

# Plán rozvoje služeb v Horských lázních Karlova Studánka

Bc. Lukáš Mazoch

---

Diplomová práce  
2018/2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Mazoch**  
Osobní číslo: **M160007**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Plán rozvoje služeb v Horských lázních Karlova Studánka**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k poskytování lázeňských služeb, marketingovému výzkumu, marketingové komunikaci a projektovému plánování.

#### II. Praktická část

- Analyzujte a popište současný stav poskytovaných služeb ve zdravotnickém zařízení Horské lázně Karlova Studánka.
- Vytvořte plán rozvoje poskytovaných služeb ve zdravotnickém zařízení Horské lázně Karlova Studánka.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DALE, Barrie a David BAMFORD. *Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway*. 6th ed. Chichester: Wiley, 2016, 330 s. ISBN 978-1-119-13092-5.  
KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.  
NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016, 304 s. ISBN 978-80-7261-426-4.  
SMITH, Melanie a László PUCZKÓ. *Health, tourism and hospitality: spas, wellness and medical travel*. 2nd ed. London: Routledge, 2014, 508 s. ISBN 978-0-415-63865-4.  
TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015, 112 s. ISBN 978-80-7400-585-5.

Vedoucí diplomové práce: **RNDr. Zuzana Wroblowská, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce vznikla za účelem rozvoje poskytovaných služeb a marketingové komunikace v Horských lázních Karlova Studánka. Obsahuje teoretické poznatky z oboru lázeňství, marketingu, marketingové komunikace, měření hodnoty pro zákazníka, marketingového výzkumu a projektového plánování.

Analytická část poskytuje pravdivý pohled na stav poskytovaných služeb v zařízení a dokumentuje, jaká je vnímaná hodnota těchto služeb zákazníkem. Zároveň se autor zaměřuje na úroveň marketingové komunikace instituce.

Výsledkem práce je na základě teoretických poznatků a výstupu analytické části zpracovaný plán rozvoje služeb a marketingové komunikace, který je realizovatelný v praxi a klade si za úkol maximalizovat potenciál podniku při současné minimalizaci dodatečných nákladů.

Klíčová slova:

Lázeňství, rozvoj služeb a marketingové komunikace, marketingový plán, projekt, plánování, měření hodnoty pro zákazníka, spokojenost zákazníka

## **ABSTRACT**

This diploma thesis was created for development of provided services and marketing communication in Mountain Spa Karlova Studánka. It contains knowledge from the spa discipline, marketing field, marketing communication, the value for customer measuring, marketing research and project planning.

Analytic part will provide the reader with a true sight on the state of provided services in the facility and a their value for the customer. Additionally, author focuses on the level of institution marketing communication.

The result of the thesis is plan of services and marketing communication development. It is based on theoretical knowledge and practical analysis. The plan is to be realised in praxis with minimal expenditures and it maximizes the company's potential.

Keywords:

Spa, services and marketing communication development, marketing plan, project, planning, value for customer measuring, customer satisfaction

Děkuji vážené paní RNDr. Zuzaně Wroblowské, Ph.D. za odborné a přívětivé vedení diplomové práce.

Děkuji vážené paní doc. Ing Pavle Staňkové, Ph.D. za konzultace při tvorbě zadání a osnovy diplomové práce.

Děkuji vážené paní PhDr. Veleně Mazochové za důkladnou korekturu celé diplomové práce.

## **OBSAH**

<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>1 LÁZEŇSKÉ SLUŽBY</b> .....	<b>14</b>
1.1 LÁZEŇSTVÍ .....	14
1.2 SPECIFIKA KLIENTELY .....	16
1.3 FINANCOVÁNÍ LÁZEŇSKÝCH SLUŽEB .....	18
<b>2 MARKETING</b> .....	<b>20</b>
2.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	22
2.3 MARKETINGOVÝ PLÁN .....	26
2.4 SWOT ANALÝZA .....	26
<b>3 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA A JEJÍ MEŘENÍ</b> .....	<b>28</b>
3.1 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA .....	28
3.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	30
<b>4 PROJEKTOVÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>36</b>
4.1 PROJEKT .....	36
4.2 PROJEKTOVÉ PLÁNOVÁNÍ .....	36
4.3 ANALÝZA RIZIK.....	37
<b>5 ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>39</b>
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POSKYTOVANÝCH SLUŽEB</b> .....	<b>41</b>
6.1 HORSKÉ LÁZNĚ KARLOVA STUDÁNKA .....	41
6.2 POSKYTOVANÉ SLUŽBY .....	43
6.3 VÝZKUM SPOKOJENOSTI KLIENTŮ .....	47
6.4 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ ÚROVNĚ SLUŽEB A MARKETINGU .....	56
6.5 SWOT ANALÝZA .....	59
6.6 ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	62
<b>7 PROJEKT ROZVOJE SLUŽEB V HORSKÝCH LÁZNÍCH KARLOVA STUDÁNKA</b> .....	<b>63</b>
7.1 VÝCHODISKA PROJEKTU .....	63
7.2 CÍLE PROJEKTU .....	63
7.3 REALIZACE PROJEKTU .....	63
7.4 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	70
7.5 ČASOVÁ ANALÝZA .....	71
7.6 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU .....	71
7.7 SYSTÉM KONTROLY A SHRUTÍ PROJEKTU .....	72
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>78</b>





## ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si vybral Plán rozvoje služeb v Horských lázních Karlova Studánka, jelikož mám rád tamní prostředí a rád místo navštěvuji. Výsledkem práce bude soubor návrhů opatření, která povedou ke zlepšení marketingové komunikace instituce a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Teoretická část práce poskytne důležitý základ pro analytickou a projektovou část. Nejdůležitější metodou užitou v této části bude literární rešerše a analýza zdrojů. Jako zdroj literatury mi poslouží zejména Vědecká knihovna v Olomouci, která má bohatou zásobu odborných publikací. Využiji však i internetových zdrojů a služby výpůjčky publikací mezi knihovnami.

V prvních kapitolách se budu věnovat lázeňství v České republice, platné legislativě, terminologii, specifikám klientely a způsobům financování lázeňské péče u nás.

V následujících kapitolách seznámím čtenáře s obecnou charakteristikou marketingu a budu se podrobně zabývat zejména marketingovou komunikací. V závěru této části práce zpracuji poznatky k provádění marketingového výzkumu spokojenosti klientů, k pojmu hodnota pro zákazníka a jejímu měření a zásadám tvorby dotazníku. Využiji publikace předních odborníků marketingu, jakými jsou například Phillip Kotler nebo Miroslav Karlíček.

V poslední části teoretické práce se budu věnovat projektovému plánování a nákladové, časové a rizikové analýze projektu. Zmíním základní pravidla pro sestavování plánu, doporučené postupy a další poznatky.

Analytická část bude obsahovat popis zařízení a poskytovaných služeb, prezentaci výsledků dotazníkového šetření, SWOT analýzu a výsledky mého vlastního pozorování a zkoumání instituce. Data zpracuji přehledně formou grafů a tabulek a připojím k nim komentář. Dotazníkové šetření bude probíhat několik měsíců, abych získal validní množství dat. Vlastní zkoumání založím na využití internetových vyhledávačů, pozorování v terénu a rozhovorech s klienty, kterým jsem návazně na nestrukturovaný rozhovor předal dotazník.

Na základě informací získaných výše uvedenými metodami vypracuji plán rozvoje služeb a marketingové komunikace Horských lázní Karlova Studánka, který bude realizovatelný v praxi. Plán bude založen na akčních programech, které budou dohromady sledovat stejný cíl. Jednotlivé akční programy budou podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze, doplněny o osoby odpovědné za naplánované plnění a přehledně uvedeny v tabulkách. Každý program bude popsán zvlášť pro správné pochopení. Je totiž naprosto nezbytné, aby veškeré

zainteresované strany byly obeznámeny s celým projektem včetně jeho cílů a přínosu. Projekt bude počítat s minimálními náklady a maximalizací potenciálu podniku.

V závěru zhodnotím vypracovaný projekt, zvážím jeho realizovatelnost a možná rizika. Vypracuji matici rizik a navrhnu doporučení, která mohou pomoci rizikům předcházet.



## **CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE**

Cílem teoretické části práce je na základě důkladné literární rešerše analyzovat zdroje, zpracovat odborné poznatky a nabídnout ucelený pohled na problematiku poskytování lázeňských služeb, základy marketingu, způsoby marketingové komunikace, marketingového výzkumu a plánování, měření hodnoty pro zákazníka, spokojenosti zákazníka a projektového plánování.

Marketingovým výzkumem spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami v Horských lázních Karlova Studánka získám podklady pro praktickou část práce, ve které analyzuji současný stav poskytovaných služeb a marketingové komunikace instituce. Cílem analytické části je tedy připravit potřebná data pro klíčovou projektovou část.

Projektová část využívá zejména metody dedukce, plánování a analýzy. Za cíl si klade vypracovat reálný a srozumitelný projekt rozvoje služeb a marketingové komunikace lázeňského zařízení, který bude podniku přínosem. Plán bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze, na základě kterých navrhnu opatření pro prevenci vzniku rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 LÁZEŇSKÉ SLUŽBY

V první krátké kapitole své diplomové práce se budu věnovat lázeňským službám. Představím obor a seznámím čtenáře se specifiky poskytovaných služeb a klientely v lázeňství. Budu se věnovat financování lázeňských služeb v České republice a cenové tvorbě. Uvedu zainteresované strany a klíčové hráče v oboru. Po přečtení kapitoly by měl čtenář získat základní přehled o poskytování lázeňské péče u nás a na základě těchto poznatků porozumět dalším částem této práce.

## 1.1 Lázeňství

Obor lázeňství je interdisciplinární obor, ve kterém se spojuje cestovní ruch se zdravotními službami. Rekreace spojená s léčbou přináší vyšší přidanou hodnotu. Spolu s výhodami ovšem přichází i požadavky na poskytovatele takových služeb. Jak uvádí Sonnková: *„V lázeňství se spojuje zdravotnictví s cestovním ruchem.“* (Sonnková, 2018, s. 7)

V souvislosti s oborem lázeňství hovoříme o tzv. zdravotním cestovním ruchu, kdy lidé cestují na ozdravná místa, aby se léčili z nejrůznějších chorob. Navštěvované lokality lákají zákazníky na poskytované služby a také na okolní prostředí. Smith a Puczkó popisují ve své knize zdravotní cestovní ruch a spojují jej s anglickým termínem „wellness“, který vznikl spojením „well-being“ a „fitness“. Náplní ozdravného pobytu tedy není jen relaxace a využívání léčivých účinků vody, ale jedná se i o fyzické cvičení, důležitým faktorem je i změna prostředí a jeho vliv na psychiku člověka.

Historie lázeňství je velice bohatá a kořeny najdeme již ve starověkém Egyptě. V asijských zemích mají metody jako meditace, masáže a jóga mnohem větší tradici než v Evropě a jsou častěji chápány jako součást každodenního života. V zemích západního světa hraje větší roli vliv wellness na krásu a dochází k upozadění spirituálního prožitku. (Smith a Puczkó, 2009, s. 6)

Využívání lázeňských služeb a wellness pobytů má bezpochyby dobrý vliv na zdraví člověka a působí jako prevence různých onemocnění. Koch uvádí, že právě trend rozvoje zaměření lázní na prevenci by se měl stát klíčovým pro následující období. Také ve své publikaci píše o dvou nejdůležitějších složkách lázeňské služby. Jsou jimi léčba využitím přírodního léčivého zdroje a rehabilitace. (Koch a kol., 2018, s. 22)

Sonnková ve své publikaci zmiňuje pozitivní vliv lázeňství nejen na zlepšení fyzického stavu, ale také mentálního zdraví. (Sonnková, 2018, s. 8)

Definici lázeňského cestovního ruchu uvádí Smith a Puczkó následovně: „*Tourism which focuses on the relaxation or healing of the body using mainly water-based treatments; such as, mineral or thermal pools, steam rooms; and saunas. Emphasis tends to be focused on curing, rehabilitating, or resting the body.*“ (Smith a Puczkó, 2009, s. 85)

Volně přeloženo lázeňský turismus se zaměřuje na relaxaci a léčbu těla založenou zejména na užití vody, např. minerální nebo termální bazény, parní komory a sauny. Důraz je kladen na léčbu, rehabilitaci a odpočinek těla.

### 1.1.1 Legislativa

Ačkoli stále není legislativa lázeňství v České republice zcela ideálně a kompletně zpracována, v porovnání se stavem v jiných evropských zemích jde o jeden z nejlépe zpracovaných systémů. (Koch a kol., 2018, s. 40).

Legislativní rámec lázeňství České republiky určuje několik zákonů a vyhlášek. Patří mezi ně:

1. Zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech.

V souvislosti s tímto zákonem hovoříme o tzv. lázeňském zákonu. Je zde ukotvena terminologie, kterou budu vysvětlovat níže.

2. Zákon č. 1/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění zákon č.1/2015 Sb.,

kde jsou znovu definovány podmínky úhrady lázeňských léčebně rehabilitačních služeb.

3. Vyhláška č. 2/2015 Sb., o stanovení odborných kritérií a dalších náležitostí pro poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče.
4. Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování.
5. Vyhláška MZ ČR 242/1991, o soustavě zdravotnických zařízení zřizovaných obecními úřady a obcemi.
6. Směrnice EU a Rady Evropy 2011/24/EU o uplatňování práv pacientů při přeshraniční zdravotní péči
7. Vyhláška MZ 423/2011 Sb., o zdrojích a lázních (Schwartzhoffová, 2016, s. 39)

### 1.1.2 Terminologie

Lázeňské místo je lokalita (část obce nebo území), kde se nachází přírodní léčivý zdroj, neporušené přírodní prostředí, léčebné lékařské zařízení a odpovídající infrastruktura.

Lázeňský statut vymezuje oblast pro zásadně lázeňský provoz, činnosti zakázané nebo s omezeným povolením, protiepidemiologická opatření, opatření týkající se stavebních úprav, dopravy, zajištění klidu, zásobování a služeb cestovního ruchu. (Sonnková, 2018, s. 12)

Léčebný režim je uspořádání procedur a aktivit v průběhu dne podle nařízení lékaře.

Indikační seznam uvádí typy onemocnění, která se léčí v lázních. Nalezneme zde i další informace jako délka léčebného pobytu, opakování pobytu, přehled lázeňských míst, která léčí danou chorobu aj.

Označení přírodní léčivý zdroj získá přírodně se vyskytující minerální voda, která má vhodné složení pro léčebné účely.

Zdroj přírodní minerální vody má původní stálý obsah minerálních látek a stopových prvků a lze jej využít jako potravinu k přípravě balené minerální vody, získá o tom osvědčení.

Správce zdroje získá povolení od Ministerstva zdravotnictví jako první.

Termoterapie je léčebná metoda, kdy se odvádí nebo přivádí teplo do organismu. (Schwartzhoffová, 2016, s. 31-33)

*„Rehabilitace je aktivní forma léčby, při níž se k léčbě využívá energie pacienta.“*  
(Schwartzhoffová, 2016, s. 34)

### 1.1.3 Doplnující informace

Důležitým orgánem zajišťujícím dozor nad poskytováním lázeňských služeb, uznávajícím přírodně léčivé zdroje, vydávajícím osvědčení k provozu lázeňských zařízení aj., je Ministerstvem zdravotnictví zřízený Český inspektorát lázní (ČIL).

Na poskytování lázeňských služeb si povšimněme jednoho specifika. Skládají se totiž ze tří dílčích částí, což z nich dělá služby o to komplexnější. Podle tohoto dělení jsou služby i financovány. Jde o ubytování, stravování a léčbu.

Je zřejmé, že samotná léčba hraje klíčovou roli, ale pro klienty mohou být velmi důležité aspekty přidružených služeb.

## 1.2 Specifika klientely

V této podkapitole charakterizují klientelu Horských lázní Karlova Studánka. Stejně jako v jiných zdravotnických zařízeních budou specifika poněkud odlišná od klasického cestovního ruchu.



Jelikož se ve své diplomové práci zaměřuji pouze na léčebné pobyty, a tedy na poskytované služby v rámci léčby, budu se věnovat pouze klientům, kteří tyto procedury absolvují. Poněchám tedy zcela stranou návštěvníky, kteří přijíždějí do Karlovy Studánky na rekreaci nebo za turistickým vyžitím a neabsolvují léčebnou kúru.

Klientelu, které se v práci budu věnovat, můžeme rozdělit na samoplátce a na ty, kterým léčbu hradí zdravotní pojišťovny. Obě skupiny se budou významně lišit. Hradí-li zdravotní pojišťovny potenciálním klientům lázeňských zařízení léčebné pobyty, budou se pacienti rozhodovat při výběru zdravotnického zařízení, pokud nebudou přinuceni nějakými okolnostmi (jako je např. obsazenost ostatních lázní v termínu, kdy potřebují nastoupit na léčbu aj.) podle úsudku neovlivněného cenou poskytovaných služeb. Na rozdíl od samoplátců, které pravděpodobně cena absolvovaných procedur zajímat bude.

Prvním specifíkem, platným však pouze pro skupinu pacientů s péčí hrazenou zdravotními pojišťovnami, je tedy nezávislost na ceně poskytovaných služeb.

Naopak někteří klienti si vůbec místo svého léčení vybrat nemohli. Dochází k tomu v případech, kdy například musí nastoupit na lázeňskou léčbu v jistém termínu po operaci a ostatní lázeňská zařízení mají v tuto chvíli plno.

Peníze stále budou hrát svou roli při výběru zařízení, a to v podobě investice do cestovního a dalších výdajů spojených s pobytem. V případě Karlovy Studánky může být horší dostupnost zařízení mínusem. Tento faktor bude hrát roli i pro výběr klientů samoplátců.

Dalším specifíkem je také zřejmá skutečnost, že zákazníky lázeňského zařízení absolvujícími léčebné pobyty jsou lidé nějakým způsobem nemocní. Tedy u nich musíme očekávat oslabené zejména pohybové, ale v mnohých případech i kognitivní funkce. S tím souvisí požadavky na personál, který zajišťuje péči na vyšší profesní úrovni než běžné ubytovací nebo rekreační zařízení.

Také je třeba zmínit věk zákazníků. Ačkoli najdeme mezi klienty Karlovy Studánky i lidi mladé nebo ve středním věku, většinu zákazníků budou tvořit lidé starší. Tedy nám vzniká další riziko snížených pohybových a kognitivních funkcí, které jsou navíc spojené s komplikacemi v důsledku choroby nebo úrazu, kvůli kterým se klient v lázeňském zařízení nachází. Kombinace těchto dvou faktorů je zásadní a personál musí brát v úvahu jejich vliv nejen při přímé práci s klienty, ale také při plánování jednotlivých procedur a přesunů mezi nimi.

Stejně jako pro personál i pro realizátora výzkumného šetření platí, že musí všechny věci, kterým má klient porozumět, řádně vysvětlit a ujistit se, že pacient chápe, co se po něm žádá.

Klientela Karlovy Studánky je specifická také typem onemocnění, na které se zde léčba specializuje. Významná část pacientů se v místních lázních léčí z chorob dýchacího ústrojí.

Posledním specifikem je již výše zmiňovaná provázanost tří služeb v odvětví lázeňství – ubytování, strava a léčba.

### **1.3 Financování lázeňských služeb**

Jak jsem již uváděl v předchozí podkapitole, klienty lázeňských zařízení můžeme rozdělit podle financování absolvovaných procedur na samoplátce a na klienty s péčí hrazenou zdravotními pojišťovnami.

Financování lázeňských služeb upravuje novela zákona o veřejném zdravotním pojištění (zákon č. 1/2015 Sb.), kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., a zároveň prováděcí vyhláška č. 2/2015 Sb. (Mzcr.cz, 2015)

#### **1.3.1 Lázeňská péče hrazená klienty**

Klienty, kteří si platí svůj léčebný pobyt sami, označujeme jako samoplátce. Jde často o cizince, kteří se přijíždí do České republiky léčit z důvodů zejména finančních, ale i jiných. Cizinci tvoří v celkovém objemu samoplátců v České republice většinu, ale ani počet tuzemských samoplátců není zanedbatelný.

#### **1.3.2 Lázeňská péče hrazená ze zdravotního pojištění**

Česká republika je v Evropě raritou v poskytování lázeňské péče hrazené z veřejného zdravotního pojištění. Například sousední Slovensko využívá zavedený model pouze příspěvkové formy úhrady lázeňských služeb. To znamená, že si pacienti v každém případě, kdy navštěvují lázně, platí část nákladů sami.

U nás existují dvě možnosti úhrady lázeňské péče z veřejného zdravotního pojištění, a to úhrada komplexní lázeňské péče a úhrada za příspěvkovou lázeňskou léčbu. Rozlišujeme platbu za léčebné výlohy, za výlohy spojené se stravováním a úhradu za ubytování.

Mezi pojišťovnami a lázeňskými zařízeními existuje tzv. otevřený neboli veřejný systém úhrad, což v praxi znamená, že mezi nimi funguje otevřené sdílení dat o poskytovaných službách klientům, na základě kterého následně probíhají úhrady z veřejného pojistného.

Úhrada za příspěvkovou lázeňskou léčbu je běžná i v jiných státech, jak jsem uvedl výše. V takovém případě pacient hradí náklady spojené se stravováním a ubytováním, léčebné výlohy jdou na vrub zdravotní pojišťovny.

Pro pacienty zajímavější formou je komplexní úhrada lázeňské péče včetně stravování a ubytování.

Ministerstvo zdravotnictví České republiky vydalo v roce 2015 k novele zákona o veřejném zdravotním pojištění tzv. Platný indikační seznam pro lázeňskou péči, ve kterém specifikuje, která onemocnění a úrazy jsou pro lázeňskou péči indikovány a za jakých podmínek. Obsahuje také kontraindikace umístění do lázeňské péče, určuje odbornost lékaře potřebnou pro nařízení lázeňské léčby, definuje požadavky na personální zajištění ve zdravotnických zařízeních, určuje indikační zaměření léčebných míst, kde se nachází přírodní léčivý zdroj aj. Samotnou lázeňskou péči v praxi navrhuje ošetřující lékař pacienta a schvaluje revizní lékař příslušné zdravotní pojišťovny. Na dodržování nařízení ministerstva zdravotnictví dohlíží Český inspektorát lázní a zříděl. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2015)

Zajímavý je postup tvorby cen lázeňských léčebných, stravovacích i ubytovacích služeb, kdy dochází k jednáním zástupců zdravotních pojišťoven a zdravotnických zařízení, kteří se snaží dohodnout na oboustranně přijatelném konsensu. Vyjednávací síla zdravotních pojišťoven, zejména pak největší české zdravotní pojišťovny VZP, je ovšem zpravidla silnější než samotných zdravotnických zařízení a v důsledku tohoto jevu nedochází k dostatečnému zvyšování úhrad za lázeňské služby.

## 2 MARKETING

Ve druhé kapitole této práce proberu obecně odvětví marketingu, poskytnu čtenáři ucelený pohled na problematiku a uvedu některé důležité definice a pojmy. Následně přejdu ke specifickým marketingu v oboru lázeňství a uvedu rozdílnosti oproti klasickému pojetí. Budu se věnovat marketingové komunikaci jako jednomu z klíčových nástrojů marketingové strategie. Zmíním nejdůležitější disciplíny komunikačního mixu a popíšu je. V neposlední řadě se budu věnovat marketingovému plánu, jeho náležitostem, a poskytnu tak teoretický základ pro analytickou a projektovou část diplomové práce.

### 2.1.1 Marketing obecně

Abychom vůbec mohli pokročit dál, budeme prvně potřebovat definovat samotný pojem marketing. Společenská definice, která reflektuje širší význam marketingu, je: *„Marketing je společenský a řídicí proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků a služeb s ostatními.“* (Kotler a Keller, 2007, s. 44)

Marketing je v zásadě velice komplexní a k bližšímu vysvětlení se Kotler s Kellerem vyjadřují i v další ze svých publikací, kde píše, že marketing znamená: *„analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů navržených k vytvoření, budování a udržení výhodné směny s cílovými zákazníky za účelem dosažení cílů organizace“* (Kotler a kol., 2007, s. 16)

Můžeme vidět, že v praxi pro organizaci obor marketing zahrnuje vše, co využívá k dosažení svých stanovených cílů se svými zákazníky. Nelze tedy v žádném případě marketing spojovat pouze s reklamou, na jakou jsme zvyklí z médií. Ta by jistě mohla být součástí celého procesu, nicméně jen částí koncové aplikace marketingového plánu.

### 2.1.2 Marketingový mix

S marketingem souvisí pojem marketingový mix.

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“* (Kotler a Keller, 2007, s. 792)

Klasický marketingový mix zahrnuje čtyři taktické marketingové nástroje. Jsou jimi 4P:

1. Product – prvním marketingovým taktickým nástrojem je samotný produkt (služba nebo výrobek) a zajímají nás všechny jeho vlastnosti, mezi které patří např. výběr, jméno

výrobce (pověst, značka), kvalita produktu, v dnešní době zejména design, přidružené služby, servis a další, co mohou ovlivnit spotřebitele při rozhodování.

2. Price – cena produktu, do které počítáme i případné slevy a možnosti úhrady (např. platební kartou, bankovním převodem, na úvěr atd.)
3. Place/Distribution – místo nebo lépe řečeno umístění produktu. Jiní autoři místo tohoto faktoru uvádějí pojem distribuce. Každopádně jde o dostupnost produktu.
4. Promotion – zahrnuje způsoby, jak společnost svůj produkt prezentuje, aby se dostal do povědomí zákazníků. Nástroji mohou např. být reklama, přímý prodej, public relations. (Payne, 1966, s. 21; Kotler, 2016, s. 792)

### 2.1.3 Marketing v lázeňství

Lázeňství jako služba má svá specifika oproti jiným běžným produktům ať ve sféře výrobků nebo služeb. Důležité je vzít v potaz fakt, že se lázeňská služba skládá vlastně ze tří dílčích částí. Těmi jsou ubytování, stravování a léčba. Jak jsem uváděl již v předchozí podkapitole, tyto tři části jsou i zvláště financovány a v různých případech budou podléhat jiným pravidlům.

Lázeňské zařízení se tedy musí soustředit hned na tři odvětví, z nichž je léčba sice základní a dá se říct i klíčová, nicméně pro zákazníka mohou být důležité právě aspekty oněch sekundárních přidružených služeb. V některých případech hosté dokonce dovedou více ocenit kvalitní a dobrou stravu než profesionální přístup k léčbě. Stejně tak pokud klient stráví svůj pobyt na tvrdém rozvrzaném lůžku, negativně to ovlivní jeho příští rozhodování a je možné, že dá přednost jinému zařízení například proto, že v něm měli jeho známí opačnou zkušenost.

Zadruhé je třeba myslet i na to, že pacienti nejsou jedinými zákazníky lázní. Poskytovatelé lázeňských služeb úzce spolupracují se zdravotními pojišťovnami a jsou na nich velkou měrou závislí, jelikož ty jim poskytované služby často hradí. Také, jak bylo uvedeno výše, se značnou měrou podílí na tvorbě cen, které mohou lázeňská zařízení za své služby účtovat.

Poslední stranou, kterou by byla chyba opomenout, jsou lékaři, kteří lázeňskou péči na základě indikací daných zákonem předepisují. Dovolím si tvrdit, že jejich doporučení hraje zásadní roli při rozhodování pacientů. Jak správně ovlivnit lékaře a získat jeho doporučení? První možností je pověst lázní a jejich zaměření. Například Karlovu Studánku budou lékaři zřejmě doporučovat při léčbě onemocnění dýchacího ústrojí, protože se na toto odvětví zařízení odjakživa specializuje a získává pozitivní výsledky. Druhou možností je přímý kontakt s lékaři skrze manažera obchodu nebo tištěné reklamní letáky.

Marketingu v odvětví lázeňství se věnuje několik autorů včetně Benešové a Kruisové, které marketing v lázeňství charakterizují: „*v užším pojetí je základem marketingu a jeho mixu v oblasti lázeňství – produkt, cena, místo a podpora prodeje. V širším pojetí nutno přidat proškolené zaměstnance, programy, prostředí, procesy a kooperaci*“ (Benešová a Kruisová, 2011, s. 51)

## 2.2 Marketingová komunikace

### 2.2.1 Základní informace

Na začátku kapitoly jsem psal o marketingu a rozebíral jsem čtyři taktické nástroje marketingového mixu, mezi nimi i „Promotion“ (v překladu „podpora“), zahrnující veškeré způsoby, kterými se instituce prezentuje veřejnosti. Důležité však je mít na paměti, že marketingová komunikace nikdy nefunguje sama bez správného nastavení ostatních tří taktických nástrojů marketingového mixu.

Součástí taktického nástroje marketingového mixu „Promotion“ je marketingová komunikace, jako nástroj pro komunikaci s trhem a zákazníky. V publikaci Karlíčka a Krála nalezneme tuto definici:

*„Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“* (Karlíček a Král, 2011, s. 9)

I marketingová komunikace musí být plánovaná, mluvíme pak o tzv. komunikačním plánu, který je podřízen plánu marketingovému a vychází z něj. Stanovujeme komunikační cíle, komunikační strategii a časový plán s rozpočtem.

Komunikační cíle jasně určují, čeho chceme svým chováním dosáhnout, komunikační strategie potom popisuje, co a jak pro to uděláme. (Karlíček a Král, 2011, s. 11)

Jako nástroj komunikační strategie slouží komunikační mix, který „*zahrnuje sedm hlavních komunikačních disciplín. Jsou jimi reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, osobní prodej a on-line komunikace.*“ (Karlíček a Král, 2011, s. 17)

Do každé komunikační disciplíny spadá různé množství komunikačních nástrojů. Nástrojem může být médium, webové stránky, ale i televizní reklama. Ty budeme volit podle toho, jaké segmenty trhu chceme oslovit. (Karlíček a Král, 2011, s. 17)

### 2.2.2 Model marketingové komunikace

Karlíček a Král ve své publikaci prezentují model marketingové komunikace, který by měl sloužit marketérům při přípravě komunikačních kampaní. Tvoří jej tři hlavní části:

1. Marketingové sdělení, které obsahuje samotné sdělení, médium, jímž je zprostředkováno veřejnosti a situační kontext.
2. Stěžejní procesy cílových skupin, kdy musí sdělení nejprve zaujmout, následně být pochopeno, a nakonec přesvědčí cílovou skupinu a vede ke změně postojů a chování, podle stanovených komunikačních cílů.
3. Klíčový faktor „WOM“ tj. „Word of mouth“ v překladu „šíření ústním podáním“, čímž je míněno samovolné šíření sdělení mezi lidmi. Jde o neformální předávání informace, kdy můžete známým některou značku doporučit nebo sdílíte zábavnou reklamu. (Karlíček a Král, 2011, s. 24)

Samotné sdělení obsahuje informace o produktu, ale spadají sem i užitá slova, hudba nebo známá osobnost propagující značku v reklamě. Při tvorbě sdělení bereme v potaz zabarvení slov, neboť jakoukoli skutečnost můžeme podat různými způsoby a některé jsou účinnější. V jídelním lístku restaurace bude vypadat odlišně nabídka hovězího plátku a šťavnatého steaku z jihoamerického býčka. Médium volíme podle skupiny, kterou chceme zaujmout a také jím dokresluje obraz značky. Situační kontext popisuje, v jaké situaci se s prezentací potenciální zákazník setkává. V čekárně u lékaře má spoustu času prostudovat reklamní letáky, reklamní stojan na kávu u vstupu na benzínovou pumpu připomene zákazníkovi, že je možná trochu unavený a on si šálek o chvíli později zakoupí. (Karlíček a Král, 2011, s. 24)

Výše jsem uvedl, že sdělení musí cílovou skupinu zaujmout, musí být pochopeno a přesvědčit zákazníka. „*Lidé obecně reagují na atraktivní, zábavné a užitečné stimuly.*“ (Karlíček a Král, 2011, s. 29) Reakce vzrůstá spolu s intenzitou stimulu. Dbáme na to, aby přidružené efekty neodváděly pozornost od samotné nabídky, a aby co nejvíce souvisely s propagovaným produktem. Sdělení by mělo být cílovou skupinou okamžitě pochopeno, tedy hledáme zpracování jednoduché. Zároveň se doporučuje, aby prezentace zůstávala stále konzistentní, aby zákazník mohl snadno poznat, o jaký produkt a jakou značku se jedná. (Karlíček a kol., 2016, s. 30)

Nejtěžší je přesvědčit zákazníka a změnit jeho postoje a jednání. V souvislosti s touto fází hovoříme o dvou možnostech přesvědčení. Centrální přesvědčení přichází v úvahu, pokud se cílová skupina o produkt skutečně zajímá. V takovém případě záleží na tom, zda použité argumenty vyvolají souhlasnou, nebo nesouhlasnou reakci. Pokud zákazníka přesvědčí, dojde

pravděpodobně i ke změně chování a trvání takového přesvědčení může být dlouhodobé. Když se cílová skupina o produkt příliš nezajímá, hovoříme o periferním přesvědčení. Zde již nehrají samotné argumenty tak významnou roli a záleží spíše na formě podání sdělení (např. sympatie k osobě, která informace předává). Výsledek takového přesvědčení je zpravidla krátkodobý a těžko odhadnutelný. (Karlíček a kol., 2016, s. 33)

Šíření ústním podáním hraje velmi významnou roli a má na cílovou skupinu často větší výsledný efekt než samotná marketingová komunikace. Lidé dají na názor zejména své rodiny, přátel i kolegů a známých. WOM má převážně pozitivní efekt a šíří se zejména off-line. Existuje však i WOM on-line v podobě diskuzí na internetu. (Karlíček a kol., 2016, s. 40)

### **2.2.3 Komunikační mix**

V této podkapitole se věnuji některým vybraným disciplínám komunikačního mixu, které budu využívat v praktické části práce.

#### **2.2.3.1 Reklama**

Výhodou nejvýznamnější disciplíny komunikačního mixu je zejména její schopnost zaujmout masový cílový segment. Ačkoli celkově stojí společnosti vysoké finanční částky, pokud bychom přepočítali vynaložené finance na celkové množství oslovených zákazníků, zjistili bychom, že reklama vychází poměrně levně. „*Hlavními funkcemi reklamy jsou zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů k ní, tedy budování značek. Z tohoto hlediska je reklama obtížně zastupitelná.*“ (Karlíček a Král, 2011, s. 49)

S reklamou se setkáváme zejména v televizi, rozhlasu a tisku, ale i v kině a na veřejných prostranstvích venku, např. na autobusových zastávkách. Budoucnost má on-line reklama, která je zvláště v posledních letech na vzestupu.

#### **2.2.3.2 Direct marketing**

„*Direct marketing je možné definovat jako disciplínu, která umožňuje 1) přesné zacílení, 2) výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny a 3) vyvolání okamžité reakce od daných jedinců.*“ (Karlíček a Král, 2011, s. 79)

Jde o moderní disciplínu založenou na oslovení konkrétních jedinců např. poštou, telefonem nebo e-mailem s nabídkou ušitou přímo pro jejich potřeby.



### 2.2.3.3 Podpora prodeje

Zahrnuje způsoby, které mohou bezprostředně stimulovat prodej produktu. Mohou to být například slevy nebo akční balíčky. Patří sem však i akce jako např. vyzkoušení produktu zdarma a různé soutěže, které doprovází koupi produktu. Zákazníka je možné motivovat k větší spotřebě produktu také příslibem užítku v budoucnu, např. každý desátý pobyt v našem rekreačním zařízení dostane registrovaný zákazník zdarma. Řadíme sem i veškeré věrnostní programy. (Karlíček a kol., 2018, s. 204)

### 2.2.3.4 Public relations

Jde o moderní zajímavou disciplínu, která bývá označována „jako dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace“. (Karlíček a Král, 2011, s. 116)

Oproti ostatním disciplínám jde o poměrně levnou variantu, kdy se společnost prezentuje před ostatními stranami (investoři, média, státní a kontrolní úřady apod.). Důležité je, aby tato prezentace byla pravdivá a důvěryhodná, jelikož v opačném případě by byla kontraproduktivní. V podstatě jde o vzájemné poznávání a prohlubování vztahu mezi veškerými stranami zapojenými na trhu. (Karlíček a kol., 2018, s. 202)

### 2.2.3.5 Osobní prodej

Tato disciplína nepotřebuje dlouhý komentář. V tomto případě mluvíme o přímém kontaktu organizace se zákazníkem prostřednictvím obchodních zástupců. (Karlíček, 2018, s. 207)

### 2.2.3.6 On-line komunikace

Internet svým způsobem vstupuje i do ostatních disciplín komunikačního mixu vyjma osobního prodeje. On-line komunikace však představuje i vlastní disciplínu.

Řadíme sem webové stránky organizace, komunikaci na sociálních sítích, používání klíčových slov a prezentací na vyhledávacích portálech a také placené přednostní postavení na vyhledávacích portálech, jako je Google nebo Seznam.

Využití internetu dramaticky roste. Lidé jsou v současnosti neustále v kontaktu prostřednictvím sociálních sítí, vyhledávají a získávají zde významnou část veškerých informací. On-line prostor je tedy ideální pro marketingovou komunikaci. (Karlíček, 2018, s. 206)

Karlíček také vidí velký potenciál v mobilních aplikacích, které často obsahují četná reklamní sdělení. (Karlíček a kol., 2018, s. 207)

## 2.3 Marketingový plán

V této podkapitole probírám náležitosti marketingového plánu a pravidla, která je vhodné dodržovat při jeho sestavování.

Pro správnou realizaci marketingové strategie potřebujeme nástroj zvaný marketingový plán. Tento marketingový plán říká, jak se dostat od strategie firmy k jejím cílům za použití marketingových taktik a marketingových taktických nástrojů. Podle informací z marketingového plánu také firma následně udržuje vztah se svými zákazníky, dodavateli, distributory a veřejností. Zejména kontakt s veřejností hraje důležitou roli pro výsledky prodeje. (Kotler a kol., 2007, s. 769)

Marketingový plán je výsledkem marketingového plánování. Při jeho sestavování se držíme základních pravidel. Dokument musí být stručný, výstižný, srozumitelný a každý tržní segment a každý produkt zde má mít své místo.

Na začátku popisujeme situaci, ve které plán realizujeme. Provádíme situační analýzu a charakterizujeme prostředí, produkt a cílovou skupinu. Jasně a pochopitelně stanovujeme cíle a následně sestavujeme strategii, pomocí které vytyčených cílů dosáhneme. Na základě marketingové strategie vybíráme vhodné taktické postupy, které časově vymezujeme. Určujeme jednotlivé kroky a marketingové taktické nástroje a u nich také zodpovědné osoby za správné a včasné provedení. Vymezujeme zdroje potřebné pro realizaci plánu. V neposlední řadě s marketingovým plánem musíme důkladně seznámit všechny zaměstnance a osoby, které se na realizaci budou podílet. (Soukalová, 2004, s. 82-83)

Situační analýza obsahuje analýzu zákazníků a segmentů trhu na vybraném cílovém trhu stejně jako současný stav uvnitř organizace. (Vytlačil, 2008, s. 110)

## 2.4 SWOT analýza

Na základě informací získaných o vnějším a vnitřním prostředí zkoumaného podniku sestavujeme SWOT analýzu, která je: „*Celkové zhodnocení silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek společnosti, příležitostí a hrozeb (opportunities, threats)...*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 90)

Analýza vnitřního prostředí společnosti se týká silných a slabých stránek. Firma vyhodnocuje, v jakých ohledech má své rezervy a musí se zlepšit, ale zároveň vyhledává své výhody, které v ideálním případě využije. Předmětem hodnocení nemusí být vždy jen dílčí činnosti zaměstnanců, ale i například schopnost jejich spolupráce. (Kotler a Keller, 2007, s. 91)

Při analýze vnějšího prostředí firmy hodnotíme „*klíčové síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku.*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 90)

### 3 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA A JEJÍ MEŘENÍ

V rámci této kapitoly se budu věnovat jednak konceptu hodnota pro zákazníka, jednak tématu spokojenost zákazníka a následně marketingovému výzkumu, který jsem v práci použil jako klíčový nástroj jejich měření.

#### 3.1 Hodnota pro zákazníka

Pro plánování rozvoje služeb organizace nebo zařízení budeme potřebovat porozumět některým pojmům, které se vztahují ke vztahu zákazníků k poskytovateli těchto služeb. Na následujících stránkách čtenáře seznámím s pojmem spokojenosti zákazníka a také s postupy měření této veličiny. Vysvětlím, že spokojenost zákazníka úzce souvisí s hodnotou jím vnímanou, ale že nicméně nejde o totožné pojmy.

Tato témata jsou v odborné literatuře široce rozpracována, pro potřeby této diplomové práce nám bude stačit znát některé základní definice a postupy.

##### 3.1.1 Pojem spokojenosti zákazníka

K pojmu spokojenosti zákazníka by bylo možné najít hned několik definic. Z odborné literatury jsem vybral dvě.

*„...souhrn pocitů zákazníka, vyvolaný rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou.“*  
(Nenadál, 2004, s. 49)

*„...vnímání zákazníka, týkající se míry splnění jeho očekávání.“* (ISO, 2015, s. 52)

Tyto dvě definice v podstatě vykládají pojem spokojenosti zákazníka totožně. Jasně můžeme vidět, že jde o míru splnění očekávání, což bude v případě výzkumu pro potřeby této práce zásadní. Jaroslav Nenadál ve své další publikaci Systémy managementu kvality upozorňuje na častý fenomén špatného chápání spokojenosti zákazníka, kdy firmy hodnotí počty reklamací, tedy potažmo zákaznickou nespokojenost. Je zjevné, že musíme rozlišit i tyto rozdíly mezi spokojeností a nespokojeností zákazníka a obdobných chyb se vyvarovat.

Samotné měření spokojenosti zákazníka se řídí podobnými pravidly jako marketingový výzkum, kterému se budu věnovat ve třetí kapitole. Stanovujeme účel a četnost měření, segment zákazníků, odpovědné osoby a další parametry. (Nenadál, 2016, s. 49-54)

V této kapitole však zmíním tzv. znaky spokojenosti, které *„je možné popsat jako měřitelné a neměřitelné znaky zajišťující, že požadavky jednotlivých zainteresovaných stran budou splněny,*

*když navíc významným způsobem ovlivňují jejich vnímání (okamžitých pocitů).“ (Nenadál, 2016, s. 56)*

Zjednodušeně můžeme říci, že znaky spokojenosti jsou jednotlivé aspekty, které ovlivňují zákaznickou spokojenost s poskytovanou službou nebo spotřebovávaným statkem. Může to být dostupnost služby, chování pracovníka, čistota prostředí apod.

### **3.1.2 Hodnota pro zákazníka**

Samotné měření spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami nebo spotřebovávanými statky není zcela dostačující pro kvalitní a přínosné šetření. Pojem spokojenosti jako naplnění očekávání nám poskytuje cennou zpětnou vazbu, ale nedostáváme zcela komplexní informace o tom, jak zákazník vnímá užitek ze spotřeby firemního produktu. Pro obohacení výzkumného šetření můžeme využít měření hodnoty pro zákazníka.

Podle Jaroslava Nenadála je Bradley Gale nejuznávanějším odborníkem v oblasti měření hodnoty pro zákazníka. (Nenadál, 2016, s. 102) Ten označuje hodnotu pro zákazníka jako „*trhem vnímanou kvalitu, poskytovanou za průměrnou cenu*“ (Gale, 1994 citováno v Nenadál, 2016, s. 102)

Vidíme, že zde hraje roli i cena poskytované služby. Existují však další znaky, kterých se můžeme držet:

- *„hodnota pro zákazníka nemůže být vnímána nikým jiným, než právě zákazníky*
- *hodnota pro zákazníka nemůže být ztotožňována s kvalitou – ta tvoří pouze jeden z jejich segmentů*
- *kromě kvality má hodnota pro zákazníka i další segment, spojený s celkovými náklady a obětováním, které jsou obvykle spjaty nejenom s nákupem, nýbrž i s následným využíváním produktu*
- *kvantifikace hodnoty pro zákazníky může být v některých případech velmi obtížná, ne-li přímo nemožná: ne všechny přínosy (např. snížení zátěže životního prostředí, redukce fyzicky namáhavé práce apod.) lze totiž převést do peněžních jednotek*
- *hodnota pro zákazníka je klíčovým faktorem, ovlivňujícím budoucí chování zákazníka, tj. jeho loajalitu, a potažmo tedy i konkurenceschopnost a atraktivitu vlastní nabídky*

*A právě poslední z uvedených aspektů by měl být tím hlavním motorem, který by vrcholové vedení všech typů organizací měl vést k systematickému měření hodnoty pro zákazníka.“ (Nenadál, 2016, s. 102-103)*

Považuji za důležité rozvést i třetí z uvedených bodů, kdy Nenadál upozorňuje na fakt, že se hodnota pro zákazníka skládá z více segmentů, a že samotná kvalita je jen jedním z nich. Jako první aspekt se samozřejmě jeví cena, ale existuje množství dalších aspektů, které hrají pro zákazníka roli. Některé z nich, jak je uvedeno výše, často ani není možné kvantifikovat nebo i odhalit. Příkladem takových aspektů může být uživatelská použitelnost a přístupnost. Uživatelé budou hodnotit lépe takovou pračku, kterou bude snadné ovládat, než zbytečně složitý přístroj. Dále pokud bude produkovat firma kvalitní výrobky, ale nebude schopna zabezpečit adekvátní dostupnost pro koncové zákazníky, odbyt produktu bude stagnovat. Pro některé lidi bývá důležitější jednání obsluhy v restauraci než samotný požitek z konzumace jídla a pití a takto bychom mohli pokračovat dál. Hodnota pro zákazníka je velmi subjektivní a každý dotazovaný bude hodnotit služby podle jiných kritérií.

Závěrem měření hodnoty pro zákazníka bychom měli dostat informace o tom, kde máme v naší organizaci prostor pro zlepšení a změny.

## **3.2 Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum jako klíčový nástroj každého marketéra hraje zásadní roli ve vytváření marketingové strategie firem, jelikož z poznatků získaných jeho provedením jsme schopni porozumět chování zákazníků, dodavatelů i konkurence. Abychom však získali objektivní a pravdivá data, která mohou skutečně pomoci nalézt a vyřešit problémy organizací, musíme znát a dodržet základní pravidla, se kterými čtenáře seznámím na následujících řádcích.

V této podkapitole čtenáře seznámím s marketingovým výzkumem, na základě poznatků z odborné literatury jej definuji a zmíním nejdůležitější pravidla pro jeho provedení. Na základě této rešerše je postavená praktická část práce, jedná se tedy o jednu ze zásadních kapitol pasáže teoretické.

### **3.2.1 Definice**

Marketingový výzkum musíme chápat jako velice komplexní a rozvinutou disciplínu, poněvadž se věnuje velmi širokému spektru informací a bývá používán napříč v nejrůznějších odvětvích od medicíny přes humanitní vědy po obory technické. Kdekoli budeme chtít zkoumat tržní prostředí a hledat informace pro lepší poznání zákazníků, dodavatelů, konkurence a dalších účastníků trhu. Za základní rys marketingového výzkumu můžeme označit přispívání k řešení problému a odhalování souvislostí mezi tržními jevy, což by mělo vést k dalšímu rozvoji zainteresovaných firem. Radek Tahal ve své knize definuje marketingový výzkum následovně:

„Marketingový výzkum je systematický sběr, analýza a interpretace informací týkajících se určité marketingové situace, se kterou se podnik nebo organizace setkává. Cílem marketingového výzkumu ve firemní praxi je porozumět zákazníkovi, to znamená jeho nákupnímu chování, rozhodovacím procesům a motivujícím faktorům.“ (Tahal, 2015, s. 2)

Philip Kotler ve své knize uvádí: „Definujeme marketingový výzkum jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 140)

Marketingový výzkum se v praxi využívá často ve dvou fázích. V první části za jeho pomoci mapujeme a poznáváme trh. Na základě výsledku měření navrhujeme a aplikujeme vhodné změny a poté marketingovým výzkumem zjišťujeme výsledky použitých řešení, zda použitá marketingová strategie vede k naplňování cílů podniku nebo zda zákazníci oceňují firemní produkty a podobně.

Radek Tahal ve své publikaci také varuje před záměnou terminologie marketingového výzkumu a výzkumu trhu, kdy upozorňuje, že marketingový výzkum je pojem nadřazený. „Výzkum trhu znamená aplikování marketingového výzkumu na určitý konkrétní trh...“ (Tahal, 2015, s. 3)

Pro samotný marketingový výzkum je velice důležitá práce s informacemi, jejich získávání, následné třídění a vyhodnocování. A právě sběru dat se budu věnovat na dalších řádcích.

### 3.2.2 Fáze marketingového výzkumu

Fáze marketingového výzkumu jsou následující:

1. Definování výzkumného problému
2. Stanovení metodiky výzkumu
3. Určení velikosti vzorku a metody výběru respondentů
4. Sběr dat
5. Analýza
6. Prezentace výsledků výzkumu

Na začátku celého projektu si každý realizátor ujasní, proč výzkum vůbec dělá, co bude předmětem zkoumání, za jakým účelem výzkum realizuje, jak naloží s výsledky a co mohou přinést. Ideálně již v této fázi máme zevrubnou představu o tom, jak by mohly vypadat i další fáze výzkumu případně jaké výsledky lze očekávat. Kotler ve své knize varuje, že vedoucí marketingového výzkumu musí dbát na to, aby definovaný problém nebyl ani příliš široký, ani příliš úzký. (Kotler a Keller, 2007, s. 142)

Na základě definice výzkumného problému stanovujeme metodiku výzkumu. Můžeme využít primární nebo sekundární data, kvalitativní nebo kvantitativní metody, výzkum může být jednorázový nebo opakující se.

Před samotným sběrem dat určujeme velikost vzorku a metodu výběru respondentů. Velikost vzorku je zásadní pro validitu výzkumu, příliš málo dotazovaných osob by mohlo mít za následek zkreslené výsledky, stejně jako nevhodný výběr respondentů.

Sběr dat může probíhat různými způsoby od osobního setkání až po dotazování prostřednictvím internetu.

Posledními fázemi jsou analýza a prezentace výsledků výzkumu. (Tahal, 2015, s. 5)

### 3.2.3 Vybrané metody marketingového výzkumu

Nyní se budu věnovat blíže některým metodám uvedeným v předchozí části. Jelikož jsou možnosti v jednotlivých fázích velmi pestré a jejich zkoumání by vystačilo na samostatnou práci, zmíním jen ty, které budu ve své diplomové práci aplikovat. Postupovat budu podle fází marketingového výzkumu a rozvedu pojmy, které je potřeba více osvětlit.

Při stanovení metodiky výzkumu stojíme před otázkou, jaký typ dat využijeme. Pokud realizujeme výzkum pomocí dotazníkového šetření, hovoříme o datech primárních. Primární data jsou taková, která jsme nezískali z již dostupných zdrojů. Pokud bychom využili pro výzkum data z dřívějších šetření, byla by to data sekundární.

Podle povahy informací, se kterými se pracuje, můžeme rozdělit výzkum na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum se snaží najít odpověď na otázku „proč?“ a bývá zaměřen na menší skupiny dotazovaných osob. Analýza těchto dat je významně složitější než dat získaných výzkumem kvantitativním a v některých případech bývají analyzována výzkumníky se znalostmi sociologie a psychologie. Smyslem takového výzkumu je často rozšířit poznatky získané kvantitativním výzkumem a získání tak komplexnějšího pohledu na problematiku. Kvantitativní výzkum se snaží najít odpověď na otázku „kolik?“ a používáme jej pro získání většího množství dat od více respondentů. Základním nástrojem pro tento typ výzkumu je dotazník a bude to tak i v případě této práce.

Co se týče četnosti výzkumu, pokud realizujeme jednorázový výzkum, používáme označení pro výzkum ad hoc, který je typický pro výzkumy na zakázku. (Tahal, 2015, s. 11-18)

Na rozdíl od ankety, kde nejsou respondenti vybíráni na základě určené metodiky, v případě marketingového výzkumu dopředu jasně stanovujeme, jakým způsobem oslovovat účastníky



výzkumu. Díky tomu získáváme mnohem kvalitnější výsledek, kdy je vybraný vzorek skutečně co možná nejvěrnějším obrazem základního souboru. „*Základní soubor můžeme označit jako množinu všech prvků, o kterých se chceme něco dozvědět.*“ (Tahal, 2015, s. 22) Základním souborem mohou být například všichni zákazníci nákupního střediska nebo jen zákaznice, které si koupily výrobek jedné značky. Je na realizátorovi výzkumu, aby správně určil vzorek populace, od kterého chce data získat a následně v závislosti na tom vybral vhodnou metodiku výběru respondenta.

Ideální možností je tzv. úplné výběrové šetření, kdy se dotazujeme všech členů základního souboru. Tento způsob lze použít u malých a dobře dostupných souborů. Získáme takto výsledek s nulovou výběrovou chybou, což je nejlepší výsledek. V praxi lze tuto metodu použít jen zřídka (sčítání lidu, vnitrofiremní výzkumy spokojenosti s pracovním prostředím aj.), proto se častěji využívá tzv. výběrové šetření, u kterého platí: „*Základním pravidlem při definování výběrového souboru je, že každý jedinec ze základního souboru musí mít nenulovou šanci, že bude do výběrového souboru zařazen.*“ (Tahal, 2015, s. 24)

#### 3.2.4 Tvorba dotazníku

K marketingovému výzkumu slouží mimo jiné dotazník. Při jeho tvorbě musíme brát ohled na některá pravidla a doporučení.

„*Bez ohledu na to, zda při vlastním sběru dat budeme volit dotazníkovou nebo jinou metodu, dotazníky vždy představují základní nástroj uplatňování jakékoli zpětné vazby.*“ (Nenadál, 2016, s. 60)

Dotazník je klíčovým nástrojem sběru dat, a to zejména v případě kvalitativního výzkumu. Na jeho stavbě závisí celý výsledek výběrového šetření, je tedy velmi žádoucí, aby byl při výzkumu kladen důraz na jeho tvorbu.

Mezi základní pravidla tvorby dotazníku patří zejména jednoznačnost otázky. Je naprosto nezbytné, aby respondent pochopil to, na co se ptáme. Zadruhé se neptejme na nic, co nepotřebujeme znát. V otázkách používáme takový jazyk, kterému budou respondenti rozumět, vyvarujeme se odborných výrazů. Také je dobré zvážit takové otázky, které zasahují do soukromí dotazovaných a případně upozornit na anonymitu a vysvětlit, k čemu jejich odpovědi budou sloužit. Realizátor výzkumu by si měl dát pozor na sugestivní otázky, které mohou ovlivnit odpověď respondenta. Také je nevhodně dotazování, kde je odpověď kvantifikována subjektivním dojmem respondenta např.: Jezdíte často do Prahy? V takové případě nemůže odpověď dát jasnou představu o četnosti, se kterou osoba navštěvuje naše hlavní město. Co se týče délky

dotazníku, musíme myslet na to, že respondent může postupně ztrácet pozornost a pokud použijeme příliš dlouhý dotazník, budou pravděpodobně odpovědi ke konci dotazníku zkreslené a odbyté, např. většina odpovědí 8 z 10 bodů aj.

Co se týče typu otázek, nabízí se nám dvě možnosti – otevřené a uzavřené otázky. Otevřené otázky umožňují respondentovi vyjádřit se k tématu vlastními slovy. V takovém případě není limitován možnostmi, které bychom dali k dispozici, ovšem také je mnohem složitější následné vyhodnocení získaných dat. Doporučuje se utřídít odpovědi do tematických celků a ty uvést v tabulce.

Jednodušší pro vyhodnocení jsou otázky uzavřené, které poskytují předem nachystané možnosti. Respondent bývá limitován, ale v případě, že výzkumník dobře odhadne, jakým směrem se mohou odpovědi ubírat, může posloužit k velmi dobrým výsledkům.

Při výběru z variant má respondent k dispozici například značky obuvi a má označit všechny, které považuje za kvalitní, nebo může vybírat preferovaný nápoj. Také může jít o údaje identifikační (věk, bydliště apod.), v takovém případě je řadíme na konec dotazníku.

Výběr ze škály naopak nabízí hodnocení na bodové stupnici od nejhoršího k nejlepšímu, patří sem hodnocení slovní (nedostatečné, spíše nedostatečné, dostatečné, více než dostatečné) a číselné hodnocení (stupnice 1-5). Příkladem uvedu hodnocení spokojenosti zákazníka s poskytovanou službou.

Specifickým druhem uzavřené otázky je tzv. baterie otázek, která významně šetří čas při šetření. Vychází z modelu jedné základní položené otázky a několika hodnocených atributů. Využijeme výše zmíněný příklad hodnocení spokojenosti zákazníka, kdy bude respondent uvádět své hodnocení postupně u několika aspektů poskytované služby (u hotelu např. personál, vybavení, stravování, cenová dostupnost apod.) Zde můžeme použít baterii otázek. Na začátku je třeba požádat o hodnocení poskytované služby a pak už jen postupně vypsát jednotlivé aspekty, které chceme zhodnotit.

U otázek nesmíme zapomenout na řádné označení každé položky. Jednotlivé otázky musejí být jednoznačně a nezaměnitelně kódovány, aby bylo možné následné vyhodnocení sbíraných dat. (Tahal, 2018, s. 26-34)

### 3.2.5 Analýza a zpracování dat

Ve druhé kapitole této práce jsem zmiňoval tzv. znaky spokojenosti. Nyní se k nim vrátíme, protože jsou důležité i pro zpracování a analýzu dat. Při zpracovávání výsledků z dotazníkového šetření máme tři možnosti:

- 1.) „*Pracovat s agregovanými údaji na bázi výpočtu jednoho, komplexního ukazatele,*“ (NENADÁL, 2016, s. 73)
- 2.) „*analyzovat výsledky měření u každého ze znaků spokojenosti zákazníků.*“ (NENADÁL, 2016, s. 73)
- 3.) Použít kombinaci obou metod. Kdy každému znaku spokojenosti přiřazujeme zvlášť číselně vyjádřenou důležitost a tímto číslem násobíme procentuálně interpretované výsledky dotazníkového šetření předtím, než sčítáme s ostatními koeficienty zkoumaných znaků spokojenosti.

Jaroslav Nenadál uvádí třetí možnosti jako v praxi nejlépe použitelnou. Také ve své publikaci *Systémy managementu kvality* uvádí vzorec pro výpočet indexu spokojenosti zákazníků - ISZ:

$$ISZ = \frac{Realita}{Optimum}$$

Pokud přiřadíme každému ze zkoumaných znaků spokojenosti stejnou váhu, bude hodnocení v podstatě stejné, jako kdybychom užili metodu uvedenou výše pod číslem 1. (NENADÁL, 2016, s. 73)

## 4 PROJEKTOVÉ PLÁNOVÁNÍ

### 4.1 Projekt

Abych mohl přikročit k psaní o projektovém plánování, potřebuji definovat termín projekt: „Projekt lze definovat takto: *Série jednotlivých kroků (činností) navržených pro dosažení určitého cíle...*“ (Vytlačil, 2008, s. 10)

Podle Dvořáka a Marečka je projekt „...něco, co se ještě nedělalo.“ (Dvořák a Mareček, 2017, s. 26) Na dalších stránkách své publikace hovoří o projektu jako o „*modelu reality*“. (Dvořák a Mareček, 2017, 29)

Tvůrce projektu tedy modeluje situaci, které chce svým konáním dosáhnout. Tvoří reálný obraz budoucnosti a následně navrhuje jednotlivé kroky, které povedou ke stanovenému cíli. Témata projektů, postupy a cíle se mohou v mnoha případech shodovat a také různit, v zásadě však při realizaci každého projektu musíme počítat s něčím novým, čemu budeme muset čelit.

### 4.2 Projektové plánování

Plán projektu stavíme na cílech, kterých má projekt dosáhnout. Plánujeme podle podstaty projektu. Přihlížíme k tomu, zda je projekt dlouhodobého nebo krátkodobého charakteru, zkoumáme míru nejistoty apod. Podle vlastností projektu potom sestavujeme plán detailně nebo obecně, abychom v případě nejistoty zbytečně nemrhali časem na přípravu činností, které vůbec nebudeme provádět, nebo abychom se důkladně připravili na situace, které bezpochyby nastanou. (Dvořák a Mareček, 2017, s. 29)

Pro samotné projektové plánování slouží projektový plán, který by měl obsahovat základní části.

1. Cíle, které jsou jasně pojmenovány a vytyčeny. K nim přiřazujeme odpovědnost.
2. Metody řešení projektu vybrané tak, abychom dosáhli cílů.
3. Časový plán jednotlivých kroků, co plánujeme udělat.
4. Zdroje, ze kterých bude projekt financován.
5. Metody hodnocení.
6. Analýza rizik, kdy vyhledáváme dopředu možné komplikace a zároveň hledáme jejich řešení. Vyhýbáme se tak likvidačním následkům. (Vytlačil, 2008, s. 69)

Dvořák s Marečkem doporučují využít při projektovém plánování tzv. Trojimperativ, který se skládá ze tří částí:

1. Plán kvality neboli plán provedení, který určuje, co bude výstupem projektu. Tento výstup můžeme dělit na další dílčí výstupy. Tato stanoviska se používají při měření a hodnocení průběžných výsledků.
2. Plán času odpovídá na otázku: Kdy?
3. Plán nákladů, který odpovídá na otázku: Za jakou cenu? (Dvořák a Mareček, 2017, s. 29)

V zájmu manažera je sestavit plán co nejlépe, zároveň se ale vyhnout činnostem nedůležitým. Co je důležité a co není, by mělo být jasné z cílů projektu.

### 4.3 Analýza rizik

Dvořák s Marečkem definují riziko jako nejistou událost ovlivňující výsledek. Nemusí tedy nutně jít o negativní událost. V některých případech mohou nastalá rizika projekt urychlit nebo zlevnit apod. (Dvořák a Mareček, 2017, s. 52)

Vyhledání a analýza rizik jsou pro každý projekt velmi důležité. Manažeři se při tvorbě plánu musejí zamýšlet nad veškerými možnými komplikacemi, které mohou v průběhu realizace plánu nastat. Taková rizika zaznamenáváme a hledáme k nim řešení. V případě, že jsme schopni odhalit všechna nebezpečí a připravit pro ně adekvátní kroky, kterými minimalizujeme dopady, předcházíme možné katastrofě. Nehledě na to, že je vhodné vědět, co doprovází projekt, abychom případně mohli celou akci včas zrušit dřív, než bude společnost zbytečně mrhat prostředky. (Vytlačil, 2008, s. 70)

Dvořák s Marečkem dokonce popis rizik zařazují spolu s popisem omezení do fáze iniciace projektu, tedy ještě před sestavování projektového plánu. (Dvořák a Mareček, 2017, s. 26)

Rizika evidujeme v tzv. Registru rizik a postupujeme takto:

1. Identifikace rizik

Popisujeme rizikovou událost, klíčové faktory, které ji mohou ovlivnit, a osoby nebo další procesy, které jsou nastalou rizikovou událostí ovlivněny.

2. Dopad na projekt

Zde uvádíme pravděpodobnost, se kterou se může riziko vyskytnout, a škody (popř. výnosy), které z realizace události plynou.

3. Způsob řešení

Určujeme přístup k řešení daného problému. Dvořák s Marečkem doporučují kategorizovat rizika a plán jejich řízení připravit pro jednotlivé kategorie zvlášť, abychom předešli zdoluhavým dohadům o řešení každé nastalé situace. (Dvořák a Mareček, 2017, s. 51)

## 5 ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části své diplomové práce jsem vypracoval soubor poznatků potřebných pro tvorbu projektu zlepšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení úrovně marketingové komunikace Horských lázní Karlova Studánka. Opíral jsem se při tom o publikace autorů české i světové špičky zejména Phillipa Kotlera, Miroslava Karlíčka, Jaroslava Nenadála a dalších.

V první kapitole jsem se věnoval lázeňským službám, platné legislativě České republiky vztahující se k poskytování lázeňských služeb, specifikám klientely, terminologii a v neposlední řadě způsobům financování lázeňské péče v České republice, které je ve srovnání s jinými zeměmi Evropy unikátní.

Obsáhlá druhá kapitola pojednává o marketingu, zejména se zaměřuje na způsoby marketingové komunikace a marketingový plán. Mimo jiné jsem zkoumal specifika marketingu v lázeňství.

Třetí kapitola poskytuje teoretický základ pro samotný marketingový výzkum spokojenosti zákazníka Horských lázní Karlova Studánka. Objasnil jsem pojmy hodnota pro zákazníka a spokojenost zákazníka a důkladně jsem se věnoval marketingovému výzkumu a jeho fázím. Podrobně jsem popsal možnosti tvorby dotazníku a způsoby sběru a analýzy dat.

Čtvrtá kapitola pojednává o samotném projektovém plánování. Zpracoval jsem v ní poznatky o přípravě projektu, časové, nákladové a rizikové analýze a zásadách plánování.

Celkově teoretická část připravuje kvalitní základ pro navazující praktickou práci na projektu rozvoje služeb a marketingové komunikace v Horských lázních Karlova Studánka.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

V páté kapitole byly zhodnoceny nejdůležitější poznatky a touto kapitolou začíná praktická část, a to analýzou současného stavu poskytovaných služeb v Horských lázních Karlova Studánka. Abych mohl vypracovat tuto kapitolu, mnohokrát jsem zařízení osobně navštívil a absolvoval jsem zde i jeden víkendový pobyt. Získával jsem informace pozorováním a také jsem hovořil s klienty. Jako nejdůležitější analytický nástroj mi posloužil výzkum spokojenosti klientů, který jsem prováděl v lázních tři měsíce. Spoustu informací jsem také získal od p. Michaely Horské, která pracuje v Karlově Studánce na pozici vedoucí clientského centra. V neposlední řadě jsem čerpal informace z internetu.

### 6.1 Horské lázně Karlova Studánka

Analytickou část své diplomové práce začínám krátkým úvodem do historie Horských lázní Karlova Studánka, abych čtenáře zběžně seznámil s prostředím, ve kterém jsem prováděl výzkumné šetření. Jelikož je práce zaměřena na poskytované služby spojené s léčivými prameny, nepátral jsem po prvních zmínkách osídlení v oblasti, ani po zakládajících listinách, ale zajímal jsem se o počátky lázeňství v Karlově Studánce.

#### 6.1.1 Historie lázeňství Karlovy Studánky

V počátcích lázeňství v Karlově Studánce patřilo území řádu německých rytířů a byl to velmistr tohoto řádu František Maxmilián, který v roce 1780 nařídil první testování místního pramene, který byl následně po něm pojmenován. O pět let později v roce 1785 došlo právě u tohoto pramene k postavení prvního lázeňského domu a započala zde lázeňská léčba pod lékařským dohledem.

Jméno získala obec po arcivévodovi Karlu Ludvíkovi, vnukovi Marie Terezie, v roce 1803.

V dalších letech byly nacházeny další nové prameny. V roce 1802 pramen Karlův, 1812 Antonínův, 1862 Vilémův, 1928 Bezejmenný pramen, 1929 Trubačův a v roce 1930 pramen Norbertův. Současné prameny Petr a Vladimír byly vyhloubeny v 60. letech 19. století.

Postupně s nálezy nových pramenů vyrůstaly i další lázeňské domy. Z původních starých domů dnes některé po rekonstrukci stále stojí. Některé z nich uvádím na dalších řádcích.

Lázeňský objekt Pošta, který byl postavený v roce 1803, kdy Karlova Studánka získala své současné jméno, prošel v roce 2003 rozsáhlou rekonstrukcí a nabízí ubytování pro 21 osob v pokojích s vlastním sociálním zařízením.

Lázeňský dům Bezruč, dřívější Hostinský dům postavený v roce 1824.

Lázeňský objekt Opava byl postaven v roce 1844 a opraven v roce 1996.

Lázeňská vila Vlasta z roku 1894, vhodná pro rodiny s dětmi.

Kromě rozvoje lázeňských domů stojí za zmínku produkce a distribuce lahvované minerální vody z místních pramenů do okolních měst. Jelikož se toto provádělo bez jakéhokoli strojního zařízení, docházelo v důsledku silného tlaku oxidu uhličitého k praskání lahví a muselo být od záměru bohužel upuštěno. Distribuce nebyla nikdy obnovena.

### **6.1.2 Současnost**

V současnosti jsou lázně ve vlastnictví státu. Kromě léčivých pramenů se pyšní jedinečným horským klimatem a díky spojení těchto dvou faktorů se staly jedním z předních léčebných míst prašných onemocnění plic a netuberkulózních onemocnění cest dýchacích, na které se zařízení specializuje. Pacienti přicházejí do Horských lázní Karlova Studánka odjakživa i s ostatními zdravotními problémy, stejně jako je obec oblíbená mezi turisty, kteří ocení horské klima a kouzlo zachované původní architektury. (Chudová, 2008; Navstivtejeseniky.cz, 2009-2018)

### **6.1.3 Webové stránky Horských lázní Karlova Studánka**

Instituce má hezky zpracované, decentní internetové stránky. Uživatel se zde může seznámit s prostředím obce, dozvědět se zajímavé informace o lázních i prohlédnout fotogalerii. Přehledně je zpracována prezentace léčebných i rekreačních pobytů, které je možné rovnou online objednat. Hned na první stránce je k dispozici telefonní kontakt na recepci i objednávkový formulář. Podrobně popsané procedury bohužel obsahují některé pravopisné chyby.

Úvodní stránka zobrazuje akční nabídky pobytů v současnosti i aktuální novinky z prostředí lázní. V horní části úvodní stránky narazíme na slogan: „Horské lázně Karlova Studánka / spa&wellness – tady Vás baví svět“, který zřejmě odkazuje na film S tebou mě baví svět, jež zde byl natáčen. Když návštěvník sroloje stránku až dolů, dostane se k videu prezentujícímu zařízení. Záběry zobrazují starší lidi v kovových vanách a pacienty podstupující skotské střiky, zároveň mluvený komentář láká mladé a rodiny s dětmi, aby si objednali léčebný nebo wellness pobyt v místě s nejčistším vzduchem v Evropě. Instituce se tímto patrně snaží zpřístupnit služby mladší klientele.

#### 6.1.4 Internetová prezentace

Instituce komunikuje se zákazníky prostřednictvím Facebooku na vysoké úrovni. Na stránce uvádí aktuality ze zařízení, nahrává fotografie s neznámými místy v Karlově Studánce a dalšími způsoby rozvíjí vztah s klienty. Stránka se líbí 1 554 lidem, kteří aktivně odpovídají na zprávy a otázky.

Obdobně funguje instituce i na Instagramu. Na Twitteru účet nemá.

Na Google mají lázně hezky zpracovaný profil propojený s mapou, kontaktem i webovými stránkami. Na Firmy.cz zařízení profil vytvořený má, nicméně se nezobrazuje při vyhledávání klíčového slova lázně ČR.

### 6.2 Poskytované služby

V této části čtenáře seznámím se službami, které poskytují svým klientům Horské lázně Karlova Studánka. Budu se věnovat pouze takovým službám, které jsou řazeny mezi léčebné nebo léčebně relaxační procedury. V této diplomové práci jsou záměrně služby jako restaurace, bazén, ubytování apod. vynechány, protože zkoumání všech poskytovaných služeb v Horských lázních Karlova Studánka by nebylo v rozsahu jedné práce možné.

Informace zde uvedené jsem čerpal z internetových stránek lázní a z vlastního pozorování přímo v prostředí Karlovy Studánky.

V Horských lázních Karlova Studánka se setkáme s několika druhy služeb, které jsou ještě pak dále děleny. Jak jsem již uvedl v první podkapitole, za nejznámější léčbu je zde považována inhalační terapie, která Karlovu Studánku proslavila i díky některým novým léčebným postupům. Dalšími procedurami jsou masáže, koupele, zábaly a rehabilitace.

#### 6.2.1 Inhalační léčba

Lidé trpící onemocněními horních a dolních cest dýchacích nalézají v Karlově Studánce pomoc v podobě inhalační léčby.

Roztoky přírodního původu, zejména minerální vody vč. Vincentky a dalších např. solných směsí, roztoků s obsahem vápníku nebo hořčíku a bronchodilatačních látek, jsou pod tlakem medicínálních plynů vstříkovány tryskou proti kulové ploše, čímž se získává inhalační aerosol. V případě potřeby jemnějšího aerosolu se využívá k tříštění roztoku ultrazvuk.

Je-li potřeba, je možné vyčištění horních cest dýchacích pomocí „luhačovické sprchy“, která slouží k prolévání nosu a napomáhá rozpouštění hlenu.

Speciální možností inhalační léčby je prostorová inhalace v prostředí solné jeskyně. Sůl sem byla dovezena z Himalájí, polského dolu Klodawa i Mrtvého moře. Vzduch v jeskyni je silně prosycen léčebným aerosolem a mimo léčebné účinky na dýchací cesty působí pozitivně i na pleť a pokožku. (Horskelazne.cz, 2015)

Mezi účinky inhalační léčby patří:

- „zvlhčení sliznice dýchacích cest na ochranu před vysušením a zahuštěním sekretu
- zkapalnění a uvolnění zasychajícího sekretu, ulehčení expektorace
- urychlení místního metabolismu“ (Horskelazne.cz,2015)

Zde uvádím některé vybrané indikace k inhalační léčbě:

- „prevence onemocnění dýchacích cest
- infekční a alergická onemocnění dýchacích cest v chronickém stadiu
- fyzikální a chemické poškození sliznice dýchacích cest“ (Horskelazne.cz, 2015)

### 6.2.2 Masáže

Klienti v Karlově Studánce mají možnost využít klasickou a reflexní masáž.

Účinky masáže se dělí na místní, vzdálené a celkové.

Některé místní účinky klasické masáže:

- „urychlené odstraňování povrchových zrohovatělých vrstev kůže
- zvýšení sekrece potních žláz a normalizace napětí kůže
- třením se dosahuje urychleného vyprazdňování povrchových žil a lymfatických cest“ (Horskelazne.cz, 2015)

Mezi vzdálené účinky patří změna prokrvení, zlepšení činnosti hluboko uložených orgánů a tkání.

Vybrané celkové účinky klasické masáže:

- „vznik biologicky aktivních látek (aminů)
- změna vnitřního prostředí a činnosti žláz s vnitřní sekrecí
- celkový uklidňující nebo povzbuzující účinek na tělesnou výkonnost“ (Horskelazne.cz, 2015)

Některé indikace:

- „poúrazové a pooperační stavy

- chronické revmatické choroby
- choroby krevního oběhu a cév“ (Horskelazne.cz, 2015)

Oproti klasickým masážím jsou masáže reflexní založeny na poznatcích o změně kožní citlivosti při onemocněních vnitřních orgánů. Reflexní masáž pomáhá při léčbě onemocnění srdce, žaludku, jater, tenkého střeva, žlučníku, žlučových cest, ledvin aj.

V nerezových vanách pacienti absolvují hydromasáže, hydroaermasáže a aermasáže. Tedy tělo je masírováno vodou, směsí vody a vzduchu nebo pouze vzduchem přímo v průběhu koupele. Indikovány jsou zpravidla při nervovém vyčerpání a poúrazových stavech. (Horskelazne.cz, 2015)

### 6.2.3 Koupele

Nejčastějšími koupelemi jsou koupele přísadové, které využívají jak účinky tepla a vody, tak účinky léčivých přísad. Teplota vody bývá zpravidla 38°C. Patří mezi ně sírná koupel, která „působí analgeticky (proti bolesti), spasmolyticky (uvolňuje svalové napětí), ovlivňuje resorpci zánětlivých produktů v chronickém stadiu, zklidňuje sekreční činnost a působí psychickou relaxaci.“ (Horskelazne.cz, 2015)

Některé indikace sírné koupele:

- „zánětlivá a degenerativní revmatická onemocnění kloubů, šlach, vaziva, svalový revmatismus, arthrosy a spondylosy
- chronické záněty orgánů malé pánve
- kožní onemocnění (seborrea, psoriáza, akné, svědivá onemocnění kůže)“ (Horskelazne.cz, 2015)

Speciální je uhličitá koupel zejména pro svou odlišnou přípravu. Do van se napouští studená minerální voda a až potom se zahřívá, aby se maximalizoval účinek uvolňovaného oxidu uhličitého, který roztahuje cévy a působí celkově sedativně a relaxačně.

Některé indikace uhličitě koupele:

- „ischemická choroba končetin, vazoneurózy
- poruchy mozkového prokrvení, migrény, Menierův syndrom
- arteriální hypertenze“ (Horskelazne.cz, 2015)

Podobná je i koupel perličková s tím rozdílem, že vodou probublává místo oxidu uhličitého vzduch a voda v koupeli je dopředu ohřátá.

Některé indikace perličkové koupele:

- „chronická žilní insuficience
- pouřazové stavy
- spastické a chabé obrny, stavy po poliomyelitidě“ (Horskelazne.cz, 2015)

Zajímavým typem je koupel šlapací, kdy pacient přešlapuje střídavě v teplé (40-46°C) a studené vodě (10-16°C) na akupresurních rohožích v malých vaničkách. Působí blahodárně při poruchách prokrvení dolních končetin, bolestech hlavy a pouřazových stavech, což jsou zároveň i případy pro její indikaci.

Posledním typem je vířivá koupel horních a dolních končetin, která působí jako kombinace koupele a vodní masáže. (Horskelazne.cz, 2015)

#### 6.2.4 Zábaly

Zábaly fungují jako teplotolčba a v Karlově Studánce mají hosté k dispozici rašelinové (46°C) a parafínové (s teplotou tání 52°C).

Některé účinky mají oba zábaly společné:

- „hyperemie (zvýšené prokrvení)
- spasmolytický účinek (uvolnění svalového napětí)
- resorpční účinek“ (Horskelazne.cz, 2015)

A podobně je tomu i s indikacemi:

- „choroby pohybového systému zánětlivého, degenerativního a úrazového původu
- onemocnění dýchacích cest
- oběhové choroby“ (Horskelazne.cz, 2015)

#### 6.2.5 Rehabilitace

Posledními procedurami, kterým se v této práci budu věnovat, jsou individuální a skupinové rehabilitace. Rozdíl mezi nimi je zjevný a dělí se na dechová a pohybová cvičení.

Mezi dechová cvičení dále patří statické, dynamické a lokalizované dýchání. Při statickém dýchání dochází k zapojování pouze dýchacích svalů, při kombinovaném se zapojí i pohybové svaly a při lokalizovaném dýchání rozlišujeme cvičení podle zapojované části plic na horní, střední, postranní a dolní hrudníkové, brániční a jednostranné lokalizované dýchání.

Pohybová rehabilitace se zaměřuje na „obnovu nebo zlepšení funkce pohybového aparátu“.

Veškeré rehabilitace jsou plánovány každému pacientu zvlášť podle jeho potřeb a možností. Také je vhodné je kombinovat s ostatními procedurami. (Horskelazne.cz, 2015)

V Horských lázních Karlova Studánka lze narazit ještě i na další služby, nicméně z výše zmíněného důvodu se omezím na tyto, které jsem uvedl.

### **6.3 Výzkum spokojenosti klientů**

Klíčovým podkladem pro projektovou část této práce budou výsledky výzkumu spokojenosti klientů Horských lázní Karlova Studánka, který jsem prováděl od listopadu 2018 do března 2019.

#### **6.3.1 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu bylo zjistit současnou úroveň poskytovaných služeb lázní a částečně i marketingu instituce.

#### **6.3.2 Dotazník**

Pro výzkum jsem použil papírový dotazník, který jsem přímo rozdával respondentům. Dotazník obsahoval dvě polootevřené otázky s mnohočetným výběrem týkající se marketingu lázní, 5 baterií uzavřených otázek obsahující hodnocení aspektů jednotlivých služeb, baterii uzavřených otázek na celkové zhodnocení podniku a uzavřené identifikační otázky na závěr.

Otázky zaměřené na marketing lázní by měly odhalit, jak se klienti s prezentací Karlovy Studánky setkali, a co je přimělo si právě tyto lázně vybrat.

Baterie uzavřených otázek na zhodnocení stavu poskytovaných služeb a spokojenosti klientů s nimi byly postaveny jako hodnocení na škále dle úrovně: nízká, spíše nízká, spíše vysoká a vysoká. U každé služby pak klienti hodnotili stejné aspekty: personál, prostředí, přínos pro zákazníka, dostupnost služby a míru splnění očekávání. Tímto jsem získal zároveň představu o kvalitě služeb i o spokojenosti zákazníka.

Baterie uzavřených otázek na celkové zhodnocení instituce obsahovala podobné hodnocení na škále: zcela nedostačující, spíše nedostačující, dostačující, více než dostačující. Otázky byly zaměřeny na kvalitu služeb, marketing i spokojenost zákazníka.

#### **6.3.3 Výběr a množství respondentů**

Za dotazovanou skupinu jsem zvolil všechny klienty, kteří absolvovali léčebné pobyty. Rekreační hosté nebyli dotazováni.

Dotazníky jsem rozdával vždy po obědě všem, kteří odcházeli z jídelny pro léčebné pobyty. Respondentům jsem vysvětlil, o co se jedná, a požádal je o navrácení dotazníku na recepci kdykoli v průběhu jejich pobytu. Někteří dotázaní vyplnili dotazník hned na místě.

Díky dobře zvolenému způsobu distribuce a odevzdání dotazníků jsem se setkal se slušnou návratností. Nevýhodou pro průběh výzkumu byla doba mimo hlavní sezónu, tedy lázně nebyly zcela využity. Během výzkumu jsem oslovil 156 respondentů. Zpátky se mi dostalo 118 správně vyplněných a 6 nepoužitelných dotazníků. Po odečtení špatně vyplněných dotazníků byla tedy návratnost 76 %.

#### 6.3.4 Stanovení hypotéz

Předpokládal jsem následující výsledky:

1. Většina klientů zařízení bude starší šedesáti let.
2. Procentuální zastoupení žen bude nepatrně vyšší než mužů.
3. Zákazníci Horských lázní přijíždějí zejména z krajů v blízkém okolí, naopak lidé ze vzdálených krajů zejména v západních Čechách sem téměř nejezdí.
4. Instituce má solidní základnu věrných klientů.
5. Hosté se o instituci dozvídají zejména od lékařů, rodiny a známých.
6. Nejčastějším důvodem návštěvy zařízení je zdravé horské prostředí.
7. Hodnocení služeb poskytovaných v lázních bude nadprůměrné a jednotlivé výsledky různých aspektů se nebudou navzájem příliš lišit.
8. Známost a prezentaci instituce mezi veřejností budou respondenti hodnotit spíše negativně.
9. Zákazníci budou s poskytovanými službami ve většině případů spokojeni.

#### 6.3.5 Výsledky výzkumu

Po jednotlivých otázkách jsem zpracoval výsledky dotazníkového šetření. Některé otázky umožňovaly mnohočetný výběr, jiné byly vázány na to, zda klient službu absolvoval. Celkový počet analyzovaných dotazníků byl 118.

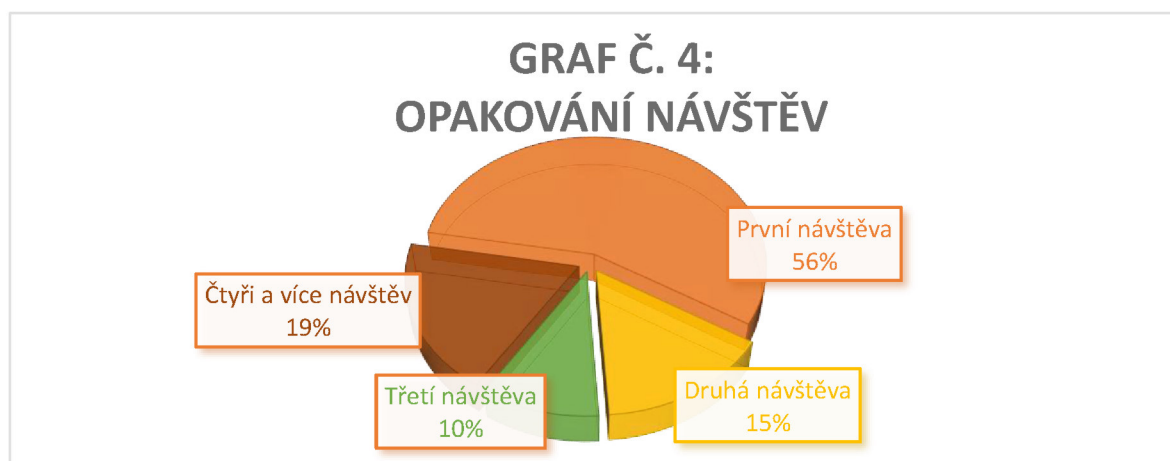
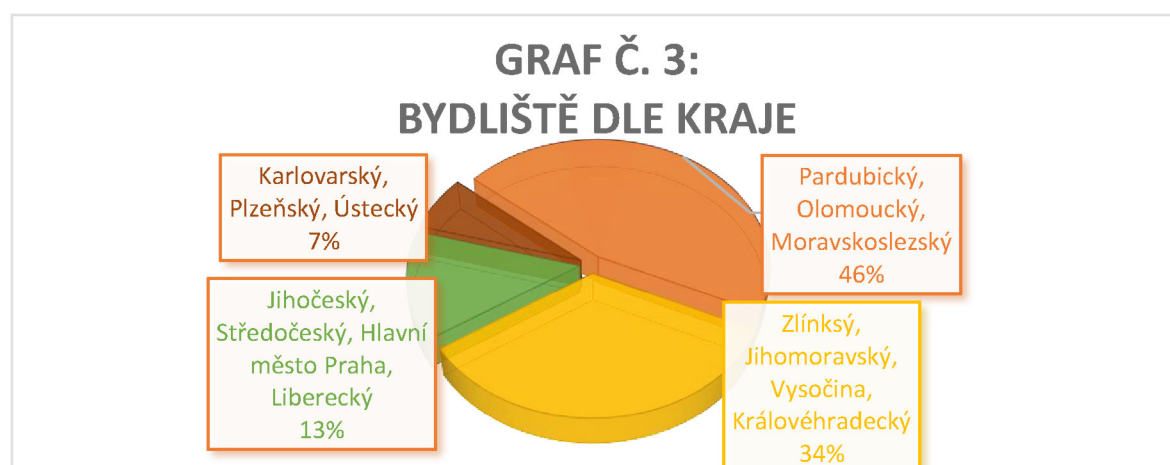
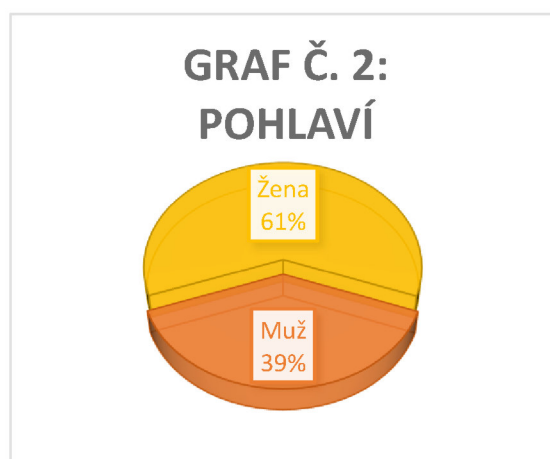
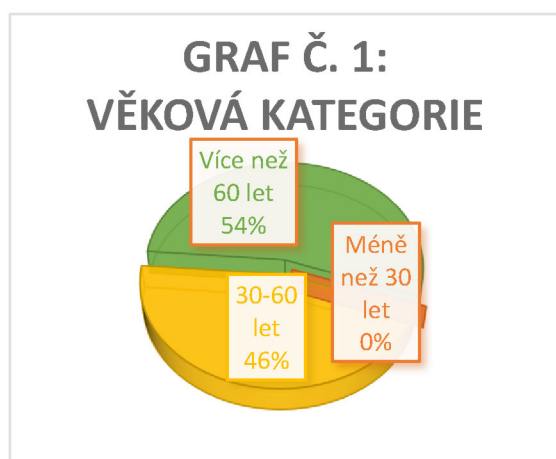
Každá otázka je chronologicky přiřazena k jednomu grafu dle pozice v dotazníku.



### 6.3.6 Identifikace zákazníka

Identifikace zákazníka byla v dotazníku zařazena nakonec, aby prvotní pozornost soustředili na klíčové oblasti. V práci však uvádím tuto část kvůli přehlednosti na začátek. Respondenty jsem rozdělil podle věku, pohlaví, místa bydliště a počtu návštěv Horských lázní Karlova Studánka.

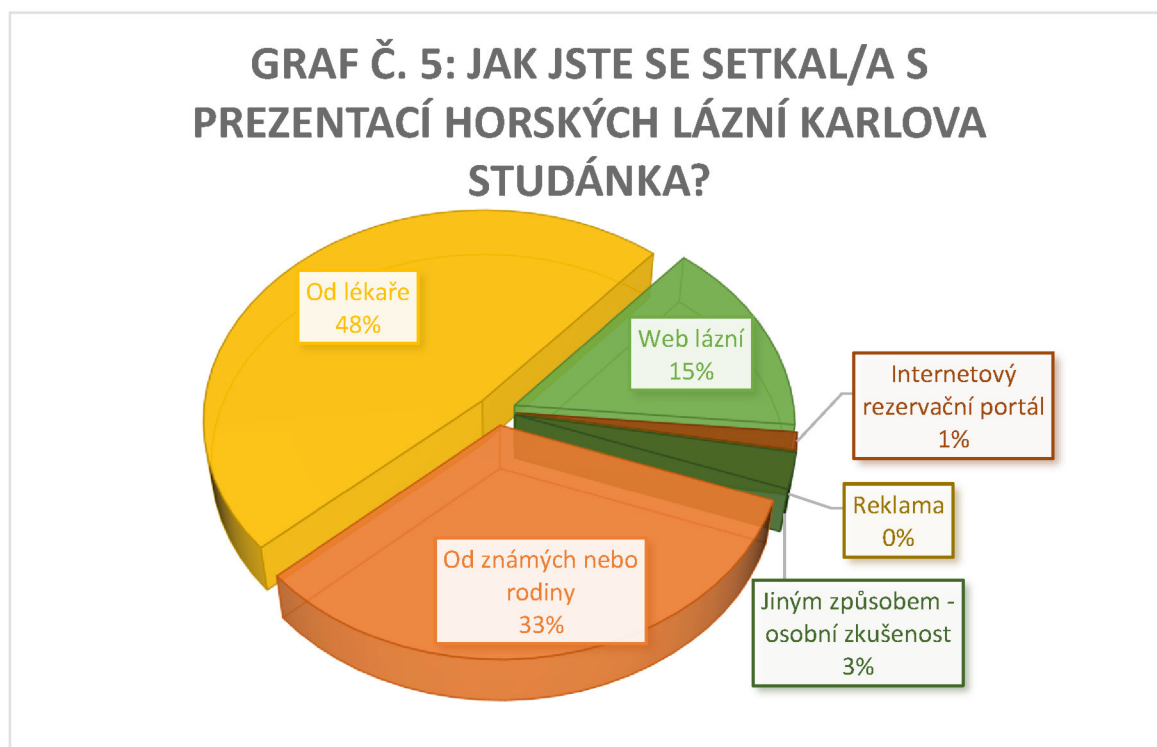
V prvním grafu jsou zpracovány údaje o věku, v druhém o pohlaví, ve třetím grafu vidíme rozdělení zákazníku dle bydliště a v posledním pak počty návštěv zařízení. Čtvrtý údaj zobrazuje kromě identifikace zákazníka i počet návštěv.

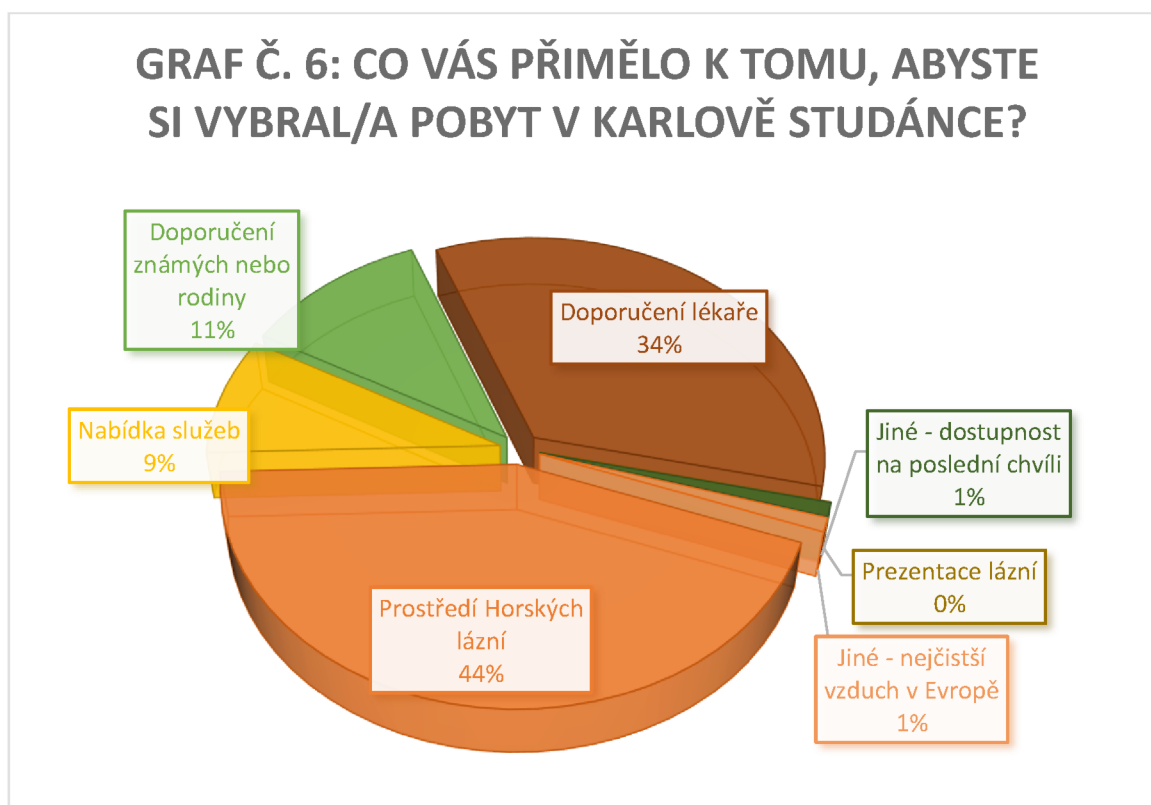


### 6.3.7 Marketing Horských lázní Karlova Studánka

První dvě otázky dotazníku směřovaly na mechanismus zákaznickova výběru Horských lázní Karlova Studánka. Šlo o otázky polootevřené s mnohočetným výběrem odpovědi. Respondenti vybírali z možností všechny, které splňovaly zadání otázky, a ještě mohli doplnit vlastní odpověď, pokud zde nebyla uvedena.

Respondentů odpovědělo celkem 118, nicméně jednotlivých odpovědí jsem získal u první otázky 146 a u druhé 164. Uvedená procenta u jednotlivých možnostech jsou tedy vypočtena z celkového počtu odpovědí.





### 6.3.8 Úroveň poskytovaných služeb

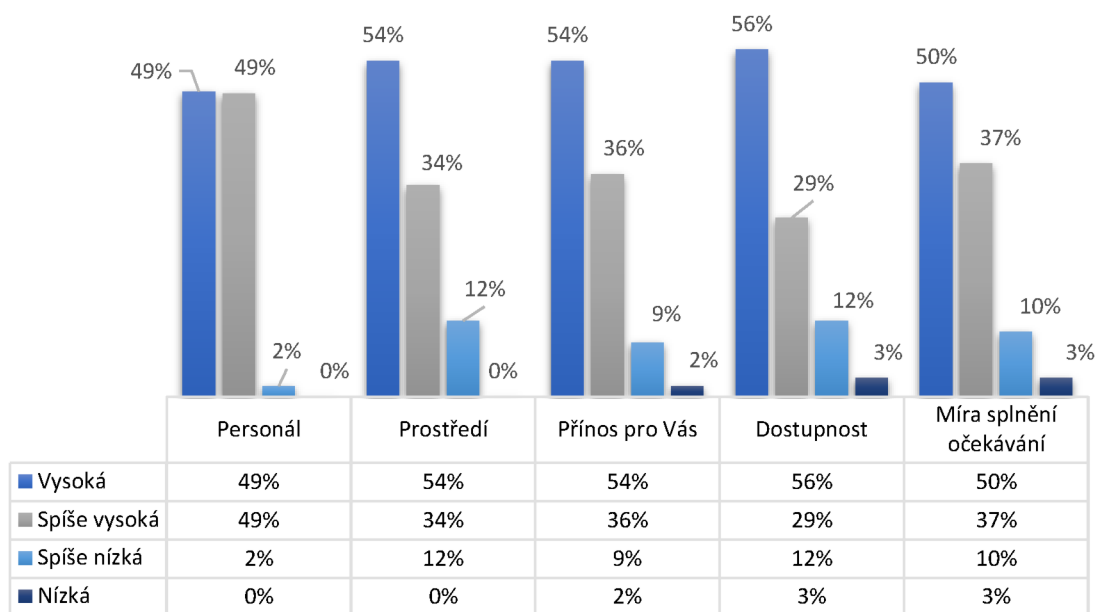
Tato část obsahovala pět baterií otázek pro každou z pozorovaných služeb jednu. Respondenti hodnotili služby: inhalační léčba, koupele, zábaly, masáže a rehabilitace. Přiřazovali úroveň služby každému z aspektů: personál, prostředí, přínos pro zákazníka, dostupnost služby a míra splnění očekávání.

Respondentů se účastnilo 118, ale ne všichni klienti absolvovali všechny uvedené procedury, proto se počet hodnocení u jednotlivých služeb lišil. Inhalační léčbu hodnotilo 115 pacientů, koupele 110, zábaly 109, masáže 104 a rehabilitace 102.

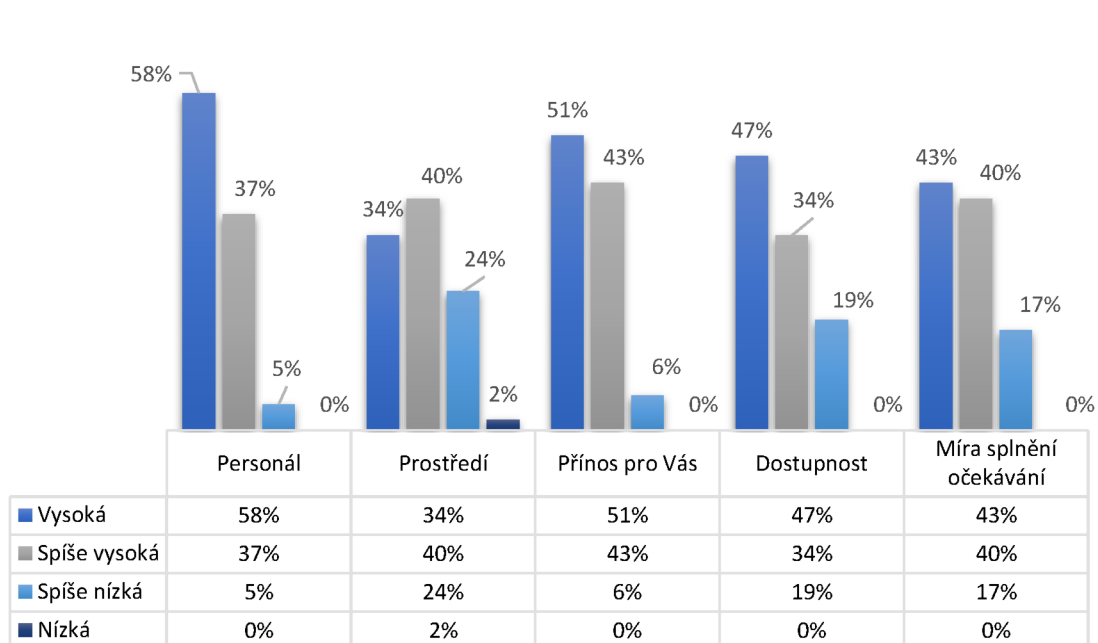
Hodnocení každé služby představuje vždy jeden graf a tabulka, kde jsou uvedeny zkoumané aspekty a k nim přiřazena procentuální zastoupení odpovědí zákazníku, kteří aspekty služby hodnotili na stupnici dle úrovně poskytované služby: nízká, spíše nízká, spíše vysoká a vysoká úroveň.

Tabulka č.1 zobrazuje průměrné hodnocení aspektů služeb, kdy jsem ke slovnímu hodnocení přiřadil číselné následovně: vysoká úroveň – 4, spíše vysoká – 3, spíše nízká – 2, nízká – 1.

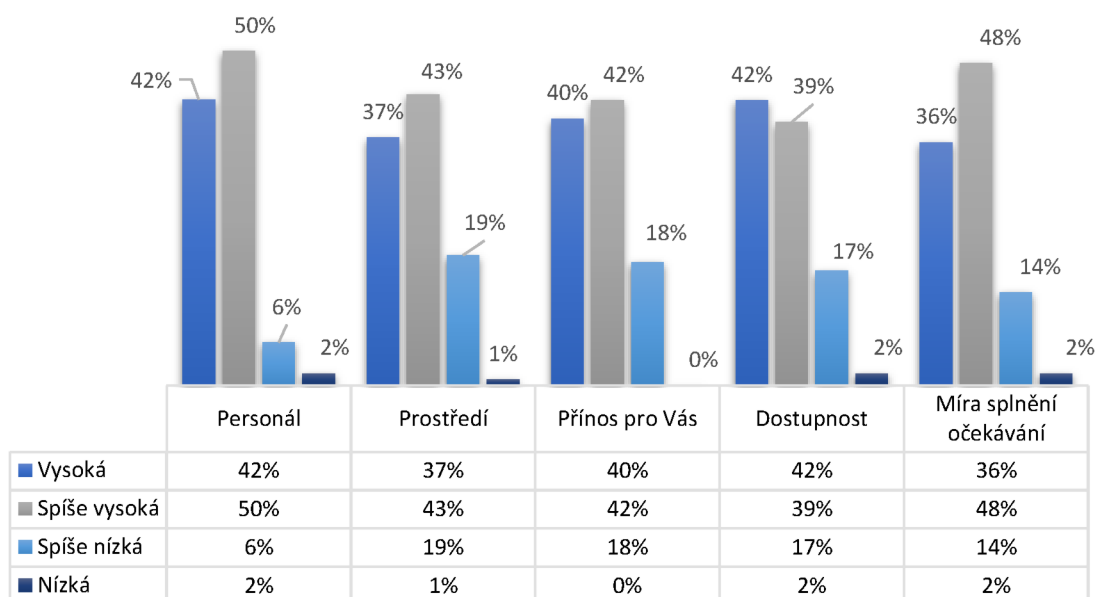
Graf č. 7: INHALAČNÍ LÉČBA



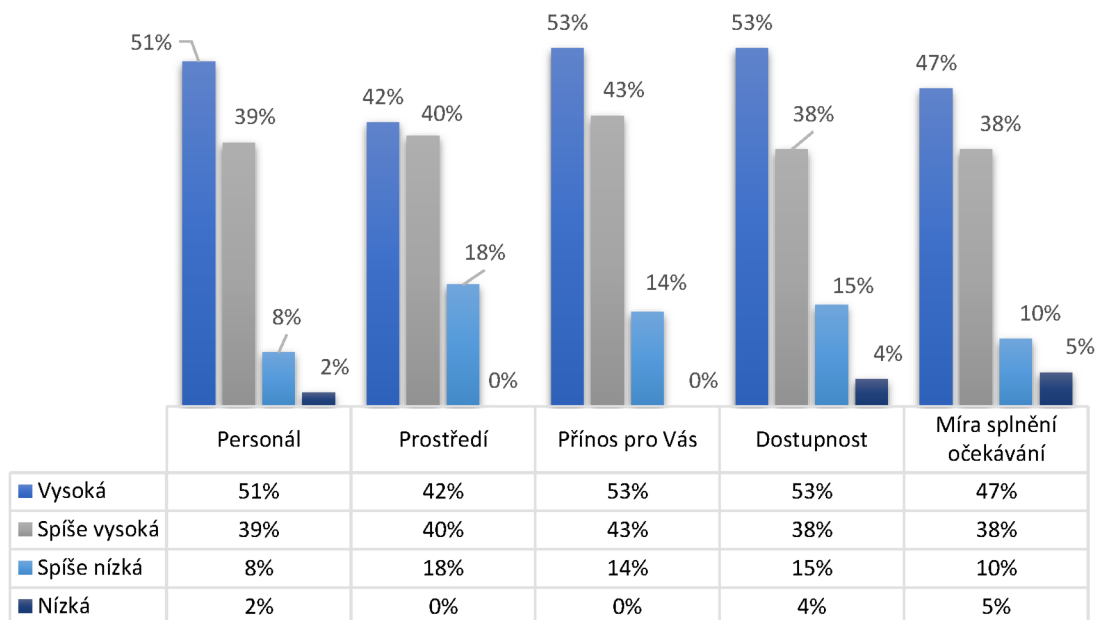
Graf č. 8: KOUPELE

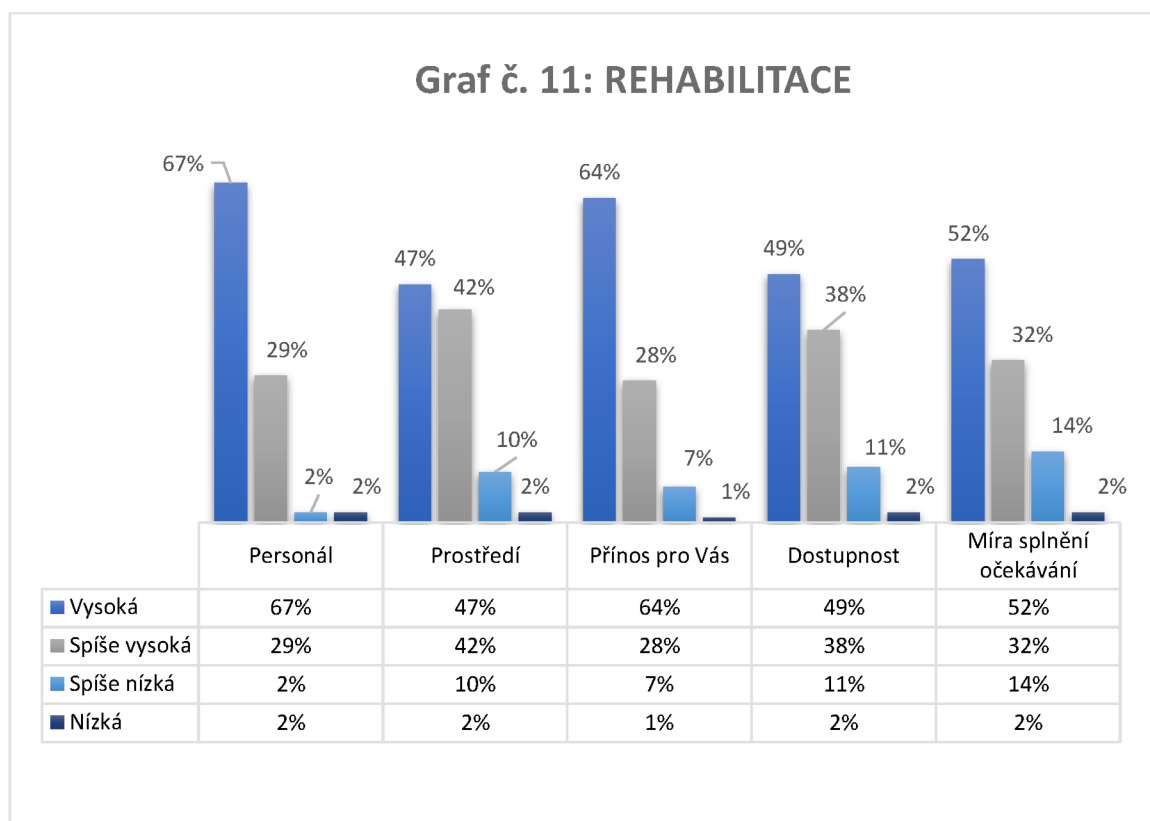


Graf č. 9: ZÁBaly



Graf č. 10: MASÁŽE





TABULKA Č.1: PRŮMĚRNÉ HODNOCENÍ ASPEKTŮ SLUŽEB					
	PERSONÁL	PROSTŘEDÍ	PŘÍNOS PRO VÁS	DOSTUPNOST	MÍRA SPLNĚNÍ OČEKÁVÁNÍ
INHALACE	3.47	3.42	3.46	3.38	3.34
KOUPELE	3.53	2.72	3.45	3.28	3.26
ZÁBALY	3.32	3.16	3.22	3.21	3.18
MASÁŽE	3.39	3.2	3.69	3.6	3.27
REHABILITACE	3.61	3.36	3.55	3.34	3.34
PRŮMĚR ASPEKTU	3.464	3.172	3.474	3.362	3.278

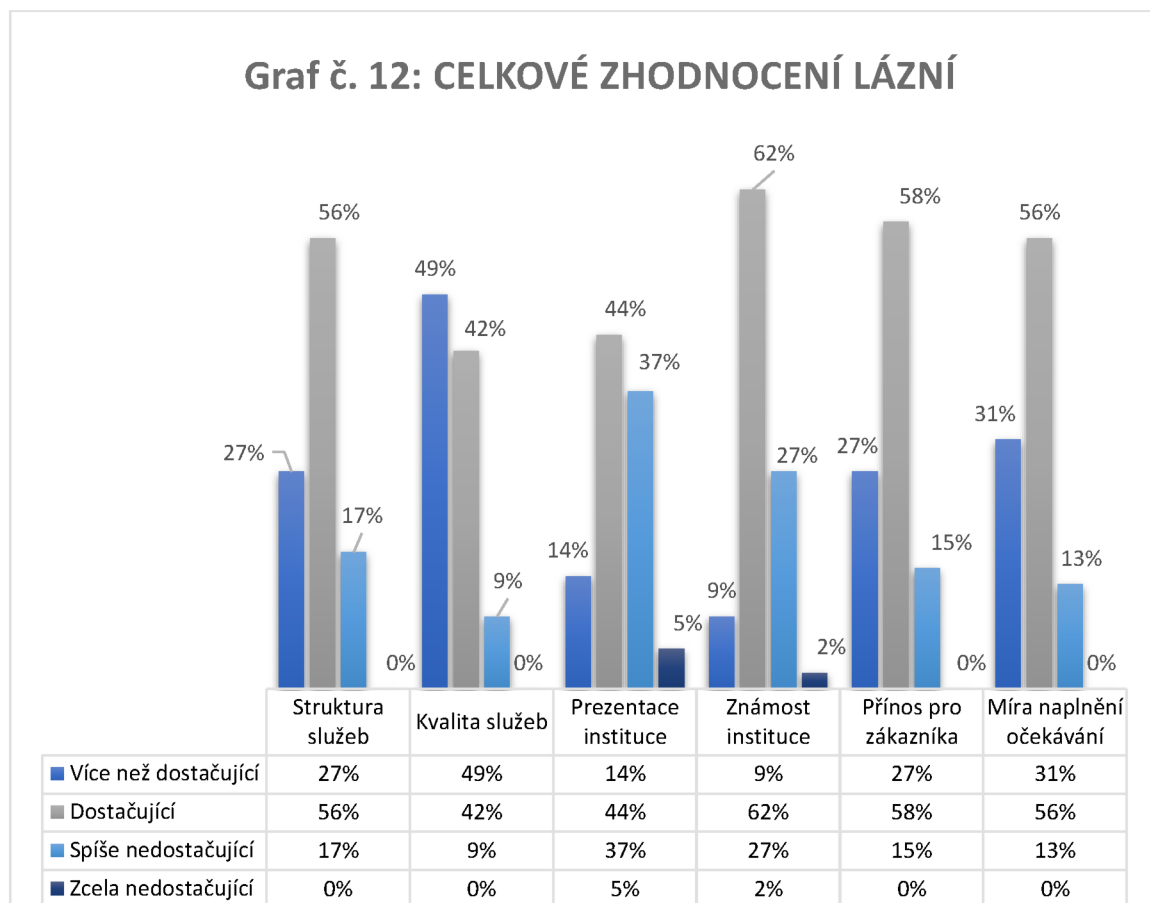
### 6.3.9 Celkové zhodnocení Horských lázní Karlova Studánka

Ve třetí části dotazníku vyplňovali respondenti jednu baterii uzavřených otázek zaměřených na komplexní zhodnocení služeb a marketingu Horských lázní Karlova Studánka. Některé otázky byly zaměřeny na spokojenost zákazníka.

Škála hodnocení byla následující: více než dostačující, dostačující, spíše nedostačující, zcela nedostačující. Hodnocené aspekty: struktura nabízených služeb, kvalita nabízených služeb,

prezentace instituce mezi veřejností, obecná známost instituce, celkový přínos pro zákazníka, míra naplnění očekávání. Odpovědi od respondentů jsem získal 118.

Celkové zhodnocení jsem přenesl do jednoho grafu, kde u každého aspektu uvádím četnost jednotlivých stupňů hodnocení.



### 6.3.10 Zajímavé poznámky respondentů

Někteří dotázaní využili místo v dotazníku na delší zpětnou vazbu vlastními slovy. Ačkoli dotazník nebyl původně na tento druh výzkumu zaměřen, uvádím zde některé názory, které mne zaujaly.

Z rozhovoru s klienty, kteří si ode mne brali dotazníky, jsem zjistil, že časování procedur a stravy je často na hranici zvládnutelnosti. Zejména starší hosté mají problém stihnout svůj časový plán. Prvním důvodem je krátký čas na přesun mezi domy, druhým rozložení služeb po obci a třetím kopcovitý terén se špatnými stezkami.

Dva respondenti uvedli, že jezdí do lázní již třicet let, a že za poslední dobu se úroveň služeb markantně zhoršuje. Ubývá zdravotnického personálu, přibývá pracovníků administrativy, klesá úroveň péče o klienty, objekty chátrají a vybavení pokojů je zastaralé.

Druhým názorem byl naprostý opak prvního. Dva respondenti byli natolik přesvědčeni o vynikající úrovni poskytovaných služeb v Karlově Studánce, že je urazil vůbec záměr zkoumat současný stav.

Zaznamenal jsem tedy dva pohledy dlouhodobých zákazníků, které se diametrálně odlišovaly.

## **6.4 Zhodnocení současné úrovně služeb a marketingu**

V předchozí podkapitole jsem prezentoval výsledky získané výzkumem spokojenosti zákazníků Horských lázní Karlova Studánka. V této podkapitole shrnu a zhodnotím výsledky měření.

### **6.4.1 Struktura klientely**

Výzkumem jsem zjistil, že většina klientů zařízení (54 %) je starší šedesáti let, ostatní dotázaní byli ve věku od třiceti do šedesáti let (46 %). Žádný z respondentů nebyl mladší třiceti let. Výzkum potvrdil stanovenou hypotézu č.1.

Zastoupení žen a mužů bylo 61:39, tedy se nepotvrdila hypotéza č.2, kdy jsem odhadoval jen malý rozdíl ve prospěch žen.

Klienti do Karlovy Studánky přijíždějí ve 46 % případů z nejbližších krajů. Zjistil jsem však i poměrně vysoké zastoupení zákazníků z krajů vzdálenějších. 34 % z krajů Zlínský, Jihomoravský, Královéhradecký a Vysočina, 13 % Jihočeský, Středočeský, Hlavní město Praha a Liberecký, 7 % z Karlovarského, Plzeňského a Ústeckého kraje. Hypotéza č. 3 tedy nebyla potvrzena. Instituce je tedy schopna získat klienty i z odlehlejších částí republiky.

19 % dotázaných navštívilo zařízení více než třikrát, 10 % bylo na své třetí návštěvě, 15 % na druhé a celých 56 % pobývalo v Karlově Studánce poprvé. Tato čísla ukazují, že Horské lázně Karlova Studánka mají menší základnu věrných zákazníků, ale stále většina přijíždí poprvé. Zde je významný prostor pro zlepšení, navázání dobrých vztahů s novými zákazníky a udržení věrné klientely. Hypotéza č.4 byla potvrzena jen z části.

### **6.4.2 Marketingová komunikace instituce**

Výzkum potvrdil hypotézu č.5, od lékaře se o lázních dozvědělo 48 % dotázaných a od rodiny nebo známých 33 %. Za zmínku ještě stojí webové stránky zařízení (15 %), ostatní formy prezentace, tedy reklama (0 %) a internetové rezervační portály (1 %), jsou zanedbatelné. Výsledek ukazuje slušnou pověst instituce mezi lékaři. Zdůrazňuji silné zastoupení šíření ústním podáním tzv. „Word of mouth“, které, jak jsem uvedl v teoretické části, mívá na potenciální zákazníky



největší účinek. Otevřenou část otázky využily 3 % dotázaných a všichni uvedli svou vlastní zkušenost.

Druhá otázka první části dotazníku směřovala na přesvědčení k výběru Horských lázní Karlova Studánka. Ačkoli se o zařízení dozvědělo 33 % klientů od známých nebo rodiny, jenom 11 % toto doporučení přimělo do Karlovy Studánky skutečně přijet. Výsledek 44 % potvrdil hypotézu č.6, že nejčastější důvod výběru zařízení je horské prostředí lázní. Podobně jako v prvním případě i co se týče doporučení lékaře vidíme, že pouze 34 % hostů přijelo na doporučení, ačkoli 48 % se o instituci od lékaře dozvědělo. V 9 % případů přitáhla klienty nabídka služeb. Otevřenou část otázky využilo 1 % dotázaných s důvodem nejčistšího vzduchu v Evropě. 1 % respondentů přijelo kvůli dostupnosti pobytu na poslední chvíli.

S marketingovou komunikací souvisí i dva aspekty hodnocené v poslední baterii otázek v celkovém zhodnocení lázní. Prezentaci instituce hodnotilo 44 % dotázaných jako dostačující, 37 % jako spíše nedostačující, 14 % jako více než dostačující, 5 % jako zcela nedostačující. Průměrné hodnocení vyšlo 2.67, tedy blíže k dostačující úrovni. Výsledek zcela nepotvrdil hypotézu č.8, nicméně významná část respondentů hodnotila prezentaci instituce negativně. Otevírá se zde prostor pro zlepšení.

Známost instituce hodnotilo 62 % hostů jako dostačující, 27 % jako spíše nedostačující, 9 % jako více než dostačující a 2 % jako zcela nedostačující. Průměrné hodnocení vyšlo 2.78. Lepší výsledek, než v předchozím případě vyvrací hypotézu č.8. Stále je zde téměř třetina negativních hodnocení.

### **6.4.3 Úroveň poskytovaných služeb**

Pro úroveň poskytovaných služeb jsem stanovil pouze jednu hypotézu č.7. Odhadoval jsem nadprůměrné hodnocení bez přílišných výkyvů a rozdílů napříč službami a aspekty. Výsledek částečně potvrdil hypotézu s některými výjimkami. Průměrné hodnocení všech aspektů služeb kromě prostředí koupelí se pohybovalo od 3.16 do 3.69. Avšak často se liší složení odpovědí u jednotlivých aspektů. Díky vyššímu počtu vysokých kladných hodnocení průměrná hodnota zcela neodhalila hodnocení nejnižší. V následující části shrnu výsledky výzkumu a uvedu výkyvy a extrémní hodnocení respondentů.

#### **6.4.3.1 Personál**

Personál lázní byl hodnocen jako druhý nejlepší aspekt všech služeb. Průměrné hodnocení dosahuje od stupně 3.32 k 3.61 s tím, že nejnižší je u služeb zábalů a masáží. Naopak nejlépe si vedli pracovníci rehabilitací.

Negativní hodnocení získali nejvíce pracovníci masáží (8 % spíše nízká, 2 % nízká úroveň) a zábalů (6 % spíše nízká, 2 % nízká).

#### **6.4.3.2 Prostředí**

Aspekt prostředí hodnotili respondenti naopak nejvíce negativně. Zejména pak v případě koupelí, kde se průměrná hodnota dostala na 2.72, což bylo vůbec nejnižší průměrné hodnocení z aspektů veškerých služeb. Zároveň se zde setkáváme s častějším hodnocením spíše nízké úrovně (inhalace 12 %, koupele 24 %, zábalů 19 %, masáže 18 %, rehabilitace 10 %).

Nejllepší průměr získala inhalační léčba (3.42) díky vysokému zastoupení nejvyššího možného hodnocení.

#### **6.4.3.3 Přínos pro Vás**

Nejlépe respondenti hodnotili právě přínos služby pro ně samé (průměr 3.22 až 3.69). To vypovídá o vysoké hodnotě služeb pro zákazníka, a to je zásadní. Největším přínosem pro pacienty byly masáže (průměr 3.69). Co se týče jednotlivých hodnocení, pozorujeme zde větší výkyvy a častější zastoupení spíše nízké úrovně hodnocení služeb podobně jako u prostředí, ale jen u některých služeb (u zábalů 18 %, u masáží 14 %).

Přínos pro zákazníka zároveň respondenti hodnotili v části dotazníku na celkové zhodnocení instituce, kde průměr vyšel 3.12, což je v porovnání s hodnocením přímo u jednotlivých služeb hodnota nižší. Jednotlivá hodnocení byla 27 % více než dostačující, 58 % dostačující, 15 % spíše nedostačující.

#### **6.4.3.4 Dostupnost**

Oproti očekávání i dostupnost hodnotili respondenti pozitivně navzdory tomu, že již při rozdávání dotazníků v terénu často upozorňovali na vysokou obsazenost některých procedur. Průměrné hodnoty od 3.21 do 3.6, zároveň se poprvé dostáváme u hodnocení nízké úrovně přes hranici 2 %, a to na 3 % u inhalační léčby a 4 % u masáží. Spíše nízkou úroveň dostupnosti vybíralo u inhalační léčby 12 %, u koupelí 19 %, u zábalů 17 %, masáží 15 %, rehabilitace 11 %.

S tímto aspektem souvisí i výše zmíněné časování procedur. Pro některé hosty je těžké stihnout nabitý plán zejména tehdy, když musí urazit mezi jednotlivými procedurami delší cestu. Z vlastní zkušenosti vím, že v zimních měsících je podnebí Karlovy Studánky velmi nevlídné a namrzlé chodníky v kombinaci se silným větrem mohou být pro starší pacienty nebezpečné.

#### **6.4.3.5 Míra splnění očekávání**

Tento aspekt je klíčový pro hodnocení spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami. Z průměrného hodnocení vyšel jako druhý nejhůře hodnocený aspekt služeb (od 3.18 do 3.34). Ačkoli průměrné hodnocení nevykazovalo výkyvy, při pozorování jednotlivých odpovědí jsem zjistil opak. U masáží jsem se setkal s vůbec nejčastější odpovědí nízká úroveň (5 % dotázaných). Stejně tak stupeň spíše nízká úroveň u všech služeb předčil hranici 10 %.

Podobně jako u přínosu pro zákazníka i tento aspekt hodnotili dotazovaní i v závěrečném celkovém zhodnocení instituce s průměrným výsledkem 3.18 a podobným rozložením jednotlivých hodnocení (více než dostačující 31 %, dostačující 56 %, spíše nedostačující 13 %).

#### **6.4.3.6 Struktura služeb**

Strukturu služeb hodnotili respondenti nejvíce negativně ze všech hodnocených aspektů průměrně 3.1 s největším zastoupením hodnocení dostačující nabídka služeb (56 %). Je tedy zřejmé, že ačkoli je hodnocení stále více než dostačující, oproti ostatním aspektům by klienti ocenili pestřejší strukturu nabízených služeb.

#### **6.4.3.7 Kvalita poskytovaných služeb**

Posledním hodnoceným aspektem ve zhodnocení Horských lázní Karlova Studánka byla celková kvalita služeb. Výsledek měření byl uspokojivý. 49 % respondentů hodnotilo kvalitu služeb jako více než dostačující, 42 % jako dostačující a 9 % jako spíše nedostačující. Průměr hodnocení vyšel 3.4.

### **6.5 SWOT analýza**

Pozorováním, analýzou sekundárních zdrojů, výzkumem spokojenosti klientů a nestrukturovanými rozhovory s účastníky výzkumu byly získány informace o relevantních vnějších a vnitřních faktorech, jejichž systematizací získáme představu o silných a slabých stránkách společnosti a o příležitostech a hrozbách trhu.

### 6.5.1 Silné stránky (Strengths)

Místo s vysokou kvalitou ovzduší

Okolní horské prostředí vhodné pro turistiku

Vysoká úroveň léčby onemocnění dýchacího aparátu

Historie Karlovy Studánky, historické budovy

Známost instituce v oboru léčby onemocnění dýchacích cest

Dobré vztahy s některými dlouhodobými zákazníky

Rozvoj léčby onemocnění srdce, pohybového aparátu, onkologických onemocnění a diabetu

Spolupráce s velkým množstvím rezervačních internetových portálů

Bohatá nabídka přidružených sportovních aktivit

Pozitivně hodnocená úroveň personálu

### 6.5.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Některé chátrající budovy

Nízká úroveň infrastruktury

Nízká dopravní dostupnost

Nízká úroveň prezentace instituce mezi veřejností

Nízká úroveň stravovacích služeb

Nedostatečné spektrum služeb nabízené pro rekreační hosty

Bariérové prostředí lázní

Chybějící nabídka služeb pro děti, rodiny s dětmi a mladou populaci

Nedostatečné kulturní vyžití

Nemoderní pojetí podniku

Negativně hodnocená úroveň prostředí poskytovaných služeb

### 6.5.3 Příležitosti (Opportunities)

Stárnoucí populace – růst klientely

Růst popularity wellness

Zvyšování životní úrovně – růst zájmu o rekreaci

Dotační programy na zdravotní prevenci

Spolupráce s obvodními lékaři a zdravotními pojišťovny

Orientace návštěvníků lázní na akční programy

Diverzifikace služeb pro různé zákaznické segmenty

#### **6.5.4 Hrozby (Threats)**

Nízké úhrady lázeňské péče ze strany zdravotních pojišťoven

Silná vyjednávací pozice VZP a dalších zdravotních pojišťoven

Pokles popularity lázeňství – úbytek klientů

Nedostatek odborného personálu

Růst fixních nákladů (mzdy, energie, administrativní úkony)

Růst konkurence v podobě wellness zařízení v okolí

#### **6.5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy**

Podnik může stavět na skvělém horském prostředí s čistým vzduchem a možností turistického vyžití. Lokalita je však zároveň i slabou stránkou z důvodu dostupnosti lázní. V členitém prostředí Karlovy Studánky je pro osoby s omezenou pohyblivostí složité přecházet mezi jednotlivými lázeňskými domy, které jsou na jednu stranu historické a vytváří příjemnou atmosféru, na stranu druhou některé chátrají a vyžadují nové investice.

Lázně jsou vyhlášeny léčbou onemocnění dýchacích cest a díky tomu získávají množství klientů. V současnosti se společnost zaměřuje na rozvoj léčby dalších onemocnění, což může přivést další klienty. Velkou slabinou je mezera v nabídce služeb rekreačním klientům, rodinám s dětmi a mladé populaci.

Co se týče prezentace instituce mezi veřejností, má podnik své rezervy. Pozitivní je využití množství rezervačních internetových portálů, které nabízejí pobyty v Karlově Studánce. Výsledky výzkumu však ukázaly, že internetové rezervační portály nepřivádí na léčebné pobyty téměř žádné zákazníky. Příležitost získat širší klientelu mají lázně formou ovlivňování obvodních lékařů a zástupců zdravotních pojišťoven. Situace je pro lázeňské podniky složitá, protože jejich vyjednávací pozice není vůči zdravotním pojišťovněm nikterak silná, což je dáno již zakončením v legislativě.

Obecné stárnutí populace a růst životní úrovně mohou přivádět do lázní další zákazníky, je ovšem třeba počítat i s růstem fixních nákladů.

## 6.6 Závěr analytické části

Horské lázně Karlova Studánka jsou podnik s dlouholetou tradicí. Díky tomu má vybudované jméno, které je části veřejnosti obecně známé. Zejména pak díky léčbě onemocnění dýchacího ústrojí doporučují lékaři pacientům zdejší pobyty. Existuje menší, ale pevná, základna věrných zákazníků, kteří lázně navštěvují opakovaně a kteří si k instituci vybudovali kladný vztah.

Mezi silné stránky patří zejména horské prostředí lázní a tradice léčby onemocnění dýchacího ústrojí. Dle výzkumu může instituce zároveň stavět na kvalitním odborném personálu a dobré úrovni poskytovaných služeb. Prostor pro zlepšení se otevírá ve struktuře služeb a prostředí, ve kterém jsou procedury poskytovány.

Obecně lze říci, že zákazníci jsou se službami spíše spokojeni, nicméně na horní hranici hodnocení instituce nedosahuje.

Instituce se prezentuje na internetových rezervačních portálech, kde léčebné klienty nezískává, povědomí o zařízení se ale úspěšně šíří ústním podáním mezi zákazníky a na doporučení zdravotnického personálu. Naopak žádní hosté nepřijeli do zařízení na základě jakékoli formy reklamy. Podnik má hezké a aktuální vlastní webové stránky, které používá i k nabídce akčních programů pobytů.

## **7 PROJEKT ROZVOJE SLUŽEB V HORSKÝCH LÁZNÍCH KARLOVA STUDÁNKA**

V závěrečné kapitole své diplomové práce jsem vypracoval projekt rozvoje služeb v Horských lázních Karlova Studánka. Je to soubor opatření navržených v podobě akčních programů. Akční programy dohromady tvoří komplexní celek, který by měl pomoci podniku zvýšit kvalitu poskytovaných služeb a úroveň marketingové komunikace.

Projekt obsahuje nákladovou, časovou a rizikovou analýzu, počítá s minimálními náklady a maximalizuje potenciál instituce. Je založen na správném pochopení personálem lázní a vyžaduje usilovnou a pečlivou práci odpovědných a pověřených osob. Byl navržen tak, aby mohl být realizován v praxi a přinesl instituci užitek.

### **7.1 Východiska projektu**

Horské lázně Karlova Studánka poskytují svým zákazníkům kvalitní služby. Podnik se zaměřuje na léčebné a rekreační pobyty, komunikuje se svými zákazníky pomocí sociálních sítí, nabízí zlevněné akční pobyty mimo sezónu. Marketingová komunikace v současnosti funguje na dobré úrovni, ale poskytuje i prostor pro zlepšení.

Úroveň poskytovaných služeb je vysoká, ale některá negativní hodnocení klientů ukazují slabší stránky podniku.

### **7.2 Cíle projektu**

Projekt si klade za cíl získat více nových zákazníků, navázat s nimi dlouhodobé vztahy a udržet si stávající klientelu pomocí zlepšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení úrovně marketingové komunikace.

### **7.3 Realizace projektu**

Projekt je založen na akčních plánech v souladu se stanovenými cíli. U každé jednotlivé akce jsem provedl časovou a nákladovou analýzu, uvádím tedy v tabulkách i časový a nákladový plán. Dále jsou přiřazeny odpovědné osoby. Podrobnější popis jednotlivých programů uvádím níže. Každý program musí být po uplynutí časového plánu řádně vyhodnocen a zkontrolován. Odpovědná osoba vypracuje zprávu o činnosti, následně budou provedeny další potřebné kroky dle dosaženého výsledku. Většina programů dlouhodobých programů končí datem 14.12.2019, kdy začíná v Karlově Studánce provozní přestávka.

Akční plány dělím na akční plány rozvoje marketingové komunikace a akční plány rozvoje služeb. Zvláště uvádím akční plán č.19 – Motivace zaměstnanců, který počítá s nákladem na odměny odpovědných a pověřených osob za perfektní splnění některých svěřených úkolů. Pro přehlednost je uvádím na začátku v tabulkách.

<b>TABULKA Č. 2: ROZVOJ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE</b>				
Č.	AKČNÍ PROGRAM	ČASOVÝ PLÁN	NÁKLAD	ODPOVĚDNÁ OSOBA
1	Reklamní billboard	1.6.-30.6.2019	20 000,- Kč	obchodně-provozní manažer
2	Vstup do jednání se zdravotními pojišťovnami	1.6.-30.6.2019	0,-Kč	ředitel podniku
3	Vstup do jednání s Ministerstvem zdravotnictví ČR	1.7.-31.7.2019	0,-Kč	ředitel podniku
4	Propagace instituce mezi nemocnicemi, městy	1.6.-14.12.2019	15 000,- Kč	obchodně-provozní manažer
5	Smlouvy o spolupráci na ozdravné a rekreační pobyty	1.6.-31.8.2019	2 000,- Kč	obchodně-provozní manažer
6	Úprava webových stránek	1.6.-31.6.2019	0,-Kč	technický manažer
7	Propagace služeb zaměřených na léčbu diabetu, srdečních a onkologických pacientů aj.	1.6.-14.12.2019	5 000,-	obchodně-provozní manažer
8	Kontrola, úprava a tvorba internetové prezentace zařízení	1.6.-30.6.2019	0,-Kč	asistentka ředitele

<b>TABULKA Č. 3 ROZVOJ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB</b>				
Č.	AKČNÍ PROGRAM	ČASOVÝ PLÁN	NÁKLAD	ODPOVĚDNÁ OSOBA
9	Kvalitativní výzkum přání klientů: jaké nové služby by v lázních ocenili?	1.6.- 31.8.2019	500,-Kč	manažer pro zdravotní péči
10	Kvalitativní výzkum spokojenosti klientů: co zlepšit na službách?	1.6.- 31.8.2019	500,-Kč	manažer pro zdravotní péči
11	Kontrola časování procedur a případné změny	1.6.- 30.6.2019	0,-Kč	manažer pro zdravotní péči
12	Nábor zdravotnického personálu	1.6.- 31.8.2019	0,-Kč	Personalistka
13	Analýza stavu prostředí poskytovaných služeb a návrh úprav	1.6.- 30.6.2019	0,-Kč	technický manažer



Č.	AKČNÍ PROGRAM	ČASOVÝ PLÁN	NÁKLAD	ODPOVĚDNÁ OSOBA
14	Analýza stavu chodníků	1.6.- 14.6.2019	0,-Kč	technický manažer
15	Plán bezbariérového přístupu	1.6.- 31.8.2019	0,-Kč	ředitel podniku
16	Žádost o dotaci ze státního rozpočtu na rezidenční místo	1.1.- 28.2.2020	0,-Kč	manažer pro zdravotní péči
17	Biolampa	1.6.- 30.6.2019	22 000,- Kč	manažer pro zdravotní péči
18	Výzkum spokojenosti zaměstnanců	1.6.- 30.6.2019	0,-Kč	Personalistka
19	Odměny zaměstnanců	1.6.2019- 14.12.2019	30 000,- Kč	odpovědné osoby
CELKOVÉ NÁKLADY			95 000,-Kč	

### 7.3.1 Reklamní billboard

První akční program počítá s instalací reklamního billboardu v lokalitě Hvězdy nad Karlovou Studánkou s prezentací zařízení Horských lázní a nabídkou poskytovaných služeb. Marketingové sdělení bude cílit primárně na klientelu mladých rodin. Cílem však je zanechat v potenciálním zákazníkovi povědomí o službách, které mohou sami využít, ale také které mohou využít jejich rodinní příslušníci staršího věku. Účelem je zaujmout co nejvíce lidí, kteří zejména o víkendech směřují na turistické výlety na Praděd a okolí.

Kromě nabídky léčebných procedur bude billboard upozorňovat na wellness služby, které mohou unavení turisté po výletě využít. Pořízení reklamního billboardu bude předcházet důkladné výběrové řízení. Pověřená osoba bude s dodavatelem jednat o ceně a vyjedná slevu.

### 7.3.2 Vstup do jednání se zdravotními pojišťovkami

V zájmu podniku ředitel vstoupí do jednání s vedením zdravotních pojišťoven a bude hledat možnosti rozšíření spolupráce. Cílem jednání je jednak zjistit, jakým způsobem by se instituce měla ubírat, aby získala co nejvíce peněz za poskytované služby (které služby rozšířit, které omezit apod.), jednak navázat bližší vztah se zdravotními pojišťovkami a pokusit se díky tomu vytvořit konkurenční výhodu oproti ostatním poskytovatelům.

Ředitel podniku musí být k tomuto úkolu řádně motivován finančním i osobním ohodnocením.

### 7.3.3 Vstup do jednání s Ministerstvem zdravotnictví ČR

Mimo jednání s vedením zdravotních pojišťoven vstoupí ředitel do dialogu s Ministerstvem zdravotnictví. Cílem programu je zlepšení pozice lázeňských zařízení v systému zdravotního pojištění a úhrad za poskytované služby.

Hlavním argumentem je dlouhodobé zvyšování nákladů na poskytování lázeňské péče a neadekvátní růst úhrad za ně ze zdravotního pojištění.

K posílení vyjednávací pozice vedení lázní osloví ostatní lázeňská zařízení v České republice a budou postupovat při jednáních jednotně.

### 7.3.4 Propagace instituce mezi nemocnicemi, městy

Tento program má za cíl dostat zařízení hlouběji do podvědomí veřejnosti. K tomu využije dvou způsobů. Prvním je zasílání propagačních emailů vedením nemocnic, klinik a měst. Druhým pak osobní jednání s klíčovými osobami ve vedení těchto institucí.

Pomocným mechanismem bude důraz na nový rozvoj léčby diabetu, srdečních a onkologických onemocnění a poúrazových stavů. Horské lázně Karlova Studánka jsou známé zejména léčbou onemocnění dýchacího ústrojí, ale specializují se i na výše uvedené choroby. Výsledkem by mělo být častější doporučení Karlovy Studánky lékařem pacientům napříč různými druhy zdravotních potíží.

Kromě ovlivnění lékařského personálu se tento program zaměřuje i na distribuci reklamních letáků, které by měly být k dispozici v turistických centrech významných měst a v čekárnách příslušných oborů velkých nemocničních zařízení. Reklamní letáky budou v nemocničních zařízeních cílit přímo na pacienty ve starším věku, v turistických centrech na páry a rodiny s dětmi. Oba druhy využijí silných stránek Karlovy Studánky.

Mimo instituce v České republice se personál zaměří i na kontakt s blízkými zahraničními zdravotnickými zařízeními a městy, odkud mohou lázně získat zákazníky samoplátce. Výhodou této části programu je vysoká úroveň lázeňských služeb v České republice a častá absence úhrad lázeňství z veřejného pojištění v cizině.

Je zcela nezbytné, aby navazování kontaktu s institucemi probíhalo systematicky. To stejné platí i pro další podobné programy založené na přímém oslovení partnerů.

### **7.3.5 Smlouvy o spolupráci při slevách na ozdravné a rekreační pobyty**

Obchodně-provozní manažer osloví významné zaměstnavatele v regionu a nabídne jim slevy na ozdravné a rekreační pobyty jejich zaměstnanců. Zmíní i možnost úhrady pobytu z veřejného pojištění.

### **7.3.6 Úprava webových stránek**

Internetové stránky zařízení obsahují v popisu nabízených procedur gramatické chyby, ty je nutné opravit. Dále se vprostřed úvodní stránky zobrazuje reklama na obsah, který nemá s lázeňstvím nic společného. Tuto reklamu personál vymaže. Také zváží množství obsahu na úvodní stránce. Letáky na velikonoční pobyty sloučí do jednoho, zobrazení letáků zmenší, video o Karlově Studánce přesune na vyšší pozici na stránce.

Slogan „tady Vás baví svět“ nereflektuje příliš služby a prostředí podniku. Odpovědné osoby by se měly zamyslet nad celkovou vizí a posláním zařízení. Ani jedno není nikde zpracováno a prezentováno. V návaznosti na stanovení vize je třeba stanovit strategické cíle a naplánovat jakým způsobem chce instituce komunikovat s potenciálními zákazníky.

### **7.3.7 Propagace služeb zaměřených na léčbu diabetu, srdečních a onkologických pacientů apod.**

Program č.4 zahrnuje propagaci podniku v dalších institucích a je blízce spojen s tímto programem č.7. Jak jsem uvedl, Karlova Studánka proslula léčbou onemocnění dýchacího aparátu a množství hostů sem jezdí právě kvůli tomu. Horské lázně však nabízejí množství léčebných pobytů zaměřených na jiné problémy a je žádoucí, aby o tom věděla laická i odborná veřejnost. V rámci tohoto programu personál vypracuje prezentaci těchto léčebných pobytů s důrazem na kvalitu, efektivnost a tradici.

### **7.3.8 Kontrola, úprava a tvorba internetové prezentace zařízení**

Odpovědná osoba založí profil podniku na portálech Twitter a Firmy.cz, zkontroluje prezentaci na portálech Google, Mapy.cz, Facebook, Instagram, Booking a dalších. Zejména je důležité, aby prezentace na všech portálech byla kompatibilní, aby byl vždy k dispozici správný telefonní a mailový kontakt, veškeré informace musí být aktuální a napsané gramaticky správně. Instituce také musí na každém portálu vystupovat pod identickým názvem.

### **7.3.9 Kvalitativní výzkum přání klientů: jaké nové služby by v lázních ocenili?**

Bude zahájen kvalitativní výzkum, který bude mít za cíl zjistit jaké nové služby by zákazníci ocenili. Průzkumu se zúčastní každý klient dobrovolně a bude vyzván na recepci k vyplnění dotazníku. Dotazník si s sebou vezme na pokoj a může jej odevzdat kdykoli v průběhu pobytu.

### **7.3.10 Kvalitativní výzkum spokojenosti klientů: co zlepšit na službách?**

Tento program bude spojen s předchozím. Oba jsou založeny na výsledcích mého šetření. Je třeba odhalit důvody, proč nehodnotili zákazníci služby vždy výborně a učinit nápravná opatření.

### **7.3.11 Kontrola časování procedur a případné změny**

Harmonogramy léčby klientů projdou důslednou kontrolou a odpovědná osoba zváží časové plány s přihlédnutím ke zdravotnímu stavu pacientů. Bude nastaven systém pro zaměstnance, jak upravovat tvorbu harmonogramu léčby v závislosti na věku a zdravotním stavu pacientů, ročním období, náročnosti procedur, stravování atd.

### **7.3.12 Nábory zdravotnického personálu**

Personalistka se důsledně zaměří na aktivní nábor nových zaměstnanců pomocí nejrozličnějších portálů. Neplacené portály: indeed.cz, inwork.cz, volnamista.cz. Placené portály: jobs.cz, prace.cz. Bude pracovat na získání absolventů vysokých škol nabídkami práce přímo na ústavě. Vstoupí do jednání s vedením těchto institucí a vyjedná způsob, jak efektivně získávat absolventy zdravotnických škol.

Mladé pracovníky může motivovat okolním prostředím, kde není nouze o sportovní vyžití.

### **7.3.13 Analýza stavu prostředí poskytovaných služeb a návrh úprav**

Prostředí poskytovaných služeb hodnotili respondenti jako vůbec nejhorší aspekt. Odpovědná osoba zkontroluje stav prostředí a navrhne adekvátní zlepšení. Investice do renovace zařízení budou vysoké, nicméně pokud se chce podnik udržet a růst, musí to podstoupit.

V případě, že zařízení trpí nedostatkem prostředků, je třeba seznam renovací opatřit škálou stupňů urgencye a úpravy podnikat chronologicky od nejvýznamnějších po podružné.

### 7.3.14 Analýza stavu chodníků

Bude provedena kontrola chodníků a stezek. Odpovědná osoba označí nebezpečné úseky a opět opatří seznam škálou stupňů urgency. Zároveň bude analyzováno využití těchto stezek a opraveny budou jen ty, které jsou používány. Kromě plánu oprav personál zpracuje doporučení pro pacienty se zhoršenou schopností pohybu, které stezky při přesunu mezi budovami využít, a kterým se naopak vyhnout. Tyto informace klienti získají spolu s harmonogramem léčby. Cílem je získat jasnou představu o potřebách rekonstrukce chodníků a stezek.

### 7.3.15 Plán bezbariérového přístupu

Veškeré procedury mimo bazénový komplex nejsou bezbariérové, což je v dnešní době nepřijatelné. Vedení podniku naplánuje postupnou rekonstrukci přístupu k procedurám. Pověří pracovníka analýzou možností získání dotací na tento záměr.

Analogicky jako u předchozích programů opět bude postupováno dle nezbytnosti od nejdůležitějších míst. Cílem je získat jasnou představu o potřebách rekonstrukce přístupu procedur.

### 7.3.16 Žádost o dotaci ze státního rozpočtu na rezidenční místo

Letošní výzva Ministerstva zdravotnictví na dotaci ze státního rozpočtu na rezidenční místo byla již uzavřena. V příštím roce bude opět možnost o dotaci zažádat. Tento program je úzce spojen s programem č.12 Nábor nových zaměstnanců.

Dotace na rezidenční místo počítá s předatestační přípravou lékařů. Hradí mzdu lékaři v přípravě, mzdu školitele a lze ji využít i na další pomůcky a materiál. Zároveň je možné s lékařem v přípravě navázat dlouhodobou spoluprací.

Tento jediný program bude ukončen až v příštím roce po vyhodnocení podané žádosti.

### 7.3.17 Biolampa

Instituce zakoupí zařízení biolampa. Účinek biolampy se dá využít k posílení a léčbě organismu při ranách, popáleninách, vředech, zánětech, onemocněních svalů, kloubů a kostí, kožních onemocněních jako akné, ekzémy, lupénky, chorobné změny úst a mnoho dalších nemocí.

Investice do zařízení není vysoká a podnik rozšíří spektrum poskytovaných služeb. Podpoří tím krokem stávající léčebné programy a otevře dveře k léčbě kožních onemocnění.

Zařízení bude poptáno u několika firem a pověřená osoba o ceně bude jednat, aby dosáhla co nejvýhodnější ceny.

### 7.3.18 Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Personál je pro lázně klíčový a vzhledem k odlehlé lokalitě Karlovy Studánky není snadně získatelný. Podnik tedy musí pečlivě pracovat na udržení svých stávajících zaměstnanců nehledě na to, že byl zároveň respondenty kladně hodnocen.

Personalistka proto vypracuje výzkum spokojenosti zaměstnanců, který má za cíl odhalit případné problémy, a umožnit tak nápravná řešení. V návaznosti na výsledky výzkumu bude vypracován plán motivace stávajících i nových zaměstnanců. Využit lze teambuildingových akcí, slevových akcí pro rodinné příslušníky na pobyty v zařízení aj.

### 7.3.19 Odměny zaměstnanců

Tento akční plán zahrnuje náklad na motivaci odpovědných a pověřených osob. Jeho účelem je dynamizace akčních plánů a maximální aktivizace personálu. Na odměny zaměstnanců jsem vyřadil 30 000,-Kč a tím, že balíček peněz nemusí být spotřebován.

Ohodnocení odpovědných a pověřených osob bude udělováno pouze tam, kde personál dosáhne hmatatelných změřitelných výsledků. Například vyjedná-li odpovědná osoba slevu na pořízení biolampy v hodnotě 3 000,-Kč, náleží ji odměna 300,-Kč. Získá-li obchodně-provozní manažer na základě uzavřené smlouvy s okolní firmou zakázky na firemní pobyty, náleží mu adekvátní odměna.

Odpovědnost za rozdělení odměn náleží řediteli podniku.

## 7.4 Nákladová analýza

Plán je postaven tak, aby minimalizoval náklady. Většina programů nevyžaduje žádné dodatečné výdaje, pouze práci stálých zaměstnanců.

S největšími náklady počítám na stavbu reklamního billboardu, propagaci podniku mezi institucemi a pořízení biolampy. Další náklady potažmo vzniknou při realizaci navazujících programů, se kterými plán do budoucna počítá. Patří mezi ně rekonstrukce prostředí poskytovaných služeb a budování bezbariérového přístupu v lázních.

Celkové náklady na plán dosáhnou výše 95 000,-Kč s tím, že 30 000,-Kč je pohyblivá složka finančního plánu na ohodnocení zaměstnanců a v extrémním případě nemusí být vůbec vyplacena. Jednotlivé náklady jsou podrobně rozepsány v tabulkách č.1 a č.2.

## 7.5 Časová analýza

Jednotlivé programy mají v tabulkách č.1 a č.2 uvedena období, ve kterém budou vypracovány. Krátkodobé programy počítají s časovou náročností do třech měsíců. Delší programy jsou nastaveny na období od 1.6 do 14.12.2019, kdy podnik pozastavuje na dva měsíce svou činnost. Akční program č. 16 žádost o dotaci ze státního rozpočtu na residenční místo bude ukončen na konci února 2020, kdy Ministerstvo zdravotnictví ČR přijímá žádosti.

## 7.6 Analýza rizik projektu

S realizací projektu se pojí některá rizika, o kterých musí podnik vědět. Odpovědné osoby konají tak, aby těmto rizikům předešly. Tabulka č.4 zobrazuje matici rizik, kdy je přiřazena ke každému riziku pravděpodobnost vzniku a hodnota významnosti následku. Vynásobením přiřazených hodnot získáme celkovou míru rizika.

Stupnice:

- 0.25 nízká pravděpodobnost vzniku / nízká významnost
- 0.5 střední pravděpodobnost vzniku / nízká významnost
- 0.75 vysoká pravděpodobnost vzniku / nízká významnost

TABULKA Č. 4 MATICE RIZIK				
Č.	RIZIKO	PRAVDĚPODOBNOST VZNIKU	HODNOTA NÁSLEDKU	CELKOVÁ MÍRA RIZIKA
1	Nepřijetí plánu vedením podniku	0.25	0.75	0.1875
2	Odmítnutí vyjednávání ze strany partnerů	0.25	0.75	0.1875
3	Nepřijetí plánu zaměstnanci	0.25	0.5	0.125
4	Růst nákladů v průběhu projektu	0.5	0.5	0.25
5	Nedostatek času zaměstnanců zodpovědných za akční programy	0.5	0.5	0.25
6	Nedostatečná motivace zaměstnanců	0.75	0.25	0.1875
7	Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců	0.5	0.75	0.375
8	Ztráta klíčových zaměstnanců	0.25	0.75	0.1875

Doporučení předcházení rizik:

Důkladné seznámení zainteresovaných stran s plánem, jeho cílem a předpokládaným výsledkem.

Výměra osobních ohodnocení za dobré splnění plánu.

Pravidelná kontrola plnění plánu a jednotlivých postupů.

Vhodné nastavení komunikace uvnitř podniku.

## **7.7 Systém kontroly a shrnutí projektu**

Projekt tvoří akční programy, které jsou jasně stanoveny v čase, je k nim přiřazena odpovědná osoba, která za realizaci odpovídá. Ta také vyhotoví po splnění úkolu výslednou zprávu programu, aby mohl být řádně vyhodnocen. Na základě výsledků programů bude sestaven další plán, který bude v rozvoji služeb a marketingové komunikace podniku pokračovat.

Kontrola plnění plánu bude probíhat jednou měsíčně na poradách, kdy pověřené osoby informují o své činnosti vedení podniku. To má za úkol koordinovat práci na programech, případně řešit vzniklé komplikace.

V rámci zvýšení kvality služeb v Horských lázních Karlova Studánka bylo navrženo několik opatření. Tato opatření by měla přispět ke zvýšení spokojenosti klientů zařízení, přivést nové zákazníky a vytvořit silné vazby mezi ostatními institucemi, jako jsou nemocnice, města, zdravotní pojišťovny aj. Celý plán vychází z důkladné analýzy současného stavu poskytovaných služeb a marketingové komunikace. Je tvořen akčními plány, které jsem podrobil časové, nákladové a rizikové analýze.

Celkově plán počítá s minimálními náklady a maximalizuje potenciál podniku. Je založen na důkladné práci odpovědných osob a jiných pověřených zaměstnanců. Je tedy nezbytné, aby byl správně podán a vysvětlen všem zapojeným stranám. Projekt bude možné realizovat v praxi.



## ZÁVĚR

Tuto diplomovou práci jsem zpracoval na základě důkladné literární rešerše a analýzy odborných publikací a legislativních norem České republiky. V první teoretické části jsem tyto poznatky zpracoval, a nabídl tak čtenáři ucelený pohled na lázeňství v České republice. Uvedl jsem platnou legislativu, specifika klientely a v neposlední řadě financování lázeňské péče. V druhé kapitole jsem se věnoval charakteristice marketingu, způsobům marketingové komunikace a specifickým marketingu v lázeňství. Třetí kapitola byla založena na zpracování veškerých poznatků o marketingovém výzkumu a měření hodnoty pro zákazníka. V poslední části teoretické fáze práce jsem zpracoval téma projektového plánování.

Praktickou část diplomové práce jsem zahájil analýzou současného stavu poskytovaných služeb a marketingové komunikace Horských lázní Karlova Studánka. Pomocí dotazníkového šetření jsem získal od klientů zařízení důležité podklady pro závěrečnou projektovou část práce. Vypracoval jsem plán rozvoje služeb a marketingové komunikace, podrobil jej nákladové, časové a rizikové analýze a navrhl preventivní opatření pro identifikovaný rizika.

Plán rozvoje služeb počítá s reálnými akčními plány, ke kterým je přiřazena odpovědná osoba a časový harmonogram plnění. Akční plány jsou rozděleny do dvou skupin (rozvoj marketingové komunikace a rozvoj služeb), ale sledují stejný cíl: získat více nových zákazníků, navázat s nimi dlouhodobé vztahy a udržet si stávající klientelu pomocí zlepšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení úrovně marketingové komunikace. Projekt vyžaduje průběžnou kontrolu plnění managementem a závěrečné zhodnocení každého ukončeného akčního programu. Na základě těchto hodnocení budou naplánovány další akce pro pokračování rozvoje.

Plán byl zpracován s minimálními náklady tak, aby maximalizoval potenciál podniku. Celkový náklad na projekt byl spočítán na 95 000,-Kč včetně pohyblivé složky 30 000,-Kč na ohodnocení zaměstnanců. Úspěšná realizace předpokládá aktivní zapojení všech odpovědných a pověřených osob. Projekt byl navržen tak, aby byl proveditelný v praxi a dosáhl stanovených cílů ve stanoveném čase.

Výsledku výzkumu a celou diplomovou práci dám k dispozici vedení Karlovy Studánky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### **Knihy:**

BENEŠOVÁ, Petra a Hana KRUIŠOVÁ. *Řízení subjektů zdravotně orientovaného cestovního ruchu: vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: Idea servis, 2013. 194 s. ISBN 978-80-85970-78-4.

DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*. 1. vydání. Brno: Albatros media, 2017. 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8.

GALE, Bradley, T. *Managing Customer Value*. 1. vydání. New York: The Free Press, 1994. ISBN 0-02-911045-9.

HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2. vydání. Praha: Fortuna, 2011. 216 s. ISBN 978-80-7373-107-6.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Kane L. KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. 304 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

ČSN ISO 9000:2015. *Quality management systems: Fundamentals and vocabulary*. Geneve: ISO, 2015. 52 s.

KOCH, František a kol. *Budoucnost lázeňství: Poznámky k budoucnosti lázeňství*. 1. vydání. Mšené-lázně: Výzkumný ústav balneologický, v.v.i., 2018. 71 s. ISBN 978-80-906398-0-5.

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1. vydání. Přeložila: Veronika Dobešová. Praha: Grada, 1996. 247 s. ISBN 807169276X.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Lázeňství a wellness*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 74 s. ISBN 978-80-244-5113-8.

SMITH, Melanie a László Puczko. *Health and Wellness Tourism*. 1. vydání. Oxford: Elsevier Ltd., 2009. 400 s. ISBN 978-0-7506-8343-2.

SONNKOVÁ, Pavlína. *Lázeňský cestovní ruch a wellness*. 1. vydání. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2017. 87 s. ISBN 978-80-7510-253-9.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.

TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. 112 s. ISBN 978-80-7400-585-5.

VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. 1. vydání. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2008. 142 s. ISBN 978-80-01-04001-0.

### **Elektronické zdroje:**

Horskelazne.cz. *Léčebně rekreační procedury* [online]. Karlova Studánka, ©2015 [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: <https://www.horskelazne.cz/procedury/>

CHUDOVÁ, Radka. *Historie obce* [online]. Karlova Studánka, ©2008 [cit. 2018-12-19]. Dostupné z: <http://www.kstudanka.cz/historie-obce/d-1162>

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Materiál k aplikaci zíkonné úpravy v oblasti poskytování LLRP* [pdf]. 2015 [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: [https://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/platny-indikacni-seznam-pro-lazenskou-peci\\_3241\\_3.html](https://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/platny-indikacni-seznam-pro-lazenskou-peci_3241_3.html)

Mzcr.cz. *Platný indikační seznam pro lázeňskou péči* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: [https://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/platny-indikacni-seznam-pro-lazenskou-peci\\_3241\\_3.html](https://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/platny-indikacni-seznam-pro-lazenskou-peci_3241_3.html)

Navstivtejeseniky.cz. *Horské lázně Karlova Studánka* [online]. Olomoucký kraj, Jeseníky, ©2009-2018 [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: <https://www.navstivtejeseniky.cz/cil/lazne-karlova-studanka>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Tzv.	Takzvaný
Aj.	A jiné
Např.	Například
Apod.	A podobně
Tj.	To je
Dle	Podle

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Lukáš Mazoch a studuji poslední ročník oboru Management ve zdravotnictví na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Jako svou diplomovou práci jsem si vybral plán rozvoje služeb v horských lázních Karlova Studánka.

Rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami ve zdejších lázních. Váš názor je pro mne důležitý a poslouží pro zhodnocení současného stavu poskytovaných služeb. Na jeho základě se pokusím navrhnout jejich zlepšení.

Dotazník je anonymní a nezabere Vám déle než 10 minut. V první části Vás čeká zhodnocení marketingu lázní, druhá a třetí část jsou zaměřené na úroveň poskytovaných služeb. Ve čtvrté části se setkáte s identifikačními otázkami s výběrem jedné nabízených možností.

### **1. MARKETING HORSKÝCH LÁZNÍ KARLOVA STUDÁNKA**

(zakroužkujte prosím všechny možnosti, které splňují zadání)

#### **1.1. Jakým způsobem jste se setkal/a s prezentací Horských lázní Karlova studánka?**

- A. Z doslechu od známých nebo rodinných příslušníků
- B. Od lékaře nebo zdravotnického personálu
- C. Z internetových stránek lázní
- D. Z internetových stránek zprostředkovatele ubytování (booking.com, spa.cz...)
- E. Z reklamy (tištěné letáky, noviny, televize...)
- F. Jiným způsobem (vypište):

.....

.....

.....

.....

#### **1.2. Co Vás přimělo k tomu, abyste si vybral/a pobyt v Karlově studánce?**

- A. Prostředí Horských lázní
- B. Nabídka služeb
- C. Doporučení známých nebo rodinných příslušníků
- D. Doporučení lékaře nebo zdravotnického pracovníka
- E. Prezentace lázní na internetu nebo v tištěné reklamě

F. Jiným způsobem (vypište):

.....

.....

.....

.....

## **2. ÚROVEŇ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB**

(vyznačte prosím křížkem u každého aspektu jednu z možností)

Termínem dostupnost služby je míněno, jak snadné je pro zákazníka se na proceduru dostat. Pokud je služba stále obsazená, bude dostupnost nízká a opačně.

### **2.1. Inhalační léčba**

	Vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízká	Nízká
Personál				
Prostředí				
Přínos pro Vás				
Dostupnost				
Míra splnění očekávání				

### **2.2. Koupele**

	Vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízká	Nízká
Personál				
Prostředí				
Přínos pro Vás				
Dostupnost				
Míra splnění očekávání				



**2.3.Zábaly**

	Vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízká	Nízká
Personál				
Prostředí				
Přínos pro Vás				
Dostupnost				
Míra splnění očekávání				

**2.4.Masáže**

	Vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízká	Nízká
Personál				
Prostředí				
Přínos pro Vás				
Dostupnost				
Míra splnění očekávání				

**2.5.Rehabilitace**

	Vysoká	Spíše vysoká	Spíše nízká	Nízká
Personál				
Prostředí				
Přínos pro Vás				
Dostupnost				

Míra splnění očekávání				
------------------------	--	--	--	--

### **3. CELKOVÉ ZHODNOCENÍ HORSKÝCH LÁZNÍ KARLOVA STUDÁNKA**

(Křížkem označte u každého aspektu jednu z možností)

	Více než dostačující	Dostačující	Spíše nedostačující	Zcela nedostačující
Struktura nabízených služeb				
Kvalita poskytovaných služeb				
Prezentace instituce mezi veřejností				
Obecná známost instituce				
Celkový přínos pro zákazníka				
Míra splnění očekávání				

### **4. IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA**

(zakroužkujte prosím jednu z možností)

#### **4.1. Věková kategorie**

- A. Méně než 30 let
- B. 30-60 let
- C. Více než 60 let

#### **1.2. Pohlaví**

- A. Muž
- B. Žena

### **1.3. Bydliště dle kraje**

- A. Pardubický, Olomoucký, Moravskoslezský
- B. Zlínský, Jihomoravský, Vysočina, Královéhradecký
- C. Jihočeský, Středočeský, Hlavní město Praha, Liberecký
- D. Karlovarský, Ústecký, Plzeňský

### **1.4. Kolikrát jste navštívil/a Horské lázně Karlova studánka? (včetně tohoto bytu)**

- A. 1krát
- B. 2krát
- C. 3krát
- D. 4krát a vícekrát

Vážená paní, vážený pane,

Děkuji Vám za spolupráci na marketingovém výzkumu spokojenosti klientů s poskytovanými službami v Horských lázních Karlova Studánka. Vaše názory mi pomohou k návrhu plánu rozvoje zde poskytovaných služeb a ke zdárnému dokončení magisterského studia.

Bc. Lukáš Mazoch