

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

**Kvalita služeb a možnosti jejich zlepšování  
Sanatoria pro bolesti v zádech MUDr. Milana  
Podlipného**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jana Boháčová**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

**Znojmo, 2013**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Jana BOHÁČOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	<b>Kvalita služeb a možnosti jejich zlepšování Sanatoria pro bolesti v zádech MUDr. Milana Podlipného</b>
Název (v angličtině)	<b>Quality of services and options for their improvement at the Sanatorium for backache of M.D. Milan Podlipný</b>

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zmapovat poskytované služby organizace a seznámit se s jejím chodem. Dalším cílem bude zjistit spokojenost klientů využívajících služeb sledované organizace a navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení dané situace.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se s chodem organizace a nabízenými službami.
3. Provést dotazníkové šetření mezi klienty organizace.
4. Analyzovat zjištěná data a statisticky je vyhodnotit.
5. Navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění činnosti organizace.

Metody: Deskripce odborné literatury, dotazníkové šetření mezi klienty, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3.
2. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
3. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-27121-9.
4. VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2014



  
Jana BOHÁČOVÁ  
student

  
Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

  
prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
garant studijního oboru

  
prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Kvalita služeb a možnost jejich zlepšování Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného“ vypracovala samostatně. Použitou literaturu a materiály jsem uvedla v seznamu literatury.

## Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat své vedoucí bakalářské práce, Ing. Věře Plhoňové, za pomoc a velmi cenné a obohacující rady. Velké poděkování patří i MUDr. Podlipnému, primáři v Sanatoriu pro bolest v zádech MUDr. Podlipného, za jeho vstřícnost, ochotu a laskavý přístup a v neposlední řadě i za poskytnuté informace.

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje uplatňování marketingu v oblasti služeb a spokojenosti klientů s poskytováním služeb v rehabilitačním a lázeňském centru. Součástí práce představuje stručnou charakteristiku rehabilitačního a lázeňského centra a vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti klientů tohoto centra. Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že klienti jsou se službami rehabilitačního a lázeňského centra ve většině případů spokojeni. Průzkum ale odhalil i některé méně závažné nedostatky. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsem proto navrhla doporučení, které by mohlo vést k zvýšení kvality poskytovaných služeb.

## Abstract

This bachelor thesis deals with the use of marketing in the area of services and clients' satisfaction with regards to the provided services in rehabilitation and spa centre. Part of the thesis is a brief characteristic of the rehabilitation and spa centre and the evaluation of the survey regarding satisfaction of the centre's clients. The survey revealed that clients are satisfied with the services of rehabilitation and spa centre in most of the cases, however lesser dissatisfaction has been encountered, too. Based on the survey results I proposed a recommendation that could lead to an increase in the quality of provided services.

## Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika .....	10
3. Teoretická část .....	11
3.1. Marketing .....	11
3.1.1 Služby ve zdravotnictví .....	11
3.1.2 Marketing služeb.....	12
3.1.3 Marketingový mix.....	15
3.1.4 Kvalita služeb .....	20
3.2 Marketingové prostředí .....	21
3.2.1 Vnitřní prostředí.....	21
3.2.2 Analýza SWOT .....	23
3.2.3 Vnější prostředí.....	25
3.2.4 Analýza PEST .....	26
3.3 Malé a střední podniky .....	28
3.3.1 Právní formy malých a středních firem .....	31
3.3.2 Služby v malém a středním podnikání.....	32
3.3.3. Malé a střední podniky v České republice.....	32
4 Praktická část .....	34
4.1. Analýza spokojenosti pacientů Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného .	36
4.1.1 Vyhodnocení dotazníků .....	37
4.1.2. Doporučení a návrhy.....	52
4.1.3 Konkurence .....	56
5 Závěr .....	60
6. Seznam použité literatury: .....	61

Seznam grafů .....	63
Seznam obrázků.....	63
Seznam příloh .....	63



# 1. Úvod

V současné moderní společnosti jsou služby čím dál vyhledávanějším artiklem, hlavně ty poskytované od malých a středních podniků. Pomáhají nám usnadnit život v dnešní uspěchané době a obklopují nás doslova na každém kroku. Proto je velmi těžké se mezi nimi orientovat a zvolit tu, která bude vyhovovat právě nám.

Lékaři a zdravotnická zařízení poskytují obyvatelstvu rovněž služby, a to formou poskytované lékařské péče. Přirozeným výsledkem by tak mělo být zlepšení zdravotního stavu lidí (pacientů). Kvůli stále většímu tlaku, který na nás klade naše okolí, a špatnému životnímu stylu stále častěji trpíme civilizačními nemocemi a jsme nuceni vyhledávat služby lékařských zařízení. Bohužel tak stále přibývá lidí, kteří trpí například bolestmi zad a kloubů. Je přitom velmi těžké najít dobrého lékaře nebo lékařské centrum, které by vyhovovalo dnešním náročným lidem a dokázalo reagovat na individuální potřeby svých pacientů. U většiny dobrých lékařů je proto dlouhá objednací doba, ba dokonce, i když jste objednaní, stejně dlouho čekáte, než se dostanete na řadu.

Ve svojí bakalářské práci jsem se proto rozhodla zabývat se tématem Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného a kvalitou jím poskytnutých služeb, protože dá-li se nějakým způsobem napomoci nemocným pacientům i samotnému sanatoriu ke vzájemné spokojenosti, pak bych se na tom ráda podílela. Tím spíše, že se sanatoriem, poskytujícím lázeňské a rehabilitační služby klientům s bolestmi zad, kloubů nebo s jinými bolestmi pohybového aparátu, mám osobní zkušenosti.

## 2. Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce bylo seznámit se s chodem organizace a zmapovat služby, které poskytuje. Zmapování organizace a jejích služeb proběhlo formou pozorování současně s dotazníkovým šetřením.

Dalším významným cílem bylo navrhnout možnosti zlepšení pro případ, kdy by byly zjištěny nějaké nedostatky. Navržené inovace by měly vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb a docílení větší spokojenosti klientů Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipního.

Hlavní otázkou práce proto bylo: Jak jsou klienti spokojeni se službami, které sanatorium poskytuje? Odpověď na tuto otázku jsem získala dotazníkovým šetřením, které proběhlo přímo v prostorách sanatoria. Klientům jsem po určitou dobu rozdávala dotazník s žádostí o vyplnění. Domnívám se, že jsou dotazníky skvělým prostředkem ke zjištění požadovaných informací, neboť jsou zcela anonymní, a dá se tak předpokládat, že budou respondenti odpovídat zcela pravdivě a přirozeně. Po této fázi jsem analyzovala zodpovědi získané z dotazníkového šetření a vypracovala návrhy na zlepšení služeb poskytovaných sanatoriem. Pro získání znalosti chodu organizace byly využívány interní informace organizace a informace uvedené na internetových stránkách organizace.

Při psaní své práce jsem postupovala od jednotlivých závěrů k obecným, práce je systematicky řazená. Používala jsem přitom metodu deskriptivní, při níž jsem pracovala s odbornou literaturou, dále analogii a rovněž i komparace, která mi pomohla najít právě skryté nedostatky v chodu sanatoria.

## 3. Teoretická část

### 3.1. Marketing

Marketing se zrodil v 19. století ve Spojených státech amerických, pochází z anglického slova *market* (trh), volněji můžeme přeložit jako práce s trhem. Lidé berou marketing často jen jako prodej či reklamu. Ve skutečnosti je ale marketing důležitou součástí úspěchu obchodních korporací, velkou měrou se podílí na řešení i jejich bezvýhodných situací. Marketing se stará také o to, aby společnost dosáhla na vytyčené cíle, a nabízí prostředky, jak svých cílů dosáhnout. Kvalitní marketing není žádnou náhodou, ale výsledkem důkladného naplánování a provedení. Obchodní korporace své marketingové strategie pořád zlepšují a přepracovávají, aby zvýšily svou konkurenceschopnost a vzrostla tak i jejich šance na úspěch. S dobrým marketingem se setkáváme doslova na každém kroku.

*„Marketing lze ve stručnosti chápat jako souhrn nástrojů a postupů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost uspět na trhu, dosáhnout na něm svých cílů.“<sup>1</sup>*

*„Marketing- Aktivita spojená s identifikováním poptávky po zboží nebo službách nabízí nástroje a kanály pro jejich efektivní distribuci a prodej.“<sup>2</sup>*

*„Manažeři se zabývají marketingem deseti typů entit: výrobků, služeb, událostí, zážitků, osob, míst, majetku, organizací, informací a idejí.“<sup>3</sup>*

Tato práce se bude zabývat hlavně marketingem služeb.

#### 3.1.1 Služby ve zdravotnictví

Podle ust. § 3 odst. 3 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, je služba ve zdravotnictví definována takto: *„Individuálním léčebným postupem se rozumí poskytování zdravotnických služeb, včetně jednotlivých zdravotnických výkonů, v logické a časové*

---

<sup>1</sup>FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, 2008. Str. 8.

<sup>2</sup>LAMMING, Richard; BESSANT, John. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*, 1995. Str. 100.

<sup>3</sup>KOTLER, Philip. KELLER, Kelvin Lane. *Marketing management*, 2007. Str. 46.

*posloupnosti konkrétnímu pacientovi, včetně jejich možných variant a metod.“*

Zdravotnické služby mohou být provozovány jen na základě oprávnění k poskytování zdravotní péče.

### **3.1.2 Marketing služeb**

V minulosti se rozlišovalo mezi produktivní a neproduktivní prací. Služba je spotřebována ve stejné chvíli, ve které je produkována, proto byla označována jako neproduktivní činnost. Proto v historii byly služby považovány za podřadné, ekonomové upřednostňovali zemědělství a řemeslnou produkci výrobků.

*„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně. Je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“<sup>4</sup>*

Služby se vyskytují v různých odvětvích lidské činnosti a poskytují je různé organizace. Velké množství služeb poskytuje a garantuje sám stát (zákonodárné služby, výkon práva, vzdělání, obranu a bezpečnost, zdravotnictví a sociální, spravuje veřejné finance). Dalším poskytovatelem služeb jsou neziskové organizace. Do neziskových organizací řadíme např. nadace, univerzity, charitativní organizace, církve, muzea, občanská sdružení a jiné. Mezi poskytovatele služeb řadíme i podnikatelský sektor, který zajišťuje cestovní ruch a může se zabývat leteckou dopravou, hotelnictvím, pojišťovnictvím, poskytováním bankovních služeb, opravárenskými službami, soukromou dopravou, poradenskými službami, marketingovým výzkumem a některými lékařskými službami. *„Výrobci, distributoři a maloobchodníci mohou nabízet zákazníkům služby přidávající hodnotu nebo služby na výborné úrovni za účelem odlišení.“<sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup>VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, 228. Str. 13.

<sup>5</sup>KOTLER, Philip. KELLER, Kelvin Lane. *Marketing management*, 2007. Str. 440.

Služby jsou podstatnou částí ekonomik mnoha států i přesto, že náleží do terciárního oddílu. „V ČR se služby podílejí na HDP přibližně 58%, na zaměstnanosti 57% a na celkovém exportu 12%.“<sup>6</sup>

### **Třídění služeb**

Podle toho, jak moc se služby účastní na nabídce společností, rozlišujeme následujících pět skupin:

- „Ryze hmotné zboží. Nabídka sestává pouze z hmotného zboží, jako mýdlo, zubní pasta nebo sůl. Výrobek neprovázejí žádné služby.
- Hmotné zboží s doprovodnými službami. Nabídka sestává z hmotného zboží, doprovázeného jednou nebo více službami.
- Hybridní. Nabídka sestává ve stejné míře ze zboží a služeb. Lidé mají například v oblíbené restaurace nejen kvůli jídlu, ale i obsluze.
- Převažující služba s doprovodným menším zbožím a službami. Nabídka sestává z jedné větší služby spojené s dalšími službami nebo doprovodným zbožím. Služba ke své realizaci vyžaduje kapitálově náročné zboží – letadlo, ale primární položkou je služba.
- Ryzí služba. Nabídka se sestává primárně ze služby. K příkladům patří hlídání dětí, psychoterapie a masáže.“<sup>7</sup>

Kvůli náročným vztahům mezi výrobkem a službou, nemůžeme třídění služeb zjednodušit. Existuje mnoho způsobů třídění služeb:

„Služby založené na zařízení (automatické myčky aut, prodejní automaty), nebo založené na lidech (mytí oken, účetní služby). Služby založené na lidech se liší podle toho, zda je poskytují nekvalifikovaní, kvalifikovaní nebo profesionální pracovníci. Další rozlišení služeb může být na základě procesů, které společnosti zvolí při poskytování své služby.

---

<sup>6</sup>VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*, 2012. Str. 131.

<sup>7</sup>KOTLER, Philip. KELLER, Kelvin Lane. *Marketing management*, 2007. Str. 441.

*Restaurace nabyly rozdílných forem – na jedné straně samoobslužné jídelny, provozovny fast food, bufety, a na straně druhé romantické restaurace pro posezení při svíčkách. Některé služby si žádají přítomnost klientů, jiné nikoliv. Operace mozku vyžaduje přítomnost klienta, oprava automobilu nikoliv. Služby se liší podle toho, zda naplňují osobní potřebu (osobní služby) nebo firemní potřebu (firemní služby). Poskytovatelé služeb obvykle vytvářejí rozdílné marketingové programy pro osobní a firemní trhy. Poskytovatelé služeb se liší podle svých cílů (ziskových nebo neziskových) a vlastnictví (soukromém nebo veřejném). Marketingové programy soukromé nemocnice se budou lišit od plánů charitativních nemocnic.“<sup>8</sup>*

### **Vlastnosti služeb**

Jednou z hlavních vlastností služeb je jejich nehmotnost. *„Na rozdíl od fyzických výrobků nelze služby před jejich koupí vidět, ochutnat, cítit, slyšet nebo očíhat.“<sup>9</sup>* Díky této vlastnosti se zákazníci špatně orientují při výběru služby a riskují, že s provedením nebo s kvalitou služby nebudou spokojeni. Rozhodující jsou proto při výběru služby osobní zkušenosti nebo reference blízkého okolí. Z toho důvodu si lidé snaží výběr služby co nejvíce usnadnit a zhmotnit si je.

Další vlastností je jejich *„Nedělitelnost – výroba a spotřeba služeb většinou probíhá současně a za účasti zákazníka.“<sup>10</sup>* Neoddělitelnost může mít různou intenzitu, podle toho jakou službu spotřebováváme, např. při opravě automobilu nejsme přítomni po celou dobu, ale využijeme-li služby kadeřníka, bez naší přítomnosti se to neobejde. Nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby má velký vliv na kvalitu poskytované služby. *„Protože služby závisí na tom, kdo je poskytuje a kdy a kde je poskytuje, jsou velmi proměnlivé.“<sup>11</sup>*

U služeb není bohužel možné nastavení přesných technologických postupů jako při výrobě výrobků. Tak jako každý zákazník je jiný, tak i postupy poskytovatelů se liší.

---

<sup>8</sup>KOTLER, Philip. KELLER, Kelvin Lane. *Marketing management*, 2007. Str. 442.

<sup>9</sup>KOTLER, Philip. KELLER, Kelvin Lane. *Marketing management*, 2007. Str. 443.

<sup>10</sup>PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*, 1996. Str. 15.

<sup>11</sup>KOTLER, Philip. KELLER, Kelvin Lane. *Marketing management*, 2007. Str. 444.

Služba je spotřebována ve stejném okamžiku, ve kterém je produkována. Nedá se proto ani vrátit, schovat nebo znovu prodat. „Zničitelnost služby je příčinou, že zákazník službu obtížně reklamuje.“<sup>12</sup> Službu nemůže nikdo vlastnit, výměnou za své peníze získáme pouze nárok na poskytnutí služby.

### 3.1.3 Marketingový mix

„Marketingový mix – Metody používané při marketingu produktu (tj. cena, distribuční kanály, jakost, reklama apod.).“<sup>13</sup>

Na marketingový mix lze pohlížet jako na souhrn diplomatických prostředků, které využívají podniky k získání svých marketingových cílů. Podstatu marketingového mixu tvoří „4P“ v podobě produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion).

Služby jsou specifické vzájemnými vztahy mezi poskytovatelem, zaměstnancem a příjemcem. Díky těmto vlastnostem je k základním „4P“ marketingový mix ve službách připojily další prvky: účastníci, process, materiální prostředí. Další podstatnou složkou marketingového mixu je kvalita. Kvalita je součástí technologických postupů, produktů nebo služeb.

#### Produkt

„Produktem rozumíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb.“<sup>14</sup> Služba jako produkt má pro zákazníka význam kvůli průběhu poskytování, zatímco u výrobku je významný sám výstup. Smysl služby je dán schopností vyhovět přáním zákazníků a stupni kvality.

Současně si musíme připustit skutečnost, že každý zákazník je jiný. Očekávání zákazníků se liší nejen vlivem času, ale i části trhu. Proto hlavní roli při výběru služby

---

<sup>12</sup>VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, 2008. Str. 24.

<sup>13</sup>LAMMING, Richard; BESSANT, John. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*, 1995. Str. 100.

<sup>14</sup>VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, 2008. Str. 26.

hraje značka, díky níž můžeme snáz služby od sebe rozeznat. Značka umožňuje částečné zhmotnění služby (zákazníkovi se vybaví konkrétní značka, pod kterou si představí určitou službu). Napomáhá zvětšit spolehlivost podniku a umožňuje zmírnit v podvědomí zákazníků nebezpečí nákupu.

Zákazník hledá rozdíly nejen mezi podniky, ale i mezi jednotlivými službami poskytovanými na trhu. Z tohoto důvodu je důležité se na trhu dostatečně zviditelnit, aby si zákazník vybral z naší nabídky služeb. Spokojenost zákazníka se ukáže až po spotřebování služby. Kvůli tomuto faktoru má velkou roli správná tvorba image podniku.

## **Cena**

Kvůli nehmotnosti služeb je cena stala podstatným ukazatelem hodnoty. Cenová strategie je podstatná pro způsob, jakým zákazník vidí hodnotu a kvalitu služby. Zastává také důležitou úlohu při získávání image služby. „*Ve zdravotnictví existují dva druhy cen, ceny regulované a ceny smluvní. Převážná část cen zdravotnických služeb náleží do skupiny cen regulovaných, které vznikají v rámci dohodovacího řízení mezi zástupci poskytovatelů zdravotní péče, zdravotními pojišťovnami a orgány státu. Velkým nedostatkem těchto cen je mimo jiné i to, že nejsou v mnoha případech podloženy seriózními kalkulacemi a nejsou obecně akceptované účastníky procesu zdravotní péče.*“<sup>15</sup>

## **Distribuce**

Distribuce souvisí s umístěním služby tak, aby byla co nejlépe přístupná zákazníkům. Působíště podniku a obchodní postup tvoří podstatné okruhy rozhodování. Důležitá je volba umístění a způsob poskytování služby. Distribuovat služby můžeme několika způsoby:

- „*Přímý prodej (např. účetní a poradenské služby).*“

---

<sup>15</sup>GLADKIJ, Ivan a kolektiv. *Management ve zdravotnictví*, 2003. Str. 354.



- *Zástupce či zprostředkovatel (např. zástupce pojišťovny, realitní či cestovní kalendáře).*
- *Zástupci a zprostředkovatelé prodávajících a nakupujících (např. zprostředkovatelé na burze).*
- *Dodavatelé poskytující služby na základě smlouvy či licence – nejčastěji franchisingu (např. rychlé restaurační stravování, opravy aut, čistírna).<sup>16</sup>*

### **Propagace (komunikace)**

Propagace je zásadní součástí marketingového mixu služeb, zabezpečuje informování veřejnosti a ústředních trhů. Propagace pomáhá zvětšovat prestiž služby a může napomoci jejímu zhmotnění. Díky těmto vlastnostem podporuje spotřebitele, aby se lépe zorientovali na trhu. V případě propagace služeb je nejdůležitější „ústní“ reklama, v dnešním globálním světě avšak poskytovatelům služeb tato forma reklamy jednoduše nestačí. Proto je důležité umět správně komunikovat s nynějšími i budoucími zákazníky. Toto by měli usnadnit nástroje komunikačního mixu. *„V širším slova smyslu plní komunikace ve zdravotnickém zařízení několik rolí – roli manažerskou, marketingovou, terapeutickou a etickou.“<sup>17</sup>*

Díky odborně vedené komunikaci ve zdravotnictví je klient schopen lépe zhodnotit chování personálu a pohotově poskytnutou péči, než správné provedení odborného zákroku. *„Na konkurenčním a rychle se rozvíjejícím trhu vysoce odborných služeb, jakou je lékařská péče, není tedy komunikace o tom, jestli ano, ale jak lépe než ostatní.“<sup>18</sup>*

---

<sup>16</sup>PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*, 1996. Str. 152

<sup>17</sup>EXNER, Lubomír; RAITER, Tomáš; STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*, 2005. Str. 65.

<sup>18</sup>EXNER, Lubomír; RAITER, Tomáš; STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*, 2005. Str. 65.

## Účastníci

Podstata účasti lidského činitele v marketingu služeb již byla mnohonásobně vyzdvížena. Průběh služby většinou trvá na tom, aby se zaměstnanec při poskytování služby zapojil. Zapojit se může přímo (tzv. kontaktní personál), tj. zaměstnanec je v těsném kontaktu se zákazníkem, nebo nepřímo (tzv. pomocný personál), kdy pracují zaměstnanci ve finančním oddělení, personálním oddělení nebo v zásobování.

Největší cenu ve službách má pro podnik kontaktní personál, protože při spotřebování služby je v intenzivním kontaktu se zákazníkem, a rovněž kvůli mzdám, které tvoří největší část nákladů. V této oblasti je úkolem marketingu správně vést a motivovat zaměstnance. Důležité je mít zaměstnance s potřebným vzděláním v příslušném oboru, anebo jim toto vzdělání poskytnout. Takoví zaměstnanci se lépe ztotožní se zákazníkem a jeho potřebami.

## Proces

Klíčovým prvkem marketingu služeb jsou správně volené procesy. Vzájemné působení mezi firmou poskytující službu a zákazníkem můžeme popsat jako sled specifických kroků. Na základě zvolených kroků můžeme klasifikovat náročnost procesu poskytování služby. Formulovat vedení procesů jako samostatnou aktivitu je prvotní podmínkou jak zlepšit kvalitu služeb. Služby můžeme poskytovat několika procesy:

- Masové služby jsou specifické malým osobním kontaktem a vysokou úrovní nabízených služeb. V těchto službách často bývá lidská pracovní síla vyměněna za automatické stroje. Jde hlavně o služby v bankovníctví, finančnictví, dopravy a cestovním ruchu.
- Zakázkové služby jsou specifické velkým rozsahem pružnosti přinejmenším některých součástí poskytovaných služeb. Při poskytování zakázkové služby dochází ke stěžení míře kontaktu. Pod tuto skupinu spadají služby některé osobní služby, montážní a opravárenské služby.
- Profesionální služby poskytují specialisté, s velkou účastí vykonavatele i příjemce služby; tyto služby jsou většinou neopakovatelné. Poskytovatelé profesionálních

služeb musí být vysoko kvalifikovaní. Spadají sem právnické, poradenské a lékařské služby.

### **Materiální prostředí**

Již při samotném vstupu do místnosti, kde je služba provozována se dostaví první dojmy, které poté vyvolají příjemné nebo nepříjemné očekávání. Pro úpravu materiálního prostředí nejsou žádné určené předpisy. Materiální prostředí je záležitostí elegance, módy a vynalézavosti designéra. Atmosféra a zařízení podniku navozují náladu a působí na jednání zákazníka.

Tabulka č. 1 *Jak ovlivňuje navozená atmosféra pocity zákazníka*<sup>19</sup>

Navozená atmosféra	Zákaznickova odezva
elegance	úroveň, styl
profesionality	důvěra, pocit bezpečí
vstřícnosti	pocit radosti
pochmurnosti	smutek, pocit omezování
srdečnosti	pohodlí, pocit vítaného hosta
luxusu	výjimečnost, kvalita, vysoké ceny

---

<sup>19</sup>VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, 2008. Str. 144.

### 3.1.4 Kvalita služeb

Nároky zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb pořád narůstají. Úroveň kvality poskytovaných služeb je činitelem, který pomáhá odlišit od produktů konkurence a může být podstatnou předností na trhu služeb. Pokud budeme „*vycházet z prací Grönroose(1984), který definuje dvě základní složky kvality, a to technickou a funkční kvalitu*“<sup>20</sup>. Tyto skupiny se účastní na image podniku.

Technická kvalita má spojitost s poměrnými měřitelnými součástmi služby, které působí vzájemně na zákazníka s poskytovatelem služby, a je výsledkem poskytované služby. Stupeň kvality můžou objektivně ohodnotit jenom odborníci. Jedná se například o služby čistírny, kadeřnické a opravárenské služby.

Způsob, jak sami zákazníci vidí funkční kvalitu služby, je velmi subjektivní. Na vnímání této kvality působí atmosféra podniku, ve kterém služba provozována, čekací doba a přístup personálu, momentální rozpoložení člověka, cena a další faktory.

#### Shrnutí

Marketingový mix je hlavní ingrediencí pro sestavování strategie firem. Každá jednotlivá složka marketingového mixu má vliv na ostatní, a proto teprve jejich sjednocení zajišťuje jednotnost a úspěch marketingové strategie. Mapování celého procesu poskytování služeb vede k jejich zdokonalování a zkvalitnění. Při sestavování marketingového mixu musíme správně klasifikovat působení jednotlivých složek na vybrané tržní úseky. Proto je důležitá dobrá znalost konkurence, vhodně zvolený marketingový mix pro vybraný úsek trhu a schopnost podniku potlačit nedostatky a zviditelnit svoje přednosti. Velkým problémem marketingového mixu služeb je skutečnost, že je snadno odkoukatelný konkurencí. Podnik pak nedosáhne požadovaného cíle a všechny ostatní firmy můžou zaznamenat pokles zisku následkem vzájemných marketingových útoků.

---

<sup>20</sup>VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, 2008. Str. 196.

## 3.2 Marketingové prostředí

Podnikatelé většiny podniků užívají marketingový výzkum k monitorování změn v jejich okolí. Okolí ovlivňuje podnik v několika oblastech, definuje přijatelné chování v podniku, má vliv na výběr cílů podniku a ovlivňuje prostředky pro docílení zvolených cílů. Proto je důležité, aby byl správně sestavený režim včasných varování. Díky tomuto systému budou mít podnikatelé možnost včas provádět změny marketingové strategie a správně reagovat na nové příležitosti a výzvy. Přesněji vystihuje marketingové prostředí definice: „*Marketingové prostředí společnosti zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky.*“<sup>21</sup>

Marketingové okolí podniku rozdělujeme na vnější a vnitřní prostředí. Do vnitřního prostředí řadíme bezprostřední účastníky podniku, jež ovlivňují jeho schopnost působit na trhy. Do vnějšího prostředí řadíme zpravidla sociální síly, které působí na všechny účastníky mikroprostředí. Abychom mohli volit správné kroky pro nastavení vhodné marketingové strategie, musíme provést analýzu vnitřního i vnějšího prostředí. Pro analýzu vnitřního prostředí se nejčastěji používá SWOT analýza a pro vnější prostředí PEST analýza.

### 3.2.1 Vnitřní prostředí

Prioritou všech podniků je vyhovět co největšímu počtu zákazníků na vybraných trzích a uspokojit jejich potřeby. Jednotlivé části vnitřního prostředí jsou spojené nejen s ekonomickou činností podniků, ale i podnik působí na své okolí. Do vnitřního prostředí řadíme podnik, dodavatele, marketingový zprostředkovatele, zákazníky, konkurenci a veřejnost.

Povaha podniku je dána jejím zařazením do ziskového nebo neziskového sektoru. Podstatný je i na úseku služeb, který podnik poskytuje a na jakém trhu službu nabízí. Struktura podniku má podstatnou účast na jejím úspěchu či neúspěchu. Důležitá je

---

<sup>21</sup>KOTLER, Philip. *Marketing management, analýza, plánování, využití, kontrola*, Praha, 1991. Str. 140.

komunikace mezi jednotlivými odděleními. Pokud je špatná komunikace nebo má ekonomický úsek silnou převahu nad marketingovým, potom je poskytnut prostor pro konkurenci. Součástí struktury podniku je organizování rozhodovacích postupů. Soustředění převážně do jednoho organizačního úseku se potom záporně ukáže na přizpůsobování rozhodovacím procesům. Na druhou stranu přílišné rozložení kompetencí může vyvolat rozpory v rozhodování.

Velký vliv na vnitřní prostředí podniku mají i vztahy s dodavateli, protože se významně podílí na kvalitě produkované služby. Dodavatele můžeme brát jako podnik nebo osobu, které zajistí nezbytné zásoby pro podnik i konkurenci, aby mohli poskytovat služby. Dalším pomocníkem obchodních korporací jsou marketingoví zprostředkovatelé, kteří pomáhají firmám nejen s propagací, ale i při distribuci nebo prodeji. Výběr vhodného a šikovného zprostředkovatele není jednoduchý, a přitom představení služby zprostředkovatelem má vliv i na konečného zákazníka.

Další složkou vnitřního prostředí jsou zákazníci. Zákazníci poptávají od poskytovatelů různé druhy zboží nebo služeb, proto je nejdůležitější jejich spokojenost. Jejich výběr působí na poskytovatele služeb a na jejich příjmy, tudíž by poskytovatelé neměli na svých zákaznících šetřit. Spokojený zákazník se nejen rád vrací, ale svoji spokojenost dál šíří, a ta neunikne dalším potenciálním zákazníkům. Z tohoto důvodu je důležité zákazníkům poskytování služeb co nejvíce zpříjemnit. Útulné prostředí a příjemné vystupování personálu by mělo být samozřejmostí.

Na trhu se pohybuje spousta podniků, které spolu navzájem bojují o zákazníky, zaměstnance i potřebné zdroje. Tyto podniky se snaží získat u zákazníků jedinečné postavení na trhu. Udržet si získané postavení na trhu není jednoduchou záležitostí – je k tomu zapotřebí dokonalá znalost vnějších vlivů a perfektní znalost konkurence. Nezbytné informace zjistíme prostřednictvím analýz konkurence. Účelem těchto analýz je zjistit konkurenční strategie, konkurenční výhody, slabé a silné stránky konkurence. Díky analýzám můžeme kroky konkurentů předpovídat a vhodně na ně reagovat.

Při snaze vyhovět zvolenému trhu musí podniky počítat nejen s konkurencí, ale i širokou veřejností. Veřejnost můžeme definovat následovně: „*Veřejnost je skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých*

*cíli.* <sup>22</sup> Úspěšné podniky kladou velký důraz na vytváření dobrých vztahů s veřejností, protože od ní očekává reakce. Podnik se musí pořád zabývat, po čem společnost touží a co by mohlo její touhy splnit. Potom může uskutečnit konkrétní kroky, které povedou k vybudování dobrého jména podniku.

### 3.2.2 Analýza SWOT

Pomocí analýzy SWOT podnik formuluje své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Analýza SWOT může sestavit celkové fungování podniku, definovat problémy a odhalit nové příležitosti růstu podniku. Podnik musí sledovat podstatné složky vnějšího i vnitřního prostředí.

Při prvních krocích SWOT analýzy se pátrá po externím prostředí podniku. Tento okruh působí mimo řízení podniku a ovlivňuje ho okolnostmi a dopady, které nedokáže ovlivnit. Prioritou výzkumu prostředí je zmapování nových možností podniku vedoucí k nabytí zisku.

Na trzích můžeme využít třech způsobů jak dosáhnout zisku:

- Podnik může produkovat produkt nebo službu, kterých se na trhu nedostává.
- Další způsob dosažení zisku může být produkování dosavadních výrobků nebo služeb jejich zlepšením a zkvalitněním.
- Poslední možností je vyvinutí nového výrobku nebo služby.

Příležitosti můžou mít různé formy, proto musí být podnikatelé na pozoru, aby je nepropásli.

Při analýze příštích hrozeb podniku je důležité brát v úvahu jak hrozby vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Riziko hrozeb nelze brát na lehkou váhu, protože pokud nedojde k včasnému odhalení hrozeb, může dojít k úbytku obrátu i příjmu. Podle Vebera můžeme definovat tyto hrozby:

---

<sup>22</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management, analýza, plánování, využití, kontrola*, Praha, 1991. Str. 146.

- *vysoká diferenciacie v odvětví;*
- *Státní regulace;*
- *Know-how, které se v odvětví používá;*
- *Velký počet konkurujících si firem, stejně velké konkurující firmy;*
- *Pomalý růst odvětví;*
- *Hrozba substitučních výrobků;*
- *Hrozba vstupu nového výrobce atd.* <sup>23</sup>

Proto, aby podnik odolal riziku hrozeb, musí sestavit obranné návrhy, jak a co změnit v případě ohrožení.

Nejen prostředí podniku dominantním způsobem působí na vytváření jejích dlouhodobých plánů, ale musí být brát ohled také na silné a slabé stránky podniku. Vyhledávání slabých a silných stránek podniku by mělo probíhat v těchto okruzích:

- *„finanční síla organizace;*
- *Výzkum a vývoj;*
- *Výrobní politika;*
- *Úroveň managementu;*
- *Organizace firmy;*
- *Napojení na infrastrukturu;*
- *Image firmy či výrobku atd.* <sup>24</sup>

Podnik by však neměl dávat příliš na odiv radost ze silných stránek a z toho, že nemusí vylepšovat všechny své slabé stránky. Není totiž nikdy zcela jasné, jestli má podnik omezit ty příležitosti, které se shodují s jeho silnými stránkami, nebo zda má uvažovat o příležitostech, pro které musí silné stránky vytvořit.

---

<sup>23</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management základy, prosperita, globalizace*, 2000. Str. 429.

<sup>24</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management základy, prosperita, globalizace*, 2000. Str. 429.



### 3.2.3 Vnější prostředí

Firmy a spotřebitelé ovlivňují vnější prostředí, které tvoří příležitosti a hrozby. Na neovlivnitelné situace vytvořené vnějším prostředím, které musí podnik monitorovat a správně zareagovat. Díky celosvětovému pohledu musí podnik sledovat šest vnějších skupin: demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní. I přes skutečnost, že jsou skupiny vždy popisovány samostatně, by měli podniky věnovat pozornost jejich vzájemnému vlivu.

Demografické prostředí se zaměřuje na mapování lidské populace z pohledu věku, velikosti, hustoty, rasy, pohlaví, vzdělání, bydliště, úmrtnosti, porodnosti, migračních tendencí a životního stylu. Demografické prostředí má velký význam pro produkci, odhadnutí velikosti zvoleného trhu a pro uspořádání dlouhodobých předpovědí rozvoje spotřeby vybraného produktu nebo služby.

Ekonomické prostředí potřebuje lidi a kupní sílu. „*Použitelná kupní síla v ekonomice závisí na současných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a úvěrových možnostech. Marketéři musí věnovat pečlivou pozornost trendům, které ovlivňují kupní sílu, protože mohou mít silný dopad na podnikatelské činnosti, zvláště u společností, jejichž výrobky jsou zaměřeny na zákazníky s vysokými příjmy a kteří jsou citliví k cenám.*“<sup>25</sup>

Společensko-kulturní prostředí tvoří význam, normy a postoje, které ve velkém rozsahu formulují styl a preference veřejnosti. Podle životního stylu a preferencí lidí je kupní síla mířena k vybranému zboží nebo službám a odvrácena od jiného zboží a služeb.

Do přírodního prostředí řadíme přírodní zdroje např. bohatství krajiny, geografické a klimatické poměry. Tyto zdroje mají vliv na marketingové činnosti podniku nebo slouží podnikům jako výstupy.

Technologické prostředí významně působí na rozvoj podniku. Staré technologie jsou nahrazeny novými. Pokud podniky neberou nové technologie na vědomí, stává se tak do nevýhodné situace. Z tohoto důvodu by měli podniky zaměřit velkou pozornost na zlepšení technologií a obnovení produktu nebo služby.

---

<sup>25</sup>KOTLER, Philip. KELLER, Kelvin Lane. *Marketing management*, 2007. Str. 123

Do politicko-právního prostředí patří zákony, vládní úřady a organizace, které působí negativně nebo pozitivně na jednotlivce a podniky. Podniky musí dodržovat právní předpisy a zákony, jež upravují spolupráci se spotřebiteli a dodavateli a nařizují podnikům zpřístupnit určené informace o produktu nebo službě. Politicko-právní prostředí intenzivně působí na marketingové rozhodování.

### **3.2.4 Analýza PEST**

PEST analýza je jak plánovitě provést revizi dopadů externího prostředí. Zkratka PEST se skládá:

- P – political (politický)
- E – economic (ekonomický)
- S – social (sociální)
- T – technological (technologický)

Analýza PEST je složkou strategického managementu, kterou podnik využívá v případě, že sestavují svůj dlouhodobí plán anebo před uskutečnění náročného projektu. PEST analýza není tak často využívána jako SWOT analýza. PEST analýza se od SWOT odlišuje hlavně tím, že dodává kvalitní a nezávislé informace. Tyto informace podávají zákonodárné sbory, statistické úřady, centrální banky a národní vlády.

Tabulka č. 2 Vybrané faktory používané při PEST analýze<sup>26</sup>

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trendy vývoje HDP</li> <li>• Ekonomické cykly</li> <li>• Úrokové sazby</li> <li>• Vývoj peněžní zásoby</li> <li>• Míra inflace</li> <li>• Míra nezaměstnanosti</li> <li>• Disponibilita a cena energií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antimonopolní opatření</li> <li>• Zákony na ochranu životního prostředí</li> <li>• Politika zdanění</li> <li>• Regulace zahraničního obchodu</li> <li>• Sociální politika</li> <li>• Stabilita vlády</li> </ul>
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografický vývoj</li> <li>• Rozdělování důchodu</li> <li>• Mobilita obyvatelstva</li> <li>• Vývoj životní úrovně a životního stylu</li> <li>• Míra vzdělanosti obyvatelstva</li> <li>• Přístup k práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vládní výdaje na výzkum a vývoj</li> <li>• Trendy ve vývoji a výzkum</li> <li>• Rychlost technologických změn</li> <li>• Míra zastarání technologií</li> <li>• Vládní přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>

Její pokrytí je veliké – dokáže pokrýt celé marketingové prostředí i trh. Je tak důležitým krokem, ne však nejpodstatnějším, a proto se při jejím použití využívá hned několik postupů. Při prvním kroku je důležité stanovit podstatné oblasti. V druhém kroku si určíme rozsah analýzy. Při třetím kroku se sestavuje samotná analýza. Ve čtvrtém kroku se analýza zpracovává, zhotoví se výtah z toho podstatného. Nejdůležitější při zpracování analýzy je, aby byl závěr pro všechny srozumitelný. V případě PEST analýzy není podstatná detailní analýza, ale to, aby perfektně a uspokojivě pokryla všechny podstatné, nebezpečné a zpeněžitelné faktory.

---

<sup>26</sup>VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management základy, prosperita, globalizace*, 2000.

## Shrnutí

Marketingové prostředí má velký vliv na sestavování cílů podniku a podílí se na jejich realizaci v budoucnosti. Marketingové prostředí dělíme na dvě skupiny vnitřní a vnější. Do vnitřního prostředí řadíme veřejnost, zákazníky, marketingový zprostředkovatele, dodavatele, podnik a konkurenci. Tyto skupiny vnitřního prostředí působí na sebe navzájem i na dění v podniku. Výhodou vnitřního prostředí je, že se na dění v něm podnik sám účastí a může ho i měnit. Pro zmapování vnitřního prostředí se velmi často využívá SWOT analýza. Díky SWOT analýze zjistí podnik, v čem spočívají jeho silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Dění ve vnějším prostředí bohužel nelze tak snadno ovlivnit jako vnitřní. Do vnějšího prostředí řadíme demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní. Důležité je věnovat pozornost každé skupině i jejich vzájemnému působení. Pro dobrou orientaci ve vnějším prostředí je vhodné využít PEST analýzu. PEST analýza předchází důležitým rozhodnutím (otevření nové pobočky, rozšíření nabídky podniku). Není důležité, aby podnik dovedl vnitřní i vnější prostředí do dokonalosti, ale aby uměl na situace vzniklé na trhu správně reagovat a předcházet tak ztrátě zákazníků.

### 3.3 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky tvoří velkou část ekonomik většiny států, proto se jim věnuje velká pozornost. „Tyto firmy podle Eurostat zaměstnávají v Evropské unii až kolem 40 procent všech lidí pracujících v nefinančním sektoru. Tradičně přispívají k vytváření nových pracovních míst a hospodářskému růstu. Jejich největší podíl, což není překvapující, protože je to vidět na dobrých ekonomických výsledcích, má sousední Německo, kde tvoří kolem 18 procent všech společností. Následují Lucembursko, Rakousko a Rumunsko. Nejmenší podíl naopak vykazují Česká republika a Slovensko, které je to pouze čtyři procenta podílu.“<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Použito z: Malé a střední podniky jsou motorem ekonomiky EU, v Česku nikoli. Reflex [online]. Dostupné z: <<http://www.reflex.cz/clanek/zpravy/53425/male-a-stredni-podniky-jsou-motorem-ekonomiky-eu-v-cesku-nikoli.html>>.

Malé a střední podniky umožňují lidem se svobodně realizovat, jejich existence stabilizuje společnost. Malé a střední podniky jsou velmi náchylné ke změnám v politice, které pro ně představují riziko. Vlastníci malých a středních podniků jen velmi zřídka bývají ze zahraničí. Nejčastěji jsou tyto podniky regionálně zaměřené – prostředky vyprodukované malým a středním podnikáním, tak zůstávají v regionu (státu). Díky tomuto zaměření je jednou z cest, jak oživit region, přímá podpora malých a středních podniků v daném regionu. Malé a střední podniky svojí existencí působí proti zvětšování monopolních tendencí trhu. Sice jejich boj není snadný a ne vždy úspěšný, ale vždy se nakonec objeví podnikatel, který je ochoten to risknout. Jednou z hlavních cest, jak dosáhnout úspěchu, může být orientace na individuální přání zákazníků a okrajové oblasti trhu.

*„Předností je*

- *relativní pružnost, rychlost odezvy (vč. vzniku a zániku firmy) na změny podmínek*
- *relativně vysoká schopnost absorpce pracovní síly díky pružnosti*
- *schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky (role subdodavatele).*

*Nevýhody jsou naopak dány*

- *obtížnějším resp. nákladnějším přístupem ke kapitálu, informacím a znalostem*
- *menší schopností eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů v počátečním stadiu svého vývoje (startu)*
- *menšími zábranami při uvolňování nadbytečné pracovní síly.* <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Použito z: Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice). Český statistický úřad [online]. Dostupné z: <<http://notes.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>.

Členění malého a středního podnikání:

*„Podle statistického pojetí*

- *Malé – do 20 zaměstnanců,*
- *Střední – do 100 zaměstnanců,*
- *Velké – 100 a více zaměstnanců.*

*Podle kritérií komise EU*

- *Mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,*
- *Malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR,*
- *Střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR. (Veber, 2012, str. 18)“*

### **Lidé v malém a středním podnikání**

Ve většině případů jsou malé a střední podniky řízeny přímo majitelem, který sám odpovídá jak za podnik, tak za vedení zaměstnanců. Tento způsob vedení s sebou přináší mnoho výhod, např. majitel je v denním kontaktu se zaměstnanci a může včas a vhodně reagovat na dění v podniku. Na základě osobního kontaktu se zaměstnanci také lépe ztotožňují s image podniku a při správném vedení podávají i větší výkon. Velkou nevýhodou při vedení lidí v malém a středním podniku je nedostatek finančních prostředků. Většina malých a středních podniků nedokáže zaměstnancům zajistit zaměstnanecké výhody a plat jako velká stabilní firma.

### 3.3.1 Právní formy malých a středních firem

Podnikání je upravováno na základě nového občanského zákoníku (ust. § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník), živnostenského zákoníku (zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon) a dalších zákonů. Některé činnosti (např. soudních exekutorů, lékařů, veterinářů) jsou z působnosti živnostenského zákona vyčleněny.

Existují tyto formy podnikání:

- *„Podnikání fyzických osob – jedná se o samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem na vlastní odpovědnost.“<sup>29</sup>*

Fyzická osoba podniká na základě živnostenského oprávnění nebo koncese, může také podnikat na základě oprávnění dle zvláštního předpisu. Fyzická osoba by měla být zapsaná v obchodním rejstříku buď povinně na základě podmínek stanovených občanským zákoníkem, nebo na vlastní žádost.

- *„Podnikání právnických osob – vznikne nový právní subjekt – osoba či kapitálová společnost. Všechny typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku.“<sup>30</sup>* Právnické osoby se dále člení na osobní společnosti, u kterých společníci ručí neomezeně za závazky podniku, a ve většině případů se podnikatel podílí na řízení podniku. Máme dva druhy obchodních společností komanditní společnost (k. s.) a veřejná obchodní společnost (v. o. s.). Další skupinou jsou kapitálové společnosti, do této skupiny patří společnost s ručením omezeným (s. r. o.) a akciová společnost (a. s.). Zakladatelé (společníci) vkládají do společnosti vklad v dané hodnotě, za závazky společnosti neručí, nebo jen do určité výše. Poslední skupinou jsou družstva, jsou zřizována za účelem zajišťování sociálních, hospodářských potřeb nebo za účelem podnikání. Charakteristikou družstev je, že nemají uzavřený počet členů.

---

<sup>29</sup>VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*, 2012. Str. 68.

<sup>30</sup>VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*, 2012. Str. 68-69.

### 3.3.2 Služby v malém a středním podnikání

V dnešní, moderní době je běžné, že výtěžnou činnost vykonávají jak muži, tak i ženy. Kvůli této skutečnosti mají rodiny více finančních prostředků, které využívají ke zkvalitnění svého životního stylu. Důsledkem těchto skutečností je zvýšená poptávka po službách, proto představují služby pro podnikatele v malém a středním podnikání velký potenciál.

Služby v malém a středním podnikání dělíme do dvou skupin: doprovodné služby (prodejce automobilů nabízí i servisní prohlídky nebo prodejce elektrospotřebičů nabízí i dopravu). Drobní podnikatelé se mohou díky rozšíření svého sortimentů o nové služby dobře rozlišit od své konkurence a získat tak oproti ní velkou výhodu. Do druhé skupiny spadají podnikatelé provozující pouze služby (právníci, kadeřnice, lékaři). V některých případech mohou poskytovatelé služeb nabídnout zákazníkům k nákupu drobné zboží. Je to dobrý způsob jak zákazníkům službu zhmotnit a navýšit si tak svůj příjem.

### 3.3.3. Malé a střední podniky v České republice

Malé a střední podniky mají svou pozici velmi nejistou a musí denně čelit konkurenci i jiným rizikům. „Podle údajů Českého statistického úřadu vykazovalo podnikatelskou činnost v České republice k 31. 12. 2011 celkem 1 122 511 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249). V tom bylo právnických osob 271 333 a fyzických osob 851 178. Meziročně se snížil počet právnických a fyzických osob o 14 928.“<sup>31</sup>

Špatné podmínky pro provozování podnikatelské činnosti v malých a středních podnicích se odráží i na stavu zaměstnanosti. „Celkový počet zaměstnanců malých a

---

<sup>31</sup> Použito z: Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice). Český statistický úřad [online]. Dostupné z: <<http://notes.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>.



*středních podniků se v roce 2012 snížil oproti roku 2011 o 34 tis. (o 1,9 %) na celkových 1786 tis. zaměstnanců. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2012 činil 59,43 %.*<sup>32</sup>

Tento nepříznivý trend poklesu počtu konkucenschopných malých a středních podniků stále pokračuje. „*Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků ve službách (CZ NACE, Sekce L-S) v roce 2012 klesl oproti roku 2011 o 3 290 podniků, tj. o 0,9 %, na celkových 363 568 subjektů. Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích ve službách v roce 2012 klesl oproti roku 2011 o 1 tis. tj. o 0,29 %. Výkony malých a středních podniků ve službách v roce 2012 klesly oproti roku 2011 o 21 694 mil. Kč, tj. o 2,67 %. Účetní přidaná hodnota vytvořená v malých a středních podnicích ve službách v roce 2012 klesla oproti roku 2011 o 4 897 mil. Kč, tj. o 1,49 %. Mzdové náklady (bez ostatních osobních nákladů) malých a středních podniků ve službách vzrostly v roce 2012 oproti roku 2011 o 511 mil. Kč. Celkové investice (hmotné, nehmotné včetně pozemků) malých a středních podniků ve službách klesly v roce 2012 oproti roku 2011 o 6 203 mil. Kč, tj. o 5,16 %.* (Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012).“<sup>33</sup>

## **Shrnutí**

Ve většině vyspělých států světa jsou malé a střední podniky velkým přínosem. Nejsou jen hybnou silou ekonomiky, technologické vyspělosti, zaměstnanosti a sociálního klimatu České republiky, ale i Evropské unie. Tento druh podniku je úzce svázan s regionem, ve kterém působí. Lépe reagují na změny na trhu a přání jednotlivých zákazníků než velké firmy. Výsledek podnikání plynoucí z malých a středních podniků zůstávají v regionu a tak podporuje jejich rozvoj. V posledních letech počet malých a středních podniků v České republice poklesl. Aby mohly malé a střední podniky prosperovat, potřebují správně nastavené podnikatelské prostředí a podporu od státu.

---

<sup>32</sup>Použito z: Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice). Český statistický úřad [online]. Dostupné z: <<http://notes.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>.

<sup>33</sup>Použito z: Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice). Český statistický úřad [online]. Dostupné z: <<http://notes.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>.

## 4 Praktická část

Tato práce se zaměřuje na studium sanatoria, konkrétně na důvody, proč jej klienti navštěvují a zda jsou s jeho službami spokojeni.

Sanatorium pro bolest v zádech MUDr. Podlípného je zdravotnickým zařízením poskytující rehabilitační a lázeňské služby. Vývoj Sanatoria pro bolest v zádech prošel několika fázemi. Dne 1. 1. 1989 byla založena ordinace v rámci státního rehabilitačního oddělení nemocnice Znojmo, kde pracoval MUDr. Podlípný společně se dvěma rehabilitačními pracovníci. Další krok proběhl ke dni 1. 2. 2003 otevřením privátní Ordinance pro bolest v zádech na Vídeňské ulici ve Znojmě, kde pracoval MUDr. Podlípný, zdravotní sestra, sestra na fyzikální terapii a postupem času se přidal masér a rehabilitační pracovníci. Třetím krokem bylo dokončení budovy Sanatoria pro bolest v zádech s regeneračním studiem o ploše 600 m<sup>2</sup> na Divišově náměstí ve Znojmě. Po slavnostním otevření dne 2. 11. 1998 nastoupilo pod vedením majitele a primáře MUDr. Podlípného dvacet zaměstnanců (tři lékaři, vrchní sestra, zdravotní sestry, recepční, rehabilitační pracovníci, maséři, lázeňské). Čtvrtý krok probíhá od otevření až dosud. Stále zde pracují tři lékaři, ale výrazně se rozšířil sortiment poskytovaných služeb o akupunkturu, EAV- elektroakupunturu dr. Volla. Dále byly služby rozšířeny o kosmetické masáže, reflexní masáže plosek nohou a ruční lymfatické masáže. Prostory recepce sanatoria zkrášlují výstavy od místních umělců. V roce 2008 začalo sanatorium poskytovat výuku a praxi Vyšší zdravotnické škole ve Znojmě a v roce 2009 se stalo sanatorium školícím a výukovým pracovištěm studentů Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích fakulty Zdravotně sociální, obor fyzioterapie.

Sanatorium pro bolest v zádech MUDr. Podlípného poskytuje tyto služby:

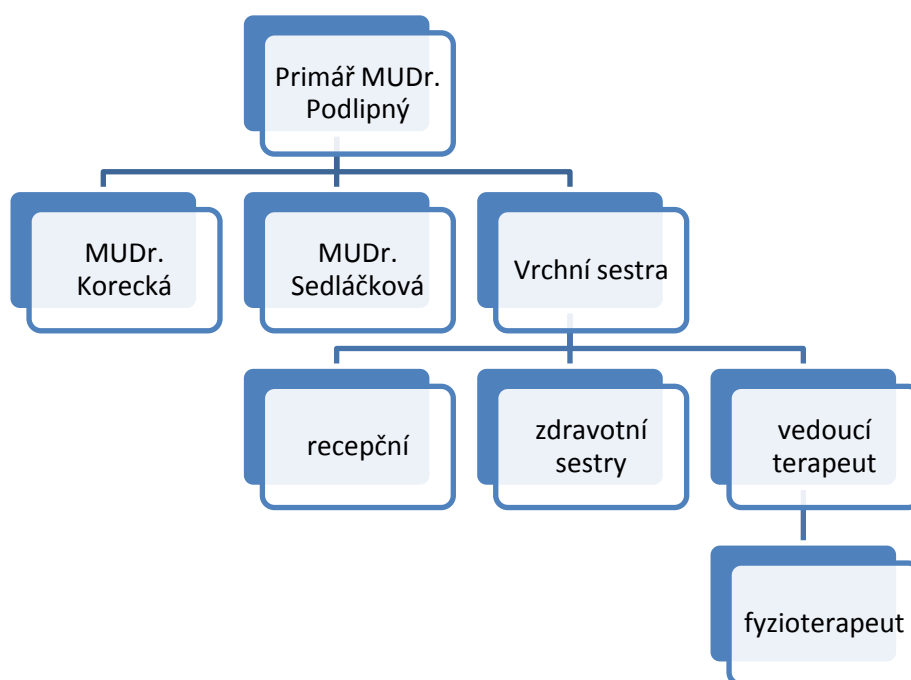
- fyzikální terapie
- celostní medicína
- myoskeletární medicína
- akupunktura, elektroakupuntura
- klasické masáže, kosmetické masáže, lymfatické a reflexní masáže
- baňky, plynové injekce, myostimulátor, parafango

- solárium, koupele a zábaly
- suché uhličitě koupele
- wellnesse

### Struktura vedení Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného

Struktura vedení v sanatoriu není jednoduchá. V čele sanatoria stojí pan primář MUDr. Podlipný, který řídí celý chod sanatoria. V jeho nepřítomnosti vede sanatorium lékařka, která ordinuje, buď MUDr. Korecká, nebo MUDr. Sedláčková. Běžný chod sanatoria má na starost vrchní sestra, které se zodpovídají zdravotní sestry, fyzioterapeuti, maséři a recepční. Fyzioterapeuti jsou ještě podřízeni vedoucímu fyzioterapeutovy.

Obrázek č. 1 Struktura vedení sanatoria.



#### ***4.1. Analýza spokojenosti pacientů Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného***

Dotazníkové šetření v Sanatoriu pro bolest v zádech MUDr. Podlipného má za úkol zjistit, jak často sanatorium navštěvují a jestli jsou pacienti spokojeni se službami, které sanatorium poskytuje. Sanatorium má momentálně 2 000 pravidelně navštěvujících klientů. Pro zjištění spokojenosti pacientů byl vypracován dotazník.

V období od 16. ledna do 26. března byli pacienti v prostorách sanatoria oslovováni s prosbou o vyplnění dotazníků (rozdalo se 250 dotazníků). Velkým překvapením byla velmi velká návratnost, kdy se navrátilo celkem 202 dotazníků z toho 183 použitelných dotazníků.

Dotazník byl sestaven z 21. otázek, jedna otázka byla otevřená, jedna polootevřená a u třech uzavřených otázek byla uvedena i varianta jiné, aby mohli pacienti plně vyjádřit svůj názor. Dotazník je součástí i této práce.

#### 4.1.1 Vyhodnocení dotazníků

##### Otázka č. 1: Jak často sanatorium navštěvujete?

Tabulka č. 3 Intenzita návštěvnosti klientů.

Odpověď	počet odpovědí
Jednou týdně	34
Jednou měsíčně	11
Jednou za dva měsíce	8
Jednou za tři měsíce	26
Jednou za půl roku	32
Jinak	9
Jednou ročně	9
Při potížích	7
Dle potřeby	20
Jednou za čtrnáct dní	2
Dvakrát za měsíc	1
Jednou za dva roky	1
Čtyřikrát týdně	1
Dle doporučení lékaře	3
Momentálně každý den	3
Třikrát týdně	7
Dvakrát týdně	2
Poprvé	6
Podruhé	1

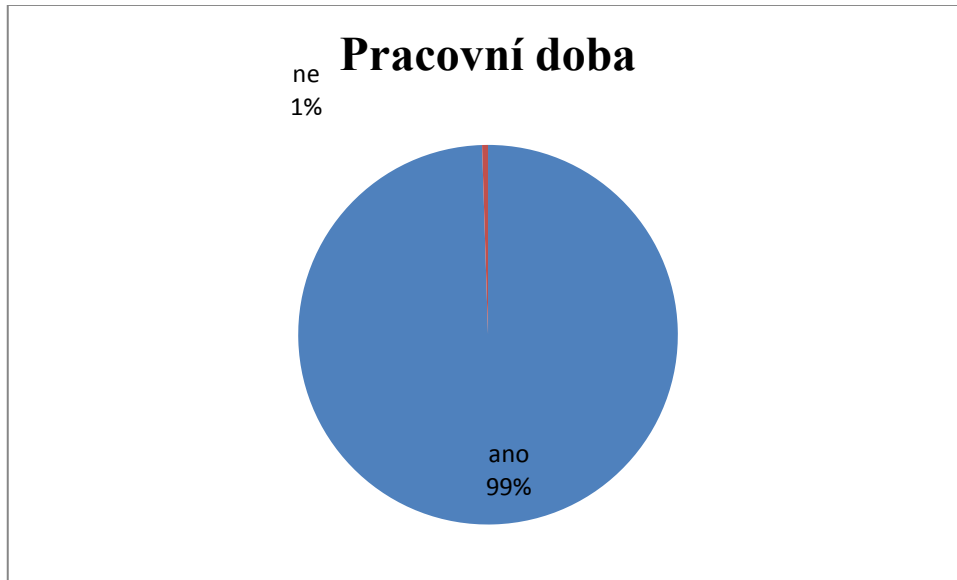
Zdroj: Vlastní práce

Po vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že sanatorium klienti navštěvují převážně jednou týdně. Tuto variantu odpovědi zvolilo 34 (19%) dotazovaných. Druhou nejčastější zvolenou variantou bylo, že sanatorium navštěvují jednou za půl roku, tak to odpovědělo 32 (18%) dotazovaných. 26 (14%) dotazovaných navštěvují sanatorium jednou za tři měsíce. Variantu jiné zvolilo 72 (39%) klientů. Tito klienti navštěvují sanatorium nejčastěji dle potřeby, třikrát týdně a 6 (3%) dotázaných uvedlo, že navštívily sanatorium

poprvé.

**Otázka č. 2 Jste spokojeni s pracovní dobou ( Po-Pá, 7:00-19:00 hod.)**

Graf č. 1, Spokojenost klientů s pracovní dobou sanatoria.



Zdroj: Vlastní práce

Z celkových 183 navrácených dotazníků, pouze jeden dotázaný je nespokojen s pracovní dobou. Všichni ostatní dotázaní jsou s pracovní dobou sanatoria spokojeni.

### Otázka č. 3. Jaký je důvod Vašich návštěv?

Tabulka č. 4 Důvody návštěv sanatoria.

Odpověď	počet odpovědí
Bolesti v zádech	149
Bolesti kloubů	44
Navštěvuje jen masáže	11
Navštěvuje jen solárium	2
Jiné	10
Bolesti hlavy	3
Rehabilitace	4
Krční páteř	1
Problémy s pohybem	1
Chodidla	1
Po operaci	1

Zdroj: Vlastní práce

Nejčastější důvod pro návštěvu sanatoria byly uvedeny bolesti zad a tento důvod zvolilo celkem 149 (81%) dotázaných. Druhým nejčastěji vyskytujícím důvodem k návštěvě sanatoria, uvedli klienti bolest kloubů celkem 44 (24%). Na tuto otázku 44 dotázaných klientů, zvolilo dvě možné varianty odpovědí. Nejčastěji vyskytující kombinace odpovědí byla bolesti v zádech a bolesti kloubů, objevila se u 32 (18%) dotázaných. Další nejčastěji se objevující kombinace byla uvedena bolesti v zádech a návštěva masáží.

**Otázka č. 4 Co si představujete pod názvem Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného?**

Tabulka č. 5 Představy klientů pod názvem Sanatorium pro bolest v zádech MUDr. Podlipného.

Odpověď	počet odpovědí
Osobu pana MUDr. Podlipného	24
Budova sanatoria	13
Služby, které sanatorium poskytuje	151
Jiné	1
Dr. Koreckou	3
Masáže	1

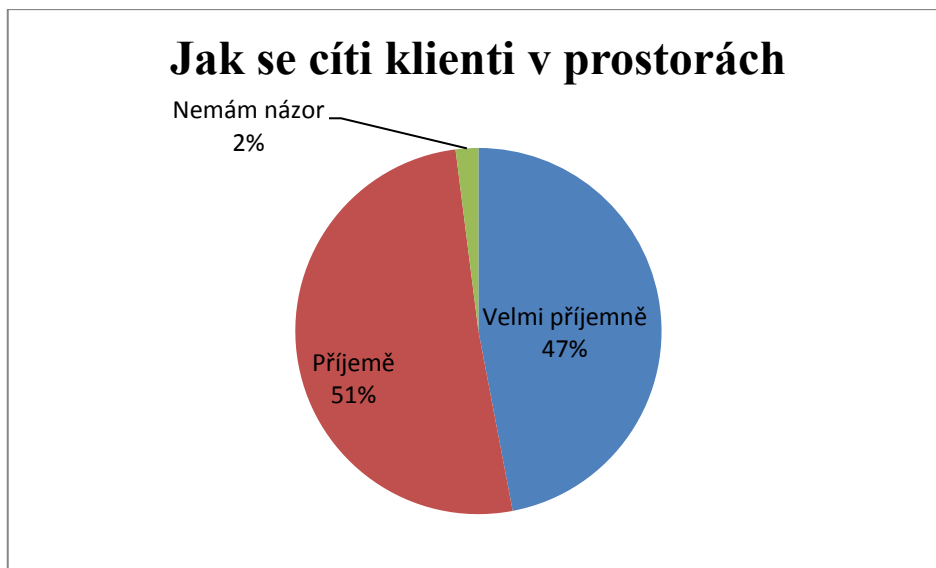
Zdroj: Vlastní práce

Představy klientů o názvu sanatoria se příliš nelišily. Nejvíce si podnázvem sanatoria klienti představují služby, které sanatorium poskytuje, a to celkem 151 (83%). Další nejčastěji vedená odpověď, zvolili klienti osobu pana MUDr. Podlipného a to ve 24(13%) případech. Budovu sanatoria si pod jeho názvem představuje celkem 13 (7%) dotázaných. Na tuto otázku zvolilo 10 (6%) klientů dvě možné varianty.



### Otázka č. 5 Jak se cítíte v jeho prostorách?

Graf č. 2 Jak se cítí klienti v prostorách sanatoria.



Zdroj: Vlastní práce

V prostorách sanatoria se 86 (47%) dotázaných cítí velmi příjemně, příjemně se v prostorách cítilo 94 (51%). Zbylí dotazovaní uvedli, že nemají názor.

### Otázka č. 6 Jakou službu byste v nabídce ještě uvítali?

Tabulka č. 6 Služby, které by klienti v sanatoriu uvítali.

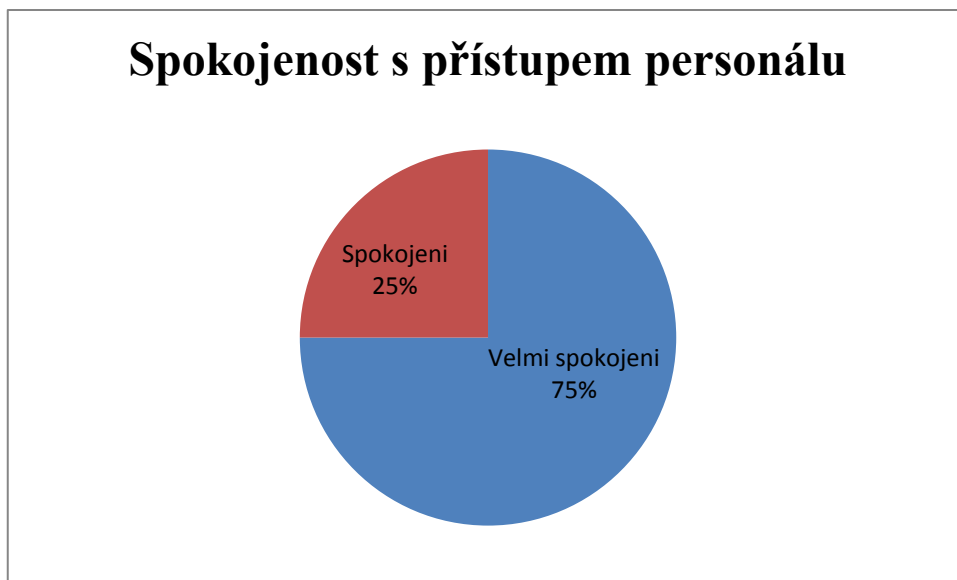
Odpověď	počet odpovědí
Žádná (proškrtnuto)	149
Spokojen	10
Nevím	14
Rentgen	1
Více druhu masáží	4
Koupele	1
Sauna	1
Sportovní poradenství	1
Bazén	2

Zdroj: Vlastní práce

Otázka šest byla zvolena jako otevřená, aby mohli klienti svobodně vyjádřit svůj názor. Bohužel 149 (81%) dotázaných nechalo nezodpovězenou nebo ji proškrtli, 14 (8%) dotázaných uvedlo, že neví, jakou službu by ještě uvítali. Jenom 10 (6%) dotázaných uvedlo, že jsou se službami spokojeni. Zbylí dotazovaní by uvítali rozšíření nabídky masáží, koupele, saunu, bazén nebo sportovní poradenství.

### **Otázka č. 7 Jak jste spokojeni s přístupem personálu?**

Graf č. 3. Spokojenost klientů s přístupem personálu.



Zdroj: Vlastní práce

S přístupem personálu bylo 138 (75%) dotázaných velmi spokojeno, zbývajících 45 (25%) dotázaných uvedlo, že jsou s přístupem spokojeni.

**Otázka č. 8 Uvítali byste v sanatoriu změny? Pokud ano uveďte, prosím, jaké.**

Tabulka č. 7 Změny, které by klienti uvítaly.

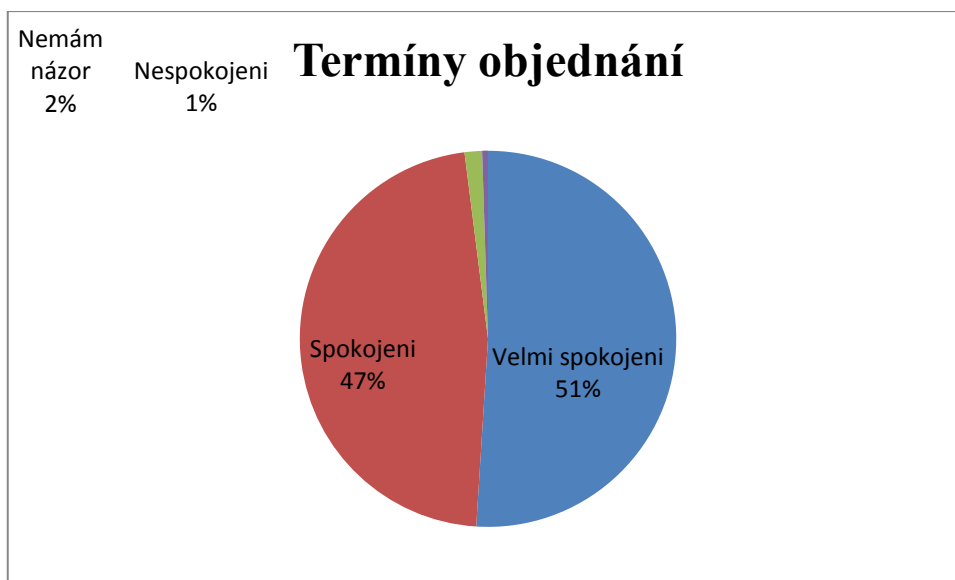
Odpověď	počet odpovědí
Při akutních bolestech trvá objednání dlouho	2
Rozšíření služeb	1
Více prostoru	4
Měkčí pohovky	2
Rozšíření pracovní doby u masáží	2
Ne	171
Ano	1

Zdroj: Vlastní práce

Na tuto otázku 171 (93%) dotázaných zvolilo odpověď ne, že si nepřejí změny. Klienti, kteří si přejí změny, by uvítali více prostoru celkem 4 (2%), zkrácení doby objednání při akutních bolestech, měkčí lehátka, prodloužení pracovní doby u masáží.

**Otázka č. 9 Jak jste spokojeni s termíny objednání?**

Graf č. 4. Spokojenost klientů s termíny objednání.



Zdroj: Vlastní práce

S pracovní dobou bylo velmi spokojeno 93 (51%) dotazovaných klientů, 86 (47%) uvedlo, že jsou s termíny objednání spokojeni. Variantu „nemám názor“ zvolili 3 (2%) dotázaní. Nespokojenost s termíny objednání dal najevo jediný dotazovaný klient.

#### **Otázka č. 10 Využíváte i služeb některého z lékařů?**

Graf č. 5. Klienti využívající služeb lékaře.



Zdroj: Vlastní práce

Služeb lékařů využívá 142 (78%) dotázaných klientů, naopak lékaře nenavštěvuje 41 (22%) dotazovaných.

### Otázka č. 11. Kterého lékaře navštěvujete?

Tabulka č. 8 Lékaři a jejich návštěvnost.

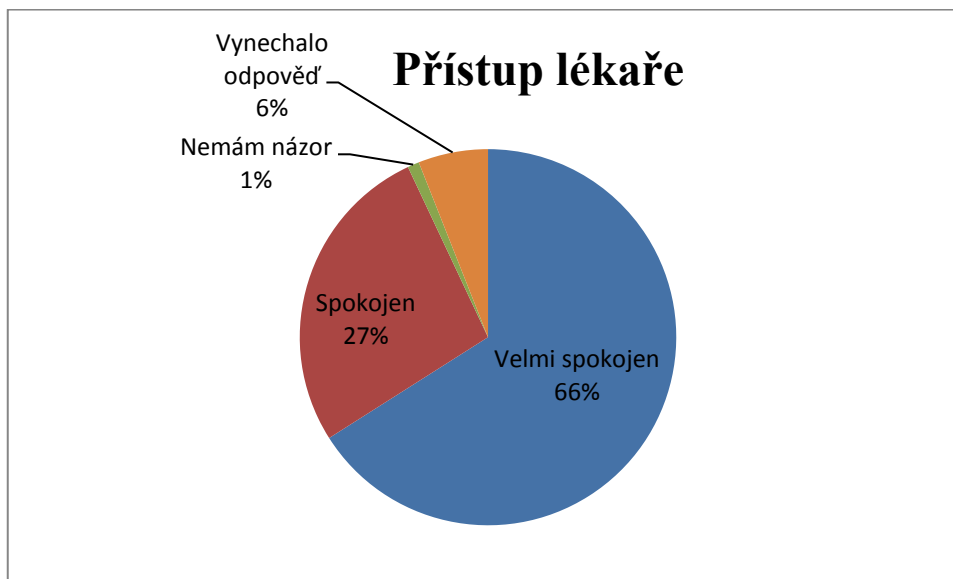
Odpověď	počet odpovědí
MUDr. Milan Podlipný	38
MUDr. Jana Korecká	104
MUDr. Marie Sedláčková	27
MUDr. Milan Podlipný a MUDr. Jana Korecká	4
MUDr. Milan Podlipný a MUDr. Marie Sedláčková	3
MUDr. Jana Korecká a MUDr. Marie Sedláčková	6
Nevyužívá služeb lékaře	14

Zdroj: Vlastní práce

Nejčastěji klienti využívají služeb MUDr. Korecké celkem 104 (57%) dotázaných. MUDr. Podlipného navštěvuje 38 (21%) a MUDr. Sedláčkovou 27 (15%) dotázaných. Ze všech dotázaných klientů 13 (7%) odpovědělo, že využívá služeb dvou lékařů. Nejčastěji objevující se kombinace využívání služeb lékařů je MUDr. Kokeckou a MUDr. Sedláčkovou zvolilo ji celkem 6 (3%) dotázaných. 14 (8%) dotázaných lékaře nenavštěvuje.

## Otázka č. 12 Jak jste spokojeni s přístupem Vašeho lékaře?

Graf č. 6. Spokojenost s přístupem lékaře.

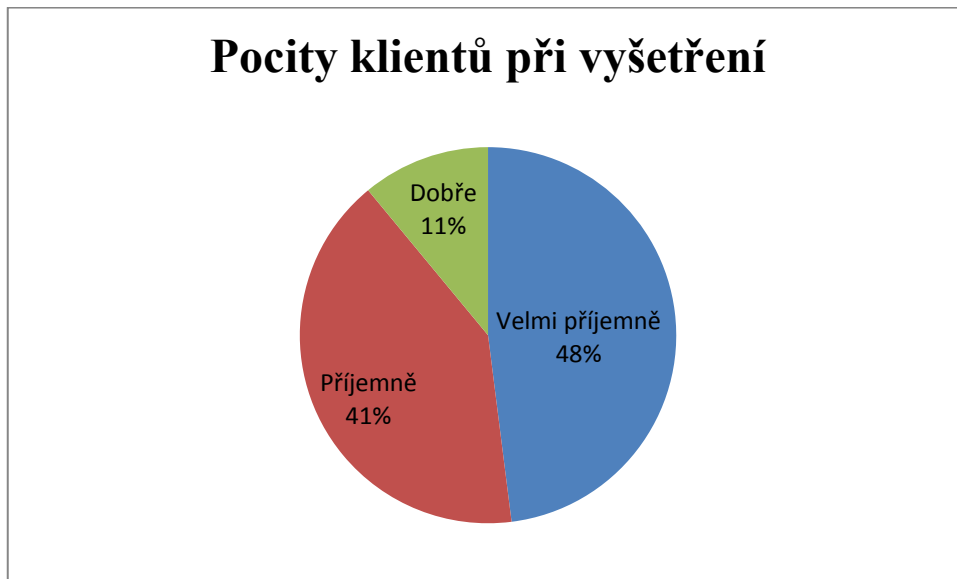


Zdroj: Vlastní práce

S přístupem lékaře je velmi spokojeno 121 (66%) dotázaných klientů, spokojenost s přístupem svého lékaře uvedlo 49 (27%). Na tuto otázku neodpovědělo 11(6%) dotázaných a zbývající uvedli, že nemají názor.

**Otázka č. 13 Jak se cítíte během vyšetření/procedur?**

Graf č. 7. Pocity klientů během vyšetření/procedur.



Zdroj: Vlastní práce

Během procedur/vyšetření se velmi příjemně cítilo 87(48%) dotázaných, příjemně se v průběhu procedur/vyšetření cítilo 75 (41%) dotázaných. Dobře se při procedurách/vyšetření cítilo 21 (11%) dotázaných klientů sanatoria.

### Otázka č.14 Jaký je váš zdravotní stav po návštěvě lékaře/procedury?

Graf č. 8. Zdravotní stav klientů



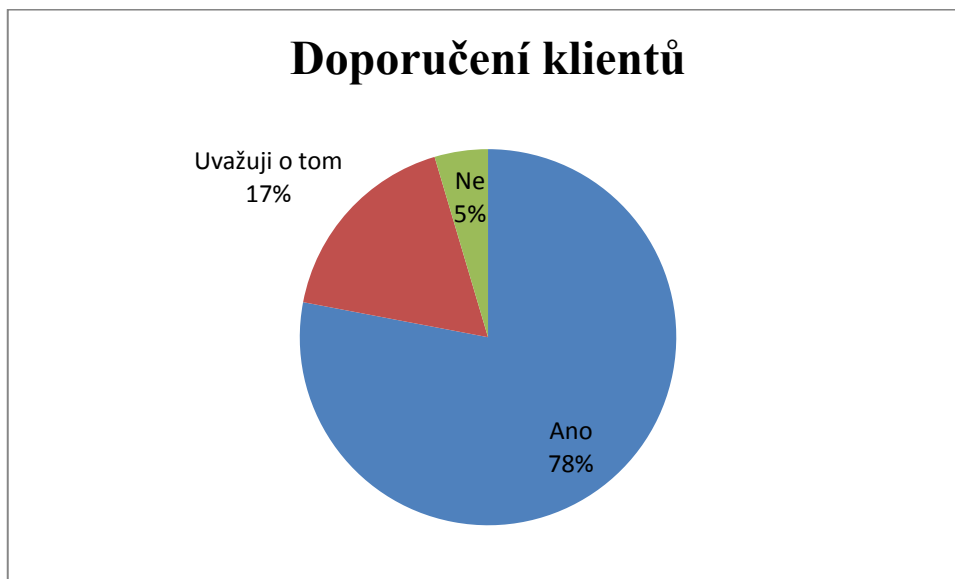
Zdroj: Vlastní práce

U 37 (20%) dotázaných klientů se zdravotní stav po návštěvě procedury/lékaře výrazně zlepšil. Zdravotní stav se zlepšil u 127 (69%) dotázaných a u 19 (10%) dotázaných se zdravotní stav nezměnil.



### Otázka č. 15 Doporučili jste služby sanatoria známým nebo příbuzným?

Graf č.9 Doporučení klientů.



Zdroj: Vlastní práce

Služby sanatoria doporučilo svým známým nebo příbuzným 156 (85%) dotázaných, 19 (10%) dotázaných o tom uvažuje a 8 (5%) dotázaných klientů se rozhodlo služby sanatoria nedoporučit.

### Otázka č. 16 Uveďte, prosím, jakého jste pohlaví?

Tabulka č. 9 Pohlaví.

Odpověď	počet odpovědí
Muž	51
Žena	132

Zdroj: Vlastní práce

Mezi dotázanými klienty sanatoria bylo 132 (72%) žen a 51 (28%) mužů. Sanatorium pro bolest v zádech MUDr. Podlipného navštěvuje daleko více žen než mužů, asi dvakrát více.

### Otázka č. 17 Váš věk?

Tabulka č. 10 Věk.

Odpověď	počet odpovědí
18. - 25. let	11
26.- 39. let	29
40.- 55. let	65
56. - 69. let	57
70. - 85. let	21
86. - 95. let	0

Zdroj: Vlastní práce

Nejvíce klientů sanatoria spadají do věkové skupiny 40 - 55let celkem 65 (36%). Druhou nejpočetnější skupinou klientů sanatoria jsou lidé ve věku 56 - 69let jejich celkem 57 (31%). Další nejpočetnější skupinou je věková skupina 26 - 39let, do ní se zařadilo 29 (16%). Zbývající dotazovaní klienti spadají do následujících skupin, skupina 26 - 39let do této skupiny spadá 21 (12%) a v poslední skupině 18 - 25let je celkem 11 (6%).

### Otázka č. 18 Váš stav?

Tabulka č. 11 Stav.

Odpověď	počet odpovědí
Svobodný/á	22
Ženatý/vdaná	126
Rozvedený/á	18
Vdovec/vdova	17

Zdroj: Vlastní práce

Klienti sanatoria jsou z největší části ženatí/vdané, celkem 126 (69%), svobodných klientů je 22 (12%), rozvedených je 18 (10%) a ovdovělých klientů je 17 (9%).

### Otázka č. 19 Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Tabulka č. 12 Vzdělání.

Odpověď	počet odpovědí
Základní	19
Vyučen/a	56
Středoškolské	78
Vyšší odborné	5
Vysokoškolské	25

Zdroj: Vlastní práce

Klienti navštěvující sanatorium mají nejčastěji středoškolské vzdělání 78 (43%), základní vzdělání má 19 (10%). Výuční list jako nejvyšší ukončené vzdělání má 56 (31%), vyšší odborné vzdělání má 5 (3%), vysokoškolské vzdělání má 25 (14%) dotázaných klientů.

### Otázka č. 20 Vaše současná ekonomická aktivita?

Tabulka č. 13 Ekonomická aktivita klientů.

Odpověď	počet odpovědí
Zaměstnanec	81
Živnostník	7
Podnikatel	7
Student	5
Důchodce	68
Nezaměstnaný	12
Mateřská dovolená	3

Zdroj: Vlastní práce

Velkou část klientů sanatoria tvoří zaměstnanci 81 (44%), další nejpočetnější skupinou klientů jsou důchodci 68 (37%). Mezi další klienty sanatoria patří živnostníci 7 (4%), podnikatelé 7 (4%), nezaměstnaní 12 (6%), studenti 5 (3%) a ženy na mateřské dovolené 3 (2%).

## Otázka č. 21 Místo bydliště?

Tabulka č. 14 Bydliště.

Odpověď	počet odpovědí
Znojmo	87
1. – 5. Km od Znojma	32
6. – 10. Km od Znojma	11
11. – 15. Km od Znojma	27
16. a více km od Znojma	26

Zdroj: Vlastní práce

Klienti sanatoria nejčastěji bydlí ve Znojmě 87 (48%) a v jeho blízkém okolí 1– 5 Km od Znojma 32 (17%). V širším okolí Znojma 6– 10 Km bydlí 11 (6%), 11– 15 Km od Znojma bydlí 27 (15%) a 16 a více km od Znojma bydlí 26 (14%) dotázaných klientů.

### 4.1.2. Doporučení a návrhy

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat kvalitu služeb, které sanatorium poskytuje a navrhnout možnosti zlepšení. Díky dotazníkovému šetření byla získána představa o tom, jak kvalitu služeb vnímají klienti sanatoria.

V následující části bakalářské práce budou následovat doporučení a návrhy na zlepšení kvality poskytovaných služeb.

#### 1. Zlepšit informovanost klientů o službách, které sanatorium nabízí.

Při vyhodnocování dotazníků nebyla zjištěna žádná nespokojenost klientů, ani velké pochybení sanatoria. Ale v průběhu rozdávání dotazníků v sanatoriu klienti často nebyli seznámeni s nabídkou služeb sanatoria, využívali převážně služeb lékaře nebo procedur od lékaře předepsaných. Větší informovaností klientů sanatoria o službách, které poskytuje, by mohlo vést k častější návštěvnosti sanatoria klienty, zlepšení zdravotního stavu klientů a tak jejich větší spokojenosti.

K zlepšení informovanosti klientů by mohla v první řadě napomoci větší informovanost ze strany personálu, například nabízením letáčků s informacemi o službách sanatoria klientům.

Náklady na letáky (tiskárna Aresy):

- 1 kus lesklého papíru formátu A4 stojí 4 Kč
- cena černobílého tisku je 3 Kč

Cena 300 ks letáčků velikosti A4 je  $(3 + 4) \times 300 = 2\,100 + 441$  (21 % DPH) = 2 541 Kč

Cena 300 ks letáčků velikosti A5 je  $(3 + 4) \times 150 = 1\,050 + 220,5$  (21 % DPH) = 1 270,5 Kč

Další možností jak zlepšit informovanost klientů by mohla být pomoc inzerce s podrobnou nabídkou služeb sanatoria v regionálním tisku.

Znojensko

Znojensko vychází jednou týdně a to, každé úterý v nákladu 8 900 ks a je distribuováno na Znojensku, Moravskokrumlovsku, Vranovsku a Třebíčsku.

Náklady na inzerci ve Znojensku:

- inzerát umístěný v inzerci o velikosti 43 x 50 mm je  $850 + 178,5$  (21 % DPH) = 1 028,50 Kč
- inzerce umístěná na druhé straně vlevo dole o velikosti 90 x 100 mm je  $3\,220 + 676$  (21 % DPH) = 3 896 Kč

## **2. Rozšíření nabídky masáží.**

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že velkou část klientů sanatoria tvoří ženy v produktivním věku, které jsou v dnešní náročné době velmi vytížené. Dnešní vytížené ženy rády relaxují při různých druzích masáží. Rozšíření nabídky masáží by sanatorium mohlo získat nové klienty a poskytnout větší výběr stávajícím.

### 3. Nové vybavení do ošetrovny

Lehátka na ošetrovně jsou již zastaralá a ne velmi pohodlná. Nová, modernější lehátka nebo křesla by jistě klientům zpříjemnily dobu strávenou při infuzích a injekcích.

Vhodným řešením by mohlo být pořízení transfuzního a dialyzačního křesla GOLOM DIA od firmy RQL. Křeslo GOLEM DIA má moderní vzhled a měkké čalounění, které poskytuje pohodlí ve všech pozicích pacienta. Křeslo má kolečka o průměru 7,5 cm, je čtyřdílné a volně polohovatelné s rozměry 60 –80 cm vsedě, 60 – 180cm vleže a nosností 150 kg. Hmotnost křesla je 60 – 90 kg. Křeslo má oboustranně použitelný infuzní stojan a odnímatelné podpěry rukou. Křeslo je možné objednat ve třech provedeních (GOLEM DIA P, GOLEM DIA, GOLEM DIA E), navrhovala bych variantu GOLEM DIA.

GOLEM DIA – má výšku nastavitelnou elektropohonem od 52 cm do 82 cm, ovládaní pohonu ručním ovladačem, manuálně nastavitelný sklon zad a nožní segment od 0<sup>0</sup> až 70<sup>0</sup> v ceně za jedno křeslo 41 999 Kč bez 21 % DPH + náklady za dopravu, montáž a zaškolení obsluhy, které se pohybují od 500 do 2 500 Kč bez 21 % DPH podle vzdálenosti.

Náklady na čtyři křesla: 167 996 + 35 279,16 (21 % DPH) = 203 275, 16 Kč

Náklady na dopravu:

- při objednání všech čtyř křesel naráz bude doprava a instalace křesel zdarma
- v případě, že by byly křesla objednávány jednotlivě, náklady na dopravu jednoho křesla budou 1 500 Kč + 315 (21 % DPH) = 1 815 Kč

Náklady celkem:

- při objednání všech čtyř křesel najednou 203 275, 16 Kč
- při objednání křesel jednotlivě 203 275, 16 + (1 815 x 4) = 210 535, 16 Kč

Doba dodání bývá obvykle 4 týdny.

#### 4. Více prostoru

Prostory sanatoria jsou sice velmi funkční, ale působí stísněným dojmem a klientům neposkytují dostatek soukromí při procedurách. Díky přeorganizováním prostorů sanatoria by klienti mohli získat pocit většího soukromí. V sanatoriu jsou volné prostory s bazénem, který se nevyužívá. Tyto volné prostory by po přebudování mohly být využívány pro poskytování masáží. Doporučuji konzultaci ohledně přestavby s architektem nebo projektantem.

#### 5. Hromadný tělocvik

Sanatoriu poskytuje cvičení jako prevenci proti bolesti zad, ale tato služba je velmi využívaná a na volné termíny se dlouho čeká. Vhodným řešením by mohlo být pronajmutím větších prostor, kde by mohlo probíhat hromadné cvičení jednou nebo dvakrát v týdnu. Tato forma rehabilitace by navíc mohla být velmi zábavná a oblíbená.

Pro tento účel by mohly vyhovovat prostory tělocvičny v základní škole na Václavském náměstí. Budova základní školy je vzdálená od budovy sanatoria asi 256 m.

Náklady na pronájem jsou 100 Kč za hodinu. V případě, že by cvičení probíhalo dvakrát v týdnu 1 hodinu, náklady na pronájem by byly 200 Kč týdně, 800 Kč měsíčně, 9 600 Kč ročně + náklady na cvičitelku. Cvičení by mohlo probíhat za mírný poplatek, například 50 Kč za jedno cvičení na osobu. Výnos by byl za jednu osobu:

- $50 \times 2 = 100$  Kč týdně,
- $50 \times 8 = 400$  Kč měsíčně,
- $400 \times 12 = 4\,800$  Kč ročně.

Za předpokladu účasti na cvičení alespoň 15 osob na jednom cvičení by výnos mohl být:

- $50 \times 15 = 750$  Kč týdně,
- $750 \times 4 = 3\,000$  Kč měsíčně,
- $3\,000 \times 12 = 36\,000$  Kč ročně.

### 4.1.3 Konkurence

Zařízení zabývající se problémy s pohybovým aparátem a bolestmi zad ve Znojmě je několik. Jedním takovým zařízením je rehabilitační oddělení Znojenské nemocnice. Rehabilitační oddělení Znojenské nemocnice se dělí na lůžkovou část, která se nachází v areálu Staré nemocnice a ambulanci v areálu Nové nemocnice. Areál Nové nemocnice je vzdálen cca. 3,4 km a areál Staré nemocnice 1,2 km od Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného. Lůžkové oddělení ve Staré nemocnici vede MUDr. Lucie Monhartová.

Rehabilitační ambulance v Nové nemocnici se věnuje:

- kloubním a vertebrogenní onemocněním,
- degenerativním onemocněním nervového systému,
- cévní onemocnění centrální nervové soustavy,
- stavům po operacích a úrazech pohybového aparátu.

Do rehabilitační ambulance se lze objednat jen na doporučení lékaře.

Nemocnice Znojmo poskytuje tyto služby:

- magnetoterapii,
- elektroléčbu,
- ultrazvuk,
- vodoléčbu,
- parafín,
- masáže,
- léčebnou tělesnou výchovu atd.

Ordinační hodiny:

Po 7:00 – 11:30 12:00 – 15:30

Út 7:00 – 11:30 12:00 – 15:30

St 7:00 – 11:30 12:00 – 15:30

Čt 7:30 – 11:30 12:00 – 15:15



Provozní doba fyzioterapie:

Po 7:00 – 15:30

Út 7:00 – 15:30

St 7:00 – 15:30

Čt 7:00 – 15:30

Pá 7:00 – 15:30

V areálu Staré nemocnice se nachází také specializovaná vertebrogenní ambulance.

Lékařem ambulance je MUDr. Antonín Čech. V této ambulanci se věnují :

- vertebrogenním poruchám,
- blokádám,
- manuální medicíně.

Pracovní doba:

St 7:00- 15:30

Čt 7:00- 15:30

Pá 7:00- 15:30

Dalším poskytovatele rehabilitačních služeb je Jana Vítková. Jana Vítková sídlí ve Znojmě, Dolní Česká 311. Rehabilitační zařízení Jany Vítkové jsou vzdáleny od Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného cca 286 m.

Zařízení se věnuje:

- rehabilitační péči,
- problémům se zády (s páteří ),
- stavům po úrazech a operacích.

Zařízení nenabízí služby lékaře, rehabilitační služby poskytuje fyzioterapeut. Zařízení lze navštívit na vlastní žádost nebo na doporučení lékaře. Provozní dobu mají od 8:00 hodin do 16:00 hodin.

Poskytuje tyto služby:

- reflexní masáže,
- rehabilitační cvičení,
- elektroléčba,
- magnetoterapie atd.

Dalším poskytovatelem rehabilitačních služeb je kvalifikovaná rehabilitační sestra Alena Nešporová. Alena Nešporová sídlí ve Znojmě, Na Navrší 3645. Ordinance Aleny Nešporové jsou vzdáleny cca. 1 km od Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného.

Pracovní doba.:

Po 8:00 – 12:00 13:00 – 16:00

Út 8:00 – 12:00 13:00 – 15:00

St 8:00 – 12:00 13:00 – 17:00

Čt 8:00 – 12:00 13:00 – 16:00

Pá zavřeno

K Aleně Nešporové je lepší objednat na doporučení lékaře, její zařízení služby lékaře nenabízí.

Poskytuje tyto služby:

- magnetoterapii,
- elektroléčbu,
- vířivku,
- masáže,
- léčebnou tělesnou výchovu atd.

Velkou nevýhodou konkurenčních zařízení je, že oproti Sanatoriu pro bolesti v zádech MUDr. Podlipného neposkytují služeb lékaře. Klienti nejprve musí navštívit svého obvodního lékaře nebo specialistu. Teprve potom mohou s žádankou vyhledat služeb fyzioterapeuta. Konkurenční zařízení nemají vlastní internetové stránky, mají jen uveřejněný kontakt na různých internetových portálech, proto se velmi těžko získávají informace. Vzhledem k tomu, že rehabilitace je většinou záležitostí, která trvá delší čas, se klienti často nechtějí, nebo ani nemohou uvolnit z práce. Proto dalším nedostatkem je krátká pracovní doba vzhledem k nejběžnější pracovní době (od 9:00 do 17:00). Výjimkou

je Nemocnice Znojmo poskytuje služby lékařů a má i vlastní internetové stránky, na kterých se dozvíte jen ty nejdůležitější informace.

## 5 Závěr

Teoretická část mé bakalářské práce vychází z poznatků získaných pečlivým, dosavadním studiem, v odborné literatuře a z internetových zdrojů, uvedených v seznamu literatury. Cílem teoretické práce bylo seznámit se s problematikou zvoleného tématu, popsat ho a charakterizovat. Teoretická část proto pojednává a charakterizuje problematiku služeb, zabývá se vnitřním a vnějším prostředím podniku v malém a středním podnikání.

Cílem praktické části bylo zmapovat chod Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného a provést podrobnou analýzu spokojenosti klientů se službami, které sanatorium poskytuje. Se strukturou organizace a průběhem vyšetření jsem se seznámila nejen jako nestranný pozorovatel v průběhu psaní své bakalářské práce, ale i osobně jako pacientka sanatoria. V prostorách sanatoria proběhlo dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost klientů s poskytovanými službami organizace. Na základě vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že většinu klientů sanatoria tvoří ženy v produktivním věku. Mezi hlavní důvody, proč klienti sanatorium navštěvují, patří bolesti zad a kloubů. Velké množství dotázaných klientů také uvedlo, že jsou spokojeni s přístupem personálu i s prostorami sanatoria. Analýza dotazníku sice ukázala velkou spokojenost klientů se službami, které sanatorium poskytuje, ale odhalila i drobné nedostatky. Na základě odhalených nedostatků byly následně navrhnuty změny, které by mohly vést k větší spokojenosti klientů sanatoria. Jedním z odhalených nedostatků byla např. malá informovanost klientů o službách sanatoria. Bylo proto navrženo, aby sanatorium nechalo natisknout letáky a nabízelo je klientům a inzerce v novinách.

Tato bakalářská práce nebyla zhotovena jen za účelem složení státní zkoušky, ale zjištěné informace v ní obsažené budou poskytnuty vedení Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného. Doufám, že sanatorium využije některé z mnou navržených opatření, které by mohly vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb a ke zvýšení návštěvnosti sanatoria.

## 6. Seznam použité literatury:

- BURSTINER, Irung. *Základy maloobchodního podnikání*. USA, 1991. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.
- DONNELLY, James H. GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. *Management*. Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- EXNER, Lubomír; RAITER, Tomáš; STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. Professional Publishing, 2005. 188 s. ISBN 80-86419-73-8.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- GLADKIJ, Ivan a kolektiv. *Management ve zdravotnictví*. Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. *Marketing*. Grada Publishing a. s., 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kelvin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip. *Marketing management, analýza, plánování, využití, kontrola*. Victoria Publishing Praha, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRETTNER, Anton a kol. *Marketing*. SPU Nitra, 2010. 287 s. ISBN 978-80-552-0355-3.
- LAMMING, Richard; BESSANT, John. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press, 1995. 294 s. ISBN 80-85603-47-0.
- MICHALOVÁ, Valéria a kol. *Služby a cestovní ruch*. SPINT, 1999. 549 s. ISBN 80-88848-51-2.
- MULAČOVÁ, Věra; MULAČ, Petr a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Grada Publishing, a.s., 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

## Seznam internetových zdrojů:

- ČEVELOVÁ, Magdalena. Marketingová kouzla pro malé firmy a volnonožce. *Slovníček* [online]. © Marketingová kouzla 2008 – 2014. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <<http://www.cevelova.cz/slovnicek/>>.
- Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice). Český statistický úřad [online]. Aktualizováno dne: 20.08.2012 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <<http://notes.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>.
- Malé a střední podniky jsou motorem ekonomiky EU, v Česku nikoli. Reflex [online]. Vytvořeno 15. 12. 2013. © 2001 - 2014 Copyright CZECH NEWS CENTER a.s. a dodavatelé obsahu. ISSN 1213-8991 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <<http://www.reflex.cz/clanek/zpravy/53425/male-a-stredni-podniky-jsou-motorem-ekonomiky-eu-v-cesku-nikoli.html>>.
- Rehabilitační oddělení – Spektrum činností. Nemocnice Znojmo [online]. Vytvořeno 15.6.2009, změněno 26.2.2013 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <<http://www.nemzn.cz/vismo/dokumenty2.asp?id=138869>>.
- Rehabilitace – Znojmo. Najisto.cz [online]. 1999 – 2014 © Economia, a.s. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <<http://najisto.centrum.cz/zdravi/lekari-a-lekarske-ordinace/rehabilitace/region/jihomoravsky/znojmo/>>.
- Role malého a středního podnikání ve společnosti: Malé a střední podnikání v ČR a jeho role ve společnosti.iPodnikatel.cz [online]. Vytvořeno 27.07.2011. © 2011 – 2014 i Podnikatel.cz [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/role-maleho-a-stredniho-podnikani-ve-spolecnosti.html>>.
- Sanatorium MUDr. Milana Podlipného. Rehabilitační a lázeňské sanatorium pro bolest v zádech s regeneračním studiem [online]. Copyright © Sanatorium MUDr. Milana Podlipného / 2011 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <[www.sanatorium-podlipny.cz](http://www.sanatorium-podlipny.cz)>.
- Zákon o zdravotnických službách a jejich poskytování: Část první [online]. ©AION CS 2010-2014 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#cast1>>.
- ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu slouží PEST analýza: Co je PEST analýza.* [online]. 29. 11. 2010, roč. 2010, s. 1 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.
- Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Vytvořeno 2013 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <[http://www.edukol.cz/publikace/zprava\\_o\\_vyvoji\\_msp\\_v\\_roce\\_2012.pdf](http://www.edukol.cz/publikace/zprava_o_vyvoji_msp_v_roce_2012.pdf)>.

## **Seznam grafů**

Graf 1 Spokojenost klientů s pracovní dobou sanatoria.....	38
Graf 2 Jak se cítí klienti v prostorách sanatoria.....	41
Graf 3 Spokojenost klientů s přístupem personálu.....	42
Graf 4 Spokojenost klientů s termíny objednání.....	44
Graf 5 Klienti využívající služeb lékaře.....	44
Graf 6 Spokojenost s přístupem lékaře.....	46
Graf 7 Pocity klientů během vyšetření/procedur.....	47
Graf 8 Zdravotní stav klientů.....	48
Graf 9 Doporučení klientů.....	49

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 Struktura vedení sanatoria.....	35
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 dotazník

Příloha č. 2 kontingenční tabulka

## **Příloha č. 1**

Vážený pane / Vážená paní,

Jsem studentkou Soukromé vysoké školy ekonomické Znojmo, jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala **Kvalita služeb a možnost jejich zlepšování Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného**. Z tohoto důvodu bych potřebovala znát, jak se v prostorách sanatoria cítíte a jak jste spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb. Prosím vás proto, abyste mi věnovali pár minut svého času a zodpověděli mi na následující otázky.

Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro potřeby mé bakalářské práce pro Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného. Budu proto ráda, když na otázky budete odpovídat zcela upřímně.

Předem děkuji za váš čas a spolupráci.

Jana Boháčová

studentka SVŠE ZNOJMO

### **1. Jak často sanatorium navštěvujete?**

- Jednou týdně
- Jednou měsíčně
- Jednou za dva měsíce
- Jednou za tři měsíce
- Jednou za půl roku
- Jinak.....

### **2. Jste spokojeni s pracovní dobou ( Po-Pá, 7:00-19:00 hod.)?**

- Ano
- Ne

### **3. Jaký je důvod Vašich návštěv?**

- Bolesti v zádech
- Bolesti kloubů
- Navštěvuji jen masáže
- Navštěvuji jen solárium
- Jiné.....

### **4. Co si představujete pod názvem Sanatoria pro bolest v zádech MUDr. Podlipného?**

- Osobu pana MUDr. Podlipného
- Budovu sanatoria
- Služby, které sanatorium poskytuje
- Jiné.....

### **5. Jak se cítíte v jeho prostorách?**

- Velmi příjemně
- Příjemně



- Nemám názor
- Nepříjemně
- Velmi nepříjemně

**6. Jakou službu byste v nabídce ještě uvítali?**

.....

**7. Jak jste spokojeni s přístupem personálu?**

- Velmi spokojeni
- Spokojeni
- Nemám názor
- Nespokojeni
- Velmi nespokojeni

**8. Uvítali byste v sanatoriu nějaké změny? Pokud ano uveďte, prosím, jaké.**

- Ano.....
- Ne

**9. Jak jste spokojeni s termíny objednání?**

- Velmi spokojeni
- Spokojeni
- Nemám názor
- Nespokojeni
- Velmi nespokojeni

**10. Využíváte i služeb některého z lékařů?**

- Ano
- Ne

**11. Kterého lékaře navštěvujete?**

- MUDr. Milana Podlípného
- MUDr. Janu Koreckou
- MUDr. Marii Sedláčkovou

**12. Jak jste spokojeni s přístupem Vašeho lékaře?**

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nemám názor
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

**13. Jak se cítíte během vyšetření/procedur ?**

- Velmi příjemně
- Příjemně
- Dobře
- Nepříjemně
- Velmi nepříjemně

**14. Jaký je váš zdravotní stav po návštěvě lékaře/procedury?**

- Výrazně se zlepšil
- Zlepšil
- Zůstal stejný
- Zhoršil se

**15. Doporučili jste služby sanatoria známým nebo příbuzným?**

- Ano
- Uvažuji o tom
- Ne

**16. Uveďte, prosím, jakého jste pohlaví?**

- Muž
- Žena

**17. Váš věk?**

- 18. – 25. let
- 26. – 39 let
- 40. – 55 let
- 56. – 69 let
- 70. - 85. let
- 86. - 95. let

**18. Váš stav?**

- Svobodný/á
- Ženatý/vdaná
- Rozvedený/á
- Vdovec/vdova

**19. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?**

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**20. Vaše současná ekonomická aktivita?**

- Zaměstnanec
- Živnostník
- Podnikatel
- Student
- Důchodce
- Nezaměstnaný

**21. Místo bydliště?**

- Znojmo
- 1.– 5. km od Znojma
- 6. – 10. km od Znojma
- 11. – 15. km od Znojma
- 16. a více km od Znojma

Ještě jednou děkuji za vyplnění a Váš čas.

Dotazník číslo	Otázka č. 1	Otázka č. 2	Otázka č. 3		Otázka č. 4		Otázka č. 5	Otázka č. 6	Otázka č. 7	Otázka č. 8	Otázka č. 9	Otázka č. 10	Otázka č. 11		Otázka č. 12	Otázka č. 13	Otázka č. 14	Otázka č. 15	Otázka č. 16	Otázka č. 17	Otázka č. 18	Otázka č. 19	Otázka č. 20	Otázka č. 21
1	0	0	0	3	0	2	0	0	0	1	2	0	0	x	1	2	1	0	1	2	1	3	0	0
2	3	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2	1	2	0	1
3	3	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	0	x	0	0	0	0	1	1	0	2	0	4
4	4	0	0	x	0	x	1	0	0	1	1	0	2	x	0	0	1	0	1	3	1	4	4	1
5	0	0	0	1	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	1	2	0	1	2	2	1	0	3
6	4	0	0	1	1	x	1	0	1	1	0	0	0	x	0	2	1	0	1	4	3	0	4	1
7	3	0	0	x	0	2	1	0	0	1	1	0	0	x	0	1	1	0	1	2	1	1	0	1
8	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	0	0	1	2	1	2	5	1
9	4	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	0	2	1	0	1	2	1	1	5	4
10	2	0	0	x	2	x	1	1	0	1	0	0	0	x	0	1	1	1	1	0	0	2	0	1
11	4	0	0	x	3	x	0	2	0	1	0	0	1	x	0	1	1	0	1	3	2	2	4	0
12	4	0	0	x	2	x	1	1	0	1	0	0	1	x	0	1	0	2	1	4	1	0	4	2
13	4	0	0	x	2	x	0	2	0	1	0	0	2	x	0	1	1	0	1	2	2	1	5	4
14	2	0	0	x	2	x	1	0	0	1	0	0	1	x	0	1	0	0	1	2	2	2	0	3
15	3	0	0	x	2	x	1	0	0	1	0	0	0	x	0	0	1	0	1	3	1	2	4	0
16	0	0	0	1	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	2	0	0	4	0
17	4	0	0	x	0	x	1	0	0	1	1	0	1	x	1	1	2	0	1	3	1	4	4	0
18	5	0	4	x	2	x	0	0	0	1	1	0	1	x	0	0	1	0	1	4	3	1	4	0
19	3	0	0	x	2	x	1	0	1	1	1	0	1	x	1	1	1	2	1	2	1	1	5	3
20	1	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	0	0	x	0	2	1	0	1	2	2	1	0	0
21	4	0	0	x	2	x	1	0	0	1	0	0	1	x	0	1	1	0	1	3	1	2	0	1
22	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	0	0	1	1	1	2	0	4
23	5	0	0	x	2	x	0	2	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	2	1	2	0	3
24	4	1	1	x	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	1	1	1	0	1	3	1	4	2	0
25	4	0	0	1	2	x	1	0	0	1	1	0	2	x	0	0	1	0	1	3	1	2	4	1
26	2	0	0	2	4	x	1	0	1	1	1	0	1	x	1	1	0	0	1	1	1	1	0	4
27	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	0	0	1	1	1	1	0	3
28	4	0	1	x	2	x	1	0	1	1	1	0	2	x	0	1	1	0	1	2	1	4	0	0
29	5	0	0	x	0	x	1	0	0	1	1	0	1	x	0	1	1	0	1	3	1	0	4	2
30	4	0	0	x	2	x	2	0	1	1	1	1	1	x	1	2	1	0	1	3	1	2	4	2
31	3	0	4	x	2	x	1	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	3	1	1	0	0
32	3	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	1	1	0	1	3	1	2	4	0
33	3	0	0	x	2	x	1	0	0	1	0	1	1	x	0	1	1	0	1	4	3	2	4	0
34	0	0	0	x	1	x	0	0	0	1	0	0	2	x	0	0	1	0	1	2	2	1	5	0
35	4	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	0	1	1	0	1	4	1	2	4	3

36	0	0	4	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	3	1	1	4	4
37	4	0	0	1	2	x	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	1	2	0	0
38	1	0	2	x	2	x	1	0	0	1	3	1	x	x	x	1	1	0	1	3	1	4	4	0
39	0	0	0	1	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	1	2	0	0	1
40	4	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	2	2	2	0	0
41	0	0	0	x	2	x	1	0	1	1	0	1	1	x	1	2	1	0	1	0	0	2	3	0
42	4	0	0	x	2	x	1	0	1	1	1	0	2	x	1	1	1	0	1	2	1	2	0	0
43	0	0	0	3	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	0	1	2	0	0
44	4	0	0	1	2	x	1	0	1	1	0	0	2	x	0	1	1	1	1	3	1	2	0	0
45	1	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	0	2	x	0	1	1	0	1	2	1	1	0	0
46	4	0	1	x	2	x	0	0	0	1	0	0	2	x	0	0	0	0	1	3	3	1	4	0
47	4	0	0	x	0	x	0	0	0	1	0	0	0	x	0	0	0	0	1	1	1	2	0	2
48	5	0	0	1	2	x	1	0	1	1	1	0	1	x	1	1	1	0	1	3	2	1	4	0
49	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	0	1	x	1	0	1	0	1	3	3	1	4	1
50	3	0	0	1	2	x	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	4	1	1	4	0
51	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	0	1	x	0	0	1	0	1	1	1	1	4	1
52	3	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	1	0	x	0	0	1	0	1	1	1	1	6	4
53	3	0	0	x	0	x	1	0	1	1	1	0	0	x	0	1	1	0	1	1	1	2	0	1
54	3	0	0	1	2	x	1	2	1	1	1	0	1	x	1	2	1	0	1	3	2	2	4	0
55	0	0	1	x	1	x	1	0	1	1	1	0	1	x	0	1	0	0	1	2	1	1	0	1
56	4	0	0	x	0	x	0	0	0	1	0	1	0	x	0	0	0	0	1	0	0	1	0	4
57	2	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	1	x	x	x	0	0	0	1	1	1	2	6	0
58	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	2	x	0	1	1	0	1	0	0	2	0	0
59	3	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	0	x	0	0	1	0	1	2	1	1	0	4
60	4	0	0	x	2	x	1	0	1	1	1	0	1	x	0	0	1	0	1	1	1	4	6	0
61	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	0	1	x	0	0	1	0	1	2	1	2	5	1
62	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	1	x	x	x	0	1	0	1	4	3	1	4	0
63	3	0	0	x	2	x	1	0	1	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	3	1	1	4	0
64	6	0	2	x	5	x	0	1	0	1	0	0	1	x	0	0	0	0	1	3	3	1	4	0
65	1	0	4	x	0	x	0	0	0	1	0	1	0	x	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1
66	1	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	2	x	0	1	0	0	1	2	1	4	0	1
67	4	0	0	4	2	x	0	0	1	1	0	1	2	x	0	1	1	1	1	3	1	2	4	4
68	0	0	0	x	2	x	0	0	1	1	1	0	1	x	1	0	1	0	1	2	1	1	0	0
69	3	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	1	2	1	2	0	3
70	6	0	0	x	2	x	1	0	1	1	0	1	x	x	x	0	1	0	1	2	1	4	0	0
71	6	0	0	x	2	x	1	0	0	1	0	1	1	x	1	1	1	0	1	3	3	0	4	3
72	6	0	0	x	2	x	0	2	0	1	1	0	1	x	0	0	1	0	1	3	1	2	4	0
73	6	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	2	1	2	0	0
74	7	0	0	x	2	x	1	0	1	3	1	0	0	1	2	2	1	1	1	1	1	2	5	3
75	7	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	1	1	1	0	1	3	1	2	4	0

76	7	0	0	1	2	3	1	0	1	1	1	0	1	2	0	1	0	0	1	2	1	4	2	4	
77	8	0	0	x	2	x	1	0	1	1	1	0	1	x	1	1	1	0	1	3	1	3	4	3	
78	8	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	1	1	1	0	1	4	1	1	4	2	
79	8	0	0	x	1	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	0	0	1	3	1	1	4	0	
80	8	0	0	1	2	x	0	2	0	1	1	0	1	x	0	1	1	0	1	3	1	2	4	0	
81	8	0	0	1	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	0	0	1	3	1	0	4	2	
82	8	0	0	5	2	x	0	1	0	1	0	0	0	x	0	0	1	0	1	2	1	2	2	4	
83	8	0	0	x	2	x	1	0	1	0	1	0	1	x	1	1	1	0	1	2	1	4	0	3	
84	8	0	0	1	2	x	1	0	1	1	1	0	1	x	1	1	1	1	1	3	1	0	4	0	
85	8	0	0	1	2	x	0	1	0	1	0	0	2	x	0	0	0	0	1	3	1	1	0	3	
86	8	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	2	x	0	0	0	0	1	2	1	0	0	3	
87	8	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	2	2	3	0	0	
88	8	0	0	1	2	x	0	0	1	1	1	0	1	x	2	2	1	1	1	3	3	4	4	1	
89	8	0	0	1	2	x	0	0	0	1	0	0	2	x	0	1	2	0	1	4	3	4	4	1	
90	9	0	2	x	2	x	0	0	0	1	0	0	0	x	0	0	2	0	1	2	1	4	0	1	
91	5	0	4	x	3	x	1	0	0	1	0	0	1	x	1	0	2	1	1	3	3	2	0	3	
92	10	0	2	6	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	0	0	1	0	1	1	1	2	0	3	
93	11	0	6	x	0	x	1	0	1	1	1	1	1	x	1	2	1	1	1	2	1	2	0	1	
94	6	0	0	1	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	2	1	4	0	4	
95	12	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	2	x	0	2	2	0	1	2	1	0	0	4	
96	13	0	1	x	2	x	1	0	1	1	1	1	1	x	1	2	1	2	1	4	1	2	4	3	
97	14	0	1	x	2	x	0	1	0	1	0	1	x	x	x	0	0	0	1	2	1	1	0	2	
98	14	0	0	x	2	x	0	2	0	1	0	1	x	x	x	1	1	0	1	2	1	2	5	0	
99	6	0	0	2	2	x	2	0	0	1	1	0	1	x	0	0	1	0	1	1	1	2	5	0	
100	15	0	1	x	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	1	1	1	1	1	2	1	2	0	0	
101	16	0	0	7	2	x	1	0	1	1	1	0	2	x	0	1	1	0	1	2	1	2	0	0	
102	3	0	0	1	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	0	0	1	0	1	3	1	0	4	4	
103	13	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	0	1	x	0	0	1	1	1	2	1	1	0	3	
104	17	0	0	x	2	x	0	2	0	1	1	1	1	x	1	0	1	1	1	2	1	2	0	3	
105	18	0	0	x	0	x	1	2	0	1	1	1	x	x	x	1	0	1	0	1	1	0	2	0	2
106	17	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	1	0	1	5	0	
107	16	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	0	0	1	0	0	0	3	4	
108	13	0	8	x	2	x	0	0	0	1	0	0	0	x	0	1	1	0	1	4	3	0	4	0	
109	15	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	2	x	0	0	2	0	1	4	1	2	4	0	
110	14	0	0	1	2	x	1	0	0	1	0	0	1	x	1	1	1	0	1	2	2	1	0	1	
111	18	0	0	x	2	x	0	0	1	1	1	1	x	x	x	1	1	0	1	2	1	2	0	1	
112	16	0	1	x	2	x	1	0	0	1	0	0	1	x	0	1	1	1	1	3	2	2	0	0	
113	15	0	9	x	2	x	1	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	1	0	4	0	0	
114	15	0	1	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	3	1	2	4	2	
115	3	0	0	x	2	x	1	3	0	1	1	0	1	x	1	1	1	0	1	2	1	1	0	4	

116	0	0	0	x	2	x	0	4	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	2	2	2	0	0	
117	4	0	0	x	2	x	0	5	0	1	0	0	0	x	0	0	1	0	1	2	1	1	0	3	
118	1	0	0	1	2	x	1	4	0	1	0	0	1	x	0	1	1	0	1	4	2	2	4	0	
119	0	0	0	x	2	x	1	6	0	1	0	1	1	x	1	0	0	0	1	2	1	2	0	0	
120	0	0	0	x	2	x	0	7	0	1	1	0	1	x	0	1	0	0	1	0	0	0	3	1	
121	0	0	0	x	2	x	0	8	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	1	0	0	1	5	0	
122	7	0	0	1	2	x	1	0	1	4	1	0	1	x	1	1	1	0	1	3	1	2	4	1	
123	3	0	0	x	0	2	1	0	0	5	1	1	0	x	0	0	1	0	1	4	1	2	4	2	
124	3	0	0	1	2	x	1	0	1	6	2	1	x	x	1	2	2	1	1	3	3	1	4	2	
125	2	0	0	x	2	x	0	0	0	9	0	0	0	x	0	0	1	0	1	2	1	2	0	4	
126	5	0	4	x	0	2	0	0	0	8	1	1	x	x	x	0	1	0	1	3	1	1	4	0	
127	2	0	0	1	2	x	1	0	1	5	1	0	1	x	0	0	1	0	1	4	1	2	4	0	
128	4	0	1	x	2	x	1	0	0	5	0	0	2	x	0	2	1	0	1	4	1	2	4	0	
129	4	0	10	x	2	x	1	1	1	1	0	0	1	x	0	2	2	0	1	3	3	0	4	0	
130	0	0	4	x	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	2	0	1	3	1	1	4	4	
131	3	0	5	x	0	x	0	0	0	1	0	1	0	x	0	1	1	0	1	2	1	2	0	4	
132	0	0	4	x	2	x	1	0	1	1	1	1	2	x	1	1	1	0	1	2	1	4	5	0	
133	3	0	0	2	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	1	1	1	0	0	3	1	1	0	0	
134	3	0	0	1	0	2	1	0	0	1	0	1	0	x	0	0	1	0	0	3	1	2	0	0	
135	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	0	1	x	0	0	0	1	0	2	3	1	4	3	
136	15	0	1	x	2	x	0	0	0	1	0	1	1	x	0	0	0	0	0	1	1	1	0	4	
137	0	0	0	x	2	x	0	2	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	0	3	1	1	4	0	
138	0	0	0	x	1	x	1	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	1	0	3	1	4	0	1	
139	6	0	0	x	1	x	0	0	0	1	0	0	2	x	0	0	2	0	0	2	0	0	4	0	
140	1	0	0	x	0	2	1	0	0	1	1	0	2	x	1	0	1	0	0	1	1	2	0	0	
141	8	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	0	1	1	0	0	3	1	1	0	0	
142	0	0	0	x	2	x	1	2	1	1	1	0	1	x	1	2	2	0	0	2	0	1	0	0	
143	3	0	0	x	0	x	1	0	0	1	0	0	0	x	0	1	1	1	0	2	1	1	0	4	
144	4	0	0	x	0	x	1	0	1	1	0	0	0	2	1	1	1	0	0	3	1	1	4	3	
145	7	0	0	2	2	x	1	0	0	1	0	0	2	x	0	1	1	0	0	3	2	2	4	1	
146	7	0	0	x	1	x	1	1	1	1	1	0	0	x	0	1	2	0	0	4	3	0	4	0	
147	16	0	0	x	2	x	2	0	0	1	1	0	1	x	1	1	2	2	0	1	1	2	1	3	
148	0	0	6	x	1	x	0	2	0	1	0	1	x	x	x	0	0	1	0	1	1	2	0	0	
149	0	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	0	2	x	0	0	0	0	0	1	0	2	4	4	
150	3	0	0	x	0	x	1	0	1	1	1	1	0	x	1	1	0	0	0	4	1	3	4	0	
151	8	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	x	0	0	0	0	0	3	1	2	1	0	
152	0	0	0	x	2	x	1	0	1	1	1	0	0	2	1	1	0	0	0	3	1	4	2	0	
153	5	0	0	x	2	x	1	2	0	1	1	0	1	x	0	1	2	1	0	2	2	2	2	0	
154	6	0	0	x	1	x	1	0	1	1	1	1	1	x	x	1	1	2	0	0	3	0	1	4	3
155	2	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	1	0	x	0	0	2	0	0	1	1	1	0	4	

156	8	0	0	2	2	x	0	0	0	1	0	0	1	x	0	0	1	0	0	2	1	2	0	3
157	1	0	0	x	2	x	1	8	1	5	1	0	0	2	1	1	1	0	0	2	1	1	4	0
158	0	0	6	x	2	x	1	0	1	1	1	0	2	x	1	1	1	0	0	2	1	2	0	4
159	4	0	0	x	2	x	1	0	0	1	0	1	1	x	0	0	1	0	0	3	3	4	2	3
160	3	0	0	1	0	2	1	0	0	1	1	1	0	x	0	1	1	0	0	4	1	4	4	0
161	5	0	0	x	1	x	1	0	1	1	1	1	x	x	x	2	1	0	0	1	1	4	1	0
162	4	0	4	x	2	x	0	0	0	1	1	0	1	x	1	1	1	0	0	3	2	1	4	0
163	8	0	0	1	2	x	0	1	0	1	0	0	2	x	0	0	0	0	0	3	1	4	0	0
164	2	0	0	x	0	x	1	0	0	1	0	1	0	x	0	1	1	0	0	3	1	3	4	0
165	8	0	0	x	0	2	1	2	1	1	1	0	1	x	1	1	1	0	0	1	1	2	1	1
166	1	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	0	1	x	0	1	1	0	0	1	0	2	1	1
167	4	0	0	1	1	x	1	0	0	1	2	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	3	0
168	1	0	1	2	2	x	1	0	0	6	1	0	0	x	0	0	1	0	0	3	1	2	4	4
169	0	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	1	1	x	1	1	1	0	0	2	1	4	0	0
170	4	0	0	1	1	x	0	0	0	1	1	1	0	x	1	1	2	1	0	3	1	1	4	0
171	3	0	0	x	2	x	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	1	2	0	0
172	16	0	2	x	2	x	0	0	0	1	0	1	x	x	x	0	0	0	0	2	1	2	0	1
173	0	0	0	x	1	x	0	1	0	1	0	0	1	x	0	0	0	0	0	2	1	4	0	0
174	7	0	0	x	2	x	0	0	0	1	0	1	1	x	0	1	1	0	0	2	1	2	0	3
175	9	0	0	1	2	x	1	0	0	1	0	0	1	x	0	1	1	0	0	4	1	0	2	1
176	8	0	0	x	2	x	1	0	1	1	1	0	1	2	1	2	1	0	0	4	1	2	4	0
177	4	0	0	x	2	x	0	0	0	1	1	1	1	2	0	1	1	0	0	1	0	2	0	3
178	8	0	0	x	0	x	0	0	1	1	1	0	0	x	0	0	1	0	0	2	1	1	0	1
179	16	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	2	x	1	1	1	2	0	1	0	2	1	1
180	5	0	0	1	2	x	1	0	1	3	1	1	1	x	1	2	2	2	0	3	1	1	4	0
181	15	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0
182	15	0	5	x	2	x	1	0	0	1	0	1	1	x	1	2	1	0	0	0	0	4	0	0
183	4	0	0	x	2	x	1	0	0	1	1	0	1	x	0	0	1	2	0	3	1	1	4	0