

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102004/I/2024/36122176490128900

**MANAŽMENT ROZVOJA KÚPEĽOV**  
**NIMNICA, A.S.**

**Diplomová práca**

**2024**

**Bc. Lucia Pagáčová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**MANAŽMENT ROZVOJA KÚPEĽOV**  
**NIMNICA, A.S.**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** Manažment cestovného ruchu  
**Študijný odbor:** Ekonómia a manažment  
**Školiace pracovisko:** Katedra cestovného ruchu  
**Vedúci záverečnej práce:** doc. PhDr. Et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc.

**Bratislava 2024**

**Bc. Lucia Pagáčová**

### Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a použité literatúru som uviedla na stranách 71 až 76.

**Dátum:**

.....

Lucia Pagáčová

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa chcela poďakovať môjmu vedúcemu práce doc. PhDr. Et Mgr. Ing. Ladislavovi Murovi, PhD., MSc. za všetky cenné rady, pripomienky a odbornú pomoc pri vypracovávaní diplomovej práce. Moja veľká vďaka ďalej patrí všetkým zamestnancom Kúpeľov Nimnica, a.s. a najmä predsedkyni dozornej rady pani PharmDr. Silvii Pavlíkovej za zodpovedanie otázok v štruktúrovanom rozhovore.

## **ABSTRAKT**

PAGÁČOVÁ, Lucia: Manažment rozvoja kúpeľov Nimnica, a.s. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: doc. PhDr. Et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc.– Bratislava: OF EU, 2024, 77 s.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zhodnotenie manažmentu ďalšieho rozvoja vybraného kúpeľného zariadenia - Kúpele Nimnica, a. s. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola obsahuje teoretickú časť a zaoberá sa manažmentom, manažmentom rozvoja, manažmentom cestovného ruchu a teóriou kúpeľníctva. Druhá kapitola definuje cieľ práce. V tretej kapitole popisujeme metódy a metodiku výskumu. Štvrtá kapitola sa zameriava na samotné Kúpele Nimnica, a.s., kde charakterizujeme ich profil. Porovnávame ich s ďalšími kúpeľmi na Slovensku, ako sú Lúčky, Brusno a Rajecké Teplice. Na konci tejto kapitoly analyzujeme výsledky dotazníkového prieskumu a štruktúrovaného rozhovoru s predsedníčkou dozornej rady Kúpeľov Nimnica, a.s., pani PharmDr. Silviou Pavlíkovou. V záverečnej časti diplomovej práce prezentujeme dosiahnuté výsledky vyplývajúce z analýzy a poskytujeme návrhy a odporúčania na ďalšie rozvojové aktivity.

**Kľúčové slová:** manažment, rozvoj, kúpeľníctvo, kúpele, Nimnica

## **ABSTRACT**

PAGÁČOVÁ, Lucia: Spa Development Management Nimnica, a.s. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Tourism. – Thesis supervisor: doc. PhDr. Et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc.– Bratislava: OF EU, 2024, 77 s.

The main goal of the thesis is to evaluate the management of further development of the selected spa facility - Spa Nimnica, a.s. The thesis is divided into five chapters. The first chapter includes the theoretical part and focuses on management, development management, tourism management, and the theory of balneology. The second chapter defines the objective of the thesis. In the third chapter, the methods and methodology of the study are described. The fourth chapter focuses on Spa Nimnica, a.s., where their profile is characterized and comparison with other spas in Slovakia, such as Lúčky, Brusno, and Rajecké Teplice is performed. At the end of this chapter, the results of questionnaire survey and structured interview is analyzed in cooperation with the chairwoman of the supervisory board of Spa Nimnica, a.s., PharmDr. Silvia Pavlíková. In the concluding part of the thesis, the achieved results from our analysis are presented and suggestions and recommendations for further development activities provided.

**Key words:** management, development, balneology, spa, Nimnica

# Obsah

ABSTRAKT .....	5
ABSTRACT.....	6
Úvod.....	8
1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Manažment a jeho klasifikácia .....	10
1.1.1 Funkcie manažmentu .....	17
1.1.2 Manažment rozvoja.....	23
1.1.3 Manažment cestovného ruchu .....	26
1.2 Kúpeľníctvo .....	28
1.2.1 História kúpeľníctva .....	29
1.2.2 Kúpeľníctvo na Slovensku.....	30
2 Cieľ práce.....	34
3 Metodika práce a metódy skúmania .....	35
4 Výsledky práce .....	36
4.1 Profil kúpeľov Nimnica, a.s.....	36
4.2 Komparatívna analýza kúpeľov na Slovensku.....	39
4.3 Štruktúrovaný rozhovor .....	46
4.4 Prieskum hodnotenia spokojnosti návštevníkov a ich návrhy na rozvoj Kúpeľov Nimnica, a.s. ....	48
4.4.1 Charakteristika prieskumu .....	48
5 Diskusia .....	63
5.1 Návrhy a odporúčania .....	65
Záver .....	68
Zoznam použitej literatúry .....	71
Zoznam príloh.....	77

## Úvod

Neustále napredovanie a rast sú nevyhnutné vo všetkých aspektoch života a rovnako to platí aj pri riadení organizácií. Súčasná dynamická doba vyžaduje neustále rozvíjanie seba samého, svojich schopností a zručností aby sme mohli stále dosahovať pokrok. V prípade stagnujúcej firmy je ťažké nájsť pozitívne stránky, ako je rast spoločnosti, hospodársky rast alebo iné zdokonalenia. Rozvoj nám poskytuje rast a všeobecné zlepšenie kvality života. Pomáha nám objavovať nové príležitosti a možnosti. Pokiaľ zvážime vzťah medzi rozvojom a manažmentom, odpoveď znie kladne. Efektívny manažment je nevyhnutný pre úspešný rozvoj v rôznych oblastiach. Manažment vo svojej podstate zahŕňa aj rôzne zmeny a inovácie, ktoré sú nevyhnutné pre neustály rast a rozvoj. Preto je kľúčové, aby rozvojové iniciatívy podniku mali silný a stabilný manažment, ktorý dokáže účinne riadiť a koordinovať aktivity.

Téma diplomovej práce sa zameriava na manažment rozvoja spoločnosti - Kúpele Nimnica, a.s. Tieto kúpele sú považované za najmladšie na Slovensku a zároveň sú známe ako „minerálna perla krajiny“. V súčasnosti sa kúpeľný cestovný ruch radí medzi najrýchlejšie sa rozvíjajúce odvetvia cestovného ruchu. V poslednej dobe sa stáva populárnym záujmom nielen u ľudí so zdravotnými problémami, ale aj u relatívne zdravých jedincov, ktorí sa snažia o ešte väčšie zlepšenie svojho zdravia. Záujem o zdravý životný štýl a starostlivosť o telo a myseľ je čoraz väčší, a to je niečo, čo kúpeľný cestovný ruch ponúka.

V rámci tejto práce sa zameriame na tému kúpeľníctva a manažmentu, pričom manažment je významným nástrojom pre účinné vedenie organizácie a pomáha dosiahnuť stanovené ciele. Je nevyhnutným prvkom pre úspešné fungovanie organizácie. Práca sa zameriava aj na kúpeľníctvo ako také a konkrétne na históriu a súčasnosť kúpeľníctva na Slovensku. Slovensko disponuje bohatými kúpeľnými zdrojmi a zariadeniami, čo ho robí atraktívnou destináciou pre kúpeľný cestovný ruch. Má veľmi dávnu históriu čoho dôkazom sú listiny z roku 1242, ktoré popisujú liečivé vlastnosti vody ako dar zo zeme. O rozvoj kúpeľníctva sa zaslúžila aj Mária Terézia, ktorá v roku 1763 vydala nariadenie o vykonaní súpisu a analýze všetkých minerálnych vôd na území Rakúsko-Uhorska. Územie Slovenska má bohaté množstvo liečivých prameňov, minerálnych vôd, termálnych vôd a mnohých liečivých prostriedkov ako sú peloidy, bahná a rašeliny, a tiež vhodné klimatické podmienky. Slovensko sa radí medzi najbohatšie štáty na ich výskyt.

Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie manažmentu ďalšieho rozvoja vybraného kúpeľného zariadenia - Kúpele Nimnica, a. s. V rámci tejto práce sa zameriame na hodnotenie postojov a názorov návštevníkov kúpeľov Nimnica, a.s., či sú spokojní s poskytovanými službami a či by uvítali nejaké zlepšenia. Tiež sa budeme zaujímať o pohľad vedenia na problematiku manažmentu a rozvoja kúpeľov. Pre lepšiu predstavu a posilnenie analytického myslenia využijeme aj komparáciu s vybranými kúpeľnými zariadeniami, kde získame predstavu a dozvieme sa podrobnosti o kúpeľoch a ich ponúkaných službách.

Diplomová práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá časť je teoreticko-metodologická a zaoberá sa manažmentom zo všeobecného hľadiska, pričom sa špecificky venuje manažmentu rozvoja a manažmentu cestovného ruchu. V prvej časti sme sa tiež zaoberali témou kúpeľníctva vo všeobecnosti, ako aj konkrétne v kontexte Slovenska, pričom sme poskytli opis ich historického vývoja a súčasnej situácie.

Druhá kapitola objasňuje cieľ práce a čiastkové ciele. V tretej kapitole sme sa venovali popisu metodológie a na to, aké metódy výskumu budú v práci využité.

Vo štvrtej kapitole sa venujeme hlavnému predmetu diplomovej práce, Kúpeľom Nimnica, a.s. Detailnejšie predstavujeme profil daného subjektu a podávame informácie o historickom vývoji a súčasnej činnosti kúpeľného zariadenia. Objasňujeme profil kúpeľov a služby, ktoré sa v kúpeľoch ponúkajú. V tejto kapitole sa nachádza aj štruktúrovaný rozhovor s predsedníčkou dozornej rady PharmDr. Silviou Pavlíkovou. Jeho otázky boli smerované najmä na rozvojové aktivity v kúpeľoch a aký pohľad zastáva vedenie na manažment rozvoja. V tejto časti sa nachádza aj analýza dotazníkového prieskumu, ktorý bol zameraný na hodnotenie spokojnosti návštevníkov.

Posledná záverečná časť práce je návrhovou časťou. Obsahuje zistené postrehy a na základe toho zostavené návrhy a odporúčania ďalších rozvojových aktivít v Kúpeľoch Nimnica, a.s. Keďže v praktickej časti využívame komparáciu viacerých kúpeľných zariadení, zber dát formou dotazníkového prieskumu a štruktúrovaného rozhovoru v poslednej kapitole sa budeme venovať analýze získaných informácií. Tieto informácie nám pomohli zamyslieť sa nad skutočnosťami a na základe toho môžeme určiť návrhy a odporúčania na ďalšie rozvojové aktivity.

# 1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí

Ľudstvo vstúpilo do tretieho tisícročia s veľkým očakávaním vzhľadom na rozsiahly rozvoj, ale aj narastajúce a zložité problémy, ktorým čelíme. Od našich vedúcich pracovníkov vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti očakávame rýchlejšie, efektívnejšie, spravodlivejšie a mnohokrát aj inteligentnejšie rozhodovanie o tom, ako využívať overené aj nové nástroje na podporu rastu blahobytu ľudí, ochrany a rozvoja životného prostredia, zabezpečenia bezpečnosti a zdravia ľudí i efektívneho fungovania štátnej správy (Míka, 2016.) V tejto kapitole sa budeme venovať vysvetleniu manažmentu a jeho dôležitosti v podniku, ako aj jeho funkciám. Preskúmame rozvoj manažmentu a jeho uplatnenie v oblasti cestovného ruchu, aby sme lepšie porozumeli jeho fungovaniu. Ďalej sa pozrieme na kúpeľníctvo všeobecne a konkrétne sa zameriame aj na kúpeľníctvo na Slovensku.

Manažment je potrebný v každej organizácii. Vďaka správne manažmentu môžu byť organizácie úspešné. Úspech organizácie závisí najmä na kvalite riadiacich zamestnancov a na ich schopnosti efektívne využívať zdroje. Manažéri môžu byť na vrcholovej alebo nižšej úrovni, poprípade majú na starosť riadiť rôzne projektové tímy. (Jankelová, 2022). Manažment môžeme popísať ako proces efektívneho dosahovania cieľov prostredníctvom ľudí. Zahŕňa navrhovanie a udržiavanie prostredia, v ktorom jednotlivci spolupracujú v skupinách. Frederick Winslow Taylor, nazývaný ako otec vedeckého manažmentu, považoval manažment za umenie vedieť, čo chcete robiť a vedieť, že sa to robí najlepším a najlacnejším spôsobom (Achinivu a Godwin, 2017). Dôležitosť správneho manažmentu nemožno podceňovať, a preto je dôležité ho pozorne preskúmať a pochopiť. V tejto kapitole sa zamyslíme nad definíciou manažmentu a budeme rozoberať jeho základné funkcie a princípy. Ďalej sa budeme venovať manažmentu rozvoja a v závere tejto kapitoly sa pozrieme na manažment cestovného ruchu, pričom v tomto kontexte je vymedzenie manažmentu nevyhnutné v rámci danej témy.

## 1.1 Manažment a jeho klasifikácia

„Riadiť znamená predpovedať a plánovať, organizovať, veliť, koordinovať a kontrolovať“. Henri Fayol (1916)

Existuje mnoho dôvodov, prečo stúpa dôležitosť štúdia manažmentu. Manažéri sú zodpovední za správu zdrojov spoločnosti, vrátane materiálnych aj ľudských, a tým

vytvárajú podmienky pre využitie ľudského potenciálu, rozvoj výroby a v konečnom dôsledku aj pre zdokonaľovanie životnej úrovne, životného štýlu a kultúry. Preto je nevyhnutné, aby mali manažéri schopnosť ovládať osvedčené i nové a efektívne metódy riadenia organizácií.

Pojem manažment v latinských slovách vyjadruje „manus“ (ruka) a „agere“ (konať). Anglický preklad tohto pojmu znamená „riadenie“. Je jednou z najdôležitejších ľudských činností. Manažment ako taký vznikol v USA. Jeho začiatky sa často spájajú so spoločenskou deľbou práce a osídľovaním kontinentu rôznymi kolonizátormi. Krajina sa mohla pýšiť prírodným bohatstvom a prisťahovalci, ktorí do krajiny prichádzali zase zabezpečovali pracovnú silu. Legislatívne podmienky potrebné na podnikanie boli dobre nastavené, a tak všetky tieto nadväznosti spôsobili rýchly industriálny rozvoj, s ktorým prichádzali dobré podmienky na rozvoj manažmentu. Manažérska veda v Amerike si do dnes udržuje prvenstvo v inovatívnosti manažmentu. Dôležitosť manažmentu narastá v súčasnej dobe hlavne z dôvodu, že stále viac ľudí bez manažérskeho vzdelania zastáva pozície v nevýrobných organizáciách a inštitúciách, kde vykonávajú rôzne manažérske úlohy a funkcie. Teória manažmentu sa snaží nájsť univerzálne princípy riadenia organizácií, ktoré by platili v rôznych kontextoch. Skúma riadiace procesy v organizáciách, ich podmienky, predpoklady a hľadá systém zákonov, princípov i pravidiel, ktoré nezávisia na individuálnych preferenciách, čím by umožnili definovať zásady, metódy a postupy efektívneho riadenia. Pre získanie týchto poznatkov čerpá z vlastného vedeckého výskumu a empirických dát, systematicky štruktúrovaných skúseností, ako aj výsledkov z rôznych iných vedných disciplín. Teória manažmentu preto využíva poznatky z oblasti ekonómie, sociológie, psychológie, matematiky, kybernetiky a iných relevantných vedných disciplín. Manažment je vo svojej podstate ucelený súbor činností, ktorými manažérsky subjekt cielene pôsobí na spravované objekty s cieľom dosiahnuť čo najvyššiu hodnotu pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov. Je jednou z najdôležitejších ľudských činností, ktorý nám pomáha dosiahnuť ciele danej organizácie a to premenou vstupov na výstupy, ktoré sa snažíme dosiahnuť. Je často spájaný s otázkou, či je vedou, umením a teda či je možné ho vyučovať ako školský predmet alebo je skôr záležitosťou praxe. Pri štúdiu manažmentu je dôležité mať na pamäti, že pojem môžeme pochopiť a opísať v štyroch významoch ako: proces, profesia, vedná disciplína a umenie.

Manažment ako proces poukazuje na aktivity manažéra, ktorými sa snaží dosiahnuť cieľ. V tomto ponímaní je to dynamický proces, ktorý sa začína určením cieľa, uskutočňovaním úloh až po kontrolu. Je to neustále sa opakujúci cyklus týchto činností.

Manažment ako profesia sa eviduje od „manažérskej revolúcie“. Manažérska revolúcia sa datuje od polovice 40. rokov 20. storočia, kedy najmä v hospodárskych vyspelých krajinách, predovšetkým v USA nastal proces oddeľovania vlastníctva podnikov a ich manažmentu. Vtedy v hospodárskych organizáciách vstupovali na manažérske funkcie profesionálni pracovníci. Táto skutočnosť nám dokazuje, že manažment na efektívnej úrovni si vyžaduje charakteristický obsah, štruktúru a úroveň poznatkov, zručností, schopností a praktických skúseností.

Manažment ako vedecká disciplína má interdisciplinárny charakter z dôvodu, že integruje poznatky z rôznych oblastí spoločenských vied, ako sú psychológia, sociológia, ekonómia, politológia a iné, taktiež aj z prírodných a technických vied. Hlavný cieľ manažmentu ako vedeckej disciplíny je vytvárať metodológiu riadenia, ktorá by zvýšila efektívnosť fungovania organizácií.

Manažment ako umenie je často spájaný s japonským manažmentom. Ten sa snaží človeka osloviť vo všetkých jeho aspektoch, vrátane pragmatickej, sociálnej, morálnej, estetickéj aj citovej stránke. Je to schopnosť umiestniť ľudí na správne miesta, efektívne s nimi komunikovať, motivovať a podporovať individuálnu aj tímovú výkonnosť. Manažéri dosahujú väčšiu efektívnosť práve vtedy, keď integrujú systematické poznatky z manažmentu ako vedy (Majtán, 2016).

Vo svete súčasnosti a v dynamicky sa meniacom prostredí je kľúčové pochopiť rýchle zmeny hodnôt, spôsobov práce a očakávaní ľudí od ich vodcov a metód riadenia. Novou generáciou lídrov sú jednotlivci s inovatívnym prístupom, ktorí sa angažujú buď ako nasledovníci alebo sledovaní v rámci svojej cieľovej populácie. Títo jednotlivci majú vplyv na spotrebu a rozhodovacie správanie v rámci rýchlo sa meniaceho spotrebiteľského prostredia, kde komunikácia a interakcia sú dnes veľmi jednoduché.

V modernom manažmente existuje päť základných princípov, ktoré ovplyvňujú myslenie moderných vodcov:

- Kladú dôraz na ľudí a uprednostňujú ich potreby, či už zákazníkov alebo zamestnancov.

- Sú zameraní na účel a zabezpečujú, aby práca mala zmysel pre všetkých zamestnancov.
- Podporujú inovácie a experimenty.
- Sú motivovaní výsledkami a sú zameraní na dosahovanie výkonu.
- Rozdeľujú svoje vodcovské schopnosti medzi tých, ktorí majú odvahu, zručnosti, schopnosti a túžbu viesť.

V dnešnej dobe je vodcovská mentalita zameraná na vytvorenie a udržanie štruktúry organizácie, ktorá je schopná byť relevantná a úspešná v súčasnom svete. Tieto organizácie sú agilné a skôr reaktívne na zmeny než plánovité. Nové štýly vedenia kombinujú tradičné a moderné metódy a sú citlivé na požiadavky okolia (Slivka, 2021). V súčasnosti taktiež naberá čoraz väčší význam krízový manažment a manažment zmien. Rýchle zmeny prostredia, vrátane ekonomického cyklu, kríz a klimatických zmien či pandémie, vyžadujú schopnosť identifikovať príznaky rizikových situácií a efektívne ich riešiť. Súčasní manažéri musia mať dokonalé znalosti o rizikách a krízach a byť schopní riadiť činnosti s využitím nových nástrojov riadenia rizika a v súlade s existujúcou legislatívou v oblasti krízového riadenia. Inovácie sú v dnešnom svete veľmi dôležité a pomáhajú podnikom pružne reagovať na zmeny, optimalizovať náklady a dosahovať podnikové ciele. Preto je dôležité, aby organizácie plne využívali svoj inovačný potenciál a zaručili si tak trvalý úspech (Halan, 2021). Pre úspech v organizáciách sa väčšina manažérov sústreďuje na dosahovanie výsledkov, no iba niektorí uznávajú dôležitosť ľudského kapitálu v tomto procese. Ľudia sú hnacou silou zmien a prispievajú k pridanej hodnote organizácie. Preto je dôležité, aby manažéri vnímali ľudský kapitál ako strategickú otázku v rámci riadiacich systémov. Investovanie do ľudských zdrojov je kľúčovým prvkom udržateľnej stratégie, ktorá využíva talenty ako kľúčový faktor pre rozvoj ľudského kapitálu. Celkovo je zrejmé, že organizácie s vysokým potenciálom a talentovanými jednotlivcami majú konkurenčnú výhodu v budúcnosti. Talentovaní manažéri sú kľúčoví hráči v dosahovaní strategických cieľov (Slivka, 2021). Určenie cieľa a vytvorenie plánu je kľúčovým prvkom, na ktorom sú založené všetky manažérske aktivity. Plánovanie sa vykonáva na každej úrovni vedenia a v dnešnej dobe je nevyhnutné mať vypracovaný podnikateľský plán, kvôli rozvoju podnikania a vzájomnému prepojeniu všetkých oddelení spoločnosti (Veber, 2016). Podľa Vodáčka a Vodáčkovej je tvorba plánu závislá od neustálej funkcie analýzy. V súčasnosti existuje veľké množstvo typov analýz, pričom výber závisí od kritérií porovnávania. V súčasnom manažmente sa

najčastejšie používajú pojmy Benchmarking a SWOT analýza (Vodáček, Vodáčková, 2016).

Benchmarking je aktívny proces, ktorý umožňuje organizáciám získať podrobné porovnanie svojich výkonových ukazovateľov, metód a postupov s tými najvýkonnejšími v ich priemysle alebo odvetví. Tento systematický prieskum pomáha identifikovať silné a slabé stránky organizácie a poskytuje informácie o tom, ako sa organizácia umiestňuje v porovnaní s konkurenciou. Využitie benchmarkingu prispieva k niekoľkým výhodám. Jednou z hlavných výhod je možnosť objaviť a prijať najlepšie postupy, čo umožňuje organizácii prístup k osvedčeným metódam a zvýšenie svojej efektivity. Ďalšou výhodou je zlepšenie interných procesov a produktov na základe získaných poznatkov. Okrem toho, benchmarking podporuje zvýšenú inováciu a kreativitu v organizácii (Lang, 2023).

Analýza SWOT je významným nástrojom, umožňujúcim podnikom systematicky posúdiť ich silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Skratka SWOT znamená Silné stránky (Strengths), Slabé stránky (Weaknesses), Príležitosti (Opportunities) a Hrozby (Threats). Tento rámec pomáha organizáciám lepšie porozumieť ich súčasnej pozícii na trhu a identifikovať faktory, ktoré môžu mať vplyv na ich výkonnosť a rast. Silné stránky a slabiny sú faktory, ktoré majú vplyv na vnútorné fungovanie podniku. Silné stránky, alebo Strengths, predstavujú oblasti, v ktorých organizácia vyniká, ako napríklad zručnosti zamestnancov, inovatívne produkty alebo vzťahy so zákazníkmi. Na druhej strane, slabiny, alebo Weaknesses, sa týkajú oblastí, kde organizácia možno zaostáva, ako napríklad nedostatok finančných prostriedkov, nedostatok určitých zručností alebo slabé riadenie. Je dôležité identifikovať tieto silné a slabé stránky, aby organizácia vedela, ako ich najlepšie využiť alebo zlepšiť. Organizácie by mali mať jasný prehľad o svojich výhodách a zároveň pracovať na eliminácii slabín a ich premenení na príležitosti. Na opačnej strane sú príležitosti a hrozby externé faktory, ktoré ovplyvňujú podnik cez trh, konkurenciu, legislatívu a iné vonkajšie vplyvy. Príležitosti zahŕňajú oblasti, kde podnik môže rásť a rozvíjať sa, ako napríklad nové trendy na trhu, rozšírenie trhu alebo zmeny v preferenciách spotrebiteľov. Na druhej strane hrozby, sú faktory, ktoré môžu ohroziť úspech podniku, napríklad noví konkurenti, zmeny v legislatíve alebo technologický pokrok, ktorý môže konkurovať zastaralým spôsobom podnikania. Identifikácia príležitostí umožňuje podnikom plánovať a využívať nové trendy a medzery na trhu. Zároveň identifikácia hrozieb pomáha organizáciám pripraviť sa na riziká a rozvíjať stratégie na ich riešenie. SWOT analýza tak poskytuje komplexný pohľad na vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré

ovplyvňujú podnik, a pomáha identifikovať priority pre jeho rast a rozvoj. Pomocou SWOT analýzy môžu podniky zlepšiť svoje silné stránky, riešiť slabé miesta, využívať príležitosti a minimalizovať negatívne vplyvy hrozieb. Dôležité je mať na pamäti, že SWOT analýza musí byť prispôsobivá a pravidelne aktualizovaná, pretože podmienky na trhu a konkurenčné prostredie sa neustále menia. Správne využitie SWOT analýzy poskytuje podnikom kľúčové informácie potrebné na formulovanie stratégií, ktoré umožňujú rásť, prispôbiť sa zmenám na trhu a zabezpečiť si konkurencieschopnosť (Swot analýza, 2024).

Manažéri sa musia neustále zaoberať hľadaním a formovaním nových informácií o trhoch, aby mohli vytvoriť vhodné marketingové stratégie a prijímať správne rozhodnutia. Je to najmä kvôli celospoločenským zmenám ako sú globalizácia, deregulácia a technologický pokrok, ktoré v posledných rokoch výrazne ovplyvňujú aj marketingové prostredie. Tieto zmeny automaticky ovplyvňujú správanie na trhu a prinášajú nové výzvy. Marketingový výskum tiež musí byť neustále prispôbovaný, aby sa udržal krok s vývojom trhu a médií. Tieto celospoločenské zmeny majú vplyv nielen na manažérske rozhodovanie, ale aj na iné subjekty na trhu, ako sú zákazníci. V dôsledku toho sa vytvárajú rôzne významné trendy. Manažéri na všetkých úrovniach sa zúčastňujú na rozhodovaní, ktoré môže mať rôzne charakteristiky - či už ide o strategické rozhodnutia alebo o menej dôležité. Rozhodnutie je výsledkom každého rozhodovania a ovplyvňujú ho rôzne faktory, ako napríklad motivácia, organizačné prostredie a schopnosti manažérov. Výskum je neoddeliteľnou súčasťou účinného marketingového riadenia. Marketingový výskum zabezpečuje údaje, ktoré zjednodušujú rozhodovanie a poskytujú riešenia pre rôzne a nezvyčajné situácie. Je neoddeliteľnou súčasťou každého podniku, ktorý sa snaží úspešne pôsobiť na trhu. Vzhľadom na turbulentnú povahu ekonomiky je dôležité mať presný prehľad o situácii na trhu. Preto je dôležité, aby každý podnik skúmal potreby a požiadavky zákazníkov a na základe toho vytváral atraktívne ponuky. Cieľom je dosiahnuť prosperitu na trhu a zabezpečiť tak úspech podniku. (Daneshjo, 2015). Keď skutočne rozumieme želaniam a potrebám zákazníkov, existuje vyššia šanca na vytváranie produktov, ktoré si zákazníci zamilujú. Orientácia na potreby a dopyt zákazníkov je dôležitou súčasťou vývoja i manažmentu v podniku. Ako je vo všeobecnosti známe úspech podniku je však závislý od jeho schopnosti prilákať zákazníkov a uspokojiť ich potreby. Na druhej strane, ak sa podnik rozhodne sústrediť na potreby zákazníkov a prispôbovať svoje produkty týmto potrebám, získava aj konkurenčnú výhodu. Vedie to k väčšej

relevantnosti produktov na trhu a vyššej pravdepodobnosti, že si ich zákazníci obľúbia a nakúpia. To zasa prispieva k rozvoju a rastu podniku. Manažment v tomto procese hrá kľúčovú rolu. Musí skúmať a analyzovať trh, porozumieť zákazníkom a ich potrebám a vyvíjať stratégie na vytvorenie produktov, ktoré budú odpovedať na tieto potreby. Efektívny manažment tiež zabezpečí, že zdroje a kapacity podniku sú riadne využívané na vývoj a výrobu týchto produktov. Celkovo by sme mohli povedať, že rozvoj v podniku a manažment sú úzko prepojené s orientáciou na zákazníkov a ich potreby. Ak chceme produkovať a inovovať produkty, o ktoré zákazníci majú záujem, musíme ich dobre poznať a prispôbiť sa ich požiadavkám (Wintermantel, 2024). Zákazníci sa tiež považujú za najväčšiu konkurenčnú výhodu. Prinášajú rozvojové projekty, ktoré zvyšujú odbornosť spoločnosti, podporujú rast odbornej úrovne jednotlivých zamestnancov, prispievajú k zlepšeniu imidžu a zákazníckych referencií, sú motivačným faktorom pre spoločnosť pri nových výzvach. Práve preto je dôležité, aby podniky s nimi vytvárali silné vzťahy, ktoré neskôr môžu mať viacero výhod pre obe strany. Je preto dôležité investovať do Customer Relationship Management (ďalej CRM) stratégie. Riadenie vzťahov so zákazníkmi je komplexnou stratégiou ktorá sa zaoberá získavaním, udržiavaním a združovaním vybraných zákazníkov s cieľom dosiahnuť maximálnu hodnotu pre podnik aj zákazníka. Zahŕňa integrovanie funkcií marketingu, predaja, služieb zákazníkom a dodávateľského reťazca organizácie s cieľom zvýšiť efektivitu a účinnosť pri poskytovaní hodnôt pre zákazníka. CRM je nástroj, ktorý podnikom pomáha identifikovať, zabezpečiť a udržiavať si ich zákazníkov. Jeho hlavnou funkciou je efektívne riadiť a koordinovať interakciu so zákazníkmi vo všetkých oblastiach podniku. Jednou z hlavných výhod je možnosť vybudovať profitabilnejší vzťah so zákazníkmi a zároveň znižovať prevádzkové náklady. Organizácie môžu prostredníctvom zákazníckeho servisu výrazne zvýšiť aj produktivitu svojich zamestnancov. CRM tak poskytuje podnikom nástroj na čo najefektívnejšie riadenie ich vzťahu so zákazníkmi a dosiahnutie lepších výsledkov.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi prináša pre podnik výhody ako sú napríklad:

- nárast počtu nových zákazníkov,
- zvýšenie celkového obratu a zisku,
- predĺženie vzťahu s profitabilnými zákazníkmi,
- zvýšenie celkovej spokojnosti zákazníkov (Kubina, Lendel, 2015).

### *1.1.1 Funkcie manažmentu*

Proces manažmentu je komplexný postup, ktorý zahŕňa obstarávanie zdrojov, riadenie ich transformácie, riadenie vnútorných procesov, riadenie vzťahov s externým prostredím, vytváranie podmienok na rozvoj organizácie, ovplyvňovanie a koordináciu činností jednotlivcov za účelom dosiahnutia cieľov organizácie. Zjednodušene povedané, ide o proces realizácie manažérskych funkcií.

Funkcie manažmentu predstavujú aktivity, ktoré vytvárajú celkový obsah procesu riadenia. V každej funkcii sa manažéri rozhodujú podľa nadobudnutých informácií, a tak môžeme tvrdiť, že informácie a rozhodovanie vstupujú do každej jednej manažérskej funkcie. Ak sa snažíme v organizácii o určitú systematizáciu, v odbornej literatúre sú najčastejšie spomínané sekvenčné a priebežné funkcie (Godwin, 2017).

Sekvenčné funkcie predstavujú najrozšírenejšie chápanie podstaty manažmentu. Tieto funkcie vychádzajú z tradičných pohľadov na manažment, kde postupne uplatňujeme plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestňovanie personálu, vedenie a kontrolu. Tento prístup sa zakladá na klasických manažérskych teóriách a objavil sa už na začiatku 20. storočia. Existuje však niekoľko názorových rozdielov medzi autormi, ktoré sa týkajú obsahu týchto funkcií. Na druhej strane, priebežné manažérske funkcie vyjadrujú trvalú a dynamickú povahu manažmentu. Tento prístup zdôrazňuje, že manažment je nepretržitý a neustály proces, ktorý zahŕňa neustále analytické, rozhodovacie a realizačné činnosti (Míka, 2016).

Je pravdepodobné, že skutočným zakladateľom modernej teórie manažmentu je francúzsky priemyselník Fayol, ktorý rozpoznal všeobecnú potrebu zásad a učenia o riadení. Jeho práca sa ako prvá pokúšala o vytvorenie teórie riadenia súboru princípov riadenia (Jankelová a kol., 2022). Fayolizmus alebo administratívna teória manažmentu pozostáva zo 14 princípov riadenia. Princípy vyjadrujú úlohy, ktoré by manažéri mali vykonávať, avšak spôsob ich použitia môže byť ovplyvnený technológiou a kultúrou podniku. Podniky, ktoré kladú dôraz na individuálne výsledky, môžu používať iné metódy ako tie, ktoré sú zamerané na kolektívne výsledky. Fayolových 14 princípov riadenia zahŕňa delenie práce, právomoc, disciplínu, princíp jedného vedúceho, jednotnosť riadenia, podriadenie sa individuálnym záujmom, odmeňovanie, centralizáciu, hierarchickú líniu, udržiavanie poriadku, správne správanie vedúcich voči podriadeným, stabilitu zamestnancov, iniciatívu a pocit solidarity. Okrem týchto princípov Fayol identifikoval aj

päť funkcií manažmentu. V odbornej literatúre môžeme nájsť mnoho prístupov a napriek tomu, že sa v priebehu rokov menili, stále boli postavené na jeho štruktúre. Týchto päť funkcií popisuje, čo by mal manažér vykonávať každý deň a ako každá z činností vychádza z ostatných (Bright, 2022).

#### **Funkcie manažmentu:**

- plánovanie
- organizovanie
- vedenie ľudí
- kontrola

Z hľadiska manažérskej funkcie organizovania sú organizácie do vysokej miery decentralizované. Jednotlivé oddelenia majú jasne definované právomoci a mieru rozhodovania. Z praktických dôvodov je potrebné mať určených vedúcich pracovníkov, a preto v organizáciách existujú takzvané hierarchické úrovne. Každý útvar v podniku má svoju vlastnú rozhodovaciu kompetenciu a prispieva k procesom svojím jedinečným spôsobom. Pre dosiahnutie najefektívnejšej spolupráce medzi útvarmi je nevyhnutné, aby existovalo množstvo formalizovaných pravidiel. V organizáciách je nepochybne dôležitá komunikácia a tok informácií môže prebiehať dvoma spôsobmi. Zhora nadol, ale aj zospodu nahor. S formou organizácie práce úzko koreluje ďalšia manažérska funkcia – plánovanie. Na to, aby v organizáciách efektívne fungoval systém nezávislých oddelení, je nevyhnutné vysoké úsilie plánovania. Každý detail musí byť dostatočne preskúmaný a časovo zosúladený krok za krokom. Ak sa objavia problémy, je možné že ich príčinou je chyba v plánovaní a nedostatočne zadefinované procesy. S komplexným plánovaním súvisí vytváranie organizačných úrovní. Ich cieľom je podrobnejšie plánovať a stanovovať kompetencie. Všetky tieto aspekty manažérskeho funkcie sú navzájom prepojené a medzi sebou sa ovplyvňujú. Hoci najvýznamnejšiu úlohu zohráva plánovanie, nesmie sa podceňovať ani význam ostatných manažérskeho funkcie, ktoré v organizácii pôsobia (Rudani, 2013).

Aktuálne trendy v teórii manažmentu sa vyznačujú prehodnotením významu existujúcich prístupov k manažérskym funkciám a úlohám. Klasické funkcie získavajú nový, menej prísny obsah a sú chápané ako dynamické a pružné aspekty komplexného manažérskeho procesu. Okrem tradičných funkcií sa stále viac zdôrazňujú ďalšie funkcie a

činnosti, ktoré odrážajú zmeny v ekonomickom a sociálnom prostredí. Medzi nové aspekty patria:

- Motivácia a inšpirácia zamestnancov a koordinácia ich úsilia.
- Uplatňovanie efektívneho vedenia a delegovanie právomocí.
- Podpora a vytváranie dôvery v pracovnom prostredí.
- Efektívne riešenie konfliktov a vyjednávanie s internými a externými partnermi.
- Efektívna vnútro podniková komunikácia a vytváranie priaznivej komunikačnej atmosféry.
- Neustále zdokonaľovanie jednotlivcov, pracovných tímov a celej organizácie.

Tieto nové prvky reflektujú potreby a ciele organizácií v súčasnom prostredí a zdôrazňujú dôležitosť rozvoja a prispôsobenia sa meniacim podmienkam (Míka, 2016).

Manažerstvo je záväzok na celý život. Manažér musí byť neustále informovaný o nových trendoch v riadení, stále sa rozvíjať a poznať svojich podriadených, ktorí sa tiež menia. Dôležité neznamená mať len odborné znalosti a zručnosti ako manažér, ale aj vedieť, ako ich efektívne aplikovať v praxi. Všeobecne môžeme manažéra definovať ako človeka s odbornými skúsenosťami, ktorý má kritické myslenie a schopnosť pozerat' sa na veci zo širšieho pohľadu. Má potrebné znalosti a právomoci na riadenie určitej oblasti v podniku. Manažéri sú špecifickou profesnou kategóriou, kde jednotlivec je poverený, zvolený alebo na základe splnomocnenia postavený do vedenia konkrétneho subjektu, kde aktívne riadi celkový proces. Na úspešné vykonávanie týchto úloh musí mať manažér určité schopnosti a kompetencie, ktoré mu umožňujú efektívne riadiť danú oblasť. Z vyššie uvedených informácií vyplýva, že manažér je nielen profesionál, ale aj jednotlivec so značnou zodpovednosťou. Jeho hlavnou úlohou je dosiahnuť ciele podniku pomocou ľudského kapitálu, ktorý má k dispozícii. To znamená, že manažér by mal byť schopný nielen efektívne využívať svoje vlastné znalosti, ale aj schopnosti a znalosti svojich kolegov a podriadených, aby čo najlepšie využil potenciál ľudského kapitálu spoločnosti (Poprskárová, Sochanič, 2018). Podľa Jankelovej a kol. (2021), sa manažéri zaoberajú rôznymi činnosťami vo svojej práci a udržiavajú stály kontakt so svojimi zamestnancami, externými partnermi a navzájom si budujú flexibilné vzťahy voči svojim nadriadeným, majiteľom, podriadeným a verejnosti. Práca manažéra môže byť ďalej definovaná ako plnenie rôznych rolí počas bežného pracovného procesu. Rudy (2017) uvádza, že manažérske funkcie zodpovedajú otázke, čo robí manažér, zatiaľ čo role manažéra nám

dávajú odpoveď na spôsob, akým tieto činnosti vykonáva. Roly manažéra sa prelínajú a dopĺňajú vo všetkých funkciách manažmentu a nie sú od seba oddeliteľné. Manažér vykonáva funkcie manažmentu prostredníctvom hrania určitých rolí. Napríklad, vedúci pracovník v priebehu dňa rieši rôzne pracovné úlohy ako sú zabezpečenie dodávok tovaru, vyplatenie peňazí dodávateľovi, kontrola predajného personálu, rozhodovanie o novom tovare a náhrade za nového alebo chorého zamestnanca. Vedúci pracovník vykonáva viacero činností a zohráva niekoľko rolí súčasne.

Významný akademický a ekonomický teoretik Mintzberg prostredníctvom svojho výskumu identifikoval šesť spoločných znakov manažérskych rolí a pracovných povinností. Tieto vlastnosti zahŕňajú:

1. Efektívne vykonávanie rozsiahleho množstva práce v rýchлом tempe.
2. Plnenie rôznych individuálnych úloh.
3. Sústreďenie sa na súčasné a konkrétne problémy.
4. Integrovanie organizácie s kontaktmi.
5. Používanie slovnej komunikácie.
6. Riadenie vlastných záležitostí (Strážovská, 2023).

Manažérska funkcia je dôležitým ľudským faktorom pri fungovaní podniku, efektivita organizácie závisí na schopnosti manažéra. Manažéri pracujú so všetkými zdrojmi organizácie - materiálmi, ľudskými, finančnými a informačnými. Na základe informácií robia rozhodnutia o ďalšom vývoji organizácie a ovplyvňujú celý riadiaci systém. Úspešnosť organizácie závisí nielen na ľuďoch v pozícii riadenia, ale aj na zamestnancoch, ktorí sú riadení. Zamestnanci majú podiel na príprave informácií pre manažérov, na plnení úloh a vykonávaní rozhodnutí. Preto je dôležité, aby vedenie práce a jej vykonávanie boli v súlade. V súčasnosti identifikujeme tri úrovne manažmentu v rámci vnútorného fungovania podniku, ktoré vykonávajú rôzne úlohy. Na základe rozsahu právomocí a zodpovedností manažérov v organizácii, identifikujeme tri úrovne riadenia a z toho vyplývajú aj tri úrovne manažérov:

### **1. Vrcholoví manažéri**

Vrcholový manažment, známy aj ako vedenie spoločnosti, zahŕňa posty ako riaditeľ spoločnosti, generálny riaditeľ, finančný riaditeľ, personálny riaditeľ a obchodný riaditeľ. Sú najvyšší vedúci zamestnanci, ktorí riadia celkovú činnosť podniku a sú zodpovední za

jeho strategický rozvoj a dlhodobé plány. Títo manažéri sú poverení funkciou vlastníkmi alebo orgánmi organizácie. Sú iniciátormi a vodcami stratégie pre podnik a majú rozhodujúci vplyv na interné ekonomické opatrenia. Vrcholový manažér je kľúčovým hráčom v celej firme a jeho práca má priamy vplyv na úspech organizácie. V prípade menších organizácií je vrcholový manažment obvykle tvorený len riaditeľom spoločnosti, pričom ostatné vyššie pozície riaditeľov sú v radách stredného manažmentu. Vrcholoví manažéri sa primárne starajú o riadenie stredných manažérov.

## **2. Manažéri strednej úrovne**

Ide o rôznorodú skupinu manažérov, zahŕňajúc vedúcich oddelení vo vnútro podnikových štruktúrach, ako sú vedúci prevádzok, divízií, ale aj vedúci oddelení zaoberajúcich sa oblasťami ako marketing alebo financie. Obvykle je stredný manažment vo väčších organizáciách tvorený vedúcimi úsekov, vedúcimi útvarov, vedúcimi oddelení - k zabezpečeniu líniovej organizačnej štruktúry, manažérmi kvality, manažérmi rizík, manažérmi bezpečnosti, manažérmi vývoja a ďalšími. Ich hlavnou úlohou je realizácia plánov a politík, ktoré boli sformulované vrcholovými manažérmi v organizácii. Nie každý vedúci zároveň plní funkciu riadiaceho zamestnanca.

## **3. Manažéri prvej úrovne**

Sú nazývaní aj ako prvostupňoví manažéri. Priamo riadia a dozorujú výkonných zamestnancov (napr. produktový manažér, manažér logistiky, manažér marketingu, manažér služieb, facility manažér, vedúci učtarne, vedúci recepcie, šéfkuchár, hlavný čašník). Svojimi rozhodnutiami ovplyvňujú transformáciu výrobných faktorov na úžitkové hodnoty, majú na starosti pridelenie úloh vykonávajúcim zamestnancom a sledujú ich plnenie. Slúžia ako spojovací prvok medzi vyššími manažérmi a zamestnancami.

V aplikačnej praxi sa rozlišujú dve hlavné kategórie manažérov. Prvú skupinu - líniu manažérov tvoria tí, ktorí pôsobia ako členovia organizačných štruktúr obchodných firiem a nemusia mať priamo podriadených zamestnancov. Ich práca sa zameriava na vonkajšie aktivity, ako sú napríklad právne agendy, uzatváranie obchodných dohôd a nadviazanie obchodných kontaktov. Do tejto kategórie patria vrátane konateľa spoločnosti s ručením obmedzeným, členovia predstavenstiev akciových firiem alebo spoločníci verejných obchodných subjektov, ktorí reprezentujú spoločnosť navonok a majú oprávnenie konať v jej mene. Manažéri majú možnosť pôsobiť nielen ako členovia štatutárnych orgánov, ale

tiež môžu zastávať pozície, kde sú priamo alebo nepriamo nadriadení vedúcim zamestnancom. Dôležité je zdôrazniť, že manažér nemusí nutne byť členom štatutárneho orgánu. Manažéri, ktorí sú v pozícii vedúcich zamestnancov, sa označujú ako druhá líniová kategória manažérov (Gubíniová, Treľová, 2015).

Manažérske schopnosti a talent sa prejavujú formou správania manažérov v rôznych situáciách v podniku a ovplyvňujú podnik prostredníctvom riadiacich procesov. Jednotlivé skupiny riadiacich procesov, ako je plánovanie, organizovanie, kontrola a vykonávanie, pozostávajú z rôznych úrovní procesov, podprocesov a činností. Každý z týchto procesov potrebuje určité manažérske schopnosti a zručnosti na svoju realizáciu. Úroveň týchto kompetencií, ktoré majú manažéri, je kľúčová pre kvalitu vykonávania procesov. Preto je dôležité identifikovať, ktoré zručnosti sa aktívne uplatňujú v jednotlivých riadiacich procesoch. Manažér je osobou, ktorá koordinuje výrobu, produkty, procesy a komunikuje s odborními a zamestnancami, aby zabezpečil efektívny chod podniku. Odborníci hovoria o vzťahu medzi manažérskymi schopnosťami a procesom riadenia v podniku takto: "Plány a ciele podniku vyžadujú určité zručnosti a schopnosti od zamestnancov, bez ktorých by nebolo možné ich uskutočniť - nevyhnutné zručnosti a schopnosti. Vzhľadom na dynamické prostredie, v ktorom podnik pôsobí, sa požiadavky na zručnosti a schopnosti menia s časom. Pri správnom zapojení do procesov riadenia s ohľadom na vstupy a výstupy do podnikateľskej jednotky a riadiaceho procesu, manažérske zručnosti a schopnosti predstavujú dynamický prvok vykonávania riadiacich procesov manažérmi."

Zručnosti manažéra v podniku majú vplyv na jednotlivé činnosti a procesy v podniku nasledovne:

**1. Priamo ovplyvňujú:**

- a) Kvalitu a množstvo vstupov do podniku, ktoré sú nevyhnutné pre riadenie a vykonávanie činností.
- b) Efektivitu riadiaceho procesu (ako je plánovanie, organizovanie, kontrola a vykonávanie, efektívne vedenie ľudí).

**2. Nepriamo ovplyvňujú:**

- a) Výstupy podniku vrátane výstupov produkcie, ekonomickej situácie, postavenia na trhu a potenciálu rozvoja podniku.

- b) Požiadavky na zlepšenie, ktoré vychádzajú z dosiahnutých výsledkov a požiadaviek na budúce výstupy podniku.

Podľa sociálno-ekonomických modelov a behaviorálnych teórií, manažéri v podnikoch nezameriavajú svoju činnosť len na maximalizáciu zisku, tržieb a minimalizáciu nákladov. Vo veľkých podnikoch existujú rôzne lobistické skupiny, vrátane akcionárov, manažérov a zamestnancov organizovaných v odboroch, ktoré presadzujú svoje vlastné požiadavky, ktoré sa môžu mnohokrát líšiť. Úlohou manažérov je v týchto situáciách riadiť procesy tak, aby dosiahli maximum spokojnosti pre všetky zainteresované skupiny. Z toho vyplýva, že dôležitou úlohou manažérskych schopností a zručností je riadiť procesy v podniku čo najefektívnejšie. Kvalita riadenia v konečnom dôsledku závisí od konkrétnych zručností a schopností manažérov a ich dosiahnutá úroveň (Jergová, 2016).

### *1.1.2 Manažment rozvoja*

V nasledujúcej podkapitole sa budeme venovať manažmentu rozvoja. Na samotnom začiatku si objasníme, čo pod pojmom rozvoj rozumieme. Keďže tento termín zvykne byť rôznymi autormi zadefinovaný odlišným spôsobom. Podľa autorov V. Berana a P. Dlaska chápeme rozvoj ako proces zlepšovania pomocou rozširovania, zväčšovania alebo zdokonaľovania. Akýkoľvek rozvoj je podmienený skutočnosťami (Beran, Dlask 2005).

Manažment rozvoja je proces, ktorý sa zaoberá riadením a plánovaním aktívneho rozvoja organizácie alebo jednotlivca so zameraním na dosiahnutie ich cieľov. Tento manažment je nevyhnutným nástrojom pre organizácie aj individuálny rast a rozvoj. Poskytuje systematický a plánovaný prístup k zlepšovaniu schopností a výkonnosti. Jeho hlavným cieľom je zabezpečiť, že organizácie a jednotlivci sú schopní efektívne reagovať na meniace sa prostredie a splniť svoje ciele. Existuje množstvo aspektov rozvoja a faktorov rozvoja ako jeho základných zložiek, treba však podotknúť, že úspešný a trvalo udržateľný rozvoj je výsledkom rôznych aspektov, ktoré pôsobili na určité činnosti. Najdôležitejšiu úlohu zohráva efektívny manažment (Jankelová a kol., 2018). Rozvoj v organizáciách sa týka najmä plánovania programov na zlepšenie efektívnosti fungovania podniku a ich následnej realizácie týchto programov. Hlavným cieľom je zabezpečiť dobre naplánovaný prístup k efektívnosti organizácie. Za efektívnu možno považovať organizáciu, ktorá úspešne naplňuje svoj účel tým, že uspokojuje potreby a očakávania všetkých zainteresovaných strán. Takáto organizácia flexibilne prispôsobuje svoje zdroje

aktuálnym príležitostiam, reaguje pružne na zmeny v prostredí a podporuje vytváranie kultúry, ktorá posilňuje oddanosť, kreativitu a vzájomnú dôveru. Ak budeme chápať organizačný rozvoj ako proces a nie ako štruktúru, kľúčovou otázkou je postup – teda AKO, nie ČO robiť. Tento postup sa zameriava na to, ako ľudia vykonávajú svoje úlohy a vzájomne komunikujú. Organizačný rozvoj je všeobecný a obšírny termín pre postupy, ktoré smerujú k zmene procesov, kultúry a správania sa v organizácii ako celku alebo konkrétnej časti (Antošová, Pšurný, Beláková, 2023).

Manažment rozvoja a organizačný rozvoj sú úzko prepojené a vzájomne sa ovplyvňujú. Organizačný rozvoj zohľadňuje všetky aspekty podniku s cieľom zlepšiť riadenie a celkovú efektivitu podniku. To znamená, že je potrebné integrovať všetky činnosti a podporovať ich pomocou vhodných organizačných postupov, aby bola vytvorená efektívna organizačná štruktúra, ktorá prispieva k budovaniu úspešného a konkurencieschopného podniku. Neoddeliteľnou súčasťou organizačného rozvoja je vytváranie organizačných štruktúr, ktoré musia byť založené na efektívnom riadení a dosahovaní cieľov podniku a zároveň zohľadňovať záujmy rôznych zainteresovaných skupín. Aby organizačné štruktúry plnili svoju úlohu, musia podporovať podnikové procesy a manažment pri obnove zdrojov, inovácii produktov a rýchlosti implementácie zmien, aby bol podnik pripravený predvídať potreby zákazníkov. Vhodne zvolená organizačná štruktúra je jedným zo základných faktorov, ktoré určujú efektívny výkon podniku. Organizačná štruktúra musí byť schopná plniť stanovené úlohy a musí byť zladená s riadiacimi procesmi. Táto štruktúra musí vytvárať rovnovážne prostredie pre sociálno-technický systém a zabezpečovať podporu pre riadenie a vytváranie rovnovážneho prostredia. Okrem toho, musí mať schopnosť prispôbiť sa požiadavkám a flexibilne plniť stanovené poslanie podniku. Organizačná štruktúra musí predvídať efektívny vzťah medzi štruktúrou, manažmentom, správaním zamestnancov a nepredvídateľnými javmi, ktoré môžu nastať (Kassay, Budaj, Droppa, 2017). V praxi však vieme, že neexistuje jediný najlepší spôsob navrhovania organizačnej štruktúry. Závisí od toho akú má podnik stratégiu, víziu a obchodné plány. Čo je ale známe, je hierarchia podniku. Spoločným znakom všetkých organizácií, bez ohľadu na povahu organizácie alebo miesto vo svete, je hierarchia (Burke, 2022).

Súčasťou manažmentu rozvoja v organizácii je tiež strategický manažment, ktorý sa zameriava na vytvorenie a implementáciu jednotlivých stratégií, ktoré neskôr budú viesť k rastu a rozvoju organizácie. Predstavuje akýsi proces prípravy a následnej realizácie

rozvojových zámerov, ktoré majú rozhodujúci význam a ich cieľ je dosiahnutie vopred stanovených cieľov. Aby sa tieto ciele dosiahli, je potrebné vychádzať z dostupných zdrojov, schopností, a tiež znalostí súčasných pracovníkov. Stratégia podniku sa stáva prostriedkom pre dosiahnutie cieľov strategického riadenia, vrátane stanovenia dosiahnuteľných cieľov a efektívneho využitia zdrojov v súlade s príležitosťami. Je potrebné identifikovať, nájsť, získať a čo najdlhšie udržať konkurenčnú výhodu, ktorá predstavuje základ pre prevyšovanie konkurencie na trhu. Toto ukazuje, že strategické riadenie sa neustále prispôsobuje novým podmienkam a vyžaduje vynaliezavosť a kreativitu. Podstatou je pružná reakcia na zmeny, ochrana podniku pred hrozbami a využívanie výhodných príležitostí v nadchádzajúcom dlhodobom časovom horizonte. Je to nekonečný proces, kde na zmeny v organizácii a jej okolí musia nasledovať nové opatrenia. Dôležité je zabezpečiť integráciu organizácie ako jednotného celku a vytvoriť dobré východiskové podmienky pre vznik podnikovej stratégie (Zapletalová, Lednický, 2017).

Celý proces strategického plánovania prebieha v 4 základných a neustále sa opakujúcich fázach, ktoré tvoria strategický cyklus:

**1. Formulácia stratégie** - Táto fáza zahŕňa definovanie misie organizácie, jej vízie a strategických cieľov. Organizácia sa zaoberá definovaním svojej vízie, misie a strategických cieľov, čo je dôležité pre manažment rozvoja, aby vedel, kam smeruje a ako zabezpečiť trvalý rast a zlepšenie organizácie.

**2. Rozvoj stratégie** - V tejto fáze sa vytvára strategický plán a harmonogram realizácie. Organizácia identifikuje potrebné kroky formou swot analýzy a určuje silné a slabé stránky rovnako ako aj vonkajšie príležitosti a hrozby. Manažment rozvoja má pri tejto fáze za úlohu plánovať, aké konkrétne zmeny a inovácie budú potrebné na rast a rozvoj organizácie.

**3. Implementácia stratégie** - Po vytvorení plánu sa začína s implementáciou stratégie. Zdroje sú prerozdelené, projekty, aktivity a opatrenia sú implementované s cieľom dosiahnuť stanovené strategické ciele. Pri tejto fáze manažment rozvoja nesie zodpovednosť za riadenie týchto zmenových projektov a za správnu implementáciu zvolených opatrení a inovácií.

**4. Hodnotenie stratégie** - Táto fáza zahŕňa pravidelné meranie stavu realizácie a vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov. Ak je to potrebné, stratégia sa môže aktualizovať a prispôbiť novým podmienkam alebo zmenám v organizácii.

Tieto fázy tvoria cyklus a opakujú sa s cieľom neustále zlepšovať a dosahovať strategické ciele organizácie. Hoci je manažmentom rozvoja špecifickým typom manažmentu, fázy strategického riadenia s ním majú určitú súvislosť a prepojenosť pri zlepšovaní a dosahovaní určitých cieľov v organizácii (Sanchez, 2012.)

### *1.1.3 Manažment cestovného ruchu*

Na efektívny rozvoj konkrétnej destinácie je potrebné zvoliť a uplatňovať v praxi efektívny manažérsky prístup.

Portál Tourismpoint uvádza, že manažment cestovného ruchu je komplexný sektor, ktorý zahŕňa širokú škálu ekonomických operácií. Jednou z úloh je takzvané zásobovanie cestovného ruchu. Tento druh manažmentu je vysoko spoľahlivý na prírodné, umelé alebo umelo vytvorené, prevádzkové, ako aj regulačné zložky podieľajúce sa na vytváraní produktu cestovného ruchu. Zásobovacie prvky sú geograficky obmedzené na konkrétne miesto. To znamená, že podniky, ktoré s nimi súvisia musia poskytovať svoje produkty a služby tak, že budú riešiť náklady a predpovedať šírenie svojich jedinečných výrobkov a príjmov. Manažment má vplyv na všetky aspekty procesu od začiatku až po jeho úspešné ukončenie. Podobne ako v každom inom veľkom podniku je práca v cestovnom ruchu rozdelená do oddelení. To uľahčuje efektívnejšie služby, ktoré poskytujú.

**Generálny manažment-** Toto oddelenie vyvíja a realizuje celkové obchodné stratégie. Je zodpovedné za celkovú organizáciu a zaoberá sa stanovením celkových obchodných stratégií, plánovaním, monitorovaním vykonávania plánov, rozhodovaním a usmerňovaním pracovnej sily.

**Marketingové oddelenie-** Zamestnanci na tomto oddelení zodpovedajú za identifikovanie potrieb zákazníkov a vytváranie produktov cestovného ruchu na ich uspokojenie. Marketingoví manažéri sa podieľajú predovšetkým na týchto činnostiach:

- **Prieskum trhu:** zahŕňa pochopenie prostredia, monitorovanie ekonomického vývoja, poznanie potrieb zákazníkov, silných a slabých stránok konkurentov.
- **Pochopenie trhových segmentov:** rozdeľuje celkový trh cestovného ruchu na menšie segmenty trhu. Náplňou je aj zameriavanie sa na špecifické trhy a

vytváranie atraktívnych cestovných produktov pre rôzne segmenty trhu, pričom sa dbá na ich efektívne umiestnenie, aby prilákali spotrebiteľov.

- **Rozhodovanie o produkte:** pri tejto činnosti ide o rozhodovanie o pridaní alebo odstránení určitej vlastnosti produktu, ktorá je v ponuke alebo o rozhodovaní o vývoji nového produktu a manipulácie s jeho vlastnosťami.
- **Rozhodnutia o propagácii:** obsahujú informovanie cieľového trhu o rôznych produktoch, ktoré by potenciálneho zákazníka mohli zaujať. Marketingové oddelenie spolupracuje s reklamnými agentúrami, televíziou, rádiom, agentúrou pre správu webových stránok, aby ďalej propagovali produktový balík.
- **Rozhodovanie o cene:** zahŕňa rozhodnutia o predajných nákladoch produktu, ako aj o diskontných sadzbách.
- **Distribúcia produktov:** týka sa akéhokoľvek sprostredkovateľa ako a kam umiestniť propagačný materiál.

Operačné oddelenie má na starosť spájať dve alebo viac zložiek cestovného ruchu (s atrakciami, dopravou, sprostredkovateľmi, destináciou, ubytovaním a aktivitami) s cieľom vytvoriť komplex a balík, ktorý bude určený na predaj konečnému spotrebiteľovi. Ďalej jeho úlohami sú:

- Organizovať turistické zájazdy v rámci krajiny alebo v zahraničí s cieľom zabezpečiť ich úspešný priebeh.
- Uprednostňovať preferencie zákazníkov, a tiež ponuky dodávateľom za účelom vytvorenia najlepších zájazdov.
- Plánovanie itineráru zájazdu a informovanie zákazníkov o harmonograme a podrobnostiach zájazdu.
- Kontaktovanie a zabezpečenie ubytovania a rezervácie cestovných lístkov.

Finančné oddelenie je zodpovedné za získavanie a využívanie peňazí, ktoré sa využívajú na financovanie rôznych aktivít v cestovnom ruchu. Odborníci v oblasti financií vyhodnocujú potreby kapitálu, či už krátkodobého alebo dlhodobého, v rámci cestovného ruchu. Tieto potreby môžu zahŕňať:

- Krátkodobé kapitálové požiadavky, ako sú mzdy a personálne náklady, náklady na komunikačné prostriedky, platby za elektrickú energiu a ďalšie podobné výdavky.
- Dlhodobé kapitálové požiadavky, ktoré môžu zahŕňať údržbu kancelárskych budov, vozidiel, kancelárskej infraštruktúry a obchodného vybavenia.

Obchodné oddelenie má výlučnú zodpovednosť za predaj relevantných produktov cestovného ruchu spotrebiteľom. Predajca v cestovnom ruchu predstavuje prvý spojovací článok medzi cestovným ruchom samotným a koncovým spotrebiteľom. Zamestnanci v tejto oblasti musia disponovať hlbokými poznatkami o produktoch a silnými komunikačnými schopnosťami, aby presvedčili spotrebiteľov.

Oddelenie ľudských zdrojov je zodpovedné za výber nových, skúsených a kvalifikovaných pracovných síl. Taktiež je zodpovedné za riadenie orientačných programov, školení pre nových zamestnancov, identifikovanie silných stránok zamestnancov a ich motiváciu k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Oddelenie nákupu štandardným postupom obstarávania zabezpečuje, že organizácia má primerané a včasné dodávky všetkých potrebných tovarov a služieb. Nákupné oddelenie zabezpečuje nákup tovarov a služieb, ktoré budú spotrebované ostatnými oddeleniami v podniku.

## 1.2 Kúpeľníctvo

Kúpeľníctvo známe aj ako balneoterapia pochádza z latinského slova balneum (kúpeľ) a znamená v preklade „kúpanie pre zdravie“ alebo „liečba kúpaním“. Vedný odbor, ktorý sa zaoberá kúpeľníctvom nazývame balneológia. V prvom rade sa zaoberá balneoterapiou ako liečebnou a preventívnou lekárskou disciplínou. Balneológia je podľa Jandovej (in: Krejčí, Hošek a kol., 2016, s. 94) náuka o liečení prírodnými, na určité miesto viazanými liečivými zdrojmi a ich priaznivých účinkoch na ľudský organizmus. Je súhrn konkrétnych liečebných postupov, ktoré sa využívajú na mieste príslušného liečivého zdroja pod lekárske vedením za účelom uzdravenia. Kúpeľníctvo je odvetvím, ktoré je považované za neoddeliteľnú súčasť cestovného ruchu. Táto oblasť cestovného ruchu je charakterizovaná prítomnosťou zdravotníckych zariadení využívajúcich prírodné liečivé zdroje, ktoré priaznivo pôsobia na ľudský organizmus. Okrem prírodných liečivých zdrojov je nevyhnutná aj prítomnosť vhodného estetického prírodného prostredia a spoločensko-kultúrneho života v kúpeľnom prostredí. Základným predpokladom rozvoja kúpeľníctva je prítomnosť prírodných liečivých zdrojov, ktoré sa delia na:

- Prírodné liečivé vody, minerálne a termálne,
- Peloidy,
- Humidy a bahná,

- Klimatické podmienky- jaskyne, moria, hory a iné.

Pre účely využívania týchto prírodných liečivých zdrojov v kúpeľníctve je nevyhnutné, aby najprv boli vedecky preukázané ich pozitívne účinky na ľudské zdravie a zároveň musia byť hygienicky bezpečné. Hlavným motívom pre návštevu kúpeľného zariadenia a pobytu je predovšetkým zlepšenie zdravotného stavu, ale aj zlepšenie svojej telesnej a psychickej kondície a regenerácia (Jakubíková, Vildová, Janeček, Tluchoř, 2019).

### *1.2.1 História kúpeľníctva*

Sledovanie historického vývoja je náročné, keďže ľudská túžba po kráse, odpočinku a relaxácii existuje už od dávnych čias. Ako kolísku využívania liečebných vodných zdrojov môžeme považovať staroveké Grécko, Rím a Egypt. Voda bola považovaná za niečo významné aj v rôznych náboženstvách a očista tela sa stala významným rituálom, pretože ľudia verili, že termálne a minerálne pramene boli darom od bohov. V starovekom Grécku sa začali najprv používať malé nádoby, neskôr sprchy a dokonca aj vane a bazény. Najstaršie vane pochádzajú z ostrova Kréta. Obľúbenosť kúpeľov postupne rástla a na väčších osídlených miestach sa začali stavať verejné kúpele, ktoré sa nazývali balaneion. Tie boli pôvodne určené na regeneráciu po športových aktivitách. Rimania a Gréci si obľúbili aj masáže a ošetrovanie kože rôznymi masťami a olejmi. Najskôr išlo o zvyky prepychu, ktoré využívali ľudia z vtedy nazývanej vyššej triedy, no rozvoj sa začal až koncom 5. storočia pred našim letopočtom, kedy sa rozvinuli aj parné a potné zariadenia. V staroveku Gréci a Rimania venovali pozornosť očiste a fyzickej kondícii prostredníctvom rôznych kúpeľných procedúr, diét, cvičení a masáží. Kúpele boli považované za dôležité v boji proti chorobám a udržaniu zdravia, ale slúžili aj ako miesta spoločenského stretnutia. Na rôznych miestach Európy boli vytvárané komplexné kúpeľné areály s horúcimi a studenými bazénmi. Tieto rímske označenia bazénov, ako napríklad slovo "spa", sú používané dodnes a vychádzajú z latinského výrazu "Sanus Per Aquam", ktorý znamená "liečiť vodou". Stredoveké kúpele sa využívali menej často ako v staroveku a to najmä v dôsledku vplyvu cirkvi. Termálne aj minerálne pramene boli naďalej využívané na liečenie rôznych ochorení i na relaxáciu, avšak už nie v takej veľkej miere ako v staroveku. Ku koncu stredoveku a na prelome s novovekom boli vybudované mnohé historické kúpeľné mestá v Európe, ako napríklad Vichy vo Francúzsku. Veľký pokrok balneoterapie v Európe nastal v novoveku a to najmä v Taliansku. V polovici 17. storočia boli objavené chemické a minerálne vlastnosti vôd a

začali sa skúmať ich účinky pri rôznych teplotách. Hydroterapia, vedecky preskúmaná ako nová forma medicíny s dôrazom na liečivé účinky vody, či už pri kúpaní alebo pitných kúrach sa rozšírila po celej Európe v prvom polovici 19. storočia. V tomto období sa budovali horské klimatické rezorty a objavovali sa nové trendy v masážach. V 19. storočí sa rozvíjali moderné hydroterapeutické kúpele a turistickí sprievodcovia sa začali zameriavať na vzdušné a slnečné kúry po celom svete, zahŕňajúce rezorty v Karibiku a kúpele v Severnej Afrike, Európe a Rusku. Počas tohto obdobia sa motivácia cestovania do kúpeľov zmenila z prevencie zdravia a liečby na túžbu po oddychu. Rozvoj kúpeľov pokračoval až do vypuknutia prvej svetovej vojny. Po jej skončení nastal úpadok kúpeľov z dôvodu znárodňovania zdravotnej starostlivosti a záujmu o modernú medicínu. Po druhej svetovej vojne sa kúpeľné centrá na západe Európy už nevyvíjali tak, ako pred ňou (Mrkvová, 2016).

### *1.2.2 Kúpeľníctvo na Slovensku*

Slovensko patrí medzi krajiny s bohatstvom prírodných zdrojov. Medzi najvýznamnejšie patria prírodné liečivé a minerálne pramene s termálnou vodou. S prítomnosťou týchto zdrojov je spojená tradícia kúpeľníctva od nepamäti (História kúpeľníctva na Slovensku, 2023). Prvé písomné zmienky naznačujúce existenciu kúpeľných miest patria dokumenty z čias kráľa Bela IV. z roku 1247. Zachovali sa napríklad aj účtovné knihy zo začiatku 16. storočia. V tomto období vznikol aj dokument Wernhera z roku 1549 „O podivuhodných vodách v Uhorsku“ a o dve storočia staršie spisy, v ktorých sa hovorí o minerálnych a termálnych prameňoch v Rakúsko-Uhorsku v roku 1763 (Matlovičová a kol., 2013). Ako najstarší dôkaz využívania geotermálnych prameňov považujeme odliatok neandrtálca, ktorý sa našiel v okrese Poprad v obci Gánovce. Na základe výskumov je pravdepodobné, že v čase smrti sa kúpал v termálnom minerálnom prameni. Ďalším dôkazom využívania termálnych prameňov sú vysekané vane v travertíne v kúpeľnom meste Dudince. Tieto vane boli určené na privádzanie minerálnej vody a datujú sa z obdobia Rímskej ríše (Capková, 2014). Napriek tomu, že Uhorsko na konci 19. storočia bolo menej rozvinutou časťou Habsburskej monarchie, kúpeľný a zdravotný cestovný ruch sa postupne začal rozvíjať. Kúpeľné mestá ako Piešťany, Trenčianske Teplice, Turčianske Teplice, Bardejov zažívali svoje prvé obdobie úspešného rozvoja. Prevažná časť kúpeľov patrila maďarskej šľachte alebo podnikateľským spoločnostiam. V priebehu 1. svetovej vojny väčšina kúpeľných domov stratila svoju klientelu, pretože sa zmenili na doliečovacie ústavy a lazarety pre vojakov. Podpora

kúpeľnej liečby, ktorej sa tešili najmä slovenskí, ale aj českí lekári začala po zániku Rakúsko-Uhorska, kedy štát prevzal viacero zdravotníckych zariadení a bol zavedený nový systém zdravotného poistenia. V apríli 1920 sa konal prvý balneologický zjazd, ktorý podrobne rozanalyzoval aktuálnu situáciu slovenskej aj českej kúpeľnej liečby. Boli podrobne popísane vtedy aktuálne kúpeľné strediská, pramene vôd vhodných na kúpeľné liečby a lokality priaznivé na klimatoterapiu. Táto podpora vedená zo strany štátneho zdravotníctva a vedeckých kruhov prispela k rozvoju kúpeľníctva. Vo vyhlásení ustanovenej Balneologickej spoločnosti sa píše, že Československo sa stalo majiteľom mnohých liečebných prameňov a z tohto pohľadu patrí medzi najbohatšie štáty. Do kúpeľov boli vysielaní pracovníci z firmy Baťa alebo samotný štát, ktorý vysielal svojich pracovníkov ako dôkaz o starostlivosti o ich zdravie. V tom období pôsobilo na území Slovenska až 42 liečebných kúpeľov. Podobne ako pri 1. svetovej vojne kedy kúpeľníctvo stratilo svoju klientelu z dôvodu, že kúpeľné domy sa premenili na lazarety pre vojakov, podobne sa stalo aj v čase 2. svetovej vojny. Počas 2. svetovej vojny patrila prevažná časť kúpeľných zariadení pod Štátne kúpele alebo ich spravovali zdravotné poisťovne a zostalo to tak naďalej aj po vojne. Po roku 1948 kedy sa uskutočnil prevrat, kúpele už nepatrili medzi priority zdravotníctva. Kúpeľné domy strácali hostí a tak sa znižovala ubytovacia kapacita a to viedlo aj k zániku niektorých z nich. V týchto časoch sa začala budovať Priehrada mládeže v Nosiciach pri Púchove. V priebehu jej výstavby v roku 1952 boli objavené zaujímavé zdroje minerálnej vody. Tento nález sa zaslúžil o vznik kúpeľov Nimnica, ktoré začali v roku 1959 poskytovať kúpeľnú liečbu. Zmeny nastali na začiatku šesťdesiatych rokov, kedy prišlo k zmene zdravotnej politiky a vytvárali sa oblasti vhodné na zotavenie, rehabilitáciu a lekársku starostlivosť. Za účelom naplniť potrebu lôžok na rehabilitačnú aj rekreačnú starostlivosť socialistických pracovníkov sa v týchto rokoch kúpeľné strediská začali rýchlo rozrastať a budovali sa veľkokapacitné ubytovacie a zdravotnícke zariadenia. Noblesný ráz kúpeľov mnohokrát zničila socialistická funkcionalistická architektúra a jej dôsledky sú dodnes viditeľné na niektorých liečebných domoch v kúpeľných mestách. V roku 1967 bol založený podnik Slovakotherma, ktorý slúžil ako generálne kúpeľné riaditeľstvo, a tiež podporoval vedu, výskum a propagáciu v zahraničí. Keďže neskôr prichádzalo opäť k zmenám a kúpeľné strediská sa privatizovali, Slovakotherma v roku 1990 zanikla. Privatizácia kúpeľných zariadení prinášala so sebou opäť zmeny a prichádzalo k ich modernizácii. Z kúpeľných miest sa tak stali centrá zdravotného cestovného ruchu (Kasadra, 2020).

V súčasnosti kúpeľný cestovný ruch predstavuje nosný druh cestovného ruchu na Slovensku. Zo Stratégie do roku 2020 je zrejmé, že ubytovacie kapacity v kúpeľných zariadeniach sú využívané ako 60% čo predstavuje výrazný podiel v porovnaní s ostatnými formami ubytovania v cestovnom ruchu (Holub, Magurová, Kropaj, 2017). V Stratégii do roku 2020 sa hovorí tiež o tom, že kúpeľníctvo má veľký predpoklad byť „vlajkovou loďou“ cestovného ruchu, pretože liečebné kúpele zohrávajú nenahraditeľnú rolu v prevencii chorôb a predchádzaní civilizačným ochoreniam (Marková, Lesníková, 2015). Napriek tomu, že Slovensko disponuje veľkým bohatstvom podzemných zdrojov, potenciál minerálnych a termálnych prameňov nie je dostatočne využívaný. Tento nedostatok využitia potvrdzuje aj skutočnosť, že na Slovensku existuje odhadom 2000 zdrojov minerálnych vôd, no v súčasnosti je liečivá voda ťažená len zo 110 prameňov (Suhanyi, 2019). Na našom území sa nachádza 1300 minerálnych prameňov a viac ako 20 funkčných kúpeľných komplexov. Kúpeľné zariadenia sa nachádzajú po celom Slovensku (Spoznajte 5 najstarších kúpeľov, 2023).

Každá kúpeľná oblasť a jej minerálna voda sú určené na liečbu špecifických zdravotných problémov, avšak sú tiež prístupné na relax a rekreáciu širokej verejnosti (Liečebné kúpele na Slovensku, 2023).

V nasledujúcich riadkoch popíšeme naše najznámejšie kúpele a ich indikácie, na ktoré sa zameriavajú. Medzi tie najviac známe a najfrekventovanejšie patria Piešťany (Najlepšie kúpele na Slovensku, 2023). Vo svete sa preslávili najmä používaním moderných metód pri liečení reumatizmu a rehabilitácii pohybového aparátu. Pri liečbe sa využíva liečivé sírne bahno, ktoré získalo výnimočný charakter vďaka jeho blahodarným účinkom. Kúpele sú situované na malebnom ostrove uprostred rieky Váh, známym aj pod názvom Kúpeľný ostrov (Kúpele Piešťany, 2023). Medzi kúpele s najširším zameraním patria Bardejovské kúpele. Kúpele disponujú bohatými prírodnými zdrojmi. Sú vhodné na liečbu pacientov z takmer všetkých indikačných skupín, ale aj pre tých ktorí potrebujú zlepšiť zdravotný stav a načerpať nové sily (Kúpeľná liečba v Bardejovských kúpeľoch, 2023). Ďalšie renomované kúpele na Slovensku sú Trenčianske Teplice. Tieto kúpele patria medzi najstaršie. Liečebné procedúry v Trenčianskych Tepliciach sú orientované predovšetkým na terapiu neurologických, pohybových a gynekologických ochorení, ako aj na liečbu chorôb súvisiacich s povoláním a niektorých dermatologických problémov. Okrem toho sú v týchto kúpeľoch poskytované terapie pre onkologické ochorenia, ochorenia tráviaceho systému a poruchy látkovej výmeny a žliaz s vnútornou sekréciou.

Kúpele sa tiež špecializujú na pooperačné stavy, rekonvalescenciu po artroskopiách, úrazoch a chronických reumatických ochoreniach (Kúpeľná liečba v Trenčianskych Tepliciach, 2023). Kúpele Turčianske Teplice sa taktiež radia do skupiny najstarších na našom území, ale aj v Európe. Ležia v „srdci Slovenska“ na úpätí hôr Veľkej Fatry v južnej časti Turca. Ich obľúbenosť je aj vďaka tomuto umiestneniu, ktoré poskytuje pokojné a krásne prostredie prírody, vytvárajúce ideálne podmienky na relaxáciu a oddych. V Turčianskych Tepliciach sa využíva minerálna voda s obsahom síranov, hydrouhličitanov vápenatých a horečnatých zlúčenín na vodoliečbu a pitné kúry. Táto prírodná voda vyviera s teplotou 46,5°C. Kúpele Turčianske Teplice sú známe predovšetkým pre liečbu pohybového aparátu nielen u dospelých aj u detí. Okrem toho sú vhodné aj na liečbu chorôb močových ciest a obličiek, a tiež neurologických ochorení (Kúpele Turčianske Teplice, 2023). V práci sa zameriavame na kúpele Nimnica. Tie naopak patria k tým najmladším na Slovensku a nazývame ich aj ako minerálna perla Slovenska. Liečivú minerálnu vodu objavili v roku 1953 pri výstavbe Priehrady mládeže, pri ktorej sa tieto kúpele nachádzajú (Kúpele Nimnica, 2023). Medzi mestom Púchov a mestom Považská Bystrica, ležiace v Trenčianskom kraji. Klimatické podmienky kúpeľov charakterizuje podhorské podnebie s miernymi zimami a teplými letami. Celý areál kúpeľov tvoria len objekty súvisiace s kúpeľnou liečbou. Nachádzajú sa tu pramene alkalických kyselín s teplotou 10 - 15°C, pričom minerálna voda obsahuje sodík, draslík, horčík, železo, vápnik, chlór, jód a voľný oxid uhličitý. Táto voda sa využíva nielen na pitnú a inhalačnú liečbu, ale aj na uhličité vaňové kúpele. Pitná liečba v Nimnici je indikovaná pri liečbe chorôb tráviaceho ústrojenstva, chorôb z poruchy látkovej premeny a žliaz s vnútornou sekréciou. Pravidelná konzumácia minerálnej vody z Nimnice s obsahom hydrogenuhličitanov má vplyv na tráviaci trakt a hlavným efektom je predovšetkým neutralizačný účinok. Táto liečba je vhodná na aplikáciu 3x denne. Inhalačná liečba sa využíva pri liečbe netuberkulózných dýchacích ochorení. Celotelový uhličitý kúpeľ je odporúčaný pre pacientov s kardiovaskulárnymi ochoreniami, onkologickými, nervovými, pohybovými, gynekologickými chorobami a chorobami z povolania. Podrobnejšie o kúpeľoch Nimnica píšeme v metodickej časti (Liečivá Nimnická minerálka, 2023). Medzi ďalšie uznávané a najnavštevovanejšie kúpele na Slovensku patria: Kúpele Aphrodite Rajecké Teplice, Kúpele Bojnice, Kúpele Dudince, Kúpele Brusno, Kúpele Lúčky, Smrdáky, Číž, Vyšné Ružbachy, Nový Smokovec, Sklené Teplice (Asociácia Slovenských kúpeľov, 2023).

## 2 Ciel' práce

Súčasná doba prináša množstvo výziev a príležitostí pre podniky, vrátane Kúpeľov Nimnica, a. s. S rastúcim dopytom po relaxácii, zdraví a wellness službách, majú kúpele veľký potenciál pre rozvoj a úspech. Je tak dôležité, aby manažment kúpeľov vedel efektívne riadiť a prispôbovať sa meniacim sa trendom a taktiež potrebám zákazníkov. V súčasných dynamických podmienkach kúpeľníctva a wellness je pre manažment kúpeľov dôležité mať dynamický prístup, schopnosť inovatívneho zmýšľania a rýchle prispôbenie sa novým trendom v tomto odvetví. Efektívny manažment rozvoja môže pomôcť Kúpeľom Nimnica, a. s. udržať si konkurenčnú výhodu a dosiahnuť dlhodobý úspech na trhu.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zhodnotenie manažmentu ďalšieho rozvoja vybraného kúpeľného zariadenia - Kúpele Nimnica, a. s. Pri písaní sa budeme držať tohto cieľa a usilovať sa ho dosiahnuť, aby sme mohli zhodnotiť manažment ďalšieho rozvoja kúpeľného zariadenia a poskytnúť návrhy na jeho ďalší rozvoj.

Za účelom dosiahnutia hlavného cieľa sme si stanovili niekoľko čiastkových cieľov, ktorými sú:

1. Systematizovať teoretické poznatky z oblasti manažmentu a kúpeľníctva.
2. Realizovať rôzne metódy a získať informácie, ktoré nám pomôžu dosiahnuť širší prehľad.
3. Identifikovať profil kúpeľov Nimnica, a.s.
4. Určiť návrhy na rozvojové aktivity, ktoré by boli vhodné pre ďalší manažment rozvoja v Kúpeľoch Nimnica, a.s.

### **3 Metodika práce a metody skúmania**

Predmetom skúmania v diplomovej práci bol podnikateľský subjekt Kúpele Nimnica, a.s.

Teoretickú časť diplomovej práce sme spracovávali za pomoci štúdia odbornej literatúry, ktorú sme čerpali z knižných, časopiseckých a internetových zdrojov v slovenskom, anglickom alebo českom jazyku. Pri spracovaní informácií z odbornej literatúry sme aplikovali metódu analýzy a syntézy. Počas štúdia odbornej literatúry sme vďaka analýze získali nové poznatky o manažmente ako celku, ako aj o manažmente rozvoja, ktoré sme neskôr integrovali a skompletizovali pomocou metódy syntézy v teoretickej časti diplomovej práce. Metóda syntézy nám pomohla aj pri zostavovaní záverečných návrhov a odporúčaní pre kúpele Nimnica, a.s.

V práci sme využili metódu kvantitatívneho výskumu vo forme dotazníka, ktorým sme sa zameriavali na návštevníkov kúpeľov Nimnica, a.s. Pri jeho vyhodnocovaní sme analyzovali údaje kvantitatívnymi metódami. Ďalšou metódou v rámci skúmania bol kvalitatívny výskum vo forme štruktúrovaného rozhovoru, ktorý sa uskutočnil s predsedníčkou dozornej rady kúpeľov Nimnica, a.s. Rozhovor bol zostavený z otvorených a poloopených otázok a zameriaval sa na rozvojové aktivity a krízový manažment v kúpeľoch. V praktickej časti sme ďalej využili metódu komparácie a to konkrétne pri porovnávaní kúpeľov na Slovensku. Vybrali sme si 3 konkrétne kúpele na Slovensku: kúpele Brusno, Lúčky, Rajecké Teplice a porovnávali sme ich profil s kúpeľmi Nimnica, a.s. Pomocou tejto metódy sme identifikovali zhodné aj odlišné vlastnosti kúpeľov a na základe jej výsledkov sme boli schopní v záverečnej časti vypracovať konkrétne návrhy.

V poslednej časti práce, kde popisujeme výsledky a prezentujeme profil kúpeľov Nimnica, a.s., ponúkame tiež naše vlastné názory na výsledky prieskumu. Zhodnotíme zistené skutočnosti zo štruktúrovaného rozhovoru a poskytneme návrhy a odporúčania pre ďalšie rozvojové aktivity skúmaného subjektu kúpeľov Nimnica, a.s.

## 4 Výsledky práce

V tejto časti sa budeme venovať profilu a charakteristike hlavného subjektu praktickej časti diplomovej práce – Kúpeľom Nimnica, a.s. Bližšie popíšeme históriu, aktuálny stav a ponuku služieb, ktoré kúpele poskytujú svojim návštevníkom.

### 4.1 Profil kúpeľov Nimnica, a.s.

**Obchodné meno:** Kúpele Nimnica, a.s.

**Právna forma:** Akciová spoločnosť

**Štatutárny orgán:** predstavenstvo

**Základné imanie:** 3 593 905,61013 EUR

**Zamestnanci:** 150-199

**SK NACE:** 86909 Ostatná zdravotná starostlivosť i. n.

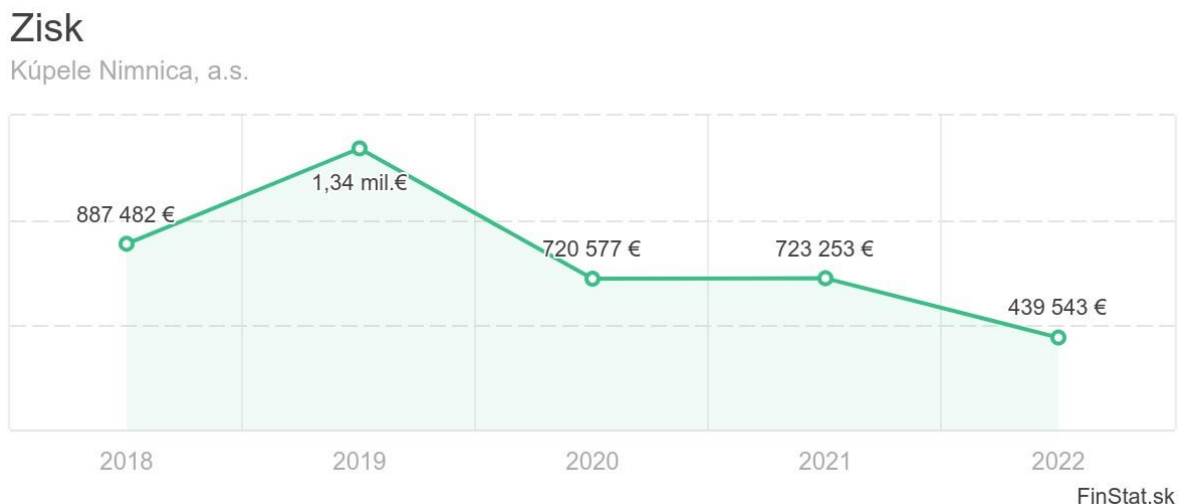
**IČO:** 31638708

**DIČ:** 2020442138

**IČ DPH:** SK2020442138, podľa §4, registrácia od 3.11.1995

**Deň zápisu:** 1.11.1995

**Obrázok č. 1:** Zisk Kúpeľov Nimnica, a.s.



**Zdroj:** FinStat.sk

Podľa FinStat.sk Kúpele Nimnica, a.s. dosahovali najvyšší zisk v roku 2019. Od roku 2020 zaznamenávajú značný pokles, čo môžeme dať za predpoklad pandémie koronavírusu, ktorá nás a podniky veľmi zasiahla (FinStat.sk, 2024).

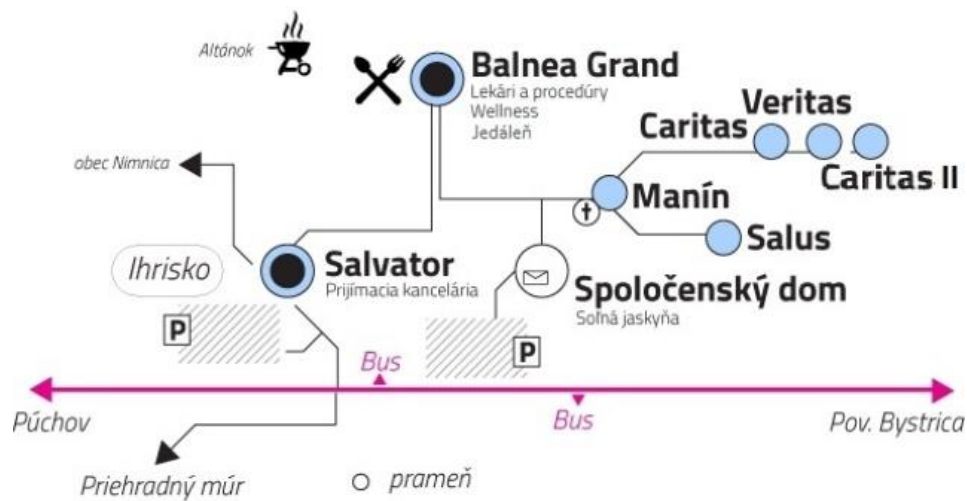
Kúpele Nimnica sa považujú medzi najmladšie kúpele na Slovensku, avšak prvé písomné zmienky o minerálnych prameňoch sa datujú už od roku 1763, kedy boli analyzované dva slané alkalické uhličitanové pramene, ktoré sa v Nimnici nachádzajú. Prvým, kto tieto pramene analyzoval v 18. storočí bol P. Adámi z Beluše. Profesor Heinrich Johann Nepomuk von Crantz ich opísal vo svojej balneografii už v roku 1777. Miestni obyvatelia túto vodu využívali spočiatku prevažne na varenie piva. Pri stavbe priehrady- Priehrady mládeže, v roku 1953 robotníci náhodne narazili v hĺbke 67 metrov na slaný alkalický uhličitý minerálny prameň, ktorý vytryskol do výšky 28 metrov. Tento prameň bol bohatý na voľný oxid uhličitý a obsahoval vysoké množstvá jódu, draslíka, horčíka, železa, vápnika, chlóru a sodíka. Minerálna voda bola veľmi agresívna na železobetón, a preto sa musela vyviesť mimo priehrady z katastra obce Nosice do Nimnice. Po laboratórnych rozboroch sa ukázalo, že zachované vrty minerálnej vody mali veľmi vysokú mineralizáciu, ktorej úroveň bola v tom čase najvyššia v republike. Tieto poznatky podnietili myšlienku využitia vody v kúpeľnom prostredí a položili základy pre vznik kúpeľov (Miva, 2021). Kúpele Nimnica oficiálne vznikli 1. apríla 1959.

Tieto najmladšie kúpele na Slovensku inak prezývané aj minerálna perla Slovenska sa nachádzajú v Trenčianskom kraji v údolí rieky Váh, medzi mestami Púchov a Považská Bystrica v blízkosti vodného diela Priehrada mládeže. Kúpele poskytujú kúpeľnú liečbu pre dospelých na poukazy typu A a B, ako aj ambulatnú kúpeľnú liečbu pre dospelých a deti trpiacich rôznymi ochoreniami. Liečba dospelých sa zameriava na onkologické choroby, choroby obehového, tráviaceho a pohybového ústrojenstva, choroby z poruchy látkovej premeny a žliaz s vnútornou sekréciou, netuberkulózne choroby dýchacích ciest, nervové choroby, ženské choroby a choroby z povolania. Ambulantná forma pri liečbe detí sa zameriava na netuberkulózne choroby dýchacích ciest, nervové choroby a choroby pohybového ústrojenstva. Taktiež sú v ponuke rekondičné pobyty pre zamestnancov a široký výber pobytov pre samoplatcov. V areáli kúpeľov sa nachádza niekoľko ubytovacích zariadení: Balnea Grand, Caritas I, Caritas II, Veritas, Manín, Salvator a Salus. Usporiadanie týchto kúpeľných domov je zobrazené na orientačnej mape obrázku číslo 2. Z toho Balnea Grand je hlavnou budovou kúpeľov, kde sa okrem ubytovacej časti poskytuje väčšina procedúr a nachádzajú sa tu ambulancie lekárov, jedálne, reštaurácia, kaviareň a tiež kongresová sála. Balnea Grand poskytuje ubytovanie na úrovni 4 hviezdíčiek. Ďalším z väčších ubytovacích zariadení, ktoré má viac ako 100 lôžok je

kúpeľný dom Salvator a ten slúži aj ako prijímacia kancelária hostí. Návštevníci, ktorí sa rozhodnú pre pobyt v Nimnici, majú možnosť vybrať si z niekoľkých pobytov, ako sú:

- Klasik/Klasik+
- Relax/Relax+
- Medical
- Impulz
- Reštart
- Junior
- Senior

**Obrázok č. 2:** Orientačná mapa areálu kúpeľov



**Zdroj:** KúpeleNimnica.sk

V tabuľke číslo 1 sa nachádzajú procedúry a služby, ktoré kúpele ponúkajú. Všetky konkrétne procedúry sa nachádzajú v prílohe C.

**Tabuľka č.1:** Prehľad ponúkaných služieb v Kúpeľoch Nimnica

Wellness	Procedúry s povinným lekárom vyšetrením	Voľnopredajné procedúry	Psychologické služby	Voľný čas
Vnútorý bazén	Vyšetrovacie výkony	Vodoliečba	Poradenstvo rozvoja osobnosti	Kursalon - stolný tenis, biliard, bowling
Sauny Soľná jaskyňa	Elektrofyzikálne výkony Cvičenie Ostatné procedúry	Masáže Inhalácie Teoliečba Oxygenoterapia	Manželské poradenstvo Autogénny tréning Tréning pamäti Hagioterapia	Cornhole Multifunkčné ihrisko Požičovňa bicyklov Kaderníctvo Kozmetika Pedikúra

**Zdroj:** vlastné spracovanie

## 4.2 Komparatívna analýza kúpeľov na Slovensku

V nadchádzajúcej časti kapitoly budeme používať komparatívnu analýzu, ktorá je zameraná na porovnávanie. Zvolili sme si nasledujúce slovenské kúpele ako porovnateľný objekt s naším hlavným výskumným subjektom - Kúpele Nimnica, a.s. Snažíme sa objaviť spoločné a rozdielne znaky, ktoré nám v konečnom dôsledku umožnia širší pohľad a poskytnúť Kúpeľom Nimnica, a.s. odporúčania pre rozvojové aktivity.

### Kúpele Lúčky

Kúpele Lúčky sa nachádzajú na rozhraní Oravy a Liptova, preto aj ich historický názov: Liptovské liečebné kúpele, a.s. Ležia v tichom horskom prostredí obklopené krásnou prírodou, podobne ako kúpele v Nimnici. Oproti Nimnici sa považujú za najstaršie na Slovensku. Zameriavajú sa na liečbu a prevenciu gynekologických ochorení, poruchy tráviaceho ústrojenstva a ochorenia pohybového ústrojenstva. Kúpele Lúčky ponúkajú ubytovacie zariadenia v rôznych kategóriách a to v izbách a apartmánach v najväčšom hoteli Choč\*\*\*, ďalej v hoteli KUBO\*\*\*, Dependence Adam\*\*\*, Barbora\*\*\*, Cyril\*\*\*, Diana\*\*\*, Liptov\*\*\* a Dependance Maja\*\*\*.

Kúpele si prešli podobne ako v Nimnici rôznymi modernizáciami, aby zvýšili celkovú spokojnosť návštevníkov. V roku 2008 sa vybuďoval nový celoročne otvorený AQUA – VITAL PARK, ktorý ponúka sedací bazén s liečivou termálnou vodou 36 °C - 38 °C, rekreačný bazén s teplotou vody 28 °C - 33 °C a rôznymi zábavnými prvkami. V saunovom svete sa nachádza fínska sauna, mentolová sauna, rímsky parný kúpeľ, Kneippov kúpeľ a tepidárium. Bazén s minerálnou liečivou vodou sa nachádza aj vo vnútri

Vital parku. Ďalšie wellness centrum vzniklo pri rekonštrukcii jedného z hotelov, konkrétne Dependance Liptov\*\*\*. Nachádza sa tu soľná jaskyňa, mokrá aj suchá, jacuzzi so slanou vodou z morskej soli, fínska sauna, infrasauna a ochladzovacia kaďa. Kúpele si aj v iných rokoch prešli rôznymi rekonštrukciami a tak môžeme povedať, že sa vedenie neustále snaží o modernizovanie. V roku 2023 sa začali poskytovať nové liečebné procedúry, minerálny kúpeľ s olejovo konopnou prísadou, maderoterapia a vitalizačné ošetrovanie tváre. Kúpele ponúkajú možnosť zakúpenia výhodnej permanentky na 10 vstupov do AQUA-VITAL PARKU. Kúpele Lúčky sa snažia počas celého roka pripravovať pre svojich klientov rôzne ponuky pobytov s výhodnými zľavami 10% alebo 15%, ktoré bývajú sprevádzané s bohatým kultúrnym programom. Výhodou je, že sa tu nachádza Kino Lúčky.

Pri porovnaní kúpeľov Nimnica a kúpeľov Lúčky je možné vidieť odlišnosti v ponuke. Lúčky disponujú vonkajšími bazénmi s liečivou vodou, čo v Nimnici chýba. Aj keď sú procedúry v oboch kúpeľoch odlišné, niektoré sú si podobné. Lúčky majú navyše kardiofitness centrum, čo je ďalšou výhodou oproti Nimnici. Z posúdenia dostupných ubytovacích možností a zliav vyplýva, že Lúčky sa snažia prilákať návštevníkov prostredníctvom rôznych zliav a ponúk, čo by mohlo byť modelom aj pre Nimnicu, ktorá by mohla lepšie využiť takýto prístup.

**Tabuľka č. 2: Ponúkané služby v Kúpeľoch Lúčky**

Balneocentrum	Wellness v Dependance Liptov	AQUA - VITAL PARK	Iné služby
Vyšetrenia	Soľná jaskyňa	Vonkajší bazén	Fitness centrum
Procedúry	Wellness(whirpool+sauny)	Vnútorný bazén	Športpark- tenis, bowling
Vodoliečba	Whirpool so slanou vodou	Vitálny svet (sauny)	Knižnica
Tepoliečba			Kino
Liečebný telocvik			Kozmetika v Dependance Liptov a Barbora
Masáže			Manikúra/Pedikúra
Elektroliečba			Kvetinárstvo KH Choč
Svetoliečba			Kúpeľná Dvorana
Ďalšie liečby			
Nadštandardné procedúry			
Gernetic			

**Zdroj:** vlastné spracovanie

Tabuľka číslo 2 zobrazuje ponúkané služby v kúpeľoch Lúčky, celá ponuka konkrétnych procedúr je uvedená v prílohe D. Kúpele Lúčky disponujú AQUA-VITAL PARKOM, kde sa nachádza vonkajší aj vnútorný bazén a saunový svet. Okrem toho aj v Dependance Liptov sa nachádzajú ďalšie sauny, soľná jaskyňa a whirlpool so slanou vodou.

Na rozdiel od Nimnice, Lúčky ponúkajú širší výber wellness procedúr. Balneocentrum, ktoré prešlo kompletnou rekonštrukciou má k dispozícii Vital Cafe a nachádza sa tu kardiofitness centrum. Procedúry sú podobné Nimnici, avšak je ich o niečo viac. Čo je úplne odlišné od Nimnice sú procedúry typu Gernetic. Tieto procedúry zahŕňajú ošetrovania horných alebo dolných končatín, ošetrovania tváre, antistresové zábaly, detoxikačné zábaly s morskými riadkami, zoštíhľujúce zábaly, regeneračné zábaly alebo omladzujúce zábaly. Takéto procedúry sa v Nimnici vôbec nenachádzajú, len pri teploliečbe v podobe bahnového alebo parafínového zábalu. Môžeme zhodnotiť, že kúpele Lúčky majú v ponuke viac poskytovaných služieb. Nachádza sa tu aj viac voľnočasových aktivít ako je napríklad premietanie filmov v kúpeľom kine alebo tenisové kurty. Čo sa týka ďalších voľnočasových aktivít je rovnako ako v Nimnici dostupný bowling, avšak tenisový kurt a služby fitness centra chýbajú. Lúčky ponúkajú viac kozmetických služieb a možnosť využiť ich na dvoch miestach. V areáli kúpeľov sa nachádza Kúpeľná dvorana, pri ktorej sa nachádza predajňa syrov, predajňa oblátok a zmrzliny, pizzeria, suvenírový obchod, textil a Bowling Sport Bar. V areáli kúpeľov Nimnica chýbajú takéto podobné zariadenia. Predajňa s oblátkami sa v nimnických kúpeľoch síce nachádza, je však umiestená pri hlavnej ceste a nie priamo v areáli kúpeľov.

### **Kúpele Brusno**

Tieto kúpele sa nachádzajú v srdci Horehronia v okrese Banská Bystrica. Kúpele sa pýšia svojou krásnou okolitou prírodou s výhľadom na Nízke Tatry a na iné hory čím sa stávajú vhodným miestom pre turistiku. Aj v samotnom kúpeľnom parku sa nachádza viac ako 30 km chodníkov a trás, ktoré sú ideálne na pešie turistiky alebo iné športové aktivity. Kúpele sa zameriavajú predovšetkým na liečbu obehového ústrojenstva a tráviaceho ústrojenstva, avšak v zozname indikácií je uvedené aj liečenie onkologických ochorení, chorôb spojených s poruchou látkovej výmeny a žliaz s vnútornou sekréciou, chorôb obličiek a močových ciest, chorôb dýchacieho systému a chorôb z povolania. Návštevníci majú možnosť ubytovania v Kúpeľnom hoteli Poľana\*\*\*\*, kde je možné využívať ubytovacie služby, stravovanie a liečebné procedúry v jednej budove. Nový Kúpeľný dom Brusnianka tiež ponúka ubytovanie a nachádza sa v blízkom okolí Kúpeľného hotela Poľana. Vedenie kúpeľov a samotné kúpele prežívali náročné obdobia, počas ktorých dramaticky stratili na hodnote. Dôvodom bolo niekoľko rokov v konkurze a uvažovalo sa aj o tom, že by sa predali za menej, než je ich skutočná hodnota. Nakoniec brusnianske kúpele získali Karvinské Lázně Darkov a postupne začali investovať do rozvoja. Za

posledné roky si kúpele prešli rôznymi rekonštrukciami a to v podobe dokončenia rôznych rozpracovaných projektov, vybudovania rímskych kúpeľov, rekonštrukciou a premenovaním ubytovacieho zariadenia Brusnianka. Kúpele Brusno sa znovuoťvorili v roku 2023 a ponúkajú vo vynovených priestoroch rôzne pobyty a procedúry. Môžeme povedať, že tím, ktorý bol zodpovedný za manažment rozvoja mal jasnú víziu, stratégiu ako posilniť postavenie kúpeľov na trhu a opäť si prilákať návštevníkov. Kúpele ponúkajú rôzne balíčky za zvýhodnené ceny, ktoré sú šité na mieru pre každého a zahŕňajú procedúry, ktoré sú medzi klientmi najvyužívanejšie. Tieto balíčky môžu byť účinným prostriedkom na zvýšenie povedomia a môžu priniesť prospech pri prilákaní zákazníkov z konkurencie. Kúpele majú zaujímavú ponuku, ktorá zahŕňa organizáciu svadobného dňa vrátane výzdoby, profesionálnej kvetinovej výzdoby, agentúry pre špeciálnu dekoráciu, hudobnú produkciu a svadobného fotografa.

Kúpele Brusno patria k menším kúpeľom na našom území. Vďaka investíciám sa však dostali na vyššiu úroveň a v súčasnosti disponujú veľmi dobre vybaveným kúpeľným komplexom s celkovou kapacitou 1000 miest. Početnými modernizáciami a zmenami prilákali viac návštevníkov. V porovnaní s Nimnicou by nimnické kúpele mohli mať šancu prilákať ešte viac hostí ponukou rôznych akciových balíčkov z rôznych procedúr, čo by mohlo zvýšiť ich konkurenčnú pozíciu. Rovnako dôležité bolo, že vedenie kúpeľov v ťažkých časoch malo jasne stanovené ciele a stratégie, ktoré boli kľúčom k ich úspechu.

**Tabuľka č. 3:** Ponúkané služby v Kúpeľoch Brusno

<b>Minerálne a bazénové kúpele</b>	<b>Caracalla Spa</b>	<b>Iné služby</b>
Termoterapia	Bazénový svet	Požičiavanie spoločenských hier
Osatné procedúry	Saunový svet	Požičiavanie bicyklov
Vodoliečba	Masáže	Knižnica
Liečebná a telesná výchova		Tanečné večierky
Fyzikálna terapia		Koncerty a vystúpenia
Masáže		Prednášky
Vyšetrovacie výkony		Kaderníctvo
		Kozmetika
		Manikúra
		Pedikúra

**Zdroj:** vlastné spracovanie

Tabuľka číslo 3 zobrazuje prehľad ponúkaných služieb v kúpeľoch Brusno, celá ponuka konkrétnych procedúr sa nachádza v prílohe E. Súčasťou Kúpeľného hotela Poľana

sa nachádza jedinečné Caracall Spa, ktoré je inšpirované tematikou rímskych kúpeľov. Je to novovybudovaný komplex, ktorý spája bazénový a saunový svet. Nachádza sa tu 8 tematických sáun a rôzne bazény (sedací bazén s masážnymi tryskami, zážitkový bazén, plavecký bazén, divoká rieka a detský bazén). Čo sa týka porovnania s kúpeľmi Nimnica, nachádza sa tu viac bazénov. Za pozitívum môžeme považovať aj to, že sa tu nachádza detský bazén. Kúpele Brusno poskytujú 19 procedúr zameraných na minerálne a bazénové procedúry, zatiaľ čo Nimnica ponúka 9 procedúr. V Brusne je výber z rôznych vaňových procedúr, ktoré obsahujú relaxačné oleje. Medzi zaujímavé procedúry v Brusne patrí podvodná masáž, ktorú v Nimnici nenájdeme. Ostatné procedúry sú veľmi podobné, vrátane termoliečby alebo oxygenoterapie. Rozdielom je prítomnosť inhalačných procedúr v Nimnici, ktoré naopak chýbajú v Brusne. Pri vyšetrovacích výkonoch odborným lekárom Brusno ponúka základné vyšetrenie a kardiologické vyšetrenie, EKG a ECHO srdca, keďže sa zameriavajú aj na liečbu srdcovo-cievnych ochorení. V rámci voľnočasových aktivít, ktoré Brusno ponúka je knižnica, kde si hostia môžu požičať knihy. Táto možnosť v Nimnici chýba. Okrem toho v Brusne organizujú aj zaujímavé prednášky na rôzne témy, čo by mohlo byť prínosné aj pre kúpele v Nimnici. V kúpeľnom areáli je k dispozícii aj kozmetika, kaderníctvo, pedikúra. V Nimnici nie je dostupná služba manikúry.

Celkovo možno povedať, že Brusno má väčšiu ponuku v počte procedúr a zároveň je výhodou prítomnosť rímskych kúpeľov Caracalla SPA.

### **Rajecké Teplice**

Podľa počtu obyvateľov je Kúpeľné mesto Rajecké Teplice štvrtým najmenším mestom na Slovensku, ale patrí medzi najznámejšie a najnavštevovanejšie, a to vďaka kúpeľom, ktoré majú bohatú históriu. Sú obklopené malebnou prírodou Malej Fatry a Strážovských vrchov. Sú vzdialené 14 kilometrov od krajského mesta Žilina. Prírodné liečivé zdroje spolu s prírodným prostredím liečia najmä nervové choroby, choroby pohybového ústrojenstva, duševné choroby, choroby z povolania. Kúpele využívajú blahodárne účinky termálnej vody pri liečebných procedúrach ako sú vodoliečba, balneoterapia, hydromasáže, perličkové kúpele, termálne kúpele a uhličité kúpele. Okrem toho je termálna voda vhodná aj pre pitné kúry a pri dlhodobom užívaní pozitívne ovplyvňuje metabolizmus a detoxikáciu tela. Úspešnú liečbu v kúpeľoch zabezpečujú osvedčené tradičné procedúry, ale aj moderné a inovatívne procesy zabezpečované počas liečebných a relaxačných pobytov. Ubytovací štandard v hoteloch kúpeľov sa pohybuje od

3 až po 5 hviezdíčiek. Sú to tieto hotelové zariadenia: Aphrodite Palace\*\*\*\*, Royal Apartments Aphrodite Palace\*\*\*\*, Aphrodite\*\*\*\*, Malá Fatra \*\*\*, Villa Flóra\*\*\* a Villa Margaréta\*\*. Najväčšou dominantou a centrom kúpeľov je liečebný dom Aphrodite, ktorý je riešený v antickom štýle a spĺňa aj tie najnáročnejšie kritéria návštevníkov. Celé prostredie kúpeľov Rajecké Teplice a ich blízke okolie ponúka bohaté možnosti aktívneho trávenia voľného času. V areáli kúpeľov sa nachádza aj kúpeľné jazierko s možnosťou člnkovania. Samotné kúpele sú rozdelené na Natural Spa, termálne bazény a saunový svet. Časť Natural Spa je navrhnutá s ohľadom na prírodné prostredie a pozostáva z interiérovej a exteriérovej časti. V interiéri sa nachádzajú rôzne zariadenia ako Kneippov chodník, infrasauna, výplavový bazén a relaxačné akvárium. Vonkajšia časť zahŕňa horúce a studené bazény, ľadový bazén, biosaunu, saunu v štýle keho a reflexný chodník okolo ľadového bazéna. Vodný svet kúpeľov je tvorený rôznymi vnútornými a vonkajšími bazénmi s prírodnou termálnou vodou bohatou na ióny vápnika a horčíka, ktoré majú pozitívny vplyv na telo. V areáli saunového sveta nájdú návštevníci viacero typov saun a parných kúpeľov, ktoré sú umiestnené v atraktívnych priestoroch so špeciálnou orientálnou atmosférou. Pravidelne sa tu konajú saunové ceremonie podľa stanoveného harmonogramu. V Rajeckých Tepliciach majú pre svojich návštevníkov v ponuke množstvo bazénov, saun a možností na relaxáciu. Oproti kúpeľom v Nimnici ponúkajú viac saun a široký výber bazénov. Kúpele Spa Aphrodite prinášajú nový koncept luxusného kozmeticko-estetického štúdia Aphrodite Beauty, kde sú k dispozícii najnovšie trendy v oblasti anti-agingu, liftingu, liečby celulitídy, formovania postavy, detoxikácie a starostlivosti o pleť. Jedným z ošetrení je napríklad unikátna zlatá pleťová maska, ktorá si získala pozornosť nielen na Slovensku, ale aj v celom svete. Kúpele poskytujú možnosť online zakúpenia poukážky na pobyty, procedúry a dokonca aj do reštaurácie v kúpeľoch Rajecké Teplice. Taktiež existuje možnosť kúpiť si ich produkty s vlastnou značkou Aphrodite, buď vo forme minerálky alebo čínskeho ženšenu. Vďaka možnosti zakúpiť si pobyty a rôzne procedúry formou vouchera, je plánovanie pobytu v kúpeľoch oveľa jednoduchšie a pohodlnejšie. Kúpele poskytujú možnosť využitia rôznych výhod pre návštevníkov, ktorí majú karty SPA CLUB APHRODITE a CLIENT CARD. Taktiež je v ponuke zakúpenie darčekovej poukážky, kde je možnosť podľa vlastného výberu vybrať finančnú sumu a obdarovaný si môže zvoliť pobyt alebo procedúru podľa vlastného výberu.

V porovnaní s Rajeckými Teplícami, v kúpeľoch Nimnica, a.s. chýba viac bazénov a je tam menej dostupných wellness procedúr, čo však môže byť dôsledkom nedostačujúceho miesta. V Rajeckých Tepliciach je výhodou možnosť zakúpiť si pobyty alebo jednotlivé wellness procedúry online priamo na webovej stránke kúpeľov. Na webovej stránke Kúpeľov Nimnica je dostupný iba telefonický kontakt a rezervácia služieb sa dá vykonať len zakúpením online darčekových poukazov, následnou dohodou na termíne a spôsobe plnenia služieb s budúcim návštevníkom. Táto možnosť však môže byť obmedzená a nie vždy úspešná.

**Tabuľka č. 4:** Ponúkané služby v Kúpeľoch Spa Aphrodite Rajecké Teplice

Spa Rehab Clinic	Masáže a procedúry	Aphrodite Beauty	Iné služby
Lekárske rehabilitačné vyšetrenie	Masáže	Tvárové ošetrenia	Tenisové kurty
Fyzioterapia - Imoove	Masáže tváre	Telové ošetrenia	Kultúrno-spoločenský program
Fyzioterapia - Redcord	Romantické procedúry	Kaderníctvo	Člnkovanie na jazierku
Vodná trakcia	Lekárske vyšetrenia	Pedikúra/manikúra	Výživové poradenstvo
Analýza tela Tanita	Termálne bazény	Doplňkové služby	Fitness centrum
Laserová terapia	Saunový svet		
Super indukčná terapia	Ostatné		

**Zdroj:** vlastné spracovanie

Tabuľka číslo 4 zobrazuje prehľad ponúkaných služieb v kúpeľoch Rajecké Teplice, kompletný zoznam konkrétnych procedúr je uvedený v prílohe F. Kúpele Rajecké Teplice Poskytujú širokú škálu služieb vrátane štúdia Aphrodite Beauty, ktoré ponúkajú moderné trendy v oblasti anti-agingu, liftingu, liečby celulitídy, formovania postavy, detoxikácie a ošetrovania pleti. Klientom sú k dispozícii aj komplexné kozmetické služby vrátane manikúry a pedikúry. Okrem toho, sa v Rajeckých Tepliciach nachádza aj respiračná rehabilitácia, ktorá v Nimnici nie je dostupná. Ďalej kúpele v Nimnici neposkytujú beme- terapiu ciev, kryoterapiu a rehabilitácie. Okrem toho je súčasťou procedúr poskytovanie fyzioterapie a analýzy tela. Kúpele majú v pláne zaviesť do ponuky typ relaxačného cvičenia vo forme jógy. Návštevníci môžu využiť preventívny skríningový program, ktorý vďaka komplexnému rozboru krvi zistí biochemické procesy v organizme. Výsledkom je záverečná lekárska správa a zhodnotenie zdravotného stavu alebo upozornenie na riziká a predispozície vzniku chorôb. Ďalšou službou, ktorá v Nimnici nie

je poskytovaná, sú služby nutričného terapeuta. Čo ale v Nimnici je k dispozícii, sú služby psychologického poradenstva, ktoré nie sú prítomné v žiadnych nami porovnávaných kúpeľoch. Ostatné ponúkané procedúry sú podobné, s tým rozdielom, že v Rajeckých Tepliciach je väčší výber masáží a ako sme už spomínali, bazénový a saunový svet. Voľnočasové aktivity v Rajeckých Tepliciach zahŕňajú člnkovanie na jazierku, tenisové kurty a množstvo kultúrno-spoločenských podujatí ako živá hudba v bare Scorpion v Hoteli Veľká Fatra, cimbaloá hudba v reštaurácii Rybárska bašta, pravidelné koncerty vážnej i ľudovej hudby v kúpeľnom dome Aphrodite a sviatočné popoludnia s bohatým kultúrnym programom s rôznorodými žánrami pred kúpeľným domom Aphrodite počas víkendov v letných mesiacoch.

### **4.3 Štruktúrovaný rozhovor**

V nasledujúcej časti sme využili metódu štruktúrovaného rozhovoru, ktorý bol realizovaný s predsedníčkou dozornej rady kúpeľov Nimnica, a.s. s pani PharmDr.Silviou Pavlíkovou. Celé znenie rozhovoru sa nachádza v prílohe A. Rozhovor bol spočiatku mierený na prevádzkovú manažérku pani Ing. Ivanu Kutejovú. Avšak pani Kutejová nevedela poskytnúť relevantné odpovede, keďže nie je na pozícii dostatočnú dobu. Na zodpovedanie otázok v našom rozhovore sme potrebovali osobu, ktorá bude schopná pozrieť sa aj do minulosti a na základe toho nám zodpovedá otázky, a tak sme sa obrátili na predsedníčku dozornej rady kúpeľov Nimnica, a.s. pani Silviu Pavlíkovú. Štruktúrovaný rozhovor bol realizovaný elektronickou formou a pozostáva z 19 otázok, ktoré sú otvorené alebo poloopené. Zameriavali sme sa hlavne na rozvojové aktivity v kúpeľoch a s nimi spojené okolnosti.

V rozhovore sme sa zaujímali o to, ako sa plánuje a riadi rozvoj v kúpeľoch. Pri tomto procese kúpele začínajú prvým krokom čo je analýza súčasných trendov na trhu a konkurencie. Dôležitým faktorom je zapájanie zamestnancov kúpeľov do procesu plánovania. Pre lepšie plánovanie aktivít v kúpeľoch sa tiež usilujú počúvať potreby a spätnú väzbu od hostí. Za najefektívnejšie rozvojové aktivity považujú najmä modernizáciu zariadenia a infraštruktúry, ktorá v kúpeľoch posledné roky prebiehala. Vedenie považuje prínosy rozvojových aktivít najmä pri zvyšovaní kvality poskytovaných služieb a s tým spojenú vyššiu návštevnosť oproti minulým rokom. Hlavné ciele, ktoré sa týkajú týchto aktivít sú najmä rozšírenie ponuky služieb a aktivít pre hostí. Snahou kúpeľov je aj implementácia environmentálnych iniciatív a udržateľných prístupov k

prevádzke kúpeľov. Dozvedeli sme sa, že zamestnanci kúpeľov absolvovali aj školenia a rozvojové programy v oblasti kúpeľníctva.

Čo sa týka financovania rozvojových aktivít, dozvedeli sme sa, že vo väčšine prípadov sa tieto aktivity financujú z vlastných zdrojov. Aktuálne prebieha menší projekt, ktorý je financovaný cez Zelený vzdelávací fond – jeho účelom je podpora environmentálnej výchovy, vzdelávania a osvetu na území Slovenska. Vedenie sa usiluje aj on Interreg - čo je program cezhraničnej spolupráce a jeho cieľom je umožniť financovanie aktivít. Počas rozhovoru sme sa zaujímali o spôsoby monitorovania a hodnotenia úspešnosti rozvojových aktivít. Ako sme predpokladali, kúpele sledujú využívanie poskytovaných služieb a monitorujú najmä finančné výsledky, ktoré neskôr porovnávajú s konkurenciou.

Rozvoj v kúpeľoch je dôležitým procesom, ktorý pomáha zvýšiť kvalitu služieb, ich atraktivitu a rozširovanie ponuky služieb. V dôsledku toho kúpele v posledných rokoch implementovali do svojej ponuky nové procedúry a služby. V roku 2022 začali ponúkať vo svojom portfóliu procedúr lokálnu kryoterapiu a v roku 2023 procedúry využívajúce produkty s obsahom morského lúhu. V tomto roku boli v kúpeľoch zavedené psychologické služby.

Pani Pavlíková v rozhovore poukázala na skutočnosť, že nové prístupy a postupy v oblasti manažmentu, ako napríklad udržateľný manažment, revenue manažment, CRM, analýza dát či business intelligence, sa v súčasnosti ešte neuplatňujú. Taktiež treba podotknúť, že vedenie nevenuje veľkú pozornosť ani krízovému manažmentu. Napriek tomu sa vedenie snaží využívať viaceré stratégie na minimalizovanie negatívneho vplyvu krízových situácií, na ich rozvoj, vrátane školenia zamestnancov, komunikácie s verejnosťou, plánovania a preventívnych opatrení a tiež spolupráce s verejnými orgánmi. Predsedníčke dozornej rady sme položili otázku, ktorou sme sa chceli dozvedieť prečo nevenujú krízovému manažmentu viacej pozornosti. Zdôvodnenie bolo, že na riešenie krízových situácií sa využíva manažment, ktorý rieši aj „bežný život v kúpeľoch“ – celý chod jednotlivých úsekov – stravovacieho, ubytovacieho, upratovacieho, ekonomického, obchodného, zdravotného, technického úseku a rovnako vedenie kúpeľov. Podľa typu krízovej situácie sa zvolávajú manažéri, respektíve vedúci pracovníci týchto jednotlivých úsekov s vedením, prípadne často aj s externými odborníkmi na riešenie situáciu a

komunikujú sa možné spôsoby riešenia, následky jednotlivých riešení, ich dopady a ďalšie súvislosti s celým fungovaním života v kúpeľoch.

V rozhovore sme sa tiež chceli dozvedieť, aký postoj má vedenie k marketingovej komunikácii. Aj podľa vedenia sú kúpele nedostatočne propagované. V rozhovore bolo uvedené, že využívanie digitálneho marketingu je na minimálnej úrovni. V súčasnej dobe je nedostatočná viditeľnosť podniku problém. Kúpele využívajú formu reklamy najmä v odborných časopisoch. V marketingovej komunikácii využívajú loyality programy a zľavové balíčky. Zároveň sme zistili, že pre kúpele je dôležité sledovanie návštevnosti. Tú monitorujú najmä prostredníctvom sledovania tržieb a rezervácií, ktoré im poskytujú informácie o jej vývoji. Kúpele sa zameriavajú aj na aktuálnu obsadenosť a analyzujú návštevnosť na základe schválených návrhov zdravotných poisťovní pre návštevníkov zo skupiny A.

#### **4.4 Prieskum hodnotenia spokojnosti návštevníkov a ich návrhy na rozvoj Kúpeľov Nimnica, a.s.**

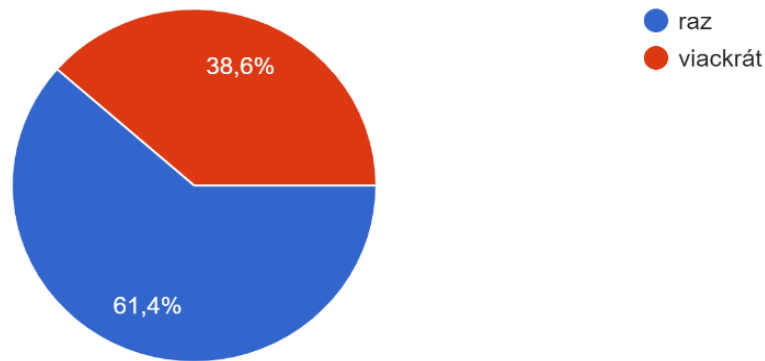
V nasledujúcej časti práce budeme analyzovať a interpretovať výsledky prieskumu, ktorý bol zameraný na spokojnosť návštevníkov a ich návrhy na rozvoj Kúpeľov Nimnica, a.s. Otázky z dotazníka sú uvedené v prílohe B. Prostredníctvom tohto prieskumu sme sa snažili zistiť čo sa návštevníkom páči na ponúkaných službách a čo by sa podľa nich mohlo zlepšiť alebo rozšíriť.

##### *4.4.1 Charakteristika prieskumu*

Celkovo sa prieskumu zúčastnilo 166 respondentov, z toho 110 žien a 56 mužov. Vekové zloženie oslovených respondentov bolo nasledovné. Najvyššiu časť a to 39,8% tvorili návštevníci nad 60 rokov, nasledovala veková kategória respondentov medzi 41 až 60, ktorých bolo 59. 28 návštevníkov bolo vo veku 26 až 40 rokov a do 25 rokov sa prieskumu zúčastnilo 14 respondentov. Čo sa týka ekonomickej aktivity najviac návštevníkov 54,2% sa radilo medzi zamestnaných. 36,11% tvorili návštevníci na dôchodku, kategóriu nezamestnaní a ľudia s vlastným podnikaním tvorilo rovnaký počet a to 4 respondenti (2,4%). Prieskumu sa zúčastnilo aj 8 študentov. Ďalšou identifikačnou otázkou respondenta bol kraj bydliska, a keďže Nimnica je mesto ležiace v Trenčianskom kraji predpokladali sme, že tento kraj bude najviac zastúpený. Z Trenčianskeho kraja pochádzalo 62 respondentov. Nasledovalo 38 respondentov zo Žilinského kraja, ďalej 28 z

Prešovského kraja, rovnaké zastúpenia 10 respondentov mal Banskobystrický a Bratislavský kraj. 8 respondentov pochádzalo z Trnavského kraja, 6 z Košického a len 4 z Nitrianskeho kraja.

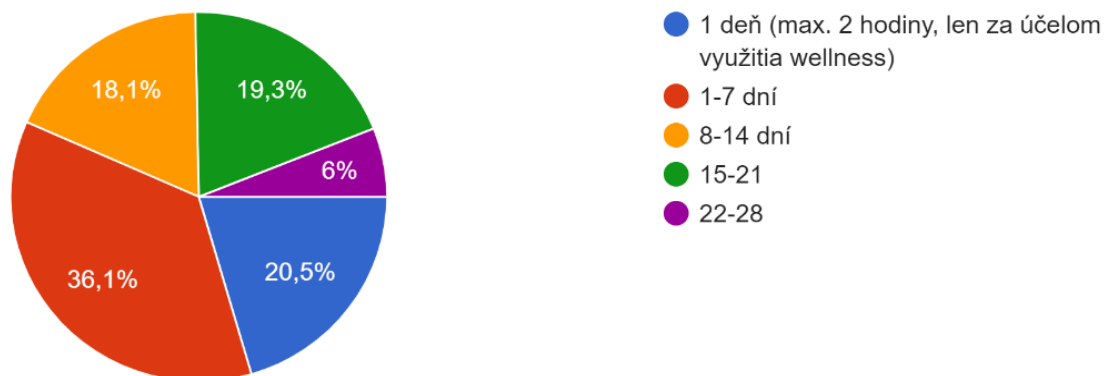
**Graf č. 1:** Koľkokrát ste navštívili kúpele Nimnica, a.s.?



**Zdroj:** vlastné spracovanie

Graf zobrazuje koľkokrát oslovení respondenti navštívili Kúpele Nimnica, a.s. 61,4% čo tvorí 102 respondentov navštívilo kúpele aj v minulosti a 38,6% (64) respondentov boli v Nimnici po prvý raz.

**Graf č. 2** Koľko času ste strávili v kúpeľoch?

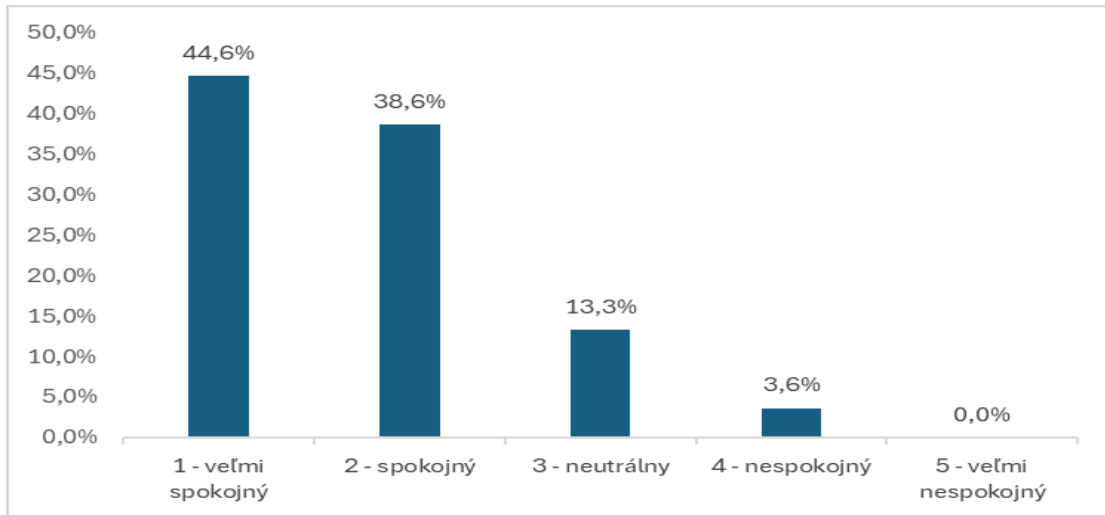


**Zdroj:** vlastné spracovanie

Otázka bola zameraná na dĺžku pobytu v kúpeľoch. Z hľadiska dĺžky pobytu najviac navštevujú kúpele hostia na 1 až 7 dní, túto odpoveď zaznačilo 36,1% (60) respondentov. Ďalším najviac obľúbeným pobytom u 20,5% (34) hostí je jednodňový pobyt, kedy návštevníci prichádzajú najmä za účelom využitia wellness. 19,3% (32) tvoria

respondenti, ktorí absolvovali pobyt na 15 až 21 dní. Podobne je na tom pobyt na 8 až 14 dní, ktorý absolvovalo 18,1% (30) respondentov. Najmenej je obľúbený pobyt na 22 až 28 dní, keďže je v zastúpení len 6% (10).

**Graf č. 3:** Ako ste boli spokojný/á so službami, ktoré ponúkajú kúpele Nimnica, a.s.?



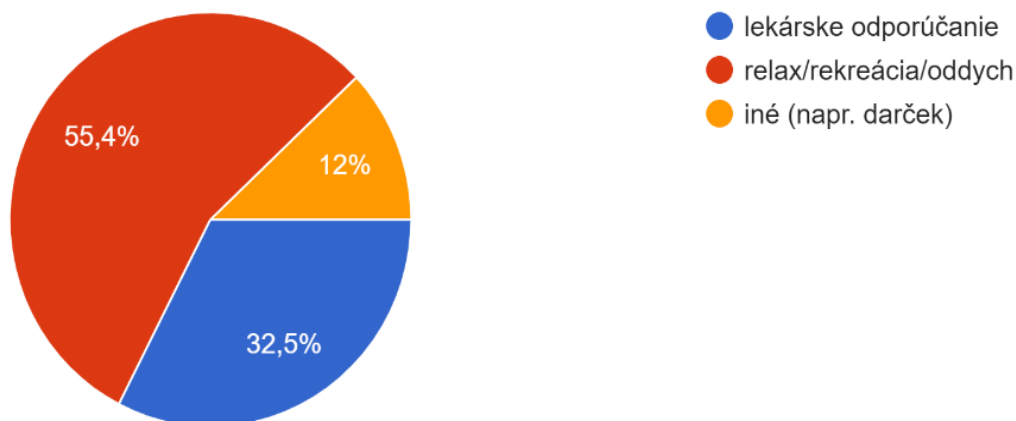
**Zdroj:** vlastné spracovanie

Spokojnosť so službami, ktoré ponúkajú kúpele vnímajú návštevníci veľmi kladne. Na Likertovej škále hodnota č. 1 znamená vnímanie spokojnosti veľmi dobre a č. 5 veľmi zle. Číslom 5 neodpovedal žiaden hosť. 3,6% (12) hostí označilo č. 4 a v ďalšej otázke zdôvodnili svoju odpoveď. Podľa odpovedí znázornených na grafe, návštevníci sú so službami veľmi spokojní, keďže 44,6% (74) označilo túto odpoveď. 38,6% (64) hostí označilo č. 2, takže predpokladáme, že mali menšie výhrady a 13,3% (22) hostí malo neutrálny postoj.

**Otázka č. 4:** Ak ste odpovedali hodnotou č. 4 alebo 5, zdôvodnite odpoveď.

Pri tejto otázke odpovedali iba hostia, ktorí v predchádzajúcej otázke na Likertovej škále označili hodnotu 4 alebo 5. Z celkových 166 odpovedí odpovedalo takto len 6 hostí. Výhrady nespokojných hostí boli odôvodnené najmä tým, že by bolo prospešné sa stále zlepšovať. Ďalej bola nespokojnosť s procedúrami, ktoré sa hosťom zdali krátke. Iným prekážalo, že práve v ich pobyte prebiehala rekonštrukcia, a tak si nemohli užiť príjemný relax.

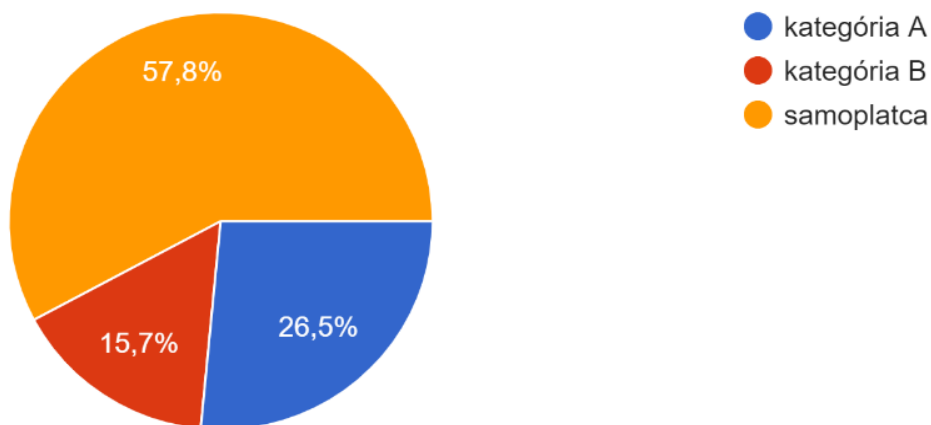
**Graf č. 4** Aký ste mali dôvod na návštevu kúpeľov?



**Zdroj:** vlastné spracovanie

Dôvod na návštevu kúpeľov bol pre 55,4% (92) hostí z dôvodu relaxácie alebo rekreácie. Ďalších 32,5% (54) navštívilo kúpele na základe lekárskeho odporúčania a ďalších 12% (20) respondentov označilo iný dôvod, napríklad dostali pobyt v kúpeľoch vo forme darčekovej poukážky.

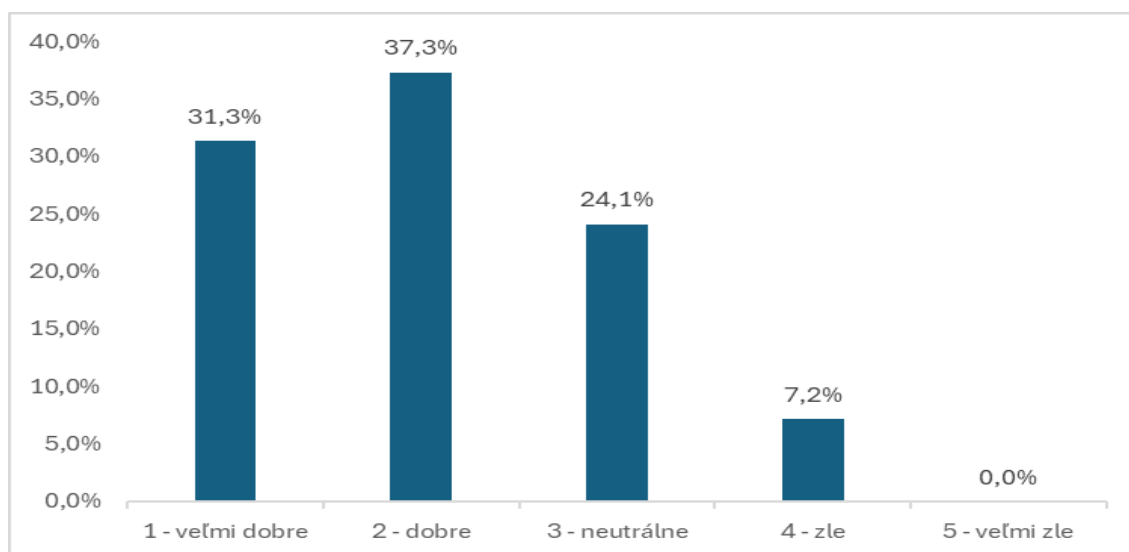
**Graf č. 5:** Do ktorej kategórie pri Vašej návšteve sa radíte?



**Zdroj:** vlastné spracovanie

Z celkového počtu 166 odpovedí sa 57,8% (96) hostí zaradilo medzi samoplatcov. Zvyšných 44 (26,5%) bolo zaradených do kategórie A, ďalších 26 (15,7%) do kategórie B.

**Graf č. 6:** Ako vnímate kúpeľné zariadenie a vybavenie infraštruktúry?



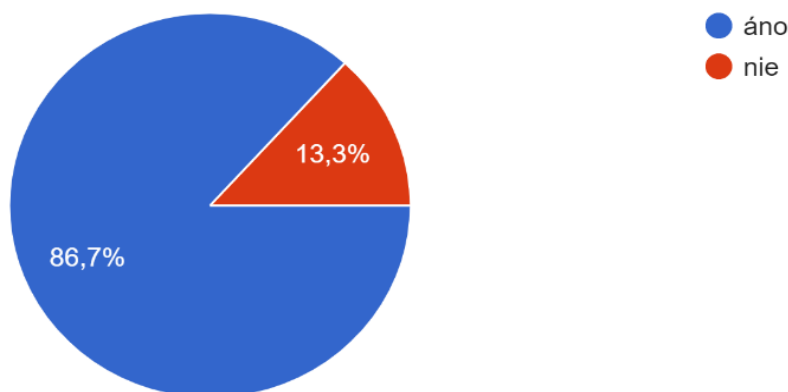
**Zdroj:** vlastné spracovanie

Pri otázke bolo opäť použité hodnotenie formou Likertovej škály. Najviac respondentov, a to 37,3% (62) zvolilo hodnotu 2. Ďalších 31,3% (52) respondentov označilo hodnotu 1, čo znamená, že považujú kúpeľné zariadenie a infraštruktúru za veľmi dobré. 24,1% čo tvorilo 40 respondentov hodnotilo vybavenie ako neutrálne, ani úplne vyhovujúce, ani úplne zlé. Zvyšných 7,2% (12) respondentov označilo hodnotu 4.

**Otázka č. 8:** Ak ste odpovedali číslom 4 alebo 5, zdôvodnite svoju odpoveď.

Pri otázke č. 8 sa mali možnosť vyjadriť tí respondenti, ktorí pri predchádzajúcej otázke označili hodnotu 4 alebo 5. Ich zdôvodnenia boli vysvetlené tým, že sa kúpele nachádzajú na okraji, teda sú vzdialené od najbližšieho mesta. Ďalším argumentom bolo, že je ťažšie dostať sa do mesta hromadnou dopravou, keďže autobusy nepremávajú často, hoci priamo pred kúpeľmi je autobusová zastávka. Odpoveďou bolo napríklad aj to, že v čase pobytu bol v kúpeľnom zariadení nmoderný, staromódny nábytok.

**Graf č. 7:** Mali by podľa Vás kúpele investovať do modernizácie vybavenia napr.: bazénov, sáun, fitness zariadenia?



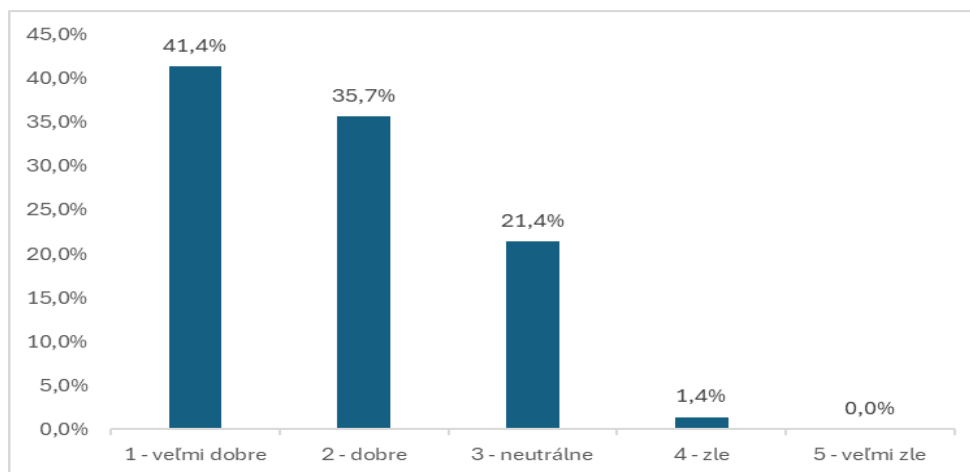
**Zdroj:** vlastné spracovanie

Z grafu je zrejmé, že väčšina hostí by kúpeľom odporučila investovať do modernizácie vybavenia. Až 86,7% (144) oslovených by sa tak rozhodlo, zatiaľ čo zvyšných 13,3% (22) považuje vybavenie kúpeľov za dostatočne kvalitné a moderné.

**Otázka č. 10:** Zdôvodnite svoju odpoveď.

Nasledujúcou otvorenou otázkou sme chceli zistiť do čoho konkrétne by podľa hostí mali kúpele investovať. Najčastejšou odpoveďou bolo zmodernizovanie a pristavanie vonkajšieho bazéna. Hostom prekážalo, že v bazéne boli deti, a tak si nemohli vychutnať relax. Respondenti by prijali aj zmodernizovanie sáun a odporúčali by investovanie do chýbajúceho fitness centra.

**Graf č. 8:** Ak ste boli ubytovaní, ako ste vnímali vybavenie v ubytovacej časti?

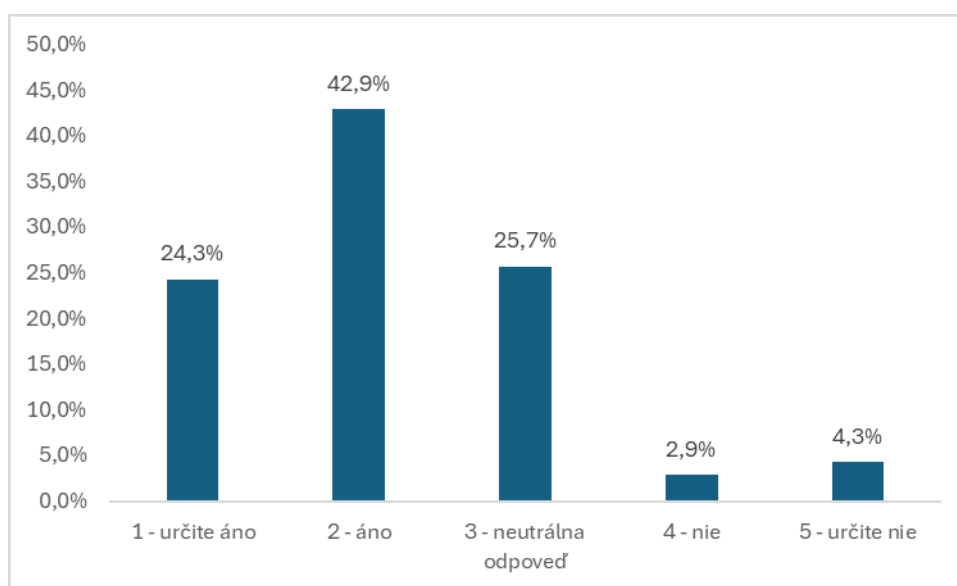


**Zdroj:** vlastné spracovanie

**Otázka č. 11:** Ak ste boli ubytovaní, ako ste vnímali vybavenie ubytovacej časti?

Na otázku číslo 11 odpovedali tí respondenti, ktorí v kúpeľoch strávili viac dní a využili ubytovacie služby. Ubytovaných hostí z našich respondentov bolo 140. Vybavenie v ubytovacej časti vnímali veľmi dobre 41,4% (58) respondentov. Nasledovala odpoveď dobre, túto hodnotu označilo 35,7% (50) hostí. 30 respondentov označilo neutrálnu hodnotu 3 a iba 1,4% (2) z oslovených pokladali vybavenie ubytovacej časti za zlé. Hodnotu 5 neoznačil žiadnych z respondentov.

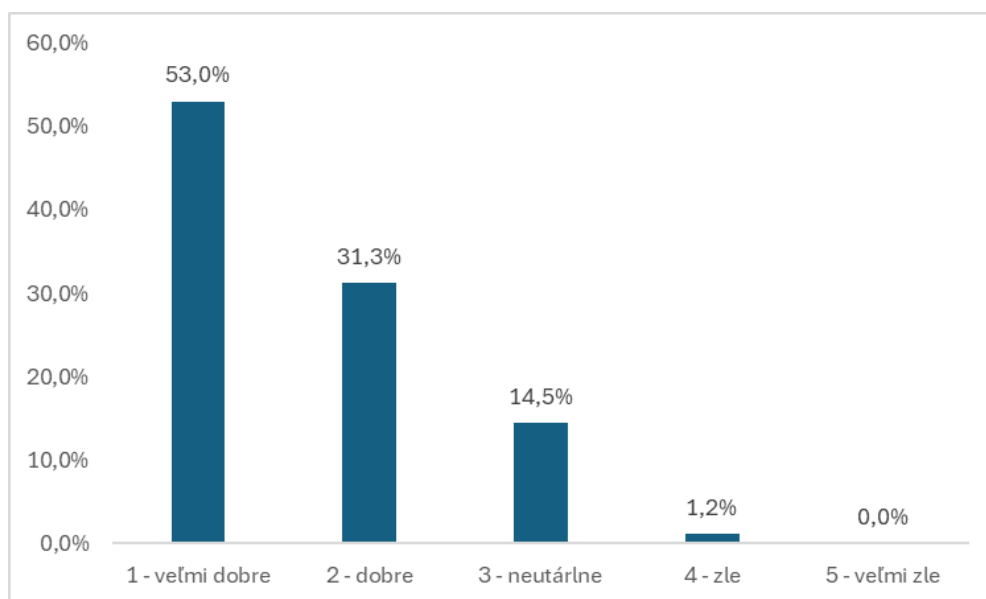
**Graf č. 9:** Mali by kúpele investovať do modernizácie zariadenia v ubytovacej časti?



**Zdroj:** vlastné spracovanie

V nadväzujúcej otázke sme sa zaujímali o to, či je podľa návštevníkov potreba investovať do modernizácie zariadenia v ubytovacej časti podľa respondentov, ktorí boli ubytovaní. Na Likertovej škále bola najviac označovaná hodnota 2 a to u 42,9% (60) hostí. 24,3% (34) respondentov označila hodnotu 1. Hodnota 3 bola zastúpená počtom 25,7% (32). Len 2,9% (4) označili hodnotu 4 a 4,3% (6) hodnotu 5. Z toho vyplýva, že prevažná časť hostí, ktorí boli v kúpeľoch ubytovaní by prijali zmodernizovanie aj v ubytovacej časti.

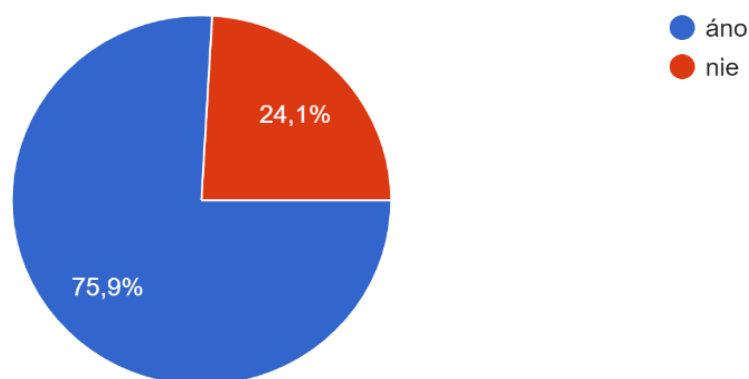
**Graf č. 10:** Ako hodnotíte lekársku starostlivosť a odbornosť?



**Zdroj:** vlastné spracovanie

Pri hodnotení lekárskej starostlivosti a odbornosti viac ako polovica respondentov 53% (88) označila hodnotu č. 1, čiže boli veľmi spokojní. 31,3% (52) návštevníkov označilo na škále hodnotu 2. Neutrálnu hodnotu 3 označilo 14,5% (24), a 1,2% (2) návštevníci označili hodnotu 4.

**Graf č. 11:** Uvítali by ste v kúpeľoch ako súčasť wellness programu jógu, meditáciu alebo iné kreatívne terapie?



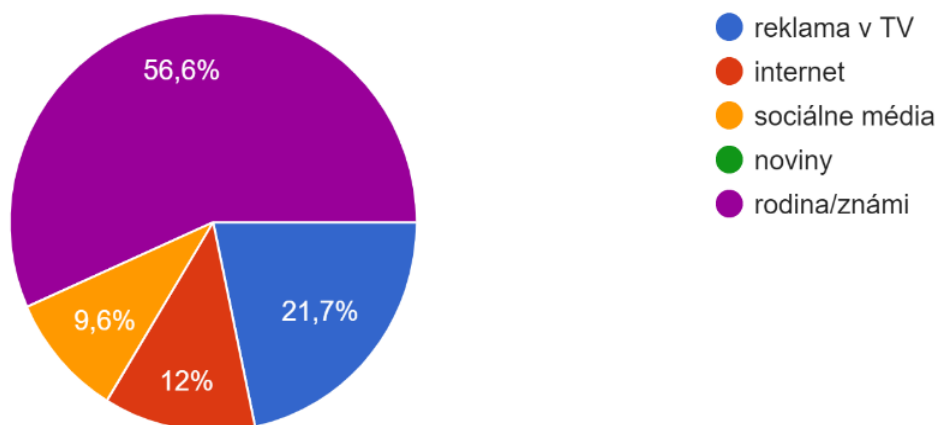
**Zdroj:** vlastné spracovanie

Touto otázkou sme chceli zistiť, či by hostia v kúpeľoch uvítali relaxačné cvičenia akými sú napríklad jóga, meditácia alebo iné kreatívne terapie. Prevažná väčšina 75,9% by takéto programy uvítali a zvyšných 24,1% nie.

**Otázka č. 15:** Zdôvodnite svoju odpoveď:

Nasledovali odpovede, ktoré zdôvodnili predchádzajúcu odpoveď. Respondenti považujú takéto aktivity za spestrenie a niečo nové medzi klasickými procedúrami a cvičeniami. Z odpovedí dedukujeme, že hostia považujú takéto cvičenia na zlepšenie ich psychického zdravia. Mali by záujem aj o starostlivosť vnútorného zdravia. Medzi odpoveďami sa viackrát nachádzalo aj to, že ľudia by vyskúšali takúto formu relaxu už len z toho dôvodu, že sú zvedaví ako prebiehajú takéto cvičenia a vedeli by si predstaviť keby sa precvičovali v letných mesiacoch v exteriéri. Zvyšná menšina oslovených, ktorí odpovedali že nemajú záujem bol dôvod najmä to, že im stačí relaxácia v podobe prechádzky v neďalekej prírode alebo sa nezaujímajú o takýto druh cvičenia.

**Graf č. 12:** Ako ste sa dozvedeli o kúpeľoch Nimnica, a.s.?



**Zdroj:** vlastné spracovanie

Na grafe môžeme vidieť, že viac ako polovica hostí 56,6% (94) sa dozvedeli o kúpeľoch od rodiny alebo známych. Kúpele Nimnica spolupracujú s TV LUX, a keďže hostia počas zberu absolvovali pobyt v spolupráci s touto TV nasledovala tak odpoveď, že sa hostia dozvedeli o kúpeľoch z televíznych obrazoviek. Označilo tak 21,7% (36) hostí. Na internete sa kúpele dostali do povedomia 12% (20) respondentom a na sociálnych sieťach iba 9,6% (16) hosťom. Prostredníctvom tlačovej reklamy sa nedozvedel o kúpeľoch žiaden respondent.

**Graf č. 13:** Myslíte si, že kúpele by mali viac využívať marketingové nástroje ako sociálne médiá, online reklamu?



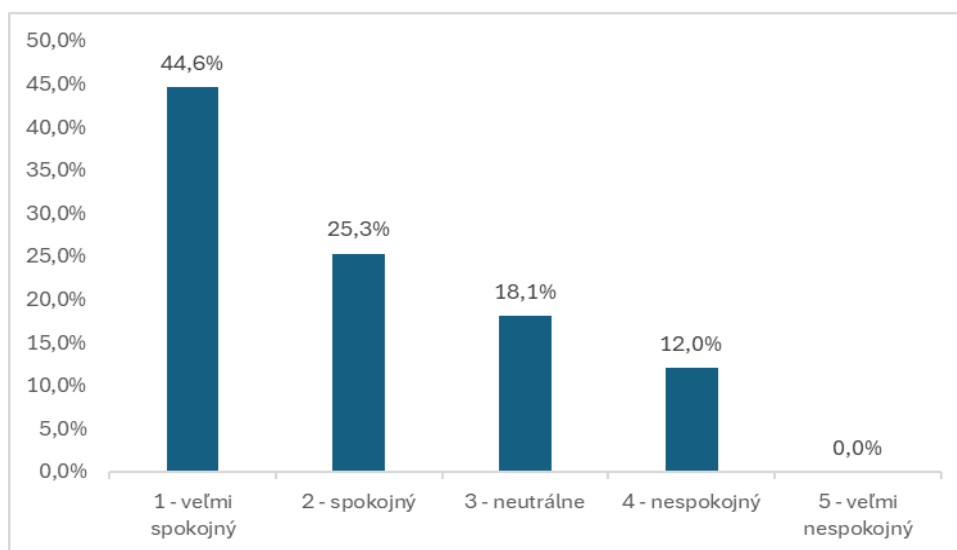
**Zdroj:** vlastné spracovanie

V prieskume sme sa zaujímali aj o využívanie voľnočasových aktivít. 67,5% (112) hostí tieto aktivity nevyužilo a 32,5% (54) počas pobytu využili voľný čas vo forme prenajatia bicyklov alebo využili služby kaderníctva a kozmetiky.

**Otázka č. 19:** Napíšte ako ste boli spokojný alebo prečo ste nevyužili tieto aktivity.

Väčšina zdôvodnení prečo hostia nevyužili voľnočasové aktivity bolo najmä kvôli nedostatku času alebo nepriaznivému počasiu. Ďalej podľa hostí boli ceny za služby vysoké a preto nemali záujem využiť ich. Medzi odpoveďami sa vyskytovalo aj to, že o takýchto službách nevedeli. Tí, ktorí služby využili boli spokojní, a dokonca by prijali viac takýchto voľnočasových aktivít.

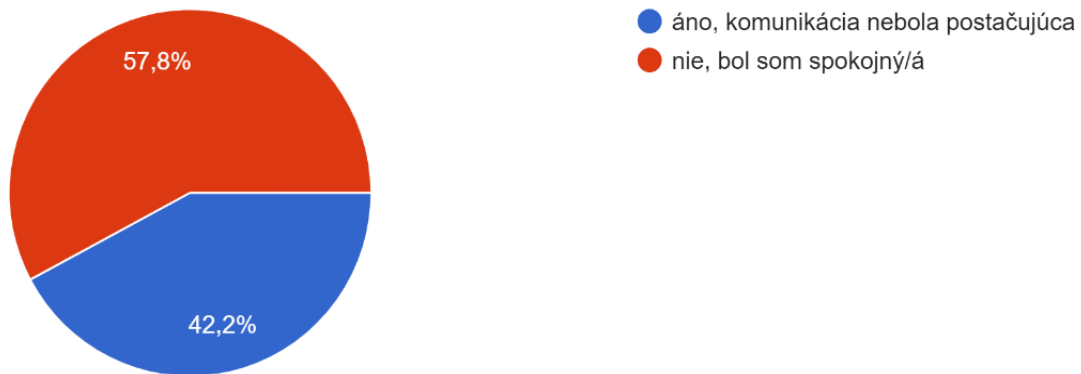
**Graf č. 14:** Ako ste boli spokojní s komunikáciou zo strany kúpeľov?



**Zdroj:** vlastné spracovanie

Pri tejto otázke sme sa zaujímali o to, ako sú hostia spokojní s komunikáciou zo strany kúpeľov. Hodnotu 1 označilo 44,6% (74) respondentov, nasledovala hodnota 2, ktorú označilo 25,3% (42) ľudí, hodnota 3 bola označená v pomere 18,1% (30), 12% (20) návštevníkov označilo komunikáciu za zlú a hodnota 5 nebola označená.

**Graf č. 15:** Prijali by ste zlepšenie zákazníckeho servisu? (komunikácia s klientmi, rýchlejšie odpovede na otázky)



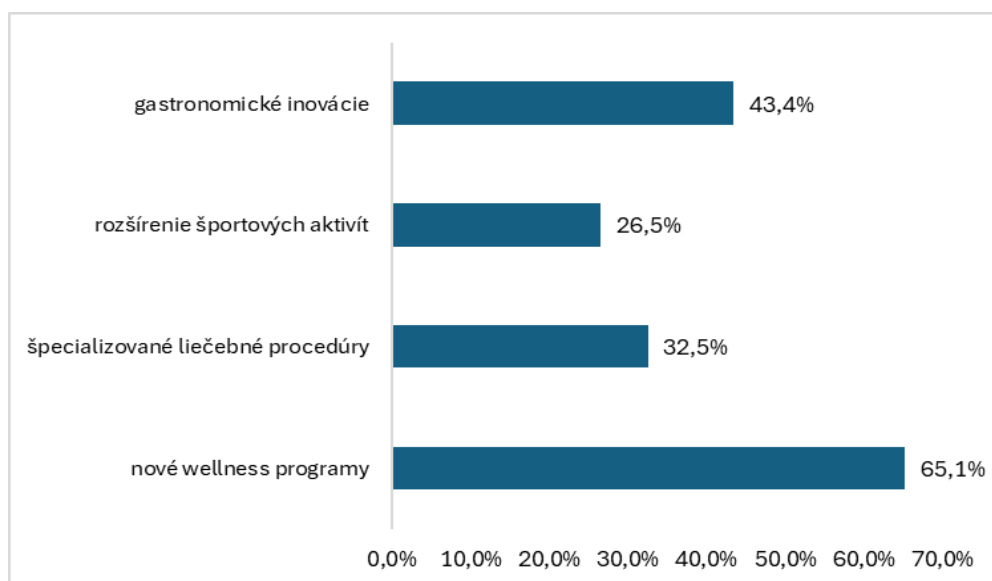
**Zdroj:** vlastné spracovanie

Na grafe môžeme vidieť, že 57,8% opýtaných, to tvorí konkrétne 96 hostí boli spokojní so zákazníckym servisom a zvyšných 42,2% (70) by prijali zlepšenie komunikácie.

**Otázka č. 22:** Aké kroky by mali podľa Vás kúpele podniknúť na zvýšenie svojej konkurencieschopnosti a atraktivity?

Cieľom v otázke číslo 22 bolo zistiť, aké kroky by podľa hostí mohli kúpele podniknúť na zvýšenie svojej atraktivity a konkurencieschopnosti. Otázka bolo položená otvorenou formou a hostia mohli vyjadriť svoj názor. Odpoveď, ktorá sa najviac vyskytovala bola zameraná na marketing, väčšie zviditeľnenie, či už na billboardoch, v TV alebo na internete (online). Opakovali sa aj vyjadrenia ohľadom kultúrneho programu. Hostia sa vyjadrili, že by prijali viac kultúrneho vyžitia a kreatívnejšieho programu na ich spríjemnenie večerných hodín. Párkrát bola spomenutá vodná nádrž v blízkosti kúpeľov, kde by hostia prijali rôzne aktivity, a tak by zvýšili svoju konkurencieschopnosť, keďže nie v každom kúpeľnom meste sa nachádza v takejto tesnej blízkosti vodné dielo. Ďalej sa vyskytovali odpovede ako vytváranie zľavových balíčkov a všeobecne modernizácia interiéru a exteriéru.

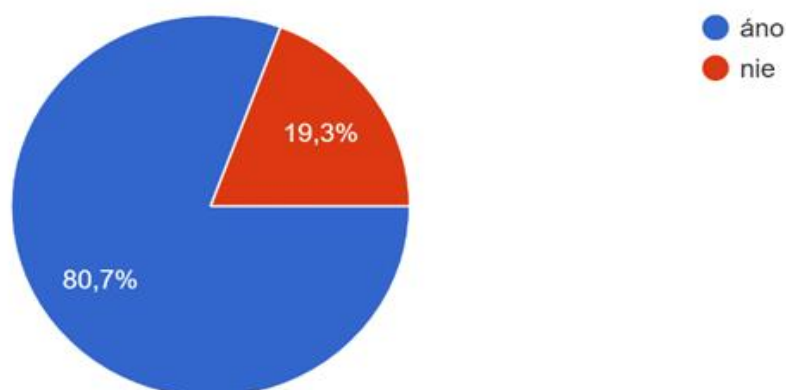
**Graf č. 16:** Čo najviac by ste v kúpeľoch uvítali?



**Zdroj:** vlastné spracovanie

V nasledujúcej otázke mali hostia možnosť označiť viacero odpovedí. Zistovali sme, čo by najviac v kúpeľoch uvítali. Najviac by hostia prijali nové wellness programy a to 65,1% (108) odpovedí. Nasledovala odpoveď gastronómické inovácie, pri ktorej bolo 43,4% (72) odpovedí. 32,5% (54) oslovených by malo záujem o špecializované liečebné procedúry a 26,5% (44) respondentov by prijali aj rozšírenie športových aktivít.

**Graf č. 17:** Navštívili ste aj iné kúpele na Slovensku?



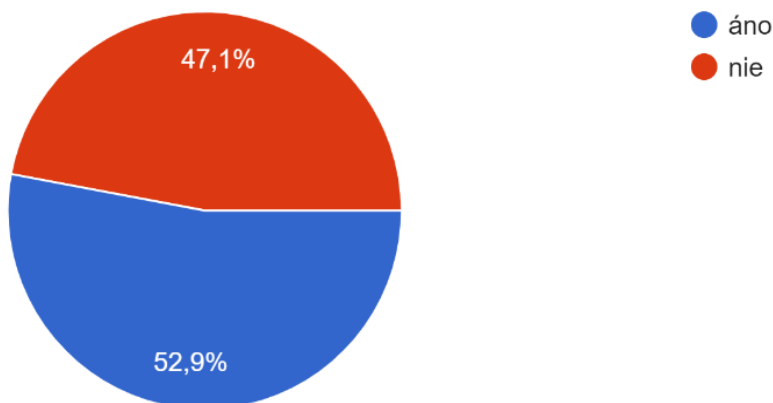
**Zdroj:** vlastné spracovanie

Graf znázorňuje či návštevníci Kúpeľov Nimnica navštívili aj iné kúpele na Slovensku. 80,7% (134) respondentov odpovedalo áno a ostatných 19,3% (32) nenavštívili iné kúpele.

**Otázka č. 25:** Ak ste odpovedali ÁNO, aké kúpele ste na Slovensku navštívili?

Najviac odpovedí na otázku, ktoré kúpeľné mestá respondenti navštívili boli v takomto poradí: Trenčianske Teplice, Piešťany, Lúčky, Bardejov, Vyšné Ružbachy, Turčianske Teplice, Kováčová, Bojnice, Rajecké Teplice. Len zopár z oslovených navštívilo kúpele Dudince, Štós a kúpele vo Vysokých Tatrách.

**Graf č. 18:** Ak ste odpovedali ÁNO, boli pre Vás kúpele Nimnica, a.s. atraktívnejšie?



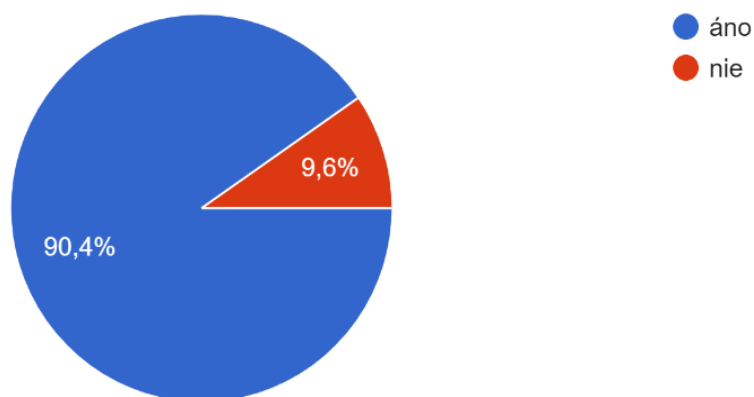
**Zdroj:** vlastné spracovanie

Táto otázka nadväzuje na predchádzajúce a cieľom bolo zistiť, či pre respondentov prieskumu boli Kúpele Nimnica, a.s. atraktívnejšie ako iné kúpele, ktoré v minulosti navštívili. Zo 136 respondentov, ktorí navštívili aj iné kúpele na Slovensku boli pre 53% (72) hostí atraktívnejšie Kúpele Nimnica a pre 47% (64) naopak nie.

**Otázka č. 27:** Zdôvodnite svoju odpoveď.

Otvorenou otázkou mali respondenti možnosť zdôvodniť svoje tvrdenie. Pre hostí bolo atraktívnejšie prostredie, páčilo sa im, že kúpele majú menší areál, príjemné prostredie, a že sú v obklopení prírody. V menšej miere sa vyskytli odpovede, ktoré popisovali presný opak, a to že pre hostí nebolo atraktívne prostredie a vadilo im, že sú kúpele pri hlavnej ceste. V pozitívnych odpovediach sa vo veľkej miere vyskytovalo zdôvodnenie práve také, že Kúpele Nimnica sa nachádzajú v ich blízkosti od bydliska, čo vieme posúdiť aj podľa toho, že najviac respondentov pochádzalo z Trenčianskeho kraja. Negatívne ohlasy boli smerované opäť na slabší kultúrny program a nedostatok bazénov v porovnaní s inými kúpeľmi. Hostia očakávali aj viac voľnočasových aktivít a viac procedúr.

**Graf č. 19:** Navštívili by ste kúpeľné zariadenie Nimnica, a.s. aj v budúcnosti?



**Zdroj:** vlastné spracovanie

Kúpele Nimnica, a.s. by v budúcnosti navštívilo až 90,4% (150) respondentov a 9,6% (16) už nie.

**Otázka č. 29:** Zdôvodnite svoju odpoveď.

16 respondentom nevyhovovala najmä dĺžka procedúr a počas ich pobytu im chýbali voľnočasové aktivity, taktiež by radi vyskúšali aj iné kúpele na Slovensku. Tí, ktorí sa do Nimnice plánujú vrátiť najviac oceňujú vzdialenosť kúpeľov od ich bydliska. Na pobyte im vyhovovalo aj pomer ceny a kvality služieb, príjemné prostredie kúpeľov a indikácie z hľadiska na ich zdravotné problémy.

**Otázka č. 30:** Aké iné aktivity na rozvoj a zlepšenie kvality pre návštevníkov kúpeľov Nimnica, a.s. by ste odporúčali?

Otvorenou otázkou na konci dotazníkového prieskumu sme chceli zistiť, aké iné aktivity na rozvoj a zlepšenie kvality pre návštevníkov kúpeľov by oslovení respondenti odporúčali. Všeobecné odpovede zahŕňali odporúčania ako modernizácia a zväčšenie priestorov, zviditeľnenie kúpeľov a prilákanie mladej generácie. Najviac spomínanou odpoveďou bolo vybudovanie vonkajšieho bazéna a plaveckého bazéna, ktoré podľa hostí chýbajú. Ďalšie návrhy zahŕňali zväčšenie výberu procedúr a pridanie procedúr ako aquaareobic alebo aquabike. Ako už v predchádzajúcich odpovediach bolo zmienené, hostia odporúčali pridať viac kultúrneho programu ako napríklad, divadlo, kreatívne aktivity, akými môžu byť napríklad ručné práce. Ďalšie navrhované zlepšenia zahŕňali vybudovanie telocvične na športové aktivity, tenis, basketbal, futbal. Ďalším návrhom,

ktoré sa opakovalo vo viacerých odpovediach bolo zabezpečiť v areáli obchod a upraviť vonkajší prameň na minerálnu vodu. Medzi návrhmi sa vyskytlo aj zlepšenie zákazníckeho servisu a komunikácie keďže podľa respondentov nie vždy na recepcii vedia poskytnúť požadované informácie. Navrhované boli aj ochutnávky vína a podpora zdravej stravy.

## 5 Diskusia

Prieskumom sme sa sústredili len na návštevníkov Kúpeľov Nimnica, ktorí už v minulosti navštívili toto miesto alebo tu boli momentálne na kúpeľnom pobyte. Otázky z dotazníka sú zahrnuté v prílohe B. Zistili sme, že väčšina hostí prišla do kúpeľov po prvýkrát, v porovnaní s tými, ktorí sem chodia opakovane. Väčšina týchto hostí preferuje pobyt maximálne na 7 dní a navštevujú kúpele za cieľom rekreácie alebo relaxácie. Prostredníctvom prieskumu sme sa chceli dozvedieť ako sú návštevníci spokojní so službami v kúpeľoch. Dozvedeli sme sa, že napriek veľkej spokojnosti hostí so službami poskytovanými kúpeľmi, by uvítali vylepšenia a investície do modernizácie kúpeľnej i do ubytovacej časti. V prieskume sme sa pýtali aj na konkrétne kreatívne terapie. Viac ako polovica z opýtaných uviedla tvrdenie, že by uvítali aj takýto druh procedúr. V otvorených otázkach, kde mali respondenti možnosť vyjadrenia, sa najviac vyskytovala odpoveď týkajúca sa bazénov. Ako sme uvádzali aj v komparatívnej analýze, kúpele Nimnica disponujú len s jedným vnútorným bazénom, čo sa dá považovať aj za konkurenčnú nevýhodu oproti iným kúpeľom. Návštevníci, či už len samotného wellness alebo aj ubytovaní hostia by prijali najmä plavecký a vonkajší bazén. Pri rozšírení bazénového sveta musíme opomenúť aj samotné procedúry, ktoré v bazénoch prebiehajú ako napríklad aquabike alebo aquaerobik. Aj takéto aktivity by návštevníci radi uvítali. Často vyskytovaná odpoveď sa týkala športového vyžitia. Hostom v kúpeľoch chýba vnútorné fitness centrum a priestor na vonkajšie športové aktivity. S kúpeľným pobytom je často spájaný aj kultúrny program. Kúpeľní hostia majú dojem, že aj napriek tomu, že sa kúpele snažia zaujať kultúrnym programom, nie je ho v kúpeľoch dostatok. Toto tvrdenie môžeme opäť porovnať aj s ostatnými porovnávanými kúpeľmi, kde sa organizujú rôzne divadelné predstavenia, prednášky alebo kino v Kúpeľoch Lúčky.

Prieskum preukázal, že infraštruktúra a vybavenie kúpeľov sú považované hosťami za dobré alebo priemerné. Respondenti sa najviac vyjadrovali ohľadom verejnej dopravy, pomocou ktorej sa im ťažšie dostáva do kúpeľov. Kritiku zastal aj chýbajúci obchod v areáli, kde by si mohli zakúpiť kúpeľné obľátky alebo iné potrebné veci. Ďalej treba spomenúť marketingovú komunikáciu. Kúpele Nimnica sú podľa respondentov zúčastnených v prieskume nedostatočne propagované. Dôkazom toho, sú nielen konkrétne tvrdenia podľa respondentov, ale i to, že viac ako polovica návštevníkov sa o kúpeľoch dozvedela od rodiny alebo známych. V súčasnej dobe by sa dalo skôr očakávať, že

povedomie o kúpeľoch sa dostane verejnosti skôr prostredníctvom sociálnych médií alebo reklamou na internete. Ako pozitívum môžeme hodnotiť spolupracovanie kúpeľov s televíziou LUX, s ktorou spolupracujú do takej miery, že spoločne usporadúvajú kúpeľné pobyty. Aj počas výskumu boli zapojení respondenti, ktorí absolvovali pobyt prostredníctvom spolupráce s touto televíziou. Dotazníkový prieskum odhalil aj fakt, že ľudia v kúpeľoch nevyžívajú voľnočasové aktivity ako sú: kozmetické alebo kadernícke služby, či napríklad prenájom bicyklov. Avšak musíme podotknúť, že dotazníkový prieskum sa uskutočňoval v zimných mesiacoch, čo môže mať vplyv na exteriérové aktivity kvôli nepriaznivému počasiu. Niektorí ľudia však nemali informáciu o tom, že v kúpeľoch je k dispozícii možnosť využiť kozmetické a kadernícke služby. Respondenti zdôvodnili odpoveď, že takéto služby navštevujú vo svojom bydlisku. Je možné, že tieto aktivity nie sú dostatočne ponúkané hosťom, ktorí sa v kúpeľoch práve nachádzajú. V závere prieskumu sme sa pýtali respondentov, či navštívili aj iné kúpele na Slovensku. Prevažná väčšina oslovených uviedla, že navštívili aj iné kúpele. Najčastejšie spomínali Trenčianske Teplice, Piešťany a kúpele Lúčky. Otázkou sme sa snažili zistiť, kde sa im viac páčilo. Z väčšieho množstva odpovedí vyplýva, že Kúpele Nimnica boli považované za atraktívnejšie. Z hodnotenia prieskumu vyplýva, že väčšina oslovených respondentov by navštívila Kúpele Nimnica aj v budúcnosti, predovšetkým kvôli dostupnosti z ich bydliska a okolitej prírode, v ktorej sa kúpele nachádzajú.

## 5.1 Návrhy a odporúčania

Jedným z cieľov diplomovej práce je prezentácia návrhov na rozvojové aktivity v skúmanom podnikateľskom subjekte. Návrhy a odporúčania uvedené v tejto časti sú výsledkom komparatívnej analýzy vybraných kúpeľov na Slovensku: Lúčky, Brusno a Rajecké Teplice. Ďalšie návrhy na rozvojové aktivity v kúpeľoch boli vytvorené na základe dotazníkového prieskumu a štruktúrovaného rozhovoru, ktorý bol vedený s predsedníčkou dozornej rady Kúpeľov Nimnica, a.s. Kúpele Nimnica, a.s. za posledné roky prešli modernizáciou kúpeľných domov a usilujú sa neustále napredovať. Tieto návrhy by im mohli rovnako v budúcnosti pomôcť rásť a prilákať väčší počet návštevníkov a hostí do kúpeľov.

Počas prieskumov sme si všimli nedostatočnú úroveň marketingovej komunikácie. Marketingová komunikácia a dostatočná propagácia podniku formou reklamy je neoddeliteľnou súčasťou spojenou s úspešným podnikom na trhu. Samotné vedenie tvrdilo, že kúpele nie sú dostatočne propagované. V súčasnej dobe je veľkým nedostatkom, že sa nevenujú väčšiemu zviditeľneniu v online svete, prostredníctvom sociálnych sietí alebo internetových reklám. Navrhujeme tak začať venovať pozornosť marketingovej komunikácii prostredníctvom sociálnych sietí a internetu, zviditeľnenie formou billboardu pri hlavných cestách, ktoré tiež chýbajú. Pokiaľ ide o komunikáciu kúpeľov s hosťami, treba zdôrazniť, že hostia neboli veľmi spokojní. Nepáčilo sa im, že zamestnanci nie vždy vedia poskytnúť informácie, o ktoré sa zaujímajú, a taktiež býva problém skontaktovanie sa s recepciou. Odporúčame preškolenie zamestnancov, aby mali vedomosti o dianí v kúpeľoch a venovali väčšiu pozornosť telefonickému spojeniu a vedeli tak rýchlo a efektívne odpovedať záujemcom na otázky.

Čo sa týka infraštruktúry kúpeľov, respondenti v prieskume mali menšie výhrady. To, že sa kúpele nachádzajú pri hlavnej ceste je tak trochu ich nevýhodou. Rovno pred areálom kúpeľov je umiestnená autobusová zástavka, ale návštevníci kúpeľov odpovedali, že je niekedy ťažké dopraviť sa do najbližšieho mesta. Kúpele by sa mohli spojiť s mestom a navrhnúť viac autobusových spojení, ktoré by kúpeľní hostia určite radi ocenili. Počas osobnej návštevy sme zistili, že v areáli chýba obchod. Väčšina odpovedí v prieskume naznačovala potrebu obchodu pre kúpeľných hostí, kde by si mohli zakúpiť potrebné veci. Odporúčame preto zriadiť menší obchod v areáli, kde by hostia v prípade potreby mohli nákupy uskutočniť. Pri komparatívnej analýze sme zaznamenali, že

v porovnaní s inými kúpeľmi, v Nimnici takýto priestor chýba. Týka sa to aj reštaurácií, kaviarní alebo cukrárni v areáli kúpeľov Nimnica, kde je ponuka týchto zariadení menšia. Respondenti spomenuli, že by prijali cukráreň. Týmto tvrdením sme boli prekvapení, keďže kúpele Nimnica cukráreň majú, no aj počas osobnej návštevy bola zatvorená. Návrhom teda je udržovať si skutočné otváracie hodiny a nejakým lákavým spôsobom privolať zákazníkov. Niektorí respondenti mali výhrady aj k stravovaniu. Stravovanie je dôležitou súčasťou liečby a obzvlášť v súčasnej dobe, kedy sa čoraz viac ľudí zaujíma o zdravé stravovanie. Preto navrhujeme rozšíriť výber jedál o vegetariánske možnosti, zeleninové a ovocné šťavy. Návrhom je aj investovanie do odborných znalostí v oblasti gastronómie prostredníctvom školení, ktoré by prispeli k prispôsobovaniu sa novým trendom v stravovaní.

Ďalší návrh spočíva v rozšírení bazénového sveta a to hlavne vybudovanie vonkajšieho bazéna, ktorý v kúpeľoch veľmi chýba. S týmto súvisiacim návrhom by bolo vhodné doplniť ponuku vodných procedúr o aktivity ako aquabike a aquaareobic. Odporúčaním je aj vybudovanie vnútorného fitness centra, táto služba je chýbajúca pri kúpeľnom pobyte v kúpeľoch. Kúpele disponujú vonkajším areálom, ktorý by mohol byť využitý na vybudovanie vonkajšieho multifunkčného ihriska.

Kúpeľný pobyt sa často spája aj s kultúrnym programom v kúpeľoch. Vedenie kúpeľov sa v Nimnici snaží hosťom zabezpečiť kultúrny program, no respondenti by prijali aj ďalšie aktivity. Navrhujeme zahŕňať počas letných mesiacov rôzne vystúpenia a kultúrny program v exteriéri. Organizovať pre kúpeľných hostí rôzne prednášky alebo kultúrny program vo forme divadelných predstavení. Odporúčame do kúpeľného zariadenia pridať knižnicu, kde si hostia počas ich pobytu môžu zapožičať knihy. Kúpele by mohli do programu pre hostí zaradiť kreatívne aktivity ako sú napríklad jóga alebo iné tvorivé činnosti. Keďže sa kúpele nachádzajú v blízkosti Priehrady mládeže a v minulosti s touto priehradou boli spájané rôzne aktivity, kúpele by sa mohli zapojiť do organizovania aktivít a týmto spôsobom si prilákať návštevníkov.

Posledným návrhom, ktorý treba spomenúť je zostavenie stáleho krízového tímu. V rozhovore s predsedníčkou dozornej rady bolo uvedené, že krízovému manažmentu vedenie nevenuje veľkú pozornosť a v prípade vzniku krízovej situácie vedenie osloví jednorazovo zamestnancov na jej riešenie. Tento prístup nemusí byť vždy efektívny, a preto by bolo vhodné, aby kúpele mali k dispozícii stabilné zoskupenie odborníkov, ktorí

by sa zaoberali takýmito problémami, pretože krízový tím a krízový manažment sú nevyhnutné pri riešení neočakávaných udalostí, ktoré môžu vzniknúť.

## Záver

Manažment je neodmysliteľnou súčasťou podniku. Je dôležité, aby bol manažment na efektívnej úrovni a mohli sa v podniku dosahovať ciele, ktoré si každý podnik určuje na základe vlastných preferencií a toho, čo chce dosiahnuť. Súčasťou je správne plánovanie, organizovanie a vedenie zamestnancov, ktorí sú rovnako pre podnik dôležití. Manažment ako taký a manažment rozvoja sú úzko prepojené. Cieľom manažmentu rozvoja je neustále zlepšovanie plynulého fungovania organizácie a efektívne reagovanie na zmeny, ktoré môžu nastať. Manažment rozvoja je tak isto v podniku dôležitý, pretože nedovolí podniku stagnovať, ale naopak, jeho cieľom je stále rásť a realizovať činnosti a aktivity, ktoré podnik budú posúvať vpred. V kúpeľníctve sa za posledné roky objavili nové trendy a inovatívne produkty. Slovensko je považované za destináciu kúpeľného cestovného ruchu s dávnou históriou a v súčasnosti je tento druh turizmu čoraz obľúbenejší. Kúpeľníctvo na území Slovenska je jedným z hlavných odvetví, ktoré tiež patrí k rozvoju domáceho cestného ruchu.

V teoretickej časti sme sa zameriavali na manažment zo všeobecného pohľadu a definovali sme jeho funkcie. Keďže téma diplomovej práce sa týkala manažmentu rozvoja, bolo dôležité popísať manažment z tohto pohľadu. V kapitole, ktorá bola venovaná manažmentu, sme popísali aj problematiku manažmentu cestovného ruchu, keďže kúpeľníctvo je významným odvetvím cestovného ruchu. Druhá kapitola teoretickej časti sa venovala téme kúpeľníctva. Začali sme popisom histórie kúpeľníctva vo všeobecnosti a následne sme sa venovali historickému vývoju na Slovensku, kde sme popísali aj jeho súčasný stav.

Pri písaní praktickej časti sme najskôr stanovili hlavný cieľ práce a následne čiastkové ciele. Skúmaný subjekt diplomovej práce boli Kúpele Nimnica, a.s. Na začiatku praktickej časti sme bližšie charakterizovali profil podniku a začali sme s použitím komparatívnej analýzy. Komparatívnu analýzu sme sa rozhodli využiť aby sme získali prehľad o ponúkaných službách v jednotlivých kúpeľoch. Vybrali sme si 3 kúpele na Slovensku a to: Lúčky, Brusno, Rajecké Teplice. Tieto kúpele sme si určili práve preto, že sú svojou veľkosťou podobné a porovnanie s kúpeľmi Nimnica môže byť objektívne. Pri komparatívnej analýze sme zistili, že procedúry poskytované jednotlivými kúpeľmi sú podobné, hoci Nimnica disponovala najnižším množstvom procedúr. Avšak treba spomenúť, že ako jediné kúpele z porovnávaných ponúkajú psychologické služby pre

svojich hostí. V porovnaní s ostatnými kúpeľmi má Nimnica len jeden vnútorný bazén a tiež menší počet voľnočasových aktivít. Komparatívna analýza kúpeľov bola týmito zisteniami nápomocná pri záverečnom zhrnutí, keďže sme získali pohľad na služby a procedúry, ktoré ponúkajú iné kúpele.

Následne sme realizovali štruktúrovaný rozhovor s predsedníčkou dozornej rady pani PharmDr. Silviou Pavlíkovou, kde sme sa dozvedeli viac o rozvojových aktivitách v kúpeľoch. V rozhovore sme sa zaujímali aj o krízový manažment. Zistili sme, že sa v kúpeľoch nevyužíva, respektíve mu nie je venovaná veľká pozornosť. Kúpele pri krízových situáciách využívajú manažment, ktorý rieši aj bežné situácie alebo je podľa situácie zvolaný tím vedúcich pracovníkov prípadne externých odborníkov, ktorí tieto situácie rozoberajú a hľadajú možné riešenia.

Súčasťou výskumu bol dotazníkový prieskum, ktorý bol zameraný na návštevníkov kúpeľov. Odpovede získané v prieskume pomohli pri vypracovaní záverečných návrhov a odporúčaní na rozvojové aktivity. Otázky v dotazníku boli zamerané najmä na spokojnosť návštevníkov s ich kúpeľným pobytom. Tým sme chceli zistiť, čo by návštevníci radi v kúpeľoch uvítali. Dozvedeli sme sa, že väčšina návštevníkov kúpeľov Nimnica boli síce s pobytom spokojní, ale prijali by rôzne zlepšenia a rozšírenie ponuky služieb. Hostia by v kúpeľoch chceli viac bazénov a vonkajší bazén. Taktiež by radi uvítali viac kultúrneho programu. Napriek tomu, že kúpeľné domy v Nimnici prešli rekonštrukciou aj tu boli výhrady a hostia odporúčali modernizáciu niektorých izieb. Treba spomenúť aj skutočnosť, že kúpele sú málo propagované. Myslia si to respondenti a rovnako aj vedenie kúpeľov. Odporúčania a návrhy, ktoré sme v záverečnej časti predložili sa týkali najmä týchto spomenutých aktivít. Myslíme si, že je veľmi dôležité verejnosti predstaviť kúpele v meste Nimnica. Sú to malebné kúpele, ktoré po svojej modernizácii neprestávajú s ďalšími rozvojovými aktivitami, medzi ktoré patrí menší projekt, ktorý je financovaný cez Zelený fond alebo usilovanie sa o Interreg. Je dôležité, aby kúpele začali viac využívať súčasné formy marketingovej komunikácie prostredníctvom online sietí. Ďalším návrhom je zväčšenie bazénového sveta, rozšírenie ponuky športových aktivít, ktorá by súvisela s vybudovaním fitness centra a vonkajšieho ihriska. Medzi odporúčaniami sme zahrnuli aj rôzne školenia pre zamestnancov, v oblasti gastronómie alebo komunikácie s klientmi. Počas vyhodnotenia dotazníkového prieskumu sme si všimli, že hostia by prijali viac kultúrneho programu, a preto ďalším odporúčaním je zaradiť aktivity, ktoré by sa týkali kultúry. Navrhovali sme uskutočňovanie kultúrnych

podujatí v exteriéri, divadelné predstavenia, vybudovanie knižnice alebo zaradenie rôznych kreatívnych činností. Myslíme si, že tieto návrhy a odporúčania na rozvojové aktivity by mohli byť pre kúpele prospešné a vedeli by sa tak naďalej rozvíjať a prilákať nových hostí.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné zdroje

1. BERAN, Václav - DLASK Petr. *Management udržiteľného rozvoje regiónů, sídel a obcí*. Academia, 2005. 13 s. ISBN: 80-200-1201-X
2. BRIGHT, David S. - CORTES, Anastasia H. *Principles of Management*: Openstax, 2022. 69-70 s. ISBN: 978-67-6219-455-3
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar - VILDOVÁ Eliška - JANEČEK Petr - TLUCHOŘ Jan. *Lázněství management a marketing*. Grada Publishing, a.s., 2019. 20, 31-32 s. ISBN: 978-80-271-2461-9
4. JANKELOVÁ, Nadežda - ČAJKOVÁ Andrea - LARIONOVA Nina. *Moderné trendy v manažmente organizácií miestnej samosprávy ako nástroj trvalo udržateľného rozvoja*. Brno, 2018. 64 s. ISBN: 978-80-7392-286-6
5. JANKELOVÁ, Nadežda a kolektív. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2022. 12 s. ISBN: 978-80-7676-263-3
6. KASADRA, Martin. *KÚPELE Slovensko, krajina živej vody*. Bratislava: DA-JAMA, 2020. 14-16 s. ISBN: 978-80-8136-115-9
7. KREJČÍ, Milada - HOŠEK, Václav. a kolektív. *Wellness*. Grada, 2016. 94 s. ISBN: 978-80-271-0010-1
8. MAJTÁN, Miroslav. a kolektív. *Manažment*. Bratislava: Sprint 2016. 11-13, 59 s. ISBN: 978-80-89710-27-0
9. RUDANI, Ramesh B. *Principles of Managemnet*. New Dhili: Tata MCGraw - Hill Education. 2013. 679-680 s. ISBN: 978-1259026966
10. VEBER, Jaromír a kolektív. *Management – základy, moderné manažerské prístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2014. 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1
11. VODÁČEK, Leo - VODÁČKOVÁ Oľga. *Moderní management v teórii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. 356 s. ISBN 978-80-7261-232-1

## Internetové zdroje

12. ANTOŠOVÁ, Irena - PŠURNÝ, Michal - STAVKOVÁ, Jana. *Changes in Consumer Purchasing Decisions: Traditional and Emerging Factors in the Dynamic Marketing Landscape Over 15 Years*. In *Marketing and Management of Innovation* [online]. 2023. 85–96 s. [cit. 2023-15-11].  
<https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-08>
13. Asociácia Slovenských kúpeľov [online]. [cit.2023-30-11]. Dostupné na:  
<https://ask.sk/spa/>
14. BURKE, Warner W. *Organization development*. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology* [online]. 2022. [2023-13-11]. Dostupné na:  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.734>
15. CAPKOVÁ, Martina. *Kúpele a kúpeľníctvo Slovenska so zreteľom na východ Slovenska* [online]. [cit.2023-13-11]. Dostupné na: <https://kucele-slovenska.webnode.sk/historia-kupelov-a-kupelnictva-na-slovensku/historia-kupelov/>
16. FinStat [online]. [cit.2024-02-28]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/31638708>
17. GODWIN, Achinivu - HANDSOME, Okwu E. - AYOMIDE, Wey A. - ENOBONG, Akpan E. - JOHNSON, Fasan O. *Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations* [online]. 2017. [cit.2024-30-01]. Dostupné na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Application-of-the-Henri-Fayol-Principles-of-in-Godwin-Handsome/fde3d3fcfc78e40db27fcf790453caed5aa7ce5d>
18. GUBÍNIOVÁ, Katarína - TREĽOVÁ, Silvia. *Postavenie v podniku manažéra*. In *Sborník príspevků: Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků* [online]. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu. 2015. s. 191-192. [cit.2023-09-11]. Dostupné na:  
[https://www.academia.edu/30579705/Postavenie\\_mana%C5%BE%C3%A9ra\\_v\\_podniku](https://www.academia.edu/30579705/Postavenie_mana%C5%BE%C3%A9ra_v_podniku)

19. HALAN, Adrián. *Inovatívne prístupy k manažmentu rizík vo vybranom podniku*. In *School of Economics and Management*: [online]. Bratislava: Students Scientific Journal: VŠEMVS Bratislava, 30.11.2021, roč. 16, č. 35, s. 12-13. ISSN 1337-9593. [cit. 2023-13-11]. Dostupné na: [https://www.vsemba.sk/portals/0/Subory/casopis\\_stud%2035%20-%20web.pdf#page=12](https://www.vsemba.sk/portals/0/Subory/casopis_stud%2035%20-%20web.pdf#page=12)
20. História kúpeľníctva na Slovensku [online]. [cit.2023-13-11]. Dostupné na: <https://blog.relaxos.sk/historia-kupelnictva-na-slovensku/>
21. HOLUB, Dušan - MAGUROVÁ, Hana - KROPAJ, Marián. *Legislatíva kúpeľníctva ako súčasť cestovného ruchu v Slovenskej republike*. In *Právo v podnikaní vybraných členských štátů Evropské Unie : sborník příspěvků k IX. ročníku mezinárodní vědecké konference* [online]. 1. vyd. Praha: TROAS s. r. o., 2017. 78 s. ISBN: 978-80-88055-03-7. [cit.2023-09-11]. Dostupné na: [https://lawinbusiness.vse.cz/wp-content/uploads/page/8/Sbornik-2017\\_fv.pdf#page=78](https://lawinbusiness.vse.cz/wp-content/uploads/page/8/Sbornik-2017_fv.pdf#page=78)
22. JERGOVÁ, Natália. *Manažérske zručnosti a spôsobilosti v procese riadenia podniku*. In *Manažment v teórii a praxi* [online]. Košice: Ekonomická Univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2016, roč. 12, č. 2, s. 17-18. ISSN 1336-7137. [cit.2023-09-11]. Dostupné na: [https://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2016/06/Mana%C5%BEment-v-te%C3%B3rii-a-praxi-2\\_2016.pdf#page=17](https://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2016/06/Mana%C5%BEment-v-te%C3%B3rii-a-praxi-2_2016.pdf#page=17)
23. KASSAY, Štefan - BUDAJ, Pavol - DROPPA, Milan. *Organizačný rozvoj podniku*. In *REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania* [online]. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, 29.12.2017, roč. 1, č. 4, s. 174. ISSN 2585-7428. [cit.2023-10-09]. Dostupné na: [http://reflexie.ku.sk/wp-content/uploads/2022/03/RF4\\_2017.pdf](http://reflexie.ku.sk/wp-content/uploads/2022/03/RF4_2017.pdf)
24. KUBINA, Milan a LENDEL, Viliam. *Využitie projektového manažmentu v CRM* [online]. 2015. [cit.2024-30-01]. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/profile/Viliam-Lendel/publication/242365073\\_Vyuuitie\\_projektoveho\\_manaumentu\\_v\\_CRM/link/s/54d7af5d0cf2970e4e74e2aa/Vyuuitie\\_projektoveho-manaumentu-v-CRM.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Viliam-Lendel/publication/242365073_Vyuuitie_projektoveho_manaumentu_v_CRM/link/s/54d7af5d0cf2970e4e74e2aa/Vyuuitie_projektoveho-manaumentu-v-CRM.pdf)
25. Kúpele Nimnica, liečba chorôb, wellness, ubytovanie [online]. [cit.2023-29-11]. Dostupné na: <https://kupele.nimnica.info/kupele-nimnica-historia.html>

26. Kúpele Piešťany [online]. [cit.2023-28-11]. Dostupné na:  
<https://www.kupelepiestany.eu/>
27. Kúpele Turčianske Teplice [online]. [cit.2023-29-11]. Dostupné na:  
<https://www.kupele-turcianske.eu/>
28. Kúpeľná liečba v Bardejovských kúpeľoch [online]. [cit.2023-29-11]. Dostupné na:  
<https://kupele.bardejovske.info/kupelna-liecba/>
29. Kúpeľná liečba v Trenčianskych Tepliciach [online]. [cit.2023-29-11]. Dostupné na:  
<https://kupele.trencianske-teplice.info/kupelna-liecba/>
30. LANG, Leoš. *BENCHMARKING – ČO TO JE, VÝZNAM, TYPY* [online]. [cit.2024-30-01]. Dostupné na: [https://www.vpeniaze.sk/benchmarking/#google\\_vignette](https://www.vpeniaze.sk/benchmarking/#google_vignette)
31. Liečebné kúpele na Slovensku [online]. [cit.2023-28-11]. Dostupné na:  
<https://www.slovakia.com/sk/kupele-na-slovensku/>
32. Liečivá Nimnická minerálka [online]. [cit.2023-29-11]. Dostupné na:  
<https://www.kupelenimnica.sk/sk/stranka/lieciva-nimnicka-mineralka>
33. MARKOVÁ, Viera a LESNÍKOVÁ, Petra. *Motívy a bariéry uplatňovania trvalo udržateľného rozvoja v podnikoch vybraných odvetví na Slovensku*. In *Ekonomika a spoločnosť: Journal of Economics and Social Research* [online]. Banská Bystrica: Matej Bel University Banská Bystrica, 2015, roč. 16, š. 1, s. 97. [cit.2024-30-01]. Dostupné na: [https://www.ekonomikaaspolocnost.umb.sk/wp-content/uploads/2020/07/1\\_2015.pdf#page=97](https://www.ekonomikaaspolocnost.umb.sk/wp-content/uploads/2020/07/1_2015.pdf#page=97)
34. MATLOVIČOVÁ, Kvetoslava - KOLESÁROVÁ, Jana - Židová, Anna. *Slovenské kúpeľníctvo v kontexte zmien - aktuálny stav, problémy a výzvy* [online]. 2013, 161-162 s. [cit.2023-24-10]. Dostupné na:  
[http://www.foliageographica.sk/public/media/16282/SK\\_Slovensk%C3%A9%20k%C3%BApe%C4%BEn%C3%ADctvo%20v%20kontexte%20zmien\\_Matlovicova\\_K.\\_a\\_kol\\_2013.pdf](http://www.foliageographica.sk/public/media/16282/SK_Slovensk%C3%A9%20k%C3%BApe%C4%BEn%C3%ADctvo%20v%20kontexte%20zmien_Matlovicova_K._a_kol_2013.pdf)
35. MÍKA, Vladimír Tomáš. *Základy manažmentu*. In *Úvod do štúdia. Podstata a funkcie manažmentu* [online]. 2016. [cit.2023-25-10]. Dostupné na:  
<https://encyklopediapoznania.sk/clanok/6852/zaklady-manazmentu>
36. MIVA. *Kúpele Nimnica*. In *Krížom Krážom online Slovenskom* [online]. [cit. 2024-2-29]. Dostupné na: <https://www.krizom-krazom.online/kupele-nimnica/>

37. MRKVOVÁ, Katarína. *Historický vývoj kúpeľníctva a wellness*. In *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie: vedecký časopis* [online]. Bratislava: Katedra služieb a cestovného ruchu, OF EU Bratislava, 12.2016, roč. 8, č. 1, s. 19-22. ISSN 1337 – 9313. [cit.2023-25-10]. Dostupné na:  
[https://of.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/ecrp/ecrp-2016-01.pdf#page=19](https://of.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/ecrp/ecrp-2016-01.pdf#page=19)
38. Najlepšie kúpele na Slovensku [online]. [cit.2023-28-11]. Dostupné na:  
<https://www.travelguide.sk/svk/blog/najlepsie-kupele-na-slovensku/>
39. PAPRSKÁROVÁ, Paulína a SOCHANIČ, Vladislav. *Kompetencie manažérov na rôznych úrovniach manažmentu v závislosti so stupňom kontroly* [online]. 2018. [cit.2023-24-10]. Dostupné na:  
[https://www.researchgate.net/publication/339290684\\_Kompetencie\\_manazerov\\_na\\_roznych\\_urovniach\\_manazmentu\\_v\\_zavislosti\\_so\\_stupnom\\_kontroly](https://www.researchgate.net/publication/339290684_Kompetencie_manazerov_na_roznych_urovniach_manazmentu_v_zavislosti_so_stupnom_kontroly)
40. SANCHEZ, Di Ann. *The Four Stages of Strategic Planning*. In: *DAS HR Consulting, LLC*. [online]. [cit.2023-15-11]. Dostupné z:  
<https://www.dashrconsulting.com/stages-of-strategic-planning/>
41. SLIVKA, Mário. *Moderný management- teória vodcovstva a jej porovnanie*. In *Konferencia DBA programu: Recenzovaný zborník príspevku* [online]. Praha: CEMI MBA Studies s.r.o., 2021, roč. 1, s. 65-66 a 59-60. I 978-80-270-9274-1. [cit.2023-25-11]. Dostupné na: <https://www.cemi.cz/web/files/dba-sbornik.pdf#page=58>
42. SLIVKA, Mário. *Moderný manažment*. In *Konferencia DBA programu CEMI: Medzinárodná online konferencia studenta DBA* [online]. Praha, 2021, roč. 1. s. 59-60 a 65-66. ISBN: 978-80-270-9274-1. [cit.2023-25-11]. Dostupné na:  
<https://www.cemi.cz/web/files/dba-sbornik.pdf#page=58>
43. Spoznajte 5 najstarších kúpeľov [online]. [cit.2023-28-11]. Dostupné na:  
<https://blog.relaxos.sk/najstarsie-kupele-slovensko/>
44. Strážovská, Ľubomíra. *Manažment a manažéri*. In *Copuš Lukáš a kolektív. Manažment* [online]. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2023. 20 s. ISBN 978-80-223-5635-0. [cit.2023-20-11]. Dostupné na:  
[https://www.researchgate.net/publication/373295139\\_Manazment](https://www.researchgate.net/publication/373295139_Manazment)

45. SUHÁNYI, Ladislav. *Udržateľnosť kúpeľníctva a jeho rozvoj v konkurenčných podmienkach Slovenskej republiky*. In *Trvalo udržateľný rozvoj v krajinách Európskej únie: Nekonferenčný zborník vedeckých prác* [online]. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2019, roč. 18, č. 1, s. 118-122. ISBN: ISBN 978-80-8152-747-0. [cit.2023-20-12]. Dostupné na: <https://www.upjs.sk/public/media/20279/Trvalo%20udrzatelny%20rozvoj%20v%20krajinach%20EU.pdf#page=118>
46. SWOT analýza [online]. [cit.2024-31-01]. Dostupné na: <https://fbe.sk/swot-analyza/>
47. Tourism management [online]. [cit.2023-20-10]. Dostupné na: [https://www.tutorialspoint.com/tourism\\_management/index.htm](https://www.tutorialspoint.com/tourism_management/index.htm)
48. WINTERMANTEL, Heather. *How to create a customer-centric strategy in 2024* [online]. [cit.2024-25-01]. Dostupné na: <https://www.zendesk.com/blog/customer-centric-business/>
49. ZAPLETALOVÁ, Šárka a LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. In *Distanční studijní text* [online]. Karviná: Slezská Univerzita v Karviné, 2017. 10 s. [cit.2024-25-01]. Dostupné na: [https://is.slu.cz/el/opf/zima2020/PEMNMNM/um/Strategicky\\_management-distanci-opora\\_OPF-07.pdf](https://is.slu.cz/el/opf/zima2020/PEMNMNM/um/Strategicky_management-distanci-opora_OPF-07.pdf)

## **Zoznam príloh**

**Príloha A:** Štruktúrovaný rozhovor

**Príloha B:** Dotazníkový prieskum

**Príloha C:** Liečebné procedúry v Kúpeľoch Nimnica

**Príloha D:** Liečebné procedúry v Kúpeľoch Lúčky

**Príloha E:** Liečebné procedúry v Kúpeľoch Brusno

**Príloha F:** Liečebné procedúry v Kúpeľoch SPA APHRODITE Ražeckej Teplice