

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje
venkova

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Vývoj lázeňství a jeho hotelového managementu

Autor práce:

Lucie Říhová, Dis

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ŘÍHOVÁ, DiS.**
Osobní číslo: **E09685**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Vývoj lázeňství a jeho hotelového managementu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce bude hodnocení nabídky služeb vzhledem k aktuálním potřebám trhu.

Metodický postup:

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu historie a současnosti poskytovaných lázeňských služeb v České republice se zaměřením na vývoj trendů v hotelovém managementu. V rámci řešení práce budou hodnoceny služby, jejich šíře a hloubka, na základě dotazníkového šetření mezi hosty bude hodnoceno jejich vnímání nabídky v konkrétním lázeňském místě. Na tuto analýzu bude navazovat rozbor možných variant zkvalitnění nabídky. Výstupem v syntetické části bude načrtnutí možných zlepšení služeb do budoucna vzhledem k aktuální situaci na domácích i zahraničních trzích. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů a primárních dat získaných z dotazníkového šetření. Syntéza vyplývající z provedených analýz bude včetně kalkulace finančních dopadů.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- HESKETT, J.L. - SASSER, W.E. - HART, Ch. W.L.: *Služby - cesta k úspěchu*. Victoria Publishing, Praha 1994. 273 s. ISBN: 80-85605-36-8.
JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. : *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s., ISBN 80-7169-995-0.
KOTLER, P. - KELLER, K. L.: *Marketing Management*. Prentice Hall; 12 edition. 816 s. ISBN: 978-0131457577.
PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb: přednášky*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s., ISBN 80-7040-673-9.
PAYNE, A.: *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s., ISBN 80-7169-276-X.
BERÁNEK, J. - KOTEK, P.: *Řízení hotelového provozu*. 3., přeprac. vyd.. Praha : MAG ConsultingGrada Publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-X.
PARMOVÁ, D. - PARMOVÁ, D.: *Provoz služeb v cestovním ruchu*. 1. vyd.. - České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003 - 77, 84 s. ISBN 80-7040-611-9.
KESNER a kol.: *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha: MMR ČR 2008, 183 s., bez ISBN
TOMEK, G, VÁVROVÁ, V.: *Marketing management*. Praha: ČVUT, 1999, 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
HORNER, S. - SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha : Grada, c2003 - 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
COT Business (časopis)


Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 18. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
STUDENTŮ 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum 1. dubna 2011

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Dr. Ing. Dagmaře Škodové Parmové za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Sabině Kodlové, vedoucí obchodního oddělení Lázní Aurora Třeboň s.r.o. a Ing. Bc. Zdeňku Chaloupkovi, bývalému prokuristovi Lázní Aurora Třeboň s.r.o. za poskytnuté informace.

Obsah

ÚVOD.....	7
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1 Lázeňství.....	9
2.1.1 Lázeňské místo a statut lázeňského místa	11
2.1.2 Wellness	12
2.1.3 Wellness zařízení.....	12
2.1.4 Vzájemné vazby lázeňství a wellness	13
2.2 Trendy v lázeňství	14
2.3 Služby jako fenomén dnešní doby.....	16
2.3.1 Definice služeb.....	16
2.3.2 Charakteristika služeb.....	16
2.4 Hotelový marketing a management služeb.....	18
2.4.1 Marketing služeb hotelu	19
2.4.2 Hotelový management	24
3 Cíl práce a metodika zpracování	27
4 Praktická část	29
4.1 České lázně	29
4.1.1 České lázeňství.....	31
4.1.2 Důvody návštěvnosti českého lázeňství	32
4.1.3 Lázeňství jako komplexní turistická destinace a její propagace	34
4.1.4 Organizace zabývající se lázeňstvím jako takovém.....	34
4.2 Společnost Lázně Aurora Třeboň s.r.o.	36
4.2.1 Historie vzniku lázní Aurora Třeboň s.r.o.....	36
4.2.2 Léčebné metody	37
4.2.3 Charakteristika činnosti lázní Aurora	38
4.2.4 Poslání a působnost firmy	39
4.2.5 Organizační struktura firmy	40
4.3 Metodika výzkumu	40
4.3.1 Charakteristika klientely – Skladba respondentů	41
4.3.2 Věková skladba.....	42
4.3.3 Cílová klientela.....	43

4.3.4	Průměrná doba pobytu.....	45
4.3.5	Relaxace, wellnes za období 2006-2010.....	47
5	Vyhodnocení poskytovaných služeb dle dotazníku – dotazníkové šetření	49
5.1	Léčebné služby	49
5.1.1	Otevřené otázky:.....	50
5.2	Ubytovací služby	52
5.2.1	Otevřené otázky:.....	54
5.3	Stravovací služby	56
5.3.1	Otevřené otázky.....	57
5.4	Hodnocená oblast	57
5.4.1	Kvalita pokrmů	58
6	Diskuse a návrhy	60
	ZÁVĚR	64
	SUMMARY.....	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

České lázeňství má významnou pozici s ohledem na léčebnou kvalitu a též s ohledem na indikační rozsah, v kontextu středoevropského lázeňského prostoru. Se stále se zvyšujícím zájmem veřejnosti využívat lázně jako místo relaxace, odpočinku a dovolené, nabývá významu otázka kvalitního managementu a též i samozřejmě marketingu lázeňských služeb, neboť české lázně se snaží být méně a méně závislé na úhradách zdravotních pojišťoven a stále více spíše závislé na klientech přijíždějících na kratší relaxační či rekondiční pobyty.

S rozvojem **wellnessové turistiky**, využívají klienti a návštěvníci poptávky po produktech, službách, pro jejichž poskytování mají ty nejvhodnější předpoklady a prostředky. Kvalitní management a zároveň i marketing se tak stává nástrojem pro naplňování cílů lázeňských léčeben s ohledem na získávání nového segmentu klientů, tj: mladší a střední generace české populace. [11]

Tradiční české lázně se opírají o bohatou historii a jejich renomé daleko překračuje hranice naší vlasti. Během posledních let prošly nejvýraznější proměnou ze všech segmentů zdravotnictví. Pročlaly úspěšnou privatizaci, masivně investovaly do infrastruktury, daří se jim vyváženě kombinovat nabídku léčebných a relaxačních pobytů, stejně jako i udržovat medicínskou odbornost a sledovat poslední trendy v oblasti medical wellness. Jejich nespornou léčebnou kompetencí stvrzují suverénně nejvyšší počet certifikací kvality Evropského svazu lázní ze všech členských zemí EU i obrovský zájem zahraničních návštěvníků pozvolna následovaný i růstem poptávky zahraničních zdravotních pojišťoven.

Hlavním důvodem návštěvy lázní jsou především péče o zdraví, léčba i prevence, a to i přes fakt, že většina praktických lékařů nemá o lázeňské péči mnoho informací, život společnosti se zrychluje a dnešní generace jen obtížně hledá čas na tradiční 21 denní lázeňskou léčbu. Díky tomu se do lázní častěji jezdí i za odpočinkem, turistikou, kulinářskými zážitky nebo kongresy a firemními aktivitami.

Téma mojí bakalářské práce jsem si zvolila s ohledem na to, že v tomto oboru pracuji a pohybuji se již několik let a též je velice aktuální v nynější době. Téma je zaměřené na analýzu historie a současnosti poskytovaných lázeňských služeb v České republice se zaměřením na vývoj trendů v hotelovém managementu i lázeňství.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Lázeňství

Pod pojmem **lázeňství** je všeobecně chápána péče poskytovaná v lázních, která je zaměřená na léčení a obnovu fyzických a psychických sil lidí, a to za využití léčivých přírodních zdrojů (vody, peloidy, plyny nebo klimatické podmínky). Podmínky poskytování této péče jsou legislativně zakotveny v lázeňském zákoně. Účinek lázeňské péče je úzce spojen se změnou prostředí a místa. [11]

Statut legislativně vychází ze zákona č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů. [27]

Soustavou podnětů fyzických a psychických dochází ke změně reaktivity a regulace organismu na kvalitativně vyšší úroveň. Pro lázeňské pobyty je obvyklá délka minimálně tří až čtyř týdnů. Dlouhou dobu bylo lázeňství v ČR chápáno zejména jako součást zdravotního a sociálního systému, tedy tak, jak jej definuje lázeňský zákon.

V posledních letech je však lázeňství vnímáno stále více jako součást cestovního ruchu. Tento trend je možné sledovat celoevropsky, kdy se i stávající lázeňská zařízení orientovaná dosud na léčebné pobyty orientují stále více na wellness a samopláteckou klientelu. [11]

Léčebné lázeňství je oborem medicíny, využívajícím přírodních léčivých zdrojů a léčebných režimů k odstranění příčin nemoci a eliminaci patogenních reflexů, které si lidský organismus v průběhu nemoci vypěstoval, a k nastavení autoregulačních mechanismů, jimiž disponoval, než onemocněl. [14]

Základní pojmy

Nauka o lázeňství – **balneologie** – je širší pojem, který zahrnuje nejen vlastní léčení, ale zasahuje též do jiných vědních oborů, které se zabývají vysvětlováním účinků lázeňského léčení a zdokonalení způsobů jeho provádění. Pod pojem balneologie se také zahrnuje frenologie, tj. nauka o pramenech, jejich vzniku, složení a zacházení s nimi.

Nejdůležitějším úkolem balneologie je zkoumání fyziologických účinků přírodních léčivých zdrojů a přírodních léčebných lázní, klimatu, prostředí a všech přírodních léčivých prostředků na člověka.

Balneologie

Balneologie je zahrnuta do nadřazeného lékařského oboru fyziatrie, který využívá k léčení fyzikální prostředky. Patří sem dále vodoléčba (hydroterapie), elektroléčba, masáže, léčebný tělocvik apod. [2]

Přírodní léčivý zdroj

Přírodním léčivým zdrojem jsou přirozeně se vyskytující minerální voda, plyn nebo peloid, které mají vlastnost vhodnou pro léčebné využití. Peloidem se rozumí slatina, rašelina nebo bahno. K účelům lázeňské péče je možné využívat pouze ty zdroje minerální vody, plynu nebo peloidu, o nichž je vydáno osvědčení, že jsou přírodním léčivým zdrojem.

Přírodní léčebné lázně

Lázeňskou péči poskytují **přírodní léčebné lázně**, jimiž rozumíme souhrn zařízení, která pro účely léčení využívají především přírodní léčivé zdroje, popř. příznivé klimatické podmínky nebo tyto oba léčebné činitele současně.

Přírodními léčebnými lázněmi se dle lázeňského zákona rozumí soubor zdravotnických a jiných souvisejících zařízení sloužících k poskytování

lázeňské péče, který je současně stanoven za přírodní léčebné lázně podle lázeňského zákona. Přírodní léčebné lázně jsou vyhlášovány na území s takovým stavem životního prostředí, který odpovídá požadavkům lázeňské péče.

V daném území nebo v jeho blízkosti se musí nacházet přírodní léčivý zdroj nebo toto území musí mít klimatické podmínky příznivé k léčení. Přesná definice požadavků na životní prostředí a vybavení přírodních léčebných lázní je uvedena v druhé části vyhlášky Ministerstva zdravotnictví ČR č. 423 / 2001. [11]

2.1.1 Lázeňské místo a statut lázeňského místa

Lázeňským místem se rozumí území nebo část obce nebo více obcí, na němž se nacházejí přírodní léčebné lázně stanovené lázeňským zákonem. Statut lázeňského místa upravuje režim ochrany lázeňského místa. Lázeňské místo a statut lázeňského místa stanoví nařízením vláda ČR. Obce, na jejichž území bylo ustanoveno lázeňské místo, mají povinnost dodržovat opatření stanovená statutem lázeňského místa a za tímto účelem zřizují lázeňskou komisi.

V současnosti jsou lázeňské statuty jednotlivých lázeňských míst zastaralé. Sdružení lázeňských míst ČR momentálně dokončuje variantu vzorového lázeňského statutu a v otázce statutů intenzivně jedná s Ministerstvem zdravotnictví ČR. [12]

2.1.2 Wellness

Význam slova **wellness** představuje především zdraví a dobrou fyzickou i duševní kondici. Wellness tak lze definovat jako turisticky orientované aktivity lidí vedoucí k pocitu uspokojení a pohody. Tento pocit je vytvářen souborem různých příjemných impulsů. Mezi ně patří pohyb (sport), příjemná hudba, regenerace, uklidnění, relaxace, v přiměřené míře i jídlo a pití atd. Wellness (relaxační, rekondiční, preventivní) pobyty poskytují lázeňská i nelázeňská zařízení.

Wellness pobyty mají klientovi navodit subjektivní pocit pohody, přispět k jeho zdravé výživě, podpořit rozvoj jeho tělesné kondice, přispět k celkové tělesné a psychické relaxaci organismu. Wellness (ať už v lázních či samostatných wellness zařízeních) se vyznačuje kratší dobou pobytu návštěvníků. Cílem wellness je i práce na tělesné kráse, rozvoji duševní pohody hosta a jeho citlivosti na životní prostředí – to vše v co nejpříjemnějších a nejpřirozenějších podmínkách, které navozují pocit bezstarostnosti a úlevy od stresů každodenního života. Oblastí wellness se zabývají jednak jednotlivá lázeňská zařízení v lázeňských místech a jednak i samostatná wellness zařízení, která jsou často situována i mimo místa s lázeňským statutem.

2.1.3 Wellness zařízení

Jedná se o zařízení s vlastní ubytovací a stravovací kapacitou, která disponují vybavením pro poskytování wellness, v některých případech i lázeňských služeb. Wellness zařízení jsou provozována samostatně v lázeňských místech nebo mohou být přímo součástí lázeňského komplexu.

Wellness zařízení se však mohou nacházet i mimo lázeňská místa, a to v lokalitách, které jsou pro wellness pobyty vhodné. Wellness pobyt zahrnuje kromě kvalitního ubytování i nabídku doprovodných relaxačních procedur (koupele, masáže, zábaly, floating, sauna, bazén, pára atd.). Některá wellness zařízení nabízejí i léčebné pobyty včetně lékařských služeb.

Pro wellness pobyt je velice důležitá i rozsáhlá a zajímavá nabídka okolí pro aktivní odpočinek, kulturní a společenské vyžití. Wellness zařízeními jsou např. wellness hotely, rehabilitační a relaxační centra, wellness centra, wellness centra pro seniory apod.

Wellness hotel

Wellness hotely nabízejí kromě kvalitní úrovně hotelových a gastronomických služeb také pestrou nabídku wellnessových a relaxačních možností, a to i v případech, kdy se nenacházejí přímo v některém z lázeňských míst. V některých částech Evropy (např. v Rakousku) jsou již definovány standardy pro odlišení wellness hotelů od ostatních obdobných ubytovacích zařízení (jedná se například o požadavky na počty pracovníků z lékařských oborů, o poměru wellness služeb k ostatním službám, požadavky na provádění reinvestic apod. Označení wellness hotel se začíná poměrně často používat i v ČR.

2.1.4 Vzájemné vazby lázeňství a wellness

Současné lázeňství a wellness jsou pevně provázány. Stávající lázeňská zařízení jsou stále častějším cílem návštěv i ze strany samoplátců, tedy klientů hledajících wellness. Wellness zařízení spolupracují s těmi lázeňskými v oblasti nabídky lázeňských pobytů nebo nabízejí alternativu k preventivním lázeňským (wellness) pobytům.

Současné lázeňství je tak stále více chápáno především jako součást komplexní nabídky pro zdravotní turistiku, zejména wellness. Léčebná funkce stávajících lázní zůstává samozřejmě zachována a lze předpokládat, že lázně budou určitou skupinou jejich návštěvníků i nadále chápány především jako místo určené pro léčení nebo doléčení. V souvislosti s nutností oslovit také samopláteckou klientelu se cestou poskytování preventivních a relaxačních, tedy wellness pobytů, vydávají i všechna česká lázeňská zařízení. [11]

Wellness & Spa

Wellness & spa zařízení jsou pro stále větší počet klientů místem, kam si chodí odpočinout od ruchu každodenního světa. V dnešní civilizaci představují tato centra jakési ostrůvky absolutního klidu, kde na návštěvníky neútočí všudypřítomné reklamy, neruší je zvonění telefonů a neobtěžují je další technické vymoženosti. Někde jdou dokonce tak daleko, že se procedury odehrávají za naprostého ticha, tedy i bez relaxační hudby tradičně používané během masáží. Obecně lze říci, že roste poptávka po všech procedurách a terapiích, které slibují ticho, zpomalení a klid. Na druhou stranu nelze opomenout ani fakt, že wellness & spa provozy se stále častěji stávají dějištěm různých oslav – lidé si často pronajímají celé centrum, aby zde v kruhu přátel a příbuzných oslavili narozeniny, promoci, rozloučili se se svobodou atp. [18]

2.2 Trendy v lázeňství

V evropském lázeňství se v posledních 15 - 20 letech prosazují nové trendy a tendence. Jde především o tendence ke **zkracování průměrné délky pobytu**, o substituci léčebných pobytů jinými typy ozdravných pobytů, rostoucí poptávku po wellness pobytech a programech, ale také **orientaci na další formy cestovního ruchu rozvíjené v lázeňských místech**.

Lidé dnes navštěvují lázně nejen ze zdravotních důvodů, ale také za účelem prevence, odpočinku, načerpání sil, poznání daného místa. V lázních se často konají kongresové a incentivní akce.

To vše by se mělo objevovat v nabídce lázní, nejlépe ve formě tzv. balíčků služeb, které vedle léčebných služeb nabízejí celou řadu služeb doplňkových.

Základní vývojový směr, který se v českém lázeňství doposud naplno neprojevil, tedy **vedle rozvoje tradičního lázeňství spočívá v rozvoji mimoléčebných – ozdravných a rekreačních pobytů.**

Současná popularita tzv. zeleného cestovního ruchu a ozdravných (wellness) pobytů povede ke stále větší oblibě těchto rekondičních lázeňských pobytů.

Tyto pobyty jsou koncipovány ne jako léčebné, ale jako preventivní a relaxační. Orientace na nově vzniklou strukturu zákazníků a její vzrůstající podíl na lázeňské klientele je již u lázeňských zařízení patrná, stejně tak jako snaha vytvářet pro tuto skupinu zákazníků odpovídající zázemí, rozšiřovat paletu a zvyšovat kvalitu nabízených služeb a tyto služby efektivně prezentovat a propagovat.

Základní změnou spojenou s ekonomickou transformací a privatizací lázeňských zařízení, kterou je třeba zdůraznit, je skutečnost, že na odvětví lázeňství nelze již v současnosti pohlížet jako na sféru veřejného sektoru/veřejných služeb, kdy hlavní okruh „klientů“ je rekrutován z pacientů zdravotními pojišťovnami komplexní, plně hrazené lázeňské péče.

V důsledku zmiňovaného přechodu do sféry privátních služeb dochází také k změně struktury klientely – nárůst podílu pacientů, kteří díky pobytu hrazenému zcela na vlastní náklady očekávají také zvyšování úrovně poskytovaných služeb, ať již základních (bezprostředně spojených s realizací léčebného pobytu – ubytování, stravování, léčebné procedury), pokládaných již automaticky za samozřejmost a určitý standard, tak zejména doplňkových (možnosti trávení volného času – kultura, sport apod.). [13]

2.3 Služby jako fenomén dnešní doby

Terciární sféra, tedy odvětví služeb, nabývá v současné době na velkém významu. Na rozdíl od primární sféry a sekundární sféry výroby zaznamenává sféra služeb dynamický rozvoj podnikatelské činnosti, na který se váže též příliv finančních prostředků a nárůst počtu pracovních míst. Nadto se snaží též firmy z primárního a sekundárního sektoru svou nabídku obohatit o služby zákazníků, a tím získat konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. Toto prolínání služeb do všech sektorů vede následně k vytváření celosvětového společenského trendu tzv. společnosti služeb. [4]

2.3.1 Definice služeb

Jednoznačnou definici pro tak heterogenní skupinu činností nelze jen tak jednoduše nalézt, proto je zde předkládáno několik příkladů definic. Některé z nich se vztahují k oblasti ryzích služeb jako hlavní činnosti v podnikání, některé definují oblast služeb zákazníkům, která je úzce provázána s výrobou.

- Poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu. (rozdíl mezi výrobkem a službou);
- Činnosti, výhody nebo uspokojení nabízené na prodej nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží;
- Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost nabídky.

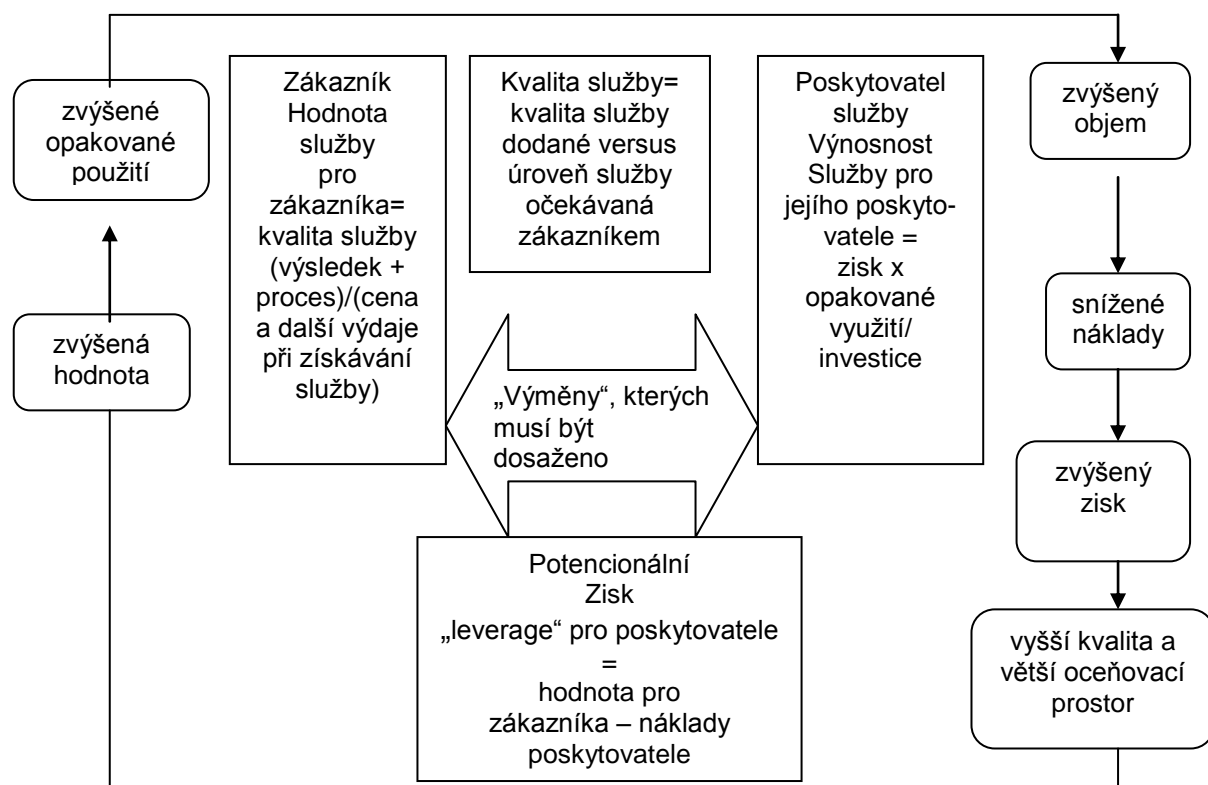
2.3.2 Charakteristika služeb

Rozdílnost mezi nabídku výrobků a služeb lze charakterizovat též na následujících faktorech:

- Nehmotnost;
- Nedělitelnost;
- Neoddělitelnost od poskytovatele;
- Pomíjivost.

Z nehmotnosti služeb vyplývá též jejich pomíjivost, neboť po poskytnutí služby dochází k uspokojení zákazníka, které však po určité době odeznívá a zákazník službu požaduje opětovně. Pokud je služba poskytnuta kvalitně, zákazník se vrací, naopak nekvalitně poskytnutá služba zákazníka odradí od dalších pokusů kontaktovat daného poskytovatele. [9]

Schéma 1 – **Setkání se službou jako samoposilovací**



Zdroj: HESKETT, J.L. – SASSER, W.E. – HART, Ch. W.L. /Služby – cesta k úspěchu. Victora Publishing, Praha 1994. 273 s., ISBN 80-85605-36-8

Služby cestovního ruchu

Služby CR nejsou nabízeny jednotlivě, proto je nezbytné posuzovat kvalitu celého souboru služeb v rámci produktu CR nebo turistické destinace. Úroveň spokojenosti turistů není založena na kvalitě jednotlivých služeb, ale vychází z jejich celkového dojmu, který je tvořen pohostinností místních obyvatel, ochotou zaměstnanců, čistotou životního prostředí, bezpečností atd. Předpokladem pro dodržení kvality destinace je jednotný přístup všech aktérů rozvoje CR, kterého lze docílit různými formami spolupráce. [15]

2.4 Hotelový marketing a management služeb

„ Hotel je jako divadlo. Generální manažer vystoupí na jeviště každé ráno, hned jak přijede do hotelu, a zůstává na něm dokud neodejde večer domů. Všichni zaměstnanci hotelu, ale především ti, kteří jsou v přímém kontaktu s hostem jsou herci – musí, tak jako v divadle, být kreativní a profesionální a být pyšní na to, co vytvářejí. Generální ředitel musí skrýt své skutečné city, když vystoupí na jeviště, aby zahrál svůj part. Jak divadlo, tak i hotel mají kouzelnou atmosféru, jen si musíte uvědomit i nutnost vydělávat peníze. Je to jako s hraním – když to jednou člověk vyzkouší, nemůže odejít. Hotel – to je láska na celý život.“ [Citace: KIRÁLOVÁ, A: *Marketing hotelových služeb*, 1989. 148 s., ISBN 80-86119-44-0]

Úkolem hotelu je spojovat lidi a podílet se tak na řešení problémů tohoto světa. V hotelu se často odehrávají důležité i historické události – světové, zásadní, či důležité jen z lokálního hlediska, ale mnohé z nich jsou vyřešeny právě zde.

Hotel je komplexní multidimensionální organizace, chod které je potřeba řídit a která skýtá nekonečné šance lidem, kteří ho řídí. [5]

2.4.1 Marketing služeb hotelu

Poznání potřeb a požadavků zákazníků a jejich následné uspokojení je cesta k úspěchu na dnešních vyspělých trzích cestovního ruchu.

Vzdálenost mezi hostem a produktem je tak velká, že obvykle je nevyhnutelné využít jednoho, někdy i více zprostředkovatelů. To vyvolává potřebu důkladného poznání zákazníka – hosta. Takový přístup k hostům nazýváme marketingovým. [5]

Definice marketingu

Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními. [3]

Marketing znamená zjistit, co host chce nebo po čem touží a prodat mu to se ziskem. Znamená nabízet správný produkt na správném místě, ve správném čase, správným způsobem a za hostem akceptovanou cenu.

Marketing služeb hotelu je komplexní program, který odpovídá na otázky:

- Co chceme na trhu nabízet?
- Kam se chceme dostat?
- Co nechceme dělat?

Marketing zahrnuje komunikaci s hostem, prodej produktu individuálním hostům, organizovaným skupinám, obchodním cestujícím, rekreantům i ostatním, prodej jídel, nápojů a doplňkových služeb, jsou to vztahy s hosty,

dodavateli a odběrateli, s konkurencí, vnějším okolím hotelu, je to výzkum, plánování, realizace a kontrola

Marketing služeb hotelu nemůže zajišťovat jeden člověk. Vyžaduje týmovou práci marketingového oddělení a marketingového managementu. Součástí marketingového řízení by měl proto, kromě marketingového manažera, být i například:

- Generální manažer;
- Manažer public relations;
- Manažer prodeje.

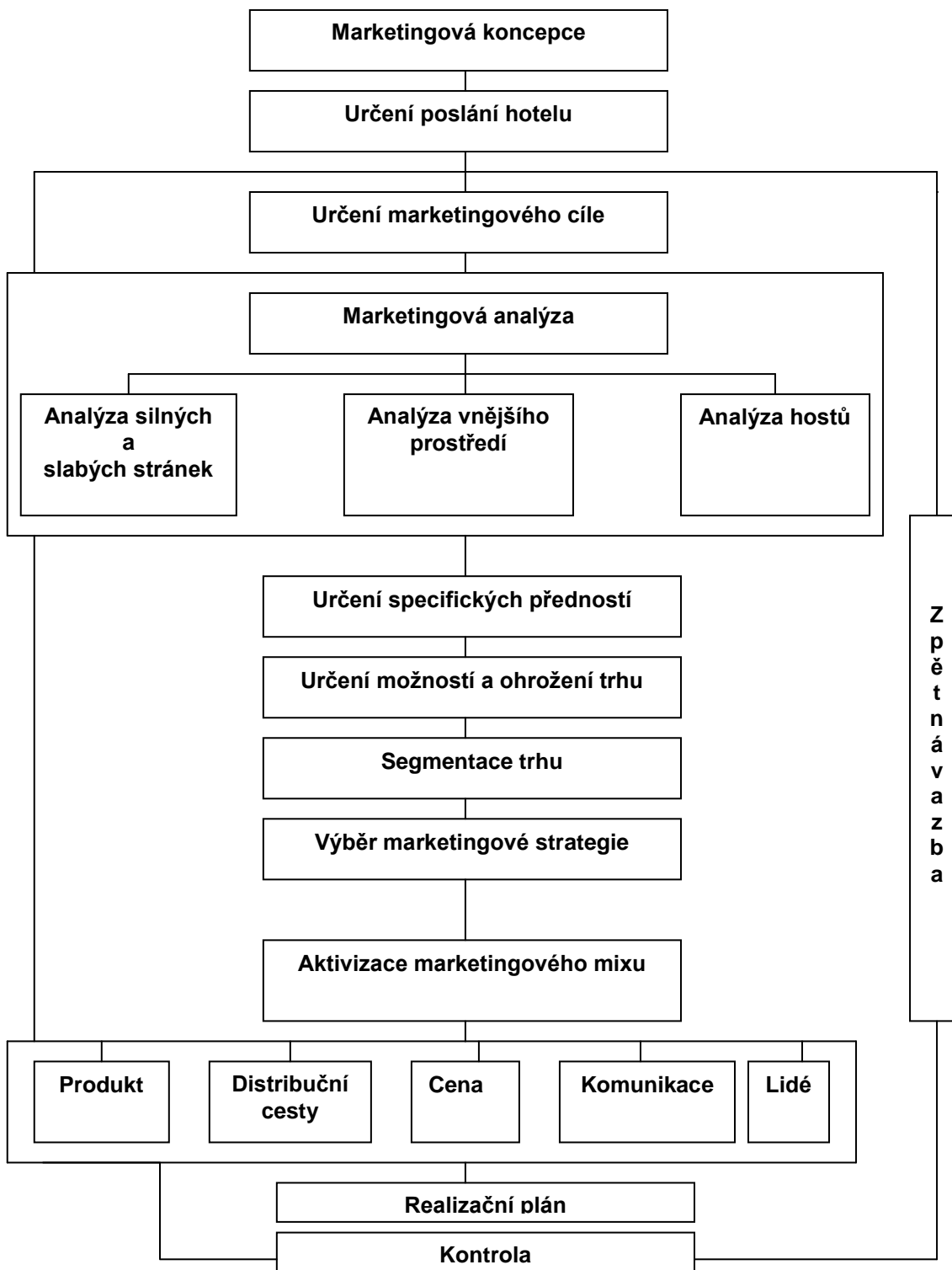
Otázky, na které je potřebné v souvislosti s aplikací marketingu a zavedeností hotelu na trhu odpovědět, jsou následující:

- Kdo jsou naši hosté, kdo mohou být naši potenciální hosté, kde jsou, jaké jsou jejich potřeby a požadavky?
- Jaké bude mít hotel zaměstnance? Bude je průběžně školit? Jak se o ně postará? Jaký program pro zaměstnance nabídne, aby je motivoval?
- Jak bude hotel komunikovat s hosty, aby byli motivováni produkt koupit? Jaká média využít? Na koho se zaměřit? Co vybraný segment čte? Nemá smysl propagovat produkt v časopise jen proto, že je renomovaný. Zjistěte, jestli ho čte vybraný segment trhu.

Podstatou marketingu služeb hotelu je orientace na uspokojování potřeb a požadavků hostů za účelem dosažení přiměřeného zisk. Úspěch hotelu na trhu pak závisí nejen na jeho schopnosti definovat vlastní nabídku, identifikovat potenciální hosty a příležitosti a ohrožení na trhu, ale také na schopnosti hotelu aktivizovat potenciální hosty k využití služeb. Náročnost potenciálních hostů,

existence konkurence s komplementární nabídkou na jedné straně a možnosti hotelu na straně druhé, vyvolávají potřebu koordinovaného postupu hotelu na trhu cestovního ruchu. Takovým postupem je marketingová koncepce hotelu (viz níže schéma 2). Trh cestovního ruchu je dynamický, podléhá mnohým změnám, ze kterých nejvýznamnějšími jsou sezónnost a módnost. V souvislosti se změnami na trhu lze doporučit, aby management hotelu vypracoval marketingovou strategii jako vícevariantní. .[5]

Schéma 2 – Marketing hotelových služeb



Zdroj: KIRÁLOVÁ, A.: Marketing cieľového siesta cestovného ruchu. Habilitačná práca. EF NMB Banská Bystrica. 1992, str. 15

Marketingový plán obsahuje šest kroků: situační analýzu, cíle, strategii, taktické kroky, rozpočet a kontrolu.

- 1. Situační analýza.** V této části podnik zkoumá makrosíly (ekonomické, politicko-legislativní, společensko-kulturní, technologické) a herce (podnik, konkurenty, distributory a dodavatele) ve svém prostředí. Podnik dělá **analýzu SWOT** (silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb).
- 2. Cíle.** Situační analýza určí nejlepší příležitosti, které podnik seřadí, a stanoví cíle a časový harmonogram jejich dosažení. Stanoví také specifické cíle s ohledem na jednotlivé zájmové skupiny, pověst podniku, technologie a další oblasti.
- 3. Strategie.** O naplnění jakéhokoli cíle je možné usilovat různými způsoby. Úkolem strategie je vybrat nejefektivnější cestu, jak cíle dosáhnout.
- 4. Taktické kroky.** Strategie musí být rozpracována do nejmenších podrobností, a to s ohledem na **4 P (výrobek – product, cena – price, místo – place, propagace – promotion)**. Tzv.: **Marketingový mix**.
- 5. Rozpočet.** Plánované akce a aktivity podniku vyžadují náklady, jež dohromady tvoří rozpočet, který podnik potřebuje k naplnění svých cílů.
- 6. Kontrola.** Podnik si musí stanovit termíny a měřítka pro hodnocení postupu při naplňování svých cílů. Když jejich plnění pokulhává, musí podnik znovu posoudit své cíle, strategie nebo aktivity, aby situaci napravil. [1]

2.4.2 Hotelový management

Pojem **management** – řízení – je často synonymem pro různé, někdy značně nesourodé činnosti. Tímto pojmem můžeme označovat skupinu lidí vykonávající řídicí funkce v hotelu, nebo se tento pojem ztotožňuje s jednotlivými funkcemi. Pak hovoříme organizačním managementu, personálním managementu, finančním managementu. V tomto pojetí bude chápán hotelový management i v následujícím textu.

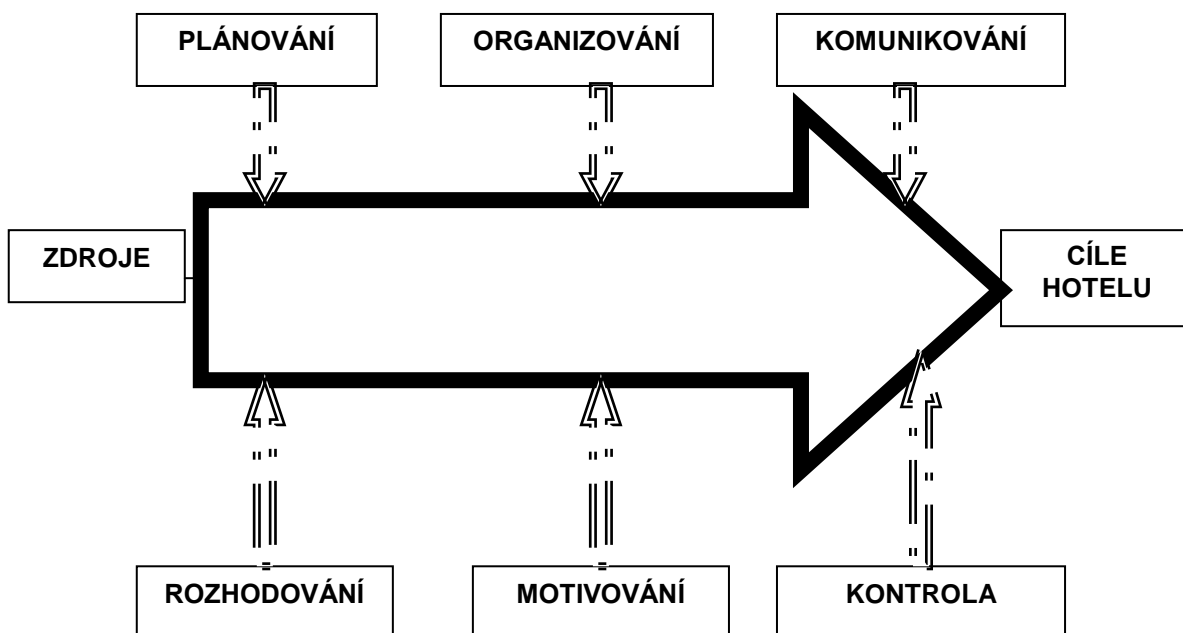
Management hotelu je tedy proces plánování, rozhodování, organizování, komunikování, motivování, kontroly a užití všech zdrojů hotelu ke stanovení a dosažení cílů hotelu. [7]

Základní strategií hotelového managementu je vytvoření a udržení konkurenční výhody. V sektoru služeb je tento úkol mnohem těžší vzhledem k tomu, že služby nelze bez problémů chránit patenty, a proto je možné je kopírovat a napodobovat.

Za další faktor ztěžující udržování konkurenční výhody lze vzhledem k náročnosti tohoto odvětví na spíše lidský kapitál považovat relativní finanční, nenáročnost některých druhů služeb.

Hotelové podnikání není náročné pouze na lidský kapitál, kterým rozumíme veškerý personál včetně vedení hotelu, ale je na rozdíl od jiných druhů služeb i velmi náročné na vybavení. [8]

Schéma 3 –Schématické znázornění hotelového managementu jako procesu

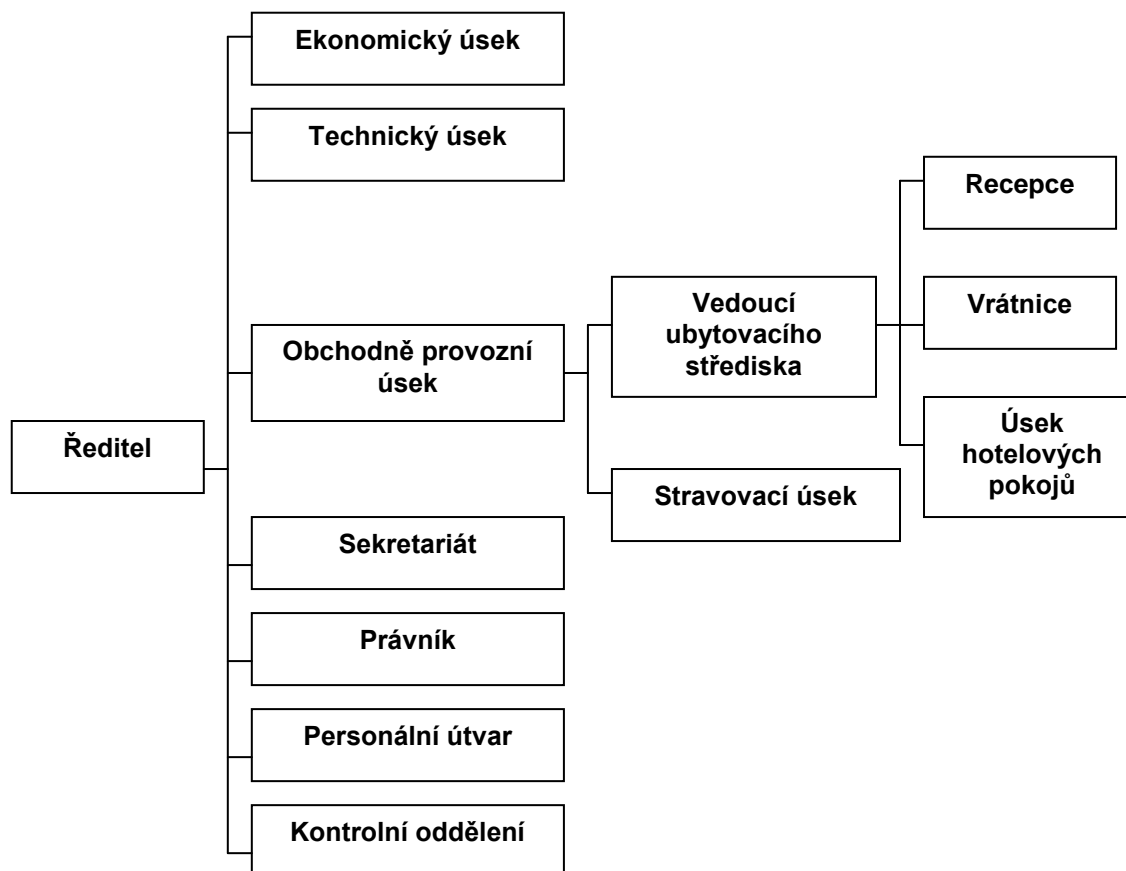


Zdroj: INDROVÁ, J.:*Hotelový management*, 1996. 138s., ISBN 80-7079-750-9

Organizace hotelového provozu je důležitým předpokladem jeho úspěšného fungování. Od organizace očekáváme, že na základě znalosti cílů a strategie hotelu uspořádá účelně pracovní procesy, lidské i věcné zdroje tak, aby umožňovaly dlouhodobou prosperitu hotelu.

Organizační struktura pomáhá zajistit vymezení pravomocí a odpovědnosti pracovníků. Složitost organizace hotelu vychází z objemu a náplně plánovaného provozu, závisí na velikosti a třídě hotelu. U malých hotelů dochází k větší kumulaci funkcí.

Schéma 4 – Organizační schéma řízení hotelu



Zdroj: INDROVÁ, J.:*Hotelový management*, 1996. 138s., ISBN 80-7079-750-9

Řízení lidí, jejich motivace, odměňování a hodnocení patří mezi nejdůležitější součást hotelového managementu. Fungování hotelu vyžaduje totiž značné množství živé práce (osobní náklady tvoří značný podíl na celkových provozních nákladech hotelu) a vzhlede ke zvyšujícím se nárokům na kvalitu služeb, tato oblast nabývá stále většího významu. [7]

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této práce je zaměření na určité jedny lázně, které jsem si vybrala s ohledem na své bydliště a informace, které mi mohou poskytnout a v kostce obeznámit, jak si tyto lázně stojí za poslední pětileté období 2006 – 2010.

Bakalářská práce bude zpracována ve společnosti Lázně Aurora Třeboň, s. r.o.. Lázně Aurora zaujímají stabilní postavení mezi ostatními lázeňskými zařízeními a za jejich hlavní přednost lze považovat především příjemné prostředí, vysokou odbornou úroveň poskytovaných služeb a atraktivní polohu.

Úvodní část práce obsahuje literární přehled k danému tématu – Vývoj lázeňství a jeho hotelového managementu, kde výsledkem bylo vysvětlit co lázeňství jako takové obsahuje a též i vysvětlit, jak úzce souvisí lázně se svým hotelovým managementem, který vlastně je prvotní informací pro své klienty, první vztyčné místo, které uvozuje prvotní dojem na stávajícího i potenciálního klienta. Informace byly čerpány z dostupné odborné literatury našich i zahraničních autorů zabývajících se lázeňstvím ve spojení s hotelovými službami.

Praktická část práce je zaměřena na společnost Lázně Aurora Třeboň, s. r. o., kde v krátkosti autorka popisuje fungování celé organizace V rámci praktické části práce budou hodnoceny služby, jejich šíře a hloubka, vnímání nabídky a to formou na základě metodikou výzkumu, která je zpracována z dotazníkové šetření hostů a zároveň z interních materiálů poskytnutých od Lázní Aurora za období v rozmezí pěti let – 2006 – 2010. Kde je zahrnuta charakteristika klientely – skladba respondentů, návštěvnost samoplátců versus komplexním pacientům, jaká je prioritní cílová skupina pro lázně a jak moc je pro ně důležitá, průměrná doba pobytu, nejprodávanější pobyt a v neposlední

řadě vyhodnocen léčebných, ubytovacích, stravovacích služeb, které jsou dopodrobna rozebrány v praktické části včetně doporučení.

Na otázky v dotazníkovém šetření odpovídá 177 dotázaných respondentů za rok. Mezi respondenty jsou i klienti ubytovaní mimo hlavní budovu (hotel Regent, pensiony a soukromá ubytování). Tyto dotazníky jsou zavedeny v lázních Aurora od roku 2004 a jejich každoroční vyhodnocování vede Lázně Aurora k neustálému zlepšování dosavadních služeb.

V syntetické části – diskuse a návrhy je vytýčení určitých bodů, které by vedly ještě více ke zlepšení konkurenceschopnosti těchto lázní, zlepšení jejich služeb do budoucna vzhledem k aktuální situaci na domácích i zahraničních trzích. Nákladově je v práci autorky rozpočítán jeden z navrhovaných bodů týkající se větší medializace lázní, a to formou veletrhů.

4 Praktická část

4.1 České lázně

České lázně jsou doposud vnímány jako do značné míry specifické destinace cestovního ruchu, přičemž jsou i v současné době stále zaměřeny primárně na poskytování léčebné preventivní péče klientům s chronickými onemocněními, v rehabilitaci po závažných akutních onemocněních, po operacích a úrazech apod.

Dle informací Asociace českých cestovních kanceláří a agentur v posledních letech návštěvnost českých lázní klesá. Během prvních tří měsíců r. 2009 přijelo do českých lázní o 10 procent hostů méně než vloni. Důvodem však není celosvětová hospodářská krize, ale především to, že nabízené služby neodpovídají dnešní rekreační poptávce. To je také důvod, proč desetitisíce českých turistů směřují za pobyty do zahraničí (nejčastěji na Slovensko).

Z minulosti v ČR stále ještě přetrvává trend, že se lázeňská zařízení chybně orientují především na léčebné lázeňství, a to i navzdory faktu, že opravdu nemocných, kteří lázně potřebují, je asi pouze 5 % z celé české populace.

Této skutečnosti odpovídá také struktura lázeňské klientely, kdy stále velmi významný segment návštěvníků tvoří pacienti na náklady zdravotního pojištění (plně a částečně hrazená péče).

I přes rostoucí podíl samoplátcovské klientely je přitom širší potenciál lázeňských míst jako vysoce atraktivních turistických destinací s bohatou nabídkou kulturně-společenského vyžití, možností sportu a aktivní dovolené, historickými či naopak přírodními atraktivitami, anebo v neposlední řadě

možností kongresového a incentivního cestovního ruchu, využíván stále velmi omezenou měrou.

Snahou propagačních kampaní, je přitom zvýšení povědomí potenciální klientely o lázeňských místech České republiky jakožto komplexních destinacích cestovního ruchu, nabízejících vedle samotných specifických lázeňských pobytů i pestrou škálu možností realizace „klasických“ pobytů s množstvím nejrůznějších volnočasových aktivit (provázanost nabídky lázní a dalších turistických atraktivit daného města a jeho okolí).

Kouzlo českých lázní vždy spočívalo ve skloubení unikátní léčby, krásné přírody, zajímavé architektury a bohatého společenského života. Podlehla mu řada osobností, počínaje zakladatelem Karlových Varů Karlem IV. Přes asi největšího znalce českých lázní J.W.Goetheho.

Obrovská rozmanitost českých lázní je dána hlavně neuvěřitelně pestrou skladbou léčivých pramenů a dalších darů z hlubin země. České lázně se ale mezi sebou odlišují i jinak. Jsou tu lázně s historií dlouhou více než 700 let i lázně staré sotva pár let.

Klid naleznete v klimatických lázních, které tvoří několik objektů uprostřed panenské přírody, a do víru společenského života se můžete vrhnout v lázeňských městech s kolonádami, koncertními sály, pětihvězdičkovými hotely a kasiny.

Stále více lidí spojuje s lázněmi svou dovolenou. Proč ne?! Ne každý si může dovolit jet na dovolenou i do lázní během jediného roku.

Pro dovolenou v domácích lázních mluví i klimatické podmínky. Každý si nejlépe odpočine a zregeneruje se v klimatu, v němž žije. [13]

Mapa 1 – Znázornění rozložení lázeňských míst – v rámci ČR



Zdroj: Podklady pro hodnocení kvality projektu. Ochutnejte české lázně, vypracoval
Cassia Development & Consulting s.r.o., 06,07/2009 ve spolupráci se SLM ČR

4.1.1 České lázeňství

České lázeňství je v mnoha případech již schopno nabídnout potenciálním zákazníkům z řad tuzemské i zahraniční klientely široké spektrum základních i doplňkových aktivit spojených s léčebným pobytem – mnoho lázeňských center prošlo v posledních letech rozsáhlou rekonstrukcí, modernizací či přístavbou nových struktur rozšiřujících jejich stávající vybavenost.

Vzhledem ke skutečnosti, že se ve spoustě případů jednalo o zařízení, vybudovaná za komunistického režimu a v současnosti tudíž notně zastaralá a nevyhovující moderním trendům v lázeňství a wellness turistice, byla obnova těchto struktur s ohledem na jejich další fungování a konkurenceschopnost prakticky nutností.

Nejpalčivějším problémem, který aktuálně český „lázeňský průmysl“ řeší, je nedostatečná propagace lázeňství, neexistence ucelenějších materiálů šířejících informující o nabídce jednotlivých středisek a lázeňských regionů.

Díličí informace o českém lázeňství potom poskytuje internetová **prezentace agentury CzechTourism a turistické portály CZeCOT a Kudy z nudy**. V případě portálu CzechTourism sekce věnovaná lázeňství poskytuje stručný přehled marketingových aktivit agentury směřujících k propagaci lázeňství, dále jsou zde zveřejňovány lázeňské statistiky, propagační materiály o lázeňství v ČR (v současnosti na stránkách zveřejněn Katalog lázní & wellness, poskytující stručné informace o jednotlivých lázeňských místech ČR, ve čtyřech jazykových mutacích a Malý průvodce českými lázněmi v německé verzi) a odkazy na příslušné asociace a lázeňská zařízení. V případě portálů CZeCOT a Kudy z nudy je lázeňství opět jednou z díličích sekcí prezentace turistické nabídky ČR, přičemž daná sekce slouží buďto prakticky pouze pro vyhledání odkazů na konkrétní lázeňská zařízení (CZeCOT), anebo jsou informace zprostředkovány formou redakčních článků o jednotlivých lázních či nabízených aktivitách, bez ucelenějšího popisu příslušného lázeňského regionu a jednotné struktury popisů za všechny regiony (Kudyznudy.cz). [10]

Tradice českého lázeňství je neoddělitelnou součástí Evropského kulturního dědictví a díky vysoké kvalitě přírodních léčivých zdrojů si získala mimořádný věhlas i vážnost v evropském povědomí. Použití nejmodernějších léčebných a rehabilitačních metod kombinované s tradičním využitím přírodní minerální vody, peloidů, léčivých plynů a klimatu činí z České republiky evropskou velmoc na poli lázeňství a wellness. Poloha v srdci Evropy dává českým lázním výbornou dopravní dostupnost. [19]

4.1.2 Důvody návštěvnosti českého lázeňství

Z hlediska motivace návštěvníků pro výběr turistických destinací můžeme konstatovat, že nejvýznamnějším důvodem pro návštěvu konkrétní

destinace je **poznávací turistika**, která je v detailnějším pohledu rozhodující měrou **zastoupena zejména prohlídkami památek, poznávacími a pěšími výlety a vycházkami do přírody**. Uvedené skutečnosti odpovídá také vysoká frekvence těchto volnočasových aktivit v rámci pobytů návštěvníků v regionech ČR.

V tomto ohledu jsou také v rámci zpracovaných průzkumů uvedené volnočasové aktivity – tzn. orientace na „poznávání a „objevování“ přírodních, kulturních a historických stránek života země/lokality“ – identifikovány jako aktivity se strategickým významem pro rozvoj cestovního ruchu v ČR. Doporučení v oblasti dalšího směřování marketingové propagace ČR a v obecnějším pohledu také jednotlivých turistických regionů se tedy primárně orientuje právě zejména na **komunikaci vůči turistům orientovaným na památky a historii a přírodní bohatství**.

Z průzkumů informačních zdrojů využívaných pro získávání informací o dané turistické destinaci vyplývá, že po referencích příbuzných a známých jsou stále často využívaným zdrojem propagační materiály (tištěné publikace) a internet, který nabývá na významu. Nejčastěji vyhledávaným druhem informací jsou informace o místních atraktivitách a zajímavostech, což také koresponduje s preferencemi návštěvníků při výběru konkrétní turistické destinace.

Na základě samostatného rámcového hodnocení informačních zdrojů o lázeňských místech v ČR můžeme v zásadě konstatovat, že v současné době v rámci ČR neexistuje jednotná propagace lázeňských míst. [10]

4.1.3 Lázeňství jako komplexní turistická destinace a její propagace

V případě lázeňského cestovního ruchu můžeme obecně konstatovat, že ve stávající nabídce tuzemských lázeňských destinací není v dostatečné míře akcentována „běžná“ turistická nabídka (příroda, kultura, památky, kulturně-společenské či sportovní vyžití v daném lázeňském městě a okolí atd.), která by vytvářela ucelený „portrét“ konkrétního lázeňského místa coby komplexní turistické destinace (jasné sdělení případným návštěvníkům, že dané místo nejsou „pouze“ lázně, ale mnohem více atraktivních míst a možností realizace pobytu). Současná propagace těchto destinací je tedy vesměs cílena čistě na prezentaci lázeňství jako pomyslného hlavního lákadla, čímž ale v mnoha případech mívá některé významné segmenty potenciální klientely.

Toto je také hlavní a velice významný rozdíl mezi zahraničními a tuzemskými lázeňskými a wellness destinacemi, kdy propagace atraktivit konkrétní turistické destinace je v případě vyspělých států, významnou měrou profitujících z odvětví cestovního ruchu, pojata nepoměrně komplexněji a řešena na mnohem vyšší úrovni. [13]

4.1.4 Organizace zabývající se lázeňstvím jako takovém

SLM ČR – Sdružení lázeňských míst ČR, historie, cíle, program

Sdružení lázeňských míst ČR je dobrovolnou zájmovou nestrannou a nevládní organizací lázeňských měst a obcí v ČR (dále jen lázeňská místa), na jejichž území se nacházejí lázeňská zařízení a mají schválený statut lázní.

Členové sdružení považují lázeňství za významnou činnost ve své obci či městě, která má význam pro rozvoj nejen svého místa a regionu, ale i ČR.

Posláním sdružení je aktivně přispívat k vytváření podmínek a nástrojů pro regeneraci a rozvoj lázeňství a lázeňských míst, zejména ke zlepšování stavu a rozvoji lázeňské a městské infrastruktury, obnovy lázeňských památek a k rozvoji českého lázeňství a českých lázeňských měst a obcí.

Pro dosažení vytyčených cílů usiluje sdružení o spolupráci mezi státem, obcemi a občany, lázeňskými organizacemi a sdružením, ale i spolupráci na mezinárodní úrovni.

Zajisté ne druhořadým cílem sdružení je prezentovat a spolupracovat při prezentaci českých lázeňských míst jako unikátních cílů pro návštěvníky hledající nejen lázeňskou péči, ale i velice zajímavé turistické cíle.

Sdružení lázeňských míst ČR dlouhodobě vnímá výše zmiňované nedostatky plynoucí z nedostatečné a především neefektivní a nekomplexní propagace lázeňských regionů, jakožto jednu z hlavních bariér rozvoje těchto destinací v oblasti cestovního ruchu. [16]

SLL ČR – Svaz léčebných lázní ČR, historie, cíle, program

Svaz léčebných lázní České republiky byl zřízen jako zájmové sdružení léčebných lázní a jiných právnických osob podnikajících ve sféře lázeňství v širším slova smyslu bez rozdílu typu vlastnictví na základě zakladatelské smlouvy zakládajících členů. Dle platných předpisů je zájmovým sdružením ve smyslu § 20 f obč. zákoníku.

V lázeňství existují dvě hlavní zájmové organizace: Sdružení lázeňských míst – členové jsou zástupci radnic lázeňských měst a Svaz léčebných lázní České republiky. Svaz léčebných lázní České republiky byl založen jako zájmové sdružení léčebných lázní v roce 1995, v roce 2001 se jeho součástí stalo i Sdružení odborných lázeňských zařízení. Svaz nyní sdružuje 44 členů, z toho 42 léčebných lázní, které tvoří s více než 20 000 lůžek 80 % lůžkové

kapacity léčebného lázeňství v ČR. Podle aktuálních statistik ÚZIS je v současné době v ČR v provozu 85 lázeňských zdravotnických zařízení.

Z celkového počtu lázní je tudíž zřejmé, že v lázeňství ještě působí cca 40 subjektů, u kterých nejsou definována žádná pravidla léčby, ubytování a stravování. V této souvislosti je nutné ještě uvést, že se v tomto případě jedná téměř výlučně o subjekty působící v Karlovarském kraji.

Svaz léčebných lázní České republiky je členem Evropského svazu lázní a platným partnerem i oponentem Ministerstva zdravotnictví ČR. Posláním svazu je kultivovat prostředí a vytvářet podmínky pro další léčebné lázeňství v České republice a hájit společné i individuální zájmy členů. [17]

4.2 Společnost Lázně Aurora Třeboň s.r.o.

Lázeňský komplex Aurora se nachází na západním okraji jihočeského města Třeboně v klidném prostředí rozsáhlého parku na břehu rybníka Svět. Specializuje se na léčení poruch pohybového aparátu, revmatických chorob, poúrazových a pooperačních stavů a celkovou rekondici těla i mysli.[20]

4.2.1 Historie vzniku lázní Aurora Třeboň s.r.o.

Již od středověku byly v nově vznikajících městech zakládány nejen špitály, ale větší hustota obyvatel stísněných v husté zástavbě sevřené hradbami si vynutila také zřizování veřejných očištných lázní.

Tyto lázeňské se stávaly velmi oblíbeným místem nejen pro očištění těla, ale postupně byly i společenským střediskem. Nejstarší zmínka o třeboňské lázeňské (v Rožmberské ulici) pochází z roku 1666. Po zrušení lázeňské získal v r. 1861 správce schwarzenberského velkostatku Václav Horák povolení od knížete Schwarzenberga zřídit očištné lázně s tekoucí vodou na Zlaté stoce.

V letech 1881-1883 vystavěl učitel Václav Hucek v sousedství těchto očištných lázní svůj léčebný ústav s aplikací rašeliny (dnešní Bertiny Lázně). Od té doby se datují dějiny novodobé třeboňské lázeňské tradice - spojení s přírodním léčivým zdrojem, který se v tomto regionu hojně nachází - rašelinou. Ta se využívá pro léčení poruch pohybového aparátu, revmatických chorob, poúrazových a pooperačních stavů a celkovou rekondici těla i mysli.

Již první desetiletí po skončení druhé světové války prokázalo životaschopnost a oprávněnost existence rašelinných lázní pro léčení revmatických nemocí v Třeboni. Malá kapacita lázeňských ústavů pro léčení revmatických onemocnění v poválečném Československu vedla k rozhodnutí rozšířit kapacitu lázní právě v Třeboni výstavbou nového lázeňského sanatoria. Rozhodujícím faktorem byly nevyčerpatelné zdroje sirnoželezité rašeliny a současně krásná krajina. Samotná výstavba trvala téměř dvacet let. V r. 1960 získala Třeboň statut lázeňského města a v r. 1975 bylo otevřeno nové lázeňské sanatorium Aurora.

Léčebné účinky pobytu v lázních jsou také podpořeny kvalitou okolního přírodního prostředí. Příznivé klima, aktivní pohyb, kulisa městské památkové rezervace, zámku a pobyt v přírodě chráněné krajinné oblasti pomáhá navodit harmonii těla a ducha. Třeboňské lázně nyní nabízejí pobyt a léčbu ve dvou lázeňských domech - v Bertiných lázních a v Lázních Aurora. Oba lázeňské domy jsou v majetku města.[21]

4.2.2 Léčebné metody

Hlavní léčebnou metodou jsou slatinné koupele a zábaly a dále pak bylinné, uhličitě či perličkové koupele, vířivé lázně horních a dolních končetin, skotské stříky, elektrolyčebné a světloléčebné procedury, pohybové terapie, masáže, parafínové zábaly, kryoterapie, akupunktura, inhalace, oxygenoterapie, plynové injekce, floating.

Pro maximální účinek léčby se doporučují klasické léčebné pobyty v délce 3-4 týdnů. V nabídce jsou ale i krátkodobé relaxační programy (víkendové nebo týdenní) a také jednotlivé volně prodejné procedury, které dokáží zregenerovat tělo i během krátkodobého pobytu. [20]

4.2.3 Charakteristika činnosti lázní Aurora

Lázně Aurora Třeboň, s. r. o. byly zapsány 2.7.1998 do Obchodního rejstříku. Právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným. Lázně Aurora zaujmají stabilní postavení mezi jednotlivými lázeňskými zařízeními, jsou členem Sdružení lázeňských míst ČR a též jsou členem Svazu léčebných lázní ČR. Hlavní předností lze považovat především krásné a klidné prostředí, velice dobrá a odborná úroveň poskytovaných služeb a samozřejmě atraktivní polohu v Třeboni, která je jednou z nejpřitažlivějších míst s bohatou historickou a kulturní hodnotou.

Přehled předmětu podnikání lázní Aurora Třeboň, s. r. o.:

- **Předmět podnikání:**

- poskytování ústavní a ambulantní lázeňské péče;
- poskytování ambulantní péče v oborech FBLR, ORL, Urologie, Chirurgie;
- provozování zařízení sloužících k regeneraci a rekondici;
- masérské, rekondiční a regenerační služby;
- praní , žehlení , spravování prádla;
- pořadatelsví audiovizuálních produkcí;
- půjčování sportovních potřeb, průmyslového zboží a spotřebního zboží;
- braní věcí do úschovy;
- hostinská činnost;
- ubytovací služby;

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej , kromě případů vyžadujících zvláštní oprávnění;
- směnářská činnost;
- silniční motorová doprava osobní;
- provozování odstavných ploch pro motorová vozidla;
- provozování solárií;
- telekomunikační služby;
- výroba tepla;
- výroba elektřiny.

4.2.4 Poslání a působnost firmy

Lázně Aurora poskytují léčebnou lázeňskou péči, hotelové služby a doprovodné služby pro volný čas. V Lázních Aurora je léčen pohybový aparát (- artróza, -revmatická onemocnění,- bolestivý vertebrogenní syndrom,- funkční poruchy svalů, šlach atd,- stavy po úrazech pohybového ústrojí a po ortopedických operacích,- osteoporóza) s využitím přírodního léčivého zdroje – slatiny.

K léčbě je využíváno základních slatinných procedur (koupelí a zábalů), masáží, vodoléčebných procedur, laserové techniky, elektroterapie, fyzioterapie, parafinových zábalů, plynových injekcí, akupunktury atd. [22]

Ubytovací kapacita v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích nebo apartmánech je 450 lůžek ve 287 pokojích. Dalších 250 lůžek je k dispozici v dependancích, které jsou v dosahu pěší chůze od lázní.

Součástí lázeňského komplexu jsou i kongresové prostory, restaurace, bary, obchody, plavecký bazén se slanou vodou, aqua centrum s vodními atrakcemi (tobogán, divoká řeka, whirlpools, hydromasážní lavice, chrliče, vodní

hřib), fitness, tělocvična, sauna, solárium, squash, bowling, kadeřnictví, kosmetika, manikúra, pedikúra a internetová místnost. [20]

Základním předmětem činnosti firmy je kvalitní, medicínská lázeňská péče doplněná velmi dobrými hotelovými službami.

4.2.5 Organizační struktura firmy

Základní organizační struktura firmy je znázorněna v příloze č. 1. Za činnost jednotlivých útvarů odpovídají vedoucí útvarů.¹

Vedení společnosti tvoří:

Ředitel, prokurista, vedoucí obchodního úseku, vedoucí zdravotnického úseku, vedoucí provozního úseku, vedoucí technického úseku. [22]

4.3 Metodika výzkumu

V této praktické části této bakalářské práce se zaměřím na metodiku výzkumu. K průzkumu je zvolena ústní forma dotazování. Dotazníky jsou rozděleny do několika částí podle jednotlivých poskytovaných služeb:

- Léčebných – které jsou součástí dotazníkového šetření;
- Ubytovacích - které jsou součástí dotazníkového šetření;
- Stravovacích - které jsou součástí dotazníkového šetření

Její šíři a hloubku, dále zjištění spokojenosti klientů těchto služeb a to z let minulých až do současnosti v rozmezí pěti let (r. 2006 až r. 2010) v konkrétní lázeňské společnosti, v lázních Aurora Třeboň, s. r. o.

¹ **Poznámka:** útvar je obecný název pro organizační celek bez ohledu na rozsah a předmět činnosti, a může znamenat: úsek, odbor, oddělení, referát, středisko, provoz, dílna, pracoviště

Samostatně je zpracována část, která se věnuje osobním údajům respondenta a spotřebnímu chování. Otázky jsou koncipovány od méně náročných po složitější, a to formou škálování i otevřených otázek.

Je zde použita metoda kvótního výběru tak, aby vzorek respondentů odpovídal reálnému složení klientely ve 3 základních kritériích:

- pohlaví;
- věk;
- struktura dle úhrady pobytu (komplexní pacienti společně s příspěvkovými pacienty - pojišťovna, samoplátci + zahraniční klientela).

Z vyplněných dotazníků odpovídá zhruba 177 dotázaných za rok. Mezi respondenty jsou i klienti ubytovaní mimo hlavní budovu (hotel Regent nebo ostatní pensiony). Tyto dotazníky jsou zavedeny v lázních Aurora od roku 2004.

4.3.1 Charakteristika klientely – Skladba respondentů

Ze 177 vybraných respondentů je z grafu možné vyčíst podíl mužů a žen. Podíl mužů je menší než podíl žen. Což je první ukazatel, který potvrzuje, že v návštěvnosti lázní Aurora Třeboň převažují ženy.

Graf č.1 – Skladba respondentů



Zdroj: Interní materiál: F – V – Vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů za rok- 06, 07, 08, 09, 10., Lázně Aurora s.r.o., Třeboň

4.3.2 Věková skladba

Co se týče selekce dle věku, tak z grafu můžeme vyčíst, že většina dotázaných respondentů se vyskytuje ve skupině nad 50 let, tudíž lázním dává přednost starší klientela před mladší klientelou pod 50 let. Starší klientela se vyskytuje více u pojištěnců než li u samoplátců. Na kratší samoplátecké pobyty do lázní Aurora jezdí samozřejmě respondenti zhruba od 35 let.

Graf č.2 – Věková skladba



Zdroj: Interní materiál: F – V – Vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů za rok- 06, 07, 08, 09, 10., Lázně Aurora s.r.o., Třeboň

4.3.3 Cílová klientela

Hlavní skupinu tvoří:

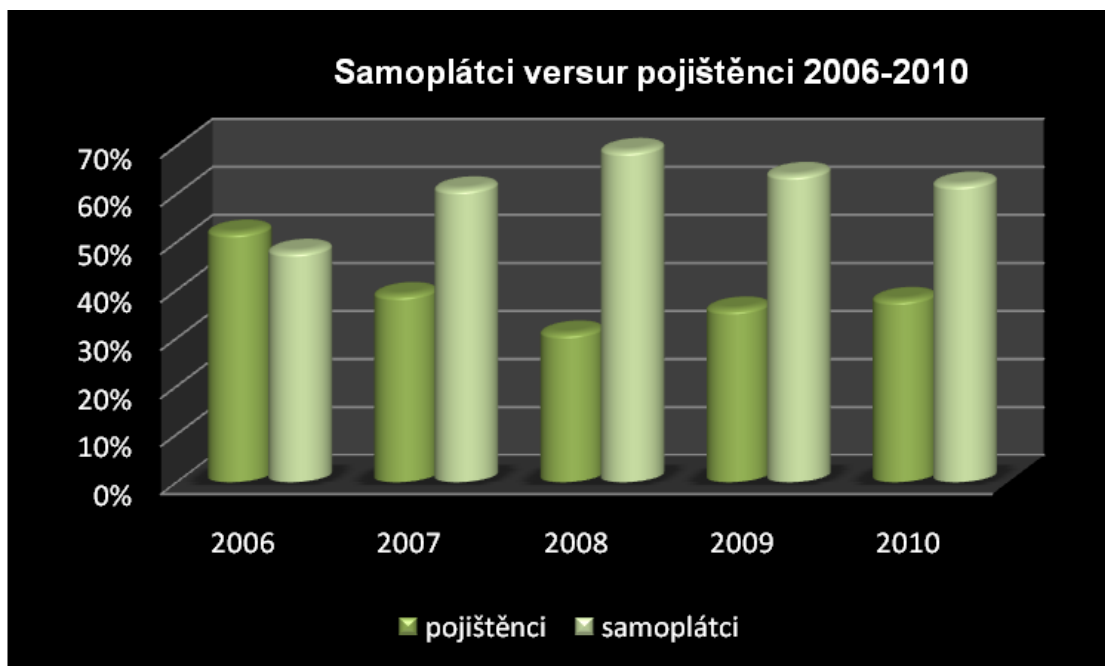
1/ klientela **samoplátecká**, nakupující zejména relaxační, rekondiční a wellness pobyty a to včetně klientely korporátní nakupující pobyty pro zaměstnance. Vzhledem k předpokládanému nejistému vývoji na trhu léčebných pobytů hrazených ze zdravotního pojištění se jedná o preferovanou klientelu, která je velice důležitá v udržení postoji lázní kompletované do budoucí strategii.

2/ klientela pojišťovenská (komplexní lázeňská léčba a příspěvková lázeňská léčba), která v současné době přináší vyšší marže především díky dlouhodobosti pobytu a širšímu spektru a objemu nakupovaných služeb, zejm.léčebných. Jedná se však o klientelu s krajně nejistou perspektivou.

Další klientela je pro firmu jen doplňková:

Hotelová klientela, kongresová, konferenční a klientela na zvláštní typy pobytů (např: silvestrovské pobyty, velikonoční pobyty atd.)

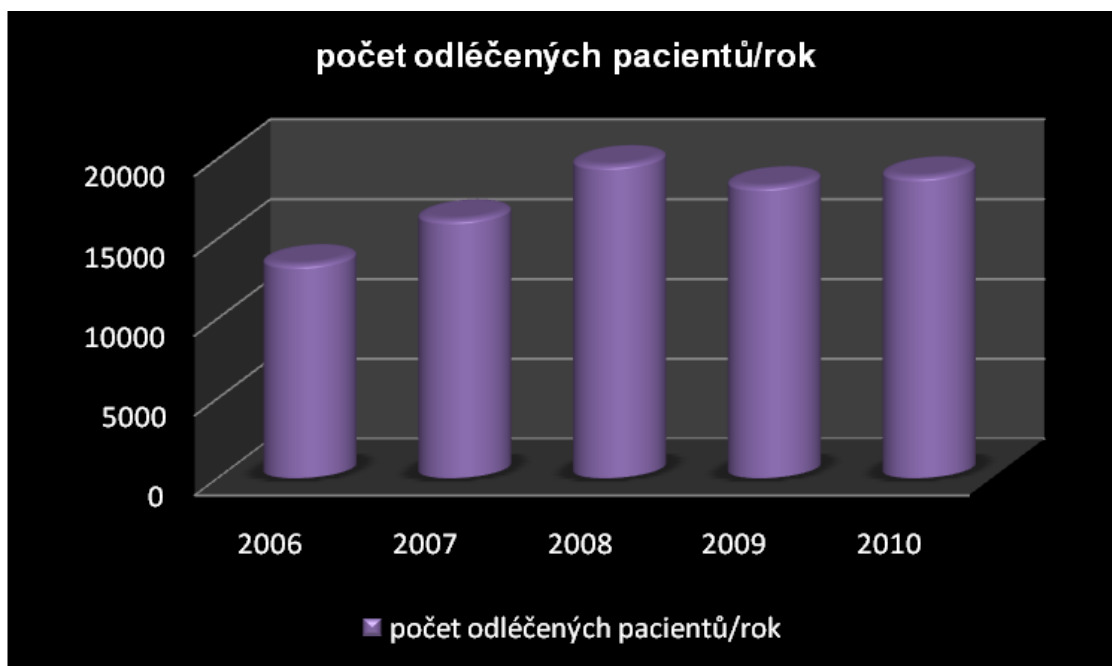
Graf č. 3 – Samoplátci versus komplexní pacienti



Zdroj: Interní materiál: Marketingový plán - 2006, 2007, 2008, 2009, 2010., Lázně Aurora s.r.o., Třeboň

Z následujícího grafu můžeme vyčíst průběžný vývoj počtu fyzicky léčených klientů dle jednotlivých segmentů dochází díky stanovené obchodní strategii k navýšení počtu samoplátců zhruba o nějaké procento za rok. Největší nárůst samoplátců byl v roce 2008 a též v tomto roce je i nejvyšší počet odléčených klientů, což se samozřejmě odrazilo i na hospodářském výsledku všech těchto roků. Další dva roky, 2009 a 2010 se dotýká trochu celosvětová hospodářská krize, stagnují ceny léčebných pobytů, ubytování, stravování a jiných služeb, které může respondent čerpat. Lidé nemají potřebu vynakládat své peníze na zbytkové služby cestovního ruchu.

Graf č. 4 – Počet odléčených klientů za rok 2006 - 2010



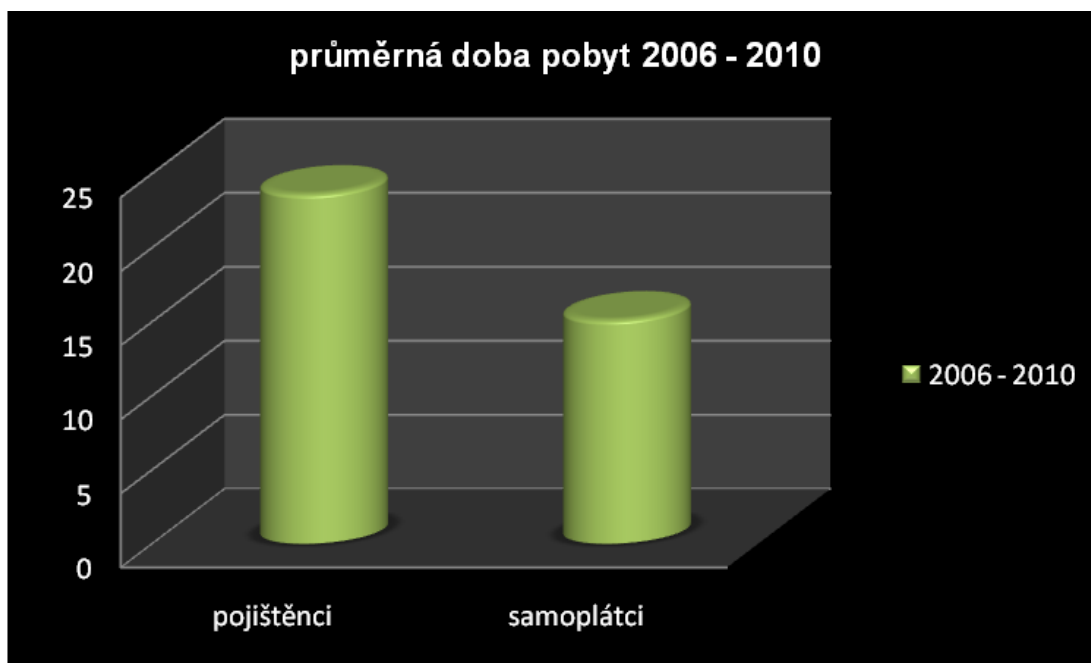
Zdroj: Interní materiál: Marketingový plán - 2006, 2007, 2008, 2009, 2010., Lázně Aurora s.r.o., Třeboň

4.3.4 Průměrná doba pobytu

Průměrná doba pobytu dle typu zvolené léčby klientů za rok 2006 – 2010 se téměř nezměnila. Změnil se razantně nárůst počtu samoplátců versus komplexním pacientům. Proto uvádím pouze jedno číslo za pětileté období a docházím k následujícím hodnotám:

- klienti zdravotní pojišťovny **23,63 dne;**
- samoplátcí **15,12 dne.**

Graf č. 5 – průměrná doba pobytu 2006 – 2010



Zdroj: Interní materiál: Marketingový plán - 2006, 2007, 2008, 2009, 2010., Lázně Aurora s.r.o., Třeboň

Na první pohled je patrné, že nejvíce času tráví v lázních Aurora pacienti komplexní léčby, naopak nejkratší pobyt jsme zaznamenali u samoplátců.

Je ovšem nutné podotknout, že přesto je tato doba, kterou tráví samoplátci v lázních Aurora, je o 5 dnů delší, než je průměrná doba pobytu, kterou dosahují samoplátci v lázních v České republice celkem. [25]

Každý rok si lázně Aurora kladou za cíl, odléčit co nejvíce samoplátců a samozřejmě je tím míněno i zahraničních pacientů. I když je samoplátce na kratší dobu pobytu než komplexní pacient, vždy to pro lázně znamená větší zisk u samoplátce než u komplexního pacienta. Velice důležitý aspekt pro lázeňství jako takové, neboť nástupem samoplátce můžeme okamžitě disponovat jeho penězi, které zaplatil za svůj pobyt. Načež u komplexního pacienta, který se vyúčtovává až po poskytnutí pobytu, mohou nastat určité komplikace, které

vedou k nezaplacení úhrady od zdravotní pojišťovny. V náročnosti poskytování služeb je ve skutečnosti samoplátce samozřejmě komplikovanější, je s ním více práce, ale nic to nemění na tom, že je opravdu pro lázně velice důležitý a dokáže velice ovlivnit budoucí chod lázní.

4.3.5 Relaxace, wellness za období 2006-2010

Z pohledu rizik v oblasti vnější konkurence byl již v roce 2003 vytvořen a zaveden produkt tzv. wellness pobytů. Lázně Aurora prodávají týdenní pobyty pod názvem Relax, Lázeňský koktejl, Wellness, Siesta, Romance. Nejprodávanějším pobytem za období 2006 – 2010 je relaxační program Relax, který je 7-denní a 4-denní pobyt Harmonie:

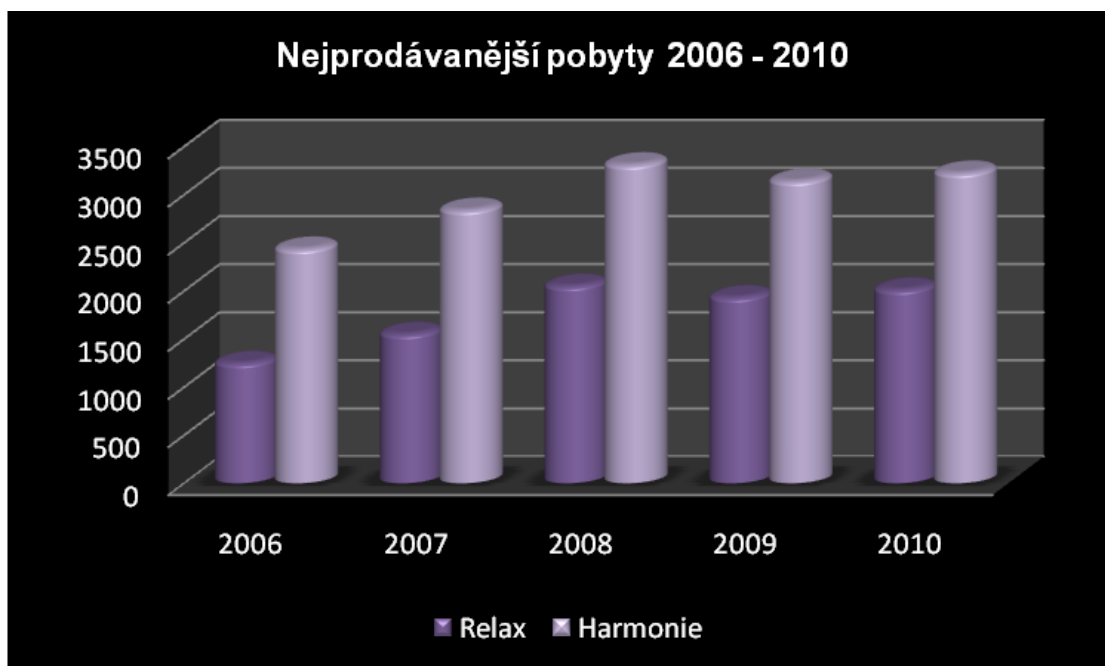
Relax zahrnuje:

6x ubytování s polopenzí, 2x slatinná koupel, 2x perličková koupel s bylinkami, 2x bazénový komplex nebo sauna (1 hodina), 2x klasická masáž částečná, 1x podvodní masáž, 1x vířivka horní / dolní končetiny, lázeňská taxa.

Harmonie zahrnuje:

3x ubytování s polopenzí, 3x bazénový komplex nebo sauna (1 hodina), 1x slatinná koupel, 1x klasická masáž částečná, 1x perličková koupel s bylinkami, 1x mechanická masáž, lázeňská taxa. [26]

Graf č. 6 – nejprodávanější pobyty 2006 – 2010



Zdroj: Interní materiál: Marketingový plán - 2006, 2007, 2008, 2009, 2010., Lázně Aurora s.r.o., Třeboň

5 Vyhodnocení poskytovaných služeb dle dotazníku – dotazníkové šetření

5.1 Léčebné služby

Během výzkumu byly sledovány 4 hlavní ukazatele. Pro jejich hodnocení byla použita následující škalovací tabulka.

Sledované ukazatele:

- Služby ošetřujícího lékaře;
- Služby personálu při poskytování procedur;
- Rozmístění pracovišť;
- Časové rozvržení procedur.

Tabulka č. 1- Hodnotící škála léčebných služeb je následující:

Zcela spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Zcela nespokojen	Nevím
1	2	3	4	5

Zdroj: Interní materiál: Výzkum spokojenosti a spotřebního chování klientů v lázních Aurora 2006 - 2010, zpracovala VŠH Praha pro lázně Aurora Třeboň

Dle hodnocení respondentů jsme mohli aritmetickým průměrem vypočítat průměrné známky pro jednotlivé ukazatele:

Tabulka č. 2 – Sledované ukazatele a jejich hodnocení známkou

Sledovaný ukazatel	Průměrná známka
Služby ošetřujícího lékaře	1,15
Služby personálu při poskytování procedur	1,15
Rozmístění pracovišť	1,24
Časové rozvržení procedur	1,62

Zdroj: Interní materiál: Výzkum spokojenosti a spotřebního chování klientů v lázních Aurora 2006 - 2010, zpracovala VŠH Praha pro lázně Aurora Třeboň

Nejlépe hodnotí respondenti **služby ošetřujících lékařů a personálu** na procedurách, nejvíce výtek mají k časovému rozvržení procedur.

5.1.1 Otevřené otázky:

V oblasti otevřených otázek respondenti odpovídali na následující dotazy:

- Se kterou procedurou jste nejméně spokojeni a proč?
- Co Vám nevyhovuje nebo co postrádáte v léčebné péči?
- Jaké jsou vaše nápady na vylepšení?

„Se kterou procedurou jste nejméně spokojeni a proč?“

Na tuto otázku se vyjádřilo pouze 20,9% všech respondentů. Nejvíce byli nespokojeni pacienti ve věku do 50let

Nejméně jsou respondenti spokojeni s:

- **Fitness** – příliš velká zátěž, fyzicky velmi náročné;
- **Slatina** – pacienti pociťují srdeční nevolnost a nízký tlak, procedura některým pacientům nevyhovuje zdravotně, nespokojenost se slabou péčí personálu, špatný vzduch;
- **Bazén** – malé rozměry, špinavý, mělký, studený, koupe se v něm příliš lidí najednou, je ve špatném technickém stavu a stejně tak šatny, kde chybí respondentům např. zrcadlo ;

- **Společný tělocvik** – objevuje se názor, že ne všichni pacienti by měli cvičit vše, doporučují se koncentrovat na cviky, které potřebují (pacienti si myslí, že mohou podobně cvičit doma a je zbytečné kvůli tomu jezdit do lázní, ostatní mají např. osobní důvody – cvičí neradi);
- **Parafín;**
- **Elektroléčba** - označovaná jako krátká procedura bez účinků ;
- **Masáž** – spokojenost pacientů závisela na personálním obsazení

„Co Vám nevyhovuje nebo co postrádáte v léčebné péči?“

Na tuto otázku se vyjádřilo opět pouze 21,3% všech respondentů. Nejvíce byli nespokojeni pacienti ve věku do 50let

Nejvíce klienti postrádali, nejvíce jim vadilo:

- **Kombinace procedur** – většina pacientů je nespokojena s návazností procedur na dobu stravování, často zmiňovali nevhodnost procedur okolo oběda, vadí jim také dvě mokré procedury po sobě a dlouhé pauzy mezi procedurami (zejména pokud bydlí mimo objekt), stěžují si i na málo odpočinku mezi procedurami ;
- **Nedostatek procedur** - pacienti by uvítali více procedur, postrádají např. podvodní i mechanickou masáž, uvítali by více masáží celkově
- **Nedostatečné vybavení a prostory pro vozíčkáře** – u bazénu není postačující vybavení pro vozíčkáře a úzký prostor pro vozíčkáře na procedurách, přístup do tělocvičny je také těsný;
- **Málo soukromí při procedurách** – hlavně u slatinových zábalů je špatná organizace a respondenti vytýkají zbytečnou uspěchanost (pacient ještě není oblečen a již přichází další);
- **Nedostatečné vybavení a stav bazénu** – v bazénu je špinavá voda (lázně by měly zajistit kontrolu hygieny pacientů před vstupem do bazénu), některým nevyhovuje neodpovídající rychlost cvičení v bazénu;
- **Nedostatek služeb** – chybí služby fyzioterapie, psychologa a psychoterapie;
- **Finanční nedostatek** - pojišťovna hradí málo procedur;

- **Ubytování mimo areál** – starším pacientům vadí docházení na procedury, docházení z hotelu Regent, dlouhé pauzy mezi procedurami.

Doporučení

Doporučení ze strany odpovídajících respondentů i ze strany autorky si lze shrnout do následujících bodů.

- **solárium** – zavést solárium jako jednu z příjemných procedur;
- **více perličkových lázní;**
- **personální zlepšení** – více ochoty, chybí usměvavé sestry;
- **skupinové tělocviky** - rozlišit podle věku;
- **malé procedurní vany.**

5.2 Ubytovací služby

Oblast ubytovacích služeb dokázalo hodnotit více jak **čtyři pětiny respondentů** (88,53%).

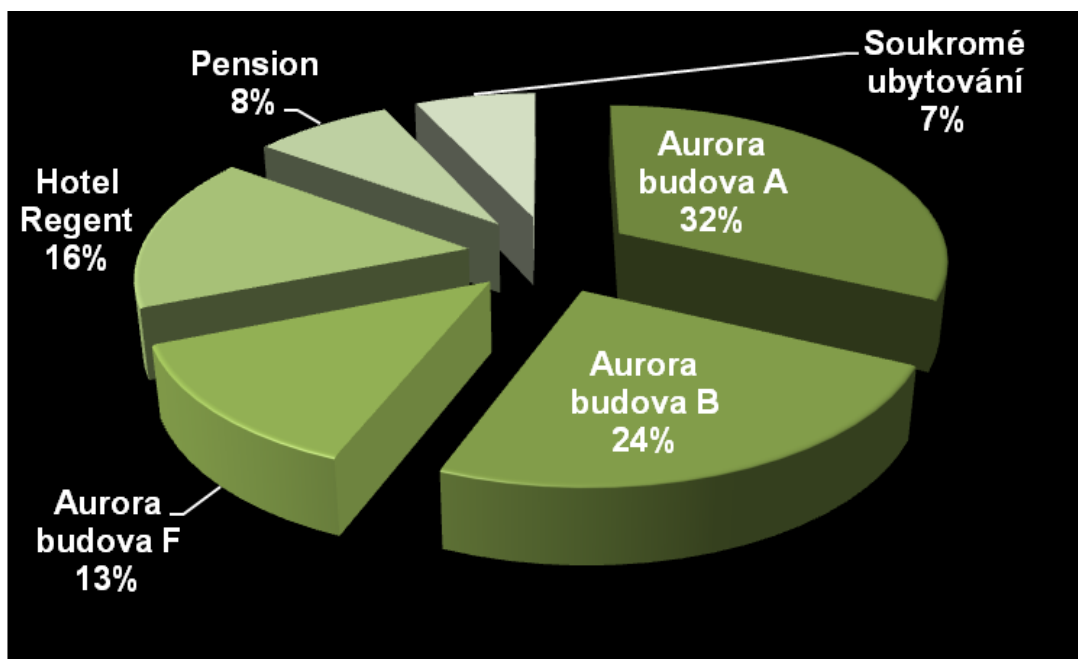
Dotazovaní respondenti byly ze dvou třetin ubytováni přímo v areálu lázeňského zařízení (66 %). Podrobnější členění ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 3 – Budovy Lázní Aurora a počet ubytovaných

Aurora budova A	55
Aurora budova B	41
Aurora budova F	23
Hotel Regent	30
Pension	15
Soukromé ubytování	13

Zdroj: Interní materiál: Výzkum spokojenosti a spotřebního chování klientů v lázních Aurora 2006 -2010, zpracovala VŠH Praha pro lázně Aurora Třeboň

Graf č.7- Počet ubytovaných v jednotlivých objektech



Zdroj: Interní materiál:F–V-Vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů – 06,07,08,09,10., Lázně Aurora Třeboň s.r.o., Třeboň

Největší procento ubytovaných konkrétně připadá na objekty A a B, které dohromady pojmají více jak polovinu dotazovaných lázeňských hostů. U samoplátců se podíl těchto objektů zvyšuje (je v nich ubytováno 76% klientů dané kategorie).

To je samozřejmě pozitivní jev, je tak totiž více pravděpodobné, že host bude využívat i ostatních služby, které lázeňský areál nabízí. V hotelu a penzionu jsou ubytováni především lidé v rámci komplexní či příspěvkové léčby. První místo mezi ubytovacími zařízeními umístěnými mimo areál lázní zaujímá hotel Regent.

Dále jsme se proto především zaměřili na hodnocení ubytovacích služeb v Auroře a hotelu Regent.[23]

5.2.1 Otevřené otázky:

V oblasti otevřených otázek respondenti odpovídali na následující dotazy:

- Jak jste spokojen s kvalitou ubytování a to v hlavní budově A,B,F, v hotelu Regent, pensionech a soukromých ubytovnících?
- Jaká je vybavenost pokojů v těchto objektech a jak jsou uklizené?
- Jaké jsou vaše nápady na vylepšení?

„Jak jste spokojen s kvalitou ubytování a to v hlavní budově A, B, F, v hotelu Regent, pensionech a soukromých depandancích?“

- Jelikož **objekt A** jako jediný objekt nabízí ubytování s koupelnami vykládanými mramorem, vykazuje i hodnocení tohoto objektu, nejlepší hodnocení;

V rámci lázní Aurora je tedy nejlépe hodnocen objekt A. Zde jsou hosté s kvalitou ubytování většinou „zcela spokojeni“. Pouze jeden z ubytovaných v tomto objektu uvedl, že je s kvalitou ubytování „zcela nespokojen“.

- **Objekt B** je hodnocen co do kvality hůře než objekt A, ovšem zdaleka nejvíce jsou hosté nespokojeni s kvalitou ubytování v **objektu F**. Podíl „zcela nespokojených“ zde dosahuje téměř deseti procent.

Jako dokreslení srovnání zmiňuje autorka i hodnocení v hotelu Regent, pensionech a soukromých depandancích. Kvalita ubytování v **hotelu Regent** je ve většině případů hodnocena slovy „spíše spokojen“. Jediné, co by se v tomto směru mohlo lázním vytknout je docházková vzdálenost určitých pensionů a soukromých depandancí.

„ Jaká je vybavenost pokojů v těchto objektech a jak jsou uklizené?“

Co se týče výsledků dle vybavenosti pokojů, i v této oblasti dochází autorka k podobným výsledkům jako v předchozí části.

- Nejlépe je hodnocen **objekt A**, s vybavením pokojů v **objektu B** jsou lidé ve většině případů rovněž „zcela spokojeni“. V rámci lázeňského areálu dosahuje **objekt F** nejvyšší průměrné známky, tzn. nejhorší hodnocení.

- Hodnocení **v hotelu Regent a ostatních pensionů a depandancí**. Vychází jako nejhůře hodnocená zařízení z hlediska vybavenosti pokojů, průměrná známka se blíží hodnotě „spíše spokojen“.

- Hodnocení úklidu pokojů v Lázních Aurora je hodnocen velmi pozitivně. Pouze jeden ubytovaný v hlavní budově byl s úklidem spíše nespokojen“. Úklid v hotelu Regent, pensíoních a depandancích mají respondenti více výhrad. Více jak desetina zde ubytovaných je s úklidem „spíše nespokojena“ nebo „zcela nespokojena“ (11,62 %).

Doporučení

Doporučení ze strany odpovídajících respondentů i ze strany autorky si dovoluji shrnout do následujících bodů.

- Přehodnotit systém příplatků za nadstandard;
- Činnost ubytovací kanceláře – lepší průchodnost při příjmu, úsměv;
- Vybavenost objektu F;
- Příslušenství na pokojích – varná konvice;
- Barevné sladění a dekoraci nejen pokojů, ale i chodeb, oživení, barevnost, obrazy;
- Možnost posezení na balkonech, květiny;
- Věkové sladění spolubydlících.

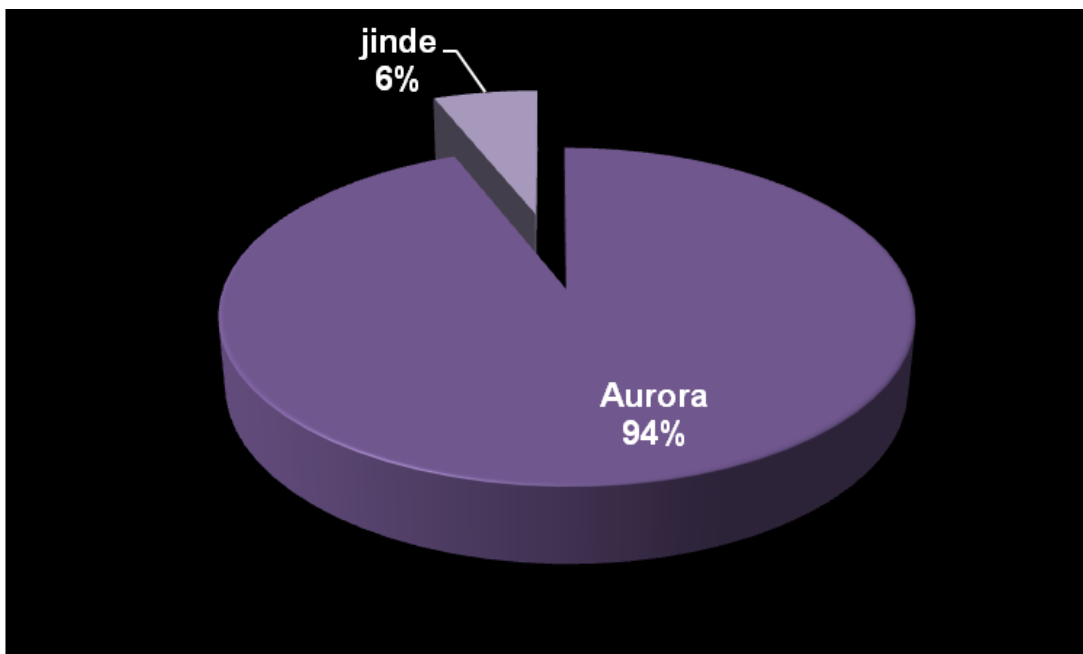
Na základě odpovědí respondentů též autorka doporučuje omezit stěhování během pobytu, nebo alespoň zlepšit jeho organizaci Pomáhat s balením a přesunem zavazadel v závislosti na věku a zdraví klienta.

Do budoucna autorka doporučuje možnost rozšíření ubytovací kapacity lázeňského areálu, neboť docházení na procedury a ubytování mimo tento areál mnozí vnímají velmi negativně.

5.3 Stravovací služby

Z celkového počtu 177 respondentů se **v areálu Aurory** stravovalo **161 osob** (94%).

Graf č. 8 – Počet stravujících se klientů



Zdroj: Interní materiál:F–V-Vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů – 06,07,08,09,10.,Lázně Aurora Třeboň s.r.o., Třeboň

5.3.1 Otevřené otázky

Oblasti stravovacích služeb byly v dotazníku věnovány otázky:

- Spokojenost s kvalitou jídla;
- Spokojenost s množstvím jídla;
- Spokojenost s výběrem;
- Spokojenost s dobou výdeje;
- Spokojenost s chováním personálu;
- Domníváte se, že množství a kvalita jídla odpovídá dennímu cen. limitu?
- Co Vám nejvíce nevyhovuje nebo co postrádáte v denním stravování? (řešena samostatně).
-

Tabulka č. 4 - Hodnoticí škála stravovacích služeb je následující:

Zcela spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Zcela nespokojen	Nevím
1	2	3	4	5

Zdroj: Interní materiál: F–V-Vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů – 06,07,08,09,10., Lázně Aurora Třeboň s.r.o., Třeboň

Tabulka č. 5 – Celková dosažená průměrná hodnocení jednotlivých otázek

Hodnocená oblast	prům. hodnota odpovědi	nejčastější hodnocení
Kvalita pokrmů	1,46	1
Množství jídla	1,19	1
Výběr	1,26	1
Doba výdeje	1,18	1
Chování personálu	1,19	1
Cenový limit	1,26	1

Zdroj: Interní materiál: F–V-Vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů –06,07,08,09,10., Lázně Aurora Třeboň s.r.o., Třeboň

Tabulka č. 6 – Hodnocení stravovacích služeb

Hodnocená oblast/udělená známka	četnost hodnocení					
	1	2	3	4	5	celkem
Kvalita pokrmů	125	38	10	3	1	177
Množství jídla	145	19	13	0	0	177
Výběr	145	25	7	1	1	177
Doba výdeje	150	21	6	0	0	177
Chování personálu	168	7	1	1	0	177
Cenový limit	153	24	0	0	0	177

Zdroj: Interní materiál:F–V-Vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů – 06,07,08,09,10., Lázně Aurora Třeboň s.r.o., Třeboň

Celkové hodnocení stravovacích služeb se pohybuje na úrovni zcela spokojen – spíše spokojen. Ze zjištěných hodnot vyplývá, že nejlépe hodnocenou oblastí je doba výdeje, nejméně byli respondenti spokojeni s kvalitou pokrmů. Nejčtenější hodnocením bylo hodnocení zcela spokojen. [23]

Mezi slabé stránky stravovacích služeb patří:

- jednotvárnost pokrmů;
- malá pestrost jídel především u snídaní a studených večeří;
- malá rozmanitost ryb a podávání mastných jídel;
- nedostatečné množství čerstvého ovoce, zeleniny a zeleninových salátů, mléčných výrobků, celozrnného pečiva, cereálií a porce masa;
- omezený výběr nápojů, kde chybí především džusy a neslazené nápoje;
- omezený prostor u jídelního stolu.

Doporučení

Doporučení ze strany odpovídajících respondentů i ze strany autorky si dovoluji shrnout do následujících bodů.

- inovovat sortiment pokrmů;
- odpoutat se od stereotypů a využít rozmanitosti mezinárodní kuchyně;

- navrhujeme respektovat trendy zdravé výživy, což spočívá především v odbourání mastných jídel a v rozšíření nabídky ovoce, zeleniny, mléčných výrobků, ale i černého pečiva a nápojů;
- přídavky jídel, které by především ocenili muži;
- Co se týče odpovědí v rámci otevřené otázky č. 16 shodují se připomínky samoplátců s ostatními skupinami pacientů a nebyly zjištěny žádné speciální požadavky výlučně charakteristické pro tuto skupinu klientů.

6 Diskuse a návrhy

Hlavním cílem Lázní Aurora je poskytovat služby vysoké kvality, které dosahuje velice dobře vyškoleným a ochotným personálem, cenovou strategií a vhodně zvolenou marketingovou koncepcí. Snaží se vytvářet žádoucí image organizace a udržet si nejen zákazníky stávající, ale i získat zákazníky nové.

V současné době lázeňství jako takové bude řešit nelehkou situaci, o které se již několik let mluví a to ve snaze odprostit se od celkového hrazení komplexní péče ze strany pojišťoven, které jsou v návaznosti na ministerstvo zdravotnictví.

V praktické části se autor snaží alespoň částečně zobrazit, zda by Lázně Aurora obstály v takovéto nelehké situaci, pokud by byly závislé pouze na samoplátecké klientele a na příspěvkových pacientech. V grafu č.3 je možné srovnání za poslední pětileté období, zde můžeme vyčíst jak samoplátecká klientela od roku 2008 stagnuje a pomalu se ubírá spíše směrem dolů než-li nahoru. Samotné lázně si budou muset uvědomit, jak nejlépe si udržet klienty nejen ty stávající, ale snažit se získat i potenciální.

Autorka bakalářské práce proto doporučuje, aby Lázně Aurora:

- se snažily vždy o dobře vyškolený a ochotný personál
- sjednocené rozhodování managementu, které velice ovlivňuje chování svých lidských zdrojů;
- více se mediálně prezentovaly – veletrhy, výstavy, publikace, inzertní kampaně, kampaně v rádiích a to formou soutěží o jednotlivé pobyty, slevami za včasný nákup aj;
- se snažily vždy o perfektně upravené nejen vnitřní ale i vnější zázemí

- větší spolupráci s městem neboť majitelem lázní je město a ne žádný cizí podnikatelský subjekt;
- snahu přinést do lázní více peněz ke zrealizování nových trendů a to formou částečného financování ze strany Evropské unie, která je tímto směrem velice nakloněna a co se týče pro další pětileté období, tak nakloněna stále bude;
- uvědomily, jakou cestou se v budoucnosti ubírat, pokud opravdu ministerstvo zdravotnictví bude naléhat na neúplné zrušení komplexní lázeňské péče, ale na její snížení na minimum;
- spolupracovat více s neziskovou organizací , Sdružení lázeňských míst ČR, která sdružuje 37 lázeňských míst včetně lázní Aurora a snaží se lobovat a udržet to české lázeňství tak jak je, protože pokud by se učinil opravdu takovýto krok, který by vedl ke zrušení komplexní lázeňské péče, tak ty dopady by na celou Českou republiku byly obrovské oproti rychlému ušetření financí v současné době.

Toto tvrzení je podloženo dlouholetou praxí autorky na pozici tajemníka Sdružení lázeňských míst České republiky. Toto sdružení má veliký zájem na tom, aby statut lázeňských míst zůstal zachován a lázně se neubíraly již jen jako wellness – v tomto směru jsme unikátní v celé Evropě. Tuto snahu podporujeme vyjednáváním s poslanci pro výbor cestovního ruchu a v neposlední řadě i s panem ministrem zdravotnictví.

Samotné Lázně Aurora pracují na neustálém zlepšování systému neboť vždy se najde něco, co je možné vylepšit a s určitostí si uvědomují, že v konkurenčním prostředí mají úspěch jen ti nejlepší a snaží se těmi nejlepšími být. To dokazují i jejich certifikací – Certifikace ISO 9001:2009, dále podklady pro plánování investic – **příloha č.3.**

Kalkulace návrhu lepší propagace lázní na veletrzích a výstavách

➤ Veletrh FOR SENIOR, Česká republika, Praha

Tabulka č. 7 – Veletrh FOR SENIOR – 4 denní

Obsah nákladových položek	Cena celkem v Kč
Krytá výstavní plocha m ² – délka x hloubka (5 x 3)	25 500
Registrační poplatek	2000
Pojištění vystavovatele	850
Přívod do 2 kW – 1 zásuvka	3000
Připojení k bezdrátové síti	700
Logo v plánu expozice	500
Náklady na 2 zaměstnance /den (doprava z hotelu na výstaviště, diety, ubytování v hotelu v jednolůžkovém pokoji)	8500
Celková cena veletrhu	41050

Zdroj: Závazná přihláška k účasti – rámcová smlouva Obchodní společnosti ABF, a.s., Praha 1, r.2010

V případě domácích veletrhů na území České republiky počítají Lázně Aurora zhruba náklady na jeden veletrh 50 000 Kč. Na tuto částku dostávají lázně Aurora určitý podíl od organizace Sdružení lázeňských míst ČR, která je součástí expozice na tomto stánku. Zpětným mechanismem je dokázáno, že tato částka na veletrh není vynaložena zbytečně. Každý klient, který navštíví stánek Lázní Aurora a má zájem o pobyt v těchto lázních, vyplní buď přihlášku přímo na místě a nebo dostane katalog s sebou, kde je uvedena přihláška a na ní razítko z veletrhu FOR SENIOR s 10% slevou na každý pobyt.

➤ **Veletřh TC LIPSKO, Německo, Lipsko**

Tabulka č. 8 – Veletřh TC LIPSKO – 5ti denní

Obsah nákladových položek	Cena celkem v EUR
Krytá výstavní plocha m ² – délka x hloubka (3 x 3)	720
Registrační poplatek	110
Pojištění vystavovatele	85
Přívod do 2 kW – 1 zásuvka	220
Připojení k bezdrátové síti	zdarma
Logo v pláncu expozice	zdarma
Náklady na 1 zaměstnance (doprava z hotelu na výstaviště, diety, ubytování v hotelu v jednolůžkovém pokoji, doprava z ČR do Lipska a zpět)	600
Celková cena veletřhu	1735

Zdroj: Závazná přihláška k účasti – rámcová smlouva AL – systém, Borovany, r. 2009

V případě zahraničních veletřhů se Lázně Aurora zaměřují na ty, jejichž převážná zahraniční klientela navštřevuje lázně. Zejména se to týká německé klientely. Náklady na jeden zahraniční veletřh je zhruba v rozpočtu 60 000 Kč při jednom zaměstnanci. Na těchto zahraničních veletřzích jsou pořádány denní schůzky s majiteli cestovních kancelářů a uzavírány kontrakty na budoucí rok. Obvyklá provize zahraničních cestovních kancelářů se pohybuje okolo 10 až 15%. Též je zde zaveden zpětný mechanismus na stejném principu, který je uveden pod tabulkou č. 7 – veletřh FOR SENIOR.

Ve směru zahraničních veletřhů lázním pomáhá organizace Sdružení lázeňských míst, neboť Lázně Aurora jsou jedinými ze všech lázní v České republice, které jsou v této organizaci zastoupeny. Ostatní členové jsou města, městyse a obce. Organizace Sdružení lázeňských míst ČR propaguje tyto lázně poměrně často, neboť se snaží získat dotace z unijních fondů na tuto reprezentaci svých členů.

ZÁVĚR

České lázně jsou doposud vnímány jako specifické destinace cestovního ruchu, které jsou i v současné době stále zaměřeny především na poskytování léčebné preventivní péče klientům s chronickými onemocněními, v rehabilitaci po závažných akutních onemocněních, po operacích a úrazech apod.

Tento trend u českých lázní stále přetrvává i přesto, že ubývá klientů, kterým pobyt v lázních hradí zdravotní pojišťovny a naopak roste podíl samoplátecké klientely. I přes rostoucí podíl samoplátecké klientely je přitom širší potenciál lázeňských míst jako vysoce atraktivních turistických destinací s bohatou nabídkou kulturně-společenského vyžití, možností sportu a aktivní dovolené, historickými či naopak přírodními atraktivitami, anebo v neposlední řadě možností kongresového a incentivního cestovního ruchu, využíván stále velmi omezenou měrou.

Snažit se využívat realizací projektů zaměřených na propagační kampaně s cílem zvýšení zájmu zejména obyvatel České republiky o lázeňské pobyty, zvýšení podílu samoplátecké klientely a růstu konkurenceschopnosti lázní (snížení závislosti na příjmech z pobytů hrazených zdravotními pojišťovnami, rozšíření segmentu návštěvníků lázní – nejen účastníci léčebných pobytů, ale ve větší míře také např. účastníci kulturně-poznávací turistiky, rodiny s dětmi v rámci , klasické pobytové dovolené apod.). Propagační kampaně by tak měly významnou měrou přispět k podpoře domácího cestovního ruchu a komplexnějšímu využívání potenciálu lázní nejen pro pobyty léčebného charakteru, ale i pro "běžnou dovolenou a volnočasové pobyty obyvatel ČR či zahraničních návštěvníků.

SUMMARY

Czech spa is still perceived as a specific destination of a tourist trade which is nowadays still focused mainly on the providing of medical preventive care to clients with chronic diseases, clients in physiotherapy after serious acute diseases, after surgeries, injuries etc.

This tendency at Czech spa is still going on although there is a decreasing number of clients whose stay in spa is paid by health insurance companies and on the other hand, there is an increasing number of clients who pay the stay in spa by themselves. Although there is an increasing number of clients paying the stay by themselves, the potential of spa as highly attractive touristic destinations with wide offer of culture events, opportunities to do sports and possibilities to try active holiday, place with historical and natural sights, or last but not least possibility of congress and incentive tour trade, is still used not in a way it could be used.

It would be needed to try to use a realization of projects focused on the promotion of campaign with the aim to increase the number of inhabitants of the Czech Republic interested in the stay in spa, try to increase the number of people paying the stay in spa by themselves and to be able to increase the competitiveness of spa (try to decrease its dependance on the incomings from the stays paid by health insurance companies, try to wide segment of spa visitors – not just the patients, but also the attendants of culture tour trade, families with children, classic holiday etc.) campaigns should help to support local tourist trade and should help the spa to be used more complex not just for the medical stays, but also for „common“ holiday and stays both of Czech inhabitants and foreign visitors.)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy, časopisy, interní zápisy, publikace, internetové zdroje

- [1] KOTLER, P.: *Marketing od A do Z*. Management Press, Praha 2003, Strana 66 – 67, ISBN 80-7261-082-1
- [2] KAŠPAR, J., PROCHÁZKA, J: *Ekonomika lázeňství*, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1980. 185 s., ISBN 17-5295-80
- [3] KOTLER, P: *Marketing Management* (10. rozšířené vydání), Praha 2005. 719 s., ISBN 80-247-0016-6
- [4] HESKETT, J.L. – SASSER, W.E. – HART, Ch. W.L. */Služby – cesta k úspěchu*. Victora Publishing, Praha 1994. 273 s., ISBN 80-85605-36-8
- [5] KIRÁLOVÁ, A: *Marketing hotelových služeb*, 1989. 148 s., ISBN 80-86119-44-0
- [6] KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing cílového siesta cestovního ruchu*. Habilitačná práca. EF NMB Banská Bystrica. 1992, str. 15
- [7] INDROVÁ, J: *Hotelový management*, 1996. 138s., ISBN 80-7079-750-9
- [8] BERÁNEK, J., KOTEK, P.: *Řízení hotelového provozu. 3., přepracované vydání*. Praha: MAG ConsultingGrada Publishing, 2003., 218 s. ISBN 80-86724-00-X
- [9] PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb: přednášky. 1. vyd.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s., ISBN 80-7040-673-9
- [10] STEM/MARK (2004): *Motivace k návštěvě turistických regionů v České republice*, str. 3
- [11] HULE MARCEL: BP - Marketingová strategie společnosti lázní Aurora s.r.o., Třeboň 2007
- [12] *Interní zápis rady Sdružení lázeňských míst ČR*, Město Luhačovice 2007

- [13] *Podklady pro hodnocení kvality projektu. Ochutnejte české lázně*, vypracoval Cassia Development & Consulting s.r.o., 06,07/2009 ve spolupráci se SLM ČR
- [14] KAINC, J.: *Všudybyl*, sedmé vydání, 2009, Praha, s. 5
- [15] C.O.T. media: *Měření kvality destinace cestovního ruchu*, 01/2010, Praha, s.40
- [16] *Sdružení lázeňských míst ČR* [online]. [cit. 2010-10-15]. Dostupné na WWW: <http://www.spas.cz/osdruzeni.htm>
- [17] *Svaz léčebných lázní ČR* [online]. [cit. 2010-10-15]. Dostupné na WWW: <http://www.lecebne-lazne.cz/cs>
- [18] C.O.T BUSINESS, *Top 10 Spa & Wellness trendů* [oline]. [cit. 2010-11-02]. Dostupné na WWW: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=1040814412>
- [19] *Lázně CZeCOT, CzechTourism* [online]. [cit. 2010-11-02]. Dostupné na WWW: http://www.czecot.cz/?id_tema=4
- [20] *Společnost lázně Aurora Třeboň s.r.o.* [online]. [cit. 2010-11-08]. Dostupné na WWW: <http://www.aurora.cz/cz/lazne-aurora/zakladni-udaje>
- [21] *Společnost lázně Aurora Třeboň s.r.o.* [online]. [cit. 2010-11-08]. Dostupné na WWW: <http://www.aurora.cz/cz/lazne-aurora/tradice-a-soucasnost>
- [22] Interní materiál: Směrnice – LA SM01 – *Organizační řád*. Lázně Aurora Třeboň s.r.o., Třeboň, 2009
- [23] Interní materiál: F – V - *Vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů – 06,07,08,09,10.*, Lázně Aurora Třeboň s.r.o., Třeboň
- [24] Interní materiál: Marketingový plán – *2006,2007,2008,2009,2010.*, Lázně Aurora Třeboň s.r.o., Třeboň

- [25] Interní materiál: *Výzkum spokojenosti a spotřebního chování klientů v lázních Aurora 2006 - 2010*, zpracovala VŠH Praha pro lázně Aurora Třeboň
- [26] *Společnost lázně Aurora Třeboň s.r.o.* [online]. [cit. 2010-11-26]. Dostupné na WWW: <http://www.aurora.cz/cz/relaxace-2010>
- [27] *Statut lázeňského města* [online]. [cit. 2011-03-22]. Dostupné na WWW: <http://www.mmkv.cz/index.asp?menu=301>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Směrnice SM 01 – organizační řád

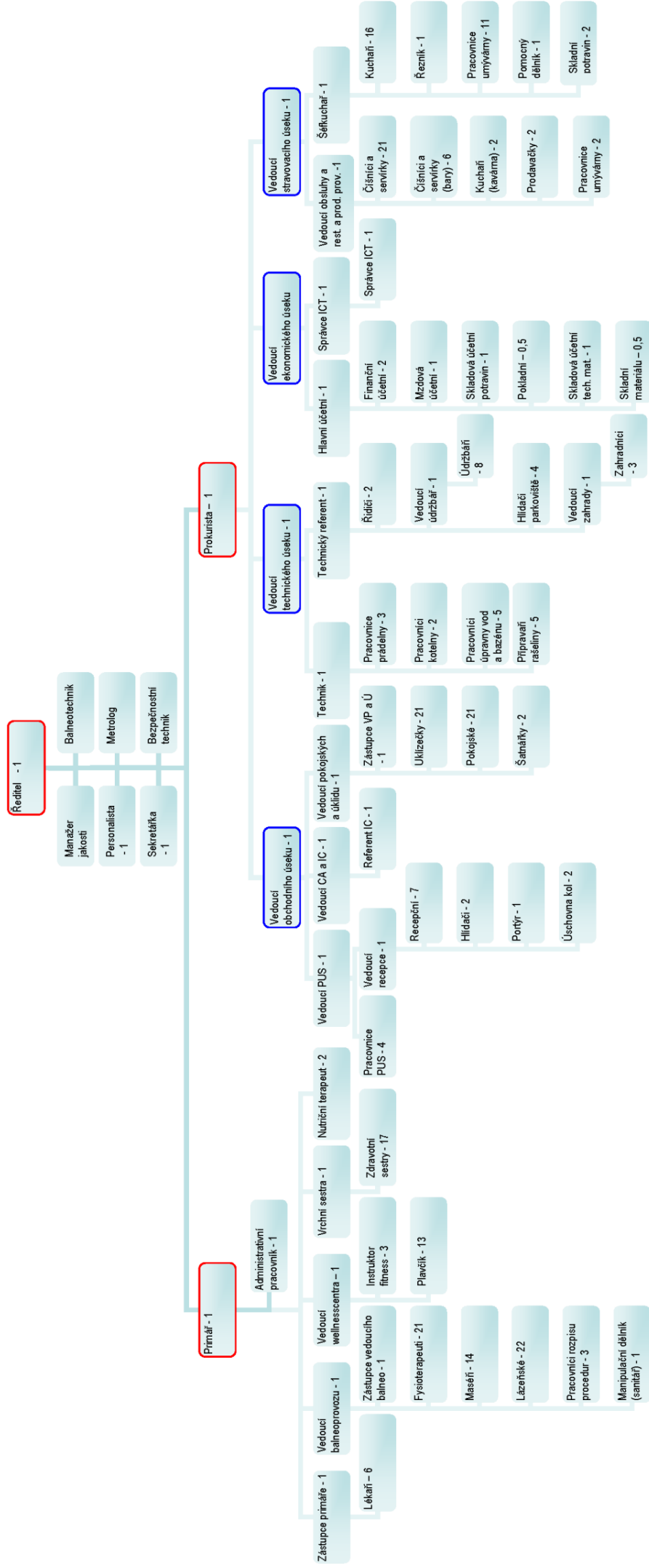
Příloha 2: Dotazník lázní Aurora Třeboň s.r.o.

Příloha 3: Podklady pro plánování investic r. 2006 – 2010

Příloha 4: CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, CQS 2201/2010

Příloha 5: CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, CQS 2199/2007

Organizační schéma



Management firmy:
Střední management:

DOTAZNÍK

Milý hosté,

velice si vážíme, že jste navštívili třeboňské Lázně Aurora.

Přáli bychom si, abyste se při pobytu u nás cítili příjemně a načerpali zde zdraví, energii a spoustu příjemných zážitků. Naší snahou je co nejvíce vyjít vstříc Vaším přáním a požadavkům, proto bychom Vás rádi oslovili tímto dotazníkem.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit postoj hostů k využívání lázní a motivy jejich návštěvy.

Své odpovědi označte křížkem. Uvítáme i Vaše vlastní připomínky a návrhy.

Přejeme Vám příjemný pobyt a věříme, že k nám opět zavítáte.

Děkujeme

vedení Městských Lázní Aurora Třeboň

1) Žena Muž

2) Do jaké věkové skupiny patříte?

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | do 25 let | <input type="checkbox"/> | 46 - 55 let |
| <input type="checkbox"/> | 26 - 35 let | <input type="checkbox"/> | 56 - 65 let |
| <input type="checkbox"/> | 36 - 45 let | <input type="checkbox"/> | 65 a více |

3) Jste v lázních na léčení v rámci:

- komplexní léčby
- příspěvkové léčby
- samoplátecký pobyt
- rekondiční pobyt hrazený zaměstnavatelem
- doprovod

4) Jak často navštěvujete lázně v České republice?

- jsem v lázních poprvé
- byl(a) jsem v lázních 2 – 4x
- pravidelně (5 – 10x)
- pravidelně (více než 10x)

5) Jaká je plánovaná délka Vašeho pobytu?

.....

6) Proč jste k léčbě zvolili třeboňské Lázně Aurora s.r.o.? (možno více odpovědí)

- vybral jste si je sám/sama
- na základě vlastní zkušenosti
- na doporučení známých
- náhodně
- na doporučení lékaře
- na základě přidělení
- vzhledem k předešlému pobytu
- kvůli nabídce služeb
- kvůli ceně
- kvůli umístění a dopravního spojení
- podle nabídky cestovní kanceláře (uveďte, prosím, její název a sídlo):

.....
jiné

7) Zajímalo by nás, jak hodnotíte služby poskytované v Lázních Aurora. Použijte 5 stupňové hodnocení.

Léčebné služby

	zcela spokojen	spokojen	spokojen s připomínkami	nespokojen	zcela nespokojen
	1	2	3	4	5
a)					
b)					
c)					

- a) služby Vašeho ošetřujícího lékaře
- b) služby odborného personálu při poskytování procedur
- c) časové rozvržení léčebných procedur

Připomínky:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Služby stravování

	zcela spokojen	spokojen	spokojen s připomínkami	nespokojen	zcela nespokojen
	1	2	3	4	5
a)					
b)					
c)					
d)					

- a) spokojenost s kvalitou jídla
- b) množstvím
- c) výběrem
- d) chováním personálu

Domníváte se, že množství a kvalita jídla odpovídá dennímu cenovému limitu?

ANO NE

Připomínky:
.....
.....

Přijímací a ubytovací služby

	zcela spokojen	spokojen	spokojen s připomínkami	nespokojen	zcela nespokojen
	1	2	3	4	5
a)					
b)					

a) celkový přístup k Vám jako klientovi našeho léčebného zařízení

b) řešení Vašich připomínek, ev. dílčích problémů a potřeb vzniklých v průběhu Vašeho pobytu

Připomínky:
.....
.....
.....

Ve kterém objektu jste ubytován(a)?

A B F Hotel Pension Soukromí

V případě, že jste ubytován(a) v objektu A/B, jaká je kategorie vašeho pokoje?

.....

	zcela spokojen	spokojen	spokojen s připomínkami	nespokojen	zcela nespokojen
	1	2	3	4	5
a)					
b)					
c)					

a) jste spokojeni s kvalitou ubytování

b) vybavením pokoje

c) úklidem pokoje/ přístupem pokojské

Domníváte se, že stanovená cena za lůžko/pokoj odpovídá kvalitě poskytnutých služeb?

ano, odpovídá cena je příliš vysoká ubytování je levné

8) Jestliže jste navštívil(a) restauraci, resp. kavárnu (v přízemí Aurory) můžete zhodnotit:

a) *provozní – otevírací dobu*

vyhovuje
 nevyhovuje proč?

b) *nabídka jídel*

vyhovuje
 nevyhovuje proč?

c) *nabídka nápojů*

vyhovuje
 nevyhovuje proč?

d) Stanovené ceny pokládáte za?

- nízké vysoké odpovídající

e) Jak hodnotíte chování personálu?

- příjemné, milé chladně profesionální nepříjemné

f) Jak hodnotíte interiér?

- příjemný – útulný zastaralý
 účelný nevyhovující

9) Jste stálým klientem našich lázní?

- ANO
 NE

10) Pokud ano, můžete porovnat vaši spokojenost v Lázních Aurora v porovnání s předchozími pobyty v našich lázních?

- kvalita a rozsah služeb stále stejné
 kvalita a rozsah služeb horší
v čem:
- kvalita s rozsah služeb lepší
v čem:

11) Léčil jste se již v jiných lázních se zaměřením na léčbu pohybového ústrojí?

- NE
 ANO

Pokud ano, prosíme, uveďte v jakých lázních, případně kolikrát:

.....
.....

12) Můžete porovnat vaši spokojenost v Lázních Aurora v porovnání s předchozími pobyty v našich lázních? S předchozími zkušenostmi v jiných lázních?

- více spokojen(a)
 stejně spokojen(a)
 méně spokojen(a)
proč?

13) Mohl(a) by jste si jako samoplátce pobyt v lázních dovolit?

- NE
 ANO

Pokud odpověď je „ano“, tak kolikrát by jste byli ochotni navštívit lázně?


- vícekrát do roka
 jednou ročně
 jednou za 2 roky
 s víceletou přestávkou

Poznámky, připomínky, vlastní návrhy:

.....
.....
.....

Děkujeme, že jste si na vyplnění dotazníku udělali čas. Vyplněný dotazník odevzdejte, prosím, do schránky u informací obchodního úseku.

Přejeme Vám příjemný zbytek pobytu.

	INTERNÍ DOKUMENT	Datum: 30.9.05	Vydání: 1	Výtisk:
	Podklady pro střednědobé plánování	Stran: 5		

Podklady pro plánování investic, cen, cílové klientely a finanční plánování

7 Účel

Dokument je podkladem pro management společnosti pro sestavení anuálních plánů investic, cenotvorbu, anuální marketingové a finanční plány.

8 Rozsah platnosti

Uvedená ustanovení jsou závazná pro management firmy a platí ve střednědobém horizontu, tj. pro plánování do roku 2010.

9 Definice pojmů a zkratk

Nejsou

10 Odpovědnost

Odpovědnost za řízení plánování má ředitel, schvalování přísluší jednatelům.

11 Vize firmy

Chceme být nejlepšími českými lázněmi úspěšnými i v evropském kontextu, které léčí pohybový aparát. Naším cílem je poskytovat vynikající léčebné lázeňské služby a špičkové relaxační a rekondiční služby doplněné kvalitními službami hotelovými. Svě služby chceme poskytovat především evropské klientele.

12 Politika jakosti

1/ Naším zákazníkům usilujeme nabízet služby individuálně diferencované podle potřeb jednotlivých klientů zahrnující flexibilní balneoslužby, hotelový servis v úrovni *** až **** hotelů, vše poskytované v moderní infrastruktuře ochotným a kvalifikovaným personálem. Usilujeme o vytvoření natolik komplexních služeb, že 24 hodin z každého dne pobytu klienta v lázních dokážeme naplnit hodnotným programem.

2/ Zaměstnancům za předpokladu vysokého pracovního výkonu nabízíme na region nadprůměrný výdělek, kontinuální vzdělávání v profesních dovednostech a hmatatelnou podporu při individuální snaze o zvýšení vlastní kvalifikace. Mimo to jsme připraveni poskytovat veškeré sportovní a léčebné kapacity lázní zaměstnancům za mimořádně výhodných podmínek. Nabízíme možnost zvyšovat jazykovou vybavenost všech zaměstnanců. Chceme být sociálně odpovědným zaměstnavatelem.

3/ Všem obchodním partnerům usilujeme poskytnout jistotu dlouhodobé spolupráce na bázi vzájemné výhodnosti a důvěry. Významným odběratelům (zdravotní pojišťovny a cestovní kanceláře) nabízíme exkluzivní partnerství,

dodavatelům pak jistotu spolupráce s kvalitním partnerem pečlivě plním své závazky.

4/ Pro vlastníka společnosti, město Třeboň, chceme být společností, která usiluje a dosahuje neustálého růstu jak v hmotných a finančních ukazatelích, tak i v celkové kvalitě péče o klienty i zaměstnance. Společností, která celou svou činností stále zlepšuje dobré povědomí a pověst Třeboně.

5/ Obyvatelům Třeboně a okolí nabízíme dostupné sportovní a relaxační zázemí a možnost přednostně čerpat léčebnou péči lázní.

6/ Naší představou je budovat neustále se modernizující firmu, která umí s krátkou odezvou reagovat na nové požadavky trhu; firmu dosahující v čase stále lepších výsledků; firmu, která se bude stále zlepšovat a bude i takto vnímána veškerým svým okolím.

13 Cílová klientela

S ohledem na vizi firmy tvoří cílovou klientelu dvě základní skupiny hostů:

1/ klientela samoplátecká, nakupující zejména relaxační, rekondiční a wellness pobyty a to včetně klientely korporátní nakupující pobyty pro zaměstnance. Vzhledem k předpokládanému nejistému vývoji na trhu léčebných pobytů hrazených ze zdravotního pojištění se jedná o preferovanou klientelu.

2/ klientela pojišťovenská (komplexní lázeňská léčba a příspěvková lázeňská léčba), která v současné době přináší vyšší marže především díky dlouhodobosti pobytu a širšímu spektru a objemu nakupovaných služeb, zejm.léčebných. Jedná se však o klientelu s krajně nejistou perspektivou.

Při zachování podmínek ceteris paribus (nezměněné vnější podmínky) je stanoven cíl dosažení 50-60% podílu samoplátecké klientely.

Preferována je klientela česká a obecně středoevropská.

14 Zásady cenové politiky

Při zaznamenání skutečnosti úbytku pojišťovenské klientely a vzhledem k faktu, že proti srovnatelné klientele je cenová úroveň služeb firmy vyšší se konstatuje, že ve střednědobém horizontu nelze předpokládat významné zvyšování cen. S ohledem na vývoj lázeňství byly pro rok 2005 zavedeny mimo sezónní ceny (faktické snížení průměrných cen).

Opět za podmínky ceteris paribus se předpokládá po dokončení wellnesscentra zvýšení cen o ca 5%, je možné i další postupné zvyšování cen za předpokladu současného zvyšování standardu služeb.

15 Sestavení finančních plánů

Annuaální finanční plány firmy jsou sestavovány dle příslušné směrnice, obecně se předpokládá uplatňování následujících parametrů:

- 1/ průměrné osobní náklady porostou ročně minimálně o výši inflace
- 2/ náklady na nákup služeb, materiálu a energií porostou ročně maximálně o tempo růstu výnosů
- 3/ růst výnosů je předpokládán vyšší než růst nákladů
- 4/ dílčí hospodářský výsledek je plánován každoročně vyšší než v roce předchozím

Výše uvedené neplatí, pokud v průběhu roku dochází k omezení provozu a odstávkám v důsledku modernizací, rekonstrukcí a oprav. Příslušné veličiny jsou pak patřičným způsobem upravovány.

16 Plánování investic

Investice do majetku firmy jsou plánovány z rozpočtu města ,příp.z prostředků firmy. Předpokládané investice k budoucímu uskutečnění jsou přiloženy níže:

"stavební investice" - potřeba aktuální	
hlavní rozvod vody v areálu	2 000 000 Kč
otevření ložiska slatiny	7 000 000 Kč
střechy	4 000 000 Kč
balkony	4 000 000 Kč
klimatizace jídelen a kuchyně	1 000 000 Kč
fasáda pavilonu F včetně oken	4 000 000 Kč
výtahy	500 000 Kč
modernizace vybavení kavárny	2 000 000 Kč
	24 500 000 Kč

"stavební investice" - výhled	
okna ubytovací pavilony	30 000 000 Kč
okna ostatní	10 000 000 Kč
nábytek na pokojích pavilonu "B"	6 000 000 Kč
požární schodiště	1 500 000 Kč
5.jídelsna z atria	5 000 000 Kč
1.část golfového hřiště	12 000 000 Kč
sportoviště	2 000 000 Kč
fasády	10 000 000 Kč
	76 500 000 Kč

17 Možnost integrace činností společných s BLT

S ohledem na již probíhající koordinaci některých aktivit mezi s.r.o. Lázně Aurora a s.r.o. Bertiny lázně Třeboň je ve střednědobém horizontu uvažováno o založení nového „společného“ s.r.o. a o převedení některých aktivit do „zastřešující“ společnosti jako první krok k integraci obou stávajících lázeňských s.r.o. (případně je možné integrované činnosti zařadit k jedné ze stávajících obchodních společností).

Případné činnosti, které by mohla s.r.o. Slatinné lázně Třeboň vykonávat:

- Logistika – výhoda společných nákupů se může projevit silnější vyjednávací pozicí přinášející možnost získání lepších dodavatelských cen, může snížit celkové náklady na tuto činnost (počty skladních, objednávacích atp.) a přinést úspory díky spojení informací o dodavatelích (ne vždy musí mít jedno či druhé s.r.o. toho nejlepšího dodavatele, jistě se v některých komoditách různí)
- Marketing, obchodní činnost, prodeje lázeňských služeb – zde se nabízí široké rozpětí integrace: od obchodního odd., které se bude snažit zajistit nezávislým lázeňským domům co nejbonitnější klientelu (částečně to tak již probíhá) až po spojená obchodní oddělení včetně přijímacích kanceláří, sjednocenou cenovou politiku a nakládáním s ubytovací kapacitou LA i BLT společně z jednoho místa.
- Správa IT, SW a HW – v současnosti je vykonávána stejným správcem a provozujeme stejný lázeňský SW, nabízí se možnost provozu jediného serveru a správy z jednoho místa, což by mělo znamenat nižší náklady na HW a levnější provoz lázeňského SW.
- Činnost společné cestovní agentury: definitivní sloučení kulturních oddělení a rozšíření jejich činnosti by mohlo přinést nové služby klientům a nové příjmy.

Budoucí možné spojení obou lázeňských společností do jediné, což v případě jediného majitele jistě nepostrádá logiku, by mohlo mimo výše uvedeného přinést:

- Snížené náklady na administrativu: jediná účtárna, jeden auditor, jeden daňový poradce, právník jen pro jeden subjekt
- Snížené náklady na doprovodné činnosti: jedna údržba, jedni technici, společná autodoprava, centrální sklady atd.

18 Kontrola a aktualizace

Kontrolu a aktualizaci této směrnice provádí 1x ročně zpracovatel dokumentu. První kontrola bude provedena rok po vydání této směrnice.

Povinností každého zaměstnance firmy, který při své práci využívá tuto směrnici je neustále sledovat její aktuálnost a funkčnost a upozornit zpracovatele na její nedostatky a potřebu změn.

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů managementu kvality



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2201/2010

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu kvality

Lázně Aurora s.r.o.
Lázeňská 1001, 379 13 Třeboň, Česká republika

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2009

Tento certifikát platí pro procesy:

- **Lázeňská léčba a hotelové služby, kongresová a incentivní turistika**

•••••

Platnost certifikátu omezena do: 01. 07. 2013
Datum rozhodnutí: 01. 07. 2010
Datum vydání: 01. 07. 2010
Datum udělení prvního certifikátu: 21. 06. 2007


Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS*:
Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odštěpný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN 45012 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů jakosti



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2199/2007

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu jakosti

Lázně Aurora s.r.o.
Lázeňská 1001, 379 13 Třeboň, Česká republika

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2001

Tento certifikát platí pro procesy:

- **Lázeňská léčba a hotelové služby, kongresová a incentivní turistika**

•••••

Platnost certifikátu omezena do: 30. 06. 2010

Datum vydání: 21. 06. 2007

A handwritten signature in blue ink, reading 'Ing. Marie Šebestová'.

Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu

