

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**  
**Ústave ekonomiky a managementu**

**Řízení vztahů se zákazníky v českých lázních**

**Iva Jírková**

**Bakalářská práce**

**2012**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva JÍRKOVÁ**  
Osobní číslo: **E09464**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníky v českých lázních**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

Stanovení cílů bakalářské práce

1. Hodnocení a predikce významu zákazníka v oblasti služeb
2. Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka s nabízenými službami
3. Vývoj vztahů se zákazníky a jejich řízení v současnosti
4. Profily společností Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., Lázně Poděbrady, a.s.
5. Analýza a komparace strategií a nástrojů řízení vztahů se zákazníky
6. Dotazníkové šetření o spokojenosti zákazníků s nabízenými službami
7. Zhodnocení fungování systémů řízení vztahů se zákazníkem, doporučení pro zlepšení stávajícího stavu
8. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

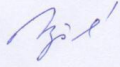
Seznam odborné literatury:

1. BURACHOVIČ, Stanislav; WIESER, Stanislav. Encyklopedie lázní a léčivých pramenů v Čechách, na Moravě a ve Slezsku. 1. Praha : Libri, 2001. 456 s. ISBN 80-7277-048-9.
2. GRIFFITHS, Andrew; WAYNE, Toms. 101 ways to build a successful network marketing business. Crows Nest : Allen & Unwin, 2008. 227 s. ISBN 978-1-74114-959-3.
3. Lázně PODĚBRADY, a.s. Spa & Wellness. [s.l.] : [s.n.], 2010. 19 s.
4. Léčebné lázně BOHDANEČ, a.s. Lázeňské služby : Pro vaše zdraví, krásu a relaxaci. [s.l.] : [s.n.], 2011. 47 s.
5. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky : [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
6. www.spas.cz

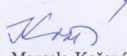
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aleš Horčíčka**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **28. června 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. července 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Iva Jírková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady a dále paní Gabriele Šubotníkové a Ing. Jiřímu Vítíkovi za poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. V neposlední řadě pak děkuji za trpělivost celé své rodině.

## **Anotace**

*Tématem této práce je problematika CRM v českých lázních. V práci je definován význam a spokojenost zákazníka v oblasti služeb a způsoby měření této spokojenosti. Cílem práce je analyzovat a komparovat nástroje CRM v Léčebných lázních Bohdaneč, a.s. a v Lázních Poděbrady, a.s. a vyhodnotit spokojenost zákazníků s nabízenými službami v těchto lázních na základě dotazníkového šetření. V závěru práce jsou navržena doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.*

## **Klíčová slova**

*CRM, lázně, poskytované služby, spokojenost zákazníka, dotazníkové šetření*

## **Title**

Customer Relationship Management in Czech spa

## **Annotation**

*The theme of this work is to introduce the issue of CRM. The meaning and customer's satisfaction in the field of services and the ways how to measure this kind of satisfaction are defined in this work. The target of this work is to analyze and compare the CRM tools in The Bohdaneč Therapeutic Spa and in The Poděbrady Spa and evaluate customer's satisfaction with offered services at this spa on the basis of questionnaire survey. Recommendations to improve existing condition are proposed in conclusion.*

## **Keywords**

*Customer relationship management, spa, services, customer satisfaction, questionnaire*

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Hodnocení a predikce významu zákazníka v oblasti služeb</b> ....	<b>11</b>
1.1 Význam zákazníka v oblasti služeb.....	11
1.2 Vztah se zákazníkem .....	12
1.2.1 Fáze vztahu se zákazníkem .....	12
1.3 Péče o zákazníka .....	13
1.3.1 Základní principy péče o zákazníka .....	13
<b>2 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka nabízenými službami</b> .....	<b>15</b>
2.1 Motivy koupě služeb, stimulace zákazníka.....	15
2.2 Kritéria spokojenosti zákazníka.....	16
2.2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka.....	17
2.2.2 Nástroje monitorování spokojenosti zákazníka .....	18
2.2.3 Měření spokojenosti zákazníka .....	19
2.2.4 Hodnocení spokojenosti, důsledky spokojenosti a nespokojenosti zákazníka ..	20
2.3 Orientace na zákazníka.....	21
2.3.1 Optimální politika záruk jako součást orientace na zákazníka .....	22
<b>3 Vývoj vztahů se zákazníky a jejich řízení z historie do současnosti</b> .....	<b>23</b>
3.1 Vývoj CRM .....	23
3.1.1 Měření úrovně CRM .....	24
3.2 Strategické analýzy CRM .....	25
3.2.1 Strategie CRM a její typy .....	25
3.2.2 Proces plánování strategie CRM .....	26

3.3 Nástroje CRM.....	27
3.3.1 Kanálová politika .....	27
3.3.2 Politika vzájemných interakcí .....	28
3.3.3 Politika znalostí .....	28
3.3.4 Smluvní politika .....	28
3.4 Budoucnost CRM.....	29
<b>4 Profily společností – Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., Lázně Poděbrady, a.s. ....</b>	<b>30</b>
4.1 Základní charakteristika - Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. ....	30
4.1.1 Historie lázní .....	30
4.1.2 Lázeňské pobyty a léčebné procedury .....	31
4.1.3 CRM v lázních .....	32
4.2 Základní charakteristika - Lázně Poděbrady, a.s.....	32
4.2.1 Historie lázní .....	32
4.2.2 Lázeňské pobyty a léčebné procedury .....	33
4.2.3 CRM v lázních .....	33
<b>5 Analýza a komparace strategií a nástrojů řízení vztahů se zákazníky.....</b>	<b>35</b>
5.1 Analýza strategií.....	35
5.2 SWOT analýza lázní.....	35
5.2.1 Interní analýza .....	35
5.2.2 Externí analýza .....	37
5.3 Komparace strategií CRM.....	39
<b>6 Dotazníkové šetření o spokojenosti zákazníků s nabízenými službami.....</b>	<b>41</b>
6.1 Zpráva z dotazníkového šetření spokojenosti hostů v lázních.....	41



6.1.1	Základní segmentace zákazníků .....	41
6.1.2	Důvody a četnost návštěv v lázních .....	42
6.1.3	Zhodnocení poskytovaných služeb .....	44
6.1.4	Komparace Léčebných lázní Bohdaneč, a.s. a Lázní Poděbrady, a.s. s dalšími lázněmi .....	46
6.2	Závěrečné vyhodnocení dotazníkového šetření.....	47
<b>7</b>	<b>Zhodnocení fungování systémů řízení vztahů se zákazníkem, doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.....</b>	<b>48</b>
7.1	Zhodnocení fungování systémů řízení vztahů se zákazníkem a doporučení pro zlepšení stávajícího stavu – Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. ....	48
7.2	Zhodnocení fungování systémů řízení vztahů se zákazníkem a doporučení pro zlepšení stávajícího stavu -Lázně Poděbrady, a.s. ....	49
<b>8</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>50</b>
	Literatura.....	52
	Seznam tabulek, obrázků, zkratk.....	54
	Přílohy.....	56

# Úvod

Tématem této práce je CRM - řízení vztahů se zákazníky, v českých lázních. Řízením vztahů se zákazníky je chápán proces, jehož cílem je získání, uspokojení a udržení si současného i potencionálního zákazníka. Hlavními pilíři CRM jsou tedy zákazníci a především jejich potřeby.

Tato práce se soustředí na CRM v českých lázních. České lázeňství má dlouholetou a slavnou historii. V současnosti je ve Sdružení lázeňských míst České republiky evidováno 37 míst. Počet hostů navštěvujících české lázně neustále roste. V roce 2011 navštívilo české lázně nejvíce hostů v historii. Stejně tak roste podíl hostů samoplátců na rozdíl od podílu pacientů, jejichž léčba je hrazena zdravotními pojišťovkami. České lázně jsou oblíbené jak ve světě (29. místo v oblíbenosti obsadily Karlovy Vary), tak v rámci Evropy (Karlovy Vary se umístily na 8. místě). Dle počtu příjezdů do lázní se Česká republika v roce 2010 umístila na 39. místě. Podle statistik České centrály cestovního ruchu CzechTourism do českých lázní tehdy přijelo 317 000 cizinců a 359 000 Čechů. Nárůst příjezdů činil 4%. Nejvíce cizinců přijíždí do českých lázní z Německa (172 000 klientů) a z Ruska (64 000 klientů).

Českou cestou lázeňství je využívání místních přírodních léčivých zdrojů, lokálních gastronomických specialit, nabídky doprovodných služeb, propojení tradiční léčby s wellness, komplexní pohled na lidské zdraví a udržení vysoké kvality života. Hlavním směrem české cesty lázeňství je inovativní přístup ke zvyšování různorodosti klientely. Tím je chápána orientace na klientelu samopláteckou, na nové zahraniční trhy a na spolupráci s nemocnicemi.

**Cílem této bakalářské práce je charakterizovat zásady řízení vztahů se zákazníky a představit jeho fungování v praxi na příkladu vybraných společností. Autorkou byly pro tuto práci vybrány Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. a Lázně Poděbrady, a.s. Hlavním cílem práce je komparovat strategie CRM těchto lázní na a základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.**

Metodou při zpracování bakalářské práce byla rešerše odborné literatury, práce s elektronickými informačními zdroji, konzultace s odborníky ve výše uvedených lázeňských zařízeních, provedení SWOT analýzy a dotazníkového šetření spokojenosti hostů v lázních a vyhodnocení dotazníkového šetření. Data zjištěná provedením dotazníkového šetření jsou interpretována grafy, tabulkami a písemnými komentáři.

# 1 Hodnocení a predikce významu zákazníka v oblasti služeb

Zákazník neboli spotřebitel je fyzická nebo právnická osoba, která nakupuje výrobky nebo užívá služby za jiným účelem než pro podnikání s těmito výrobky nebo službami. [14] Zákazník je na trhu výrobků a služeb jednatel, který stojí na straně individuální poptávky. Význam zákazníka pro podnik je velmi komplexní. Měl by zahrnout faktory s vlivem na užitek, který podnik získává ze spolupráce se zákazníkem. Kromě účetního významu maximalizovat zisk, má zákazník pro podnik často také význam nefinanční.

## 1.1 Význam zákazníka v oblasti služeb

Z hlediska CRM je zákazník významný, pokud je hodnota jeho životnosti ve vyváženém poměru k investicím. Aby bylo možné využít hodnotu životnosti zákazníka, je zapotřebí s ním navázat dlouhodobě prospěšný vztah. Vztah mezi zákazníkem a firmou spočívá v principu vzájemnosti. Důležitým procesem je výměna hodnot mezi zákazníkem a podnikem, která je zárukou dlouhodobého vztahu. [11] Zákazníci jsou pro podnik zdrojem současných i potenciálních zisků. Celoživotní hodnota zákazníka – Customer Life-time Value (CLTV), se určí jako čistá současná hodnota toku očekávaných finančních přínosů ze zákazníka. Tato hodnota je definována na individuální úrovni jednotlivých zákazníků a zahrnuje možnost odchodu zákazníka ke konkurenci. Základní vztah pro stanovení celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik je vymezen takto:

$$CLTV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

kde  $p_t$  = přínos zákazníka v období t

n = předpokládaná doba spolupráce se zákazníkem

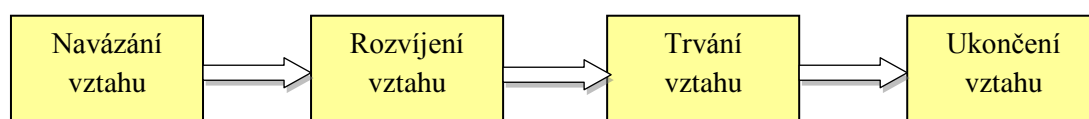
i = diskontní sazba

V přínosech zákazníka v jednotlivých letech by měly být zahrnuty všechny očekávané efekty, které by měl vztah se zákazníkem přinést. Předpokládaná doba spolupráce je odhadována v závislosti na fázi životního cyklu zákazníka a jeho předpokládaném setrvání. Diskontní sazba odráží náklady kapitálu podniku a riziko zákazníka. CLTV měří celkový přínos

zákazníka pro podnik při zohlednění času jeho získání, běžných nákladů včetně nákladů kapitálu i investičních výdajů. [7]

## 1.2 Vztah se zákazníkem

Vztah se zákazníkem je možné rozdělit do několika fází. Ty vyžadují, aby pro zvyšování hodnoty vztahu byly využity odlišné prostředky.



**Obrázek č. 1: Fáze vztahu se zákazníkem**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 1.2.1 Fáze vztahu se zákazníkem

#### a) Navázání vztahu

Jedná se o období, kdy se se zákazníkem sjednávají dohody a podepisují smlouvy. Při započetí vztahu si zákazník dobrovolně zvolil omezit svůj výběr, tedy “prodává“ svou svobodu a naopak dostává jistotu, možnost kontroly a snižuje svá rizika. Okruh zákazníků, se kterými společnost uzavře smlouvy, je pro budoucnost vztahu zásadní. [10]

#### b) Rozvíjení vztahu

Ve fázi růstu dochází k výraznému růstu hodnoty vztahu. Podnik však musí na tuto fázi vynaložit více zdrojů nežli na předchozí fázi navázání vztahu. Výsledek rozvíjení vztahu je však závislý na době trvání vztahu. Hodnotnější bývají dlouhodobé vztahy nežli ty krátkodobé. [10]

#### c) Trvání vztahu

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím pevnost vztahu je spokojenost zákazníka, která vede k ziskovosti podniku. Doba trvání vztahu spolu se ziskovostí vztahu představuje startovací čáru pro kalkulaci ziskovosti vztahu po dobu jeho životnosti. Dále, vztah, který trval

po určitou dobu, má daleko pevnější základ díky vazbám, které v jeho průběhu vznikly. Trvá-li vztah delší dobu, nabízí se tím podniku řada příležitostí rozvíjet tento vztah pomocí určených nástrojů s cílem zvýšení hodnoty vztahu. [10]

#### d) Ukončení vztahu

Ukončení vztahu má obvykle nějaký důvod. Vztah může skončit z iniciativy společnosti nebo si zákazník nepřeje ve vztahu dále pokračovat. Ukončené vztahy lze rozdělit do tří základních skupin. V první jsou zákazníci, kteří pro ukončení vztahu neměli zvláštní důvod. V druhé skupině figurují zákazníci, kteří ukončili vztah v důsledku nezvládnutého prodeje výrobku či služby. Třetí skupinu tvoří zákazníci, kteří se domnívají, že od jiné společnosti dostanou vyšší hodnotu než měli doposud. Nejčastějšími důvody odchodů stávajících zákazníků jsou vysoké ceny výrobků či služeb, špatný servis, špatná nabídka produktů, špatná flexibilita podniku a nesplněné sliby. V případě dobré znalosti zákazníka je možné využít strategii pro udržení zákazníků na odchodu. Pro tuto strategii jsou relevantní informace o očekávání zákazníka, rozvojových plánech, stížnostech a vadách, které zákazník utrpěl a o konkurenci a jejích způsobech oslovování zákazníka. [9, 10]

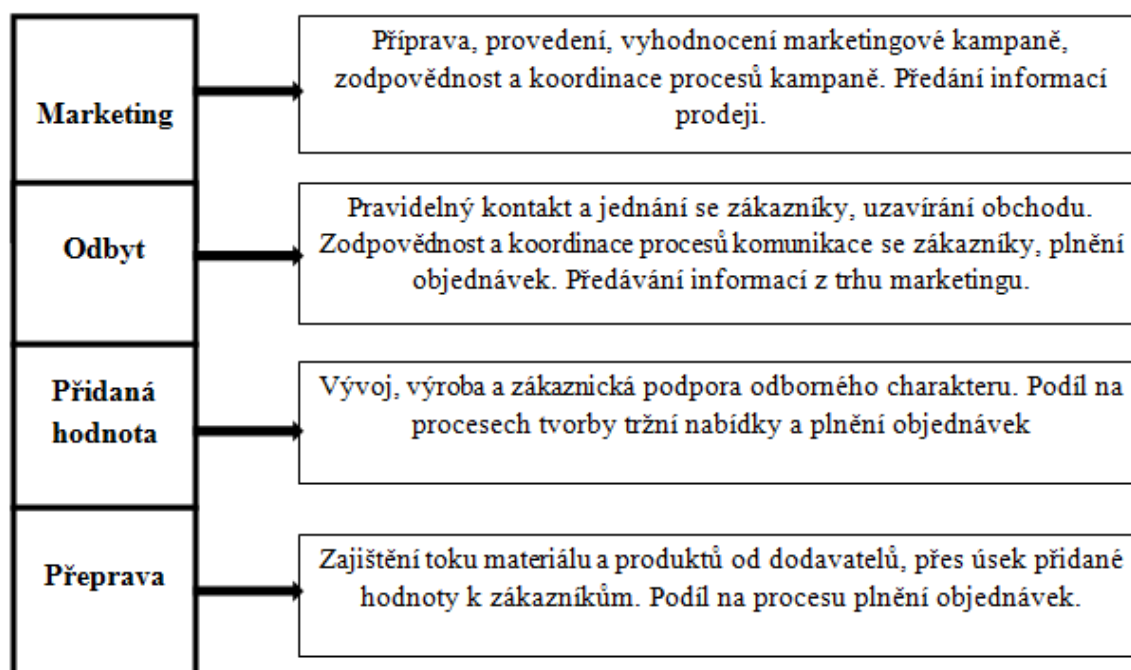
## **1.3 Péče o zákazníka**

Péče o zákazníka je nedílnou součástí dlouhodobého a úspěšného podnikání. Bez spokojených zákazníků podnik funguje jen velmi těžko. Pozorná péče o zákazníky je podstatně výhodnější investicí nežli nákladný marketing. V péči o zákazníka musí chápat podnik zákazníka jako jednotlivce, který má na produkt specifická přání a požadavky. Opečovávání a spokojení zákazníci se ke svým prodejčům často vracejí.

### **1.3.1 Základní principy péče o zákazníka**

Mezi základní principy péče o zákazníka se řadí otevřenost, proaktivita, férovost a znalost zákazníka. Otevřenost znamená přímost či upřímnost ve vztahu zákazníka a prodejce. Je základním kamenem dlouhodobého partnerství mezi zákazníkem a prodejcem, které se může projevat například ve sdílení obchodních informací o třetích stranách. Dalším principem je proaktivita. Tento pojem znamená úroveň osobního zaměření a úsilí na realizaci stanovených činností a na dosahování stanovených cílů. V praxi tím lze chápat schopnost

předvídat. Prodejce je schopen odhalit předem, co zákazníka trápí a co zákazník očekává. Součástí zásady proaktivity je pravidlo prvního kontaktu dodavatelem – tedy pravidlo, že vyskytne-li se jakákoli objektivní věc mezi prodejcem a zákazníkem, obrací se prodejce na zákazníka jako první. Třetím principem je princip férovosti, čímž je chápáno chovat se správně a slušně. Ve vztahu mezi zákazníkem a prodejcem to znamená, že pokud může prodejce vytěžít z informací, které od zákazníka získá a nechá si je, výhodu ve svůj prospěch učiní tak, chová se ve vztahu k zákazníkovi neférově. Prodejce by se měl této skutečnosti vždy vyvarovat, protože výhoda působí krátkodobě, zákazník si to pamatuje. Posledním principem je znalost zákazníka. Jedná se o nesmírně důležitý aspekt. Podniky proto provádějí segmentace trhu a snaží se o svých zákaznících získat co nejvíce informací. Zjištění vedou k cílené podpoře prodeje na konkrétně segmentované skupiny zákazníků. [9]



**Obrázek č. 2: Činnosti péče o zákazníky**

Zdroj: Převzato a upraveno dle: CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM : řízení vztahů se zákazníky*. Brno: ComputerPress, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

Péče o zákazníka je i po uskutečnění prodeje důležitým faktorem. Pokud jej podnik opomíjí, získává zákazníky velmi rychle konkurence. Péče o zákazníka je o to složitější, že spokojenost zákazníka je komplex individuálních emocí, které je složité zjišťovat.

## **2 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka s nabízenými službami**

Spokojení zákazníci jsou propodniky hlavním a nejvyšším cílem. Podniky jsou proto pro zákazníka schopni udělat cokoli. Často vše vynívá bohužel přesně naopak. Nezájem, neodbornost i neprofesionalita jsou hlavními příčinami, které odradí zákazníky od nákupu výrobků či služeb. Zákazník má opravdový požitek a skvělý pocit z prodejců, ze kterých vyzařuje radost z práce a touha uspokojit zákaznickovy potřeby. Spokojený zákazník se často vrací do podniku, se kterým má již z dřívější doby dobré zkušenosti, kde se setkal s ochotou prodejců a kde byly ve všech ohledech uspokojeny jeho potřeby. Ne vždy je pro zákazníka nejdůležitějším faktorem nízká cenavýrobku nebo služby. Naopak čím dál častěji dávají zákazníci přednost kvalitě na úkor vyšší ceny.

### **2.1 Motivy koupě služeb, stimulace zákazníka**

Motivy koupě vycházejí z vnitřního pocitu nedostatku daného výrobku či služby. Motivy znamenají podnět k tomu, aby si chtěl zákazník skutečně něco koupit. Motivy dělají ze všeobecných potřeb konkrétní přání, která by zákazníci chtěli reálně uskutečnit. Motivy koupě vycházejí z pocitu nedostatku. Úspěchem prodeje je pro prodejce odhalení kupního motivu zákazníka a tím i dosažení zákaznickovy spokojenosti. Uspokojením zákaznickova kupního motivu je také ukázka užitku, který nákupem daného zboží či služby bude mít.

Základními kupními motivy jsou jistota, uznání/prestiž, zisk/úspora, objevování, pohodlí, péče a blaho. Motiv jistoty je často spjat se základními potřebami každého zákazníka. Těmi je dýchání, spánek, příjem potravy a další. S motivem pocitu jistoty souvisí eliminace nejistoty, tedy skrytých obav zákazníka. Vše, co dává zákazníkovi pocit jistoty, uspokojuje jeho potřeby. Pro mnoho zákazníků je důležitý respekt druhých lidí. Jejich kupním motivem je tedy uznání/prestiž. Tito zákazníci často kupují pouze nejlepší a nejdražší zboží a služby, záleží jim na společenském uznání. Pro další skupinu zákazníků je při koupi důležitá výhodná cena zboží či služby. Jejich kupním motivem je zisk či úspora. Tito zákazníci jsou spokojeni, pokud mají po koupi pocit, že ušetřili nebo vydělali. S rostoucí životní úrovní však přestává být motiv zisku/úspory hlavním. Se zvědavostí zákazníků je spojen motiv objevování. Často

jsou zákazníci lákáni ke koupi nových produktů novými obaly výrobků a reklamními slogany. Zákazníci si často spojují pojem nový výrobek se zárukou lepší kvality. Dalším motivem koupě je motiv pohodlnosti. Jedná se o výrobek či službu, které svou existencí zákazníkům zpříjemňují, zpohodlňují, usnadňují život a šetří jejich čas. Kupním motivem péče rozumíme koupi výrobku či služby, která může zabránit nebezpečí a představuje něco pozitivního. Jedná se například o uzavření pojistky či spoření. Posledním kupním motivem je blaho nebo také wellness. Zákazníkům se jedná především o pocit cítit se dobře. Pečují tedy o své psychické i fyzické zdraví koupí wellness programů či kosmetických přípravků. Důležité je pro zákazníky tohoto typu zbavit se stresu a odpočinout si. Kupní motiv blaha je v dnešní moderní době velice frekventovaným. Zákazníci stále častěji nakupují wellness pobyty a programy. Jedná se především o nákup dovolených, víkendových relaxačních pobytů, návštěvy lázní a lázeňských procedur nebo také kosmetických salonů a fitness center. [8]

Stimulací zákazníka je obecně myšleno následující. Zákazník musí mít při koupi výrobku či služby pocit, že mu koupě přinese větší užitek než vlastnit peníze. Stimulace zákazníka se odvíjí od typu zákazníka. Je známa také typologie obtížných zákazníků, u kterých je složitější zjistit zákazníkovoystimuly a správně ho tak stimulovat k finální koupi. Jedná se o zákazníka nerozhodného, rozumbradu, agresivního, emocionálního, uzavřeného a nedůvěřivého. [8]

## **2.2 Kritéria spokojenosti zákazníka**

Spokojenost je subjektivní kategorie, která má individuální obsah a její hodnocení se tedy pohybuje na individuální úrovni. Vnitřní kritéria spokojenosti každého zákazníka se skládají z racionálních a emocionálních úvah. Jelikož je podíl racionální a emocionální stránky u každého zákazníka odlišný, lze ho předem obtížně rozpoznat. Zákazníci nejčastěji porovnávají míru své spokojenosti ve vztahu: k vlastním očekáváním, k předchozím zkušenostem, k ceně, k uznávaným standardům a normám, k uspokojení potřeb, k určitému problému a k druhým lidem. [8]



**Tabulka č. 1: Pojetí komplexního produktu jako východisko analýzy očekávaných kvalitativních požadavků zákazníků**

Jádro Výrobku	Hmotný výrobek	Rozšířený výrobek	Komplexní výrobek
Užitek výrobku	Kvalita	Služby během prodeje, poradenství	Značka Image výrobce
	Styl a design	Záruky	
	Vybavení	Služby po prodeji	
	Balení	Možnost vrácení, výměny	
	Označení	Úroveň a formy komunikace	
		Způsob distribuce	
		Platební, dodací podmínky, úroveň ceny	
		Možnost sjednat cenové slevy	
		Vzorky	

Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky : [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

### 2.2.1 Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka s výrobkem či poskytovanou službou by měla být zjišťována pravidelně. Hlavním klíčem, jak si zákazníka udržet, je jeho spokojenost. Spokojený zákazník zachovává podniku déle věrnost, kupuje více výrobků. Takový zákazník hovoří o podniku příznivě, věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám nebo je méně citlivý na cenu. Faktorů, které ovlivňují zákaznickou spokojenost, je celá řada a v každém konkrétním případě jsou zcela subjektivní. Základní dělení faktorů je na faktory kulturní (kultura každé země a její kupní chování), společenské (zařazení do sociálních skupin, ovlivnění jinými lidmi), osobní (věk, zaměstnání, ekonomická situace a životní styl) a psychologické (motivace - silná potřeba, kterou se jednotlivci snaží uspokojit, vnímání, učení, přesvědčení a postoje).

Dle marketingového výzkumu zákazníky ovlivňují tyto faktory: cena, kvalita, dostupnost, design, image, značka, praktičnost, účelnost, životnost, pohodlí, reklama, názor druhých, doporučení odborníků, tradice, módní trendy, slevy, způsob prodeje, místo uskutečnění

nákupu. Sedm oblastí, které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka se měří metodou ECSI (European Customer Satisfaction Index). Jedná se o oblasti image, očekávání, vnímání kvality, vnímání hodnoty, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka a loajalitu zákazníka. V praxi se jedná o výzkum spokojenosti zákazníka v oblastech cestovního ruchu, automobilových závodů, mobilních operátorů, bankovníctví, pojišťovnictví, stavebnictví, vodárenství, potravinářství, bytového vybavení, elektrických spotřebičů, hraček a dalších.

V oblasti lázeňství jsou zákazníci nejčastěji ovlivňováni kvalitou poskytovaných služeb, pestrostí nabídky, cenou, slevami a doporučením druhých lidí. Také v oblasti lázeňství jsou nyní stále více populární slevové servery, které nabízejí časově omezené snížení cen služeb se zárukou zachování kvality. Velmi oblíbenými jsou také balíčky "šité zákazníkům na míru" dle individuálních požadavků každého z nich.

### **2.2.2 Nástroje monitorování spokojenosti zákazníka**

*„Spokojenost zákazníka je míra splnění jeho očekávání v souvislosti s vnímanými produktovými znaky.“* [8] Spokojenost zákazníka je dynamickým stavem, podléhajícím změnám. Splnění přání a potřeb zákazníka je rozhodující pro úspěch podniku a produktů na trhu. Monitorování spokojenosti znamená zjištění úrovně splnění zákaznických požadavků a přání. Cílem je systematické a trvalé zařazování zákaznických přání do podnikových procesů a jejich zakotvení v podvědomí pracovníků. Na spokojenost zákazníků je vhodné dotazovat se i nezávislou osobou, neboli provádět mystery shopping. Mystery shopping je kvalitativní výzkum trhu, který měří maloobchodní kvalitu služeb. Mysteryshopper je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník. Jeho úkolem je nákup výrobku, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role. Získává zpětnou vazbu o svých zkušenostech. Důležité je zjišťovat spokojenost zákazníka smysluplně a systematicky. Nejběžnější metodou zjišťování spokojenosti zákazníka je písemné dotazování. Výhodou písemného dotazování je volba časového rozměru vyplnění. Naopak častou nevýhodou je to, že zákazník dotazník nevyplní. Při sestavování dotazníku je důležité stanovit si konkrétní skupinu, na kterou bude průzkum zaměřen. [8]

### 2.2.3 Měření spokojenosti zákazníka

Hlavním důvodem, proč je nutné sledovat spokojenost zákazníků, je dopad spokojenosti zákazníků na finanční výsledky podniku. Dalším důvodem lze chápat vytvoření měřítka pro srovnání podniků. Jedná se o tzv. indexy spokojenosti zákazníků a vytvoření nástroje prognózování trendů. Základním rysem vymezení zákaznickovy spokojenosti je časový rozměr. Pro měření spokojenosti zákazníka bývá často používán model KANO (japonský expert na kvalitu Noriaki Kano), v němž jsou požadavky rozděleny dle [3] na vlastnosti nabízeného výrobku či služby do tří základních skupin:

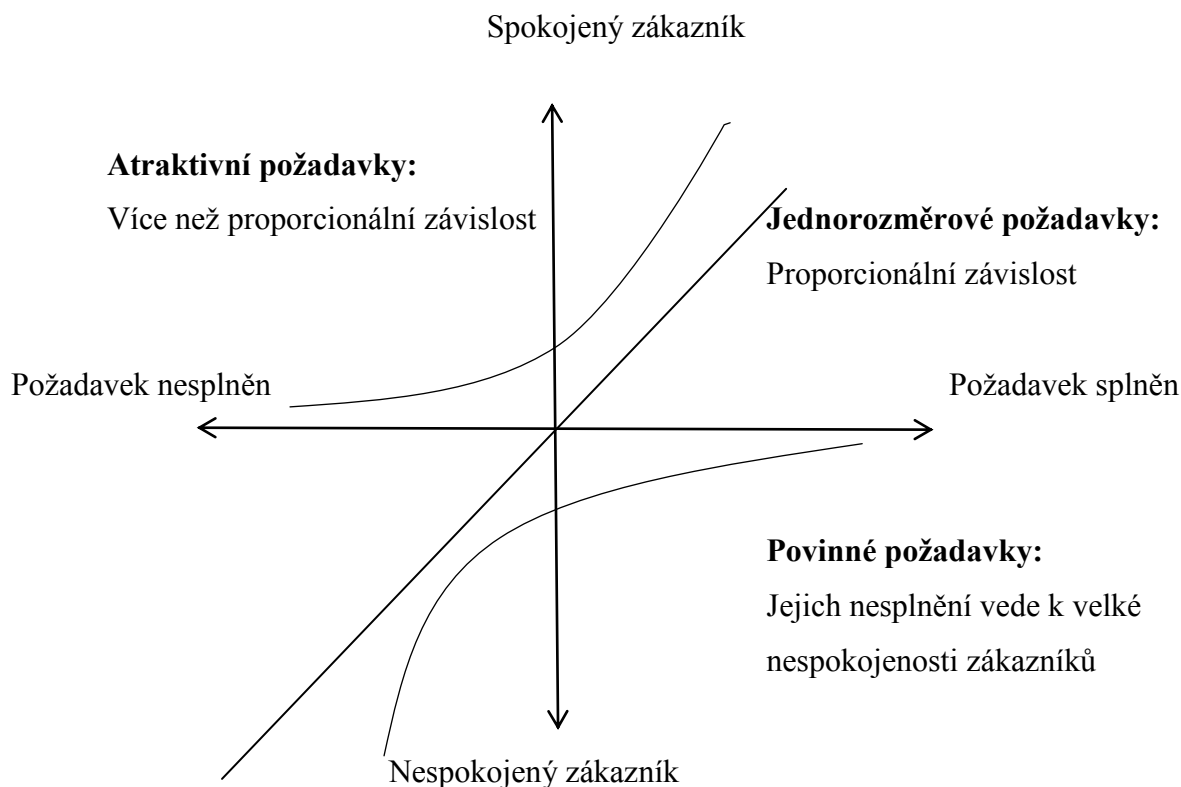
- 1) Povinné požadavky: Jedná se o základní kritéria produktu či služby, pokud nejsou splněny, zákazník je velice nespokojen.
- 2) Jednorozměrové požadavky: Jejich plnění je lineárně závislé na spokojenosti zákazníka.
- 3) Atraktivní požadavky: Mají nejsilnější vliv na spokojenost zákazníků.

Křivky v KANO modelu spokojenosti zobrazují vliv tří skupin požadavků na výrobek a jejich vliv na spokojenost zákazníků. Spodní křivka povinných požadavků musí být splněna, zákazník by byl velmi nespokojený, jednorozměrové požadavky ukazují proporcionálně závislou spokojenost na splnění požadavků a atraktivní požadavky ukazují prudký nárůst spokojenosti zákazníků při svém naplnění.

Na rozdíl od CSI, kde vychází hodnocení z šestibodové škály, v dotazníku dle modelu KANO jsou výsledky vyhodnocovány na základě pětibodové škály, kterou má respondent při odpovídání k dispozici. Jedná se o škálu s lichým počtem odpovědí. Prostřední – neutrální stupeň, má v dotazníku své opodstatnění, především z důvodu nezkreslení údajů. V případě sudého počtu možných odpovědí se respondent musí přiklánět k pozitivní či negativní odpovědi i pokud by rád odpověděl neutrálně a tím údaje zkresluje.

Obvyklým způsobem měření spokojenosti zákazníků je pomocí indexu spokojenosti zákazníků (Customer Satisfaction Index – CSI). Ten vychází z hodnocení celkové spokojenosti zákazníků pomocí šestibodové škály od „zcela nespokojen“ po „zcela spokojen“. *Každá úroveň spokojenosti je dána hodnocením od nuly pro zcela nespokojené zákazníky po sto bodů pro zcela spokojené zákazníky. Pro stanovení celkového CSI za určitý vzorek zákazníků je třeba jednoduše určit průměr z hodnocení spokojenosti jednotlivými zákazníky.* [9] Pokud je však spokojenost zákazníků potřebná v závislosti na zisku podniku, je nutné určit

jednotlivé podíly zákazníků zcela spokojených, podstatně spokojených, spíše spokojených, spíše nespokojených, podstatně nespokojených a zcela nespokojených. Podstatně spokojení a spíše spokojení zákazníci jsou pro podnik ziskoví, ale pod úrovní průměrné ziskovosti zákazníků pro podnik. Náklady na získání nových zákazníků jsou vyšší než na udržení stávajících zákazníků. [7]



**Obrázek č. 3: KANO model spokojenosti zákazníků**

Zdroj: CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM : řízení vztahů se zákazníky*. Brno: ComputerPress, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

#### 2.2.4 Hodnocení spokojenosti, důsledky spokojenosti a nespokojenosti zákazníka

Dle výzkumů v praxi bývá při hodnocení spokojenosti zákazníka používána škála 5 stupňů, přičemž 1 znamená nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. Druhým možným způsobem hodnocení spokojenosti je použití opět škály 5 stupňů. Respondent však hodnotí 1 – 5 body, tedy čím více bodů, tím větší spokojenost zákazníka. Charakteristické projevy spokojeného zákazníka při koupi jsou zřejmé. Patří mezi ně dobrá nálada, komunikace, chvála, příslib doporučení a další. Rozumný prodejce nechce využívat pouze momentální nákupní euforie

zákazníka, ale má zájem, aby jeho spokojenost trvala delší dobu. Starat se o zákaznickou spokojenost je důležité především u nákupu cennějšího zboží. Po nezdařilé nákladnější koupi se ze spokojeného zákazníka rázem stává nespokojený, následuje pocit zklamání či zlosti, obviňování či pocit podvedení. Spokojený zákazník vypráví svou dobrou zkušenost průměrně dalším 2-3 lidem. Nespokojený zákazník sděluje své špatné zkušenosti v průměru 6-7 lidem. Zákazník rozhoduje o obchodním úspěchu podniku a pro zákazníka není důležitá jen kvalita produktu, ale i kvalita služeb souvisejících s prodejem. [8, 9]

## **2.3 Orientace na zákazníka**

Aby zůstal podnik v konkurenčním prostředí konkurenceschopný, musí vytvořit strategii orientace na zákazníka. Pod orientací na zákazníka se rozumí: Prodejce je vůči zákazníkovi vždy ochotný. Snaží se o maximální uspokojení potřeb zákazníka a činí vše, aby byl zákazník maximálně spokojen. Prodejce zákazníkovi pozorně naslouchá a rozezná jeho kupní motivy. Z hlediska podniku je orientace na zákazníka jedním z centrálních klíčových faktorů marketingu vztahů a tím i úspěchu podniku. Orientace na zákazníka vytváří trvalé konkurenční výhody na základě silnější vazby na zákazníka. Orientace na zákazníka je také určité stanovisko, vyjádřené chováním a jednáním spolupracovníků a celého podniku, zaměřené na zákazníka. V praxi je cílem orientace na zákazníka lidský faktor- prodejce, jehož úkolem je zjistit a uspokojit individuální potřeby zákazníka. Důležitou součástí orientace na zákazníka je tzv. klientská vazba, jejímž cílem je nepřejítí zákazníka ke konkurenci. [8]

### **2.3.1 Optimální politika záruk jako součást orientace na zákazníka**

Dlouhá a obsáhlá záruka je jednoznačnou konkurenční výhodou. Dodává zákazníkovi pocit jistoty a zvyšuje jeho spokojenost s produktem. Dle [8] jsou rozlišovány čtyři druhy záruk:

- Produktová záruka (možné reklamace v souvislosti s kvalitou produktu)
- Servisní záruka (vztahuje se na garantované služby)
- Cenová záruka (jistota, že produkt není jinde k dostání levněji)
- Záruka spokojenosti (komplexní spokojenost zákazníka)

Zákazníci, kteří využili záruky a byli v souvislosti se zárukou spokojeni, jsou ochotni koupit si i další produkt. Příslib záruky slouží k podpoře prodeje a dodává zákazníkovi pocit jistoty. Záruky přináší výhody nejen zákazníkům, ale i podnikům. Záruky mohou být pro podnik výhodné, pokud je podnik na trhu relativně neznámý nebo pokud má podnik zboží či službu, s nímž má z hlediska kvality nad konkurencí takovou převahu, že si může dovolit poskytovat mimořádnou záruku. Mezi kritéria sloužící jako pomoc při implementaci optimálního zákaznického servisu patří odborná úroveň, vstřícnost a slušnost, rychlost, spolehlivost, trpělivost, flexibilita, angažovanost, přiznání chyby, vybudování důvěry, zohledňování detailů a iniciativa. [8]

### **3 Vývoj vztahů se zákazníky a jejich řízení z historie do současnosti**

*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem z obou stran.* [3]

*CRM (Customer Relationship Management) – řízení vztahů se zákazníky není samoúčelnou metodou a nejedná se ani o nový trend v oblasti marketingu nebo odbytu. CRM je zcela nové řešení, které způsobí v obchodním světě podobnou revoluci, k jaké vedl odbyt v době počátků průmyslové výroby a marketing v éře nasycených trhů.* [11]

Obecně se tedy jedná o nástroj podporující řízení vztahů se zákazníky, jehož cílem je získání, uspokojení a udržení si současného i potencionálního zákazníka. V praxi podniky zavádějí CRM, pokud usilují například o udržení a porozumění zákazníkům, o zvýšení spokojenosti svých zákazníků či o schopnost oslovit nové zákazníky. Hlavními silnými stránkami CRM jsou lepší poznání zákazníků a zlepšení zákaznického servisu.

#### **3.1 Vývoj CRM**

Pojem CRM vychází z marketingu. *Marketing je společenský a řízený proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními.* [3] Základním cílem marketingu bývá získání a dlouhodobé udržení konkurenční výhody na trhu. V minulosti byl kladen důraz především na implementaci informačních technologií (automatizace prodeje, call centra), tato filozofie však přinesla dílčí úspěch ve formě celé řady izolovaných řešení bez vzájemného propojení.

Díky moderním technologiím dochází ke zvyšování konkurenčního boje. Příkladem moderní technologie je internet, který umožňuje podnikům oslovit zákazníky na celém světě při relativně nízkých nákladech. Pilíři CRM jsou především zákazníci a jejich potřeby.

Vývoj CRM se sleduje již u počátků marketingu. Před průmyslovou revolucí byl výrobní proces řízen profesionály, každá dílna měla svého mistra. Ti znali všechny své zákazníky osobně. Koncem 19. století se výrobní činnosti změnily. Spolu se sériovou a masovou výrobou se objevily také nové zdroje energie. Dělník už nepřišel do kontaktu se zákazníkem.

I přes svou efektivitu vyústila masová výroba do problémů. Přirozená poptávka již nestačila a tak se zrodil marketing. V počátcích se marketing soustřeďoval na budování distribučních kanálů. Informace o situaci zákazníka se k výrobcí dostávala přes prostředníky. Počátečním bodem CRM byla marketingová filozofie v době masové produkce. Výrobky se vyrábějí a je třeba pro ně najít zákazníky. [10]

Historický vývoj CRM lze vysledovat také díky vývoji marketingových koncepcí. Patří mezi ně historický marketing, klasický marketing a moderní marketing. Podniky orientované na historický marketing nevyrábějí to, co vyžaduje trh, ale to, co vyrobit umějí. Výrobky neprodávají za tržní cenu, ale za cenu nákladově kalkulovanou. Tyto podniky nelze považovat za marketingově orientované a krach jim hrozí každý den. Klasický marketing je definován marketingovým mixem, tedy 4P (product, price, place, promotion). Jedná se o tržní pojetí marketingu a využívá metody vedoucí k získání tržního podílu. V posledních desetiletích až po současnost se uplatňuje moderní marketing, který se vyznačuje silnější orientací na konkrétní zákazníky. Toto pojetí lze shrnout do tzv. 3C. Customer benefits (prospěch pro zákazníka), total customer cost (celkové náklady spojené s nákupem) a convenience (pohodlí zákazníka). Moderní marketing klade důraz na vztah mezi dodavatelem a zákazníkem, na udržování konkurenčních výhod uspokojováním zákaznických potřeb, na kvalitu definovanou zákazníkem, na službu zákazníkovi a na osobní kontakt se zákazníky. [3] Zavedení CRM v praxi je možné pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku.

### 3.1.1 Měření úrovně CRM

Systém měření úrovně CRM musí vycházet z analýzy současného stavu podniku. Je vhodné provést rozsáhlý průzkum provedený na všech úrovních řízení v podniku. Pro tvorbu systému měření úrovně CRM je vhodné mít dobrou představu o CRM v podniku, o strategických prioritách a interních firemních procesech. Pro zpracování systému měření úrovně CRM je navrhováno dle [3] sledovat veličiny v těchto oblastech:

- **Marketing** – značka, nabídka, kampaň, internetové aktivity
- **Sales** – zákazníci (náklady na získání nových zákazníků, zisk a tržby na zákazníka a další)
- **Zákaznická podpora** – Call centra, servis
- **Logistika** - dodržení slíbeného termínu, spolehlivost procesu
- **Komplexní ukazatele** – rentabilita nákladů a tržeb, zisk na zaměstnance



System je vytvářen tak, že konkrétní podnik přiřadí hodnot jednotlivým veličinám dle důležitosti. Celkový rozsah možných hodnot veličiny odpovídá 100%, příslušnou hodnotu je nutné vyjádřit procentuálně vůči tomuto intervalu. *Konkrétní výpočet u veličin, jejichž cílem je maximalizace, provedeme dle vztahu:*

$$(hodnota * 100) / |max - min|$$

*U veličin, kde je cílem minimalizace dle vztahu:*

$$(|max - min| - hodnota) * 100 / |max - min| \quad [3]$$

## 3.2 Strategické analýzy CRM

V oblasti CRM neexistuje typ průměrného zákazníka. Podnik si proto musí stanovit fáze ve svých vztazích se zákazníky a zvolit vhodné strategie. Cílem CRM je pomocí strategií vztahů jasně formulovat pravidla hry. Podnik by měl mít jasnou představu, kolik strategií CRM potřebuje vytvořit, dle zkušeností je užitečné mít více než jednu strategii.

### 3.2.1 Strategie CRM a její typy

*Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.* [4] Proto, aby podnik vytvořil obecně správnou strategii, je nutné stanovit si priority a cíle, kterých by chtěl dosáhnout. Důležitou součástí strategie je stanovení počtu klíčových lidí a jejich funkcí, které přispějí k naplnění stanovených cílů podniku, dosažení konkurenční výhody na trhu, vysoké spokojenosti svých zákazníků a v neposlední řadě dosažení zisku. Nezbytné je nalézt taková místa, kam je třeba zaměřit své úsilí a investovat do těch činností, které budou mít v budoucnosti nejvyšší návratnost. [2] V posledních patnácti letech se začaly uplatňovat dle [9] tři typy strategie CRM:

- 1) **Masová personalizace** – rozpoznává jednotlivého zákazníka dle jména a adresy, vytváří se systém individuální marketingové komunikace se zákazníky, uplatňují bankovní instituce a zásilkové obchody
- 2) **Masová kustomizace** – nechává zákazníky spoluvytvářet produkt dle individuálních potřeb a cenové citlivosti, využívají například výrobci nábytku

- 3) Diferencovaná kastomizace** – respektuje rozdílné potřeby zákazníků, produkty a služby “šije“ zákazníkům na míru

V praxi je možné uplatnit všechny tři typy strategie dohromady. *Pro významné zákazníky je vhodná strategie diferencované kastomizace, pro středně významné zákazníky strategie masové kastomizace a pro méně významné zákazníky strategie masové personalizace.* [7]  
V praxi Léčebných lázní Bohdaneč, a.s. a Lázní Poděbrady, a.s. je používána strategie diferencované kastomizace. Velmi oblíbenými jsou lázeňské balíčky procedur “šité na míru“ každého z klientů lázní.

### 3.2.2 Proces plánování strategie CRM

Strategické plánování zahrnuje celou řadu znalostí a názorů. Do plánovacího cyklu jsou zaváděny tyto úrovně: vedení, obchodní jednotka a funkční oblast. Řízení vztahů se zákazníky se díky klíčovému významu pro úspěch celého podniku řadí do první úrovně. Celý proces plánování spočívá v sedmi krocích dle [11].

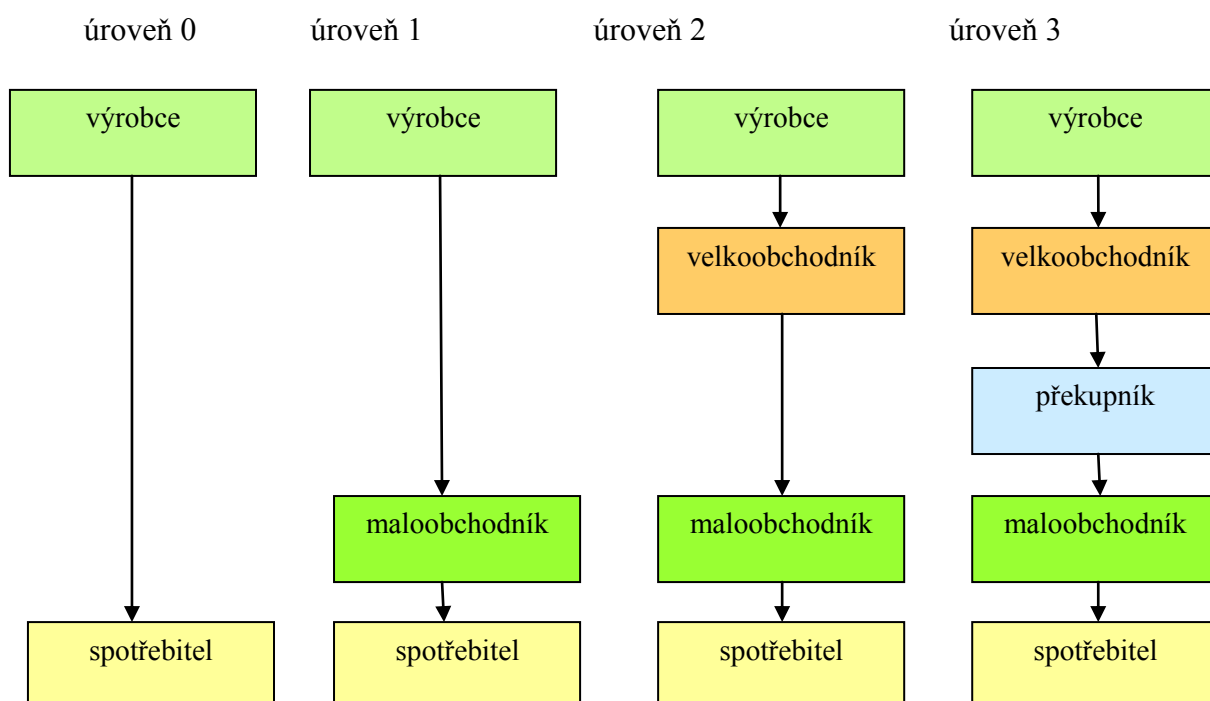
- 1. Vize** – představuje klíčovou myšlenku strategie, týká se také lidského faktoru
- 2. Základní koncepce** – je výsledkem SWOT analýzy
- 3. Poslání** – provádí se na úrovni strategické obchodní jednotky
- 4. Obchodní strategie** – širší komplex opatření, konkrétnější definování pomocí příslušných nástrojů. Jedná se pouze o návrh, který se musí dále přezkoušet.
- 5. Funkční strategie a konsolidace** – přezkoušení, zda jsou navrhovaná opatření použitelná a zda je možné tato opatření kombinovat.
- 6. Plánování projektů směřujících k implementaci systému** – rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů. Strategie se již dostává do konkrétní podoby.
- 7. Sestavování rozpočtu** – schválení plánu a sestavení rozpočtů nákladů, implementace CRM a restrukturalizace podniku.

### 3.3 Nástroje CRM

Mezi čtyři základní nástroje CRM je řazena kanálová politika, politika interakcí, politika znalostí a smluvní politika. Nástroje se v praxi často aplikují jednotlivě, bez propojení. Zákaznická politika všechny nástroje vzájemně koordinuje ještě předtím, než se aplikují ve fázích životního cyklu zákazníka. [11]

#### 3.3.1 Kanálová politika

Zabývá se principy uspořádání kontaktních bodů pro zákazníky a distribucí služeb. Distribucí je rozuměna výměna zboží mezi účastníky trhu. Přímá distribuce se uskutečňuje bez mezičlánků od výrobce ke spotřebiteli. Nepřímá distribuce využívá většinou jeden až tři mezičlánky. Mezičlánky jsou chápány maloobchodníci, velkoobchodníci, butiky, nákupní centra a další. V současnosti je velmi silným mezičlánkem E-business. Jedná se o elektronický kanálneboli distribuci na internetu. [11] Marketingové kanály mají různé délky. Rozlišují se kanály nulté úrovně, kanály první úrovně, kanály druhé úrovně a kanály třetí úrovně. [5]



**Obrázek č. 4: Marketingové kanály spotřebního zboží**

Zdroj: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

### **3.3.2 Politika vzájemných interakcí**

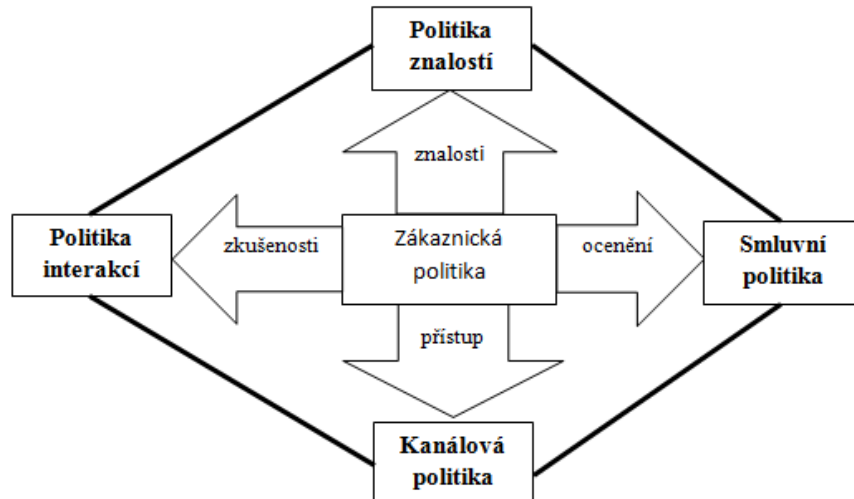
Interakce se obvykle vyskytuje mezi lidmi. Jedná se o proces mezi dvěma subjekty, do kterého patří i vliv okolí. Často do interakce vstupují také lidé s roboty a naopak. Jedná se například o formu komunikace, kdy zákazník volá na infolinku mobilního operátora a informace mu jsou sdělovány prostřednictvím předpřipravené hlasové nahrávky. Robotika se prosadila také v automobilové výrobě. Nástrojem interakce jsou média. Tímto médiem je internet nebo vysílání propagačních pracovníků do nákupních center a domácností. [11]

### **3.3.3 Politika znalostí**

*Hlavním úkolem politiky znalostí je efektivní aplikace znalostí za účelem zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem. Cílem aplikace znalostí je uspořádání vzájemných vztahů pro účely vzájemné komunikace.* [11] Informace je vhodné použít k adaptaci výrobků a služeb potřebám zákazníků. Požadavky zákazníka lze splnit pouze v situaci, kdy má podnik o zákazníkovi dostatečné množství informací. Důležité je znát postoje a přehledy zákazníků o nabízených výrobcích a službách. Pouze díky nim může prodejce nabídnout zákazníkovi takové služby, o které má on zájem a které preferuje.

### **3.3.4 Smluvní politika**

*Smluvní politika jako nástroj CRM se skládá z cenové politiky, platebních podmínek, rabatové politiky a úvěrové politiky.* [11] V současnosti se využívá tvorba variabilních cen, nikoliv používání cen pevných. Cena se tvoří většinou na základě nabídky a poptávky na trhu. V CRM je důležitá segmentace zákazníků, díky níž podnik nabízí své produkty a služby za odlišné ceny vzhledem k jednotlivým segmentům. Důležitým faktorem ocenění je také aktuální situace a ochota zákazníka, jakou cenu je schopen zaplatit.



**Obrázek č. 5: Nástroje CRM**

Zdroj: WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. Praha : Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

### 3.4 Budoucnost CRM

V oblasti CRM bude v budoucnu působit řada škol, které budou zkoumat přístupy k zákaznickým vztahům jiným způsobem. [6] Bude se jednat o aplikace informačních technologií, které přinášejí možnosti monitorování kupního chování zákazníků a schopnosti předvídat jejich budoucí chování. Již dnes mnoho obchodů používá věrnostní či zákaznické karty, díky nimž jsou schopni monitorovat četnost a druh kupního chování svých zákazníků. Další možnosti zdokonalení vztahů se zákazníky jsou často zaváděná call centra, která umožňují svým zákazníkům být stále v kontaktu s konkrétním podnikem. [6] Lze zmínit i dva předpovězené trendy v oblasti CRM.

- Očekává se, že technické implementace systémů pro CRM se posunou směrem k mnohem propracovanějšímu řízení zákaznických vztahů.
- Posun od nadvlády výrobců k nadvládě zákazníků, pravidla budou vycházet především z řízení vztahů se zákazníky. [6]

## **4 Profily společností – Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., Lázně Poděbrady, a.s.**

Kapitola 4 pojednává o Léčebných lázních Bohdaneč, a.s. a o Lázních Poděbrady, a.s., seznamuje s přírodními léčivými zdroji a specializacemi léčby. Nastiňuje čtenáři historii lázní, ukazuje širokou nabídku léčebných procedur a pobytů v zařízeních a závěrem pojednává o řízení vztahů se zákazníkem v daných lázeňských zařízeních.

### **4.1 Základní charakteristika - Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.**

Město Lázně Bohdaneč se nacházejí 8 km severozápadně do Pardubic. Jedná se o slatinné lázně s prameny termální minerální vody. Lázeňské služby zajišťují Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. Přírodními léčivými zdroji je prostá slatina z vlastních zdrojů. Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. se specializují na léčbu pohybového aparátu s orientací na zánětlivá revmatologická onemocnění, artrózu, vertebrogenní syndromy, Bechtěrevovu nemoc. Zajišťují léčbu dlouhodobých potíží, předoperačních i pooperačních stavů a poúrazovou rehabilitaci. Velmi dobrého jména dosáhly v oblasti rehabilitace totálních endoprotéz. K léčbě se používá slatina s fluorovanou vodou, pitná a koupelová léčba, peloidy, vlastní ložisko rašeliny a plynové lázně. [17]

#### **4.1.1 Historie lázní**

Lázně, původně pouze slatinné, založil roku 1897 místní rodák Jan Veselý. Roku 1906 je převzala do správy místní záložna, která dala postavit řadu lázeňských zařízení. Po dobu vlastnictví léčebného zařízení Občanskou záložnou byly procedury rozšířeny o vodoléčbu, elektroléčbu a léčbu uhličitou vodou. Návštěvnost se téměř zdvojnásobila. Roku 1911 přešly lázně do majetku města Bohdaneč za 249 000K. O stavební zvelebení lázní se zasloužil architekt Josef Gočár, po kterém se jmenuje hlavní lázeňský pavilon. Roku 1913 byl navrtán 21°C teplý minerální pramen o vydatnosti 4000 hl denně. [1]

Po první světové válce neměla obec dostatek finančních prostředků k dalšímu zvelebování zařízení. Roku 1919 byl proto odsouhlasen prodej lázní akciové společnosti Slatinné lázně v Bohdanči u Pardubic za 960 000 Kč. Tato společnost však vynaložila na rozšíření komplexu minimální prostředky a roku 1922 musela lázně prodat Ministerstvu veřejných prací

za 2 850 000 Kč. Situace se v lázních stabilizovala a návštěvnost opět rostla. Byl otevřen další pavilon – Jubilejní a léčili se zde pacienti trpící chronickými reumatismy kloubů a svalů. V dubnu 1941 obsadili lázeňské budovy členové Hitlerjugend. Od roku 1944 sloužilo zařízení jako vojenský lazaret a Němci jej opustili 8. května 1945. Lázně byly ještě v roce 1945 pod vedením Ministerstva průmyslu opět zprovozněny. V roce 1992 byly lázně privatizovány na akciovou společnost s téměř 3 500 akcionáři. [13]

#### **4.1.2 Lázeňské pobyty a léčebné procedury**

V Léčebných lázních Bohdaneč, a.s. se dělí pobyty do tří skupin na léčebné pobyty, wellness pobyty a wellness víkendy. Mezi léčebné pobyty jsou řazeny rehabilitace po endoprotéze, léčba Bechtěrevovy choroby, léčba pohybového ústrojí při artroze, léčebný pobyt po poranění a operacích zad a periferního nervstva a medicí wellness pobyty. Medical wellness pobyty jsou zaměřeny na prevenci proti chorobám pohybového aparátu. Wellness pobyty nabízejí klientům masáže, zábaly, koupele. Nabízenými pobyty tohoto typu je Wellness týden, Relax pro něj, Relax pro ni a Víkend XXL. Wellness víkendy jsou vhodné, pokud potřebují klienti načerpat sílu a energii v relativně krátké době. Tyto pobyty lze doplnit o další procedury dle vlastního přání. Jedná se o Víkend XXL, Bohdanečský víkend, Elixír pohody, Výjimečný den a Advent v Lázních Bohdaneč.

Lázeňská péče se dělí na komplexní, příspěvkovou s ubytováním, příspěvkovou bez ubytování a doprovod klienta na komplexní nebo příspěvkovou péči s ubytováním. Procedurami s lékařskou konzultací je chápáno lékařské vyšetření, termoterapie (léčba teplem), elektroléčba (cílené a dávkované aplikaci fyzikální energie na organismus) individuální cvičení, kinezioterapie (moderní metoda založena na znalostech lidského těla, funkci jednotlivých orgánů a pohybovém ústrojí). Procedurami bez lékařské konzultace jsou laboratorní vyšetření, koupele (Kneippova bylinná, perličková, přísadová, uhličitá, vířivá), masáže (aroma, baňkování, čokoládová, havajská, indická, klasická, křišťálová, medová, reflexní, thajská), zábaly (anticelulitidní, aromatický, čokoládový, medový, mořský, skořicový), wellness procedury (aqua aerobic, bazén, finská sauna, solná jeskyně, přístrojová lymfodrenáž, rašelinové obklady, sauna, whirlpool, suchá uhličitá koupel). [16]

### **4.1.3 CRM v lázních**

Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. se začínají orientovat více na klientelu samopláteckou, nežli na pacienty, kterým hradí léčbu zdravotní pojišťovny. Lázně provádí průzkum klienteli, zajímají se o spokojenost lázeňských hostů i o jejich případné námitky, aby bylo možné zpětnou vazbou tyto nedostatky vylepšit. Lázně nabízejí svým klientům speciální slevové permanentky například na návštěvu solné jeskyně. Tyto permanentky, vzhledem k výhodné ceně při rozpočítání na jednotlivý vstup, zvýšily návštěvnost solné jeskyně přibližně o 15%. Lázně oslovují své nové klienty prostřednictvím e-mailové komunikace, telefonicky nebo přes sociální síť facebook, na které mají vlastní stránku, na níž informují o aktuálních akcích. Lázně vlastní také webové stránky, na kterých provozují e-shop, kde si klienti mohou zakoupit lázeňské pobyty on-line. Dále lázně vytvářejí speciální balíčky pobytů a procedur, které jsou šité jednotlivým kategoriím klientů na míru. Jedná se například o relaxační pobyty specializující se pouze na ženy nebo pouze na muže, na seniory, na mladé páry vyhledávající romantické pobyty a podobně. Tyto balíčky jsou aktuálně velmi oblíbenými produkty. Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. vydávají vlastní magazín Lázeňské noviny, které informují klienty o novinkách a zajímavostech z oblasti lázeňství v Lázních Bohdaneč.

## **4.2 Základní charakteristika - Lázně Poděbrady, a.s.**

Poděbrady jsou lázeňským městem ležícím ve Středočeském kraji, v okrese Nymburk. Město se nachází v úrodné polabské nížině na řece Labi, necelých 50 km východně od Prahy u dálnice D11. Lázeňský provoz zajišťuje společnost Lázně Poděbrady, a.s. Léčivými zdroji je především přírodní uhličitá minerální voda Poděbradka, bohatá na oxid uhličitý, další prameny a slatinná zemina. V Poděbradech se léčí kardiovaskulární systém, pohybový aparát a látková výměna. Provádí se zde komplexní lázeňská léčba s využitím zdejších přírodních zdrojů i moderních léčebných metod. [1]

### **4.2.1 Historie lázní**

Poděbrady vznikly při důležitém přechodu přes Labe v roce 1224 podle osady nazývané „pode brodem“. Počátky lázeňství však spadají až do 17. Století, kdy tu byl objeven léčivý pramen železité vody a zbudovány u něj lázně. Novodobá historie lázní začala roku 1905, kdy



pruský proutkař Karel Bülow na přání tehdejšího vlastníka poděbradského zámku knížete Hohenlohe označil místo na vnitřním nádvoří zámku, kde po složitém a nákladném hloubení vytryskl 1. srpna 1905 z hloubky 96,7 m silný pramen minerální vody. První lázeňská sezóna byla zahájena 15. června 1908. Od roku 1910 byly lázně v držení města, po první světové válce přešly v roce 1919 do majetku akciové společnosti. Rozmach lázní pokračoval rychle. Akciová společnost v roce 1926 vybuodovala vyšetřovací a léčebný ústav a koupila hotel U krále Jiřího. První lázeňský ústav se pod vedením profesora Libenského z Karlovy univerzity v Praze specializoval na léčbu srdečních a cévních chorob. V roce 1932 byl otevřen také ústav s vodoléčebnými a uhličitými procedurami. Během 2. světové války byly lázně určeny pro děti z Říše a pro vojáky. Po válce byly lázně zestátněny a od roku 1992 zajišťuje lázeňský provoz akciová společnost Lázně Poděbrady, a.s. V současné době mají Lázně Poděbrady, a.s. přes 800 lůžek určených pro léčbu a rekreaci klientů. Kromě tuzemských pacientů přijíždí do poděbradských lázní stále více zájemců ze zahraničí, zvláště z německy, ruský a arabsky mluvících zemí. K tomu přispívá nejen tradice lázní, ale i charakter města. [15]

#### **4.2.2 Lázeňské pobyty a léčebné procedury**

Lázně Poděbrady, a.s. nabízejí pět kategorií lázeňských pobytů. Jsou jimi léčebné pobyty, víkendové pobyty, týdenní pobyty, speciální pobyty a pobyty na míru. Mezi léčebné pobyty jsou řazeny: Pobyt pro samoplátecké léčení, kardiopreventivní program „VYSOKÝ TLAK“, léčebně - rehabilitační program „CÉVNÍ SYSTÉM“, diabetes mellitus „EDUKAČNÍ PROGRAM I.“ a diabetes mellitus „EDUKAČNÍ PROGRAM II.“ Lázně nabízejí tyto víkendové pobyty: Lázně na zkoušku, víkend a relax pro ženu a pro muže, prodloužený víkend, romantický víkend, adventní víkend a další. Mezi týdenní pobyty patří týdenní lázeňská dovolená pro seniory, podzimní relaxace, týden pro ženy, týden pro muže, wellness pobyt, exkluzivní zámecký víkend, zdravá redukce váhy. Do speciálních pobytů jsou řazeny adventní víkendy, prodloužený vánoční pobyt, silvestrovský lázeňský pobyt a zámecké Vánoce. Poslední kategorií pobytů nabízených v Lázních Poděbrady jsou pobyty na míru. Pobyt na míru se rozumí pobyt, který si klient sestaví sám, dle svých požadavků, jak z hlediska ubytování, tak výběrem léčebných procedur dle vlastního přání. [12]

Lázně Poděbrady, a.s. nabízejí svým klientům také koupele (např. olivová, brusinková, ibišková, konopná, skořicová), masáže (např. mořská, thajská, lymfatická, reflexní, lávové

kameny, medová, čokoládová), zábaly (např. karamelový, detoxikační, čokoládový, bahenní), ostatní (např. infrasauna, vibrosauna, solárium, solná jeskyně), procedury po konzultaci s lékařem (např. tělocvik, chodecký trénink, vířivá koupel, plynová injekce, magnet, lymfodrenáž) a zdravotnické úkony (např. psychorelaxace, spirometrie a další). [12]

#### **4.2.3 CRM v lázních**

Lázně Poděbrady, a.s. podobně jako Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. zjišťují spokojenost svých klientů s nabízenými službami a snaží se zlepšovat to, s čím nejsou klienti zcela spokojeni. Poděbradské lázně nabízejí produktové balíčky šité svým klientům na míru, dle jejich přání. Lázně disponují výjimečně širokou nabídkou léčebných procedur, pobytů a balíčků. Orientují se na jednotlivé segmenty zákazníků na trhu, proto jejich balíčky služeb odpovídají vždy věku a požadavkům dané klientské kategorie. Lázně disponují vlastními webovými stránkami, jejichž součástí je také e-shop umožňující zakoupení pobytů on-line. Mají vlastní stránku na sociální síti Facebook a Twitter, inzerují v několika denních tiscích i měsíčních. Účastní se výstav a veletrhů Regiontour Brno, Holiday World Praha, Karlovarský týden, Zemědělec v Lysé nad Labem a dalších.

Dále lázně spolupracují s cestovními kancelářemi, prezentují svou činnost v zahraničí, spolupracují s internetovými portály a inzerují na internetu, prezentují se na lázeňském festivalu. Lázně také vydávají pro své potencionální klienty tištěné propagační materiály.

Lázně Poděbrady, a.s. pořádají pro své klienty také společensko-kulturní akce během celého roku. Jsou to zejména koncerty, přednášky, vyprávění známých osobností, výstavy, taneční večery atd. Ze speciálních akcí, které Lázně Poděbrady, a.s. uspořádaly v roce 2011 pro širší veřejnost lze jmenovat např. Festival Poděbradské filmové zážitky, Národní šampionát mažoretek, Semifinále soutěže Eurobabička 2011, Mezinárodní festival rozhlasové tvorby PRIX BOHEMIA RADIO, Soutěž „Ceny Kudy z nudy 2010“ a další. [15]

## **5 Analýza a komparace strategií a nástrojů řízení vztahů se zákazníky**

Lázně by měly analyzovat zákaznickou představu o nabízených službách. Hlavním nástrojem k budování zákaznický orientované společnosti je vize zákaznického vztahu. Ta dává zákazníkovi představu o budoucí spolupráci s lázněmi. Vize musí být přijata oboustranně. [6] Vhodně použitá strategie v lázeňství musí uspokojovat všechny zainteresované subjekty, jimiž jsou zákazníci, vlastníci i management a ostatní pracovníci lázní. [4] Lázeňská zařízení používají analýzy mikrookolí, tj. atraktivita odvětví a analýza konkurence. Dále identifikují své hlavní konkurenční síly pomocí analýzy konkurence a často využívají SWOT analýzu.

### **5.1 Strategická analýza lázní**

*Pojem strategie je chápán jako základní představa o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.* [4] Strategická analýza okolí lázní je proces, který monitoruje a vyhodnocuje skutečnosti, které vedou k definování příležitostí a hrozeb lázní. Strategická analýza vnitřního prostředí lázní obsahuje identifikaci silných a slabých stránek lázní, nezbytností je analýza vnitřních faktorů. [4] V praxi je při strategickém plánování lázeňských zařízení doporučováno využití SWOT analýzy. Identifikací jednotlivých částí této analýzy jsou poté lázně schopny nalézt odpovídající strategii. SWOT analýza je tedy nedílnou součástí strategické analýzy.

### **5.2 SWOT analýza lázní**

Analýza SWOT celkově vyhodnocuje silné a slabé stránky (strengths, weaknesses) podniku a také příležitosti a hrozby (opportunities, threats). Analýza SWOT monitoruje interní a externí marketingové prostředí lázní.

### 5.2.1 Interní analýza

Při interní analýze jsou posuzovány silné a slabé stránky lázní vzhledem ke konkurenci. Cílem interní analýzy je rozpoznání silných stránek, které jsou zásadní pro tvorbu nové strategie a také rozpoznání stránek slabých, kterých je nutné se vyvarovat. U hodnocení SILNÝCH STRÁNEK je používána kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. Váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Součet vah jednotlivých kategorií je roven 1. U hodnocení SLABÝCH STRÁNEK je používána záporná stupnice od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost). Součet vah jednotlivých kategorií je roven 1.

**Tabulka č. 2: Analýza silných a slabých stránek - Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<i>Dobrá dopravní obsluha</i> Váha: 0,2; hodnocení: 4, součin obou: 0,8	<i>Klientela nejčastěji z okolí Pardubic</i> Váha: 0,4; hodnocení: -5, součin obou: -2
<i>Kvalitní personál</i> Váha: 0,2; hodnocení: 5, součin obou: 1	<i>Nevybavenost pokojů před rekonstrukcí</i> Váha: 0,3; hodnocení: -4, součin obou: -1,2
<i>Pobyty "šité na míru klienta"</i> Váha: 0,3; hodnocení: 5, součin obou: 1,5	<i>Nepřehledné průkazky procedur</i> Váha: 0,1; hodnocení: -1, součin obou: -0,1
<i>Park v areálu lázní</i> Váha: 0,1; hodnocení: 3, součin obou: 0,3	<i>Časté rušení kulturních programů</i> Váha: 0,2; hodnocení: -1, součin obou: -0,2
<i>Průchozí spojovací chodba</i> Váha: 0,1; hodnocení: 5, součin obou: 0,5	
<i>Kulturní programy, výlety do okolí</i> Váha: 0,1; hodnocení: 2, součin obou: 0,2	
<b>Součet součinů: 4,3</b>	<b>Součet součinů: -3,5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka č. 3: Analýza silných a slabých stránek - Lázně Poděbrady, a.s.**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<i>Dobrá dopravní dostupnost</i> Váha: 0,1; hodnocení: 5, součin obou: 0,5	<i>Informovanost hostů o kultuře</i> Váha: 0,1; hodnocení: -1, součin obou: -0,1
<i>Dlouholetá tradice lázní</i> Váha: 0,2; hodnocení: 5, součin obou: 1	<i>Absence velkého plaveckého bazénu</i> Váha: 0,3; hodnocení: -5, součin obou: -1,5
<i>Prostředí klidného malého města</i> Váha: 0,05; hodnocení: 4, součin obou: 0,2	<i>Malá časová flexibilita při změnách procedur</i> Váha: 0,2; hodnocení: -3, součin obou: -0,6
<i>Nové parková úprava, rozsáhlé plochy zeleně</i> Váha: 0,1; hodnocení: 5, součin obou: 0,5	<i>Přechod mezi některými částmi lázní venkem</i> Váha: 0,2; hodnocení: -2, součin obou: -0,4
<i>Možnost sportovních i turistických aktivit</i> Váha: 0,05; hodnocení: 4, součin obou: 0,2	<i>Málo pestrá strava</i> Váha: 0,2; hodnocení: -3, součin obou: -0,6
<i>Zaměření na léčbu civilizačních chorob</i> Váha: 0,2; hodnocení: 5, součin obou: 1	
<i>Nabídka pobytů "šitých na míru klienta"</i> Váha: 0,15; hodnocení: 5, součin obou: 0,75	
<i>Vysoký standard poskytované péče</i> Váha: 0,15; hodnocení: 4, součin obou: 0,6	
<b>Součet součinů: 4,75</b>	<b>Součet součinů: -3,2</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.2.2 Externí analýza

Tvorba externí analýzy podniku je podstatně náročnější než analýza interní, protože potřebné informace nejsou tak snadno dostupné. Vhodnou metodou získání informací je vlastní šetření, které však představuje vyšší finanční zátěž. V externí analýze lázně analyzují své příležitosti a hrozby. Lázně by měly monitorovat síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery). Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézt nové příležitosti. Marketingovými příležitostmi jsou potřeby a zájmy kupujících. Marketingovými hrozbami v prostředí jsou nepříznivé trendy, které by

mohly vést k poklesu obrátu nebo zisku. [5] U hodnocení PŘÍLEŽITOSTÍ je používána kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. Váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Součet vah jednotlivých kategorií je roven 1. U hodnocení HROZEB je používána záporná stupnici od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost). Součet vah jednotlivých kategorií je roven 1.

**Tabulka č. 4: Analýza příležitostí a hrozeb - Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.**

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<i>Růst poptávky po balíčcích "na míru"</i> Váha: 0,4; hodnocení: 5, součin obou: 2	<i>Konkurence v odvětví</i> Váha: 0,4; hodnocení: -3, součin obou: -1,2
<i>Trendem péče samoplátecká</i> Váha: 0,35; hodnocení: 4, součin obou: 1,4	<i>Závislost na samoplátecké klientele</i> Váha: 0,4; hodnocení: -5, součin obou: -2
<i>Opětovné předepisování léčby</i> Váha: 0,25; hodnocení: 3, součin obou: 0,75	<i>Nížší konkurenceschopnost - specializace a lokalita</i> Váha: 0,2; hodnocení: -3, součin obou: -0,6
<b>Součet součinů: 4,15</b>	<b>Součet součinů: -3,8</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka č. 5: Analýza příležitostí a hrozeb - Lázně Poděbrady, a.s.**

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<i>Slevové servery a zážitkové pobyty</i> Váha: 0,5; hodnocení: 5, součin obou: 2,5	<i>Nedostatek klientely ze zahraničí</i> Váha: 0,1; hodnocení: -4, součin obou: -0,4
<i>Možnost orientace na zahraniční trhy</i> Váha: 0,3; hodnocení: 3, součin obou: 0,9	<i>Závislost na pojišťovnách</i> Váha: 0,6; hodnocení: -5, součin obou: -3
<i>Tradice a kultura lázní</i> Váha: 0,2; hodnocení: 4, součin obou: 0,8	<i>Konkurence v odvětví</i> Váha: 0,3; hodnocení: -2, součin obou: -0,6
<b>Součet součinů: 4,2</b>	<b>Součet součinů: -4,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka č. 6: Vyhodnocení SWOT analýzy**

<b>Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.</b>	<b>Lázně Poděbrady, a.s.</b>
Interní analýza: 0,8	Interní analýza: 1,55
Externí analýza: 0,35	Externí analýza: 0,2
<b>CELKEM: 1,15</b>	<b>CELKEM: 1,75</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Obě vyhodnocované části v Léčebných lázních Bohdaneč, a.s. i v Lázních Poděbrady, a.s. vyšly výsledky  $> 0$ , což je velmi dobré. Největším potenciálem ke zlepšení v Léčebných lázních Bohdaneč, a.s. je položka “Klientela nejčastěji z Pardubic“ a “Závislost na samoplátecké klientele“. V případě Lázní Poděbrady, a.s. je nejdůležitější položkou pro zlepšení “Absence velkého plaveckého bazénu“ a “Závislost na pojišťovnách“. Porovnáním výsledků vzniklých ze součtu interních a externích analýz vyplynulo, že Lázně Poděbrady, a.s. jsou dle této analýzy stabilnější.

### **5.3 Komparace strategií CRM v lázních**

Dle provedené SWOT analýzy a získaných informací lze provést komparaci strategií Léčebných lázní Bohdaneč, a.s. a Lázní Poděbrady, a.s. Všeobecným trendem v lázeňství v současné době je zaměření lázní na samopláteckou klientelu a na wellness pobyty. To je zapříčiněno finanční situací českého zdravotnictví i omezováním předepisování lázní pacientům formou komplexní lázeňské péče, která je hrazena zdravotní pojišťovnou. Lázně již nemohou plně spoléhat na předepisování komplexní lázeňské péče lékaři. Podíl tržeb získaných touto cestou se stálesnižuje. Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. i Lázně Poděbrady, a.s. jsou tedy téměř závislé na relaxačních a wellness pobytech, které si zákazníci hradí sami. Shodně lázně využívají také slevové akce a servery či sociální sítě na propagaci svých služeb. Z provedené analýzy vyplývá, že zatímco Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. svou strategii směřují k ambulantní péči, kterou je chápáno každodenní dojíždění klientů na léčbu z přílehlého okolí Lázní Bohdaneč a na klienty samoplátce, Lázně Poděbrady, a.s. se strategicky zaměřují na klientelu zahraniční, jak je již dáno dlouholetou tradicí lázní. Ty se orientují především

na klienty z Německa a Ruska, což je spojeno se spoluprací s tuzemskými i zahraničními cestovními kancelářemi. Obě lázeňská zařízení sledávají vysokou konkurenci v oblasti wellness. Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. plánují v blízké době rekonstrukce ubytovacích prostor některých pavilonů. Vízí Lázní Poděbrady, a.s. je postavení velkého plaveckého bazénu v areálu lázní. Od strategie CRM masové personalizace se lázně postupně začaly orientovat na strategii diferencované personalizace, která se dříve používala pouze pro velmi významné zákazníky. Dnes je používána standardně pro všechny zákazníky. Rozlišuje jejich rozdílné potřeby a specializuje se na individuální pobyty šité na míru každého z nich.



## 6 Dotazníkové šetření o spokojenosti zákazníků s nabízenými službami

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat. Proto byl zvolen pro šetření lázeňských zařízení. Výhodou dotazníkového šetření jsou nízké náklady, jednoduché zpracování a vyhodnocení a jednoduchost vyplnění. Mezi hlavní nevýhody dotazníkového šetření patří obtížnost získat respondenty a hrozba nepravdivých odpovědí.

### 6.1 Zpráva z dotazníkového šetření spokojenosti hostů v lázních

Dotazníkové šetření o spokojenosti zákazníků s nabízenými službami bylo provedeno v období zima 2011 – jaro 2012. V každém z lázeňských zařízení bylo vyplněno 40 dotazníků. Celkový vzorek výzkumu tedy činí 80 dotazníků. Dotazování bylo prováděno v prostorách lázní s osobní asistencí výzkumníka, proto jsou všechny dotazníky vyplněny a návratnost je tedy 100%. Reprezentativnost vzorku je dána zastoupením mužů i žen a většiny krajů České republiky. Respondenti byli segmentováni také podle věkových kategorií. Výběr respondentů byl nenáhodný, dle subjektivního postoje výzkumníka. V dotazníku byly použity uzavřené, polootevřené a otevřené otázky. Služby jsou hodnoceny pětistupňovou škálou.

#### 6.1.1 Základní segmentace zákazníků

**Otázka č. 1 a 2: “Vaše pohlaví a Váš věk“:**

**Tabulka č. 7: Výsledky otázky “Vaše pohlaví a Váš věk“ vyjádřené v %**

Kategorie	Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., vyplnilo 70% žen a 30% mužů	Lázně Poděbrady, a.s., Vyplnilo 75% žen a 25% mužů
18-35 let	50%	54%
36-50 let	35%	27%
51-65 let	15%	12,5%
66 a více let	-	6,5%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Otázka č. 3: “V jakém kraji se nachází Vaše bydliště“:

Tabulka č. 8: Výsledky otázky “V jakém kraji se nachází Vaše bydliště“ vyjádřené v %

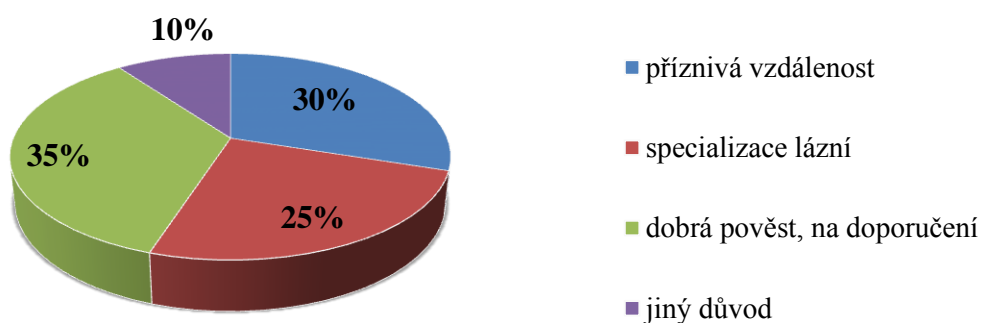
Kraje		Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.		Lázně Poděbrady, a.s.	
Praha	Středočeský	20%	20%	25%	20%
Pardubický	Vysočina	20%	10%	5%	10%
Jihočeský	Plzeňský	-	-	5%	-
Karlovarský	Ústecký	-	-	5%	10%
Liberecký	Královéhradecký	-	15%	5%	10%
Olomoucký	Moravskoslezský	5%	5%	-	-
Zlínský	Jihomoravský	5%	-	-	5%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

### 6.1.2 Důvody a četnost návštěv Lázní Poděbrady, a.s.

Otázka č. 4: “Proč jste si tyto lázně vybral/a?“:

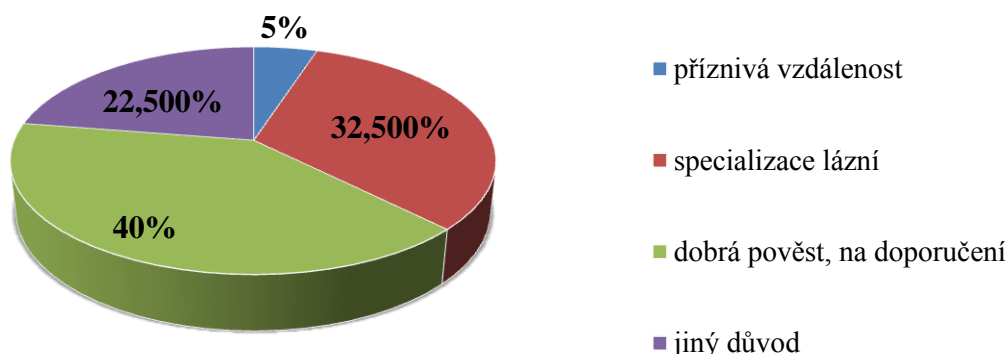
Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.



Obrázek č. 6: Graf - Důvody návštěvy Léčebných lázní Bohdaneč, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

### Lázně Poděbrady, a.s.



**Obrázek č. 7: Graf - Důvody návštěvy Lázní Poděbrady, a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Ze srovnání obou grafů je patrné, že do Léčebných lázní Bohdaneč, a.s. klienti přijíždějí především z důvodu dobré pověsti lázní či na doporučení a z důvodu příznivé vzdálenosti, v případě Lázní Poděbrady, a.s. je nejčastější odpovědí také dobrá pověst a na doporučení, dále pak specializace lázní.

### Otázka č. 5: “Po kolikáté již navštěvujete tyto lázně“:

#### Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.

45% dotazovaných odpovědělo “poprvé“ a odpovědí 55% bylo “opakovaně“. Nejčastěji jsou lidé na léčbě v Bohdanči podruhé a počtvrté.

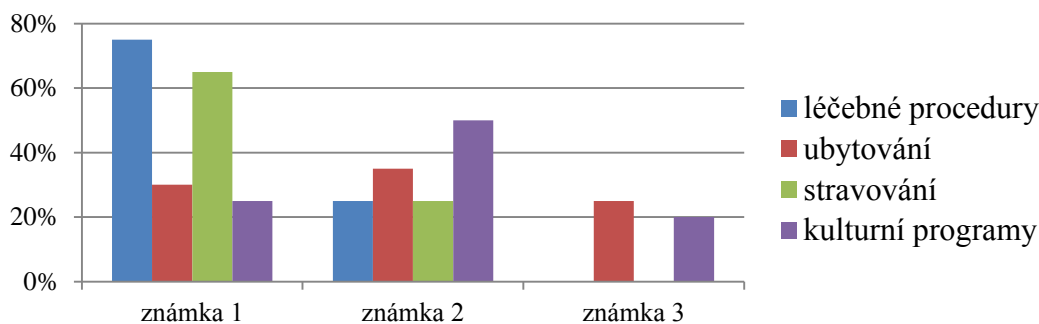
#### Lázně Poděbrady, a.s.

“Poprvé“ odpovědělo 67,5% respondentů a “opakovaně“ 32,5%. Nejčastější odpovědí na otázku “po kolikáté“ bylo podruhé a potřetí.

### 6.1.3 Zhodnocení poskytovaných služeb

Otázka č. 6: “Ohodnoťte poskytované služby zakroužkováním známky jako ve škole“:

Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.

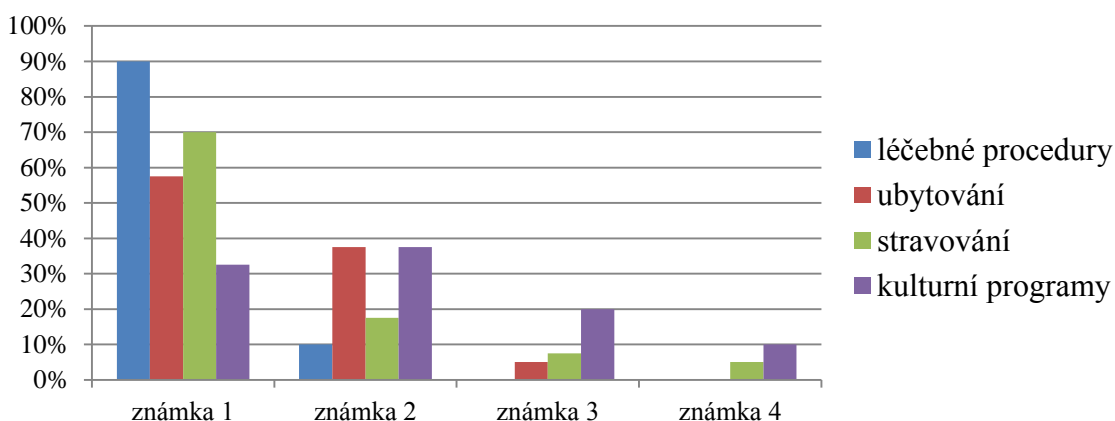


Obrázek č. 8: Graf - Hodnocení léčebných procedur, ubytování, stravování a kulturního programu – Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Na otázku ohodnocení stravování a ubytování neodpovědělo 10% klientů, kteří mají ambulantní léčbu a proto se stravování a ubytování neúčastní. Stravování a léčebné procedury neobdržely jinou známku, než je jednička a dvojka. 50% klientů bylo ubytováno v pavilonu Jubilejní, 25% v pavilonu Gočár, 15% v pavilonu Veselý a 10% v pavilonu Bílý.

Lázně Poděbrady, a.s.



Obrázek č. 9: Graf - Hodnocení léčebných procedur, ubytování, stravování a kulturního programu – Lázně Poděbrady, a.s., zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Léčebné procedury respondenti ohodnotili známkou jedna a dvě, v kategorii ubytování použili také známku tři, v kategorii stravování hodnotili službu známkou jedna až čtyři a kulturní programy také známkou jedna až čtyři. Nejvíce klientů bydlelo ve Spa hotel Zámeček, tj. 42,5%, v Zimních lázních bydlelo respondentů 35%, v hotelu Libuše 5%, v Libenském 10%, v Grexu 5% a v lázeňském domě Máj 2,5% respondentů.

Ze srovnání vyplývá, že dotazovaní jsou v obou lázeňských zařízeních spokojeni nejvíce s prováděnými léčebnými procedurami. V kategorii ubytování jsou klienti více spokojeni v Lázních Poděbrady, a.s. a v kategorii stravování naopak v Léčebných lázních Bohdaneč, a.s. S kulturními programy v obou zařízeních jsou hosté spokojeni průměrně. Nejvíce si stěžují na nabídku kulturních programů a na časový harmonogram kulturních programů.

#### **Otázka č. 7: “S čím jste byl/a v lázních nejvíce spokojen/a?”**

##### **Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.**

Nejčastěji jsou respondenti spokojeni s léčebnými procedurami, s vnitřním prostředím lázní, se spojovacími chodbami a se stravováním.

##### **Lázně Poděbrady, a.s.**

Mezi nejčastější odpovědi patřila odpověď: prostředí, poskytované služby, personál a dopravní dostupnost.

#### **Otázka č. 8: “Co byste v lázních naopak změnil/a, zdokonalil/a?”**

##### **Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.**

Respondenti jsou nejméně spokojeni se špatným přístupem k bufetovým stolům, pokud musí chodit s francouzskými holemi. Dále si stěžují na shodné časy kulturních programů a na to, že během stravování nejsou konvice s čajem a kávou a ovoce a zelenina na jednotlivých stolech. V pavilonu Gočár si respondenti stěžují na špatné vybavení pokojů. 15% respondentů nebylo schopno na tuto otázku odpovědět.

### **Lázně Poděbrady, a.s.**

Nejčastějšími odpověďmi byly: vybavení pokojů, kulturní akce. 42,5% respondentů na tuto otázku nebylo schopno odpovědět.

### **Otázka č. 9: “Navštívil/a byste rád/a tyto lázně ještě v budoucnosti?”**

#### **Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.**

85% respondentů odpovědělo na tuto otázku “ano“ a 15% “ne“, především z důvodu svého pokročilého věku.

#### **Lázně Poděbrady, a.s.**

77,5% respondentů odpovědělo “ano“, “ne“ odpovědělo 22,5% respondentů. Pokud klienti odpověděli “ne, proč?“, často odpovídali, že by chtěli navštívit i jiné lázně či mají obavy z toho, že jim lékař lázně již nepředepíše.

### **6.1.4 Komparace Léčebných lázní Bohdaneč, a.s. a Lázní Poděbrady s dalšími lázněmi**

### **Otázka č. 10: “Můžete tyto lázně porovnat s návštěvou jiných lázní?”**

#### **Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.**

Nejčastější odpovědí bylo “ano, mohu porovnávat“ s 80% a odpověď “ne“ se vyskytla ve zbylých 20%. Klienti nejčastěji navštívili v minulosti Karlovy Vary, Jáchymov, Bechyni či Velké Losiny.

#### **Lázně Poděbrady, a.s.**

Nejčastěji se vyskytovala odpověď “ne“ s 57,5%, odpověď “ano“ se vyskytla v 17 případech, tedy 42,5%. Podotázkou u odpovědi “ne“ byla otázka: “S návštěvou kterých lázní můžete porovnávat?“. Zde respondenti nejčastěji odpovídali: S Mariánskými lázněmi, Luhačovicemi a Lázněmi Běláhrad, což souvisí s totožnou indikací chorob těchto lázní spolu s Poděbradami.

**Otázka č. 11: “Vycházejí nyní Vámi navštívené lázně (Poděbrady, Bohdaneč) s porovnáváním (již dříve navštívenými) lépe?”**

Dva rozsáhlé grafy s daty získanými v dotazníkovém šetření týkající se této otázky jsou uvedeny v příloze č. 3.

## **6.2 Závěrečné vyhodnocení dotazníkového šetření**

Z provedeného dotazníkového šetření v obou lázeňských zařízeních vyplynulo, že klienti si nejčastěji volí místo své léčby z důvodu své dobré zkušenosti se zařízením, popř. na doporučení lékaře či známých a z důvodu příznivé vzdálenosti lázní. Nejvíce jsou spokojeni s poskytováním služeb spojovací chodby a příjemné prostředí. Dále si v obou zařízeních chválí nabídku procedur i profesionalitu personálu. Jsou spokojeni s ubytováním ve Spa hotelu Zámeček a v pavilonu Veselý. Hostům se líbí prostředí, tj. lázeňská kolonáda a rekonstruovaný park v Poděbradech. V Bohdanči jsou respondenti spokojeni se spojovacími chodbami a příjemným prostředím. Nespokojeni jsou nejčastěji s nedostatečným kulturním vyžitím a vybavením pavilonu Gočár. Na oblast stravování se hosté vyjadřují jak optimisticky, tak pesimisticky, dle svého subjektivního názoru. Klienti by uvítali klimatizace v prostorách jídelny a rekonstrukci hlavních lázeňských budov v Poděbradech. V Bohdanči by měli rádi během oběda konvice s nápoji a ovoce již připravené na stolech. Jak již bylo zmíněno, nevýhodou dotazníkového šetření je zkreslení odpovědí, hosté si ve většině případech poskytnuté služby neradi stěžují.

## **7 Zhodnocení fungování systémů řízení vztahů se zákazníkem, doporučení pro zlepšení stávajícího stavu**

Systémy řízení vztahů se zákazníkem obsahují procesy shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících z lázeňských zařízení. Umožňují tak lázním poznat, pochopit či předvídat zákaznickovy přání, potřeby a nákupní zvyklosti a přizpůsobit tak nabídku poskytovaných služeb dle aktuálních požadavků zákazníků.

### **7.1 Zhodnocení fungování systémů řízení vztahů se zákazníkem a doporučení pro zlepšení stávajícího stavu - Léčebné lázně Bohdaneč, a.s**

Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. získávají informace o zákaznících pomocí vlastních dotazníků spokojenosti. Díky realizaci vlastního dotazníkového šetření získávají lázně e-mailový kontakt na své klienty, který je velmi cennou informací. Lázně mají poté možnost své klienty oslovovat prostřednictvím e-mailů, telefonicky a přes sociální síť Facebook. Svě aktuální nabídky a plánované akce sdělují lázně klientům v Lázeňských novinách, na internetových stránkách a na plakátech. Vzhledem ke složité situaci v českém zdravotnictví lázně stále více upevňují vztahy se svými stálými klienty, navštěvující lázně v programu komplexní péče hrazené zdravotní pojišťovnou. To činí např. pomocí slevových poukazů a snaží se tak udržet jejich dlouhodobou spokojenost. Postupem času se zvyšuje podíl samoplátecké klientely v lázních. Proto zařízení přizpůsobuje nabídku i této cílové skupině, komunikuje s ní a vytváří pro ni co nejlepší podmínky, aby skupina samoplátecké klientely zaujala místo v lázních po stále se zmenšující skupině klientů, kteří mají péči hrazenou z finančních prostředků českého zdravotnictví, jež stále ubývají.

Autorka této práce hodnotí dosavadní prováděné činnosti CRM v lázních kladně a doporučuje Léčebným lázním Bohdaneč, a.s. zvýšit intenzitu osobního styku s potenciálními klienty, např. prostřednictvím pravidelných lázeňských dnů, otevřených dveří, kulturních akcí či ukázkou nabízených služeb veřejnosti, kde se budou moci lázně představit, zodpovědět individuální dotazy, představit nabídku služeb a být tak s klienty více v osobním kontaktu.



## **7.2 Zhodnocení fungování systémů řízení vztahů se zákazníkem a doporučení pro zlepšení stávajícího stavu - Lázně Poděbrady, a.s.**

Činnost Lázní Poděbrady, a.s. je stejně tak jako činnost Léčebných lázní Bohdaneč, a.s. stále více závislá na návštěvě samopláteckých klientů. Proto lázně také přizpůsobují svou nabídku služeb této cílové skupině a jejím požadavkům. Lázně Poděbrady, a.s. provádějí také vlastní dotazníkové šetření, jímž získávají ty nejcennější informace o svých klientech a jejich přáních. Lázně komunikují se svými klienty také přes e-mailovou poštu, přes internetové stránky, telefonicky a přes sociální síť Facebook. Inzerují své služby v denních tiscích a magazínech. Na rozdíl od Léčebných lázní Bohdaneč, a.s. však poděbradské lázně více praktikují osobní kontakt se svými potenciálními i stálými klienty, který je velmi důležitý. Lázně se účastní mnoha výstav a veletrhů. Připravují pro veřejnost také kulturní a společenské programy. Nejaktuálnější pořádanou akcí bylo v Poděbradech slavnostní zahájení 104. lázeňské sezóny konané od 28. 4. do 1. 5. 2012, jehož součástí byl kulturní a gurmánský program. Konaly se soutěže pro děti, vystoupení hudebních skupin, ohňostroj, vernisáž, módní přehlídka, žehnání pramenům a pořad „Křeslo pro hosta“.

Autorka tohoto textu hodnotí činnosti CRM Lázní Poděbrady, a.s. výborně. Z jejího pohledu lázně využívají veškerých možností, jak být se svými klienty stále v úzkém kontaktu. Informují je o svých aktuálních nabídkách pravidelně a poutavými způsoby. Hosté tak mohou poznat činnost lázní z více stran. Nejen aktivní léčbou v zařízení, ale také na veletrzích nebo kulturních akcích, které navštěvují se svou rodinou. Dle názoru autorky postupují Lázně Poděbrady, a.s. v budování a udržování vztahů se svými klienty mnohem efektivněji a poutavější cestou než je tomu v Léčebných lázních Bohdaneč, a.s. Může tomu být i z důvodu velikosti města Poděbrady a šíří kulturního dění v tomto městě. Autorka navrhuje doporučení na základě provedené SWOT analýzy. Doporučuje Lázním Poděbrady, a.s. zlepšit informovanost hostů o probíhajících kulturních akcích a zaměřit své úsilí na připoutání více zahraniční klienteli, jak tomu bylo v lázních v minulých letech.

## 8 Závěr

Z osobních konzultací v lázeňských zařízeních vyplynulo, že současná situace v českém zdravotnictví není pro lázně příliš příznivá. Proto všechny lázně provádějí tzv. konkurenční boje o každého klienta. Lázně musí přecházet z orientace na klientelu, jejíž léčbu hradí zdravotní pojišťovny, na klienty samoplátce. Lázně také rozšiřují nabídku a rozmanitost wellness programů, aby tak zvýšily orientaci na klienty, kteří lázně navštěvují pouze za účelem odpočinku a odbourání stresu, nikoliv za účelem léčby. V oblasti lázeňství v České republice je mezi jednotlivými zařízeními značná konkurence.

Jak vyplynulo z provedeného dotazníkového šetření v obou lázních, klienti si vybírají lázně nejvíce na základě doporučení od lékaře či od známých. Velkou roli při výběru hraje také vzdálenost a specializace lázní. Proto lázně využívají k připoutání klientů slevové karty, poukazy, výhodné balíčky procedur či možnost nákupu procedur on-line. Nedílnou součástí podpory vztahu se zákazníkem jsou realizace osobních konzultací, nabídka služeb na veletrzích či organizace kulturních a společenských akcí.

Data a informace získané provedením dotazníkového šetření jsou přínosné a využitelné pro obě lázeňská zařízení. Dotazníkové šetření odhalilo oblasti, se kterými nejsou lázeňští hosté příliš spokojeni. Jedná se především o prostory, průběh a pestrost stravování. Další oblastí nespokojenosti byly některé prozatím nezrekonstruované ubytovací prostory. Na základě těchto výsledků mohou lázně zrealizovat zlepšení současné situace a vyjít tak svým klientům v mnoha ohledech více vstříc. Využitelnou částí této bakalářské práce je také provedená SWOT analýza. Zaměřením se na své slabé stránky a hrozby mohou lázně začít pracovat na zlepšení konkrétních námětů a na minimalizaci svých slabých stránek a potenciálních ohrožení.

Cíle bakalářské práce byly splněny. V první části byl čtenář seznámen s teoretickými poznatky řízení vztahů se zákazníky, v druhé části byly provedeny charakteristiky vybraných lázeňských zařízení, sestavení SWOT analýzy, komparace strategií CRM. Dále vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření a doporučení zlepšení stávajících stavů Léčebním lázním Bohdaneč, a.s i Lázním Poděbrady, a.s.

Budoucností českého lázeňství je nabídka programů s důrazem na zdravý životní styl, základy zdravého stravování, péči o tělo a pohybové aktivity. Další vizí do budoucností je specializace se na doléčení zahraniční klientely v našich lázních, která do České republiky cestuje ve značném množství za estetickou plastickou operací. Za rok 2010 tak učinilo dle CzechTourism přibližně 9 000 zahraničních turistů.

Budoucností řízení vztahů se zákazníky je zavedení dokonalejších softwarů a aplikací CRM. Další vizí je vznik sociální CRM sítě, na níž bude samozřejmostí neustálá interakce zákazníků a obchodů. Vždy však bude muset platit vzájemná důvěra mezi oběma stranami, tedy mezi zákazníkem a dodavatelem či obchodem. Stejná zůstane také platnost zásady úspěšného CRM pouze v případě, pokud budou dodavatelé znát či správně a co nejpřesněji predikovat požadavky a přání svých zákazníků.

## Literatura

### Knižní literatura

- [1] BURACHOVIČ, Stanislav; WIESER, Stanislav. *Encyklopedie lázní a léčivých pramenů v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. 1. Praha : Libri, 2001. 456 s.
- [2] GRIFFITHS, Andrew; WAYNE, Toms. *101 ways to build a successful network marketing business*. Crows Nest : Allen &Unwin, 2008. 227 s. ISBN 978-1-74114-959-3.
- [3] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM : řízení vztahů se zákazníky*. Brno: ComputerPress, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [5] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM : řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky : [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [8] NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : jak získat zákazníka špičkovými službami* . Praha : Grada, 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [9] SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky : co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha : Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [10] STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky* . Praha : Grada, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [11] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře* . 1. Praha : Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

## **Dokumenty lázní**

[12] Lázně PODĚBRADY, a.s. *Spa & Wellness*. [s.l.] : [s.n.], 2010. 19 s.

[13] Léčebné lázně BOHDANEČ, a.s. *Lázeňské služby : Pro vaše zdraví, krásu a relaxaci*. [s.l.] : [s.n.], 2011. 47 s.

## **Legislativa**

[14] Zákon o ochraně spotřebitele. Česká republika. In: *Sbírka zákonů*. 1992, 634, 130., platné ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/>

## **Elektronické zdroje**

[15] [www.lazne-podebrady.cz](http://www.lazne-podebrady.cz)

[16] [www.llb.cz](http://www.llb.cz)

[17] [www.spas.cz](http://www.spas.cz)

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pojetí komplexního produktu jako východisko analýzy očekávaných kvalitativních požadavků zákazníků,.....	17
Tabulka č. 2: Analýza silných a slabých stránek - Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., .....	36
Tabulka č. 3: Analýza silných a slabých stránek - Lázně Poděbrady, a.s.,.....	37
Tabulka č. 4: Analýza příležitostí a hrozeb - Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.,.....	38
Tabulka č. 5: Analýza příležitostí a hrozeb - Lázně Poděbrady, a.s.,.....	38
Tabulka č. 6: Vyhodnocení SWOT analýzy,.....	39
Tabulka č. 7: Výsledky otázky “Vaše pohlaví a Váš věk“ vyjádřené v %,.....	41
Tabulka č. 8: Výsledky otázky “V jaké kraji se nachází Vaše bydliště“ vyjádřené v %,.....	42

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Fáze vztahu se zákazníkem,.....	12
Obrázek č. 2: Činnosti péče o zákazníky,.....	14
Obrázek č. 3: KANO model spokojenosti zákazníků,.....	20
Obrázek č. 4: Marketingové kanály spotřebního zboží,.....	27
Obrázek č. 5: Nástroje CRM,.....	29
Obrázek č. 6: Graf- Důvody návštěvy Léčebných lázní Bohdaneč, a.s., .....	42
Obrázek č. 7: Graf - Důvody návštěvy Lázní Poděbrady, a.s., .....	43
Obrázek č. 8: Graf - Hodnocení léčebných procedur, ubytování, stravování a kulturního programu – Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., .....	44
Obrázek č. 9: Graf - Hodnocení léčebných procedur, ubytování, stravování a kulturního programu – Lázně Poděbrady, a.s., .....	44

## **Seznam zkratek**

CRM – Customer relationship management - řízení vztahů se zákazníkem

CSI – Customer satisfaction index - index zákaznické spokojenosti

CLTV – Customer Life-time Value - celoživotní hodnota zákazníka

SWOT analýza - analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

GŘ – generální ředitel

LŘ – ředitel lékařů

OŘ – obchodní ředitel

EŘ – ekonomický ředitel

PTŘ – provozně-technický ředitel

FBLR – rehabilitační oddělení

MTZ – materiálně-technické zabezpečení

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

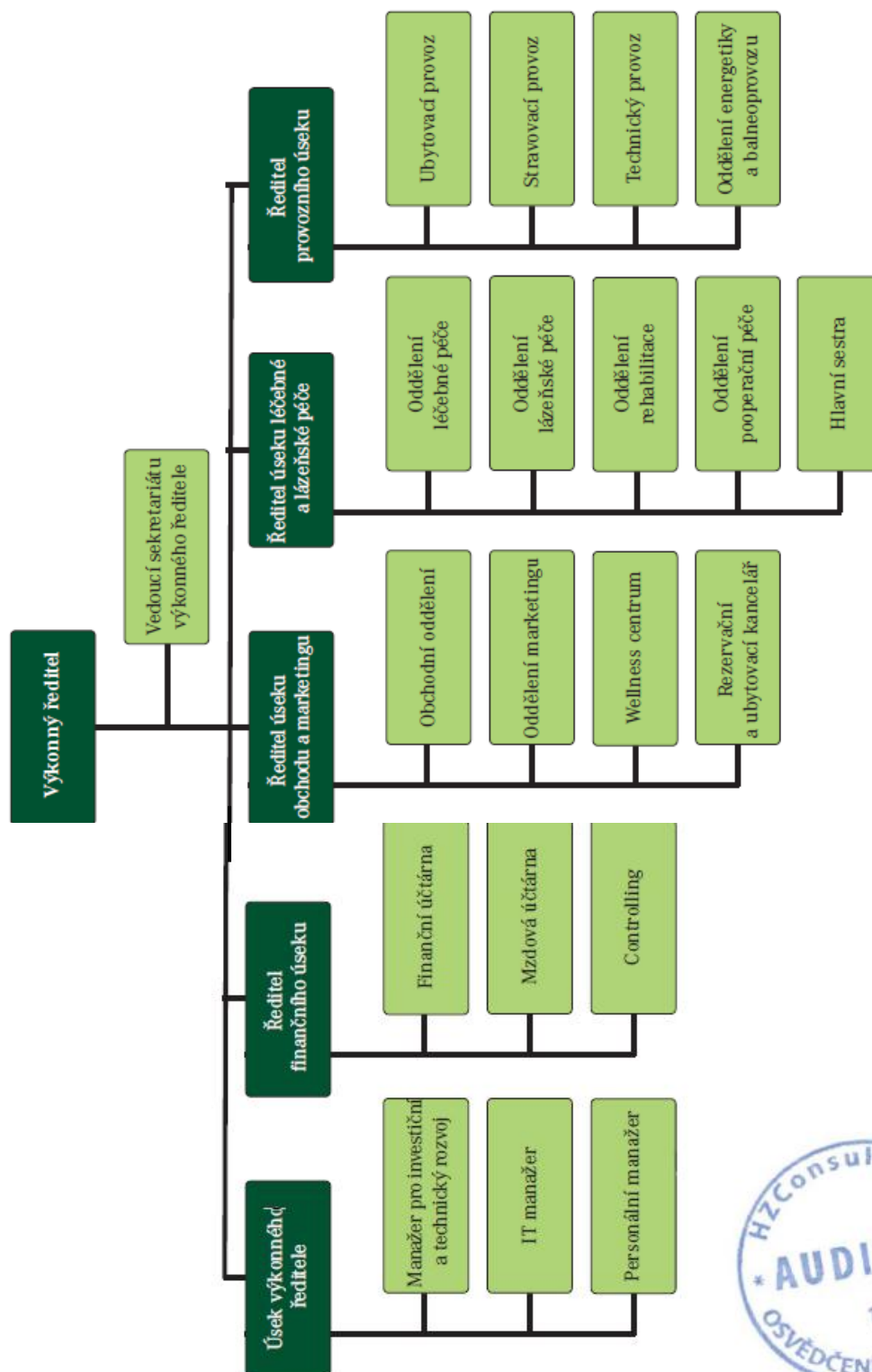
CO – civilní ochrana

## **Přílohy**

Příloha A - Organizační schéma: Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., .....	I
Příloha B - Organizační schéma: Lázně Poděbrady, a.s., .....	II
Příloha C - Grafy k otázce č. 11 z dotazníku spokojenosti- Léčebné lázně Bohdaneč, a.s., Lázně Poděbrady, a.s., .....	III
Příloha D - Dotazník spokojenosti hostů v lázních, .....	IV

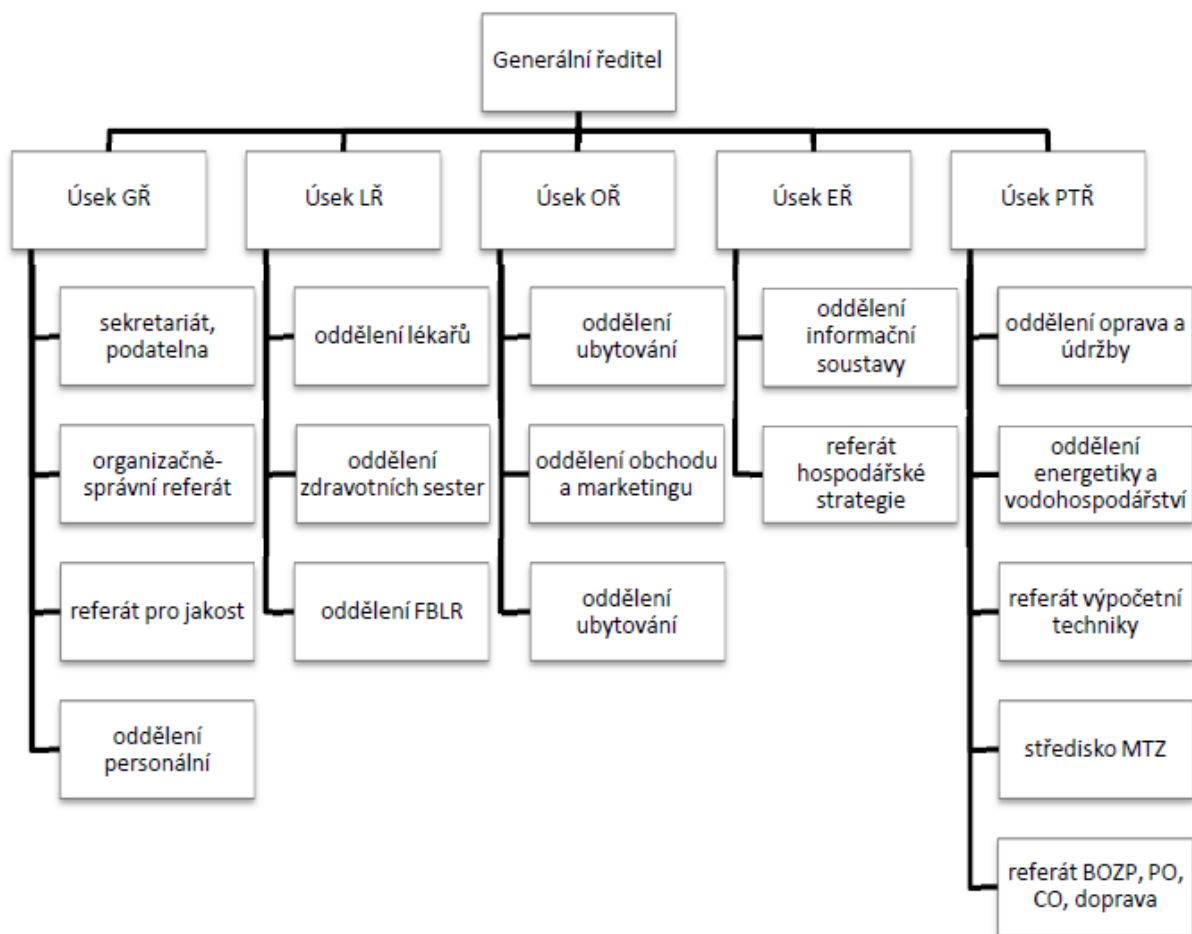


**Příloha A: Organizační schéma: Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.**



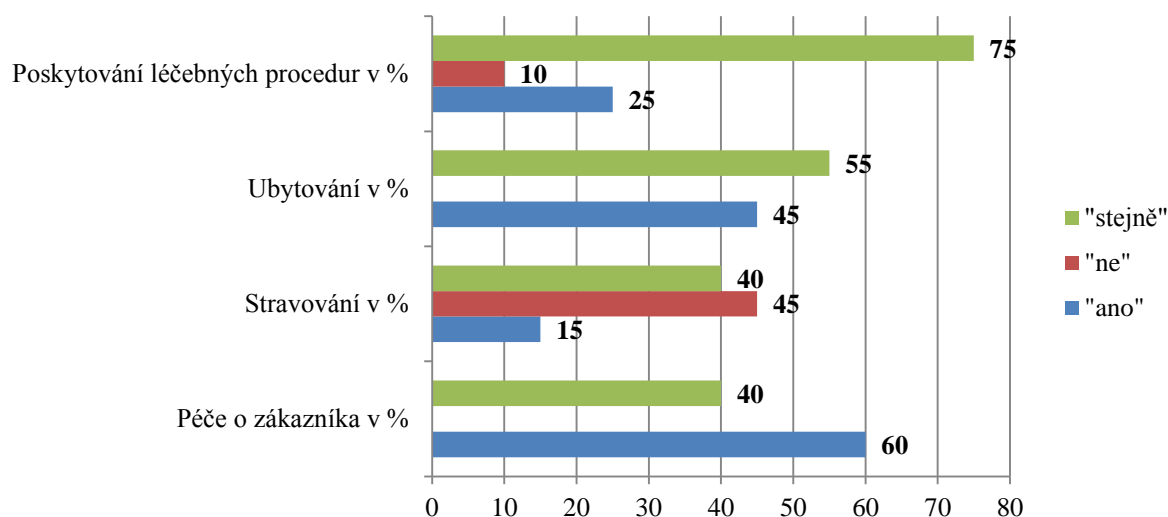
Zdroj: Účetní závěrka Léčebné lázně Bohdaneč, a.s. 2009

## Příloha B: Organizační schéma: Lázně Poděbrady, a.s.

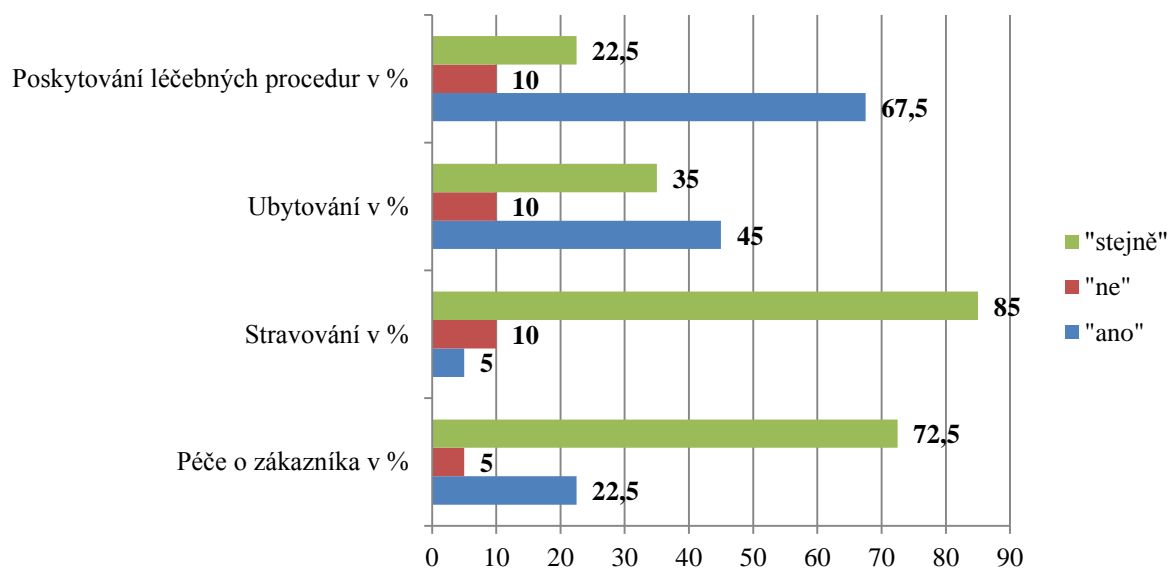


Zdroj: Účetní závěrka Lázní Poděbrady, a.s. 2010

### Vycházejí Léčebné lázně Bohdaneč v porovnání s jinými lázněmi v těchto oblastech lépe?



### Vycházejí Lázně Poděbrady v porovnání s jinými lázněmi v těchto oblastech lépe?



Zdroje: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

## **Příloha D: Dotazník spokojenosti hostů v lázních**

Vážení hosté,

v rámci průzkumu na téma “Řízení vztahů se zákazníky v českých lázních“ při studiu na Univerzitě Pardubice si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Váš názor poslouží jako podklad ke zkvalitnění poskytovaných služeb v tomto lázeňském zařízení. Tento dotazník je zcela anonymní. V případě dotazů nebo zájmu o výsledky vyhodnocených dotazníků mě neváhejte kontaktovat na emailové adrese [iva.jirkova@student.upce.cz](mailto:iva.jirkova@student.upce.cz).

Děkuji za Váš čas a přeji příjemně strávený pobyt.

Iva Jírková, studentka Univerzity Pardubice

### **DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI HOSTŮ V LÁZNÍCH**

**1. Vaše pohlaví:**      žena               muž

**2. Váš věk:**              18-35       36-50       51-65       66 a více

**3. V jakém kraji se nachází Vaše bydliště?**

Hlavní město Praha               Středočeský               Pardubický

Vysočina               Jihočeský               Plzeňský

Karlovarský               Ústecký               Liberecký

Královéhradecký               Olomoucký               Moravskoslezský

Zlínský               Jihomoravský

**4. Proč jste si tyto lázně vybral/a?**

příznivá vzdálenost

specializace lázní

dobrá pověst, na doporučení (i lékaře)

jiný důvod (uved'te jaký) .....

**5. Po kolikáté již navštěvujete tyto lázně?**

- poprvé
- opakovaně (uved'te po kolikáté)

**6. Ohodnot'te poskytované služby zakroužkováním známky jako ve škole.  
1 - nejlepší, 5 – nejhorší, v případě ambulantní péče ubytování a stravování nehodnot'te**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) léčebné procedury  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) ubytování  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| -uved'te jméno hotelu či pavilonu, ve kterém jste ubytován/a..... |   |   |   |   |   |
| c) stravování   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) kulturní programy, volný čas                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**7. S čím jste byl/a v lázních nejvíce spokojen/a?**

.....

**8. Co byste v lázních naopak změnil/a, zdokonalil/a?**

.....

**9. Navštívil/a byste rád/a tyto lázně ještě v budoucnosti?**

- ano
- ne, proč? .....

**10. Můžete tyto lázně porovnat s návštěvou jiných lázní?**

- ne
- ano- S návštěvou kterých lázní můžete porovnávat? .....

**11. Vycházejí nyní Vámi navštívené lázně s porovnáváním lépe?**

a) v oblasti poskytování léčebných procedur  ano  ne  stejně

Odpověď stručně zdůvodněte:

.....

b) v oblasti ubytování  ano  ne  stejně

Odpověď stručně zdůvodněte:

.....

c) v oblasti stravování  ano  ne  stejně

Odpověď stručně zdůvodněte:

.....

d) v oblasti péče o zákazníka a jeho spokojenost  ano  ne  stejně

Odpověď stručně zdůvodněte.....

Mnohokrát děkuji za Vaše odpovědi a Váš čas. Iva Jírková