

Analýza konkurenceschopnosti ve vybraných lázních

Alexandra Hubáčková

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Alexandra Hubáčková**
Osobní číslo: **M18276**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti ve vybraných lázních**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prozkoumejte literární prameny orientované na konkurenceschopnost ke zformulování teoretických poznatků potřebné pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou konkurenční situaci společnosti na trhu a srovnajte společnost s vybranými konkurenčními lázněmi.
- Na základě zjištěných výsledků navrhněte lázním doporučení pro zlepšení a zvýšení konkurenčního postavení na trhu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 9788074002243.
GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 9788025126219.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 9788024746708.
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 16e. Boston: Pearson, 2016, 731 s. ISBN 9781292092485.
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 9788024735276.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti ve vybraných lázních. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje shrnuté poznatky získané studiem odborné literatury zabývající se lázeňstvím, konkurencí, marketingovými strategickými analýzami a marketingovým výzkumem. Cílem praktické části je zhodnocení současného stavu konkurenceschopnosti vybraných lázní na trhu pomocí analytických metod a marketingového výzkumu. Závěr bakalářské práce představují návrhy a doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti vybraných lázní, které vyplývají z výsledků provedených marketingových analýz a výzkumu.

Klíčová slova: lázeňství, konkurence, McKinseyho model 7S, Porterova analýza pěti sil, Benchmarking, PESTLE analýza, SWOT analýza, BCG matice, marketingový výzkum

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of a selected spa. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part contains summarised knowledges acquired from the studies of professional literature about spas, competition, marketing strategic analysis and marketing research. The aim of the practical part is to determine the current state of competitiveness of a selected spa on market by analytical methods and marketing research. The conclusion of the bachelor's thesis presents suggestions and recommendations for improving competitiveness to a selected spa which refer from the results of marketing analysis and research.

Keywords: spa, competition, McKinsey 7S Framework, Porter's Five Forces Analysis, Benchmarking, PESTLE Analysis, SWOT Analysis, BCG Matrix, marketing research

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za jeho vstřícný přístup, odbornou pomoc a věnovaný čas pro vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za jejich podporu při mém studiu, velké poděkování patří zejména mé sestře.

Motto:

„Dokázali bychom více, kdybychom se honili za svými sny místo za svou konkurencí.“

Simon Sinek

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 LÁZEŇSTVÍ	13
1.1 HISTORIE LÁZEŇSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE	13
1.1.1 Nejstarší období	13
1.1.2 Období do konce druhé světové války	14
1.1.3 Období po druhé světové válce	14
1.1.4 Období po roce 1989	15
1.2 DRUHY POSKYTOVANÉ PÉČE V LÁZNÍCH	15
1.3 SORTIMENT SLUŽEB V LÁZEŇSKÝCH ZAŘÍZENÍCH.....	16
1.4 PŘEHLED LÁZEŇSKÝCH MÍST V ČESKÉ REPUBLICE V SOUČASNOSTI	17
2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	18
2.1 DĚLENÍ KONKURENCE	18
2.1.1 Dle teritoriálního hlediska	19
2.1.2 Dle tržního hlediska	19
2.1.3 Dle ekonomického hlediska	20
2.1.4 Dle hlediska nahraditelnosti či zaměnitelnosti.....	20
2.1.5 Dle hlediska organizovanosti a propojenosti	21
2.2 TYPY KONKURENTŮ	21
2.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	22
2.3.1 Strategie dle Ansoffa.....	23
2.3.2 Kotlerova strategie dle pozice na trhu.....	24
2.3.3 Generické strategie Portera	25
2.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	26
3 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ ANALÝZY	27
3.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	27
3.1.1 McKinseyho model 7S	27
3.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ.....	28
3.2.1 Porterova analýza pěti sil	28
3.2.2 Benchmarking	30
3.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	31
3.3.1 PESTLE analýza	32
3.4 DALŠÍ VYBRANÉ MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ ANALÝZY	34
3.4.1 SWOT analýza	34
3.4.2 Produktové portfolio BCG (Bostonská matice)	35
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	37

4.1	METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	37
4.1.1	Kvantitativní výzkum.....	37
4.1.2	Kvalitativní výzkum.....	37
4.2	TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	38
4.2.1	Dotazování	38
4.2.2	Pozorování.....	38
4.2.3	Experiment	39
4.3	OBLASTI VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	39
5	SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
6	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH LÁZNÍ LUHAČOVICE, A. S.....	43
6.1	HISTORIE A ARCHITEKTURA	43
6.2	LÁZEŇSKÁ LÉČBA	44
6.3	NABÍDKOVÉ PORTFOLIO	45
7	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH KONKURENTŮ	46
7.1	PRIESSNITZOVY LÉČEBNÉ LÁZNĚ, A. S. (LÁZNĚ JESENÍK)	46
7.2	LÁZNĚ LEDNICE, S. R. O.....	46
7.3	AQUAKLIM, S. R. O. (LÁZNĚ KLIMKOVICE)	47
8	VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH MARKETINGOVÝCH STRATEGICKÝCH ANALÝZ.....	48
8.1	McKINSEYHO MODEL 7S	48
8.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	50
8.3	BENCHMARKING	52
8.4	PESTLE ANALÝZA.....	53
8.5	SWOT ANALÝZA	57
8.6	BCG MATICE.....	59
9	REALIZACE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	61
9.1	DEFINICE PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLE	61
9.2	SESTAVENÍ VÝZKUMU	61
9.3	SBĚR INFORMACÍ.....	62
9.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	62
9.5	VÝSLEDKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	79
10	SOUHRN ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	81
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI LÁZNÍ LUHAČOVICE, A. S.	82
11.1	PROPAGACE.....	82
11.2	ZAJÍMAVÉ SLEVY, SOUTĚŽE, KULTURNÍ AKCE	82

11.3	TEMATICKÉ VEČERY	83
11.4	NABÍDKOVÉ PORTFOLIO	84
11.5	WEBOVÉ STRÁNKY	85
ZÁVĚR	86	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87	
SEZNAM GRAFŮ	91	
SEZNAM OBRÁZKŮ	92	
SEZNAM TABULEK	93	
SEZNAM PŘÍLOH	94	

ÚVOD

Lázeňství u nás představuje již dlouholetou tradici a v současné době se lázně v České republice těší celosvětovému ohlasu a vysokému standardu. Hlavním důvodem je, že Česká republika oplývá velkým množstvím přírodních minerálních léčivých pramenů. Kouzlo a půvab nepředstavují pouze unikátní léčivé metody, ale krása přírodního okolí, zajímavá architektura, vlastní společenský a kulturní život. Současný nárůst zájmu o zdravý životní styl představuje i vyšší zájem o lázeňské služby. Nabídka v lázních je v současnosti pestrá, každý má možnost si vybrat z řady lázeňských zařízení, které tyto služby poskytují, lázně tak mezi sebou čelí vysoké konkurenci, kterou je potřeba vnímat a umět proti ní bojovat.

Pokud chce společnost efektivně a úspěšně podnikat, nejdůležitější je mít přehled o konkurenci a vývoji a trendech trhu. Není podstatou sledovat každý krok konkurenta, ale naopak zanalyzovat jeho silné a slabé stránky, monitorovat jeho aktivity, zjištěné nedostatky se pak snažit správně proměnit ve prospěch společnosti. Nejeftivnější získání konkurenční výhody představuje správné pochopení zákazníka. S konkurenčním bojem se podnikatelské subjekty potýkaly, potýkají a v budoucnosti i stále potýkat budou.

V dnešní době je velký zájem o lázeňské služby a zdravý životní styl a pro úspěšné podnikání společnosti je důležité disponovat silnou konkurenceschopností. Cílem této bakalářské práce je zanalyzování konkurenceschopnosti ve vybraných lázních na trhu a navržení doporučení k jejímu zlepšení. Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se bude věnovat shrnutí teoretických poznatků ze studií odborné literatury. Bude zde představeno fungování, historie a nabídka v oblasti lázeňství, shrnutí základní pojmy a definice z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti. Důležitou kapitolu bude představovat přehled strategických marketingových analýz, dále zde bude shrnuta definice a podstata marketingového výzkumu.

Praktická část se bude zabývat analýzou aktuálního konkurenčního postavení vybraných lázních. Budou zde představeny vybrané lázně a jejich vybraní konkurenti pro účely této bakalářské práce. Pomocí vybraných marketingových strategických analýz budou vybrané lázně analyzovány z vnějšího, vnitřního i odvětvového prostředí. Jelikož efektivní konkurenceschopnost spočívá ve správném pochopení zákazníka, práce bude obsahovat i realizovaný marketingový výzkum pro zjištění přehledu o lázeňství i ze zákaznickova pohledu. Závěr této práce bude obsahovat možné návrhy a doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti vybraných lázní na základě provedených analýz a výzkumu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem a záměrem této bakalářské práce bude zanalyzování současné konkurenceschopnosti ve vybraných lázních na trhu. Zjištění, jak si vybrané lázně vedou v porovnání se svými konkurenty, a následně vytvoření doporučení a návrhů možných alternativ na zlepšení jejich konkurenčního postavení.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou část. Cílem teoretické části bude vypracování literární rešerše za pomoci prostudované odborné literatury zaměřené na stanovené oblasti, konkrétně na lázeňství, konkurenci a konkurenceschopnost, marketingové strategické analýzy a marketingový výzkum, které představují zkoumané oblasti této bakalářské práce. Podstatou bude shrnutí těchto zkoumaných oblastí a vytvoření teoretických východisek, které budou využity pro následné zpracování praktické části.

Cílem praktické části bude zjištění současného stavu konkurenceschopnosti vybraných lázní. Nejprve budou vybrané lázně představeny, budou zhodnoceny jejich cíle, historie a portfolio služeb, které nabízí. Stejným způsobem budou následně představeni konkurenti zkoumaných lázní, kteří byli pro tuto práci vybráni. Vybrané lázně budou zanalyzovány jak zvnějšku, zevnitř, tak v rámci svého odvětví. Pomocí McKinseyova modelu 7S bude zanalyzováno mikroprostředí vybraných lázní. Mezoprostředí bude zanalyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil a benchmarkingu, který bude představovat porovnání vybraných lázní s jejich vybranými konkurenty. Dále bude analyzováno makroprostředí pomocí PESTLE analýzy. Jednu z nejužitečnějších analýz představuje SWOT analýza, která bude představena i v této práci, dále zde bude představena BCG matice, která nastíní, jakým typem poskytované služby vybrané lázně disponují největším tržním podílem. Jelikož je důležité znát pohled zákazníka, v rámci této práce bude realizován i marketingový výzkum, v podobě dotazníkového šetření, který bude graficky zobrazen a následně na základě výsledků vyhodnocen.

V rámci zpracování praktické části budou pro analýzy využity vnitropodnikové dokumenty a ostatní dokumenty související s vybranými lázněmi a jejich konkurenty. Pro marketingový výzkum bude využit primární sběr dat od respondentů za pomoci dotazníku.

Závěrem celé bakalářské práce budou vyvozeny návrhy a doporučení, které budou vycházet z výsledků výše uvedených marketingových analýz a dotazníkového šetření, a která se budou zaměřovat na možná vylepšení a zvýšení konkurenceschopnosti vybraných lázní.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LÁZEŇSTVÍ

Vědní obor, který se zabývá léčebnými prameny a celou oblastí lázeňství se nazývá balneologie. Balneologie zkoumá, jaké účinky mají léčebné prameny na lidský organismus. Kombinuje léčení přírodními zdroji (např. přírodní minerální voda, rašelina), fyzikální léčbou, léčbou za pomoci diet a léků a vhodným klimatickým prostředím. Lázně se obecně rozdělují na dvě základní skupiny a to na **léčebné lázně**, jejichž léčba spočívá ve využívání přírodních léčivých zdrojů a na **klimatické lázně**, u kterých je využíváno příznivé klimatické prostředí vhodné pro léčbu, např. horská oblast (Jakubíková a kol., 2019, s. 20, 31).

Lázeňství je obor, který se prolíná především do zdravotnictví a cestovního ruchu. Lázeňství v České republice je již dlouhodobou tradicí spojenou se zdravotní péčí s délkou pobytu obvykle 21 dní pod dohledem odborných lékařů. Lázeňství však začalo mít za poslední dobu ohlas i v turistice a klienti služby vyhledávají i jako preventivní či relaxační zkrácené několikadenní pobyty. Klienti v obou případech do lázní dojíždí za účelem zlepšení svého zdravotního stavu léčebnými kúrami, vyčištěním a posílením mysli, za komplexní regeneraci svého těla. Základním účelem léčebného pobytu je tedy nejen zdravotní důvod, ale i aktivní dovolená (Jakubíková a kol., 2019, s. 31; Seifertová, 2003, s. 15).

Z ekonomického hlediska má lázeňství pro stát velký podíl na tvorbě hrubého domácího produktu a platební bilanci, podpoře zaměstnanosti, investic, cestovního ruchu a má ekonomický přínos i pro další firmy (Jakubíková a kol., 2019, s. 35).

Lázeňství se ve světě nevyvíjelo rovnoměrně. Jednalo se především o záležitost na evropské půdě, kdy nejstarší tradice lázeňství jsou dochovány například z Itálie, Německa, Maďarska, ale i od nás z České republiky. V menší míře se pak vyvíjelo i v Asii především v Číně, Indii a Japonsku (Jakubíková a kol., 2019, s. 20).

1.1 Historie lázeňství v České republice

1.1.1 Nejstarší období

První zmínky o lázeňství se u nás objevily již v době před naším letopočtem, kdy se lidé zajímali o přírodní minerální prameny. Kvůli odlišné chuti a teplotě vody, jej spojovali s nadpřirozenou mocí (Seifertová, 2003, s. 81). Většina lázeňských míst má svoji historii založenou na nepodložených legendách a pověstech. Ve středověku byl lázeňský pobyt využíván hosty z bohatších a vznešených společenských vrstev, který byl spojován nejen s lázeňskou péčí, ale především s rozptýlením (Knop a kol., 1999, s. 11).

1.1.2 Období do konce druhé světové války

Pokrok v technice, vědě a společenské komunikaci na konci 18. století přispěl k rozvoji lázeňství. Toto období bylo typické svojí dynamikou a hledáním lázeňských míst. Začaly se stavět velké lázeňské stavby na jejichž architektuře se podíleli významné stavitelské osobnosti. Na trhu se začal objevovat konkurenční boj obchodní činnosti a podnikatelé se předháněli v prosazování svých zájmů a výstavbě ubytovacích zařízení. Lázně byly navštěvovány především bohatší společností. Klientelu tvořili hosté z řad aristokracie s doprovodem, vysoce postavení státní úředníci, později i průmyslníci, bohatší obchodníci, bankéři, umělci a diplomati. V té době se lázně začaly vnímat nejen jako léčebné místo při onemocnění, ale i jako věc prestiže a moderního trendu (Knop a kol., 1999, s. 11; Jakubíková a kol., 2019, s. 72).

Konec 19. a počátek 20. století se označuje „zlatou érou“ lázeňství, neboť došlo ve velkém k dokončování a modernizování lázeňských komplexů a modernizaci léčebných procesů. Vývoj lázní byl významný i pro cestovní ruch. V lázeňských místech se začaly vytvářet nové aktivity, vznikaly divadla, galerie, konaly se společenské akce. Pobyt v lázních začal být vnímán jako nový životní styl. Po první světové válce se začaly objevovat první zdravotní pojišťovací společnosti, díky kterým se nabídka lázeňské péče rozvrstvila i mezi chudší společnost. Umělci měli veliký zájem o výzdobu lázeňských komplexů a pro podnikatele znamenalo zaměření se na lázně velikou prosperitu (Knop a kol., 1999, s. 12).

Nástupem německé okupace za druhé světové války došlo k útlumu lázeňské péče a většina lázeňských zařízení byla zabrána Němci pro vojenské účely. Lázeňská místa naštěstí nebyla výrazně poničena, pouze se pozastavil rozvoj (Knop a kol., 1999, s. 13).

1.1.3 Období po druhé světové válce

Po druhé světové válce se pozornost soustředila především na obnovu válkou poničených či zrušených lázní. Úkolem bylo odprostit se od komerčnosti a naopak zapojit lázeňství do systému zdravotní péče. Veškerý lázeňský majetek se stal majetkem státu. Stát se snažil lázně přeměnit na zdravotní zařízení a o zavedení provozu lázní celoročně. I přes teoretickou propagaci léčebné funkce lázní, v praxi šlo stále o příznivé ekonomické výsledky. Lázeňství bylo charakterizováno tím, že se řídilo přes odbory, navazovalo na indikační seznam chorob a bylo dobrovolnou dávkou nemocenského pojištění. V tomto období poptávka převyšovala nabídku až o 30 % a v seznamu hostů začali převažovat zahraniční hosté z tzv. východního bloku. V 80. letech 20. století došlo ke krizi v lázeňství způsobenou problémy ekonomické

politiky a problémy, které se dlouho nebo naivně v oblasti lázeňství řešily. Kvalita služeb, efektivnost ani výkony provozu nedosahovaly potřebné úrovně a docházelo ke zvyšování nákladů, které se v odpovídající míře neprojevíly v produktivitě práce. Nastala stagnace v tomto odvětví, snížení kapacity, pacientů i provedených výkonů (Jakubíková a kol., 2019, s. 74-75; Seifertová, 2003, s. 82-83).

1.1.4 Období po roce 1989

Po listopadových změnách se změnou politického systému v celé ekonomice státu u nás došlo i na převrat pohledu na lázně, jak na samotné léčebné lázně, tak na ubytovací a stravovací lázeňské služby i cestovní ruch v této oblasti. Na celém našem území došlo k privatizaci podniků a většina lázeňských komplexů přešla do vlastnictví konkrétních majitelů. Lázeňství prošlo transformací a to především majetkoprávní změnou, změnou organizační struktury a přechodu na nový systém zdravotní péče ČR. Změnilo se i společenské myšlení, kdy se od vykonané léčebné péče očekával pozitivní projev na lidském zdraví. V současnosti je od návštěvy lázeňského zařízení očekávána vhodná kombinace lékařské péče na odborné úrovni, kvalitních ubytovacích a stravovacích službách spolu s možností využití pestré nabídky sportovních a kulturních akcí (Knop a kol., 1999, s. 16-17; Seifertová, 2003, s. 83).

1.2 Druhy poskytované péče v lázních

Lázeňská péče je předepisována ošetřujícím lékařem pacienta, či lékařem s odbornou způsobilostí dle platného indikačního seznamu¹. Pobyty a léčení v lázních jsou z největší části financovány zdravotními pojišťovnami. Rozčleňuje se tedy podle výše nároku úhrady:

- I. **Komplexní lázeňská péče** – navázání na ústavní či ambulantní péči, jedná se o doléčení (např. po operaci), po lékařském vystavení návrhu je pacient předvolán lázeňskou léčebnou, veškeré náklady jsou plně hrazeny zdravotní pojišťovnou,
- II. **Příspěvková lázeňská péče** – poskytována pojištěncům trpícími chronickým onemocněním, v případech kdy nejsou splněny podmínky u komplexní péče, pojišťovna hradí pouze standardní léčení, ostatní výdaje si pacient hradí sám.

Kromě dvou výše zmíněných druhů, klienti mohou využít i lázeňské péče bez předepsání ošetřujícího lékaře, tzv. **služby na komerční bázi**. Všechny náklady spojené s tímto

¹ indikační seznam – seznam nemocí spolu s odbornými kritérii, indikačními předpoklady a délkou pobytu

pobytem či jednorázovou ambulantní péči si klienti hradí sami (Knop a kol., 1999, s. 28; Jakubíková a kol., 2019, s. 86).

1.3 Sortiment služeb v lázeňských zařízeních

Zdravotně léčebné služby

Lázně poskytují řadu léčebných pobytů pro klienty, kteří ze zdravotních důvodů péči potřebují. Pod lékařským dohledem za pomoci léčebných procedur (např. vodoléčba, elektroléčba, různé koupele a zábaly, masáže) se léčí zejména problémy dýchacích cest, pohybového aparátu či dermatologických potíží. Dále je služba určena pro klientelu, jež do lázní jezdí za účelem preventivní regenerace těla ve formě wellness² pobytů.

Ubytovací služby

Pro pacienty s předepsanou léčbou jsou využívány lázeňské kliniky či lázeňská sanatoria s režimovým opatřením a s dohledem zdravotního personálu. Hosté, kteří navštěvují lázeňská místa z turistického hlediska za účelem odpočinku jsou ubytováni v lázeňských hotelech či penzionech.

Stravovací služby

V lázeňských domech má doba stravování pevný řád a řídí se dle dietního systému sestaveného dietologem. Hosté ubytovaní mimo lázeňské domy mají na výběr stravu dle vlastního přání ve formě rautů či degustačního menu v restauračních zařízeních.

Kulturní, společenské, sportovní a rekreační služby

Klienti mají svůj lázeňský pobyt zpříjemněn řadou kulturních a společenských akcí, např. hudebními koncerty, divadelními představeními či taneční zábavou. Milovníci sportu zde mají možnost si zahrát tenis, vyjet si na koni a řadu dalších sportovních aktivit.

Doplňkové služby

Lázeňská místa jako součást cestovního ruchu nabízí klientům i místnímu obyvatelstvu řadu doplňkových služeb. Možnost zakoupení lázeňských suvenýrů a dárků, možnost výměny nebo úschovy peněz, nabídka jízdy po městě i návštěva kadeřnictví či kosmetických služeb.

² wellness – relaxační zařízení, vyvolání v člověku pocit štěstí a spokojenosti, soulad těla a mysli za pomoci vířivých van, saun a jiných relaxačních zařízení

1.4 Přehled lázeňských míst v České republice v současnosti

Na území České republiky se v současnosti vyskytuje 35 lázeňských míst dále rozděleno na 94 lázeňských zařízení. Výčet aktuálních fungujících léčebných lázní v konkrétních krajích je vyobrazen v tabulce (Tab. 1).

Tabulka 1 Přehled lázeňských míst v ČR v současnosti

Kraj	Lázeňské místo
Hlavní město Praha	-
Středočeský kraj	Toušeň, Poděbrady
Jihočeský kraj	Bechyně, Třeboň, Vráž
Plzeňský kraj	Konstantinovy lázně
Karlovarský kraj	Františkovy lázně, Jáchymov, Karlovy Vary, Lázně Kynžvart, Mariánské lázně
Ústecký kraj	Mšené lázně, Teplice v Čechách, Klášterec nad Ohří
Liberecký kraj	Lázně Libverda, Lázně Kundratice
Královehradecký kraj	Jánské lázně, Lázně Bělohrad, Velichovky
Pardubický kraj	Lázně Bohdaneč
Kraj Vysočina	-
Jihomoravský kraj	Hodonín - Josefův, Lednice
Olomoucký kraj	Bludov, Jeseník, Lipová – lázně, Slatinice, Teplice nad Bečvou, Velké Losiny
Zlínský kraj	Luhačovice, Ostrožská Nová ves, Buchlovice, Kostelec u Zlína
Moravskoslezský kraj	Karlova Studánka, Karviná - Darkov, Klimkovice

Zdroj: vlastní zpracování (údaje z: www.mzcr.cz)

2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Obecně lze konkurenci chápat jako rivalitu mezi dvěma či více subjekty podnikajícími ve stejném odvětví a prodávajícími stejné produkty (Mikoláš, 2005, s. 65, 71).

Pokud chce podnik dosáhnout úspěchu je zapotřebí, aby nabídka, kterou nabízí zákazníkům, byla přívětivější než od konkurence. Musí se snažit svojí strategií nejen přizpůsobit potřebám svých cílových zákazníků, ale svoji nabídku se musí snažit pevně umístit do povědomí zákazníků v porovnání s konkurencí (Kotler a kol., 2007, s. 133).

Jakubíková (2013, s. 107) doporučuje se nezaměřovat pouze na konkurenci působící v blízkosti podniku, ale naopak vyhledávat i vzdálenější konkurenty, kteří by pro firmu mohly představovat ohrožení.

Konkurenceschopnost lze definovat jako využití takových dovedností a předností firmy, které umožní firmě vytvořit srovnatelnou nebo lepší produkci než je produkce konkurence. Konkurenceschopnost podniku je ovlivňována řadou faktorů a to zejména zvětšováním trhu, příchodem nových podnikatelských subjektů, rozvojem technologií a harmonizací pravidel hospodářské soutěže (Hučka a kol., 2011, s. 109; Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 139).

Kourdi (2011, s. 193) uvádí, že konkurenceschopnost podniku je spojována s orientací na zákazníka. Správné pochopení zákazníka a vývoj trhu orientovaný na splnění jeho přání může být pro společnost tou nejjednodušší cestou k dosažení požadovaného zisku.

2.1 Dělení konkurence

Obecně je známo, že za konkurenční firmu se považuje taková firma, která nabízí stejné, podobné, ale i nahraditelné produkty a služby. Konkurence se pak může rozlišit na:

- **konkurenci zjevnou** – spotřebitel kupuje produkt stejný tomu konkurenčnímu, důvodem může být, že mu nezáleží od koho nakupuje, nebo záměrně změnil preferenci, může se jednat o **vnitřní konkurenci**, kdy nakoupí jiný výrobek stejné firmy, nebo **vnější konkurenci**, kdy nakoupí od firmy jiné,
- **konkurenci skrytou** – na první pohled nemusí být konkurence patrná, na trhu se realizuje formou substitučního produktu, jež na začátku nebyl brán jako konkurenční (Urbánek, 2010, s. 160).

Dále existuje řada forem konkurence. Firmy si konkurují např. kvalitou, cenou nebo značkou. Konkurence se pak rozlišuje z různých hledisek.

2.1.1 Dle teritoriálního hlediska

Dle rozsahu konkurenčního působení se konkurence člení jako:

- **globální konkurence** – působí po celém světě, zasahuje jak všechny trhy států, tak i alianční tržní seskupení,
- **alianční konkurence** – zasahuje pouze určité nadnárodní tržní prostory a seskupení,
- **národní konkurence** – působí pouze na trhu jednotlivého státu,
- **meziodvětvová konkurence** – působí ve více než jednom odvětví, konkurenti se snaží přecházet z jednoho odvětví do druhého,
- **odvětvová konkurence** – působí pouze v daném odvětví ekonomiky,
- **komoditní konkurence** – zahrnuje všechny konkurenty, kteří vyrábějí stejné nebo podobné produkty (Čichovský, 2002, s. 162-164).

2.1.2 Dle tržního hlediska

Tržní konkurence představuje střed zájmů různých subjektů na trhu. Rozlišují se tři formy konkurence:

- **Konkurence na straně poptávky**

Zejména v době kdy poptávka převyšuje nabídku, jde o konflikt jednotlivých kupujících, kteří se snaží uspokojit své potřeby co největším množstvím výrobků za co nejméně peněz, i na úkor ostatních spotřebitelů. Konkurence má pak za následek růst ceny (Urbánek, 2010, s. 170; Mikoláš, 2005, s. 66).

- **Konkurence na straně nabídky**

Zde může docházet ke konkurenci cenové a necenové. **Cenová konkurence** snižuje cenu prodávaných výrobků všemi možnými způsoby, neboť čím levnější produkt, tím větší lákadlo pro zákazníka. **Necenová konkurence** se naopak snaží přilákat zákazníky jinými způsoby, např. zvýšením kvality, inovací nebo lepší reklamou (Urbánek, 2010, s. 170).

- **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou**

Jedná se o protichůdné postoje. Prodávající se snaží prodat, to co vyrobil s co možná nejvyšším ziskem a naopak spotřebitel chce své potřeby uspokojit za co možná nejnižší cenu. Rovnovážného stavu se v této situaci docílí kompromisem (Mikoláš, 2005, s. 66).

Jurečka (2018, s. 185) kromě tržní konkurence uvádí i konkurenci mimotržní, která vedle legálních činností, např. lobbování, zahrnuje i nelegální postupy jako korupci nebo špionáž.

2.1.3 Dle ekonomického hlediska

Z ekonomického hlediska se konkurence člení na dvě základní formy:

- **Dokonalá konkurence** – konkurence představující ideální stav, je charakterizována velkým počtem konkurentů jak na straně nabídky, tak i poptávky a stejnými výrobními podmínkami pro všechny. Dokonalá konkurence je však pouze teorií, v praxi tato forma konkurence na trhu neexistuje a ani existovat nemůže.
- **Nedokonalá konkurence** – v reálném životě se lze setkat pouze s touto formou konkurence, kdy podmínky nejsou rovnocenné a nikdy nebudou. Nedokonalá konkurence se dále dělí na základní typy mezi které patří:
 - **monopolistická konkurence** – trh s pouze jedním druhem výrobku vyráběn větším množstvím výrobců,
 - **monopol** – jediná firma na trhu nabízející určitou službu nebo výrobek,
 - **oligopol** – situace na trhu, kdy je nabídka poskytnuta malým počtem výrobců, kteří ovládají trh a svojí činností brání vstupu jiným,
 - **duopol** – jedná se o obměnu oligopolu, kdy nabídka je od dvou konkurentů, kteří se však mohou domlouvat na cenách,
 - **monopson** – na trhu se vyskytuje pouze jeden jediný odběratel (Mikoláš, 2005, s. 67; Urbánek, 2010, s. 171).

2.1.4 Dle hlediska nahraditelnosti či zaměnitelnosti

Konkurence se může členit i z pohledu zákazníka konkrétně dle závislosti na nahraditelnosti či zaměnitelnosti produktů a to konkrétně na čtyři stupně:

- **Konkurence značek** – jedná se v případě produktů, které jsou si podobné a za podobnou cenu jsou nabízeny, např. výrobci různých značek nápojů,
- **Konkurence odvětví** – jedná se v případě, když si konkurují výrobci produktů stejné třídy, např. všichni výrobci nápojů,
- **Konkurence forem** – jedná se v případě, kdy konkurenti nabízejí stejné služby jen jinou formou, např. autoservisy, různé čistírny, zedníci,

- **Konkurence rodu** – jedná se v případě, že s danou firmou soupeří konkurent, který se snaží získat peníze zákazníka, např. různé restaurace, divadla, výrobci zboží (Urbánek, 2010, s. 173).

2.1.5 Dle hlediska organizovanosti a propojenosti

- **monopol** – vzájemné propojení výroby na nejvyšším stupni s cílem vyvíjet dominantní tlak na odběratele,
- **kartel** – vytvořená dohoda vymezující tržní prostor na segmenty, ve kterých si konkurenti ničím nekonkurují,
- **syndikát** – vytvořená dohoda vymezující nejenom tržní prostor na segmenty a sjednocení ceny, ale i vytvoření stejné strategie vůči konkurenci,
- **trast** – vytvořená dohoda vymezující jak tržní prostor na segmenty, sjednocení ceny a společnou strategii, tak i společné investování (Čichovský, 2002, s. 166).

2.2 Typy konkurentů

Není vždy lehké rozpoznat, jaká konkurence by mohla pro podnik znamenat nebezpečí. Na trhu se podnik může setkat s jak již známým rivalem, tak naopak s úplně novou formou konkurence, proti které je někdy obtížné se ubránit. Obecně se na trhu dle chování rozeznávají čtyři typy konkurentů:

- **laxní konkurent** – konkurent, který nereaguje na změny ze strany konkurence, důvodem může být nevědomost podniku o výskytu konkurence, nemá dostatek finančních nebo jiných prostředků, či jednoduše spoléhá na věrnost svých zákazníků,
- **vybíravý konkurent** – konkurent, který reaguje pouze na takové ohrožení na které reagovat chce, zbytku nevěnuje pozornost,
- **konkurenční tygr** – konkurent, který rychle a důrazně reaguje na jakýkoliv výskyt ohrožení, občas přechází do protiútoků, s konkurencí neúprosně bojuje až do úplného konce a nikdy se předem nevzdává,
- **nevypočitatelný konkurent** – konkurent typický svým nepředvídatelným chováním, neví jestli na konkurenci zareaguje nebo ne, soupeření s ním nebývá lehké, na trhu se mnoho firem chová tímto způsobem (Urbánek, 2010, s. 165).

Jakubíková (2013, s. 276) dále uvádí rozdělení konkurentů do tří skupin:

1. **Přímí konkurenti** – konkurent vyrábějící stejné či velmi podobné produkty
2. **Nepřímí konkurenti** – konkurent vyrábějící produkt, který může nahradit produkt určité firmy
3. **Totální konkurence** – situace při níž nabídka ani poptávka není předvídatelná a je přizpůsobena až vývojem prostředí

2.3 Konkurenční strategie

Konkurenční strategii lze obecně definovat jako sled činností a přístupů, která při správné realizaci pomůže firmě čelit konkurenci, zabezpečit úspěch stanovených cílů a udržet dobré postavení na trhu (Bartes, 2011, s. 102). Nejvýznamnějším úkolem konkurenční strategie podle Sedláčkové (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 8) je zajištění, aby byl podnik řádně připraven na jakékoliv, v budoucnu nastalé, situace.

Neexistuje univerzální konkurenční strategie, kterou by mohl využít každý podnik v domnění, že by byla pro něj tou nejlepší variantou. Je zapotřebí, aby si podnik uvědomil svoji velikost a postavení na trhu a poté vybral strategii pro něj nejvýhodnější. Při sestavování konkurenční strategie je potřeba zjistit, co možná nejvíce podstatných informací o konkurenci, např. jakému konkurentovi se čelí, jaký je jeho cíl a jakou strategii používá, jeho slabé a silné stránky a jaký je typ konkurenta (Kotler a kol., 2007, s. 133-134, 568).

Foret (2005, s. 26) stanovuje postup realizování strategie v sedmi krocích:

1. Stanovit cíle, kterých se má dosáhnout (výsledek objasní efektivitu strategie)
2. Stanovit strategické varianty
3. Stanovit parametry segmentu zákazníků, na které se zaměří
4. Identifikovat konkurenci
5. Vymezit nabízené produkty s ohledem na cílové zákazníky a konkurenci
6. Odprezentovat zákazníkům nabídku (zaměřit se na vyzdvihnutí lepší výhody a hodnoty než má konkurence)
7. Vypracovat marketingový mix

2.3.1 Strategie dle Ansoffa

Strategie dle Ansoffa vyjadřuje kombinaci trhu a produktu. (tzv. Ansoffova matice – viz. Tab. 2). Matice obsahuje strategie růstové.

Tabulka 2 Ansoffova matice

	Stávající trhy	Nové trhy
Stávající produkty	tržní penetrace	rozvoj trhu
Nové produkty	rozvoj produktu	diverzifikace

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 173 - upraveno

- **Strategie proniknutí na trh (tržní penetrace)**

Strategie zahrnující snahu využít tržní potenciál daného produktu na stávajícím trhu. Firmy se touto strategií snaží získat zákazníky od konkurence na svoji stranu, přilákat nové zákazníky, kteří doposud produkt neznají a nenakupují a zvýšit užívání produktu od stávajících zákazníků (Jakubíková, 2013, s. 173).

- **Strategie rozvoje trhu**

Strategie, kterou se usiluje o nalezení jednoho, ale i více trhů pro stávající produkty zejména prostřednictvím rozšíření trhů nebo získáním nových tržních segmentů jako je vytvoření speciálního provedení produktu určeného pro cílové zákazníky, či psychologické působení na zákazníky skrz reklamu odlišnou od té konkurenční (Jakubíková, 2013, s. 173).

- **Strategie rozvoje produktu**

Strategie, která předpokládá, že pro stávající existující trhy, budou vytvořeny nové nebo inovované produkty. Inovací je zde myšleno vytvoření reálné tržní novinky a rozšíření nabídky vývojem nových produktů (Jakubíková, 2013, s. 173).

- **Strategie diverzifikace**

Strategie směřující na nové trhy s úplně novými produkty. Rozlišují se zde následující formy diverzifikace: **horizontální diverzifikace**, kdy se jedná o rozšíření stávajících produktů o produkty s nimi věcně souvisejících; **vertikální diverzifikace**, kdy se jedná o prohloubení prodeje stávajících produktů i jejich výroby a **soustředěná diverzifikace**, která znamená vstup do zcela nových produktů a trhů (Jakubíková, 2013, s. 173-174).

2.3.2 Kotlerova strategie dle pozice na trhu

Rozdělení strategie podle Kotlera závisí na pozici ve které se firma v daném odvětví nachází, která rovněž určuje tržní podíl, který firma vlastní. Kotler člení strategii podle tržního podílu na čtyři základní strategie.

- **Strategie tržního vůdce**

Tržní vůdce je ten, který má na trhu nejvyšší podíl a zpravidla je to ten, který udává ceny jako první, určuje zavádění nových produktů a ve velkém měřítku pokrývá distribuci a intenzitu komunikace. Vůdce by se měl snažit prosazovat dvě strategie. První z nich je ovládnout trh, jelikož pak je velká pravděpodobnost, že noví účastníci trhu budou od vůdce nakupovat. Druhou je sledovat inovace ostatních firem a snažit se co nejrychleji zkopírovat tu inovaci, která pro vůdce začala představovat ohrožení. Pro dlouhodobé udržení vůdcovského postavení na trhu je potřeba být neustále ve střehu a řádně chránit svůj tržní podíl. Měl by být jako první ve vývoji inovace či poskytování služeb zákazníkovi. Takovéto jednání zvýší vůdci konkurenční sílu a hodnotu pro zákazníka (Kotler & Keller, 2012, s. 299-302; Kotler, 2005, s. 34).

- **Strategie tržního vyzyvatele**

Tržní vyzyvatel je druhá největší firma na trhu, která se snaží zvýšit svůj tržní podíl tím, že agresivním způsobem útočí na konkurenci. Může zaútočit jak na samotného vůdce, tak i na malé firmy nebo firmy jeho úrovně. Obecně se rozlišuje pět strategických útoků: čelní útok; křídelní útok; útok obklíčením; obejítí nepřítele a partyzánské útoky. Jakýkoliv aspekt jako zlevněné nebo nové produkty a služby či rozšířená nabídka slouží k možnosti útoku. Úspěch vyzyvatele závisí na kombinaci a správném výběru strategie útoku. Některé firmy na druhé pozici trhu se však dobrovolně rozhodují vůdce následovat než ho bezúspěšně vyzývat (Kotler, 2007, s. 69; Kotler & Keller, 2012, s. 305-307).

- **Strategie tržního následovatele**

Tržní následovatel je firma, která vyrábí sortiment, který je těžké od konkurence nějakým způsobem odlišit, protože kvalita služeb a vzhled sortimentu je často srovnatelný (výrobci chemikálií, oceli apod.). Obecně se rozlišují čtyři strategie:

1. **Padělatel** - vytvoření duplikátu produktu vůdce, který se pak prodá na černém trhu,
2. **Klonovač** – napodobení produktu vůdce s nepatrnými odchylkami,
3. **Imitátor** – kopíruje pouze některé prvky produktu vůdce, zbytkem se odlišuje,

4. Upravovatel – kompletní předělání produktu vůdce, většinou budoucí vyzyvatel.

Jednoduše lze uvést, že následovatel kopíruje vůdce trhu. Ovšem i za těchto podmínek následovatel musí vědět jakým způsobem si udržet klientelu, ve většině případů se snaží odlišit poskytováním lepších výhod než má konkurence, např. lepší přístupností nebo kvalitnějšími službami (Kotler & Kellner, 2012, s. 307).

- **Strategie výklenkáře**

Výklenkář je taková firma, která se pohybuje na menším trhu, na kterém se snaží být vůdcem a soupeřením s velkými firmami se vyhýbá. Nalezením vhodného výklenku na trhu dosáhnou firmy s nízkým tržním podílem požadované ziskovosti. Hlavním důvodem vysoké ziskovosti je to, že výklenkář zná své zákazníky podrobněji a dokáže jejich přání splnit lépe než veliké korporace, čímž si může účtovat cenu několikrát vyšší než jsou náklady. Obecně se nedoporučuje zaměřit se pouze na jeden výklenek, naopak mnohem efektivnější je se zaměřit na více výklenků ve kterých se snaží vytvořit silné postavení, které pomůže firmě na trhu lépe přežít (Kotler & Keller, 2012, s. 308-309).

2.3.3 Generické strategie Portera

Za jednu z nejzákladnějších strategií lze považovat strategii M. E. Portera, který za základ úspěchu konkurenční strategie považuje dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu (Bartes, 2011, s. 105).

- **Strategie nízkých nákladů**

Firma má za cíl dosáhnout nižších nákladů s porovnáním s konkurencí v daném odvětví. Pokud má být firma úspěšná realizací touto strategií je potřeba, aby našla takové zdroje, které dosahování nízkých nákladů budou umožňovat. Dosáhnutí nízkých nákladů přináší firmě nadprůměrné výnosy, bez ohledu na vlivy konkurenčních sil v odvětví. Neboť intenzita firem uplatňující tuto strategii je na trhu vysoká, jakákoliv maličkost, např. nepatrný přírůstek tržního podílu, pak může znamenat velkou a rozhodující roli (Bartes, 2011, s. 105-106). Rizikem této strategie může být právě to, že většina podniků jde touto cestou a zaměřováním se spíše na snižování nákladů dochází k zanedbávání inovačního vývoje (Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 80).

- **Strategie diferenciacce**

Strategie založena zejména na unikátnosti výrobku, pro který defacto neexistuje žádný substitut, na efektivním a kreativním výzkumu a vývoji produktu, na dosahování dobrých

výsledků a zisku a na využívání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. I přesto, že se strategie zaměřuje převážně na vývoj a kvalitu produktu a služeb, nesmí se zapomínat na řízení nákladů. Rizikem strategie může být imitování ze strany konkurence nebo to, že kupující nebudou mít potřebu se odlišovat. Firmy se touto strategií snaží vytvořit odlišný produkt, který by byl mnohem lepší v porovnání s konkurencí (Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 51).

- **Fokální (ohniskové) strategie**

Zatím co strategie nízkých nákladů a strategie diferenciacce je možné uplatnit v široké řadě segmentů v daném odvětví, fokální strategie svoji pozornost směřuje na úzký segment, který se snaží uspokojit. I u této strategie je možno se zaměřit na nízké náklady nebo odlišnost, je však potřeba si ujasnit, že pro úspěšnou realizaci je nutná existence rozdílů mezi segmenty.

- **zaměření se na náklady** – zaměření se na úzký trh, loajální zaměstnanci odrazují konkurenci, riziko představuje úzké zaměření, které představuje snížení kupní síly a větší závislost na dodavatelích
- **soustředěná diferenciacce** – zaměření se na unikátnost produktu a úzkou konkurenční pozici (Bartes, 2011, s. 107; Dvořáček & Slunčík, 2012, s. 52).

Jakubíková (2013, s. 175) dodává, že před zvolením jedné ze tří generických strategií je nutné, aby firma získala odpověď na to v jaké konkurenční situaci se nachází a jak je firma svými zákazníky vnímána.

2.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda neznamena pouze zbraň na kterou manažeři spoléhají, že prostřednictvím ní lehce pokoří soupeře, ale naopak je věcí vytváření mimořádné hodnoty. Pokud má firma konkurenční výhodu, její ziskovost je dlouhodobě vyšší než je průměr v celém odvětví. Firma si může účtovat mnohem vyšší ceny a fungovat při relativně nízkých nákladech ve srovnání s konkurencí (Magretta, 2012, s. 67).

Srovnáním cenové relace, nabízeného sortimentu či způsobu, jakým konkurent propaguje své služby zákazníkovi je možné zjistit jakou konkurenční výhodu nebo naopak nevýhodu má firma oproti té konkurenční (Kotler a kol., 2007, s. 568).

3 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ ANALÝZY

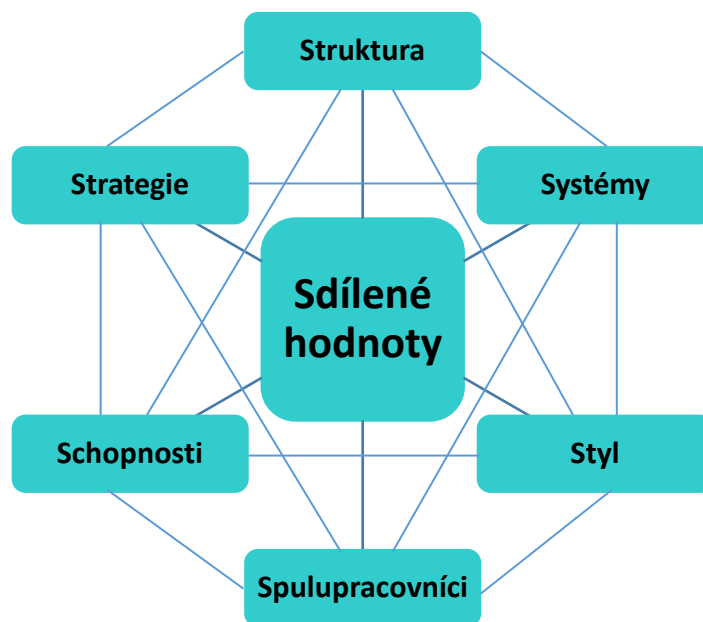
Strategická analýza je jednou z nejdůležitějších vědeckých metod, která představuje rozložení celku na části, ze kterých se celek skládá. Cílem je odhalit podstatné faktory, které by mohly prosperitu firemní strategie a cíl firmy ovlivnit. Základními fázemi strategické analýzy je identifikovat vnitřní (makroprostředí) i vnější prostředí (mezoprostředí a makroprostředí) firmy, které nějakým způsobem na firmu působí a ovlivňuje ji (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 8-10).

3.1 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí firmy se vztahuje na tvorbu zdrojů a schopností tyto zdroje využívat. Jedná se o takové faktory, které firma může ovlivňovat a řídit. Díky analýze vnitřního prostředí je firma schopna identifikovat potřebné zdroje a strategickou způsobilost, která zabezpečí firmě zavčas reagovat na vznik nových příležitostí i hrozeb v jejím okolí (Jakubíková, 2013, s. 109). Standardizovaný postup analýzy představuje McKinseyho model 7S.

3.1.1 McKinseyho model 7S

Tento model byl vyvinut americkou konzultační společností McKinsey, který měl manažerům pomoci lépe pochopit složitosti firmy spojené s organizačními změnami. Pro snahu provést ve firmě efektivní změnu je dle tohoto modelu potřeba brát v úvahu všechny faktory zobrazeny na obrázku (Obr. 1) (Mallya, 2007, s. 73).



Obrázek 1 McKinseyho model 7S
zdroj: Mallya, 2007, s. 73 - upraveno

Mallya (2007, s. 73-75) uvádí sedm faktorů tvořící model „7S“ (první 3 faktory se také nazývají jako „měkká 3S“, zbylé 4 faktory jsou „tvrdá 4S“):

- **Strategie** – postup, díky kterému firma dosahuje svých cílů a to jak reaguje na hrozby a příležitosti v daném odvětví vytvořené,
- **Struktura** – strukturou se ve firmě chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání firmy (nadřazenost, podřízenost, vztahy podnikatelských jednotek),
- **Systémy** – formální i neformální procedury sloužící k řízení každodenní aktivity organizace (informační, inovační nebo komunikační systémy),
- **Styl práce vedení** – přístup vedení firmy k řízení a řešení problémů,
- **Spolupracovníci** – pracovní síla firmy, zaměření se na jejich rozvoj, motivaci, školení, dobré vzájemné vztahy, ale i sledování jejich loajality vůči firmě,
- **Schopnosti** – jedná se o znalost a kompetence uvnitř organizace,
- **Sdílené hodnoty** – definuje poslání a vizi firmy, je důležité, aby pracovníci byli srozuměni s tím, jaké poslání firma má a čeho a proč chce dosáhnout.

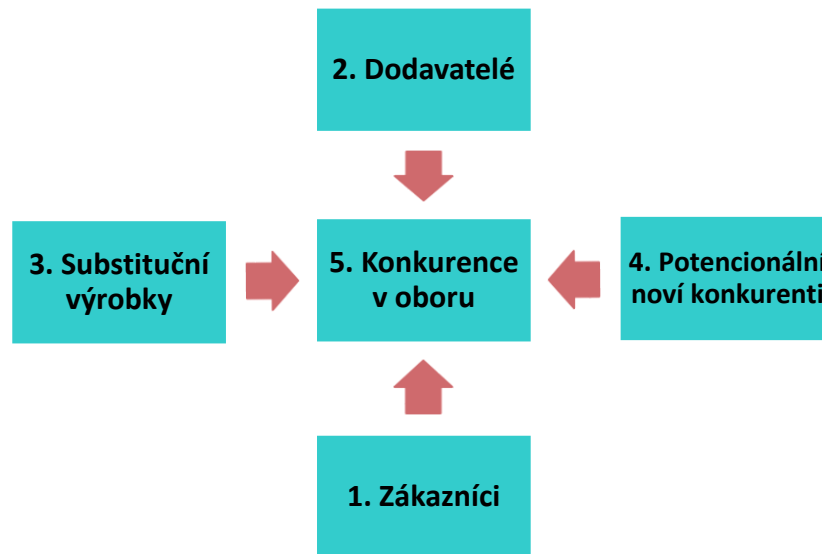
Mallya (2007, s. 73) doporučuje dávat pozor na všechny faktory. V případě přehlížení jednoho z výše zmíněných faktorů se může stát, že se zbylé faktory zhroutí.

3.2 Analýza mezoprostředí

Analýzou mezoprostředí je rozbor odvětví, ve kterém se firma aktivně nachází, nebo kam chce svoji působnost rozšířit. Odvětvová analýza se zabývá dosahujícími základními charakteristikami podniků, které v odvětví působí. Oproti analýze makroprostředí je u této analýzy potřebné získat podrobnější podklady. Standardizovaný postup analýzy představuje Porterova analýza pěti sil (Fotr a kol., 2020, s. 60-61).

3.2.1 Porterova analýza pěti sil

Cílem této analýzy je nalézt v odvětví takové postavení, které zaručí firmě být schopna se ubránit konkurenci. Úroveň konkurence dle Porterovy teorie závisí na pěti silách (zobrazeny na Obr. 2). Působení sil není ve všech odvětvích stejné, ale pro všechny určuje předpoklady k dosažení zisku (Mikoláš, 2005, s. 69).



Obrázek 2 Porterův model 5 sil
zdroj: Fotr a kol., 2020, s. 61 - upraveno

- **Zákazníci**

Odvětví se stává neatraktivní v případě, kdy kupující disponují silnou vyjednávací silou. Svého vlivu využívají k tlačení cen dolů a požadují zvětšení hodnoty produktu či služby, což má za následek snižování ziskovosti firem. Vyjednávací sílu uplatňují zejména zákazníci, kteří jsou citliví na cenu, dále například zákazníci, pro které produkt představuje významnou část nákladů. Firmy se mohou bránit tím, že se zaměří na kupující s nejnižším vlivem nebo schopností změnit dodavatele a vytvořením takové nabídky, které neodolá ani nejsilnější zákazník (Kotler & Keller, 2012, s. 232; Magretta, 2012, s. 47).

- **Dodavatelé**

Dodavatelé s velkou vyjednávací silou mohou požadovat vyšší cenu nebo získání výhodnějších podmínek, což může mít za následek snížení zisku firmy. Vliv dodavatelů je nejsilnější v době, kdy jsou organizovaní, mají možnost se integrovat dolů, na trhu se vyskytuje jen malé množství substitutů, nabídka dodávaného zboží je pro odběratele důležitým vstupem a kdy náklady na změnu dodavatele jsou pro odběratele příliš vysoké. Nejlepší možnou obranou je vytvoření dobrých vztahů s dodavateli nebo uzavření spolupráce s více dodavateli (Kotler & Keller, 2012, s. 232; Magretta, 2012, s. 48).

- **Substituční výrobky**

Firmy nabízející takové produkty a služby pro které existují substituty (produkt nebo služba uspokojující tutéž potřebu jen jiným způsobem), čelí konkurenci zejména v případě, kdy jsou konkurenční substituty levnější. Výskyt substitutů je těžké předpovídat a firmy si jejich

výskytu nemusí zavčas povšimnout. Důležité je nekoukat na svoji firmu pouze ve zjednodušeném a úzkém kontextu, ale naopak na podnikání nahlížet z pohledu trhu a všimnout si tak zavčas možného výskytu substitutů. Jestli substitut představuje hrozbu lze vyhodnotit tím, zda je poměr ceny a výkonu nabízeného substitutu na trhu přitažlivější oproti produktu odvětví (Magretta, 2012, s. 50-51; Kourdi, 2011, s. 194).

- **Potencionální noví konkurenti**

Odvětví je chráněno bariérami vstupu, které omezují nové potencionální konkurenty snadno vstoupit do odvětví a zvýšit tak jeho kapacitu a získat tržní podíl. Odvětví je pak atraktivní v době, kdy do něj může vstoupit jen malé množství nových firem a zároveň firmy se zaostávajícím výkonem z něj mohou naopak lehce odejít. Ziskovost je příchodem konkurentů snižována tím, že se zamezuje zvyšování cen, neboť vyšší ceny by znamenaly přitažlivější vstup novým konkurentům a zároveň nutí současné konkurenty zvýšit výdaje pro uspokojení zákazníků. To však potencionální konkurenty odrazuje před vstupem, neboť laťka kterou by pro úspěch museli překonat se zvýší. Poté co potencionální konkurenti do odvětví vstoupí je důležité jejich příchod nepodceňovat a přemýšlet nad tím, který z nich by mohl být schopný přinést na trh přitažlivější nabídku (Kotler & Keller, 2012, s. 232; Kourdi, 2011, s. 194; Magretta, 2012, s. 52).

- **Konkurence v oboru**

Pokud se v odvětví pohybuje až moc velké množství konkurentů, přestává být odvětví přitažlivé a vysoká intenzita soupeření může mít i za následek nižší ziskovost. Forma konkurence může mít podobu vyšších a lepších investic do reklamy, přívětivějšího výrobku a služeb zákazníkům a jejich zlepšování a především podobu cenové konkurence, která je bezesporu dle Portera nejničivější formou rivality. Čím více se soupeření opírá o cenu, tím více jde o to být lepší než konkurence (Magretta, 2012, s. 54-55).

3.2.2 Benchmarking

Benchmarking lze označit za model, díky kterému se firmy efektivně učí a zlepšují (Nenadál a kol., 2011, s. 10).

Benchmarking obecně slouží ke srovnání aktivit dané firmy s dalšími firmami, kdy jsou identifikovány nejlepší parametry výkonnosti, kterých chce firma dosáhnout, nebo se jim alespoň přiblížit (Fotr a kol., 2020, s. 53).

Výchozím pojmem je benchmark, který Nenadál a kol. (2011, s. 13) definují jako „*ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se hodlá inspirovat*“. Obecně se to dá označit za laťku, kterou si firmy nastaví a snaží se ji překonat.

Existují tři typy benchmarkingu z hlediska charakteru zvoleného objektu a to: **výkonový**, který je zaměřen na srovnání různých výkonů (předmětem zájmu je produkt); **funkcionální**, který porovnává jednu i více funkcí určitých organizací (např. logistiku) a **procesní**, který je zaměřen na porovnání konkrétního procesu organizace (např. fakturace). Dále je rozdělen dle toho, kde se vykonává a to na: **interní**, který je realizován v rámci jedné organizace ve zvolených jednotkách (např. divize, fakulty) a **externí**, kdy partnerem pro srovnání je jiná organizace (Nenadál a kol., 2011, s. 20-25).

Realizace benchmarkingu je možné rozdělit do čtyř fází:

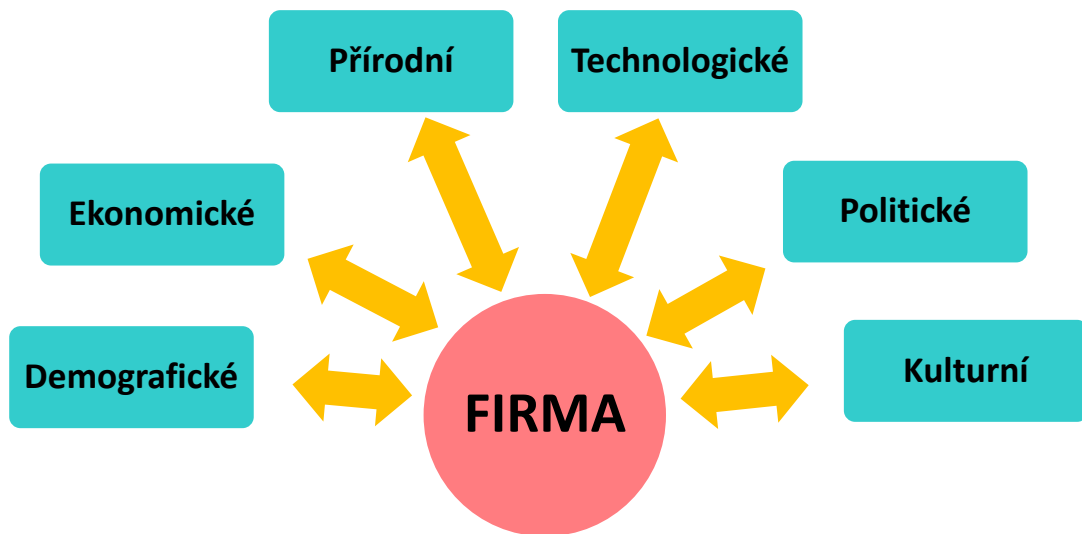
- **Plánování** - Plánování je nejkritičtější fází. Na začátek je potřeba zformulovat správný tým a vybrat takové firemní aktivity, které budou zkoumány a firmu se kterou se tyto aktivity porovnají.
- **Sběr a analýza dat** - Sběrem a analýzou dat firma porovná vlastní aktivity a zjistí nedostatky, které má v porovnání se srovnávacími firmami.
- **Gap analýza³** – V této fázi je cílem identifikovat nedostatky, které má ve srovnání s jinou firmou a zformulovat plán pro jejich odstranění.
- **Realizace opatření** – Realizace opatření je monitorována, aby mohla být podle potřeby upravována. Proces je úspěšně završen, když firma dosáhne vůdčího postavení na trhu a benchmarking je začleněn do firemní kultury (Fotr a kol., 2020, s. 53).

3.3 Analýza makroprostředí

Firmy v odvětví se potýkají s vlivem několika faktorů, které ze své iniciativy, na rozdíl od faktorů působící ve vnitřním prostředí firmy, nejsou schopny ovlivnit ani řídit. Obrázek (Obr. 3) zobrazuje šest hlavních sil působící z vnějšího okolí na firmy. Některé jsou těžce předvídatelné a kontrolovatelné a i největší vůdci trhu mohou být někdy velice zranitelní vůči častým změnám těchto sil. Jiné jsou naopak lehce předvídatelné a řešitelné, ovšem jen

³ gap analýza – nástroj, který pomáhá při volbě marketingové strategie

za předpokladu, že firma disponuje kompetitivním řízením firmy (Kotler & Armstrong, 2016, s. 98). Standardizovaný postup analýzy makroprostředí představuje PESTLE analýza.



Obrázek 3 PESTLE analýza
zdroj: Kotler & Armstrong, 2016, s. 98 - upraveno

3.3.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží pro zkoumání vnějších faktorů působících na firmu, které by mohly znamenat pro firmu budoucí příležitost, ale i hrozbu. Vnější faktory, které sleduje PESTLE analýza jsou:

- **Politické faktory**

Firma je značně ovlivňována politickou činností daného státu. Politické faktory které na firmu působí vymezují to, jakou podnikatelskou pozici firma má a jaká je její angažovanost v investování. Chod firmy je značně ovlivněn politickou stabilitou, respektive tím, jaká je forma vlády, jak velký vliv mají určité politické osobnosti nebo jaká politická strana je momentálně ve vedení. Dále je podnik ovlivněn postojem státu vůči privátnímu a zahraničnímu investování či celkovým postojem k státnímu průmyslu i tím, jaké vztahy má daný stát se zahraničím (Grasseová a kol., 2010, s. 179; Fotr a kol., 2020, s. 59).

- **Ekonomické faktory**

Firma je značně ovlivňována makroekonomickými ukazateli jako je míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková inflace, výše hrubého domácího produktu či měnovými kurzy. Dále firmu ovlivňuje forma přístupu k finančním zdrojům jako jsou určitá pravidla bank při půjčování peněz, výše úroků jimiž jsou úvěry zatíženy i to jaká je dostupnost finančních zdrojů. Podstatným ekonomickým faktorem, kterým jsou firmy zatěžovány je vliv daní (Grasseová a kol., 2010, s. 179).

- **Sociální faktory**

Sociálními faktory se rozumí demografické charakteristiky jako je velikost a věk populace či pracovní preference jednotlivců. Dále se jedná o charakteristiky trhu práce, kdy firmu ovlivňuje míra nezaměstnanosti. Nakonec sociálně-kulturní aspekty jako životní úroveň nebo rovnoprávnost i to jaká je dostupnost práce, jaké jsou zvyklosti či úroveň vzdělání pracovníků. Jedná se o faktory, které jsou důležité při rozhodování investování a o umístění organizace. Sociální faktory jsou součástí studie o tom, jestli je daná akce proveditelná či nikoliv (Grasseová a kol. 2010, s. 179; Fotr a kol., 2020, s. 58).

- **Technologické faktory**

K tomu aby se firma vyhnula zastaralosti vlivem rozvoje společnosti je důležité, aby byla včas informována o technických a technologických změnách probíhajících v okolí. Předpověď vývoje či rychlé reagování na změny může pro firmu znamenat úspěch. Důležité je proto se zaměřit zejména na tempo růstu vývoje technologie, počáteční výdaje na výzkum, nástup nových technologií (digitalizace a robotizace), rozsah inovací, účast zahraničních firem na technologickém vývoji či na ceny přírodních zdrojů (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 18; Fotr a kol., 2020, s. 59).

- **Legislativní faktory**

Stejně tak jako politickými faktory je firma ovlivňována legislativou daného státu. Za faktory lze považovat existenci a přítomnost zákonných norem, jako je občanský zákoník, daňové zákony či veškeré opatření, které ze zákona nesmí firmy porušit jako právní úpravu pracovních podmínek. Dále se jedná o řešení sporů soudní cestou či vymahatelnost práva (Grasseová a kol., 2010, s. 180).

- **Ekologické faktory**

Každé území může mít svoje priority v oblasti životního prostředí. Ekologické předpisy daného státu mohou ovlivnit např. výstavbu, užívání některých druhů materiálů či norem a jejich neznalost či vědomé porušování může znamenat pro firmu přítěž i z právního hlediska. V současnosti je mnohem efektivnější i pro společnost přívětivější vytvářet projekty v souladu s životním prostředím. Mezi zkoumané faktory patří např. to jak firma chrání životní prostředí nebo jak nakládá s odpadem (Fotr a kol., 2020, 59-60).

3.4 Další vybrané marketingové strategické analýzy

3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi jednu z nejpoužívanějších analýz prostředí firmy. Snaží se zjišťovat do jaké míry je současná strategie firmy schopna se vyrovnat se změnami nastávajícími v prostředí (Jakubíková, 2013, s. 129).

SWOT analýza je nejjednodušší analýzou, která spočívá v identifikaci silných (Strength) a slabých (Weakness) stránek dané firmy a k definování příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threat).

- **Silné a slabé stránky** vychází z mikroprostředí firmy. Vyhodnocuje se především jaké zdroje firma má, jak efektivně je využívá a jak dobře plní své cíle.
- **Příležitosti a hrozby** naopak vychází z makroprostředí firmy, které danou firmu obklopuje a různými faktory na ni působí (Kozel a kol., 2011, s. 46).



Obrázek 4 SWOT analýza

Zdroj: Kotler & Keller, 2012, s. 49 - upraveno

Pro firmu je důležité analyzovat své trhy a marketingové prostředí, aby byla schopna najít příležitosti a eliminovat hrozby. Měla by rozebrat jak své silné a slabé stránky, tak i současnou situaci na trhu, aby byla schopna určit jakým příležitostem se má firma věnovat. Cílem analýzy je přizpůsobit silné stránky firmy příležitostem a současně eliminovat slabé stránky a minimalizovat hrozby (Kotler & Armstrong, 2016, s. 80).

3.4.2 Produktové portfolio BCG (Bostonská matice)

Bostonská matice byla vytvořena společností Boston Consulting Group. Z názvu společnosti pramení její zkrácený název BCG matice.

BCG matice je jedna z hlavních metod marketingové filozofie dodnes hojně používaná. Matice se využívá pro sledování produktu a jeho konkurenceschopnosti při jeho vstupu na trh a dále pak v průběhu jeho životního cyklu (Čichovský, 2002, s. 212).

Matice je založena na filozofii, která říká, že při určování marketingové strategie jsou dvěma důležitými faktory relativní tržní podíl a tempo růstu daného trhu. Vychází ze zjištění, že velikost tržního podílu má vliv na snižování nákladů firmy a tím i zvyšování její konkurenceschopnosti a rentability (Dibb a kol., 2016, s. 363; Karlíček, 2018, s. 170-171).

BCG matice se rozděluje na čtyři kvadranty:

- **Hvězdy**

Výrobky, které mají vysoký tržní podíl na rychle rostoucím trhu. Jedná se o klíčové produkty, které však pro udržení vyžadují značné finanční investice a z důvodu vysoké konkurence je potřeba vědět, jak jejich pozici udržet (Karlíček, 2018, s. 171).

- **Dojné krávy**

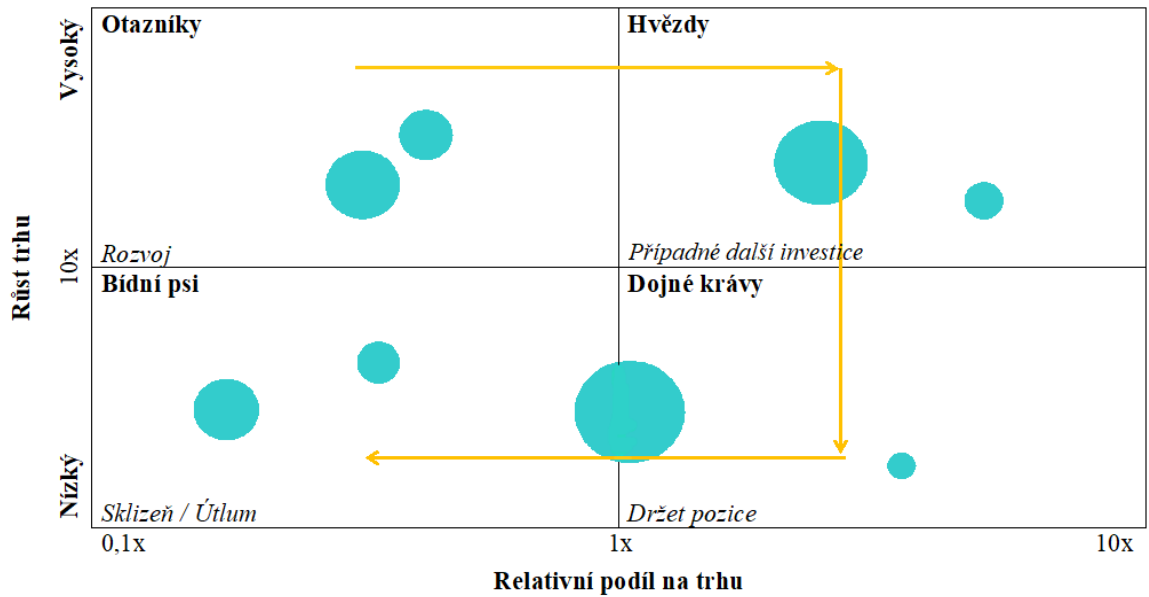
Výrobky s vysokým tržním podílem na pomale rostoucím trhu. Jedná se o již zavedené produkty na zralém trhu, které nevyžadují značné investice a proto představují produkty, které vytvářejí největší část firemního zisku (Karlíček, 2018, s. 171).

- **Otazníky**

Výrobky s nízkým tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Výrobek, který se může stát hvězdou, ale je potřeba do něj značnou část investovat nebo skončí neúspěchem. Pro firmu je důležité se správně rozhodnout, jestli produkt podpoří, prodá jej nebo úplně stáhne z oběhu (Karlíček, 2018, s. 171).

- **Bídní psi**

Výrobky s jak nízkým tržním podílem, tak nízkým tempem růstu. Jedná se o výrobky, které jsou již ve fázi úpadku a nemají už významnější prosperitu, čímž se stává investování do nich pro firmy nevýhodné (Karlíček, 2018, s. 171).



Obrázek 5 BCG matice
zdroje: Karlíček, 2018, s. 172 - upraveno

Obrázek (Obr. 5) znázorňuje BCG matici, kde kruhy symbolizují jednotlivé produkty firmy a velikost kruhu představuje podíl na tržbách dané firmy. Čím větší kruh, tím větší podíl.

Při využití modelu je potřeba zkoumat konkurenční postavení produktu a příležitosti, jakými by se produkt dal vylepšit. Analytický přístup BCG matice je spíše vytvořen pro zjištění informací, než jako průvodce, jak vytvořit dobrou strategii (Dibb a kol., 2016, s. 363).

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Karlíček (2018, s. 84) definuje marketingový výzkum jako „*systematický sběr, analýzu a interpretaci informací*“. Cílem je získání informací o marketingovém prostředí, které jsou následně východiskem pro marketingové rozhodování.

Marketingový výzkum lze obecně chápat jako zkoumání trhu z jehož získaných informací je možno zlepšit vedení a hodnotu firmy. Dosáhnout efektivního marketingového výzkumu je dobré zrealizováním jej v pěti již obecně stanovených po sobě jdoucích krocích:

- 1 krok – definovat problém a stanovit jakého cíle se má výzkumem dosáhnout
- 2 krok – sestavit plán a určit jakým směrem se výzkum povede
- 3 krok – shromáždit potřebné informace
- 4 krok – analyzovat a vyhodnotit získané informace
- 5 krok – odprezentovat dosažené výsledky výzkumu (Foret & Stávková., 2003, s. 20)

4.1 Metody marketingového výzkumu

V marketingovém výzkumu je možné využít dvě základní metody a to kvantitativní a kvalitativní. Vycházejí z typu dat, s kterými se pracuje.

4.1.1 Kvantitativní výzkum

Metoda, kterou by po realizaci mělo být schopno dokázat odpověď na otázku „kolik“. Základním principem je získávání číselných dat ze situací, které již proběhly nebo probíhají v současnosti, jen zřídka se využívá pro zjištění budoucnosti. Pracuje se zde s velkým počtem respondentů, nejčastěji ve formě dotazování. Cílem je zjistit v číselné formě, kolik jednotlivců má určitý názor a chování (Kozel a kol., 2011, s. 158-160).

4.1.2 Kvalitativní výzkum

Jedná se o metodu u které je naopak od kvantitativní typické dokázat odpovědět na otázku „proč“ a čísla zde nehrají podstatnou roli. Snaha zjistit jaký byl důvod zákazníka, jakou měl motivaci k jeho rozhodnutí. Výzkum je realizován formou rozhovoru s výzkumníkem, kdy za pomoci různých technik se podrobněji zjišťuje, jak je zkoumaná situace respondenty vnímána. Kvalitativní výzkum se provádí v malém počtu respondentů, ve skupinových diskusích, či jako individuální hloubkový rozhovor jednotlivce (Tahal a kol., 2017, s. 31).

4.2 Techniky marketingového výzkumu

Pro sběr primárních dat se využívají tři základní techniky a to dotazování, pozorování a experiment. Tyto techniky umožňují evidovat aktuální situaci či chování zákazníků, ale i zjištění jejich názorů v konkrétní situaci. Důležité je umět zjistit, jaká metoda se na daný výzkum nejlépe hodí (Foret & Stávková, 2003, s. 32; Tahal a kol., 2017, s. 31).

4.2.1 Dotazování

Nejrozšířenější technika využívána v marketingovém výzkumu. Dotazování se realizuje pomocí následujících forem:

Dotazník

Při zpracování dotazníků je nejdůležitější struktura dotazníku. Špatně složený dotazník může zkreslit výsledky a znehodnotit tak celý výzkum. Je potřeba dbát na dvě podmínky:

- 1) formulace taková, aby respondent, co nejpřesněji odpovídal na podstatné,
- 2) vytvoření žádoucích podmínek, které by napomáhaly, aby se dotazník respondentovi zdál snadný a odpovídal pouze pravdivé údaje (Foret & Stávková, 2003, s. 33).

Osobní rozhovor

Na rozdíl od dotazníku, který může v jeden čas vyplnit nespočet respondentů, osobní rozhovor dělá tazatel pouze s jedním respondentem. Je časově náročnější, respondent ztrácí anonymitu a je tazatelem nevědomě ovlivňován. Na druhou stranu je však známo, kdo odpovídá a rozhovor je možné přizpůsobit. Existuje i tzv. skupinový rozhovor obvykle o 6 až 10 lidech, který je dobrý jako předvýzkum, či závěrečné zhodnocení, kdy dochází k ucelení poznatků (Foret & Stávková, 2003, s. 43, 46).

Telefonické dotazování

Dotazování za pomoci telefonických rozhovorů. Výhodou jsou nízké náklady na realizaci. Nevýhodou může být nevybavenost respondentů telefonním zařízením.

4.2.2 Pozorování

Jedná se o plánované a cílevědomé pozorování aktuálně probíhající události, které se uskutečňuje podle již připraveného scénáře bez potřeby spolupráce respondentů. Pozorování je vhodné např. pro zjištění frekvence zákazníků a jejich chování na prodejně, nebo jak vhodně je umístěno zboží a rychlost jeho doplňování (Kozel a kol., 2011, s. 179).

Jedna z pozorovacích metod v praxi je fiktivní nákup tzv. Mystery Shopping, díky které se měří kvalita služeb firmy. Do výzkumu je zapojen fiktivní zákazník, který má za úkol nákup výrobku. Svojí účastí zjišťuje chování zaměstnance a fungování celkového chodu prodejny. Zpravidla se zjišťuje, jak se zaměstnanci k zákazníkům chovají, zda-li jim nabízejí dostatečnou pomoc či jaká je rychlost obsloužení zákazníka (Kozel a kol., 2011, s. 180).

4.2.3 Experiment

Tato metoda je realizovaná zejména v případě, kdy firma chce otestovat změnu, např. zjišťování pohledu zákazníka na změnu ceny výrobků, nebo změnu vzhledu prodejny. Pro docílení efektivity metody a zamezení ovlivňování výsledků vnějšími vlivy je zapotřebí mít tzv. experimentální vzorek, na kterém se experiment provede a kontrolní vzorek, který bude fungovat beze změny. Po ukončení experimentu se vzorky srovnají a vyhodnotí se, jaký přínos by pro společnost změna představovala (Tahal a kol., 2017, s. 32).

4.3 Oblasti využití marketingového výzkumu

Marketingový výzkum můžeme realizovat v řadě oblastí, např:

- Výzkum chování a spokojenosti zákazníků vůči společnostem,
- Výzkum konkurence firem na trhu,
- Výzkum potřeby – zjišťování potřeb zákazníků, co by na trhu uvítali,
- Výzkum vnímání produktu zákazníka – jak je vnímána užitečnost a vzhled produktu,
- Výzkum značky – jak zákazník vnímá značku a jak moc intenzivně,
- Výzkum výrobku, ceny, distribuce a propagace – těmito výzkumy se zjišťuje, jaké je přijetí výrobku na trhu, jakou cenu zákazník za výrobek očekává či je ochoten dát, sledování distribučních cest a tím jejich zlepšení, zkoumání zda-li je výrobek dostatečně pro zákazníka viditelný (Foret & Stávková, 2003, s. 107-137).

5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Lázeňství je obor prolínající se především do zdravotnictví a cestovního ruchu, zabývající se léčením minerálními prameny. Největší rozkvět lázeňství přinesl konec 19. a začátek 20. století. V současnosti lidé navštěvují lázně nejen kvůli zdravotní péči, ale i pro regeneraci svého těla a mysli. Aktivita lázní přináší značný podíl do ekonomiky státu. Lázně poskytují řadu služeb (zdravotní, ubytovací, stravovací či společenské) hrazeny buď pojišťovnou nebo zákazníkem. V současnosti lze na území ČR aktivně navštívit 35 lázeňských míst.

Konkurenci lze chápat jako rivalitu subjektů ve stejném odvětví. Konkurence se dělí dle určitých hledisek a lze se setkat s různými typy konkurentů. Pro firmu je důležité se od konkurence odlišit, vytvořit nabídku lepší než konkurence, neboli být konkurenceschopná. Konkurenceschopnost je ovlivňována řadou faktorů (zvětšování trhu, rozvoj technologií). Nejjednodušší způsob, jak být lepší než konkurence je správně pochopit zákazníka.

Pro firmu je důležité si zvolit správnou konkurenční strategii, která může zabezpečit firmě dobré postavení na trhu. Neexistuje univerzální konkurenční strategie, která by byla vhodná pro jakoukoliv firmu, naopak si každá firma musí najít tu svoji. Její sestavování vyžaduje zjištění informací o konkurenci (kdo je konkurent, jeho cíl, strategie, slabé a silné stránky). Mezi základní konkurenční strategie patří strategie dle Ansoffa, Kotlera a Portera. Pokud má firma konkurenční výhodu, nepokořuje pouze soupeře, ale vytváří i mimořádnou hodnotu.

Firma potřebuje odhalit podstatné faktory, které by mohly firemní strategii a cíl firmy ovlivnit. Pomocí strategických analýz lze identifikovat prostředí firmy, které působí na firmu a tím ji ovlivňuje.

Analýza mikroprostředí identifikuje potřebné zdroje uvnitř firmy, díky kterým je firma zavčasu schopná reagovat na změny a může je ovlivňovat. Tuto analýzu je možné provést pomocí McKinseyova modelu 7S, který analyzuje sedm klíčových faktorů: strategii, strukturu, systém, styl, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

Analýzu mezoprostředí lze chápat jako rozbor odvětví, ve kterém se firma nachází a snahu o nalezení takového postavení, které zaručí ubránit se konkurenci. Standardizovaný postup této analýzy představuje Porterova analýza pěti sil, která se zaměřuje na pět sil: zákazníci, dodavatelé, substituční výrobky, potenciální noví konkurenti a konkurence v oboru. Dále lze mezoprostředí analyzovat pomocí benchmarkingu, který představuje pro firmy model učení se a zdokonalování. Obecně slouží ke srovnání aktivit jedné firmy s druhou.

Analýza makroprostředí identifikuje faktory ovlivňující firmu z vnějšku, které firma nemůže ovlivnit. Analýzu lze provést metodou PESTLE, která se zaměřuje na 6 oblastí působících na firmu a to politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

Mezi další využívané strategické analýzy patří SWOT analýza, díky které se zjišťují slabé a silné stránky firmy a definuje její příležitosti a hrozby. Dále pak BCG matice, která sleduje produkt a jeho konkurenceschopnost při vstupu na trh a v průběhu jeho životního cyklu.

Získání informací o marketingovém prostředí lze realizací marketingového výzkumu, který lze efektivně zrealizovat v pěti jednoduchých krocích. Rozlišují se dvě metody sběru dat a to kvantitativní, která odpovídá na otázku „kolik“ a kvalitativní odpovídající na „proč“. Informace je možné získat pomocí dotazování, pozorování a experimentu, kdy největší roli hraje správný výběr techniky pro daný výzkum. Marketingový výzkum je možné využít v řadě oblastí např. výzkum spokojenosti zákazníků, značky či potřeby zákazníků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH LÁZNÍ LUHAČOVICE, A. S.

Lázně Luhačovice, a. s. jsou největšími lázněmi na celé Moravě a vůbec jedny z nejkrásnějších v celé České republice. Lázně se nacházejí ve Zlínském kraji, nedaleko města Zlín. Jedinečné léčebné prameny řadí Luhačovice vůbec mezi jedny z nejlepších lázní v celé Evropě nabízející nejlepší lázeňskou léčbu dýchacích cest. Díky příznivému klimatu, čistému vzduchu a krásné okolní přírodě jsou Luhačovice pro klienty pravým místem k relaxaci a regeneraci těla (Lázně Luhačovice, a. s., © 2021).



Obrázek 6 Logo společnosti Lázně Luhačovice, a. s.
zdroj: Lázně Luhačovice, a. s., © 2021

Akciová společnost Lázně Luhačovice existuje již více jak 20 let. Lázně si zakládají na ustavičném inovování léčebných metod a balneologických postupů s každým pokrokem. Snaží se modernizovat jak léčebné postupy, tak image celého lázeňského parku a snaží se vytvářet nabídku dle přání klientů. Svoji snahou o neustálé vylepšování několikrát získaly označení Dobrá značka v oboru lázeňství a nově od listopadu roku 2019 jsou nositelem prestižního evropského ocenění EDEN (Evropská soutěž o nejkrásnější destinaci) (Lázně Luhačovice, a. s., © 2021; Konsolidovaná výroční zpráva, 2019).

Lázně Luhačovice, a. s. jsou mateřskou společností pro Lázně Jáchymov, a. s., které dále vlastní obchodní podíl ve společnosti Energie Jáchymov, s. r. o. (výroba tepelné energie) ve 100% výši. V roce 2009 založily lázně Luhačovice obecně prospěšnou společnost Lázeňská Kolonáda Luhačovice, o. p. s. (zajišťování správy lázeňského areálu Luhačovice). Všechny tyto společnosti tvoří dohromady jeden konsolidační celek pod názvem Spa & Wellness Nature Resorts (Konsolidovaná výroční zpráva, 2019).

6.1 Historie a architektura

Lázně Luhačovice se mohou pyšnit již více jak 300letou lázeňskou tradicí. Přítomnost minerálních pramenů na území Luhačovic byla už od nepaměti, kdy prameny lákaly svým hlasitým bubláním, zvláštní barvou a neobvyklou slaností. Do podvědomí veřejnosti se dostaly však až na konci 17. století díky tehdejší šlechtické rodině Serényiů. Na konci 18. století se díky zahraničním profesorům, kteří prokázali sílu a vzácné prvky luhačovického pramenu, zvýšil zájem o minerální pramen i v zahraničí. Postupem času se nechalo upravovat více pramenů. V šedesátých letech 20. století bylo tak využíváno až 12

minerálních pramenů a ke konci 20. století, kdy byl největší výzkum, měly Luhačovice až 21 pramenů. Bohužel v roce 1987 došlo k havárii, která způsobila kontaminaci pramenů a měla za následek, že některé prameny nebylo možné používat. V roce 1993 se poté Ministerstvo zdravotnictví ČR rozhodlo o úplné likvidaci některých z těchto pramenů. V současné době je v Luhačovicích 17 minerálních pramenů (ZLIN.CZ, s. r. o., © 2021).

V 17. století byl sice poprvé objeven pramen, ovšem první stavby lázeňských budov byly postaveny na konci 18. století, dnes již převážně nezachované. Nejvýznamnější stavební rozmach byl v první třetině 20. století, kdy vznikl soubor staveb architekta Dušana Jurkoviče o jehož odkaz se lázně Luhačovice starají dodnes. Architektura dále v sobě obsahuje i další prvky secese, rané moderny a funkcionalismu (Lázně Luhačovice, a. s., © 2021).



Obrázek 7 Hotel Jurkovičův dům v samém srdci lázeňského parku
Zdroj: Lázně Luhačovice, a. s., © 2021

6.2 Lázeňská léčba

V lázních Luhačovice je možné léčit onemocnění různého typu, jak dospělé tak i děti. Pro dospělé je nabízena jak komplexní tak příspěvková léčba, pro děti pouze komplexní. Díky jedinečné minerální vodě je možné léčit více onemocnění současně.

Tabulka 3 Indikace lázeňské léčby v Lázních Luhačovice, a. s.

Indikace lázeňské léčby v Lázních Luhačovice, a. s.	
Dospělí	Děti
Nemoci dýchacího ústrojí	Nemoci dýchacího ústrojí
Nemoci onkologické	Nemoci trávicího ústrojí
Nemoci oběhového ústrojí	Obezita
Nemoci trávicího ústrojí	Nemoci kožní (kromě lupénky)
Diabetes mellitus (cukrovka)	Onkologické nemoci
Nemoci nervové	-
Nemoci pohybového ústrojí	-

Zdroj: Lázně Luhačovice, a. s., © 2021 (vlastní zpracování)

6.3 Nabídkové portfolio

Lázně Luhačovice jsou mezi klienty velmi oblíbenou destinací. Každým rokem lázně ubytují kolem 33 000 klientů a provedou kolem 80 000 uhlíčitých koupelí a bezmála 200 000 inhalací minerální léčivé vody, především místního minerálního pramene Vincentka, jehož léčivé účinky jsou nenahraditelné.

Lázně Luhačovice dbají na prvotřídní kvalitu svých služeb. Klienti si mohou vybrat z pestré škály pobytů s různými výhodnými balíčky procedur. Klientům jsou nabízeny léčebné pobyty, týdenní relaxační pobyty, relaxace ve wellness zařízeních, pobyty na pár dní, akční nabídky, či různé tematické pobyty jako silvestr nebo vánoční pobyt.

Lázně Luhačovice nabízejí klientům ubytování hned v několika ubytovacích zařízeních. Klienti se mohou ubytovat v jednom ze 7 hotelů (hotel Alexandria, který je oblíbený pro své moderní a luxusní wellness centrum, Jurkovičův dům, či hotel Palace). Lázně dále nabízejí možnost ubytování se v jedné ze 3 vil (Alpská růže, či Chaloupka) a v jednom ze 6 penzionů, (Vepřek, či Taťána). Lázně mají dále speciální ubytování pro děti v samostatných 4 dětských léčebnách (Miramonti, či Vítkov). Lázně dbají na kvalitu jak ubytovacích tak i stravovacích služeb pro své klienty.

Klienti si mohou vybrat z velkého výběru sportovních aktivit a mohou se účastnit různých společenských akcí jako jsou taneční zábavy, divadelní sešlosti, či reprezentační ples. Jelikož byly Luhačovice místem odpočinku pro skladatele Leoše Janáčka, klienti se tak mohou zúčastnit hudebního festivalu na jeho počest (Luhačovice, a. s., © 2021).

7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÝCH KONKURENTŮ

Není dobré na konkurenci v lázeňství pohlížet jen z blízkého okolí vybraných lázní. Našlo by se spousta lidí, kteří jezdí do lázeňských míst i do vzdálenějších destinací než je jejich rodné město. Jedním z důvodů je léčba, kterou klient ke svému uzdravení potřebuje a která se nabízí pouze ve vzdálenějších léčebných zařízeních, nebo zkrátka aktivní cestovatelé rádi navštěvují různá lázeňská místa nehledě na vzdálenost destinace. Proto je důležité se nedívat pouze na konkurenty, kteří jsou v okolí lázní Luhačovice, ale i jim vzdálené a od těchto konkurentů se patřičně odlišovat. Dobré je sledovat i vývoj zahraničních konkurentů, jelikož značná část klientely lázní jsou i cizinci. V této práci však bude stručně představeno jen několik lázní nacházejících se na území České republiky.

7.1 Priessnitzovy léčebné lázně, a. s. (Lázně Jeseník)

Historie těchto lázní sahá do roku 1822, kdy zásluhou jistého Vincenze Priessnitze vznikl vůbec první moderní vodoléčebný ústav na světě. V průběhu následujících desetiletí se z něj staly světoznámé lázně, které lákaly příznivce z celé Evropy. Do lázní dojížděla řada klientů z evropských zemí, ale i ze zámoří a klientela byla hojně zastoupena i nejvyšší společenskou vrstvou. Řada umělců přispěla do výstavby lázní, např. sochař Myslbek nebo architekt Leopold Bauer, o jejichž odkazy se lázně starají a čerpají z nich dodnes.

Priessnitzovy lázně, pojmenované podle jeho zakladatele, leží uprostřed Rychlebských hor a Hrubého Jeseníku. Díky této lokaci působí na návštěvníky příjemné horské klima, čisté ovzduší, krása přírody a výhledy na hřebeny Jeseníků.

Priessnitzovy lázně nabízejí řadu služeb. Klientům jsou nabízeny různé druhy léčebných pobytů i odpočinkových pobytů ve wellness zařízeních. I přesto, že je většina lázeňských procedur soustředěna v hlavním sanatoriu Priessnitz, klienti mají možnost se ubytovat i v dalších 10 lázeňských domech, které lázně poskytují. Lázně dále dbají na širokou nabídku stravování. Jelikož jsou lázně vedle léčby i společenským a kulturním centrem, klienti mají možnost se zúčastnit řady společenských a kulturních akcí. Na výběr mají i z řady sportovních aktivit a díky lokalitě v přírodě mají tak možnost celodenních výletů do krásných blízkých lokalit (Priessnitzovy léčebné lázně, a. s., © 2021).

7.2 Lázně Lednice, s. r. o.

Lázně Lednice, s. r. o. nabízejí své služby teprve od roku 2007, nemají tak dlouholetou historii jako lázně Luhačovice, nebo Jeseníky, které mají své tradice již stovky let.

Jedná se o nejmladší léčebné lázně na území České republiky, které nabízejí moderní léčebné a rehabilitační služby. Oproti lázním Luhačovice nebo Jeseníky, které nabízejí ubytování a léčebné procedury ve více zařízeních, lázně Lednice nabízejí veškeré své služby pod jednou střechou, a to konkrétně v lázeňském domě Perla.

Lázně Lednice se nacházejí přímo v srdci Lednicko-valtického areálu, klienti tak mají možnost při pobytu v lázních navštívit majestátní zámky s nádhernými zahradami a turistické stezky obklopené poklidným přírodním okolím. Jelikož se lázně nacházejí ve vinařské oblasti, klienti se tak mohou zúčastnit i každoročního lázeňského vinobraní.

Lázně nabízejí klientům řadu pobytů, jak víkendových tak týdenních s nabídkou až stovky léčebných i wellness procedur. Lázně si především zakládají na poskytnutí rodinné atmosféry pro své klienty (Lázně Lednice, © 2020 – 2021).

7.3 AquaKlim, s. r. o. (Lázně Klimkovice)

Historie lázní Klimkovice se datuje k polovině 19. století, kdy v oblasti Ostravska - oblast ve které se lázně Klimkovice nacházejí, byla nalezena minerální voda s blahodárnými léčebnými účinky a v 80. letech 19. století padla první myšlenka výstavby nových lázní na tomto místě. Realizace lázeňského komplexu byla však dokončena a slavnostně otevřena až v roce 1994. Lázně se tak řadí mezi jedny z nejmladších lázních v České republice.

Lázně patří mezi republikovou špičku včasné rehabilitace po výměně velkých kloubů a s velkým úspěchem se mohou chlubit i v oblasti léčby neurologických problémů. V návaznosti na potřeby klientů, bylo tak vybudováno neurorehabilitační pracoviště se širokou nabídkou terapií.

Lázně se nacházejí v lesnaté krajině s výhledem na Beskydy. Klienti zde mohou navštívit zajímavá turistická místa v okolí, využít řadu léčebných a wellness procedur, či se zúčastnit společenských a gastronomických akcí organizovaných lázněmi.

Lázeňský komplex Klimkovice je tvořen lázeňskou léčebnou určenou pro dospělé a lázeňskou léčebnou určenou pro děti, apartmánovými domy, které se nacházejí v blízkosti lesního parku ideálního pro ničím nerušený odpočinek a venkovním areálem, který nabízí široké možnosti sportovního využití pro klienty (Sanatoria Klimkovice, © 2021).

8 VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH MARKETINGOVÝCH STRATEGICKÝCH ANALÝZ

V této kapitole budou vybrané lázně analyzovány pomocí vybraných marketingových strategických analýz. Vnitřní prostředí bude zanalyzováno pomocí McKinseyova modelu 7S, mezoprostředí pomocí Porterovy analýzy pěti sil a benchmarkingu, vnější prostředí PESTLE analýzou. Dále zde bude zobrazena SWOT analýza a BCG matice.

8.1 McKinseyho model 7S

Díky této analýze bude blíže představeno fungování uvnitř Lázní Luhačovice, a. s.

- **Strategie**

Velkou konkurenční výhodou disponují lázně zejména dlouholetou tradicí, jedná se o odborníky ve svém oboru. Lázně jsou zaměřeny především na uspokojování potřeb svých zákazníků. Zakládají si na poskytování vysoké úrovně kvality svých služeb. Snaží se o udržení co nejpříjemnějšího prostředí celého areálu, velké investice vkládají do modernizace svých prostor, jako například do zrekonstruovaného hotelu Alexandria či kolonády, dále se snaží o neustálou inovaci svých nabízených procedur. Co se týče zaměstnanecké strategie, kolektiv zaměstnanců je poměrně stálý, i z důvodu nedostačující kvalifikované práce na trhu, lázně se tak starají o své zaměstnance a budují jejich loajalitu, což má za výsledek reprezentativnost personálu, a tím vytváření dobrého prvního dojmu lázní.

- **Struktura**

Lázně Luhačovice, a. s. jsou velkou akciovou společností. Ve vedení je ředitelství, které funguje jako organizační jednotka, která má pod sebou další odborné funkce společnosti jako je finanční oddělení, obchodní oddělení, technickoprovozní oddělení, oddělení marketingu a prodeje, léčebné oddělení a další. Dále se struktura rozděluje na hospodářská střediska, která představují jednotlivé hotely a léčebny, v jejichž vedení jsou pověřeni ředitelé. Ve společnosti je sestaven jednotný organizační řád společnosti, který vymezuje vnitřní organizační uspořádání a kterým se musí uvedené oddělení a střediska řídit.

- **Systémy**

Celá společnost Lázně Luhačovice, a. s. využívá hotelový systém DENEK. Jedná se lázeňsko-hotelový systém zajišťující kompletní hotelovou a lázeňskou agendu (evidence objednávek, rezervace, ubytování hosta, účetnictví atd.). Pro bezpečnost zařízení disponují

lázně kamerovým systémem, pro vstup do pokojů je využíván kartový systém. V roce 2017 lázně nechaly zmodernizovat zásobování teplem do všech budov spadající pod Lázně Luhačovice, a. s. Tento přechod na nový systém vytápění lázním zajišťuje značnou úsporu energie.

- **Styl práce vedení**

Díky generálnímu řediteli, který byl v minulých letech nominován na osobnost cestovního ruchu a sám je presidentem Svazu léčebných lázní v ČR, má vedení společnosti pevné základy. Společnost především vyžaduje, aby si zaměstnanci plnili své povinnosti, řídili se dle stanovených organizačních směrnic a podnikatelské etiky. Od vedoucích jednotlivých hospodářských úseků se dále očekává velká zodpovědnost a rychlé a operativní rozhodování.

- **Spolupracovníci**

V cestovním ruchu je lidský faktor velmi důležitý. Chování personálu ovlivňuje zákazníka, špatný personál může být příčinou, že zákazník lázně opětovně nenavštíví. Lázně na reprezentativnost svých zaměstnanců dbají, což bylo potvrzeno i zákazníky kteří v dotazníkovém šetření, jež bude rozebráno v kapitole 9, zhodnotili chování personálu za nejlepší ze všech analyzovaných lázní této práce. Lázně se o své zaměstnance řádně starají, působí zde odborové organizace, lázně dodržují všechny pracovněprávní povinnosti vyplývající ze zákona a pečují o profesní vzdělání svých zaměstnanců. Lázně poskytují zaměstnancům řadu benefitů, jako ubytování, penzijní připojištění či výměnné rekreace.

V roce 2019 lázně zaměstnávaly 561 zaměstnanců, oproti roku 2018, kdy zaměstnaných bylo 583. Důvodem snížení počtu zaměstnanců byla obtížnost získat nové zaměstnance, neboť pro lázně jsou zaměstnanci důležití, v těchto letech zvýšily svým zaměstnancům osobní ohodnocení, osobní náklady lázní tak vzrostly meziročně o 3,2 %. Omezení provozu lázní Luhačovice v roce 2020 z důvodu mimořádných opatření zapříčinilo propuštění kolem 200 zaměstnanců⁴ (Konsolidovaná výroční zpráva, 2019; Aquaviva Lázeňské listy, 2021).

- **Schopnosti**

Zaměstnanci musí disponovat potřebnými znalostmi, kompetencemi a dovednostmi v daném oboru. Jelikož se v oblasti lidských zdrojů objevuje nedostatek kvalifikované pracovní síly, lázně se tak snaží co nejvíce pečovat o profesní růst svých zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost se účastnit různých kurzů a školení. Lázně mají v plánu pokračovat i v dalších

⁴ tento celkový počet zaměstnanců je v rámci celé lázeňské skupiny Spa & Wellness Nature Resorts

letech o pečování svých zaměstnanců a zvyšování jejich vzdělání a odbornosti svých klíčových profesí za pomoci cílených vzdělávacích aktivit, pro naplnění potřeb a zajištění kvality nabízených služeb.

- **Sdílené hodnoty**

Pro lázně není jen základním posláním vytvářet požadovaný zisk a udržet dlouhodobou prosperitu firmy, ale především co nejlépe uspokojovat potřeby svého zákazníka, poskytovat mu co nejvyšší kvalitu, na což se lázně nejvíce zaměřují. Cílem je si udržet vysoké postavení na trhu. Zaměstnanci jsou tak seznámeni s tím jak dodržovat úctu, respekt, profesionalitu a zdvořilost k zákazníkovi tak, aby byl co nejvíce spokojen a opětovně lázně navštívil. Aktuálně, kvůli krizové situaci a omezenému provozu, je hlavním cílem lázní opět rozjet lázeňské služby, stabilizovat tím finanční ztráty a opětovně začít s investičními projekty, které musely vlivem omezení pozastavit, ovšem za předpokladu pozitivního vývoje situace.

8.2 Porterova analýza pěti sil

V této analýze bude zanalyzováno pět sil působících na firmu v tomto odvětví, a to vliv odběratelů a dodavatelů, stávající a potencionální konkurence a hrozba vzniku substitučních výrobků. Aby podnikání firmy bylo úspěšné, nejdůležitější je zaměřit pozornost především na odběratele, bez odběratelů a jejich útraty za služby, by nebyla firma schopna existovat.

- **Zákazníci**

Pro lázně, jak bylo zmíněno, je nejdůležitější zaměřit se na zákazníky a uspokojovat co možná nejkvalitněji jejich potřeby tak, aby zákazníci v budoucnu lázně chtěli opětovně navštívit a přinést tak firmě zisky. Zákazníkům při výběru lázní záleží na přijatelné ceně a především vysoké úrovni kvality nabízených služeb, příjemném a přátelském prostředí, atraktivnosti okolí, ale i výhodě, kterou konkurence nenabízí. Síla zákazníků spočívá v tom, že pokud nebude pro ně potřeba v lázních dostatečně uspokojena, budou toto uspokojení hledat u konkurence, pro lázně je tedy důležité uspokojovat zákaznickovy potřeby co nejlépe, aby neměl důvod přejít ke konkurenci. Vyjednávací síla zákazníků je poměrně silná, odběratelé se snaží tlačit cenu dolů a rostou nároky na lepší kvalitu poskytovaných služeb.

Lázně Luhačovice, a. s. patří mezi lázně, kde o klienty není nouze, např. v roce 2019 evidovaly přes 597 tis. návštěvníků a kapacita ubytovacích zařízení byla takřka vyprodaná. Pandemie v roce 2020 však tento počet kvůli omezení provozu lázní a cestování značně

utlumila. Lázně evidovaly úbytek hostů v tomto roce o 40 % a ztratily tím kolem 360 mil. tržeb⁵ (Aquaviva Lázeňské listy, 2021; ZLIN.CZ, s. r. o., 2021).

- **Dodavatelé**

Aby lázně Luhačovice, a. s. udržovaly chod lázní a poskytovaly zákazníkům, co největší komfort, své dodavatele si vybírají pečlivě. Společnosti Energie Jáchymov, s. r. o. a Lázeňská kolonáda Luhačovice, o. p. s. svým prostřednictvím sami zajišťují některé služby a potřeby lázní. Lázně jsou závislé zejména na dodávkách energie, telekomunikačních služeb, potravin, léků, lékařských pomůcek a zařízeních včetně jejich revizí, čistících prostředků, hotelových služeb (restaurační, pokojové, kancelářské vybavení, doplňkové služby jako praní a žehlení prádla, úklidové služby), dále správě a údržbě lázeňského areálu. V případě nespokojenosti s dodavatelem lázně dodavatele změní. Na trhu se pohybuje velké množství těchto dodavatelů, vyjednávací síla dodavatelů je nízká, protože přechod od jednoho dodavatele k jinému není pro lázně nikterak výrazně problematický ani nákladný.

- **Substituční výrobky**

Za substituční výrobky jsou považovány alternativy již existujících výrobků. Hrozba substitutů je průměrná. Neboť má lázeňství v České republice již dlouholetou tradici a díky tomu, že dnešní populace lidí dbá na zdravý životní styl, čistou mysl a tělo, wellness služby jsou v oblibě a rozmáhají se. Většina obyčejných hotelů již má ve své nabídce pro své zákazníky i wellness procedury, čímž nejsou zákazníci nuceni navštěvovat za tímto účelem výhradně lázeňská místa. Tyto substituty, kromě wellness hotelů, představují i relaxační či masážní studia a odborné léčebné ústavy bez nutnosti ubytování.

- **Potencionální noví konkurenti**

Nebezpečí vstupu nových konkurentů záleží především na množství bariér pro vstup do odvětví. Největší bariérou pro vstup do tohoto odvětví, neboť pro nabízení léčebných služeb je zapotřebí léčebný minerální pramen, je disponovat tímto přírodním zdrojem, což vstup nových konkurentů z tohoto hlediska poměrně hodně zužuje, protože výskyt nerostného bohatství již je dán. V případě vybudování lázeňského zařízení v lázeňském místě (místo s výskytem minerálního pramene), jsou pak bariérami bezesporu vysoký počáteční kapitál k vybudování nového lázeňského zařízení, vybudování si dobrého jména, neboť na trhu se již pohybuje řada silných hráčů, boj s konkurenčními silami těchto hráčů a dále potřeba

⁵ tato suma a procento je v rámci celé lázeňské skupiny Spa & Wellness Nature Resorts

splňovat stanovené podmínky a požadavky na provoz lázeňského zařízení. Lázně Luhačovice, a. s. mají však silné jméno a jsou považovány za jednoho z lídrů v tomto odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů je tak pro ně, ale i celé odvětví, spíše nízká.

- **Konkurence v oboru**

Za konkurenty v tomto odvětví, lze považovat všechna lázeňská zařízení. V Česku je konkurence v oblasti lázeňství poměrně vysoká. Dohromady se v tomto odvětví pohybuje 35 lázeňských míst rozděleno na 94 lázeňských zařízení, zákazník má tedy možnost výběru z řady lázeňských zařízení. Konkurenci však představují i zahraniční lázeňská zařízení, je potřeba vnímat konkurenci i za hranicemi našeho státu. Lázně Luhačovice jsou největším podnikatelským subjektem v Luhačovicích, za největší místní konkurenci lze považovat zařízení Miramare. Jelikož lázeňská zařízení nabízejí podobné typy nabízených služeb, diference produktu je nízká, společnosti se tak snaží zaujmout co nejpřitažlivější cenou, celkovým dojmem, nejlepším uspokojováním zákaznických potřeb a především nejvyšší úrovní nabízené kvality poskytovaných služeb, než co nabízí konkurence.

8.3 Benchmarking

K vyhodnocení benchmarkingu Lázní Luhačovice, a. s. byly vybráni tři konkurenti, a to lázně Klimkovice, Jeseník a Lednice. Hodnocení bylo přiděleno zejména na základě výsledků dotazníkového šetření, kde respondenti hodnotili faktory jednotlivých lázní (blíže bude představeno v kapitole 9).

Jednotlivé faktory byly vyhodnoceny na hodnotící škále od 1 do 5, kde hodnota 1 představuje nejhorší hodnocení a hodnota 5 naopak nejlepší. V tabulce (Tab. 4) jsou vyobrazeny výsledky realizovaného benchmarkingu.

Tabulka 4 Vyhodnocení benchmarkingu Lázní Luhačovice, a. s.

Faktor / Společnosti	Luhačovice	Klimkovice	Jeseník	Lednice
Chování personálu	5	4	4	3
Kvalita poskytovaných služeb	4	5	5	3
Okolí lázní	5	3	5	4
Množství nabízených služeb	5	3	4	4
Webové stránky	4	3	4	3
Doba působení na trhu	5	4	5	3
Celkové hodnocení	28	22	27	20

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků benchmarkingu je zřejmé, že největším konkurentem jsou Lázně Jeseník. Rozdíl v bodovém hodnocení představuje pouze chování personálu a množství nabízených služeb, které mají Luhačovice na vyšší úrovni. Luhačovice a Jeseníky jsou si silnými konkurenty, každý z nich má svoji vlastní krásu, pro zákazníka tedy při výběru návštěvy lázní hraje roli každý detail. Nižší hodnocení oproti Jeseníku mají lázně Luhačovice u kvality poskytovaných služeb. I přesto, že si lázně zakládají na vysoké kvalitě, vyšší kvalita je zákazníky vnímána spíše v Jeseníku. Rozdíl je však tak minimální, že není potřeba větší pozornosti, pro lázně je důležité nepodceňovat kvalitu a stále své služby inovovat. Lázně Lednice a Lázně Klimkovice jsou pro lázně Luhačovice spíše slabšími konkurenty. Největší slabinou Lázní Klimkovice představuje okolí, ve kterém se lázně nacházejí a pro lázně Lednice je největší slabinou jejich krátkodobá působnost v oboru. Oproti ostatním lázním, zatím nejsou tak zběhlí ve své profesi. Design a přehlednost webových stránek je u všech lázní na podobné úrovni, to co zákazník potřebuje najít dohledá, u všech by však mohla být doporučena menší inovace a větší propracovanost.

8.4 PESTLE analýza

Pomocí této analýzy budou zhodnoceny vnější faktory, které na společnost působí. Jelikož tato bakalářská práce byla tvořena v období mimořádné situace (pandemie), v analýze budou zohledněny i mimořádná opatření, která z vnějšího prostředí výrazně ovlivňovala činnost všech podnikatelských subjektů v České republice v roce 2020-2021.

- **Politické faktory**

V České republice stojí za regulací lázeňství Ministerstvo zdravotnictví ČR, jehož součástí je Český inspektorát lázní, který stanovuje podmínky vyhledávání, rozvoj, využívání a ochranu léčivých zdrojů a dále Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, jehož součástí je Česká centrála cestovního ruchu, tzv. CzechTourism, který podporuje a koordinuje rozvoj cestovního ruchu v České republice. Lázně tak může ovlivnit jakákoliv novelizace zákonů, indikačního seznamu, ale i změna a střídání ministrů ve vedení.

Pro ČR je z politického hlediska výhodou členství v Evropské unii. Cestovní ruch je jednou z pevných součástí evropského hospodářství a EU tak přispívá na jeho rozvoj a udržitelnost. Lázně v ČR tak mohou čerpat dotace a určité výhody poskytované z Evropské unie na rozvoj cestovního ruchu v lázeňství. I samotná Česká republika se aktivně snaží o udržitelnost a podporu cestovního ruchu, aktuálně Ministerstvo pro místní rozvoj ČR pomáhá lázním dotačním programem s oficiálním názvem „Covid-lázně“ ve formě poskytování státních

rekreačních poukázek do lázní v hodnotě 4 000 Kč s čerpáním do konce roku 2021. Státní poukázka má za cíl motivovat občany k dovolené v tuzemsku a podpořit tak cestovní ruch v České republice. Lázně Luhačovice, a. s. státní poukázky pro rok 2021 nepřijímají, jelikož mají výhodu v možnosti léčení pacientů po covidovém onemocnění, tuto možnost čerpání státních poukázek tak přenechávají výhradně svému partnerovi Léčebným lázním Jáchymov, a. s. (HOTEL.CZ, a. s., © 2021; Lázně Luhačovice, a. s., © 2021).

Aktuálně mají na chod lázní vliv protiepidemická mimořádná opatření vydávaná vládou, které omezily od března roku 2020 provoz v lázeňských zařízeních po celé České republice.

- **Ekonomické faktory**

Česká ekonomika se řadí mezi jednu z nejvyspělejších a nejstabilnějších ekonomik v Evropské unii, bohužel globální pandemie, vypuknutá roku 2019, zapříčinila propad světové ekonomiky. Predikce pro rok 2021 by měla být ve znamení oživení globální ekonomiky, ovšem u některých ekonomik oživení nemusí být dostačující na vykompenzování propadu z roku 2020, což by mohl být i případ pro Českou republiku. Hrubý domácí produkt z důsledků pandemie propadl v roce 2020 meziročně na – 6,1 %, což je oproti roku 2019, kdy byl celoroční růst 2,3 %, poměrně velký, ovšem očekávaný rozdíl. Pro rok 2021 je predikce růstu HDP 3,1 %. Spotřeba domácností klesla meziročně o 3,9 %, důvodem bylo snížení příjmů domácností a tvoření většího objemu úspor z důvodu zvýšené nejistoty ekonomického vývoje. Predikce spotřeby domácností pro rok 2021 je 3,1 %. Další faktor ovlivňující lázeňské subjekty je inflace, již lze definovat jako snížení kupní síly peněz a její změnu cenové hladiny za určité období udává míra inflace. Nárůst inflace má za následek zdražování a tím pádem si člověk bude moci koupit méně statků a služeb než předtím. Průměrná roční míra inflace se z 2,8 % v roce 2019 zvýšila na 3,2 % v roce 2020. Predikce pro rok 2021 je snížení míry inflace na 1,9 % (mfcr.cz, © 2021).

Zvyšování nezaměstnanosti má za následek snižování příjmů domácností, což má negativní vliv na spotřebu, neboť domácnostem se celkové výdaje sníží na základní potřeby, mezi něž lázeňské služby nepatří. Pro lázně to má za následek nižší zisky. Česká republika se posledních pár let řadí mezi země s nejnižší mírou nezaměstnanosti v Evropské unii, v roce 2019 průměrná míra nezaměstnanosti činila pouhá 2,0 %, což bylo vůbec nejméně ze všech členských států EU. Důsledky pandemie však tuto míru zvýšily v roce 2020 na 2,6 %. Predikce pro rok 2021 je zvýšení průměrné míry nezaměstnanosti na 3,3 %. Podstatným důvodem zvyšování nezaměstnanosti byly vládní restriktce, které omezovaly provoz určitých

podnikatelských subjektů a někteří zaměstnavatelé byli nuceni snižovat stavy. Míra nezaměstnanosti je nejvyšší za poslední tři roky, i přesto se Česká republika drží na podstatně nízké úrovni (mfcz.cz, © 2021).

- **Sociální faktory**

Sledování demografického vývoje je dalším důležitým faktorem, který je potřeba kolem sebe vnímat. Česká republika eviduje v roce 2020 nárůst obyvatel přes 10,7 mil. Země čelí vyšší úmrtnosti než porodnosti. O zvýšení populace se zasloužili převážně přistěhovalci. Nejvíce lidí, kteří se přistěhovali v minulém roce do České republiky, byli především ukrajinské, ruské a slovenské národnosti. Další národní menšiny v Česku představují Poláci, Němci a Vietnamci. Věková struktura má na lázeňství vliv, neboť každá věková skupina má jinou preferenci nabídky a je potřeba hlídat, co a kdy nabízet (iROZHLAS.cz, © 2020).

CzechTourism v roce 2019 dělal výzkum návštěvnosti lázní v České republice. V roce 2019 navštívilo lázně 884 tis. zákazníků, z nichž 55 % tvořili Češi, 24 % Němci a 7 % Rusové. Další hosté byli převážně z Asie či Arábie. Důležité je tedy mít přehled o kulturních a sociálních rozdílech těchto národností a při nabízení lázeňských služeb je značně respektovat (Marketingový informační systém – CzechTourism, © 2020).

Jelikož se v dnešní době klade velký důraz na zvyšování životní úrovně a zvyšuje se zájem o zdravý životní styl, lidé více dbají na harmonii těla a duše, lidé prosazující tento typ životního stylu, mohou tak představovat lázním větší nárůst potencionálních zákazníků.

- **Technologické faktory**

Vývoj dnešní doby je rapidně rychlý a pokud chtějí nejen lázně, ale jakýkoliv podnikatelský subjekt udržet krok s tímto vývojem, je zapotřebí nepodceňovat jeho vnímání a co nejdříve a efektivně na něj reagovat, a to rychleji než konkurence. Důležité je jít s dobou a neustále se snažit inovovat a zlepšovat dění společnosti. Vývoj nových technologií přináší možnost poskytovat mnohem kvalitnější služby a procedury. Výhodné je, neboť lázně čelí i zahraničním konkurentům, sledovat vývoj a využívané technologie i za těmito hranicemi. Lázně se snaží, co nejvíce modernizovat své prostory, například byla dokončena rekonstrukce dětské léčebny Vítkov, rekonstrukce vnitřních prostor některých ze svých ubytovacích zařízení, či dokončení kolonády. Lázně se zapojují do řady programů modernizace a obnovy objektů a areálů, krizová situace v roce 2020 však zapříčinila tyto modernizace pozastavit.

- **Legislativní faktory**

Stejně tak jako každý podnikatelský subjekt i lázně se musí řídit zákony stanovenými Českou republikou. Lázně se musí řídit nejen typickými zákony jako je občanský zákoník, či zákon o obchodních korporacích, ale dále se musí konkrétně řídit těmito právními předpisy:

- zákon č. 164/2001 Sb., lázeňský zákon
- zákon č. 1/2015 Sb., indikační seznam pro lázeňskou rehabilitační péči
- zákon č. 147/2016 Sb., o zdravotních službách ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 350/2015 Sb., sazebník výkonů
- zákon č. 20/1996 Sb., o péči a zdraví lidu
- vyhláška č. 102/2012 o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče
- vyhláška č. 92/2012 o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení ZZ
- vyhláška č. 98/2012 o zdravotní dokumentaci
- vyhláška č. 99/2012 o požadavcích na minimální personální zabezpečení ZZ
- vyhláška č.2/2015 o stanovení odborných kritérií pro poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče

Nejsou zde uvedeny všechny zákony a vyhlášky, které se vztahují do oblasti lázeňství, výčet je jen těch nejhlavnějších. Lázně se těmito zákony musí řídit a jakákoliv novelizace těchto zákonů a vyhlášek podstatně lázně ovlivňuje.

- **Ekologické faktory**

V dnešní době je větší důraz kladen na šetrné ekologické prostředí a využívání obnovitelných zdrojů energie. Město Luhačovice, stejně tak Lázně Luhačovice, a. s. se aktivně zapojují do podpory ekologie a snaží se citlivě reagovat na ochranu životního prostředí, např. lázně Luhačovice v roce 2017 na doporučení energetického auditu zrekonstruovaly tepelné hospodářství, přešly z parních rozvodů na teplovodní, čímž docílily snížení spotřeby zemního plynu a množství vypouštěných emisí (Konsolidovaná výroční zpráva, 2019). Pro lázně je zejména nejdůležitější zabránit znečišťování léčivých minerálních pramenů. Na ochranu životního prostředí dohlíží Ministerstvo životního prostředí ČR, jehož součástí je Česká inspekce životního prostředí. Důležité je dbát na vydané zákony a dodržovat stanovené normy.

8.5 SWOT analýza

Tabulka 5 SWOT analýza Lázní Luhačovice, a. s.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> • Člen silné lázeňské skupiny Spa & Wellness Nature Resorts • Jedny z nejlepších lázní v léčbě dýchacích cest v Evropě • Dlouholetá tradice v odvětví • Vysoká úroveň kvalifikovaných pracovníků, chování personálu • Jediné přírodní minerální prameny • Zaměření na vysokou úroveň kvality • Zrekonstruovaný luxusní čtyřhvězdičkový hotel Alexandria • Prestižní evropské ocenění EDEN a další získaná ocenění • Webové stránky ve 4 jazycích • Pestrá nabídka služeb • Pěší zóny a cyklostezky v okolí • Celková atraktivnost destinace Luhačovice 	<ul style="list-style-type: none"> • Špatná dostupnost - složitější napojení na hlavní dopravní uzly • Omezenost parkovacích míst • Rozlehlost lázeňských budov po městě • Docházení na některé lékařské procedury a služby z jednoho lázeňského zařízení do jiného • Průměrná úroveň designu webových stránek lázní • Některé z ubytovacích zařízení v rušném středu města • Nedostačující propagace • Vysoké náklady na provoz
	Příležitosti	Hrozby
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> • Růst životní úrovně obyvatel a zájem o zdravý životní styl • Zvýšení zájmu ze strany zákazníků o lázeňské služby • Nabídka nových lázeňských služeb • Čerpání dotací z EU na podporu a rozvoj lázeňství • Kulturní akce pořádané městem Luhačovice • Investice do nových projektů • Zvýšení počtu obyvatel s dýchacími problémy po následcích onemocnění Covid19 • Zefektivnění spolupráce s cestovními agenturami s cílem získání nových klientů 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční krize v zemi • Rostoucí nezaměstnanost v zemi • Snížené příjmy obyvatel • Rostoucí konkurence v odvětví • Pokračování mimořádných opatření (Covid19) – omezení provozu • Dopady po pandemii (Covid19) • Změny v zákonech • Větší zájem o zahraniční lázně • Zvyšující se požadavky na kvalitu poskytovaných služeb • Omezení podpory lázeňského odvětví • Spadnutí provozovatelů slevových portálů • Vyčerpání nebo znečištění léčivých minerálních pramenů • Omezení zahraniční klientely • Omezené příspěvky zdravotních pojišťoven na úhradu pobytů
	Pozitivní	Negativní

Zdroj: vlastní zpracování

- **Analýza silných a slabých stránek**

Silnou stránkou Lázní Luhačovice, a. s. je jejich samotné jméno, neboť i většině neznalým v oblasti lázeňství se tyto lázně fungující v ČR vybaví. Spojením s Léčebnými Lázněmi Jáchymov, a. s. pod společným názvem Spa & Wellness Nature Resorts se staly největší lázeňskou skupinou v České republice, pro oba partnery to představuje značnou konkurenční výhodu. Díky své dlouholeté historii je znát, že jsou odborníci ve svém oboru. Silnou stránku představuje úroveň kvality služeb, na kterou si lázně zakládají a na reprezentativnost personálu. Lázně se pyšní jedinečnými léčebnými prameny, které svojí léčivou mocí lákají velké množství klientů a mezinárodním oceněním, které získaly a které více zviditelnilo jejich jméno na mezinárodní úrovni. Dalšími silnými stránkami lázní jsou zrekonstruovaný čtyřhvězdičkový wellness hotel Alexandria, který je znakem luxusu a přepychu pro Lázně Luhačovice, a. s., pestrost nabízených služeb, webová stránka, které jsou k dispozici ve čtyřech jazycích, což je výhoda i pro zahraniční klientelu a atraktivnost okolí lázní.

Jednou ze slabých stránek, zde představuje poloha města Luhačovic, jelikož není napojeno na žádnou z hlavních dopravních komunikací, dostupnost pro některé klienty může být omezená. Tím, že se lázně nacházejí ve velkém městě, se zde vyskytuje omezené parkování, zařízení jsou rozložena po městě, což může být nevýhoda pro klienty, kteří musí mezi těmito zařízeními přecházet a zařízení nacházející se na rušné ulici, nemusí být pro některé klienty přívětivé. Slabou stránku mohou představovat i webové stránky, pro některé může být design webových stránek příliš jednoduchý a orientace na webových stránkách složitá. Slabou stránkou je propagace, sami respondenti z dotazníkového šetření ji hodnotili nedostatečně. Dále z ekonomického hlediska jsou nevýhodou vysoké provozní náklady.

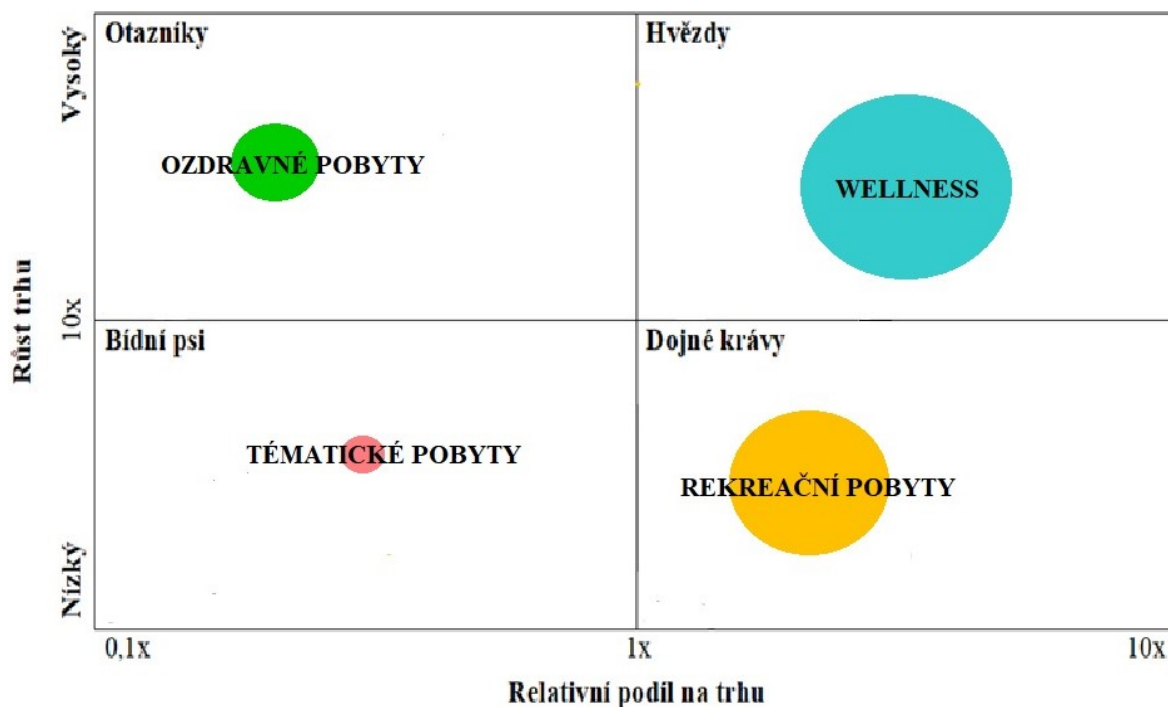
- **Analýza příležitostí a hrozeb**

V dnešní době se velký důraz klade na zdravý životní styl, což může představovat lázním příliv nových klientů. Dobré je se zaměřovat na služby šetrné k životnímu prostředí. Samotný zájem o lázeňské služby je velkou příležitostí, důležité je stále se snažit udržovat zájem svých zákazníků a nové oslovovat. Díky modernizaci a vyvíjející se technologii, příležitost budou představovat nové nabídky. Díky členství v EU, dotace představují příležitost pro rozvoj lázní. Další příležitosti představují kulturní akce, které jsou nebo mohou být uspořádány v Luhačovicích, k nalákání více zákazníků, zvýšení investování do výstavby nových projektů, větší nárůst zájmu klientů o léčbu dýchacích cest po následcích onemocnění Covid19 a efektivnější spolupráce s cestovními agenturami.

Aktuálně největší hrozbu představuje pro jakýkoliv podnikatelský subjekt vývoj pandemie. Pokračování omezeného provozu by mohlo mít na lázně z dlouhodobějšího hlediska negativní dopad, hrozbu představují i následky po jejím skončení. Z většího měřítka hrozbu představuje vznik finanční krize, která by mohla nastat v zemi spojená s rostoucí nezaměstnaností, což by mělo za následek snížení příjmů obyvatel a s nízkými příjmy by pro občany nebyly lázeňské služby důležité. Další hrozby představují změny v zákonech, které by nemusely být pro lázně pozitivní, zvyšující se požadavky na kvalitu služeb, zvětšování zájmu ze strany zákazníků spíše o zahraniční konkurenty, omezení podpory rozvoje lázeňského odvětví, krach slevových portálů nabízející lázeňské pobyty, snížení příspěvků ze strany zdravotních pojišťoven, velikou hrozbu představuje úplné vyčerpání nebo znečištění minerálních pramenů. Dále aktuální hrozbou je pokračování omezování cestování, které má za následek ztrátu zahraničních klientů.

8.6 BCG matice

Pomocí BCG matice a její přehlednosti lze rozřadit nabízené výrobky a služby nabízené ve společnosti podle jejich aktuálního nebo budoucího potenciálu. Následující BCG matice (Obr. 8), je sestavena na základě výsledků dotazníkového šetření, které bude blíže představeno v kapitole 9.



Obrázek 8 BCG matice společnosti Lázně Luhačovice, a. s.
Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

- **Otazníky**

Hlavním cílem je zde podpořit **ozdravné pobyty**, snažit se z těchto služeb udělat hvězdy, později i dojné krávy. Nutné je vyzdvihnout tyto služby, intenzivně komunikovat s cílovým segmentem a podpořit prodej tohoto typu. Aktuálně po následcích covidového onemocnění, by mohl být veliký zájem klientů zejména o regeneraci dýchacích cest.

- **Hvězdy**

Nejvyhledávanější lázeňskou službou, která má mezi klienty velikou oblibu jsou především **wellness pobyty**. Zaslouží si nejvíce pozornosti, neboť konkurence u tohoto typu služby je vysoká. Mnoho zařízení, které není ani lázeňského typu, tyto služby nabízí. Potřeba je se tomuto typu věnovat a neustále se snažit jej inovovat, aby byly lázně vždy o krok napřed před konkurencí.

- **Dojné krávy**

U těchto produktů lázně nemusí investovat výrazné finanční zdroje na jejich inovace. **Rekreační pobyty** patří mezi služby, u kterých je klientela poměrně stálá. V případě snahy zvýšit tržby těchto služeb by bylo výhodnější se zaměřit na oslovení nového segmentu klientů. Vytvořit novou metodu marketingové komunikace a klienty, kteří se o tuto nabídku nezajímali, se snažit více zaujmout.

- **Bídni psi**

Tyto produkty patří mezi méně oblíbený nebo nevyhledávaný sortiment, který se netěší velké prodejnosti. **Tematické pobyty**, jako je silvestrovský, či jarní, by však určitě lázně neměly přestat nabízet, jedná se spíše jen o jednorázové pobyty, které nejsou moc vyhledávanou položkou někdy i z důvodu vysoké ceny. Jedním z řešení přilákání zákazníků by mohlo být formou snížení ceny, nebo nabídkou různých výhodných akcí.

9 REALIZACE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Pro analýzu konkurenceschopnosti lázní Luhačovice a. s. byl zvolen kvantitativní výzkum, a to technika dotazníkového šetření. V této kapitole bude realizace marketingového výzkumu objasněna v pěti po sobě jdoucích krocích. Jedná se o základní kroky, které umožňují získání efektivních výsledků marketingového výzkumu.

9.1 Definice problému a stanovení cíle

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, sledování konkurence je pro firmu velmi důležitou součástí strategického plánování. Nejlepším klíčem k dosažení konkurenční výhody je zaměřit se na uspokojení potřeb zákazníků. Je proto dobré, a pro firmu přínosné, provést marketingový výzkum mezi stálými a potencionálními zákazníky, kteří firmě umožní zjistit, jak si z pohledu zákazníků firma vede a co by mohla zlepšit, aby se od konkurence odlišovala.

Cílem výzkumu bylo zjištění zákaznickova pohledu na lázně. Snaha zjistit, jaké povědomí mají občané v oblasti lázeňství, jaký zájem o návštěvu lázeňských pobytů mezi občany panuje, zjištění jaký pohled mají na lázně v České republice a tím zjištění jakou konkurenční výhodu mají jedny lázně oproti jiným a co by se z pohledu zákazníka dalo vylepšit pro větší zájem lázně navštívit.

9.2 Sestavení výzkumu

Výzkum byl realizován pomocí dotazníkového šetření. Jelikož nebyly k dispozici žádné sekundární údaje v podobě již realizovaného výzkumu lázněmi, jedná se o primární výzkum, jehož výhodou je aktuálnost získaných informací.

Na začátku tohoto výzkumu byl sestaven potřebný dotazník pro získání informací od respondentů. Dotazník byl zkonstruován tak, aby se ptal pouze na otázky zajišťující potřebné informace k analýze konkurenceschopnosti lázní Luhačovice.

Dotazník byl vytvořen pomocí internetového programu pro vytváření dotazníkových formulářů. Dotazník byl pro zkontrolování možných chyb a eliminování nadbytečných nebo matoucích otázek rozeslán nejdříve zkušební skupině respondentů (blízkých autorky) pro zamezení rozeslání nesprávně zkonstruovaného dotazníku. Finálně zpracovaný a řádně zkontrolovaný dotazník byl poté umístěn, nebo respondentům rozeslán, pomocí sociálních sítí na internetu. Struktura dotazníku byla složena dohromady z 21 otázek, převážně z otázek

uzavřených. Dotazník byl rozložen na úvodní slovo, kde byl respondent seznámen s účely dotazníku, a na tři oddělené sekce. První sekce se zaměřovala obecně na návštěvu lázní, druhá sekce se zajímala konkrétně o návštěvu lázní Luhačovice a jejích vybraných konkurentů a poslední sekce obsahovala identifikační otázky na respondenta. Grafické zpracování dotazníku je na konci této bakalářské práce v přílohách (Příloha P I).

9.3 Sběr informací

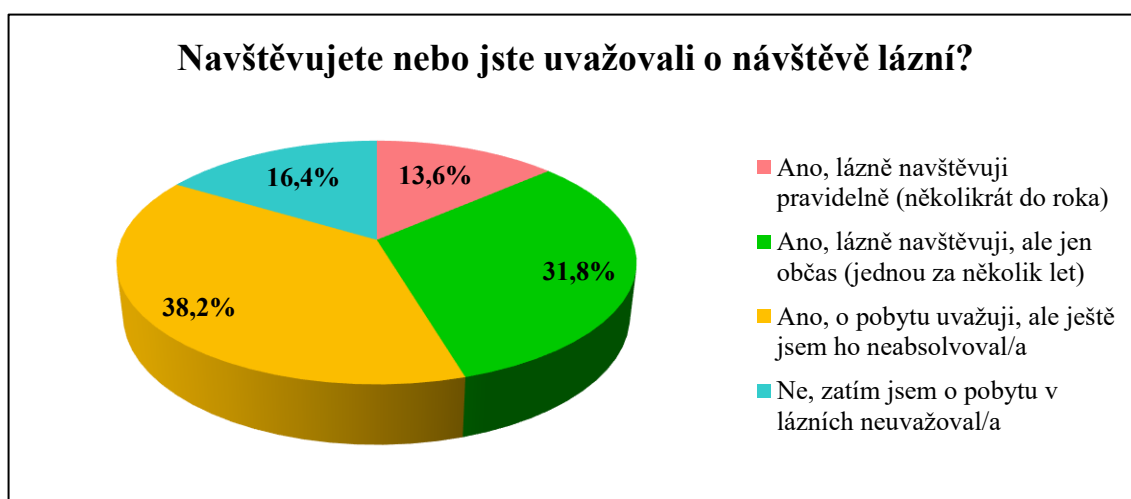
Pro sběr informací byl zvolen, jak již bylo zmíněno, elektronicky zpracovaný dotazník. Dotazník byl zpřístupněn a rozeslán na sociálních sítích respondentům v období od 9. 3. do 4. 5. 2021. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné a anonymní. Dotazník byl přístupný celé veřejnosti. Výzkumu se mohl účastnit každý, kdo měl zájem se do výzkumu zapojit. Výzkumu se zúčastnilo dohromady 110 respondentů.

9.4 Dotazníkové šetření

V této podkapitole budou zanalyzovány získané odpovědi respondentů z poskytnutého dotazníku. Každá následující otázka bude graficky znázorněna a vyhodnocena.

❖ Sekce 1 – Obecně o lázních, 7 otázek

Otázka č. 1: Navštěvujete nebo jste uvažovali o návštěvě lázních?



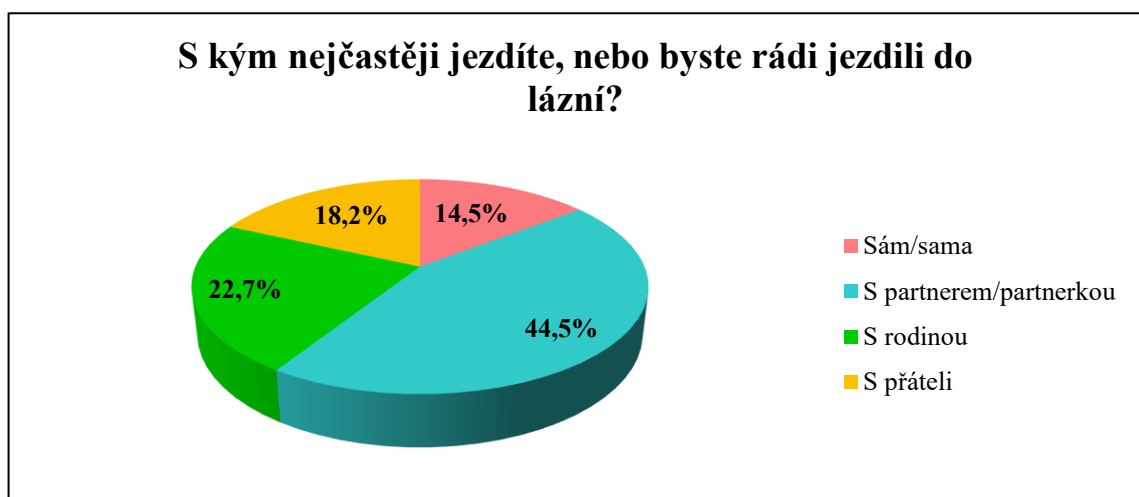
Graf 1 Navštěvujete nebo jste uvažovali o návštěvě lázní?

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka zkoumala, zda-li respondenti rádi navštěvují obecně lázeňská zařízení, a pokud nenavštěvují, jestli o návštěvě uvažují. Nejvíce odpovědí bylo pozitivních. Skoro polovina dotazovaných, celkem 45,4 %, lázně navštěvuje. Konkrétně 31,8 % navštěvuje lázně

občasně jen jednou za několik let a 13,6 % respondentů navštěvuje lázně i několikrát do roka pravidelně. O tyto zákazníky je potřeba se starat a udržet si je. Velká část respondentů dále pozitivně odpověděla, že lázně sice nenavštěvují, ale o návštěvě uvažují, což je stimul pro lázně k vytvoření zajímavé nabídky k přilákání těchto potencionálních zákazníků. Negativně odpovědělo pouze 16,4 % respondentů, kteří lázně nenavštěvují a o návštěvě ani zatím neuvažují. I tito respondenti by mohli v budoucnosti představovat potencionální zákazníky, je však potřeba, aby lázně nabízely takovou nabídku, která by i tyto respondenty přesvědčila lázně navštívit. Z odpovědí lze vyvodit, že většina dotazovaných ráda lázeňská zařízení navštěvuje, nebo o návštěvě v budoucnosti uvažuje.

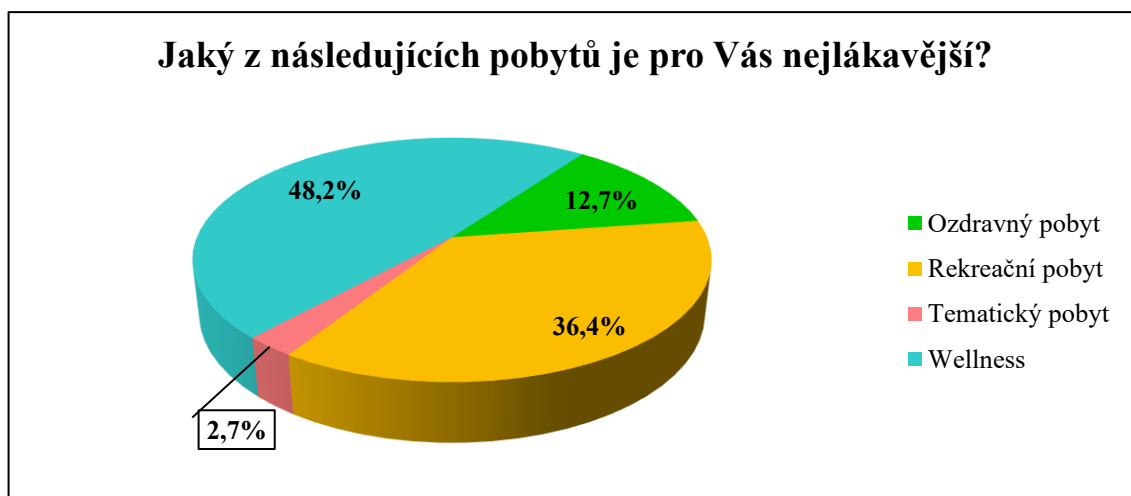
Otázka č. 2: S kým nejčastěji jezdíte, nebo byste rádi jezdili do lázní?



Graf 2 S kým nejčastěji jezdíte, nebo byste rádi jezdili do lázní?
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla za cíl zjistit, s kým nejčastěji respondenti navštěvují lázně, případně s kým by do lázní rádi jezdili, pro představu o tom, na jaký typ nabízených služeb pro určité osoby je vhodné se nejvíce zaměřit. Skoro polovina, konkrétně 44,5 % respondentů odpovědělo, že do lázní rádo jezdí, nebo by jezdilo, hlavně s partnerkou či partnerem. Na tyto zákazníky je důležité se zaměřit a zlepšit či zpestřit nabídku poskytovaných služeb pro tento typ návštěv. Návštěvu lázní realizuje, či by rádo realizovalo 22,7 % respondentů společně s rodinou, 18,2 % rádo lázně navštěvuje, či by navštěvovalo, ve společnosti přátel a pouze 14,5 % si užívá, nebo by si rádo užívalo, odpočinek v lázních samo. Z tohoto výsledku lze vyvodit, že patřičná pozornost by se měla zaměřit hlavně na nabídku služeb určených pro partnery, je však důležité nezapomínat a co nejlépe uspokojovat potřeby i ostatním segmentům zákazníků.

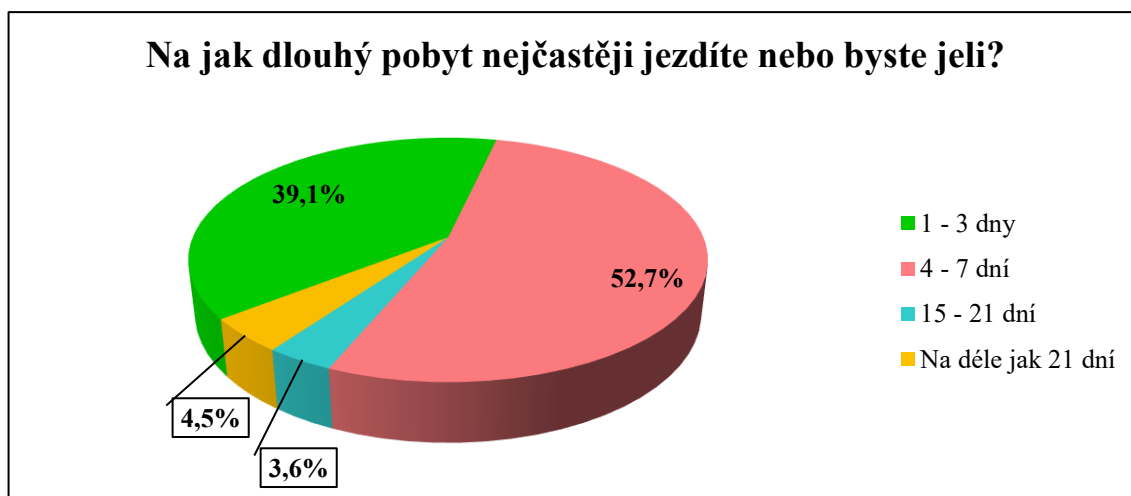
Otázka č. 3: Jaký z následujících pobytů je pro Vás nejlákavější?



Graf 3 Jaký z následujících pobytů je pro Vás nejlákavější?

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u předešlé otázky č. 2, i u této bylo cílem primárně zjistit představu o tom, na jaký typ služeb by se měly lázně nejvíce zaměřit. Na zjištění, jaký typ služeb zákazníci nejvíce preferují, či jaká nabídka by potenciální zákazníky do lázní nejvíce přilákala. Respondenti byli dotázáni, jaký z nabídky následujících pobytů, a to konkrétně ozdravný pobyt, rekreační pobyt, tematický pobyt či wellness, zní respondentovi pro návštěvu nejlákavěji. Největšímu procentu respondentů, a to 48,2 % zní nejlákavěji při návštěvě lázní absolvování wellness pobytů. Druhé největší skupině respondentů, konkrétně 36,4 %, zní nejlákavěji rekreační pobyt. Ozdravné pobyty ani tematické pobyty respondenty moc nezaujaly. Pouze 12,7 % by absolvovalo léčebný pobyt, kde důvodem tak nízkého procenta může být věk respondentů, který bude upřesněn v otázce č. 18. Hrstka respondentů, konkrétně pouhých 2,7 % všech dotázaných by absolvovala pobyt tematický, jako je silvestrovský či vánoční pobyt. Zde může být důvod nízkého procenta to, že respondenti raději tráví tyto svátky jiným způsobem, nebo obecný fakt, že tyto pobyty bývají ve většině lázních pro některé trochu dražší záležitosti. Z odpovědí vyplývá, že nejvíce je vhodné zaměřit největší pozornost na nabídku wellness procedur a rekreačních pobytů.

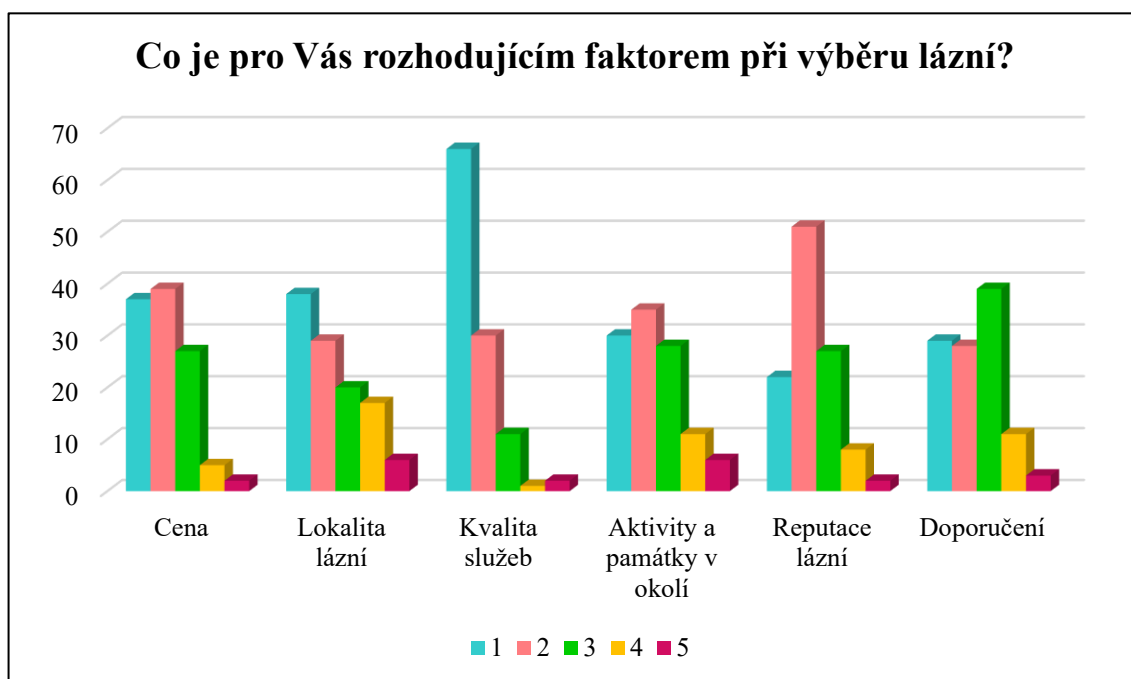
Otázka č. 4: Na jak dlouhý pobyt nejčastěji jezdíte nebo byste jeli?

Graf 4 Na jak dlouhý pobyt nejčastěji jezdíte nebo byste jeli?

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla za cíl se od respondentů dozvědět, na jak dlouhý pobyt nejraději do lázní jezdí, či by byli ochotni jet. Více jak polovina dotázaných, konkrétně 52,7 % odpovědělo, že absolvuje, či by absolvovalo pobyt na 4 až 7 dní. Dále 39,1 % respondentů navštěvuje, nebo by navštívilo lázně pouze na 1 až 3 dny. Nejméně respondentů, dohromady pouhých 8,1 %, by jelo na pobyt delší jak 15, klidně i 21 dní. Důvody, proč respondenti preferují spíše kratší délku pobytu, mohou být jednak absence času, který mají k dispozici na absolvování pobytu, osobní rozpočet, který mají na návštěvu k dispozici, nebo to, že tyto pobyty většinou bývají pobyty ozdravné pod lékařským dohledem, které sami respondenti v předešlé otázce neupřednostňovali za lákavé pobyty. Z odpovědí vyplývá, že pro lázně je vhodné věnovat pozornost zejména na pestrost nabídky kratších pobytů.

Otázka č. 5: Co je pro Vás rozhodujícím faktorem při výběru lázní? (1 – nejvíce rozhoduje; 5 – nejméně rozhoduje)



Graf 5 Co je pro Vás rozhodujícím faktorem při výběru lázní?

Zdroj: vlastní zpracování

Na první pohled je z grafu vidět, že nejvíce při výběru lázní je pro respondenty rozhodující kvalita služeb. Z grafu je dále vidět, že nejvíce odpovědí padlo na ohodnocení 1 až 3, čili respondenty při výběru lázní všechny parametry poměrně ovlivňují. Pro přesnější vyhodnocení, jakou hodnotu jednotlivým parametrům respondenti udělili, v tabulce (Tab. 6) jsou zprůměrnovány odpovědi u jednotlivých parametrů na určitou průměrnou hodnotu.

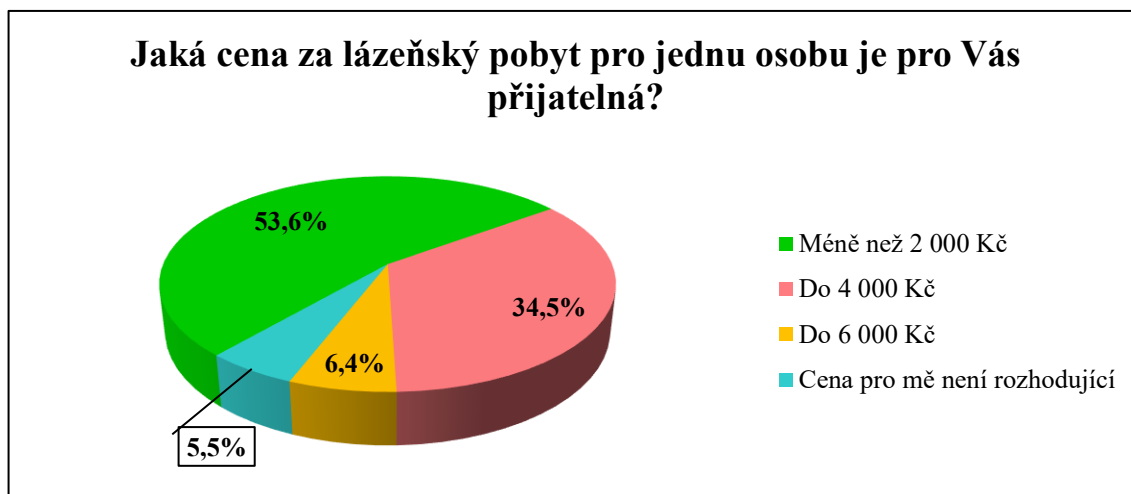
Tabulka 6 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů rozhodujících při výběru lázní

	Cena	Lokalita lázní	Kvalita služeb	Aktivity a památky v okolí	Reputace lázní	Doporučení
Průměrná hodnota⁶	2,06	2,31	1,57	2,35	2,25	2,37

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že nejvíce rozhodujícím faktorem je kvalita služeb. Dále je důležitá cena, reputace lázní, lokalita lázní, aktivity nebo památky nacházející se v blízkosti lázní a posledním parametrem nejméně rozhodujícím je doporučení, např. od známého, či recenze. Výsledkem tohoto ohodnocení je pro lázně potřeba dbát především na kvalitu svých služeb.

⁶ průměrná hodnota u každého parametru - součet všech udělených ohodnocení poděleno počtem respondentů

Otázka č. 6: Jaká cena za lázeňský pobyt pro jednu osobu je pro Vás přijatelná?

Graf 6 Jaká cena za lázeňský pobyt pro jednu osobu je pro Vás přijatelná?

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli optáni, jaká cenová částka se jim zdá za pobyt v lázních pro jednu osobu na jednu noc optimální. Více jak polovina respondentů, konkrétně 53,6 %, bere přijatelnou cenu pod 2 000 Kč. Dále 34,5 % respondentů je ochotno dát do 4 000 Kč. Do 6 000 Kč by bylo ochotno 6,4 % dotázaných a pro nejmenší počet respondentů, přesně 5,5 %, není cena rozhodující. Z odpovědí vyplývá, že by se lázně měly zaměřit především na pestrost nabídky služeb pohybující se kolem 2 000 Kč, je však důležité i tyto služby zajišťovat s vysokou kvalitou, na kterou jsou respondenti, vidno z minulé otázky, nejcitlivější při výběru lázní.

Otázka č. 7: Do jaké vzdálenosti jste ochotni cestovat z místa bydliště za účelem návštěvy lázní?

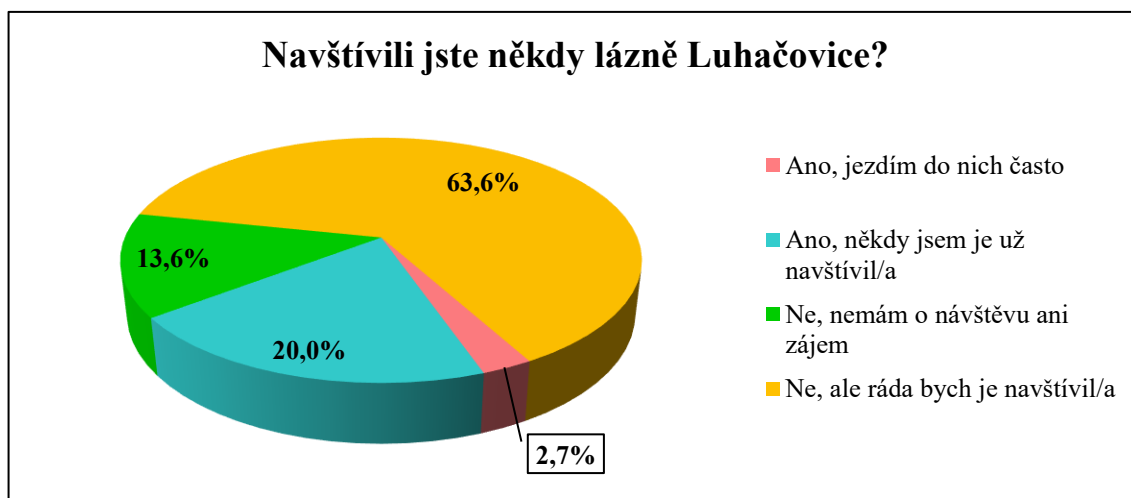
Graf 7 Do jaké vzdálenosti jste ochotni cestovat z místa bydliště za účelem návštěvy lázní?

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli dotázáni, do jaké vzdálenosti jsou ochotni vycestovat za účelem pobytu v lázních. Více jak polovina respondentů, přesně 58,2 % uvedlo, že pro ně vzdálenost není rozhodující. Respondenti nemají, či by neměli problém vycestovat za účelem odpočinku i do zahraničí. Zbýlých 41,8 % respondentů by vycestovala maximálně do 50, 100 až 200 km od místa jejich bydliště. Tato informace bude dále blíže zhodnocena v následující otázce č. 8, se kterou má spojitost. Výsledkem této otázky je však skutečnost, že pro většinu dotázaných nehraje roli vzdálenost lázní, ale naopak například již zmíněná kvalita služeb, což znamená, že respondenti by dali přednost i zahraničním lázním, pokud by byla kvalita lepší než u nás. To pro lázně znamená nezapomínat analyzovat i zahraniční konkurenci, jak již bylo zmíněno, není efektivní sledovat pouze konkurenci v blízkosti společnosti. Potřeba je se od ní odlišovat, snažit se zviditelnit jméno lázní na mezinárodní úrovni, snažit se vtěsnat do paměti i zahraničních zákazníků.

❖ Sekce 2 – Porovnání lázní Luhačovice, a. s. s ostatními lázněmi, 9 otázek

Otázka č. 8: Navštívili jste někdy lázně Luhačovice?

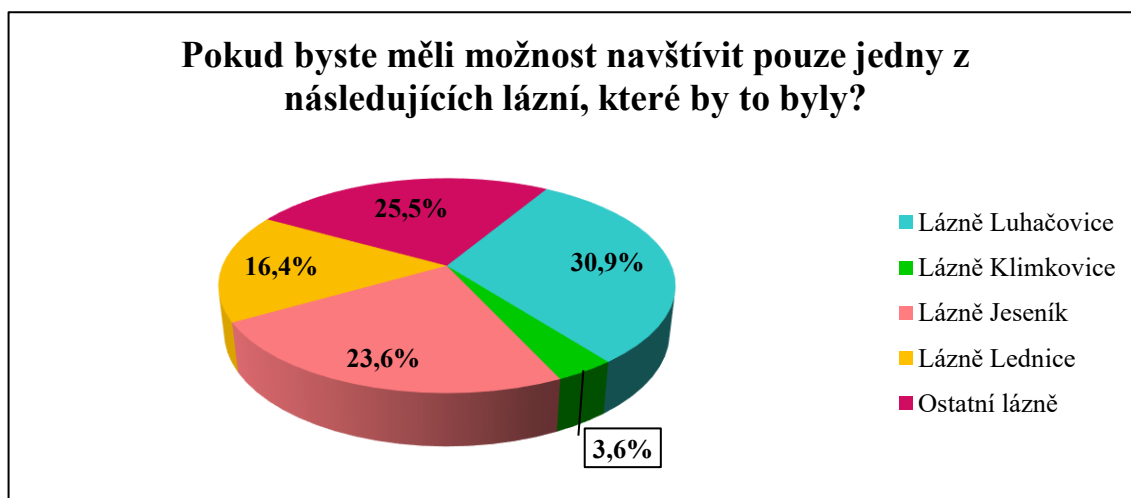


Graf 8 Navštívili jste někdy lázně Luhačovice?
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem položení této otázky bylo zjistit počet zákazníků či potenciálních návštěvníků již vybraných lázní Luhačovice. Pouze 22,7 % je stálých zákazníků lázní Luhačovice, z toho 20 % již někdy lázně Luhačovice navštívilo a 2,7 % tyto lázně navštěvuje často. Více jak polovina, konkrétně 63,6 %, zatím lázně nenavštívili, pozitivní však je, že by rádi lázně někdy v budoucnosti navštívit chtěli, jedná se tak o potenciální zákazníky pro lázně Luhačovice. Zbýlých 13,6 % respondentů nemá o návštěvu zájem vůbec. Důvodem zde však nemusí hned být neatraktivnost lázní, naopak podstatným důvodem může být informace,

kteřá byla zodpovězena v otázce č. 7, kdy skoro polovina respondentů uvedla, že by byli ochotni vycestovat za účelem návštěvy lázní pouze do 200 km od svého bydliště. Geografické rozložení respondentů bude zhodnoceno v otázce č. 19, kterým tak bude objasněn důvod nezájmu o návštěvu lázní. Z odpovědí lze tedy vyvodit, že velký počet respondentů má o lázních Luhačovice povědomí. Pro lázně je důležité se o své stálé zákazníky především kvalitně starat a potencionální klienty se snažit zaujmout.

Otázka č. 9: Pokud byste měli možnost navštívit pouze jedny z následujících lázní, které by to byly?



Graf 9 Pokud byste měli možnost navštívit pouze jedny z následujících lázní, které by to byly?
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se už konkrétně zaměřila na preferenci lázní. Respondenti zde měli na výběr ze čtyř lázní, konkrétně lázně Luhačovice, které jsou předmětem této práce, dále tři vybrané konkurenty a to lázně Klimkovice, Jeseník a Lednice. Respondenti zde dále mohli otevřeně uvést jiné lázně dle svého uvážení. Pozitivně nejvíce respondentů si vybralo, kdyby měli možnost navštívit jen jedny lázně, lázně Luhačovice, a to přesně 30,9 % všech dotázaných. Lázně Jeseníky by navštívilo 23,6 % respondentů, lázně Lednice 16,4 % a nejméně oblíbenou destinací z vybraných konkurentů jsou lázně Klimkovice, které by si vybralo jen 3,6 % respondentů. Ostatní respondenti uváděli jiné lázně, které by rádi chtěli navštívit. Ze zbylých 25,5 %, což představují odpovědi dle respondentů, padlo největší procento a to přesně 4,5 % na Karlovy Vary. Spousta respondentů uvedlo, že nemají moc přehled o lázních a neví, jaké lázně by rádi navštívili. Dále se objevily například Františkovy lázně, Jánské lázně, Lázně Poděbrady, Mariánské Lázně, Konstantinovy lázně či Bělohrad. Respondenti slovenské národnosti uváděli lázně nacházející se na Slovensku, jiní uváděli i lázně v zahraničí, převážně v Německu a Maďarsku. Z odpovědí lze tedy vyvodit, že nejvíce

oblíbenými mezi respondenty jsou lázně Luhačovice. Podle výsledků představuje největší konkurenční hrozbu lázním Luhačovice z vybraných konkurentů lázně Jeseník.

Otázka č. 10: Jak byste odůvodnili předchozí otázku? Jaký je důvod, proč jste si vybrali zrovna tyto lázně?

Tato otevřená otázka navazovala na otázku č. 9, kde autorka práce poprosila respondenty o zdůvodnění svého výběru lázní.

Nejvíce respondentů, kteří si za svoji možnost vybrali lázně Luhačovice, zdůvodnili svůj výběr především tím, že Luhačovice, ať už celkově město nebo lázně, disponují krásným okolím. Vyzdvihli především kolonádu a celkový areál lázeňského místa. Spoustě respondentům tyto lázně byly pozitivně doporučeny, což přimělo respondenty tento pobyt absolvovat nebo chtít absolvovat. Někteří jako důvod uvedli, že již jednou lázně navštívili a díky jejich spokojenosti mají v plánu tuto návštěvu opětovně realizovat. Dalším jednoduchým důvodem byla lákavost tuto destinaci navštívit a také díky svému atraktivnímu jménu, které lázně v České republice mají. Nejvíce pozitivní odůvodnění bylo, že někteří respondenti vybrali tyto lázně, protože žádné jiné neznají, což je pozitivní pro lázně Luhačovice, protože i přes neznalost respondentů v oblasti lázeňství, dokázaly lázně Luhačovice vrýt svoje jméno těmto respondentům do paměti. U jiných lázní takováto odpověď nepadla.

Nejméně respondentů uvedlo za svoji možnost lázně Klimkovice a důvodem výběru bylo především jen to, že už je jednou navštívili. Dále zde padli dvě protichůdné odpovědi. Jeden respondent uvedl, že lázně Klimkovice vypadají, jako by se stále v tomto tisíciletí nerozkoukali, nevidí žádný pokrok, jiný naopak označuje tyto lázně za svoje oblíbené a kvalitní.

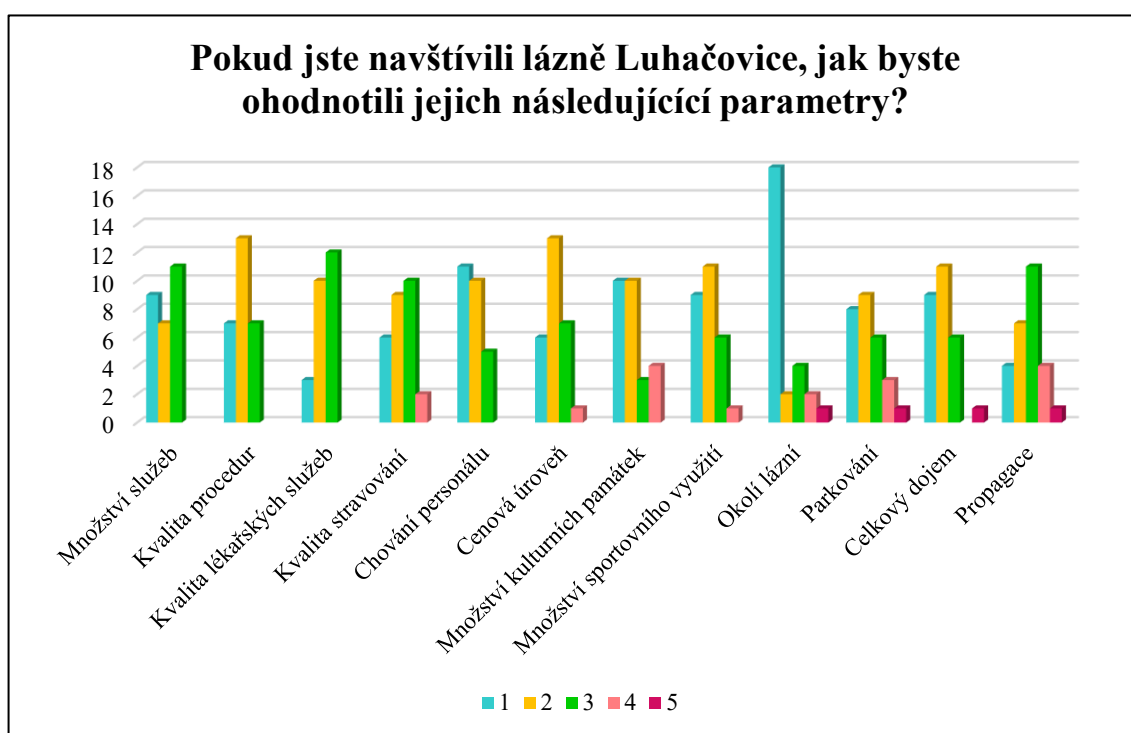
Lázně Jeseník ze všech vybraných lázní mají velikou konkurenční výhodu, a tím je horská oblast. Nejvíce respondentů právě jako důvod svého výběru vybrali horské okolí v blízkosti lázní. Možnost užít si horské aktivity na jedněch z nejkrásnějších hor v České republice a spojit wellness zážitek s krásným čistým horským ovzduším. Tato odpověď padla u všech těchto respondentů. Doplnující důvody uváděli, stejně jako u Luhačovic, pozitivní doporučení od známých, oblíbená destinace či spokojenost s kvalitou služeb.

Lázně Lednice byly respondenty vybírány především pro atraktivnost okolí. Respondentům se líbí památky v této destinaci, především zámek Lednice. Dalšími důvody byla lákavost tuto destinaci právě díky památkám navštívit a dobré ohodnocení od známých.

Ostatní lázně respondenti vybírali především kvůli oblíbenosti. Karlovy Vary byly vybírány především pro své jméno, které tyto lázně u nás mají, ostatní české lázně převážně díky doporučení od známých. Zahraniční lázně respondenti vybírali na úkor své osobní zkušenosti a oblíbenosti.

Z těchto důvodů se dá jednoznačně uvést, že podstatný důvod, proč lidé vybírají právě tu lokalitu lázní, kterou si vybírají, je atraktivnost jejich okolí.

Otázka č. 11: Pokud jste navštívili lázně Luhačovice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry? (1 – nejlepší; 5 nejhorší)



Graf 10 Pokud jste navštívili lázně Luhačovice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry?

Zdroj: vlastní zpracování

V této a v následujících třech otázkách byli respondenti požádáni o zhodnocení jednotlivých parametrů u vybraných lázní, pro potřebu zjištění toho, jak jsou jednotlivé lázně viděny z pohledu zákazníka. Tuto otázku zodpovědělo 27 respondentů. Z grafu lze na první pohled vidět, že nejlepší hodnocení získalo okolí lázní a u většiny parametrů respondenti hodnotili maximálně do hodnoty 3. Na stejném principu stejně jako u otázky č. 5, pro přesnější vyhodnocení, v tabulce (Tab. 7) jsou zprůměrnovány odpovědi u jednotlivých parametrů na určitou průměrnou hodnotu.

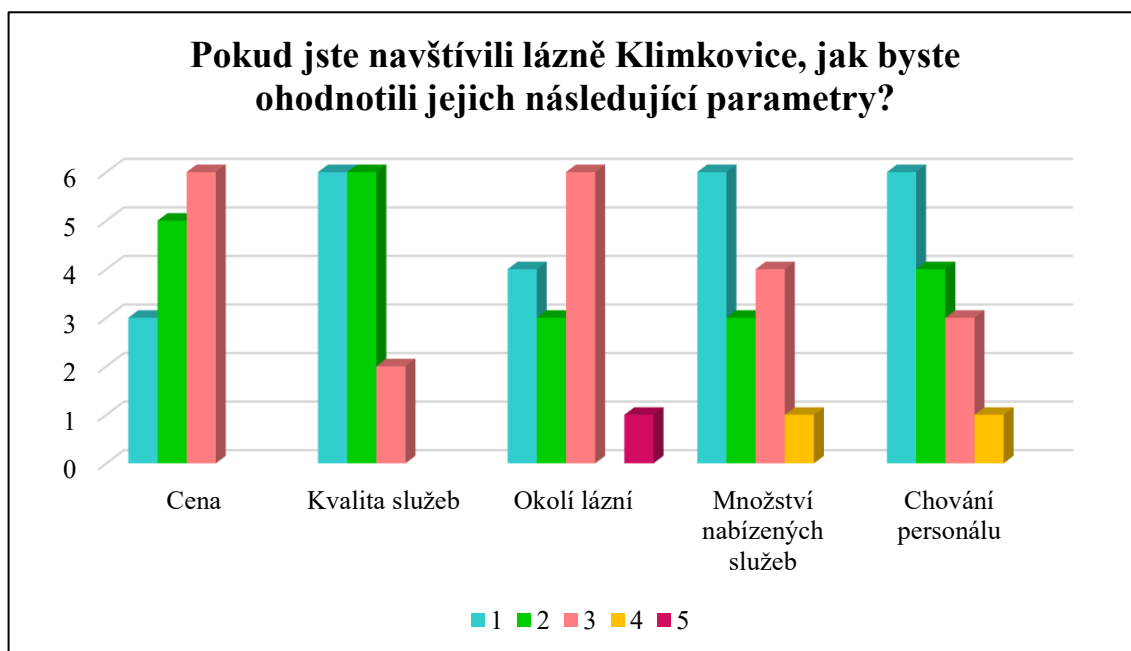
Tabulka 7 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů hodnotící Lázně Luhačovice

	Množství služeb	Kvalita procedur	Kvalita lékařských služeb	Kvalita stravování	Chování personálu	Cenová úroveň
Průměrná hodnota	2,07	2	2,36	2,30	1,77	2,11
	Množství kulturních památek	Množství sportovního využití	Okolí lázní	Parkování	Celkový dojem	Propagace
Průměrná hodnota	2,04	1,96	1,74	2,26	2	2,67

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět z tabulky a stejně tak z grafu, respondenti nejlépe zhodnotili okolí lázní ve kterém se nachází. Do průměrné hodnoty 2 ohodnotili chování personálu, množství sportovních aktivit, které lázně a jejich okolí nabízí a kvalitu procedur. Všechny další parametry byly zhodnoceny pod hodnotu 3. Relativně stejnou známku dostalo množství kulturních památek v okolí, množství služeb, které lázně nabízí a cenová úroveň. Další v pořadí s vyšší hodnocení bylo parkování, následováno kvalitou stravování a lékařských služeb. Nejhůře ze všech parametrů byla ohodnocena propagace lázní.

Otázka č. 12: Pokud jste navštívili lázně Klimkovice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry?



Graf 11 Pokud jste navštívili lázně Klimkovice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry?

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je tato práce primárně zaměřena na zhodnocení lázní Luhačovice, tyto, ani následující lázně Jeseníky a Lednice, nebudou už tolik podrobně respondenty zhodnoceny. Tuto otázku zodpovědělo 14 respondentů. V tabulce (Tab. 8) jsou zprůměrnovány odpovědi u jednotlivých parametrů na určitou průměrnou hodnotu.

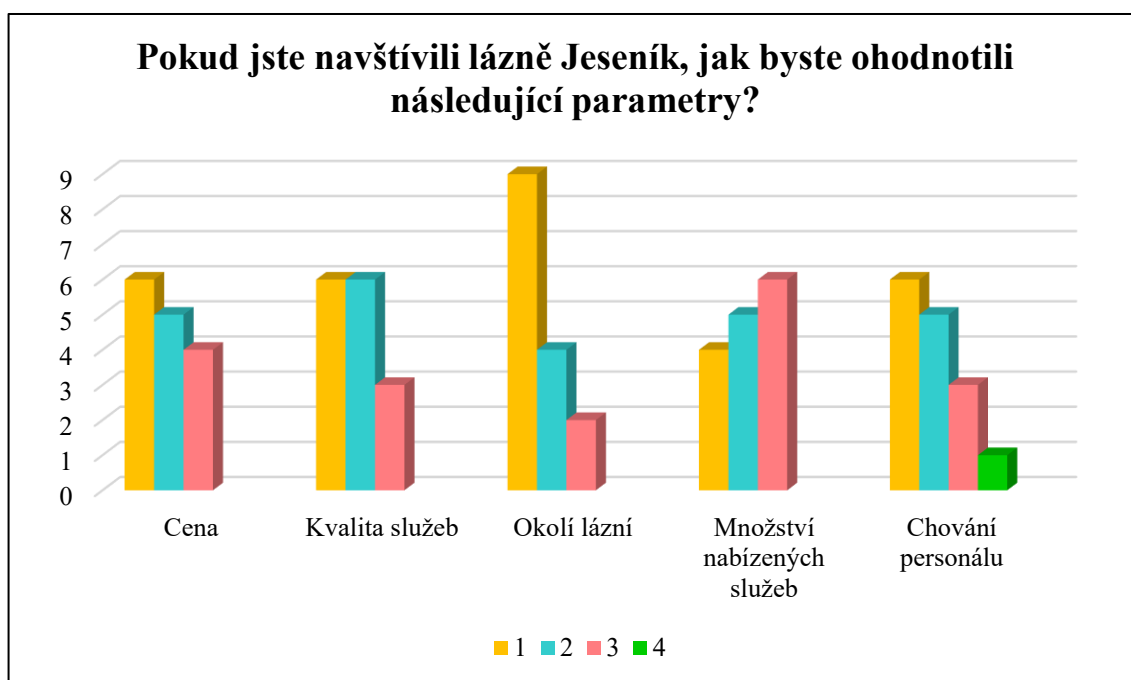
Tabulka 8 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů hodnotící Lázně Klimkovice

	Cena	Kvalita služeb	Okolí lázní	Množství nabízených služeb	Chování personálu
Průměrná hodnota	2,21	1,71	2,36	2	1,93

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět v tabulce, respondenti nejlépe zhodnotili kvalitu služeb, kterou lázně nabízejí svým zákazníkům. Jako druhým nejlépe zhodnoceným parametrem bylo chování personálu, dále na třetím místě bylo množství nabízených služeb a na čtvrtém cena. Nejhůře zhodnocené bylo okolí, ve kterém se nacházejí lázně Klimkovice.

Otázka č. 13: Pokud jste navštívili lázně Jeseník, jak byste ohodnotili jejich následující parametry?



Graf 12 Pokud jste navštívili lázně Jeseník, jak byste ohodnotili následující parametry?

Zdroj: vlastní zpracování

Tuto otázku zodpovědělo 15 respondentů. Hned na první pohled lze z grafu vyčíst dva jasné výsledky. Nejlepší zhodnocení dostalo okolí lázní a respondenti u všech, až na jednu výjimku, hodnotili maximálně do výše hodnoty 3. V tabulce (Tab. 9) jsou pro přehlednější zhodnocení zprůměrněny jednotlivé parametry na určitou průměrnou hodnotu.

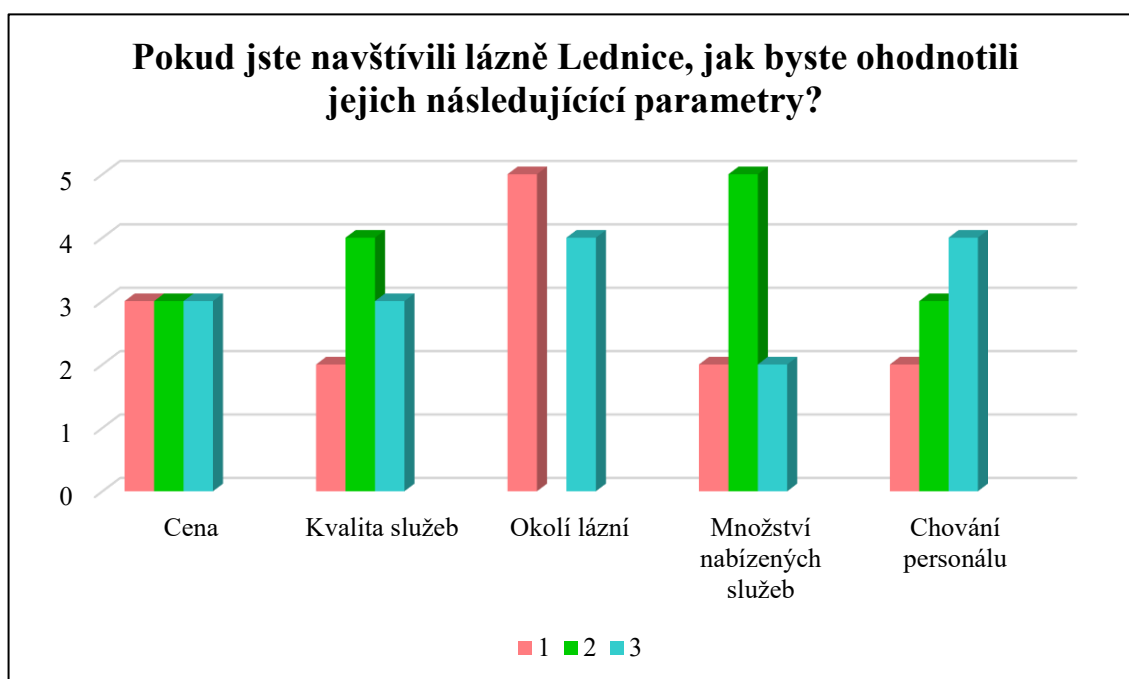
Tabulka 9 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů hodnotící Lázně Jeseník

	Cena	Kvalita služeb	Okolí lázní	Množství nabízených služeb	Chování personálu
Průměrná hodnota	1,87	1,80	1,53	2,13	1,93

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, stejně jak již bylo uvedeno v grafu, že nejlepší ohodnocení má okolí lázní, což už dokazovala otázka č. 10, kde respondenti při zdůvodnění výběru lázní Jeseník vybírali jako důvod především horskou oblast, ve které se lázně nacházejí. Na druhém místě pak nejlépe zhodnotili kvalitu služeb, které poskytují, na třetím cenu, kterou nabízejí a na čtvrtém chování personálu. Nejhorší ohodnocení dostalo množství nabízených služeb.

Otázka č. 14: Pokud jste navštívili lázně Lednice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry?



Graf 13 Pokud jste navštívili lázně Lednice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry?

Zdroj: vlastní zpracování

Tuto otázku zodpovědělo 9 respondentů. Z grafu je na první pohled vidět, že horší hodnotu jak 3 respondenti u žádného parametru nezadávali. Stejně jako u předešlých lázní, pro přesnější zobrazení ohodnocení v tabulce (Tab. 10) jsou zprůměrněny jednotlivé parametry na určitou průměrnou hodnotu.

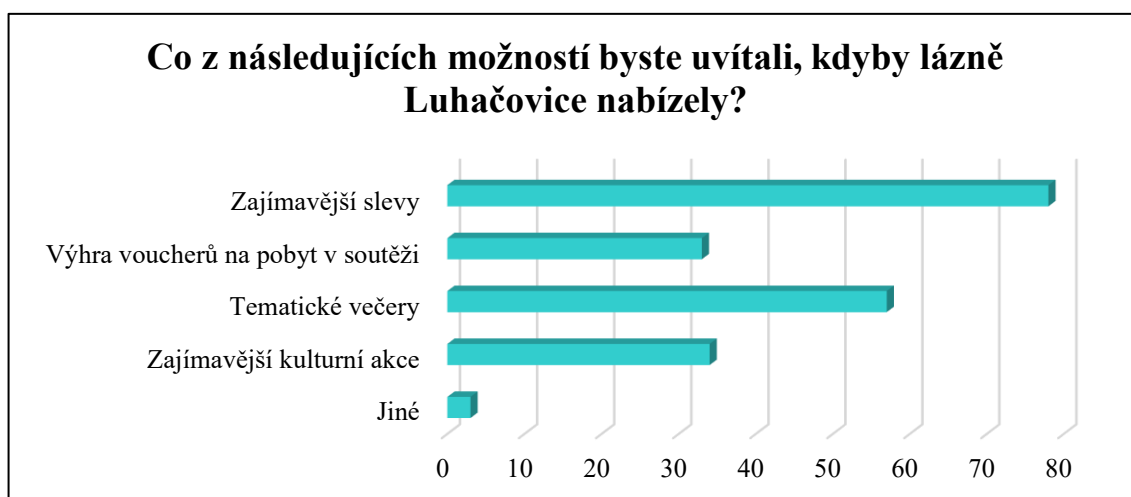
Tabulka 10 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů hodnotící Lázně Lednice

	Cena	Kvalita služeb	Okolí lázní	Množství nabízených služeb	Chování personálu
Průměrná hodnota	2	2,11	1,89	2	2,22

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že nejlepší ohodnocení dostalo okolí lázní, které sami respondenti už u otázky č. 10, kdy měli zdůvodnit výběr lázní Lednice, zdůvodňovali výběr pro výskyt krásných okolních památek. Druhé nejlepší ohodnocení dostala kvalita služeb a dále na stejné úrovni ohodnotili cenu a množství nabízených služeb. Nejhůře u těchto lázní respondenti ohodnotili chování personálu.

Otázka č. 15: Co z následujících možností byste uvítali, kdyby lázně Luhačovice nabízely?

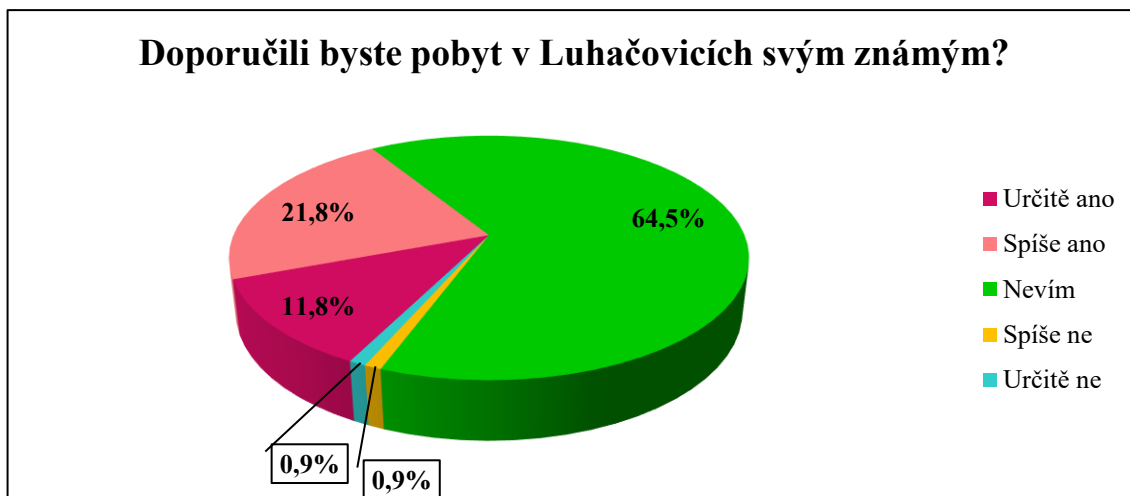


Graf 14 Co z následujících možností byste uvítali, kdyby lázně Luhačovice nabízely?

Zdroj: vlastní zpracování

Jednalo se o polouzavřenou otázku, kdy respondenti měli možnost uvést více odpovědí a otevřeně doplnit svůj vlastní názor. Respondenti byli dotázáni, jaká aktivita by se jim zamlouvala, kdyby lázně Luhačovice nabízely. Z grafu lze jednoznačně vyčíst, že nejvíce odpovědí padlo na zajímavější slevy. V dotazníku byla konkrétněji uvedena sleva „při pobytu dvou párů sleva 25 %“. Dále, co by respondenty nejvíce zaujalo, by byly tematické večery, jako například kvíz, ochutnávka exotických jídel, či společenské hry. Na stejné úrovni byly výhry voucherů na pobyt v soutěži uspořádanou lázněmi a někteří respondenti by byli rádi, kdyby lázně nabízely zajímavější kulturní akce. Dva respondenti uvedli i svůj vlastní názor v podobě přání nabízet exkurze po památkách a místech v okolí, druhý upřednostňoval místo tematického večera, rovnou celý tematický víkend.

Otázka č. 16: Doporučili byste pobyt v Luhačovicích svým známým?



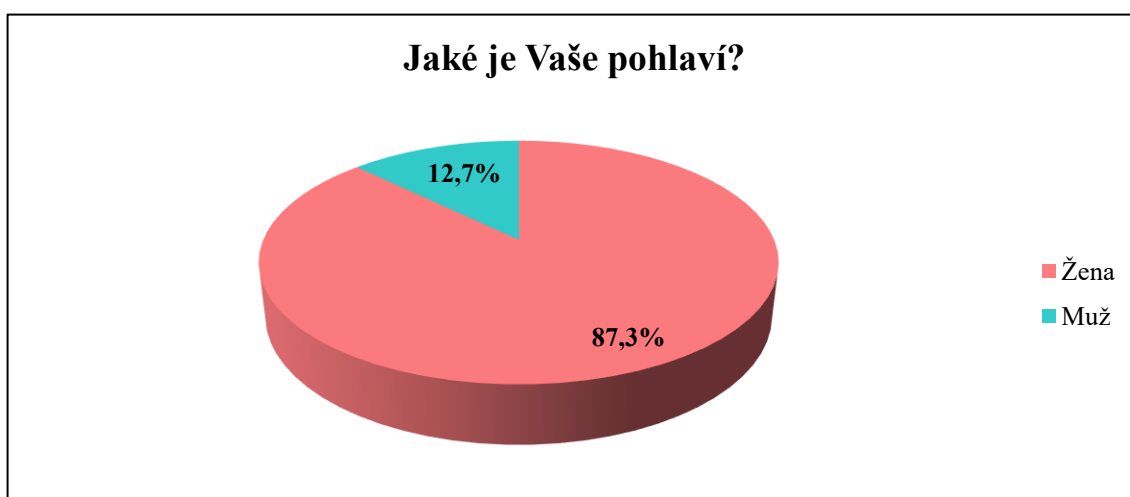
Graf 15 Doporučili byste pobyt v Luhačovicích svým známým?

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož většina respondentů zatím žádné lázně nenavštívila, ani lázně Luhačovice, největší počet respondentů, přesně 64,5 %, tudíž neví, jestli by lázně svým známým doporučili nebo nedoporučili. Dohromady 33,6 % by lázně svým známým doporučilo, konkrétně 11,8 % by určitě pobyt v lázních Luhačovice doporučilo, 21,8 % by doporučilo s výhradami. Dohromady pouze 1,8 % respondentů by tyto lázně svým blízkým nedoporučilo. Jedná se jen o 2 respondenty, kteří negativně hodnotí tyto lázně.

❖ Sekce 3 – Identifikační údaje, 5 otázek

Otázka č. 17: Jaké je Vaše pohlaví?



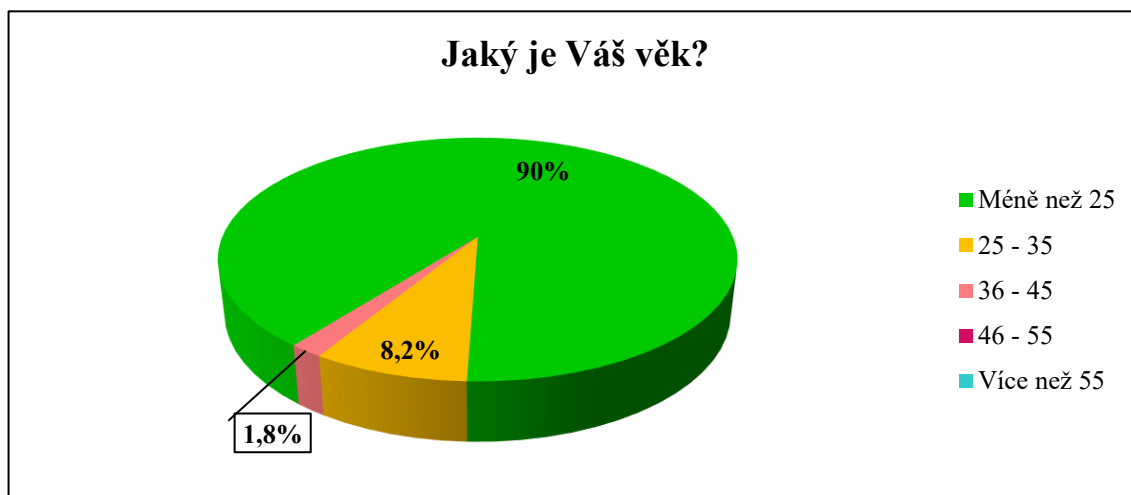
Graf 16 Jaké je Vaše pohlaví?

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem zjištění poměru mužů a žen zapojených do výzkumu byl očekávající. Většina dotázaných byly ženy, konkrétně 87,3 %, zbylých 12,7 % tvořili muži. V přepočtu se do

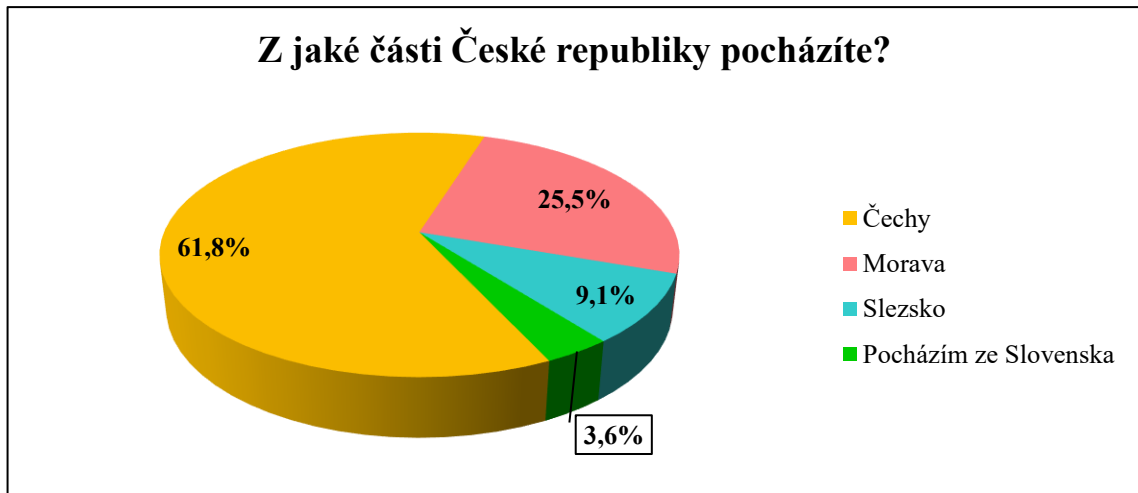
výzkumu zapojilo 96 žen a 14 mužů. Výsledek se dal očekávat, protože je obecně známo, že lázeňských zařízení spíše využívají ženy. Výhodné je stále se zaměřovat především na služby poskytované pro uspokojení potřeb žen, ovšem v dnešní době, kdy starost o zevnějšek začíná být ve větší míře i pánskou záležitostí, je dobré se zaměřit i na služby určené pro uspokojení potřeb mužů a přilákat tak větší množství zákazníků mužského pohlaví.

Otázka č. 18: Jaký je Váš věk?



Graf 17 Jaký je Váš věk?
Zdroj: Vlastní zpracování

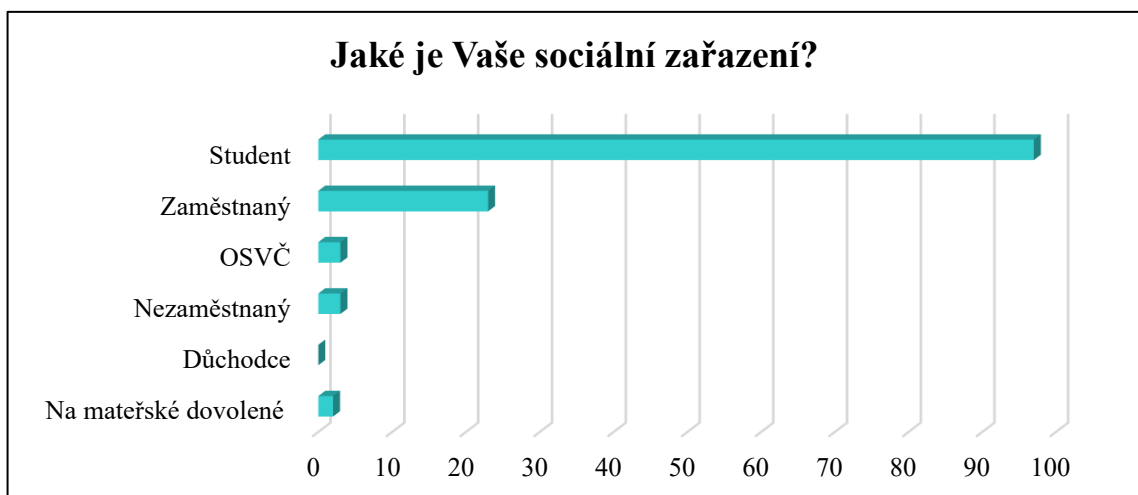
Bohužel se výzkumu účastnili pouze respondenti ve věku do 45 let. Důvodem absence respondentů vyšší věkové hranice mohl být ten, že dotazník byl zprostředkován pouze elektronickou formou, což někteří starší respondenti nemusí tolik využívat. Bohužel současná situace, při které byl výzkum prováděn, znemožnila provést výzkum i jinou metodou. Největší skupinu respondentů tvořila tzv. studentská skupina, konkrétně 90 % všech dotázaných bylo ve věku do 25 let, 8,2 % dotázaných bylo do věku 35 let a zbylých 1,8 % tvořili respondenti do věku 45 let. Výsledky výzkumu jsou tak převážně zaměřeny na postoj mladých respondentů k lázním. Tento výsledek mohl odůvodnit odpovědi i v otázce č. 3, kdy byli respondenti dotázáni na nejlákavější pobyt, kdy nejmenší procento získaly ozdravné pobyty, jelikož poměr respondentů tvoří převážně mladí lidé, většinou bez zdravotních potíží. V případě zastoupení i vyšší věkové hranice by pak výsledky mohly být odlišné. Výsledek dokazuje, že i mladá generace zájem o návštěvu lázní má.

Otázka č. 19: Z jaké části České republiky pocházíte?

Graf 18 Z jaké části České republiky pocházíte?

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů, více jak polovina a to 61,8 % pochází z Čech, dále se pár jedinců ze Slovenska, konkrétně 3,6 %, do výzkumu zapojilo také. Bude zde navázáno na otázky č. 7 a 8, kde byli respondenti dotázáni na vzdálenost, kterou by byli ochotni absolvovat k návštěvě lázní a zda navštívili již lázně Luhačovice. Velká část respondentů odpověděla, že by byli ochotni jet pouze do 200 km od místa bydliště do lázní, což může být jeden z důvodů, proč někteří respondenti lázně Luhačovice, i kdyby chtěli, nenavštíví. Dále 25,5 % bylo zástupců z Moravy a zbylých 9,1 % tvořili obyvatelé Slezska.

Otázka č. 20: Jaké je Vaše sociální zařazení?

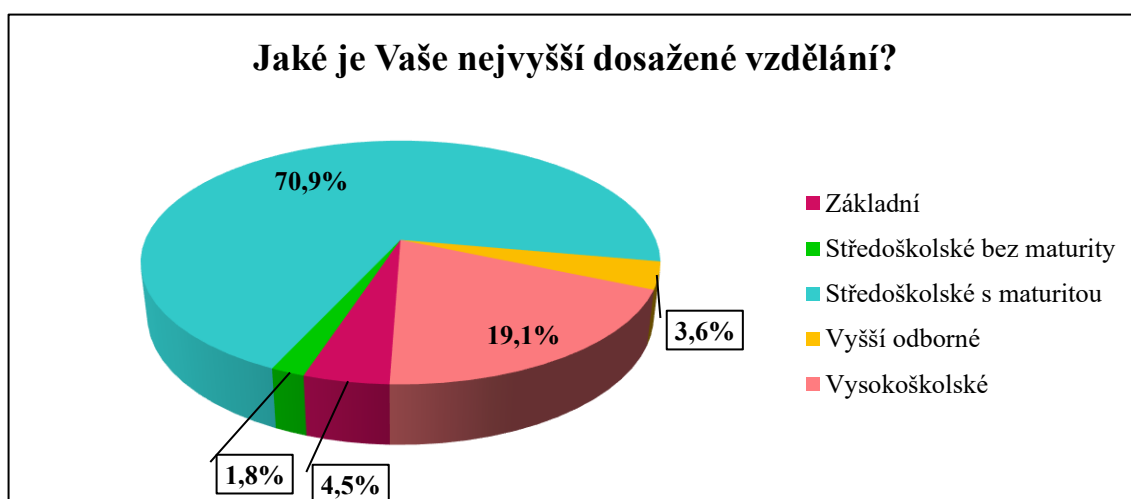
Graf 19 Jaké je Vaše sociální zařazení?

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, zde mohli uvést více odpovědí. Nejvíce respondentů, jak mohlo být zřejmé už ze znázornění věkového zastoupení, tvoří studenti, konkrétně 97 respondentů studuje,

procentuálně se jedná o 88,2 % všech respondentů. Někteří z nich si dále při studium přivydělávají, prioritní je však pro ně studium, zbylí jsou pouze zaměstnaní. Dále tři respondenti uvedli, že jsou samostatně výdělečně činní, tři jsou nezaměstnaní a dva na mateřské dovolené. Zástupce důchodců zde pochopitelně nebyl žádný.

Otázka č. 21: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf 20 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
Zdroje: vlastní zpracování

Jelikož nejvíce respondentů tvořila, tzv. studentská skupina, největší poměr, a to 70,9 % respondentů má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, dále 3,6 % vyšší odborné a 19,1 % ukončené vysokoškolské. Zbylí respondenti, dohromady pouze 6,3 % mají pouze vzdělání základní, nebo středoškolské bez maturity.

9.5 Výsledky marketingového výzkumu

Výzkumu se nejvíce zúčastnili respondenti, kteří už minimálně jednou návštěvu lázní absolvovali, nebo absolvovat chtějí. Mladá generace lidí tedy neztrácí zájem o návštěvy lázeňských zařízení, které navštěvují, nebo by rádi navštěvovali především s partnery. Nejvíce preferovány jsou spíše kratší pobyty (prodloužené víkendy) a to zejména wellness a rekreační pobyty. Nejvíce rozhodujícími faktory při výběru lázní jsou kvalita poskytovaných služeb, cena, neboť většina respondentů nechce utrácet velké peníze za pobyty a spíše využívají nabídek slevových voucherů a dále atraktivnost okolí lázní. Většině respondentům nezáleží, kde se lázně nacházejí, klidně by i za účelem odpočinku jeli do zahraničí, více jim záleží na rozhodujících faktorech, které byly zmíněny.

Nejvíce respondentů zatím lázně Luhačovice nenavštívilo, ale pozitivně by je rádi v budoucnosti navštívili. Ostatní lázně Luhačovice již navštívili a pouze minimum

respondentů nemá o návštěvu zájem. V dotazníku byli respondenti požádáni o zhodnocení jednotlivých vybraných lázní, v tabulce (Tab. 11) jsou výsledky průměrných hodnot shrnuty.

Tabulka 11 Souhrn zhodnocených parametrů jednotlivých lázní⁷

	Cena	Kvalita služeb	Okolí lázní	Množství nabízených služeb	Chování personálu
Luhačovice	2,11	2	1,74	2,07	1,77
Klimkovice	2,21	1,71	2,36	2	1,93
Jeseník	1,87	1,80	1,53	2,13	1,93
Lednice	2	2,11	1,89	2	2,22

Zdroj: vlastní zpracování

Dle tabulky cenová úroveň byla nejlépe zhodnocena v lázních Jeseník, nejhůře naopak v Klimkovicích. Kvalita služeb byla nejlépe zhodnocena v Klimkovicích, nejhůře v Lednicích. Okolí lázní má nejhezčí Jeseník, naopak Klimkovicím atraktivnost okolí zřetelně zaostává. Nejvíce služeb nabízí na stejné úrovni Klimkovice a Lednice, nejhůře je na tom Jeseník. Personál se dle respondentů nejlépe chová v Luhačovicích a nejhůře v Lednici.

Respondenty by pro absolvování návštěvy Luhačovic nejvíce zaujala nabídka tematických večerů a zajímavé slevy. Většina respondentů, kteří již lázně Luhačovice navštívili, by svým známým tato lázně pozitivně doporučila.

⁷ Výsledky je potřeba brát s menším nadhledem, protože jediné Klimkovice a Jeseník měly až o jednoho respondenta stejný počet hodnocení, při stejném počtu u všech lázní by mohly být výsledky o desetiny odlišné, což by mohlo změnit posloupnost hodnocení

10 SOUHRN ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Z vnitřní analýzy pomocí **McKinseyova modelu** vyplynulo, že lázně Luhačovice představují silnou společnost, především díky dlouholeté praxi v oboru a pevnému a profesionálnímu vedení. Firma si zakládá především na uspokojování potřeb svých zákazníků, poskytování vysoké úrovně kvality a reprezentativnosti svého personálu. O své zaměstnance a zvyšování jejich profesního vzdělání se firma stará obstojně. Lázně dále aktivně vynakládají velké investice do modernizací a inovací svých prostor a služeb.

Porterova analýza pěti sil odhalila, že je důležité zaměřovat svoji pozornost především na své zákazníky. Konkurence v odvětví je poměrně vysoká, zákazníci mají možnost výběru z řady lázeňských zařízení. Z důvodu nízké diferenciací produktu je podstatou snažit se oslovit zákazníka přívětivěji než konkurence. Na trhu se pohybuje spousta potřebných dodavatelů, změna tak nepředstavuje větší riziko. Vstup nové konkurence na trh je omezen bariérami, především potřebou dostupnosti minerálního pramene a vysokého počátečního kapitálu. Porovnáním vybraných lázní a konkurentů pomocí **benchmarkingu** se potvrdilo, že Lázně Luhačovice jsou silným konkurentem. Největší konkurenci představují Lázně Jeseník, zbylé lázně (Lednice, Klimkovice) především kvůli svým značným nedostatkům, představují nižší hrozbu.

PESTLE analýzou se zjistilo, že z vnějšího prostředí na společnost působí politická situace, aktuálně mimořádná opatření. Lázně ovlivňuje vývoj hrubého domácího produktu, inflace, zvyšování nezaměstnanosti. Demografický vývoj může ovlivňovat preference zákazníků, velký důraz je kladen na zdravý životní styl. Kvůli modernímu vývoji dnešní doby je důležité udržet krok s tímto vývojem. Lázně ovlivňuje legislativa a její jakákoliv novelizace. V dnešní době se dbá na ochranu životního prostředí, potřeba je dodržovat stanovené normy.

SWOT analýza představila silné stránky lázní, kterými jsou atraktivnost okolí, mezinárodní ocenění, vysoká úroveň kvality či dlouholetá tradice v odvětví. Slabými stránkami zde jsou špatná dostupnost či omezené parkování. Příležitostí mohou být např. poskytnuté dotace, růst zájmu o zdravý životní styl, hrozbu představuje možná finanční krize v zemi, znečištění minerálních pramenů, aktuální hrozbu představuje vývoj pandemie. **BCG matice** ukázala, že největší tržní podíl mají wellness služby.

Realizováním **marketingového výzkumu** se především zjistilo, že mladá generace má zájem o lázeňské služby. Největší roli při výběru lázní hraje kvalita, cena a atraktivnost okolí. Nejpreferovanější jsou kratší pobyty, zejména wellness.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

KONKURENCESCHOPNOSTI LÁZNÍ LUHAČOVICE, A. S.

Nástroje, které byly použity k zanalyzování vybraných lázní ukazují výborné a silné postavení této společnosti na trhu. Toto postavení by lázně neměly podceňovat a stále vyvíjet iniciativu ve zvyšování svého postavení vylepšováním. Výsledky analýz byly podkladem k zrekonstruování návrhů a doporučení k zlepšení jejich konkurenceschopnosti.

11.1 Propagace

Z výsledků dotazníkového šetření, kdy respondenti měli za úkol ohodnotit jednotlivé parametry v Lázních Luhačovice, a. s., nejhůře byla respondenty ohodnocena propagace. Zákazníci vidí propagaci lázní za průměrnou. Propagace by neměla být formou např. letákové kampaně ani reklamního spotu v televizi, jelikož nejsilnějším komunikačním kanálem mezi firmou a zákazníkem v dnešní době jsou sociální sítě, doporučení je zaměřit distribuci reklamy touto formou. Výhodou pro lázně je, že již využívají profilu na sociálních sítích jako Facebook, Instagram či YouTube, umístění by tak nepředstavovalo větší náklady. Důležité je se zaměřit na vytvoření moderního, unikátního reklamního spotu, který zaujme veřejnost. V dnešní moderní době plné technických možností je možné vytvořit reklamu na vysoké úrovni, doporučením je zaměřit se na tyto možnosti a vytvořit tak moderní reklamní spot. Dobře provedená reklama stojí desetitisíce, tento rozpočet by lázně určitě neměly omezovat. Výhodné je zapojit do vytvoření reklamy mladý, zkušený a kreativní kolektiv.

Co se týče dále aktivity na sociálních sítích, které využívají lázně, i autorka práce považuje aktivitu na těchto komunikačních médiích za nedostatečnou. Jelikož jsou v dnešní době sociální sítě nejsilnějším prostředkem komunikace se zákazníkem, doporučení spočívá ve zvýšení této aktivity, například zveřejňováním aktuálních novinek, slev či plánovaných kulturních akcí v lázeňském prostředí.

11.2 Zajímavé slevy, soutěže, kulturní akce

V dotazníkovém šetření, kdy respondenti byli dotázáni, jaké možnosti by nejvíce uvítali, kdyby Lázně Luhačovice, a. s. nabízely, nejvíce respondentů jednohlasně uvedlo nabídku zajímavějších slev. Pro českou populaci je typické, že ji nejvíce zaujmou různé akce a slevy a čím jsou tyto slevy vyšší, tím vyšší je i zájem. Velký počet zákazníků lázeňských zařízení právě využívá pro zakoupení lázeňských služeb zejména slevových portálů pro zakoupení slevových voucherů lázeňských pobytů. Příkladem zajímavější slevy by mohla být např.

sleva pro páry, kdy při realizované návštěvě dvou párů, druhý pár bude mít pobyt o 25 % levnější. Výsledkem nabídky těchto zajímavých slev by bylo přilákání většího počtu stálých, ale i potencionálních zákazníků.

Dalším doporučením jsou zajímavé soutěže. Respondenti i tuto možnost uváděli za zajímavou, kterou by byli rádi, kdyby lázně nabízely. Soutěže je nejvhodnější realizovat přes sociální síť. Soutěž by stačila, kdyby byla ve formě položení otázky, např. o lázeňství a veřejnost by odpovídala, jedna nebo více správných odpovědí by bylo vylosováno a odměnou by byl pobyt v lázních. Veřejnost by mohla obdržet novou znalost z oblasti lázeňství, výhra pro nového zákazníka by mohla představovat, že se mu pobyt zalíbí a v budoucnu ho zrealizuje i bez toho, aniž by ho vyhrál a lázně by se tak více zviditelnily. Náklady by představovaly zajištění zaměstnance, který by na tuto soutěž dohlížel.

Další možností, která by přiměla veřejnost k návštěvě lázeňských zařízení by byly zajímavější kulturní akce. Jelikož se v dnešní době velký důraz klade na zdravý životní styl, doporučením je se zaměřit zejména na tuto oblast. Mohly by být např. realizované přednášky ohledně správného udržování zdravého životního stylu. Náklady by zde představovaly zajištění přednášejícího, výnosy by představovaly vstupné na tyto přednášky. Kvůli současnému pandemickému stavu a omezenému fungování je však toto doporučení spíše otázkou do budoucna.

11.3 Tematické večery

Tematické pobyty jako silvestrovský, či vánoční nejsou dle dotazníkového šetření výrazně mezi veřejností v oblibě, na druhou stranu však většina respondentů v dotazníku uváděla, že by uvítali, kdyby Lázně Luhačovice, a. s. pořádaly tematické večery. V dnešní době je ve velké oblibě hraní společenských her. Doporučení představuje nabízet klientům možnosti zapojení se do zajímavých společenských her, hodnotu pro klienta by tato nabídka představovala možnost seznámení se s novými lidmi a hodnotu pro lázně by tato nabídka představovala vytvoření dojmu přátelského a rodinného prostředí, zákazníci by měli pocit, že lázně se o své zákazníky opravdu starat chtějí. Náklady by zde představovaly zajištění zaměstnance, který by tyto akce organizoval.

Další možností, která by přilákala zákazníky je nabídka kvízových večerů. Tato forma je v dnešní době ve velké oblibě, například v hospodském zařízení, kdy se klienti od stolu účastní této společenské události, odměnou poté bývají výhry. Kvíz by mohl být převážně z oblasti lázeňství, protože nejen, že se klienti pobaví u této události, díky tomuto si mohou

z pobytu lázní odvést i nové znalosti. Stejně jako u společenských her by kvíz představoval možnost seznámení zákazníka s novými lidmi a lázně by si vytvořily dojem přátelského prostředí. Náklady by byly opět v podobě zajištění pracovníka, který by tuto událost korigoval. Tato doporučení mohou vést především k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka.

Jelikož většina mladé populace holduje cestování, ráda poznává nová místa, zkouší nové věci, jednou z možností jak přilákat potencionální zákazníky, by mohlo být ve formě uspořádání zajímavých tematických události zaměřené na zajímavosti konkrétních cizích zemí, například uspořádání ochutnávky exotických jídel a degustace nápojů z různých exotických zemí. Náklady by u této možnosti byly vysoké, bylo by potřeba zajistit dovoz těchto potravin z cizích zemí, ovšem při možnosti organizování tohoto například prodlouženého tematického víkendu jednou dvakrát do roka, by to nemuselo být tak nákladově zdrcující, lázním to zvýší viditelnost a oblíbenost a přiláká to nové zákazníky, protože mladé zákazníky by takový pobyt mohl zajímat.

11.4 Nabídkové portfolio

Lázně nabízejí řadu lázeňských služeb, veřejnost má na výběr z pestré nabídky. Pro nabídku na webových stránkách by bylo doporučeno zaměřit se na vytvoření kategorií, určit nabídku přímo pro ženy, pro muže a pro páry, což takové balíčky Lázně Luhačovice, a. s. postrádají. Zákazníci by tak nemuseli zdlouhavě vyhledávat, jaký pobyt by pro ně byl nejvhodnější, některé zdlouhavé vyhledávání může po chvíli odradit při výběru. Neboť nejvíce zákazníků navštěvuje lázně s partnery, doporučením je zaměřit se na vytvoření nabídek určené výhradně pro páry. Jelikož v dnešní době pánská společnost dbá více o svůj zevnějšek, dalším doporučením je nabízet balíčky pro muže, příkladem balíčku může být pivní lázeň a intenzivnější thajské masáže. Nabídka tak může přilákat více pánských zákazníků. V nabídce je postrádán pobyt pro maminky, doporučením je vytvoření nabídky ušité pro nastávající maminky s procedurami, které jsou vhodné pro těhotné. Náklady zde představují obětovaný čas pro pozměnění nabídkového portfolio. Z vlastního pohledu autorky práce je nabídkové portfolio sice obsáhlé, ovšem z pohledu výběru je to zdlouhavé vyhledávání, při vytvoření těchto výše uvedených kategorií, by měli zákazníci snazší výběr svého pobytu.

11.5 Webové stránky

Reprezentativnost webových stránek je v dnešní době velice důležitá. Již návštěvou těchto stránek si veřejnost udělá první dojem o společnosti a rozhodne, zdali nabídku služeb této společnosti využije nebo se obrátí na konkurenci, která reprezentuje lepším dojmem. Z pohledu autorky jsou webové stránky Lázní Luhačovice, a. s. průměrné. Webové stránky nejsou vytvořeny špatně, ovšem v dnešní moderní době a s možností moderních technik pro vytváření webových stránek, by mohly být více propracované. Stránky jsou jednoduché, však zároveň barevně přeplněné. Doporučení je ubrat na barevnosti, zaměřit se na jednu barvu, ostatní použít již v podstatně nižším měřítku. Veliká jednoduchost stránek, by nemusela mladší generaci oslovit. Cílem tohoto doporučení však není udělat ze stránek bizarnost, jen mít přehled o možnostech moderních technik a efektů využívaných pro zpracování webových stránek a pokusit se stránky oživit trochu jiným směrem.

ZÁVĚR

V rámci teoretické části byla uvedena definice, vývoj, nabídka a současná situace lázeňství v České republice. Dále konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie a konkurenční výhoda, na tuto kapitolu dále navazovalo představení marketingových strategických analýz, které slouží k vyhodnocení konkurenčního postavení firem na trhu. Další část byla věnována podstatě marketingového výzkumu. Tyto poznatky představovaly východiska pro zpracování praktické části.

V praktické části byly nejdříve představeny vybrané lázně, konkrétně Lázně Luhačovice, a. s. jejich historie, cíle, nabídka a dále jejich vybraní konkurenti.

Praktická část se věnovala analýzám vnějšího, vnitřního i odvětvového prostředí, ve kterém se vybrané lázně nacházejí. Vnitřní prostředí lázní bylo zkoumáno pomocí McKinseyova modelu, pomocí něhož se zjistilo, že lázně představují silnou společnost s pevnými základy uvnitř společnosti. Mezoprostředí bylo představeno pomocí Porterovy analýzy pěti sil, která vytyčila důležitost sledování potřeb zákazníků a potřebu mít dobrou strategii v jejich oslovování. V porovnání vybraných lázní s vybranými konkurenty pomocí benchmarkingu se potvrdilo, že Lázně Luhačovice, a. s. jsou silným konkurentem. Vnější prostředí bylo dále analyzováno pomocí PESTLE analýzy, která zjistila silný vliv vnějších faktorů na lázně.

Použitá SWOT analýza, ukázala silné stránky, jako je atraktivnost okolí, úroveň kvality, a zároveň slabé stránky v omezené dostupnosti, příležitosti v podobě většího zájmu o zdravý životní styl a hrozbu, kterou aktuálně představuje vývoj pandemie. Využití BCG matice potvrdilo, že největšího tržního podílu dosahují wellness služby.

Pro práci byl dále využit primární marketingový výzkum v podobě dotazníkového šetření, který měl za úkol zjistit pohled veřejnosti na lázně. Výsledkem zjištění bylo, že i mladá generace má o lázeňské služby zájem, největší roli při výběru lázní hraje kvalita, cena a atraktivnost okolí a nejvíce oblíbené jsou krátkodobé pobyty zaměřené na wellness.

Tyto provedené analýzy a výzkum byly dále podkladem pro návrhy a doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraných lázní. Lázně Luhačovice, a. s. mají vysoké postavení na trhu, mohou se pyšnit vůdcovstvím ve svém okolí. Návrhy a doporučení, jako pořádání různých tematických večerů či zjednodušení a zlepšení webových stránek, tak představují především zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka, odlišení se od konkurence, které by mohly mít reálný potenciál k přilákání nových klientů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix. 270 s. ISBN 978-80-86031-35-7.

DIBB, Sally, Lyndon SIMKIN, William M. PRIDE a O. C. FERRELL, 2016. *Marketing: concepts and strategies*. 7e. Australia: Cengage Learning. 796 s. ISBN 978-1-4737-2512-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 159 s. ISBN 978-80-247-0385-8.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Eliška VILDOVÁ, Petr JANEČEK a Jan TLUČHOŘ, 2019. *Lázeňství: management a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-271-2461-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 398 s. ISBN 978-80-271-0146-7.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

- KNOP, Karel a kol., 1999. *Lázeňství: ekonomika a management*. 1. vyd. Praha: Grada. 231 s. ISBN 978-80-7169-717-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2012. *Marketing management*. 14e. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall. 812 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
- KOTLER, Philip, 2005. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books. 130 s. ISBN 978-80-251-0518-0.
- KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2016. *Principles of marketing*. 16e. Boston: Pearson. 731 s. ISBN 978-1-292-09248-5.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. 198 s. ISBN 978-80-247-1277-6.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-726-1224-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 978-80-7179-367-1.
- SEIFERTOVÁ, Věra, 2003. *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství. 120 s. ISBN 978-80-86592-00-6.
- TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

Elektronické zdroje:

IROZHLAS. *Počet obyvatel v Česku stoupl na 10,7 milionu. Za nárůstem stojí přistěhovalecvi, klesla porodnost* [online]. 14. 12. 2020 [cit. 2021-5-23]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/csu-scitani-obyvatel-pocet-obyvatel-cr-cesko-kraje-umrtnost-umrti-migrace_2012141123_ban

HOTEL.CZ, A. S. *Státní poukaz: Státní poukaz do lázní v Česku 2021* [online]. © 2021 [cit. 2021-5-23]. Dostupné z: <https://www.statnipoukaz.cz/>

LÁZNĚ LEDNICE. *Lázně Lednice* [online]. © 2020 - 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://www.lednicelazne.cz/>

LÁZNĚ LUHAČOVICE. *Lázně Luhačovice* [online]. © 2021 [cit. 2021-5-23]. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/>

Marketingový informační systém - CzechTourism. *Výzkum návštěvnosti lázní v České republice v roce 2019* [online]. © 2020 [cit. 2021-5-23]. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/lazenstvi/>

Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce - leden 2021* [online]. © 2021 [cit. 2021-5-23]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

PRIESSNITZOVY LÉČEBNÉ LÁZNĚ, A. S. *Priessnitz Léčebné lázně Jeseník* [online]. © 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://www.priessnitz.cz/>

SANATORIA KLIMKOVICE. *Sanatoria Klimkovic* [online]. © 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://www.sanatoria-klimkovic.cz/>

ZLIN.CZ, S. R. O. *Historie lázeňství v Luhačovicích* [online]. © 2021 [cit. 2021-5-10]. Dostupné z: <https://luhacovice.cz/historie-lazenstvi-v-luhacovicich/#>

ZLIN.CZ, S. R. O. FROLOVÁ, Irena. *Luhačovice: I letos chtějí být Luhačovice lidrem turismu v kraji* [online]. 15. 1. 2021 [cit. 2021-5-23]. Dostupné z: <https://luhacovice.cz/i-letos-chteji-byt-luhacovice-lidrem-turismu-v-kraji/>

Ostatní zdroje:

AquaViva Lázeňské listy - únor 2021

Luhačovice, a. s. - Konsolidovaná výroční zpráva, 2019

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Navštěvujete nebo jste uvažovali o návštěvě lázní?	62
Graf 2 S kým nejčastěji jezdíte, nebo byste rádi jezdili do lázní?	63
Graf 3 Jaký z následujících pobytů je pro Vás nejlákavější?	64
Graf 4 Na jak dlouhý pobyt nejčastěji jezdíte nebo byste jeli?	65
Graf 5 Co je pro Vás rozhodujícím faktorem při výběru lázní?	66
Graf 6 Jaká cena za lázeňský pobyt pro jednu osobu je pro Vás přijatelná?	67
Graf 7 Do jaké vzdálenosti jste ochotni cestovat z místa bydliště za účelem návštěvy lázní?	67
Graf 8 Navštívili jste někdy lázně Luhačovice?	68
Graf 9 Pokud byste měli možnost navštívit pouze jedny z následujících lázní, které by to byly?.....	69
Graf 10 Pokud jste navštívili lázně Luhačovice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry?	71
Graf 11 Pokud jste navštívili lázně Klimkovice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry?	72
Graf 12 Pokud jste navštívili lázně Jeseník, jak byste ohodnotili následující parametry? ..	73
Graf 13 Pokud jste navštívili lázně Lednice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry?	74
Graf 14 Co z následujících možností byste uvítali, kdyby lázně Luhačovice nabízely?	75
Graf 15 Doporučili byste pobyt v Luhačovicích svým známým?	76
Graf 16 Jaké je Vaše pohlaví?	76
Graf 17 Jaký je Váš věk?	77
Graf 18 Z jaké části České republiky pocházíte?	78
Graf 19 Jaké je Vaše sociální zařazení?.....	78
Graf 20 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 McKinseyho model 7S	27
Obrázek 2 Porterův model 5 sil	29
Obrázek 3 PESTLE analýza	32
Obrázek 4 SWOT analýza	34
Obrázek 5 BCG matice	36
Obrázek 6 Logo společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	43
Obrázek 7 Hotel Jurkovičův dům v samém srdci lázeňského parku	44
Obrázek 8 BCG matice společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled lázeňských míst v ČR v současnosti.....	17
Tabulka 2 Ansoffova matice.....	23
Tabulka 3 Indikace lázeňské léčby v Lázních Luhačovice, a. s.	44
Tabulka 4 Vyhodnocení benchmarkingu Lázní Luhačovice, a. s.....	52
Tabulka 5 SWOT analýza Lázní Luhačovice, a. s.....	57
Tabulka 6 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů rozhodujících při výběru lázní	66
Tabulka 7 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů hodnotící Lázně Luhačovice.....	72
Tabulka 8 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů hodnotící Lázně Klimkovice.....	73
Tabulka 9 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů hodnotící Lázně Jeseník.....	74
Tabulka 10 Průměrné hodnoty jednotlivých parametrů hodnotící Lázně Lednice.....	75
Tabulka 11 Souhrn zhodnocených parametrů jednotlivých lázní.....	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Analýza konkurenceschopnosti ve vybraných lázních

Vážení respondenti,

ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění krátkého dotazníku pro účely mé bakalářské práce. Dotazník je zaměřen na zjištění konkurenceschopnosti vybraných lázní, na zhodnocení jejich služeb a celkovém zhodnocení návštěvnosti lázní. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere cca. 5 minut. Jelikož aktuální pandemická situace zamezila návštěvám lázeňských zařízení, poprosím Vás proto při odpovědích zavzpomínat na dobu před pandemií. Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený nad dotazníkem.

Alexandra Hubáčková, studentka UTB

Sekce 1 – Obecně o lázních

1. Navštěvujete nebo jste uvažovali o návštěvě lázní?

- Ano, lázně navštěvuji pravidelně (několikrát do roka)
- Ano, lázně navštěvuji, ale jen občas (jednou za několik let)
- Ano, o pobytu uvažuji, ale ještě jsem ho neabsolvoval/a
- Ne, zatím jsem o pobytu v lázních neuvažoval/a

2. S kým nejčastěji jezdíte, nebo byste rádi jezdili do lázní?

- Sám/sama
- S partnerem/partnerkou
- S rodinou
- S přáteli

3. Jaký z následujících pobytů je pro Vás nejlákavější?

- Ozdravný pobyt (léčebné procedury)
- Rekreační pobyt
- Tematický pobyt, např. vánoční, silvestrovský
- Wellness

4. Na jak dlouhý pobyt nejčastěji jezdíte nebo byste jeli?

- 1 – 3 dny
- 4 – 7 dní
- 15 – 21 dní
- Na déle jak 21 dní

5. Co je pro Vás rozhodujícím faktorem při výběru lázní? (1 – nejvíce rozhoduje; 5 – nejméně rozhoduje)

	1	2	3	4	5
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokalita lázní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivity a památky v okolí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputace lázní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Doporučení, např. od známého, recenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. Jaká cena za lázeňský pobyt pro jednu osobu na noc je pro Vás přijatelná? (cena zahrnuje polopenzi a určitý počet procedur)

- Méně než 2 000 Kč
- Do 4 000 Kč
- Do 6 000 Kč
- Cena pro mě není rozhodující

7. Do jaké vzdálenosti jste ochotní cestovat z místa bydliště za účelem návštěvy lázní?

- Do 50 km
- Do 100 km
- Do 200 km
- Vzdálenost nerozhoduje, jezdím, nebo bych jel/a klidně i do lázní v zahraničí

Sekce 2 – Porovnání lázní Luhačovice, a. s. s ostatními lázněmi

8. Navštívili jste někdy Lázně Luhačovice?

- Ano, jezdím do nich často
- Ano, někdy jsem je už navštívil/a
- Ne, nemám o návštěvu ani zájem
- Ne, ale ráda bych je navštívil/a

9. Pokud byste měli možnost navštívit pouze jedny z následujících lázní, které by to byly? (Pokud rádi navštěvujete jiné lázně než zde uvedené, prosím uveďte jejich název)

- Lázně Luhačovice
- Lázně Klimkovice
- Lázně Jeseník
- Lázně Lednice
- Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

10. Jak byste odůvodnili předchozí otázku? Jaký je důvod, proč jste si vybrali zrovna tyto lázně? Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

11. Pokud jste navštívili lázně Luhačovice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry? (označujte prosím jako ve škole: 1 – nejlepší; 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
Množství nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita poskytovaných procedur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita lékařských služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cenová úroveň poskytovaných služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Množství kulturního využití	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Množství sportovního využití	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okolí lázní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkový dojem lázní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propagace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Pokud jste navštívili lázně Klimkovice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry? (oznámkujte prosím jako ve škole: 1 – nejlepší; 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okolí lázní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Množství nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Pokud jste navštívili lázně Jeseník, jak byste ohodnotili jejich následující parametry? (oznámkujte prosím jako ve škole: 1 – nejlepší; 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okolí lázní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Množství nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Pokud jste navštívili lázně Lednice, jak byste ohodnotili jejich následující parametry? (oznámkujte prosím jako ve škole: 1 – nejlepší; 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okolí lázní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Množství nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Co z následujících možností byste uvítali, kdyby lázně Luhačovice nabízely? (Pokud Vás napadá i něco jiného, co byste rádi, kdyby lázně nabízely, prosím doplňte)

- Zajímavější slevy, např. při pobytu 2 párů sleva 25 %
- Výhra voucherů na pobyt v soutěži
- Tematické večery (kvíz, ochutnávka exotických jídel a nápojů, společenské hry)
- Zajímavější kulturní akce
- Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

16. Doporučili byste pobyt v Luhačovicích svým známým?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

Sekce 3 – Identifikační údaje

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

18. Jaký je Váš věk?

- Méně než 25
- 25 – 35
- 35 – 45
- 45 – 55
- Více než 55

19. Z jaké části České republiky pocházíte?

- Čechy
- Morava
- Slezsko
- Pocházím ze Slovenska

20. Jaké je Vaše sociální zařazení? (můžete vybrat více odpovědí)

- Student
- Zaměstnaný
- OSVČ
- Nezaměstnaný
- Důchodce
- Na mateřské dovolené

21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské