



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Zhodnocení zdravotních a sociálních služeb a jejich ekonomiky ve Slatinných lázních Třeboň, s.r.o. po realizované fúzi.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program: **REHABILITACE**

Autor: Bc. Eva Blažková

Vedoucí práce: prof. JUDr. Vilém Kahoun, Ph.D.

České Budějovice 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „Zhodnocení zdravotních a sociálních služeb a jejich ekonomiky ve Slatinných lázních Třeboň, s.r.o. po realizované fúzi“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 25. 5. 2020

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu prof. JUDr. Vilému Kahounovi, Ph.D., za cenné rady, ochotu, trpělivost i čas, který mi věnoval při vedení této práce. Dále bych chtěla poděkovat Slatinným lázním Třeboň, s. r. o., za poskytnutí dat pro zpracování.

Zhodnocení zdravotních a sociálních služeb a jejich ekonomiky ve Slatinných lázních Třeboň, s. r. o., po realizované fúzi

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zhodnotit restrukturalizaci dvou lázeňských společností, konkrétně sloučení Lázní Aurora, s. r. o., a Bertiných lázní Třeboň, s. r. o., do jedné společnosti Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., a to z hlediska zhodnocení kvality poskytovaných zdravotních a sociálních služeb i z hlediska hospodaření, organizace a řízení. Současně bylo mým cílem představit pohled klientů na danou problematiku, tj. názory pacientů na realizované změny. Práce se člení na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na úvod do problematiky, charakteristiku oblasti Třeboňska, postavení lázeňské rehabilitační péče v rámci systému poskytovaných zdravotních služeb, teorii fúzí a cílů vlastního projektu restrukturalizaci spojovaných lázeňských společností. Ke zpracování jsem použila sekundární analýzu dat. Pro vytvoření praktické části diplomové práce byla využita data ze Slatinných lázních Třeboň, s. r. o. Vlastní fúze byla provedena k datu 1. 1. 2017. K analýze byla proto využita data z let před fúzí, tj. 2015–2016 i let po fúzi, tedy 2017, 2018 a částečně 2019. Konkrétně jde o statistická data zaměřená na sledování výkonů lázní, počtu klientů, jejich struktury dle čerpaných služeb či průměrné délky pobytu. Dále jsem ke zpracování využila ekonomické údaje popisující výkony společnosti, které lze získat z veřejně dostupných zdrojů – systému AskNow a z lázeňského informačního systému Open Spa. Pro zhodnocení fúze je také proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum zaměřený na získání vhledu do sociální reality prostřednictvím dotazníkového šetření. Zjištěná data jsem zapsala pomocí popisné statistiky /tabulky, grafy/. Výsledky a závěry ukazují, že fúze byla prospěšná např. z hlediska růstu počtu klientů. Obdobně klienti v rámci svých opakovaných léčebných pobytů hodnotili provedenou fúzi pozitivně. Klíčový závěr však spočívá ve vlastních výsledcích hospodaření, které prokázaly oprávněnost provedené fúze v ekonomické oblasti. Výsledky práce by mohly být využity pro plánování dalšího strategického rozvoje lázeňské společnosti.

Klíčová slova

fúze; lázně; Třeboň; ekonomika; spokojenost; restrukturalizace; zdravotní a sociální sféra

The Evaluation of Health and Social Services and Their Economy in Spa Trebon s.r.o. after an Implemented Fusion

Abstract

The aim of the diploma thesis is an evaluation of restructuring of two spa companies, concretely a fusion of Aurora Spa s.r.o. and Berta Spa Trebon, s.r.o. into a single company Spa Trebon, s.r.o., from the point of view of an evaluation both of provided health and social services and economy, organising and management. Simultaneously, the aim was to introduce the clients' opinions on the presented issue, that is the opinions on implemented changes. The thesis is divided into a theoretical part and a practical part. The theoretical part is focused on an introduction into the issue, characteristics of Trebon area, position of the spa rehabilitative care in the framework of provided health services system, the fusion and aims theory in the project of restructuring the fused spa companies itself. The processing is based on secondary data. The practical part of the diploma thesis is based on the data from Spa Trebon, s.r.o. The fusion itself was implemented 1.1.2017. Therefore the analysis used the data before the fusion, that is 2015-2016, as well as after the fusion, that is 2017, 2018, and partially 2019. These are concrete statistic data focused on an observance of the spa performances, clients amount, their structure according to the used services or an average length of the clients' stay. Furthermore, economic data describing the company performances were used, which are available from free sources – AskNow system and the spa information system Open Spa. For the fusion evaluation also a quantitative and qualitative research was used, focused on obtaining an insight into a social reality through a questionnaire construction. The obtained data were recorded by a descriptive statistics (tables, charts). The results and conclusions reveal that the fusion was useful for example from the point of view of the growth of the clients amount. Likewise the clients, in the framework of their repeated therapeutic stays, they evaluated the implemented fusion positively. However the key conclusion lies in results of economy itself which proved the rightfulness of the implemented fusion in the field of economy. The results of the thesis might be useful for planning the further strategic development of the spa company.

Key words

Fusion; spa; Trebon; economy; satisfaction; restructuring; health and social sphere.

Obsah

Úvod.....	8
1 Třeboňsko.....	12
1.1 Chráněná krajinná oblast Třeboňsko (CHKO).....	14
1.2 Třeboňský zámek	15
1.3 Třeboňské lázně	16
2 Fúze.....	19
2.1 Členění fúzí	20
2.2 Motivy fúze	23
2.3 Průběh fúze.....	24
3 Restrukturalizace.....	27
4 Lázeňství v ČR.....	28
4.1 Management lázeňství.....	29
4.2 Zdravotní a sociální služby v lázeňství v ČR.....	29
4.3 Legislativní opatření.....	36
5 Cíl práce a výzkumné otázky	43
6 Metodika	44
6.1 Metody použité při zpracování dat.....	44
6.1.1 AskNow	44
6.1.2 Open Spa – GUBI.....	46
7 Charakteristika vybraného souboru.....	47
8 Výsledky	48
8.1 Opakovaný příchod klientů	48
8.1.1 Opakované příchody celkově.....	48
8.1.2 Opakované pobyty u klientů – samoplátců.....	52
8.1.3 Opakované pobyty u klientů na komplexní/příspěvkovou léčbu.....	53
8.1.4 Opakované příchody klientů v závislosti na pohlaví	55
8.1.5 Opakované příchody klientů v závislosti na věku	56
8.1.6 Opakované příchody klientů dle jednotlivých krajů.....	58
8.2 AskNow.....	62
8.3 Hospodaření	68
9 Diskuse.....	72
Závěr	79

Seznam použité literatury	82
Seznam tabulek	87
Seznam obrázků.....	89
Seznam zkratek	90

Úvod

Lázeňství v České republice disponuje stovkami přírodních léčivých pramenů, bohatými nalezišti bahna, slatiny a rašeliny, mnoha přírodními zdroji zřídelných plynů a v některých místech také příznivým klimatem. V ČR najdeme více než třicet lázeňských míst pro léčbu široké škály onemocnění (Svaz českých lázní v ČR, 2019). Léčba v českých lázních probíhá na základě osvědčených přírodních postupů a využívá staletími prověřené ozdravné efekty přírodních zdrojů, které poskytují pacientům šetrnější přístup, nežli je tomu u medikamentózní léčby anebo u nezvratných lékařských zákroků (Svaz českých lázní v ČR, 2019). Lázeňství má dlouhodobý blahodárný efekt při léčbě různých onemocnění, kdy se léčebné účinky mohou dostavit až po několika týdnech či měsících po ukončení pobytu. Klienti se do českých lázní rádi vracejí (Svaz českých lázní v ČR, 2019). Česká lázeňská medicína je neoddelitelnou součástí evropského kulturního dědictví a díky vysoké kvalitě přírodních léčivých zdrojů získala věhlas v Evropě i v zámorí. V rámci českého lázeňství mají velký význam také klimatické podmínky vhodné k léčení, např. ovzduší, různé nadmořské výšky a další (Svaz českých lázní v ČR, 2019). Ozdravný pobyt hradí částečně, anebo plně zdravotní pojišťovny, je dostupný finančně také samoplátcům k relaxačnímu pobytu nebo dovolené. České lázně poskytují mimo léčbu také sportovní, společenské a kulturní vyžití, krásné procházky či bazény, fitness centra, půjčovny kol a další aktivity (Svaz českých lázní v ČR, 2019). Využívány jsou také wellness pobyty, antistresové programy pro manažery, beauty programy pro ženy nebo pobyty zaměřené na redukci nadváhy, a to v různé délce, např. o víkendech, prodloužených víkendech, jedno či dvoutýdenních pobytech apod. V některých českých lázních jsou pořádány také léčebné pobyty pro děti (Svaz českých lázní v ČR, 2019).

České lázně byly v průběhu staletí místem léčby, ale také odpočinku a relaxace. Navštěvovaly je mnohé významné osobnosti společenského, kulturního a politického života (J. W. Goethe, F. Kafka, F. Chopin, V. Havel, T. G. Masaryk a další). Poskytují kvalitní lékařskou, zdravotní a sociální péči vysoce kvalifikovaným personálem (lékaři, zdravotní sestry, fyzioterapeuti, sociální pracovníci a další). Lázeňská zařízení v ČR získala jako první v Evropě certifikát EUROPESPA med, což je prestižní ocenění kvality Evropského svazu lázní v Bruselu (Svaz českých lázní v ČR, 2019).

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., které nabízejí pobyt a léčbu ve dvou lázeňských domech – Aurora a Berta. Bertiny lázně byly založeny v roce 1883, nacházejí se na místě původních lázní u Zlaté stoky. Tyto lázně postavil a poté provozoval třeboňský učitel Václav Hucek. Slatina byla v historii dovážena z nedaleké lokality u Vimperku – oblasti v okolí rybníka Svět. Další důležitý mezník pro třeboňské lázeňství představuje rok 1975, kdy se uvedlo do provozu tehdejší Lázeňské sanatorium Aurora. V tu dobu byly oboje lázně provozovány v rámci Státních léčebných lázní Třeboň. V roce 1992 získalo město Třeboň Bertiny lázně zpět jako svůj historický majetek, který byl následně v roce 1994 vložen do společnosti Bertiny lázně Třeboň, s. r. o. V roce 1998 vznikla společnost Lázně Aurora, s. r. o., rovněž v majetku města. Po vnitrostátní fúzi obou lázeňských společností k 1. 1. 2017 byl založen nový nástupnický subjekt s názvem Slatinné lázně Třeboň, s. r. o. (Výroční zpráva, 2017). Hlavním přírodním léčivým zdrojem lázní je peloid. Jeho kvalitu pravidelně ověřují akreditované laboratoře a podle výsledků měření má využívaný peloid vysoce kvalitní a konzistentními vlastnosti. Slatina se po použití vrací zpět do přírody.

K léčivým zdrojům řadíme vodu, plyny, peloidy (bahna, slatiny, rašeliny), klima (jeho dráždivost, čistotu ovzduší, teplotu a vlhkost, exhalaci lesů, luk i moří: jod či aerosol z příboje) (Špišák, 2010).

V lázních se léčí převážně pacienti s indikovanými nemocemi pohybového ústrojí a vybranými chorobami nervového ústrojí:

VI/2 Polyneuropatie s paretickými projevy;

VI/3 Kořenové syndromy s iritačně-zánikovým syndromem;

VI/8 Nervosvalová onemocnění primární, sekundární a degenerativní;

VI/9 Syringomyelie s paretickými projevy;

VI/10 Dětská mozková obrna při možnosti samostatné mobility a bez výrazných psychických změn, za předpokladu udržení pracovní schopnosti nebo plné nezávislosti a soběstačnosti;

VI/11 Parkinsonova nemoc;

VII/1 Revmatoidní artritida I. až IV.;

- VII/2 Ankylozující spondylitis (Bechtěrevova nemoc);
- VII/3 Ostatní seronegativní spondartritis, Reiterův syndrom;
- VII/4 Mimokloubní revmatismus a difúzní onemocnění pojiva;
- VII/5 Osteoporóza s komplikacemi (jedná se o kostní změny, které jsou následkem práce, například nemoc z povolání);
- VII/6 Bolestivé syndromy šlach, úponů a svalů – jedná se o dlouhodobé nadměrné přetěžování;
- VII/7 Koxartróza, gonartróza v soustavné péči ambulantního ortopeda a rehabilitačního lékaře;
- VII/8 Artrózy, Artropatie;
- VII/9 Chronický vertebrogenní algický syndrom;
- VII/10 Stavby po ortopedických operacích s použitím kloubní náhrady;
- VII/11 Stavby po úrazech pohybového ústrojí a po ortopedických operacích;
- VII/12 Stavby po amputacích dolních končetin.

V tomto ohledu lázně nabízejí pobyty klientům zdravotních pojišťoven, a to jak komplexní, tak příspěvkové lázeňské léčby. Kromě toho tvoří nabídku léčebných, relaxačních a wellness pobytů pro osoby z řad samoplátců. Portfolio těchto pobytů každoročně probíhá aktualizací, připravovány jsou novinky v procedurách, které lze využít rovněž samostatně.

Oba lázeňské domy poskytují obdobné možnosti léčení. Výhodou pro klienty lázní představuje možnost výběru lázeňského domu podle vlastních preferencí. Zatímco Bertiny lázně jsou menším provozem s intimnější atmosférou v těsném sousedství centra města Třeboně, větší Lázně Aurora poskytují klientovi vedle klidného oddechu široké možnosti aktivně stráveného času při pobytu. Lázeňský dům Aurora je zasazen do krásného, pečlivě udržovaného parku na břehu rybníka Svět. Klienti mohou při svém pobytu využít pestré služby komplexu Aqua viva, který je přístupný i veřejnosti.

Atraktivní zázemí lázeňských domů tvoří samotné město Třeboň s nabídkou kulturního, společenského i sportovního vyžití. Historické centrum s četnými památkami je vyhledávané pro svou jedinečnost. Třeboňsko tvoří unikátní rybniční krajina s řadou stezek pro pěší i cyklisty, z nichž mnohé vedou po hrázích zdejších vodních děl. Město i nevšední krajina kolem jsou ideální pro regeneraci těla i ducha. Třeboňsko představuje oblast bez průmyslového zatížení, čisté a bezpečné. Zdejší prostředí vytváří podmínky pro ještě efektivnější účinky léčby i odpočinku v rámci lázeňských pobytů.

Mottem lázní je proto objektivně prokázaná skutečnost, že: „Město a lázně jedno jsou“ (Výroční zpráva, 2017).

1 Třeboňsko

Třeboň a její okolí je rozšířené v podvědomí nejen kvůli své bohaté přírodě, ale hlavně díky lázním. Leží v povodí řeky Lužnice, která je pokryta těžkými nepropustnými jíly, na nichž se vytvořilo velké množství rašeliny. Tato oblast má mnoho umělých jezer a od středověku se zde rozvíjelo sladkovodní rybolovné hospodářství, zejména chov kaprů. Třeboňsko se rozkládá v Jižních Čechách podél hranic s Rakouskem a tvoří velkou část Třeboňské pánve, která leží mezi Českou Velenicí a Veselím nad Lužnicí. Pánev charakterizuje mírně zvlněný horizont, obsahuje množství borových lesů a jedinečnou síť rybníků. Třeboňská pánev je místy až do hloubky 300 m naplněna různými vrstvami sedimentů. Jedná se hlavně o jílovce, jíly, písky a pískovce. Tím, že se zde nachází vysoký obsah vody a podloží je neprostupné, došlo ke vzniku známých rašelinišť (Háková, Eliášek, 2012).

Velkou částí se oblast rozkládá v okrese Jindřichův Hradec a krajně zasahuje i do Českých Budějovic a Tábora. Jedná se o jeden z nejoblíbenějších turistických regionů, který nabízí celou škálu turistických možností jak pro pěší turistiku, tak pro cykloturistiku, ale samozřejmě také pro rybáře nebo vodáky. Třeboň má výhodnou polohu přímo uprostřed chráněné krajinné oblasti. Turisty lákají i lázně, jež využívají místní ložiska rašeliny a slatiny. Další zajímavost představují zdejší rybníky. Konají se tu tradiční výlovy, ke kterým se každoročně sjíždějí hromady turistů, aby ochutnaly vyhlášeného třeboňského kapra, jenž se pyšní chráněným zeměpisným označením Evropské unie (David et al., 2005).

Největší rybník byl pojmenován po rožmberské rodině, která založila třeboňský augustiniánský klášter a podporovala chov ryb. Město a jeho okolí přešlo v roce 1660 pod správu mocné rakouské šlechtické rodiny Schwarzenbergů. Pozoruhodným dílem chovu středověkých rybníků je Zlatá stoka, která do systému přivádí vodu z Lužnice. Rybník Svět (rozloha 220 hektarů) se užívá k tréninku vodních sportů. Staré město, obklopené rozsáhlými vodními toky lemovanými lesy a řadami malých rybích kotců, je známé svým gotickým kostelem sv. Jiljí (1367) a zámekem, který obsahuje cenné archivy. Třeboň má také drobný textilní průmysl (Hule, 2000).

Třeboňsko je zajímavé a jedinečné nejen svou nedotčenou přírodou, kterou nabízí většina chráněných území, ale také specifickým rázem oblasti, která byla po staletí tvořena a přetvářena člověkem. Téměř nedotčená se dodnes zachovala hlavně rašelinitě a také některé suché biotopy. Vznikem rybníků došlo k zisku nových přírodních stanovišť, na nichž lze najít spoustu rostlinných i živočišných druhů. Třeboňsko zahrnuje několik typů přírodních rezervací. Již v roce 1977 jsme zde mohli navštívit biosférickou rezervaci, která se v roce 1979 stala též chráněnou krajinnou oblastí. Západní část Chráněné krajinné oblasti (CHKO) spadá do Chráněné oblasti přirozené akumulace vod Třeboňská pánev (CHOPAV). Můžeme zde rovněž najít 33 zvláště chráněných území, Evropské významné ptačí území (IBA) a 2 Ramsarské lokality, Ptačí oblast Třeboňsko či oblast 17 Evropsky významných lokalit sítě NATURA 2000 (Rubín, 2003).

Město bylo oceněno statusem Historické město roku 1996, který je udělován za vynikající péči o památky. Další ocenění získala Třeboň od časopisu Travel in the Czech Republic v rámci čtenářské ankety o „Nejatraktivnější místo v České republice“. Umístila se zde v roce 2008 na 3. místě a v roce 2009 už na 2. místě. V Třeboni se také nachází vyhlášená restaurace „Šupinka“, ta získala dokonce certifikát Czech specials. Město je členem několika organizací spojených s cestovním ruchem – například Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska (vzniklo již v roce 1990 za účelem slučování historických obcí nebo jejich částí, které mají na svém území významné kulturní památky) či Sdružení lázeňských míst České republiky, jež má za úkol přispívat k tvorbě podmínek a nástrojů potřebných k rozvoji lázeňství a lázeňských míst.



Obrázek 1: Historická Třeboň

Zdroj: archiv Slatinných lázní Třeboň, s. r. o.

Rovinatá krajina Třeboňska je protkána kvalitní sítí cyklotras a také naučných cyklistických stezek, tudíž nabízí ideální podmínky pro tento typ turistiky. Některé dokonce navazují na stezky v sousedním Rakousku. I pěší turisté si mohou vybrat z několika naučných stezek. Vzhledem k tomu, že každoročně navštíví Třeboňsko velké množství zahraničních návštěvníků, jsou všechny cesty vybaveny popisnými tabulemi v českém, anglickém a německém jazyce.

1.1 Chráněná krajinná oblast Třeboňsko (CHKO)

Na území České republiky se nachází 26 Chráněných krajinných oblastí, které se dohromady rozkládají na 1 076 111 hektarech. Nejstarší je CHKO Český ráj. Roku 1977 bylo Třeboňsko vyhlášeno za biosférickou rezervaci pod záštitou UNESCO v programu Člověk a biosféra z důvodu mimořádného přírodovědného významu a hlavně díky souladu lidských aktivit a přírody. Následně v roce 1979 oznámilo ministerstvo kultury ČSR vznik Chráněné krajinné oblasti Třeboňsko.

CHKO Třeboňsko vznikla na základě výnosu Ministerstva kultury ČSR z 15. 11. 1979. Unikátní je především tím, že se jako jedno z mála chráněných území nachází v rovinate krajíně, kterou člověk po staletí ovlivňuje a kultivuje. Přesto však některé její části (rašeliniště, mokřadní lesy) vykazují vysoký stupeň přirozenosti a ekologické stability.

Největší podíl tvoří lesní plocha, která zaujímá cca 45 %, dalších 30 % pokrývá zemědělský půdní fond. V lesích se objevují hlavně jehličnaté porosty (cca 91 %), přičemž největší zastoupení má borovice lesní (56 %) a smrk ztepilý (34 %). Z listnatých stromů zde nalezneme nejvíce dubů zimních a letních. Nachází se zde 465 řek, rybníků a jezer, které byly vytvořeny těžbou šterkopísků. Vodní plochy se rozkládají zhruba na 15 % celkové plochy. Ve zbytku oblasti se nachází komunikace a lidská sídla (Hlásek et al., 2003).

Chráněná krajinná oblast Třeboňsko se dělí do tří zón:

- První z nich je označována jako centrální zóna, má rozlohu 3 749 ha a tvoří tak 5,4 % oblasti. Zahrnuje nejvíce cenná a zároveň nejméně poškozená území. Veškerá lidská činnost je podřízována ochrannému režimu tohoto místa. Turisté se zde smějí pohybovat jenom po vyznačených trasách, vstup mimo vyznačené cesty není dovolen.

- Druhou zónu nazýváme „nárazníkovou zónou“. Rozprostírá se na ploše 35 879 ha, čímž tvoří asi 50,3 % území CHKO. Tato oblast by měla omezovat nežádoucí vlivy okolí na zónu centrální. Většinou se zde vyskytují výzkumná místa a také území experimentální, ale žádná z provozovaných aktivit nesmí ohrozit centrální zónu. Dále se v „nárazníkové zóně“ nacházejí oblasti, které mají sloužit restaurování degradovaných ekosystémů.
- Třetí zóna se nazývá přechodová, její rozloha činí 30 372 ha a tvoří tak 44,3 % území CHKO. Rovněž samozřejmě slouží jako forma ochrany centrální oblasti před vnějšími vlivy, ovšem regulační opatření jsou zde mírnější než v zóně druhé.

Nejcennější místa Třeboňska byla prohlášena za zvláště chráněná území. Došlo k jejich rozdělení podle důležitosti na Národní přírodní památky, Národní přírodní rezervace, Přírodní památky a Přírodní rezervace. Můžeme zde nalézt také 231 památných stromů, které byly vysazeny na hrázích z důvodu zpevnění půdy.

1.2 Třeboňský zámek

Třeboňský zámek je tvořen velmi rozsáhlým souborem budov zabírajících plochu, která je větší než pětina samotného starého jádra města. Jeho dlouhá a postupná výstavba probíhala s několika pauzami téměř 42 let a přispěli k ní i oba z posledních rožmberských panovníků. Původně zámek představoval sídlo vládnoucího rodu Rožmberků, následně Schwarzenbergů (Hule, Zeman, 2006).



Obrázek 2: Masarykovo náměstí Třeboň

Zdroj: archiv Slatinných lázní Třeboň, s. r. o.

Při panování Rožmberků se třeboňský zámek výrazně změnil, a to z pozdně gotického hradu na zámek renesančního stylu, hospodářské centrum, následně i na hlavní rodové sídlo. Zámek se dělí na dvě dominantní části – horní a dolní. Za horní zámek považujeme stavebně i historicky starší jádro sídla, které je postaveno kolem vnitřního nádvoří. Jedná se o stavení dříve určená převážně pro ubytování a reprezentaci zámeckého pána. Dolním zámkem jsou míněny budovy, které tvoří větší část vnějšího nádvoří. Sloužily převážně k hospodářským a administrativním účelům. Mimo tato nádvoří se zde vyskytují ještě další dvě stavení, která k zámeckému areálu rovněž patří. Jedná se o budovu, kde bývala obrazárna a knihovna, a také o protáhlejší stavbu známou jako Dlouhá chodba (Pánek, 2010).

1.3 Třeboňské lázně

Třeboňské lázně jsou vyhledávány zejména pro léčebné pobyty založené na přírodním zdroji, kterým je slatina. Dříve se používala jako palivo v domácnostech i v místním pivovaru. Postupem času se však přišlo na to, že je velmi užitečná při léčbě pohybového aparátu.

Za základ rozvoje lázeňství v Třeboni jsou považovány Bertiny lázně, které založil Václav Hucek. Rozprostírají se přímo v historickém centru, v okolí budovy se nachází park, v jehož středu protéká řeka Zlatá Stoka, dále zde stojí městské hradby a také památkově chráněné domy. Lázně byly zrekonstruovány, proto svým architektonickým stylem nezapadají mezi stavby svého okolí. Navzdory tomu, že Bertiny lázně mají poměrně malou kapacitu, jejich nabídka léčebných procedur vysoce převyšuje ubytovací možnosti. Větší část klientů musí být proto ubytována mimo budovu v hotelech nebo penzionech, s nimiž mají lázně uzavřenou dohodu.



Obrázek 3: Bertiny lázně

Zdroj: www.laznetrebon.cz

Lázně Aurora stojí mimo historické centrum města, jejich výhodou však představuje blízkost klidného prostředí přírodního parku, který se rozkládá v okolí rybníka Svět. Místo je proto poměrně klidné a vhodné k relaxaci. Lázně nicméně nabízí také mikrobus, kterým se klienti mohou dopravit například do centra města. Vzhledem k tomu, že byl tento komplex vzájemně propojených budov vystavěn ve stylu poválečného realismu, nehodí se příliš k historickému rázu Třeboně.



Obrázek 4: Lázně Aurora

Zdroj: www.laznetrebon.cz

Význam lázeňství v Třeboni vyplývá z velkého množství nabízených služeb, které zde mohou být poskytovány. K návštěvě lázní motivuje klienty hned několik skutečností. Lázně jsou formou cestovního ruchu s motivem zdravotním, sociálním, rekreačním, sportovním, poznávacím (přírodního prostředí a místní kultury), ale i motivem

profesním či společenským. Díky tomu může být na lázeňství pohlíženo jako na soubor ekonomických činností, které se dotýkají různých odvětví a oborů. Lázeňství se proto vztahuje téměř ke všem sférám ekonomického a sociálního života daného regionu. Služby související s lázeňstvím přinášejí mikroregionu Třeboňsko nejen vyšší tržby a více pracovních míst, ale i pestřejší škálu možného kulturního, sportovního a dalšího vyžití pro místní občany.

2 Fúze

V diplomové práci se věnuji tématu fúze dvou lázeňských společností a následnému zhodnocení tohoto spojení. Nejprve představím fúzi jako takovou.

Fúze definuje proces, v rámci kterého dochází k zániku jedné nebo více společností a jejich jmění přechází na právního nástupce, jenž buď vznikne, anebo již existuje (Skálová, 2012).

Při fúzi dochází tedy k určitému spojení. Tento proces je upraven zákonem č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, v platném znění. V rámci fúze jsou spojovány obchodních korporace ekonomického a právního rozsahu. Podmínkou pro realizaci fúze musí být skutečnost, že se sjednocením veškeré zúčastněné strany, kterých se dotýká, souhlasí. Druhým předpokladem je zánik alespoň jedné z dotyčných obchodních korporací, přičemž společnosti, jež zanikají, jsou zrušeny bez likvidace. Majetek včetně dluhů tak přechází na obchodní korporaci, která je označena jako nástupnická, a to prostřednictvím nepeněžitých vkladů společníků ze zrušené organizace. Výhodou nové hospodářské jednotky je větší kapitálová síla i podíl na trhu. Procesy koncentrace však mohou vést k omezování hospodářské soutěže. Její kontrolu provádí Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (Synek et al., 2007).

Nástupnická obchodní korporace má následně právní postavení jako zanikající společnost. Tímto krokem dochází k tomu, že musí převzít nejenom veškerá práva, ale také veškeré povinnosti. Společníci, kteří jsou součástí zanikající obchodní korporace, se stávají společníky i nástupnické organizace. Podle zákona č. 125/2008 Sb., rozlišujeme dva základní typy fúze – formou sloučení anebo formou splynutí. Při fúzi splynutím zanikají právnické osoby bez likvidace a vzniká zcela nová právnická osoba, na kterou přechází veškerý majetek, práva a povinnosti zanikajících právnických osob (Novotný et al., 2014).

Základní pojmy vztahující se k procesu fúze:

- Zúčastněná společnost – jedná se o společnost, která je účastníkem fúze a již existuje v době, kdy není realizován zápis fúze do obchodního rejstříku. V momentě, kdy dochází k fúzi procesem sloučení, patří do této skupiny zúčastněná nástupnická společnost a společnost, která zaniká. Jestliže je však fúze realizována splynutím, patří mezi zúčastněné společnosti takové, které zanikají (Josková et al., 2012).
- Zanikající společnost – jde o společnost, která zaniká v momentě, kdy dojde k zápisu fúze do obchodního rejstříku. V případě fúze sloučením patří do této skupiny jedna společnost. V momentě, kdy je fúze realizována formou splynutí, jedná se o společnosti alespoň dvě (Josková et al., 2012).
- Nástupnická společnost – je v každém případě vždy jenom jedna. Definuje organizaci, na kterou přechází kompletní jmění společnosti, jež zaniká, popřípadě jmění zanikajících společností a současně subjektů, které vstupují do právního postavení zanikající společnosti (Josková et al., 2012).
- Rozhodný den – označuje takový den, který je určen jedině při fúzi, rozdělení, či převodu jmění na společníka. Jako rozhodný den je stanoven den zápisu fúze do obchodního rejstříku (§ 10 zákona č. 125/2008 Sb.).

2.1 Členění fúzí

Členění fúzí může být realizováno podle různých kritérií. Mezi ně patří zejména formy nástupnických organizací či obory podnikání společností, které jsou účastny na fúzi, popřípadě sídla zúčastněných společností. Další možnost dělení fúzí spočívá v rozdílnosti právních forem zúčastněných společností včetně organizace nástupnické.

a) Členění dle podoby nástupnické organizace

Uvedené rozdělení souvisí s tím, zda nástupnická organizace vznikne zcela jako nový subjekt, anebo zda se novou společností stane některý ze subjektů, který se fúze účastní. Na základě takového rozdělení je možné fúze dělit na fúzi formou sloučení, nebo fúzi formou splynutí – jak již bylo uvedeno v textu výše.

Splynutí – v momentě, kdy je fúze realizována prostřednictvím sloučení, dochází k zániku obchodních korporací, které se fúze zúčastňují, a je vytvořena nová obchodní organizace, která nese označení nástupnická. Na tuto nástupnickou organizaci je převeden kompletní majetek všech dotyčných obchodních korporací včetně závazků a povinností.

Účastníkem fúze, která je realizována splynutím, se stávají veškeré zanikající organizace. Ty se následně dostávají do pozice zakladatelů nástupnické obchodní společnosti. Nová organizace vzniká v momentě, kdy je fúze zapsaná v obchodním rejstříku. Povinností zúčastněných obchodních korporací je nechat si ocenit veškeré své jmění od soudního znalce (Zákon č. 125/2008 Sb.).

Sloučení – v rámci procesu fúze dochází sloučením ke zrušení jedné nebo více obchodních korporací, a to bez likvidace. Jmění těchto společností přechází na jinou organizaci, kterou je nástupnická obchodní korporace. Při sloučení je nutné zrealizovat ocenění majetku společnosti, která zaniká. To musí provést znalec a je nezbytné v momentě, kdy dochází k navýšení základního kapitálu nástupnické organizace (Zákon č. 125/2008 Sb.).

b) Členění podle oborů podnikání

Další možnost, jak členit fúze, představují obory podnikání, kterými se zúčastněné organizace zabývají. Pro realizaci tohoto dělení je nezbytné stanovit, jestli jsou obory podnikání zúčastněných stran stejné, podobné, či zcela rozdílné. V tomto případě rozdělujeme fúze na vertikální fúzi, horizontální fúzi, konglomerátní a kongenerickou fúzi. Hlavním kritériem pro takovéto členění je zejména povaha činností jednotlivých společností, které se účastní fúze, včetně jejich vzájemného vztahu (Kislingerová, 2004).

Horizontální – fúze, v rámci které se slučují alespoň dvě či více společností, které realizovaly svou činnost ve stejném oboru nebo odvětví. Typickým odvětvím takovéto fúze je automobilový průmysl. V momentě, kdy je fúze úspěšná, dojde ke snížení konkurenčního prostředí na trhu.

Vertikální – u této fúze dochází ke spojení alespoň dvou nebo více společností, které se pohybují v různých oblastech výroby, či se zabývají odlišnou činností, jež je však vzájemně závislá. Jde například o spojení dodavatele s odběratelem.

Konglomerátní fúze – jde o fúzi, při níž dochází ke spojení podnikatelských subjektů, které jsou alespoň dva, a zároveň se jedná o samostatné a vzájemně nesouvisející organizace.

Kongenerická fúze – popisuje fúzi společnosti podnikající v oborech, které jsou si příbuzné, ale každá z organizací vyrábí jiný druh produktu.

c) Členění podle sídla organizace

Další možnost, jak lze fúze rozlišit, představuje umístění sídel společností, které se účastní fúze. Tím dochází k rozlišení fúze na vnitrostátní a přeshraniční. Jestliže je sídlo společnosti, která je účastníkem fúze, na území státu Evropské unie, jde o přeshraniční fúzi. V případě, že mají všechny organizace sídlo na území České republiky, jedná o tak zvanou vnitrostátní fúzi, což je klasická fúze, kterou jsem již popsala výše.

Přeshraniční fúze – i u přeshraniční fúze se de facto jedná o stejný proces jako u klasických fúzí. Rozdílem je, že v tomto případě se musí procesu účastnit společnost, která má sídlo na území České republiky, a alespoň jedna společnost se sídlem na území státu Evropské unie. Jde tedy o spojení české a zahraniční obchodní korporace. Přeshraniční fúzi je možné realizovat dvěma způsoby, které se vzájemně liší ve směru, kterým jsou realizovány. Podle směru spojení – umístění sídla konečné obchodní společnosti – dochází k rozlišení na přeshraniční fúzi do ČR anebo na přeshraniční fúzi z ČR (Skálová, Čouková, 2009).

d) Členění dle právní formy organizace

V rámci členění dle právních forem společností se fúze rozlišují na klasické fúze a křížové fúze. V momentě, kdy je právní forma fúzujících organizací stejná, jedná se o klasickou fúzi, avšak v případě, že se jedná o obchodní korporace, které mají jinou právní formu, jedná se o fúzi křížovou (Kislingerová, 2010).

Křížová forma fúze – podle platné české právní legislativy je možné, aby docházelo k fúzím obchodních korporací majících odlišnou právní formu. V takovémto případě se jedná o křížovou fúzi. V zásadě je možné uskutečnit pouze fúzi mezi kapitálovými obchodními společnostmi, anebo mezi osobními obchodními společnostmi. Podle zákona tedy nelze realizovat fúze například mezi veřejnou obchodní společností

a akciovou společností. S kapitálovou společností může do fúze vstoupit evropská společnost, která má v době fúze charakter akciové společnosti.

Posledním subjektem, který může fúzovat, je družstvo. V takovémto případě dochází pouze ke spojení dvou či více družstev, tudíž není realizovatelná křížová fúze, ale pouze klasická.

2.2 *Motivy fúze*

V předcházející části práce byly představeny základní pojmy vztahující se k fúzím včetně jejich členění. Následně budou objasněny motivy, které vedou obchodní korporace k fúzím.

Synergický efekt

Tento efekt patří mezi nejčastější příčiny realizace fúze. Je používán zejména z důvodu, že by spojením jednotlivých organizací mělo docházet ke zvyšování efektivnosti v rámci společné kombinace podnikových operací. Synergický efekt přinese zejména nástupnické organizaci konkurenční výhodu. Motivы, které jsou dány tímto jevem, bývají velmi často využity pro realizaci restrukturalizace. Ta vychází zejména ze špatných ekonomických výsledků firmy. Synergický efekt může přinést následující jevy (Kislíngarová et al., 2004):

- Úspora z rozsahu – spojená organizace může, i přes zvýšení produkce, rozpustit režijní náklad do většího množství výrobků.
- Finanční úspora – fúzí dvou či více společností mohou organizace získat větší finanční stabilitu a jistotu, protože mohou dosáhnout levnějším způsobem na cizí kapitál.
- Zvýšení podílu na trhu – organizace se po realizaci fúze stává silnějším subjektem na trhu, a tudíž má na něm i větší slovo. Díky tomu může ovlivnit ceny a také množství produkce vyráběných produktů v rámci daného trhu.
- Know-how.
- Diferenciace výkonnosti – snaha managementu organizace souvisí s potenciálem zvýšení produktivity ekonomiky jako takové.

Diverzifikace rizik

Další z motivů, které vedou k fúzování obchodních korporací, je diverzifikace rizik. Díky této skutečnosti, jež je jinak nazývána jako rozložení rizika na více produktů či trhů, dochází ke snížení celkového rizika jako takového. Tento motiv je vhodný zejména pro případy, kdy se zvyšuje riziko podnikání v daném oboru a může pod vlivem vnější okolnosti dojít ke ztrátě organizace. Kislingerová (2007). V tento moment mohou korporace, které se pohybují v uvedeném rizikovém odvětví, toto riziko diverzifikovat prostřednictvím spojení se s jinou korporací, nejlépe z jiného odvětví a díky ziskům, které v tomto odvětví získá, může pokrýt svou ztrátu. Jestliže ale firma neuskutečnila dostatečnou přípravu včetně kvalitního zhodnocení případných dopadů z realizované fúze, mohou být náklady na tuto fúzi mnohem vyšší než předpokládané výnosy.

Ostatní motivy

Existuje mnohem více motivů pro realizaci fúze obchodních korporací – například motivy daňového rozsahu, osobní motiv manažera firmy, náhrada neefektivního managementu organizace apod. Brealey a kol. (2014) upozorňují, že každá společnost by měla usilovat o zhodnocení disponibilních finančních prostředků, nebo alespoň o jejich uvolnění akcionářům ve formě dividend. V opačném případě by mohlo dojít k tomu, že se volných prostředků zmocní, např. násilným převzetím, společnost jiná.

2.3 Průběh fúze

Fúze jako taková je velmi náročná – ať už z hlediska časového, finančního či administrativního. Velmi důležitý faktor představuje organizace a koordinace v době fúze. Z tohoto důvodu fúzi jako takovou rozdělujeme do několika fází. Podle Skálové (2012) je tento proces nutné rozdělit do tří etap z časového hlediska. Jedná se o fáze přípravné, realizační a dokončovací. Každý podnikatelský subjekt usiluje o optimální rozložení disponibilních prostředků a jejich následné zhodnocení. Vhodným způsobem může být také investice do fúze, která má pomoci snížit průměrné náklady kapitálu zúčastněných subjektů (DePamphilis, 2011).

Přípravná fáze

Dle Joskové a spol. 2012 spočívá hlavní cíl přípravné fáze ve zjištění, zda a jakým způsobem je vůbec možné realizovat připravovanou fúzi organizací. Mezi další věci, které by měly zúčastněné strany brát v potaz, patří důvody k fúzi jako takové. Korporace si zvolí experty, kteří zpracují odborné stanovisko o případném hospodářském dopadu zamýšlené fúze korporace.

Dále je dobré vytvořit podrobný časový harmonogram celého procesu. V rámci tohoto harmonogramu stanovíme rozhodný den, kterým bude fáze ukončena. Od tohoto dne začíná běžet lhůta 12 měsíců, v rámci které je potřebné podání návrhu na zápis realizované fúze do obchodního rejstříku (Josková et al., 2012).

Realizační fáze

Další etapou realizace fúze je takzvaná realizační fáze, která velmi úzkým způsobem souvisí s termínem vzniku rozhodného dne. Tento termín totiž určuje, jakým způsobem bude vedené účetnictví společností, jež zanikají. V realizační fázi je nutné, aby byly zpracovány veškeré podklady, které jsou pro spojení velmi důležité. Mezi klíčové dokumenty v rámci této fáze patří projekt fúze. V něm je kompletně rozepsán celý průběh spojení. Rozhodný den musí být pro všechny zúčastněné společnosti stejný (Skálová, 2012).

Mezi další dokumenty, které je nutné v rámci této fáze zpracovat, patří účetní závěrka v konečné podobě, zahajovací rozvaha nastupující organizace a zpráva znalce včetně zprávy statutárního orgánu. Podle zákona mají obchodní korporace povinnost zajistit ověření své účetní závěrky včetně zahajovací rozvahy prostřednictvím auditora Josková, et al. (2012).

Zákonu č. 563/1991 Sb., o účetnictví a auditu podléhají veškeré akciové společnosti, které dosáhly anebo překročily alespoň jedno ze tří kritérií. Další z obchodních korporací podléhají také auditu, a to v momentě, kdy dosáhly nebo překročily dvě ze tří níže uvedených kritérií:

- hodnota aktiv je v celkové hodnotě více než 40 000 000 Kč;
- roční úhrn čistého obratu činí více než 80 000 000 Kč;
- průměrný přepočtený stav pracovníků v průběhu účetního období je vyšší než 50 (Zákon č. 563/1991 Sb.).

Výše uvedené dokumenty musí být ověřeny notářským podpisem. Jedině tak jsou splněny u obchodní korporace podmínky pro realizaci fúze a je možné, aby nová organizace podala žádost o zápis do obchodního rejstříku. Tímto krokem je následně ukončena prostřední z fází pro uskutečnění fúze, tedy fáze realizační.

Dokončovací fáze

Nástupnická organizace musí po ukončení realizační fáze splnit další z neméně důležitých úkolů, mezi které patří například převzetí daňové povinnosti, závazků vyplývajících z uzavřených pracovněprávních vztahů, zajištění živnostenského oprávnění apod. K nejdůležitější povinnosti, kterou je nutné provést v rámci dokončovací fáze, patří podání přiznání k dani z příjmu právnické osoby (DePamphilis, 2011).

Mezi základní důvody realizace fúzí považujeme snahu o vytvoření silného celku zejména z ekonomického pohledu s koncentrací majetku, kapitálu, informačních a komunikačních technologií, lidských zdrojů a jeho pracovních dovedností včetně schopností. Hlavní účel tohoto celku souvisí s daňovou optimalizací fúzí, zaměřuje se na dosažení větší efektivity v hospodaření včetně získání kvalitnějšího postavení na ekonomickém trhu s možností proniknutí na trh do nové země. Každý podnikatelský subjekt usiluje o optimální rozložení disponibilních prostředků a jejich následné zhodnocení. Vhodným způsobem může být také investice do fúze, která má pomoci snížit průměrné náklady kapitálu zúčastněných subjektů (DePamphilis, 2011).

3 Restrukturalizace

Dle Synka et al. (2007) je proces restrukturalizace změnou majetkové a finanční struktury podniku, kterou se společnost přizpůsobuje měnícím se tržním podmínkám. Úspěšný proces se projeví ve všech oblastech podniku, například ve finanční, výrobní, personální, obchodní či informační. Společnost přizpůsobuje své činnosti, kapitál či majetek kvůli měnícím se podmínkám na finančním trhu či na trhu zboží. Podnik může upravit i své činnosti a aktiva tím, že vyhledá nové podnikatelské aktivity (Synek et al., 2007).

Restrukturalizace znamená změnu struktury. Pokud bychom uvažovali o mikrosféře, pak by byla restrukturalizace spojena se změnami uvnitř společností. Tyto by měly vést ke zlepšení výkonnosti podniku. Mohou být vnímány jako proces, který vede k zefektivnění provozu. Průběh restrukturalizace je možný v několika rovinách – propouštění nadbytečných zaměstnanců, rozdělení velkých společností či zavírání ztrátových podniků. Mezi způsoby, kterými můžeme měřit, zda restrukturalizace probíhá, patří například ukazatel ziskovosti podniků, nezaměstnanosti nebo změna HDP. (Židek, 2006)

Restrukturalizace podniku nemusí být řešením pouze v krizi. Může vycházet z rozhodnutí vlastníka udělat změnu. Koncept restrukturalizace je pro každý podnik jiný, avšak vždy se jedná o náročný proces (Valda, 2015).

4 Lázeňství v ČR

Lázeňství v ČR disponuje stovkami přírodních léčivých pramenů a bohatými nalezišti bahna, slatiny a rašeliny, mnoha přírodními zdroji zřídelných plynů a v některých místech také příznivým klimatem (např. lázně Karlova Studánka). Nachází se u nás více než třicet lázeňských míst pro léčbu široké škály onemocnění (Svaz českých lázní v ČR, 2019).

Současná kapacita lůžek v ČR činí 50 % všech lůžek tohoto oboru v oblasti následné léčebné péče. Léčení v lázních je dáno pravidly Ministerstva zdravotnictví ČR (Indikační seznam pro lázeňskou léčbu dospělých, dětí a dorostu – uvedeno ve *Vyhlášce č. 58/1997 Sb.*) (Jandová et al., 2009).

Léčba v českých lázních probíhá na základě osvědčených přírodních postupů a využívá staletými prověřené léčebné efekty přírodních léčivých zdrojů, které poskytují pacientům šetrnější léčbu a péči, nežli je tomu u medikamentózní léčby anebo u nezvratných lékařských zákroků (Svaz českých lázní v ČR, 2019).

Lázeňství má dlouhodobý blahodárný efekt při léčbě různých onemocnění, kdy se léčebné účinky mohou dostavit až po několika týdnech či měsících po ukončení lázeňské péče. Klienti se do českých lázní rádi vracejí (Svaz českých lázní v ČR, 2019).

Česká lázeňská medicína je neoddělitelnou součástí evropského kulturního dědictví a díky vysoké kvalitě přírodních léčivých zdrojů získala věhlas v Evropě i v zámoří. V rámci českého lázeňství mají velký význam také klimatické podmínky vhodné k léčení, např. léčivé ovzduší, klimatu různé nadmořské výšky a další (Svaz českých lázní v ČR, 2019).

Léčebný pobyt hradí buď částečně, anebo plně zdravotní pojišťovny, je dostupný finančně také samoplátcům k relaxačnímu pobytu nebo dovolené. České lázně poskytují mimo léčby také sportovní, společenské a kulturní vyžití, krásné procházky či bazény, fitness centra, půjčovny kol a další aktivity (Svaz českých lázní v ČR, 2019).

Využívány jsou nejen léčebné a rehabilitační pobyty a péče, ale také wellness pobyty, antistresové programy pro manažery, beauty programy pro ženy anebo pobyty zaměřené na redukci nadváhy, které fungují v různé délce, např. o víkendech, prodloužených víkendech, týdenních či dvoutýdenních pobytech apod. V některých českých lázních

jsou pořádány také léčebné pobyty pro děti (Svaz českých lázní v ČR, 2019). Důležitým aspektem v rámci lázeňství a zdravotních i sociálních služeb v lázeňství je management a marketing.

4.1 Management lázeňství

Management i marketing lázeňských organizací a podniků je velmi důležitým článkem lázeňství v ČR. Uplatňuje nejnovější poznatky v oboru. Lázeňství úzce souvisí s oblastí podnikání, se službami v ozdravných zařízeních, s managementem lázeňských podniků, s marketingovým výzkumem, s analýzou prostředí a výběrem cílových trhů až po marketingový mix, tj. produkt, cenu, distribuci a komunikaci (Jandová et al., 2009).

V sociálních službách klademe důraz na aktuální nadčasovost i kvalitu. Je zde totiž, stejně jako ve zdravotních službách, nutné řešit řadu problematických situací, kdy lze vycházet z příkladů dobré praxe či z praktických zkušeností kolegů. Management má na starost financování a marketing služeb, supervizi, pracovně-právní problematiku, péči o klienty a další činnosti, které se týkají také etických pravidel nebo ochrany osobních údajů. Patří sem tedy i zajištění zdravotních a sociálních služeb, stejně jako pokrytí těchto služeb dostatečným počtem kvalifikovaných zdravotních a sociálních pracovníků (Sociální služby I. Užitečné informace pro manažery, 2016).

Mezi nejznámější české lázně lze zařadit např. Slatinné lázně Třeboň, Mariánské lázně, Františkovy lázně, Lázně Poděbrady, Lázně Jeseník či Lázně Luhačovice, dále jsou to Lázně Darkov – Karviná, Lázně Jáchymov, Janské lázně, Lázně Karlova Studánka, Konstantinovy lázně, Lázně Lipová, Lázně Nový Darkov – Klimkovice, Lázně Velké Losiny a mnoho dalších.

4.2 Zdravotní a sociální služby v lázeňství v ČR

V českých lázních jsou léčena různá onemocnění, konkrétně:

- onkologická onemocnění;
- kardiovaskulární onemocnění;
- gastroenterologická onemocnění;
- metabolická a endokrinologická onemocnění;
- plicní onemocnění;
- nemoci nervové;

- nemoci pohybového aparátu;
- choroby ledvin a močových cest;
- duševní poruchy;
- nemoci kožní;
- gynekologická onemocnění;
- pediatrická onemocnění (Špišák et al., 2010).

Česká lázeňská medicína využívá účinky jednotlivých přírodních léčivých zdrojů a tradiční léčebné postupy. Lázeňství klade na ošetřujícího personál požadavek znalostí z biofyziky, fyziologie či neurofyziologie, které jsou nutné k pochopení mechanismů účinků přírodních léčivých zdrojů, tj. přírodních minerálních vod, zřidelných plynů, peloidů či klimatu. Např. na *balneologii* je nutno pohlížet z hlediska psychoneuroimunoendokrinologie, medicíny poruch funkcí logistiky a geomedicíny (Jandová et al., 2009).

Tzv. balneologie patří mezi nejstarší formy prevence a léčby nemocí, v ČR má velmi dlouhou tradici, a i v současné době je neodmyslitelnou součástí léčebné a preventivní péče. Lázeňská léčba klientů prošla dlouhým vývojem (Špišák et al., 2010).

V českém lázeňství pracují jak zdravotníci, tak i sociální pracovníci. Lázeňská medicína poskytuje komplexní léčbu. Balneologie má biologické a fyziologické účinky, působí na autonomní nervový systém. Nejznámější jsou např. Priessnitzovy procedury či vlažné a teplé tradiční procedury nebo chladné mokré zábaly u febrilních stavů (Jandová et al., 2009).

Velmi důležité je poskytování zdravotních a sociálních služeb, a to nejen v lázeňství, stejně jako vzájemná komunikace – komunikační dovednosti zdravotních a sociálních pracovníků. Zdraví je jedním z nejdůležitějších aspektů v lidském životě, nemocem či různým zdravotním potížím se však nevyhne během svého života většina z nás. Setkáváme se tak jak se zdravotními, tak i sociálními pracovníky, kteří nám poskytnou své služby na základě právní regulace, ale také lidského přístupu ke klientům či pacientům (Kalvach, 2019).

K léčbě klientů jsou využívány přírodní minerální léčivé vody v ČR, a to:

- přírodní minerální léčivé slabě mineralizované vlažné vody (Teplice);
- přírodní minerální uhličitě vody (kyselky);
- zemité vody;
- alkalické vody;
- slané vody;
- kalcium-chloridové a chlorido-vápenaté vody;
- jódové vody;
- sírné vody;
- vody železnaté;
- radonové vody;
- přírodní minerální vody s obsahem vzácných stopových prvků a dále zřidelní plyny či peloidy (Jandová et al., 2009).

V roce 2014 podepsalo Ministerstvo zdravotnictví ČR „Memorandum mezi ministerstvem zdravotnictví, lázněmi a zdravotními pojišťovny“, následně se pak provedla nová právní úprava poskytování lázeňské léčebně-rehabilitační péče. Byla tak navracena možnost léčit se u vybraných indikací 28 dnů, kterou je možné dle doporučení lékaře prodloužit nebo opakovat (dříve byli pacienti po 21 dnech propuštěni bez dostatečného zlepšení zdravotního stavu). Mnoho lidí se tak zařadilo do komplexní lázeňské péče a meziročně došlo k nárůstu počtu návštěvníků lázní o 41 % (Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2015).

V rámci balneologie je využívána např. inhalační léčba přírodní minerální vodou a různé pitné kúry, které mají fyziologické účinky. V ČR se – na rozdíl od zahraničí – lázeňská medicína prezentuje:

- lékařským vyšetřením;
- komplexní léčbou;
- diagnostikou funkcí;
- úrovní medicínských preventivních programů (Jandová et al., 2009).

Každý člověk má v období nemoci, remise, recidivy a rehabilitace právo nejen na zdravotnickou a lékařskou péči, ale také na sociální podporu. Ve zdravotnických zařízeních či zařízeních lázeňských je sociální pracovník členem multidisciplinárního

týmu a stará se o pacienta. Ve většině případů se jedná především o odborné sociální poradenství týkající se mimo jiné např. zajištění následné rehabilitační péče, poradenství o postupu při zajištění lázeňské péče apod. (ČLS JEP, 2019).

Sociální služba je chápána jako činnost nebo soubor činností garantujících pomoc a podporu osobám s cílem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Tyto služby jsou z mého pohledu velmi perspektivní i v oboru lázeňství, kde své využití nacházejí již ve chvíli přijetí dotyčné osoby do lázeňského zařízení. Protože v lázních nějaký čas zůstane, musí si projít adaptačním procesem, jehož vhodným koordinátorem se jeví být právě sociální pracovník. Na něho se může klient s důvěrou obrátit a on by se mu měl hlavně zpočátku plně věnovat (Matoušek et al., 2005).

Na počátku lázeňského pobytu je třeba ve spolupráci s klientem vytvořit individuální plán. Ten musí brát v úvahu zdravotní i duševní situaci dotyčné osoby, její potřeby a úroveň soběstačnosti. Právní zakotvení individuálního přístupu ke klientovi je obsaženo v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (Kubalčíková, 2011).

Také v lázeňských zařízeních je možné sociální služby dělit na sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Z mého pohledu je samozřejmé, že tyto služby budou mít specifickou podobu kvůli omezenému časovému horizontu, protože klienti samozřejmě v těchto zařízeních pobývají kratší dobu než v pobytových institucích typu domova pro seniory.

Služby sociální péče cílí na pomoc lidem v oblasti duševní a tělesné soběstačnosti. Snaží se o vytvoření podmínek co nejvyšší účasti lidí na běžném životě společnosti. V daném případě budou usilovat o to, aby se člověk mohl podílet na co největším množství lázeňských aktivit. Cílem je, aby služby sociální péče nebyly poskytovány v limitujícím prostředí (Zákon č. 108/2006 Sb., § 37).

Konečně služby sociální prevence se snaží předcházet sociálnímu vyloučení ohrožených lidí. Zde se domnívám, že i v lázních může dojít v rámci pobytu klienta k jeho sociálnímu vyloučení, čemuž je třeba předcházet (Zákon č. 108/2006 Sb., § 38).

Je z mého pohledu pozitivním faktem, že se některé české lázně snaží využít služeb sociálních pracovníků. Jejich zásluhou se totiž klienti v lázeňském prostředí mnohem lépe adaptují a díky tomu má pobyt na jejich zdraví daleko lepší dopady. Nezbyvá než doufat, že trend využívání sociálních služeb v lázeňství bude pokračovat a případně také

postupně rozšiřovat portfolio nabízených služeb, kterých mohou klienti v průběhu svého pobytu využít.

Sociální pracovník:

- spolupracuje s lékařem a zdravotnickým personálem;
- poskytuje podporu a pomoc rodině nemocného;
- zvyšuje stupeň výhod a příspěvků;
- komunikuje s rodinou;
- zajišťuje také péči doma;
- pomáhá se zajištěním domácí zdravotní péče, s obstaráním různých kompenzačních pomůcek apod.

Zdravotní a sociální služby jsou v lázeňství ČR nezastupitelné (ČLS JEP, 2019).

V rámci poskytování zdravotních a sociálních služeb je nutno řešit také demografické stárnutí populace, kdy přibývá starších a starých lidí, kteří potřebují tyto služby ke zlepšení svého zdravotního stavu či k jeho udržení. Do vzdělávání lékařů tak byla zavedena výuka balneologie. Je také nutno zabývat se dále poskytováním zdravotních a sociálních služeb ambulantně, a to tak, aby služby mohli využívat také obyvatelé lázeňských oblastí či měst a obcí (Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2015).

Zákon o zdravotních službách definuje příspěvkovou lázeňskou péči a spojuje efekt lázeňské léčebně rehabilitační péče s celodenním režimem, tedy zahrnuje klidový a dietní režim, který může být zajištěn jen ve vlastních zařízeních lázeňské péče, a to v souvislosti s bezpečností pacienta anebo v případě akutních zdravotních komplikací (Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2015).

Sociální práce ve zdravotnictví má v ČR nejen v oblasti lázeňství dlouholetou tradici a v posledních letech je jí věnována větší pozornost. Využívá různé metody sociální práce např. se seniory, s klienty ve zdravotnických zařízeních, s lidmi se zdravotním postižením či s psychologickými aspekty a také s lidmi, kteří podstupují či mají podstoupit lázeňskou péči (Kuzníková, 2011).

Také sociální pracovníci se vzdělávají v oblasti somatologie, seznamují se se základy fyziologie lidského těla (kosterní, svalová a oběhová soustava, soustava dýchací, trávicí, soustava žláz s vnitřní sekrecí, močová soustava, soustava pohlavní, nervová a smyslové ústrojí). Somatologie tvoří základní nauku o lidském těle a je potřebná nejen pro zdravotnickou, ale i pro sociální praxi (Nováková, 2012).

Lidský organismus je velmi složitý systém a mechanismus, alespoň základní znalosti jeho struktury i funkce tak pomáhají k lepšímu pochopení případných zdravotních či psychických potíží klientů a k lepšímu zhodnocení dané situace i nalezení jejího řešení. Jednotlivé orgány v lidském těle spolupracují a vytvářejí harmonický celek (Nováková, 2012).

Klíčová je zejména prevence a podpora zdraví, a to nejen ve stáří. Důležitý faktor představuje zdravý a aktivní způsob života. Také sociální pracovníci se musí seznámit se základy fungování lidského těla, s nejčastějšími onemocněními, především s důrazem na prevenci (Čeledová, Čevela, 2017).

Zvláště v pokročilejším věku je nutno přijmout svůj věk, vyrovnat se s potížemi a určitými omezeními plynoucími ze zdravotního stavu. Sociální pracovníci také potenciální klienty seznamují s možnostmi lázeňské péče. V rámci českého lázeňství se v jednotlivých zařízeních léčí různé choroby a napomáhají pacientům zlepšit svůj zdravotní stav či jej udržet (Čeledová, Čevela, 2017).

Do lázeňské péče se člověk nedostane jen proto, že je starý a má nějaké zdravotní problémy související s narůstajícím věkem. Lázně jsou vhodné i pro osoby např. po nemoci, úraze apod. Péčí o seniory se v rámci lázeňství zabývá sociální gerontologie. Zabývá se také vztahem společnosti ke starým lidem, integrací seniorů, zlepšováním jejich sociálního postavení, definováním jejich sociálních a zdravotních potřeb z hlediska prodloužení věku populace, ale také souvislostmi se seberealizací a participací ve stáří (Čevela et al., 2012).

Zaměstnanci zdravotních a sociálních služeb pracují na základě etických kodexů, standardů kvality a zákonných opatření. Pomáhají vymezit, co je v určité profesní skupině považováno za správné či nesprávné. Důležitým faktorem je profesní čest, ale také empatický přístup a zájem o klienta (Havrdová, Čevela, 2010).

V každé životní etapě má člověk jiné potřeby i zájmy, také zdravotní a sociální stránka se v průběhu života mění. Demografická revoluce s sebou přináší filozofické, zdravotní a sociálně politické souvislosti. Stárnutí populace ovlivňuje nejen kapacitu a zdravotní i sociální služby v oblasti lázeňství, ale také další oblasti života naší společnosti i života každého jedince, jako je např. zaměstnanost, otázka bydlení, věková diskriminace, zdravotní problémy spojené se stárnutím a stářím, v neposlední řadě nedostačující počet zdravotnických či sociálních zařízení apod. (Čevela et al., 2012).

Z praxe je zřejmé, že sociální nerovnosti mají vliv na zdravotní podmínky obyvatelstva. V posledních desetiletích je kladen důraz na zlepšování kvality zdravotní a sociální péče, která se týká prevence různých nemocí, zdravého životního stylu, aktivního stárnutí a stáří, omezování počtu sociálně vyloučených osob a zajištění odpovídajících životních podmínek všem bez rozdílu, včetně dostupné lázeňské péče a léčby (Čevela et al., 2012).

Světová zdravotnická organizace definovala zdraví jako stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody. Pokud selže technologie či pokud zdravotnické služby nebudou všem dostupné a zdravotníci nebudou dbát sociálních determinant zdraví, pak nemohou být zdravotní ani sociální služby kvalitní a dostupné všem, přičemž se to týká nejen oblasti lázeňství (Čevela et al., 2012).

Zdravotní služby a lékařství mají v současné době souvislost s řadou dalších vědních oborů, jako je např. sociobiologie, socio-psychiatrie či socio-gerontologie. Dobrý zdravotník či lékař bude také čím dál lepším sociálním pracovníkem, a to se zvláštním zřetelem a seniorskou populací (Čevela et al., 2012).

Život člověka, jeho zdraví a sociální status ovlivňují sociální, ekonomické, medicínské, biologické, existenciální či psycho-existenciální a společenské faktory. Sociální oblast ovlivňuje určitým způsobem také zdraví člověka. Nepříznivé životní podmínky se mohou projevit, a často i projeví, na zdravotním stavu jedince, který je pod neustálým tlakem a stresem např. z existenčních důvodů (finanční a bytová otázka, dlouhodobá nezaměstnanost a další). V těchto případech může být pomoc a podpora sociálního pracovníka rozhodující pro další průběh života takového jedince, pro jeho zdraví (Kalvach et al., 2012).

Lázeňská léčba může být předepsána lékařem, anebo si ji může zakoupit sám klient, aniž by byl nemocný. Lázeňství poskytuje zdravotní a sociální služby všem klientům, kteří lázně navštíví a jejich služeb využijí. Jednotlivé české lázně jsou zaměřeny většinou na aktuální onemocnění. Někde se léčí kardiovaskulární choroby, jinde jsou to např. potíže dýchací. Procedury si lze objednat jednotlivě, nebo jako balíček, stejně jako na doporučení či předpis lékaře.

Zdravotní a sociální služby jsou poskytovány na základě standardů kvality, etických kodexů či legislativních opatření a dalších nařízení. Následně se budeme stručně věnovat legislativní úpravě v rámci českého lázeňství.

4.3 *Legislativní opatření*

Česká lázeňská medicína je nyní integrální součástí samostatného, klinického atestačního oboru. Jedná se o rehabilitační a fyzikální medicínu.

Co se týče zdravotních služeb, tyto jsou vymezeny *zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování*. Lázeňskou rehabilitační péči upravuje v § 5 (písm. f). Jedná se o léčebně rehabilitační péči, jejímž účelem je maximální možné obnovení fyzických, poznávacích, řečových, smyslových a psychických funkcí pacienta, a to cestou odstranění vzniklých funkčních poruch anebo náhradou některé z těchto funkcí, popřípadě zpomalení anebo zastavení nemoci a stabilizace zdravotního stavu pacienta (Zákon č. 372/2011 Sb.).

V případech, kdy jsou při poskytování zdravotnických služeb využívány přírodní léčivé zdroje anebo klimatické podmínky, jedná se o prostředky příznivé k léčbě dle lázeňského zákona (Zákon č. 372/2011 Sb.).

Dalším ze zákonných opatření v oblasti lázeňství je *zákon č. 16/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech* a o změně některých souvisejících zákonů. Tento zákon vymezuje mimo jiné např. využívání léčebných zdrojů, návrh na vydání osvědčení, povolení k využívání těchto zdrojů a další (Zákon č. 16/2001 Sb.).

Sociální služby jsou vymezeny *zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách*. Tento vymezuje, co jsou sociální služby (činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám s dlouhodobě nepříznivým zdravotním stavem za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení apod.), dále např. definuje financování sociálních služeb či příspěvek na péči (Zákon č. 108/2006 Sb.).

Legislativní opatření doznala v posledních letech mnoha změn, přesto je stále co vylepšovat. Klíčové bude přijímat taková opatření, která povedou k dalšímu zkvalitňování zdravotních a sociálních služeb v lázeňství ČR a k zachování světového věhlasu našich českých lázní.

Lázeňskou péčí se rozumí soubor zdravotnických činností a postupů, včetně rehabilitace a doporučení zdravého způsobu života, vedoucích k prevenci onemocnění, navrácení a upevnění zdraví, nebo stabilizaci nemoci s cílem maximálního zmírnění, navrácení a upevnění zdraví nebo stabilizaci nemoci s cílem maximálního zmírnění jejich důsledků, prodloužení a zlepšení kvality života. Lázeňská péče je poskytována v přírodních léčebných lázních formou lůžkové nebo ambulantní péče. Pro lázeňskou péči je typické využívání přírodních léčivých zdrojů a příznivých klimatických podmínek vhodných k léčení (Jandová et al., 2009).

Lázeňská péče je poskytována výběrově osobám, jejichž zdravotní stav ji vyžaduje. Seznam nemocí, při nichž je lázeňská péče poskytována, stanovuje Ministerstvo zdravotnictví po projednání s Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky.

Právní úprava

V případě dané problematiky je nutností uvedení právní úpravy.

Lázeňská léčba je nezbytnou součástí zdravotní péče a její hrazení probíhá buď plně, anebo částečně zdravotní pojišťovnou. Plně hrazená zdravotní péče je označována jako komplexní lázeňská péče (KLP) a částečně hrazená pojišťovnou jako příspěvková lázeňská péče (PLP). Dne 6. ledna 2015 vstoupila v platnost novela zákona **č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění**, která také upravuje indikační seznam pro lázeňskou péči. V zákonu **č. 1/2015 Sb.,** jenž novelizuje **zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění**, jsou obsažena základní pravidla poskytování lázeňské péče.

Konkrétně se jedná o § 33:

- „*Seznam indikačních skupin pro dospělé, děti a dorost;*
- *nemoci, u kterých je možné lázeňskou léčebně rehabilitační péči poskytnout;*
- *způsoby poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče pro jednotlivé indikace;*
- *komplexní nebo příspěvkovou péči v délce základního léčebného pobytu a opakovaného léčebného pobytu pro jednotlivce;*
- *indikaci, četnost opakovaného léčebného pobytu;*
- *lhůty pro nástup léčebného pobytu u indikací, kde je tuto lhůtu důvodné stanovit;*
- *z hlediska léčebného efektu možnost prodloužení léčebného pobytu dle jednotlivých indikací a způsobů;*
- *poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče a další odborná kritéria vztahující se k jednotlivým indikacím.“*

Zákon č. 1/2015 Sb., dále uvádí Seznam indikačních skupin pro dospělé, děti a dorost:

- I. Nemoci onkologické;
- II. Nemoci oběhového ústrojí;
- III. Nemoci trávicího ústrojí;
- IV. Nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí;
- V. Nemoci dýchacího ústrojí;
- VI. Nemoci nervové;
- VII. Nemoci pohybového ústrojí;
- VIII. Nemoci močového ústrojí;
- IX. Duševní poruchy;
- X. Nemoci kožní;
- XI. Nemoci gynekologické.

Vyhláška č. 2/2015 Sb., o stanovení odborných kritérií a dalších náležitostí pro poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče se zabývá:

- prodloužením stanovené délky základního léčebného pobytu nebo pobytu opakovaného;
- indikačními předpoklady;
- kontraindikací;

- odbornými kritérii pro poskytnutí léčebně rehabilitační péče včetně potřebných vyšetření;
- oborem specializace lékaře, který takovou péči doporučuje;
- požadavky na dostupnost zdravotnických pracovníků ve zdravotnickém zařízení;
- poskytovatelem lázeňské léčebně rehabilitační péče;
- indikačním zaměřením lázeňských míst, ve kterých se nachází přírodní léčivý zdroj nebo klimatické podmínky vhodné k léčbě nemocí;
- obsahovými náležitostmi návrhu na lázeňskou léčebně rehabilitační péči pro dospělé, děti a dorost.

Potřebné materiály k zákonné úpravě v oblasti poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče obsahuje textová část zákona (část I.) a vyhlášky (část II.), zejména část tabulková, viz tabulka č. 1 a č. 2 jako vybraný vzor (část III. a IV), kde je přehledně uveden Indikační seznam pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost a včetně odborných kritérií pro poskytování této péče k Indikačnímu seznamu a soupis stávajících zařízení, kde je péče poskytována.

Tabulka 1: Obecná kritéria tabulkové části zákonné úpravy v oblasti poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče

Indikační seznam pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči pro dospělé (zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění – Příloha č. 5)				Odborná kritéria pro poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče k Indikačnímu seznamu pro dospělé (Příloha k vyhlášce č. 2/2015 Sb.)		
Číslo indikace	Indikace	Základní léčebný pobyt	Opakovaný léčebný pobyt	Kontraindikace a další speciální požadavky pro léčení daného onemocnění	Odborná kritéria pro poskytnutí lázeňské léčebně rehabilitační péče	Lázeňské místo
		1. způsob poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče	1. způsob poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče		Obor specializace lékaře, který péči doporučuje. Zabezpečení zdravotní péče ve zdravotnickém zařízení poskytovatele lázeňské léčebně rehabilitační péče.	
		2. délka léčebného pobytu	2. délka léčebného pobytu			
		3. lhůta pro nástup léčebného pobytu	3. lhůta pro nástup léčebného pobytu			

Zdroj: Zákon č. 1/2015 Sb. a vyhláška č. 2/2015 Sb.

Proces schvalování lázeňské péče

Podmínky lázeňské péče jsou právně zakotveny v zákoně číslo 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (Zákon č. 372/2011 Sb.), kde v § 5 najdeme druhy zdravotní péče. V odstavci 2 písmenu f je definována lázeňská léčebně rehabilitační péče jako rehabilitační péče využívající přírodní léčivé zdroje nebo klimatické podmínky definované zákonem číslo 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů (Zákon č. 164/2001 Sb.).

Proces schvalování lázeňské péče je následující:

1. Vystavení návrhu na lázeňskou péči

Nejdříve dochází k úkonu, kdy praktický lékař vystaví návrh na lázeňskou péči hrazenou prostřednictvím zdravotní pojišťovny klienta na základě doporučení odborného nebo ošetřujícího lékaře. Praktický lékař navrhuje typ lázeňské péče – komplexní či příspěvkový – a vhodné lázeňské místo.

2. Schválení návrhu lázeňské péče

Komplexní, nebo příspěvkovou lázeňskou péči schvaluje revizní lékař zdravotní pojišťovny. Lázeňská léčebně rehabilitační péče je hrazenou službou, je-li poskytována jako nezbytná součást léčebného procesu, kdy její poskytnutí doporučil ošetřující lékař a potvrdil revizní lékař pojišťovny. Návrh podává na formuláři/dokladu VZP – 15/2015 „Návrh na lázeňskou léčebně rehabilitační péči“ buďto registrující praktický lékař, nebo ošetřující lékař při hospitalizaci.

3. Odeslání návrhu

V případě komplexní lázeňské péče odesílá konkrétní zdravotní pojišťovna schválený návrh do lázeňského zařízení. Následně je pacient předvolán k nástupu na léčebný pobyt. Zákon číslo 47/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění definuje formy úhrady lázeňské léčebně rehabilitační péče v § 33 dle jejích základních podob – komplexní péče a příspěvkové péče. Dále jsou v příloze 5 tohoto zákona definovány nemoci, možné délky pobytu, podmínky léčby a další. Jedná se o tzv. Indikační seznam pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči. Následně vyhláška Ministerstva zdravotnictví

číslo 2/2015 stanovuje odborná kritéria a další náležitosti pro poskytování *lázeňské péče*. **Kompletní lázeňskou péčí** čerpá pacient v době své pracovní neschopnosti. Zdravotní pojišťovna hradí léčbu, celodenní stravování a ubytování. Schválený návrh na **příspěvkovou lázeňskou péči** je odeslán do lázní prostřednictvím zdravotní pojišťovny nebo pacienta. V případě této lázeňské péče přispívá zdravotní pojišťovna na léčebnou část celkové ceny lázeňského pobytu. Ubytování a stravování si léčený hradí sám a během pobytu není v pracovní neschopnosti.

5 Cíl práce a výzkumné otázky

Pro účely diplomové práce jsem zvolila následující cíle:

1. Zhodnotit kvalitu poskytovaných zdravotních a sociálních služeb.
2. Představit pohled klientů na danou problematiku, tj. názory pacientů na realizované změny.
3. Zhodnotit restrukturalizaci lázeňských společností – Lázní Aurora, s. r. o., a Bertiných lázní Třeboň, s. r. o., z hlediska ekonomiky, organizace a řízení.

6 Metodika

Pro zhodnocení úrovně poskytovaných zdravotních a sociálních služeb byly využity informace z lázeňského informačního systému Open Spa od společnosti GUBI, které byly následně kvalitativně posouzeny.

Za účelem zjištění pohledu klientů byla použita sekundární analýza dat z dotazníků, které společnost Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., shromažďuje z důvodu zpětné vazby od klientů v systému „AskNow“ (<http://www.asknow.cz>).

Metodický postup pro třetí cíl práce je založen na komparaci hospodářských výsledků a ekonomického hospodaření společnosti Slatinné lázně Třeboň za roky 2015–2016 (před fúzí) a 2017–2018 (po fúzi).

6.1 *Metody použité při zpracování dat*

Dotazníkové šetření bylo realizováno prostřednictvím již zmíněných dotazníků AskNow a Open Spa od společnosti GUBI.

Z dostupných dat jsem analyzovala následující informace zaměřené na samotného respondenta. Dotazníky zjišťují pohlaví, věk, délku pobytu a kraj, ze kterého klient pochází. Tyto otázky byly vytvořeny z důvodu kvótního výběru respondentů, ale samozřejmě také proto, že kladná a loajální odpověď se výrazně liší v závislosti na konkrétním zákazníkovi.

6.1.1 *AskNow*

Otázky zjišťují míru souhlasu respondentů s určitými tvrzeními, které se zaměřují na spokojenost s lázněmi. Na většinu těchto otázek odpovídá klient pomocí Likertovy škály od 1 do 5 a vybírá tak mezi hodnocením: Velmi nespokojen(á); Nespokojen(á); Ani spokojen(á), ani nespokojen(á); Spokojen(á); Velmi spokojen(á).

Při vyhodnocení dat jsem využila údaje z let 2015–2018, kdy 2015 a 2016 představují roky před fúzí a 2017, 2018 roky po fúzi.

Z dotazníku AskNow jsem pro účel diplomové práce použila následující tvrzení:

„Jak jste se dozvěděl/a o Slatinných lázních Třeboň, s. r. o.“

- na doporučení od příbuzných a známých;
- na doporučení lékaře;
- z internetu.

„Zklamalo Vás něco u nás v lázních nebo jste byl/a s něčím nespokojen/a?“

- ano;
- ne.

„Byl jste u nás spokojen/a tak, že doporučíte naše lázně svým přátelům?“

- ano;
- ne.



Obrázek 5: Terminál pro vyplnění dotazníku AskNow

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 *Open Spa – GUBI*

Tento systém má informační a řídicí funkce pro interní účely lázní, nikoli pro veřejnost a klient zde nevyplňuje žádné dotazy. Z tohoto systému byly použity informace pro získání dat ohledně návratů klientů, ekonomické analýzy a podobně.

Výsledky byly zhodnoceny vždy celkově za společnost Slatinné lázně Třeboň, ale i za jednotlivé lázeňské domy. Na tyto výsledky má však velký dopad i probíhající rekonstrukce lázeňského domu Berta, která byla zahájena v srpnu 2019. Přestože se provoz domu Aurora rozšířil, nemohla být pokryta celá kapacita domu Berta a tento aspekt se tedy projevil nejen na počtu klientů, ale také na ekonomickém stavu celé společnosti.



Obrázek 6: Logo společnosti Open Spa – Gubi

Zdroj: www.gubi.cz

7 Charakteristika vybraného souboru

Cílovou skupinou respondentů výzkumu byli klienti lázeňské destinace Třeboň, nebo návštěvníci, kteří v letech 2015–2018 alespoň jednou Slatinné lázně navštívili. Pro vyhodnocení dotazníků jsem použila všechny dotazníky vyplněné klienty za uvedená období, část dat jsem čerpala ze systému Open Spa. U dotazníku AskNow se však nejedná o veškerou klientelu lázní, ale pouze o klienty, kteří tento dotazník vyplnili, tedy o 18 024 klientů. Pro analýzu dat jsem použila program MS Excel, kde jsem vyhodnotila výsledky jednotlivých otázek, vytvořila grafy a základní tabulky.

8 Výsledky

8.1 Opakovaný příchod klientů

Níže vyhodnocené tabulky se orientují na pozorování klientů, kteří se navrátili zpět do Slatinných lázní Třeboň v roce následujícím po prvním pobytu. Tato čísla mohou částečně vypovídat o spokojenosti klientů, ale zároveň se v nich může projevit zkreslení způsobené rekonstrukcí lázeňského domu Berta. Další zkreslení lze očekávat u věkového rozdělení, kdy klienti v průběhu času mohli přejít do skupiny s vyšším věkem. Stejně tak některé pobyty na komplexní i příspěvkovou léčbu lze dle zdravotních pojišťoven a aktuálního platného indikačního seznamu opakovat jednou za dva roky, tedy tito klienti nebudou zahrnuti, na rozdíl od klientů vracejících se po jednom roce (jejich návrat bychom zaznamenali až rok následující).

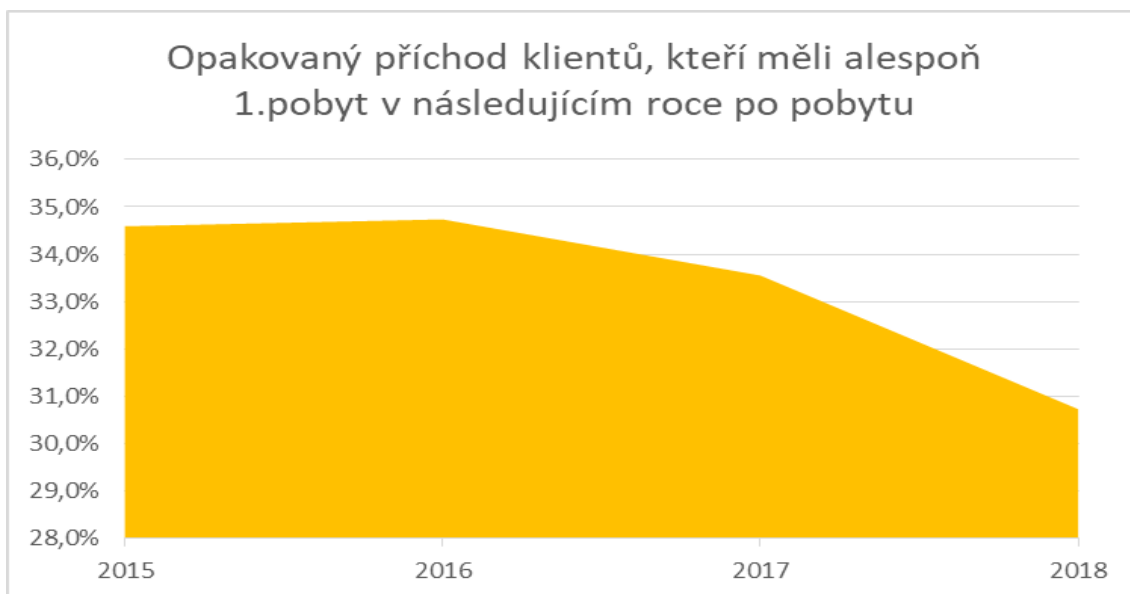
Opakované příchody jsem rozdělila do několika kategorií dle různých kritérií.

8.1.1 Opakované příchody celkově

Tabulka 2: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň celkem

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	27 279	9 436	34,6 %
2016	29 574	10 273	34,7 %
2017	30 429	10 209	33,6 %
2018	29 962	9 207	30,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování



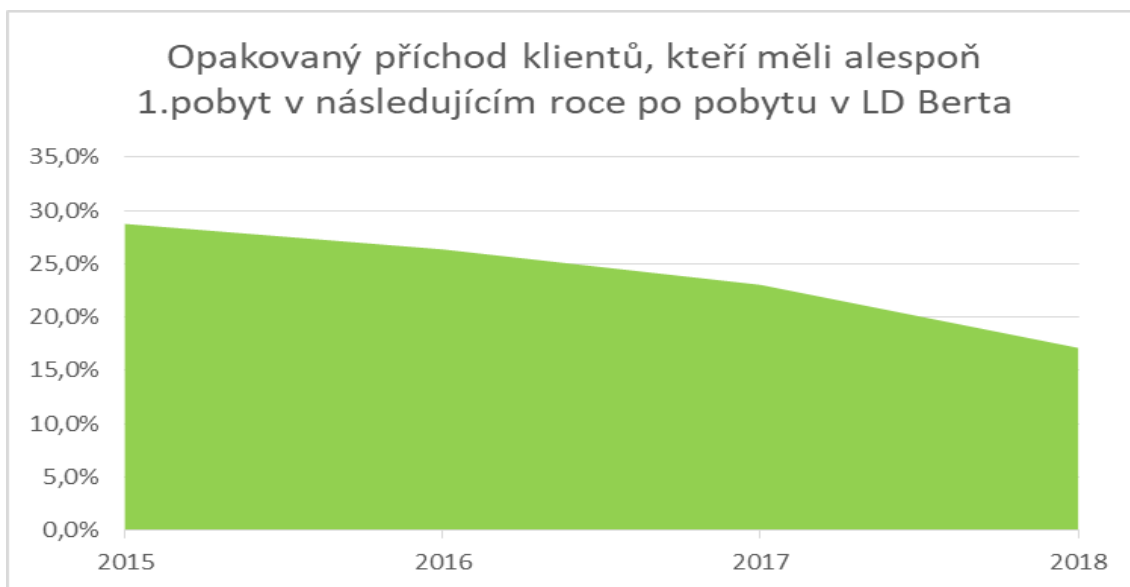
Obrázek 7: Graf opakovaného příchodu klientů za SL Třeboň, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Opakovaný příchod – lázeňský dům Berta celkem

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	6 969	2 004	28,8 %
2016	8 926	2 353	26,4 %
2017	9 328	2 149	23,0 %
2018	9 503	1 627	17,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování



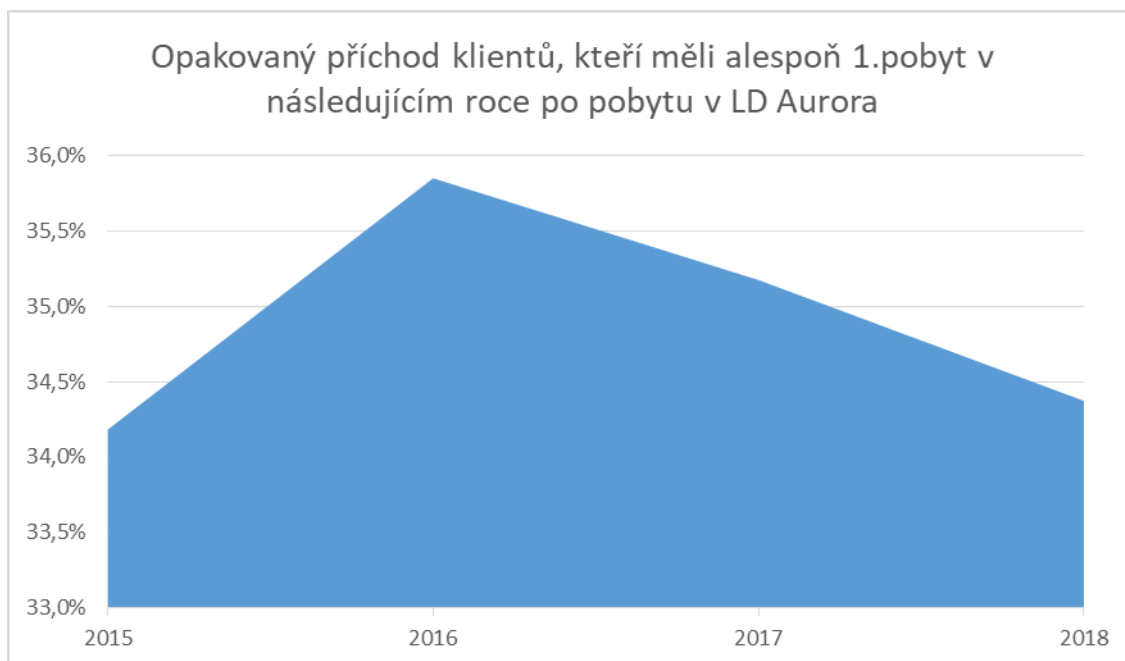
Obrázek 8: Graf opakovaného příchodu klientů do LD Berta

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Opakovaný příchod – lázeňský dům Aurora celkem

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	20 443	6 988	34,2 %
2016	20 827	7 467	35,9 %
2017	21 267	7 481	35,2 %
2018	20 664	7 103	34,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 9: Graf opakovaného příchodu klientů do LD Aurora

Zdroj: Vlastní zpracování

V první tabulce i grafu nalezneme opakovaný příchod klientů, kteří absolvovali pobyt ve Slatinných lázních Třeboň celkově a také počty klientů, kteří dorazili na alespoň 1 pobyt i v roce následujícím. Podíl těchto klientů tvoří vždy více než 30 %. V prvním roce po fúzi můžeme pak zaznamenat nárůst opakovaných pobytů o 0,1 %. V následujících tabulkách jsou stejné parametry hodnocené za jednotlivé lázeňské domy. V případě lázeňského domu Berta vidíme snížení počtu klientů, což je způsobeno především rekonstrukcí tohoto lázeňského domu, která se projevila i na výsledku lázeňského domu Aurora, jenž sice substituoval Bertu a jeho provoz byl rozšířen, ale zároveň nemohl plně nahradit celou kapacitu rekonstruovaného lázeňského domu.

8.1.2 Opakované pobyty u klientů – samoplátců

Tabulka 5: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., samoplátcí

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	19 269	6 992	36,3 %
2016	20 784	7 733	37,2 %
2017	21 830	7 846	35,9 %
2018	21 236	7 001	33,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Opakovaný příchod do LD Berta, samoplátcí

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	4 773	1 264	26,5 %
2016	5 999	1 537	25,6 %
2017	6 515	1 520	23,3 %
2018	6 590	1 127	17,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Opakovaný příchod do LD Aurora, samoplátcí

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	14 600	5 461	37,4 %
2016	14 931	5 910	39,6 %
2017	15 439	5 951	38,5 %
2018	14 799	5 606	37,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Předchozí tři tabulky jsou zaměřené na opakované pobyty pouze u samopláteckých pobytů. I zde si můžeme všimnout nárůstu opakovaných pobytů v prvním roce po fúzi, celkově o 0,9 %, kdy se v případě domu Aurora jednalo o nárůst o 2,2 %, ale u domu Berta vidíme naopak v prvním roce znatelný pokles, o 0,9 %.

Lázeňský dům Aurora zaznamenal nárůst vracejících se klientů během celého zkoumaného období i navzdory rekonstrukci sousedního domu. U obou domů celková návštěvnost po fúzi stoupla.

8.1.3 Opakované pobyty u klientů na komplexní/příspěvkovou léčbu

Tabulka 8: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., KLP, PLP

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	8 316	1 948	23,4 %
2016	9 171	2 036	22,2 %
2017	8 955	1 869	20,9 %
2018	9 114	1 769	19,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Opakovaný příchod do LD Berta, KLP, PLP

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	2 248	614	27,3 %
2016	3 010	674	22,4 %
2017	2 920	522	17,9 %
2018	3 009	408	13,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

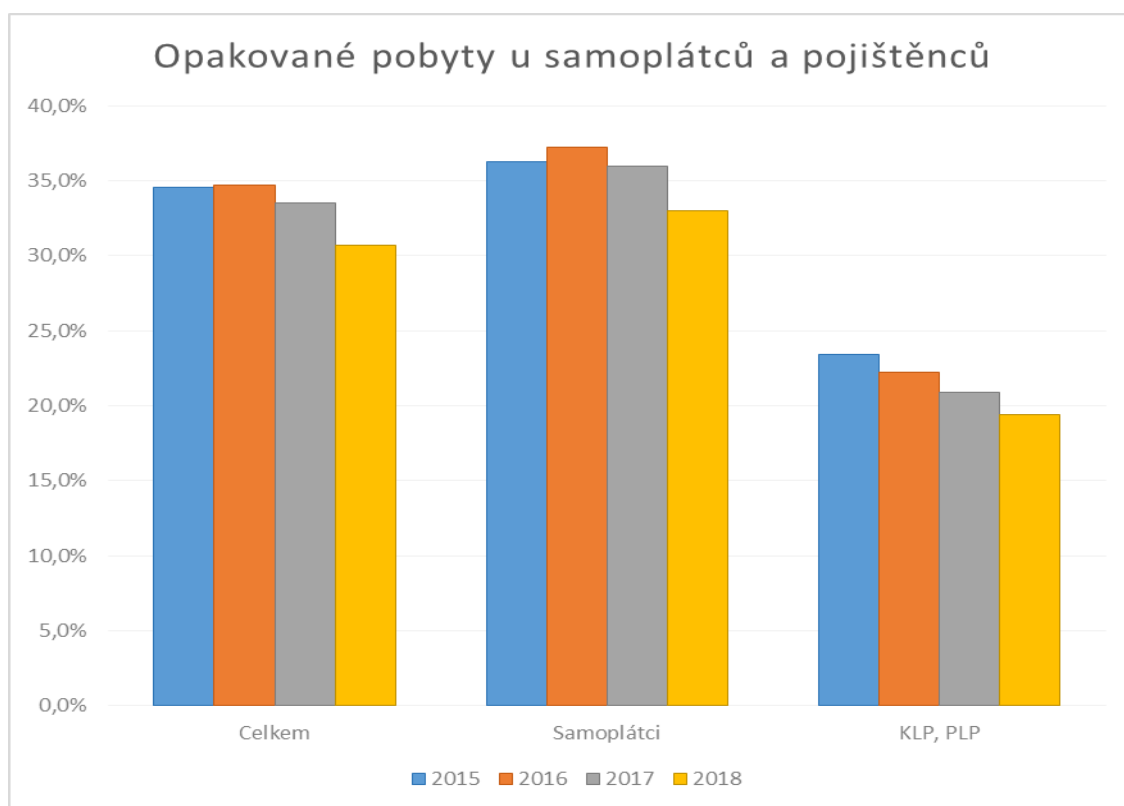
Tabulka 10: Opakovaný příchod za LD Aurora, KLP, PLP

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	6 070	1 211	20,0 %
2016	6 166	1 248	20,2 %
2017	6 040	1 199	19,9 %
2018	6 108	1 213	19,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Předchozí tabulky opět popisují návraty klientů, tentokrát u komplexních pobytů a příspěvkových pobytů. Tento podíl v průběhu let klesl, nicméně celková návštěvnost se stále zvyšuje.

V následujícím grafu nalezneme srovnání opakovaných pobytů u samoplátců a u „pojištěnců“, tedy klientů, kteří navštívili lázně na komplexní, popřípadě příspěvkovou léčbu. Je patrné, že se ve zkoumaném období více vraceli klienti – samoplátcí.



Obrázek 10: Graf opakovaných pobytů u samoplátců a KLP/PLP

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující dvě tabulky jsou rozdělené na opakující se pobyty podle pohlaví návštěvníků. Můžeme vidět, že podíl u žen klesl více než u mužů, a to především v době rekonstrukce lázeňského domu Berta. Naopak po prvním roce fúze stoupl podíl návratů u mužů o 0,2 %.

8.1.4 Opakované příchody klientů v závislosti na pohlaví

Tabulka 11: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., muži

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	11 274	4 002	35,5 %
2016	11 981	4 304	35,9 %
2017	12 554	4 400	35,0 %
2018	12 506	3 965	31,7 %

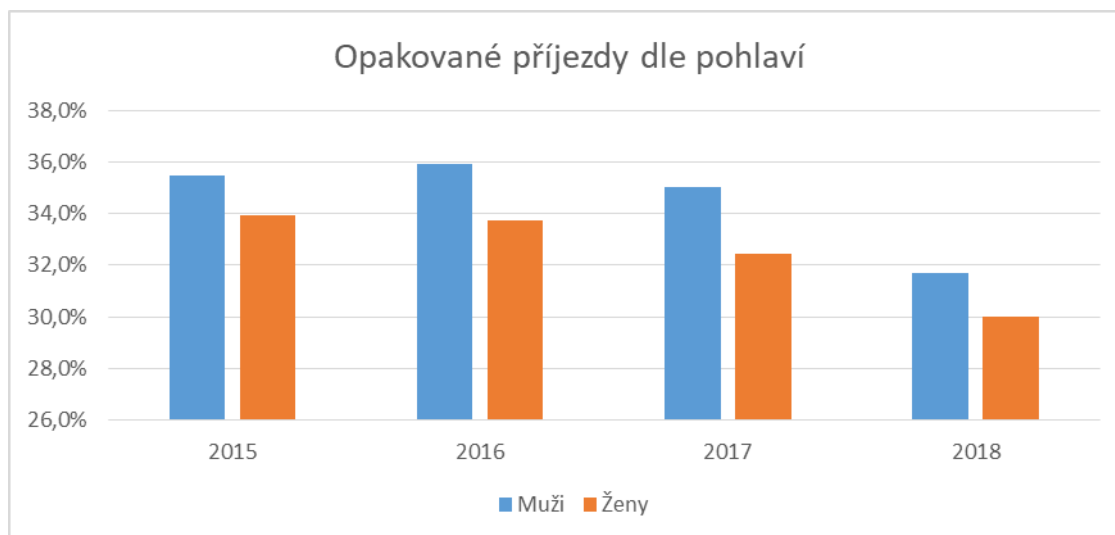
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., ženy

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	15 996	5 429	33,9 %
2016	17 591	5 931	33,7 %
2017	17 861	5 799	32,5 %
2018	17 446	5 234	30,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11 pak přehledně ukazuje vývoj opakovaných pobytů u mužů a u žen. Stejně jako bylo popsáno v předchozích tabulkách č. 11 a 12, i zde si můžeme všimnout, že se návštěvnost výrazně snížila během poslední období. Také je patrné, že počet návratů u mužů je obecně vyšší než u žen.



Obrázek 11: Graf opakovaných příjezdů dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tři tabulky jsou zaměřené na návraty klientů vzhledem k jejich věku. Rozdělení jsem učinila následující: „junioři“ (do 18 let), „aktivní“ (19– 64 let) a „senioři“ (65 a více let). Vidíme, že klientů–seniorů, kteří měli alespoň jeden pobyt v uvedených letech, konstantně přibývá, a to v letech před fúzí i po ní. Podíl návratů však klesl. Naopak u klientů–juniorů, kteří tvoří nejmenší část klientely počet vzrostl výrazněji po fúzi a stejně tak i podíl návratů – konkrétně v prvním roce po fúzi o 2,8 %. Nejčteněji zastoupenou skupinou jsou lidé v aktivním věku, kterých po fúzi také přibylo. Podíl návratů vzrostl především v prvním roce po fúzi. Tato čísla však mohou být zkreslena i přibývajícím věkem, kdy se klient mohl dostat ze skupiny „aktivní“ do skupiny „senioři“.

8.1.5 Opakované příchody klientů v závislosti na věku

Tabulka 13: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., junioři

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	851	229	26,9 %
2016	829	246	29,7 %
2017	965	307	31,8 %
2018	899	271	30,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., aktivní

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	17 047	5 419	31,8 %
2016	18 105	5 894	32,6 %
2017	18 230	5 754	31,6 %
2018	17 675	5 137	29,1 %

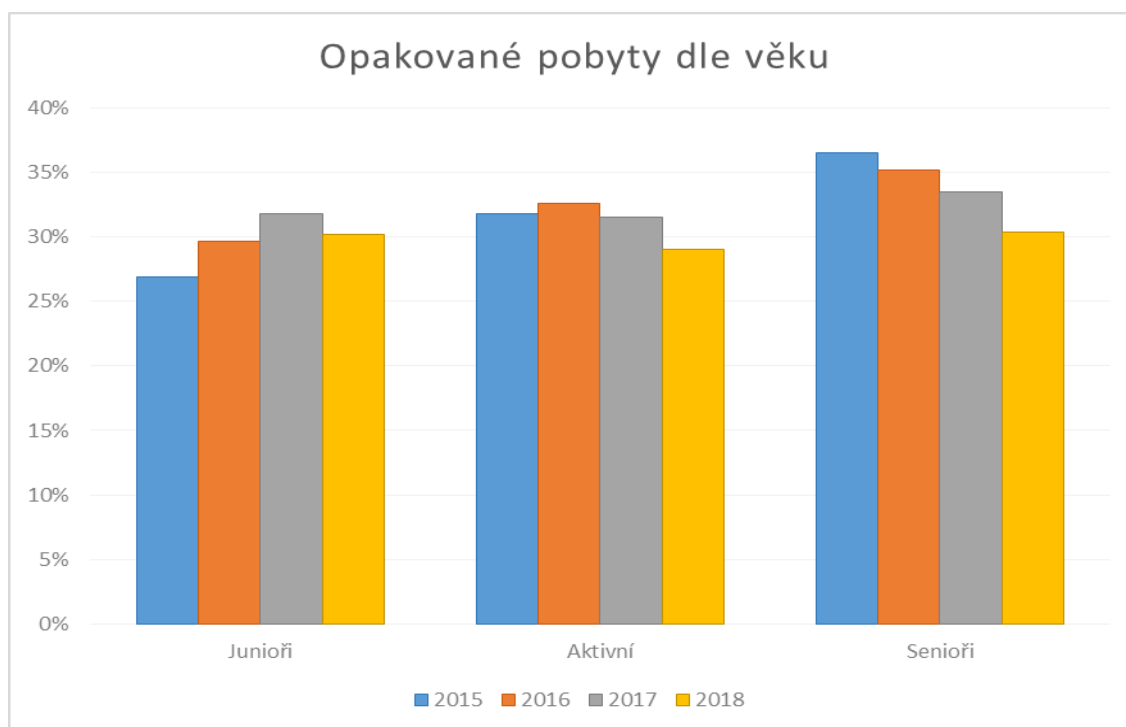
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., seniři

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	9 414	3 438	36,5 %
2016	10 674	3 751	35,1 %
2017	11 275	3 778	33,5 %
2018	11 425	3 468	30,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové shrnutí právě popsaných tabulek jsem porovnála v následujícím grafu (obrázek č. 12), kde je patrný opakovaný pobyt po fúzi zejména u juniorů a klientů v aktivním věku. Naopak u seniorů počet opakovaných pobytů klesl. Na tento fakt může mít vliv mnoho aspektů, například prolínání věkových skupin v průběhu let či ztráta soběstačnosti u seniorů, zvýšená nemocnost atd.



Obrázek 12: graf opakovaných pobytů dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1.6 Opakované příchody klientů dle jednotlivých krajů

Tabulka 16: Opakovaný příchod za Slatinné lázně Třeboň s.r.o., Praha

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	4 648	1 930	41,5 %
2016	4 831	2 028	42,0 %
2017	4 996	1 911	38,3 %
2018	4 918	1 789	36,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., Středočeský kraj

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	jejich podíl
2015	3 856	1 556	40,4 %
2016	4 301	1 683	39,1 %
2017	4 533	1 663	36,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., Jihočeský,
Plzeňský a Karlovarský kraj

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	6 635	2 345	35,3 %
2016	7 756	2 556	33,0 %
2017	7 699	2 517	32,7 %
2018	7 784	2 269	29,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., Ústecký
a Liberecký kraj

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	1 296	450	34,7 %
2016	1 431	504	35,2 %
2017	1 511	494	32,7 %
2018	1 504	479	31,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň celkem, Pardubický,
Královéhradecký a část Jihomoravského kraje

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	2 648	923	34,9 %
2016	3 144	1 040	33,1 %
2017	3 190	1 073	33,6 %
2018	3 245	888	27,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., Jihomoravský kraj

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	2 119	828	39,1 %
2016	2 500	943	37,7 %
2017	2 523	949	37,6 %
2018	2 621	888	33,9 %

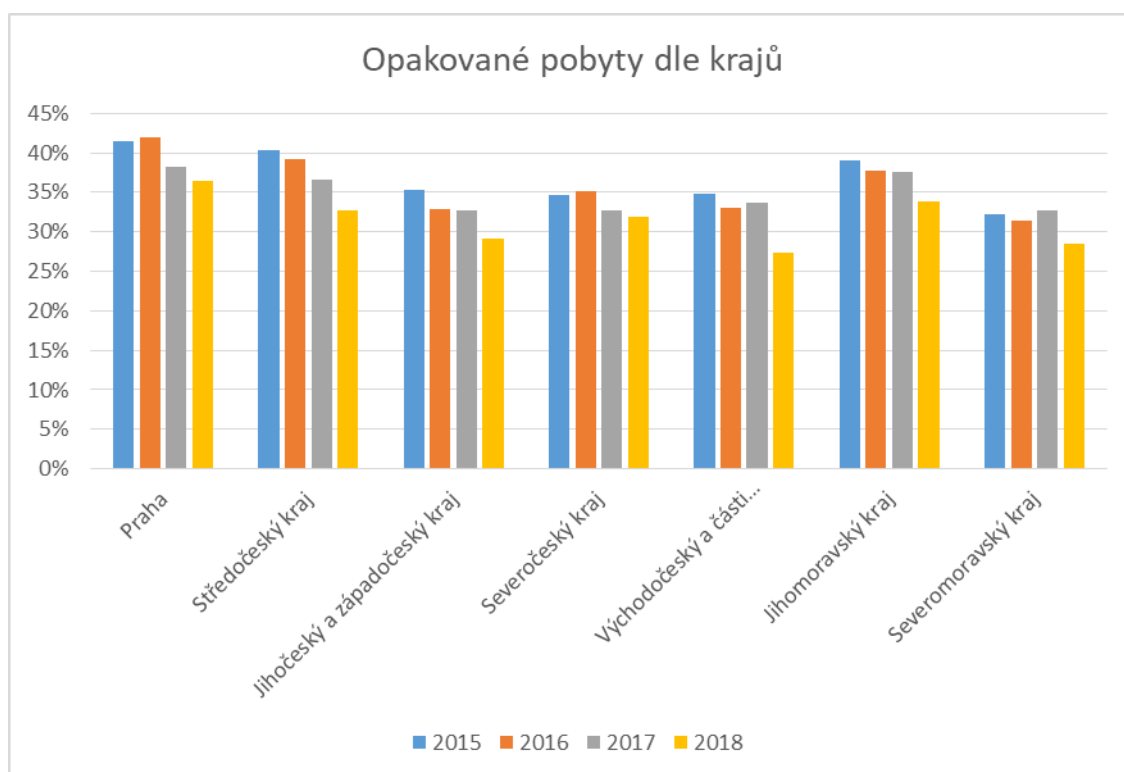
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň celkem, Moravskoslezský kraj

rok	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v uvedeném roce	klienti, kteří měli alespoň 1 pobyt v následujícím roce	podíl klientů
2015	977	315	32,2 %
2016	1 074	337	31,4 %
2017	1 084	354	32,7 %
2018	1 130	322	28,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Předchozích sedm tabulek (tabulka č. 16–22) jsem zaměřila na vyhodnocení počtu klientů a jejich návrat z hlediska jednotlivých krajů. Největší podíl návratů Slatinné lázně Třeboň zaznamenaly u klientů z Prahy a ze Středočeského kraje. Jedná se zároveň o nejpočetnější skupinu návštěvníků vůbec. Nemalý počet klientů je zastoupen i v Jihočeském a Plzeňském kraji. Lze říci, že se počet hostů lázní přijíždějících ze všech krajů republiky stále zvyšuje. Celkové grafické vyjádření je přehledně uspořádané do sloupcového grafu.



Obrázek 13: Opakované pobyty dle krajů

Zdroj: Vlastní zpracování

Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., jsou velice oblíbené jak u samopláteckých klientů, tak u klientů platících přes pojišťovnu, stejně jako u návštěvníků v rámci komplexní i příspěvkové péče. Téměř 9 171 návštěvníků navštívilo v roce 2016 destinaci za účelem léčebného pobytu. Z toho většinu klientů tvoří dospělé osoby. Žádný z pacientů nebyl mladší 18 let. Z celkového počtu klientů lázní v roce 2017 si 21 830 návštěvníků platilo pobyt z vlastních zdrojů, jen 8 955 pacientů mělo pobyt hrazený některou z pojišťoven veřejného pojištění. Mezi pojišťovny, které hradí zdravotní léčebnou péči, patří: VZP; Průmyslová zdravotní pojišťovna; Pojišťovna ministerstva vnitra; Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví; Revírní bratrská pojišťovna ČR a Zaměstnanecká pojišťovna Škoda.

Tabulka 23: Opakované pobyty ve stejném roce

rok	klienti, kteří měli 1 pobyt v uvedeném roce	klienti KLP a PLP	klienti samoplátci	klienti, kteří opakovali pobyt ve stejném roce
2015	27 279	8 319	19 269	309
2016	29 574	9 171	20 784	381
2017	30 429	8 955	21 830	356
2018	29 962	9 114	21 236	388

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejmenší počet klientů byl zaznamenán v roce 2015, kdy počet návštěvníků lázní v daném roce činil 27 279 osob. Klientů, kteří zde pobývali na KLP nebo PLP, bylo 8 319, samoplátců 19 269. Součet návštěvníků, kteří si financovali pobyt z vlastních zdrojů a klientů, kteří měli léčbu hrazenou zdravotní pojišťovnou, udává číslo 27 588. V tabulce vidíme, že rozdíl mezi součtem klientů, kteří v daném roce navštívili lázně, se od celkového počtu klientů za daný rok liší o 309 osob. Toto číslo nám udává počet klientů, kteří se vrátili v tomtéž roce – mohli tedy například absolvovat pobyt hrazený zdravotní pojišťovnou a zároveň ve stejném roce přijet na wellness pobyt.

Naopak největší počet klientů byl zaznamenán v roce 2017. Počet osob, které navštívily lázně v daném roce je roven číslu 30 429. Klientů, kteří zde pobývali na KLP nebo PLP bylo 8 955 a samoplátců 21 830 – tedy oproti roku 2015 jejich počet stoupl. Součet všech návštěvníků za rok 2017 dává dohromady číslo 30 785. V tabulce č. 23 vidíme, že rozdíl mezi součtem klientů, kteří v daném roce navštívili lázně, se od celkového počtu klientů za daný rok liší o 356 osob. Tedy 356 klientů opakovalo svůj pobyt ve stejném roce.

Z těchto informací vidíme, že počet klientů po fúzi stoupl, což hovoří o spokojenosti klientů s poskytovanými službami jak zdravotními, tak sociálními.

8.2 AskNow

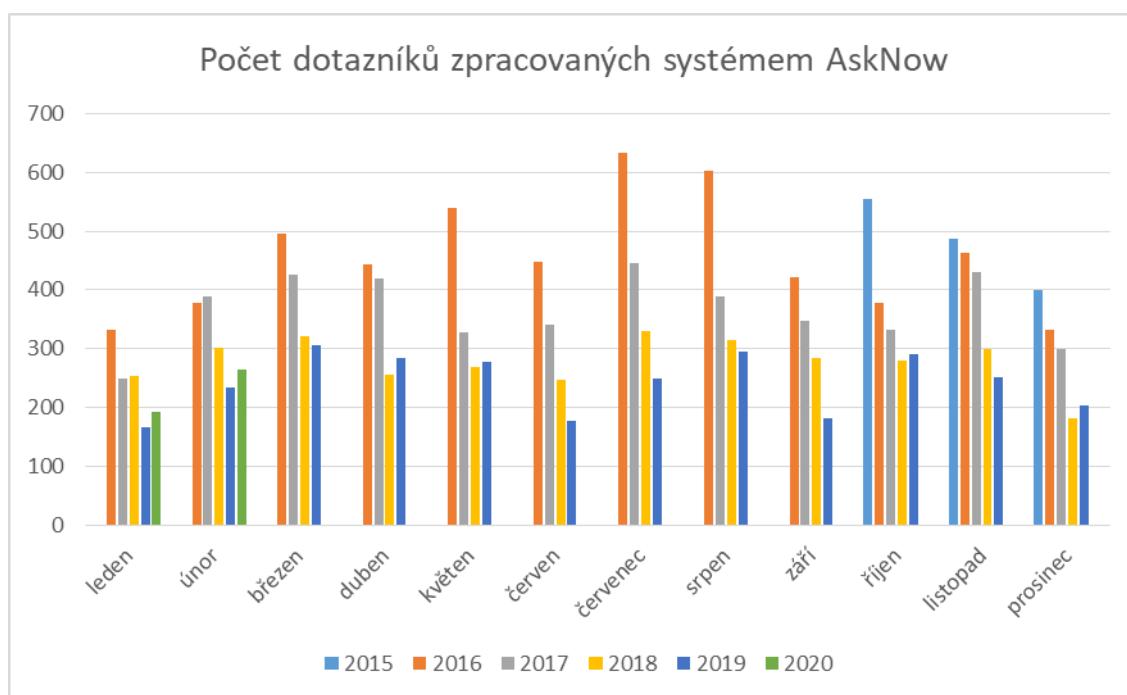
Následující tabulka č. 24 shrnuje počet vyplněných dotazníků v systému AskNow za uvedené období. Systém byl spuštěn v říjnu 2015, proto za tento rok nebyla data shromažďována v průběhu celého roku, ale až v posledním čtvrtletí. K datu 1. 1. 2017 proběhla fúze obou lázeňských domů, a tak poslední tři roky již hovoří o období po fúzi.

Přesto, že rok 2019 ani rok 2020 nebyl předmětem analýzy, do následujícího rozboru jsem tato data zahrnuje pouze pro informaci o vývoji. Ráda bych opět dodala, že od srpna 2019 probíhala a stále ještě probíhá rekonstrukce LD Berta.

Tabulka 24: Celkový počet vyplněných dotazníků

SLT Celkem	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Celkem
2015										554	487	400	1441
2016	332	378	496	443	539	448	632	602	421	379	462	333	5465
2017	250	390	426	419	328	342	445	389	348	333	431	300	4401
2018	253	301	321	257	270	248	331	314	285	281	299	183	3343
2019	167	234	306	284	278	177	249	295	182	290	252	204	2918
2020	192	264											456
													Celkem: 18024

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 14: Graf počtu dotazníků zpracovaných systémem AskNow

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním posuzovaným parametrem, který jsem využila z analýzy dostupných dat AskNow, je vyhodnocení zdrojů prvotní informace o Slatinných lázních Třeboň, s. r. o.

V systému je sledováno 10 zdrojů. Jedná se o následující:

- doporučení od přátel, příbuzných či bývalých hostů;
- internet;
- doporučení cestovní kanceláře (katalog);

- TV / rádio;
- výstava, veletrh;
- doporučení od lékaře;
- reklamní materiál lázní;
- noviny / časopis;
- reklamní poutače;
- jiný zdroj (prosím, uveďte).

Pro další hodnocení jsem vyřadila zdroje informací, které nedosahovaly úrovně 10 %.

V analýze zdrojů tak zůstaly následující 3:

- doporučení od přátel, příbuzných či bývalých hostů;
- internet;
- doporučení od lékaře.

Tyto 3 zdroje informací jsou zastoupeny v odpovědích klientů v případě Lázeňského domu Aurora v 77 % a u Lázeňského domu Berta dokonce v 83 %.

Výsledky analýzy vidíme v grafu 15 a v grafu 16.

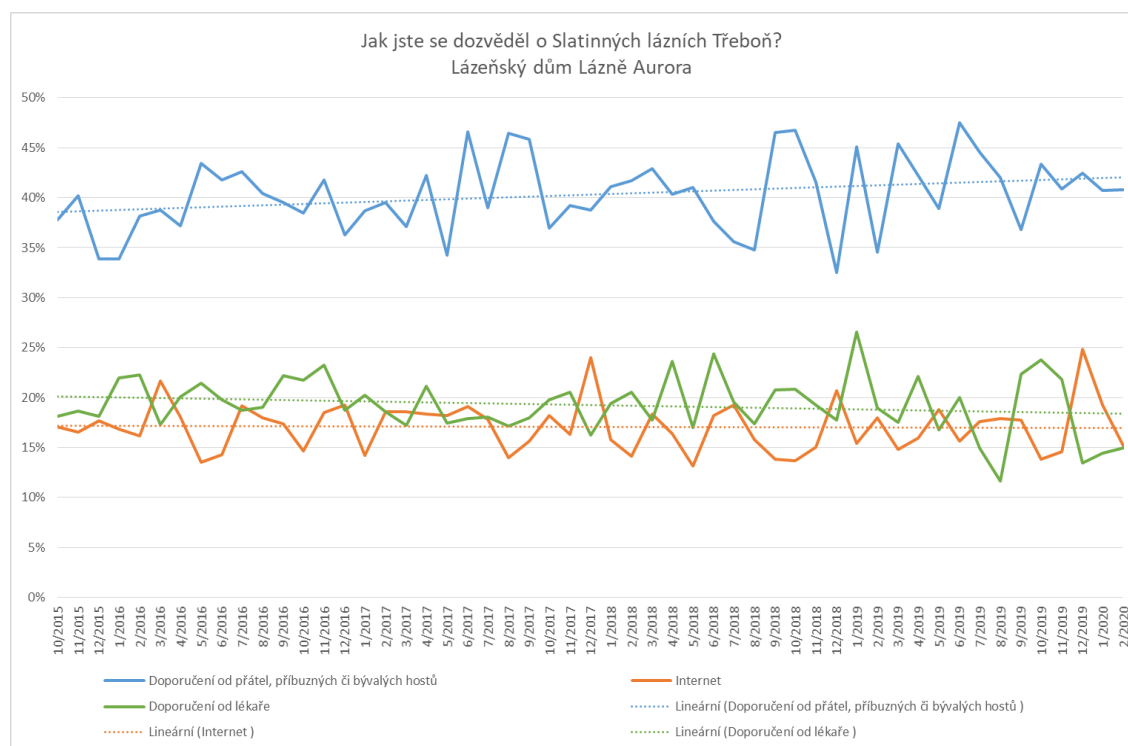
Obecně lze říci, že od doby fúze obou společností stoupá povědomí o lázních z doporučení přátel, příbuzných či bývalých hostů. To je pozitivní jev.

U LA se do fúze v průměru jednalo o 39 % odpovědí, po fúzi o 41 % odpovědí. U BL do fúze hovoříme o 41 %, po fúzi v průměru 40 % odpovědí, trendově se však jedná o data od počátku roku 2018, tedy rok po fúzi (42 %). Lze proto předpokládat, že tento parametr hodnocení byl v prvním roce horší, postupně se ale s ustalováním situace zlepšil a nyní má stoupající tendenci.

Dalším významným zdrojem informací o lázních je vazba na doporučení od lékařů. Fúze na tento faktor neměla žádný významný vliv. U LA se do fúze jedná v průměru o 20 % odpovědí, po fúzi o 19 % odpovědí. U BL hovoříme o 22 % a po fúzi o 23 %. Doporučení od lékařů jsou pro BL tedy na prioritní úrovni, což koreluje s vyšším věkem klientů BL a s vyšším podílem klientů KLP (viz jiné části práce, dle informací získaných ze systému Open Spa).

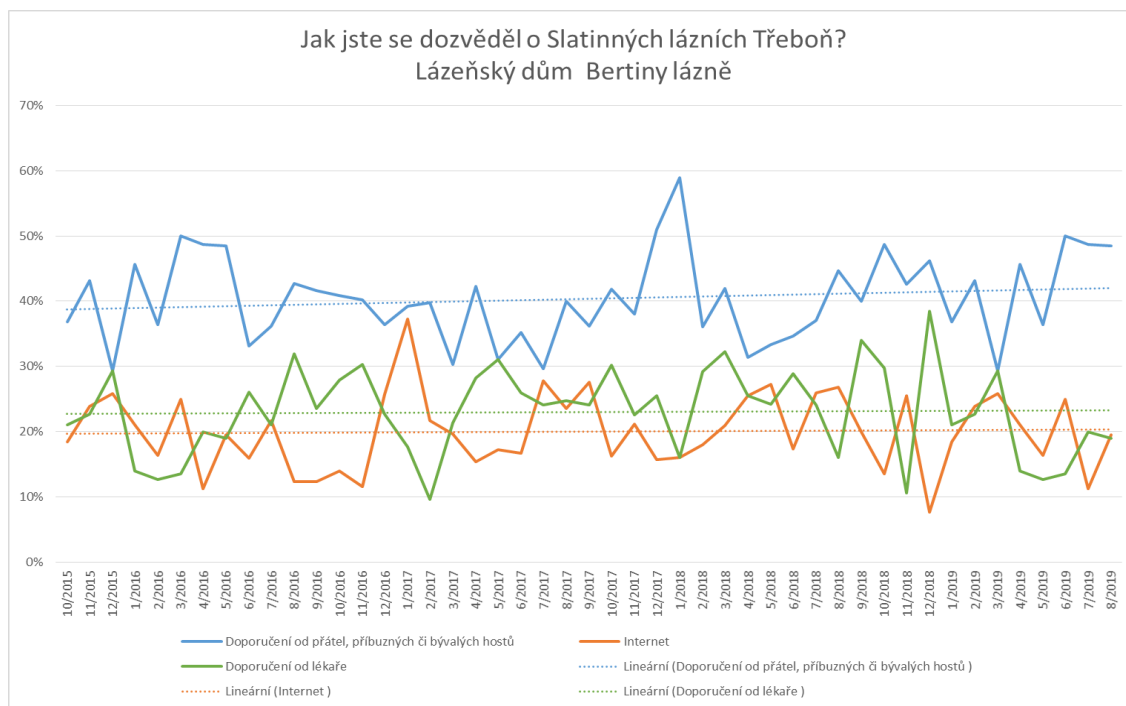
Posledním a v současné době významným zdrojem informací o lázních je internet, ten se v průběhu sledované doby výrazně neměnil. U LA se jednalo v čase před i po fúzi shodně o 17 % odpovědí, u BL o 20 % odpovědí.

Celkově lze vyhodnotit tento parametr úspěšnosti fúze jako kladný, protože doporučení od jiných klientů v průměru rostla. Další dva významné zdroje informací, tj. doporučení od lékařů a internetové zdroje, se nezměnily.



Obrázek 15: Graf zdrojů informací LD Aurora

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 16: Graf zdrojů informací LD Berta

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším parametrem pro hodnocení fúze ze sociálního hlediska podle dat dostupných ze systému AskNow je analýza odpovědí na otázku „Zklamalo Vás něco u nás v lázních nebo jste byli s něčím nespokojeni?“.

Záporná odpověď je dokladem naplněného očekávání klienta Slatinných lázní Třeboň.

Tabulka 25: Slatinné lázně Třeboň, s. r. o. – oba lázeňské domy

	před fúzí 10/2015 – 12/2016		po fúzi 1/2017 – 2/2020	
	odpovědi	% podíl	odpovědi	% podíl
Ne	4 694	68 %	7 810	70 %
Ano	2 184	32 %	3 304	30 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26: Zklamání a nespokojenost hostů LD Aurora, Lázeňský dům Aurora

	před fúzí 10/2015 – 12/2016		po fúzi 1/2017 – 2/2020	
	odpovědi	% podíl	odpovědi	% podíl
Ne	3 740	67 %	6 681	70 %
Ano	1 853	33 %	2 920	30 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27: Zklamání a nespokojenost hostů LD Berta, Lázeňský dům Berta

	před fúzí 10/2015 – 12/2016		po fúzi 1/2017 – 2/2020	
	odpovědi	% podíl	odpovědi	% podíl
Ne	954	74 %	1 129	75 %
Ano	331	26 %	384	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 25 ukazuje, že procentuální zklamání činilo celkově za Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., do fúze 32 % a po fúzi 30 %. Následující tabulky (tabulka č. 26 a č. 27) znázorňují, jaké zklamání bylo přítomné před a po fúzi za jednotlivé lázeňské domy. V LD Aurora se do fúze průměrně jednalo o 33 %. Po fúzi zklamání kleslo na 30 %. Je zde zřejmý trend růstu spokojenosti pobytem. Situace v LD Berta byla následující. Do fúze se očekávání klientů nenaplnila v průměru u 26 % klientů. Po fúzi popisuje zklamání 25 % klientů. Jedná se sice o mírnější pokles než u LD Aurora, nicméně celkově se tento dům pohybuje na nižší úrovni v absolutních číslech.

Lze tedy shrnout, že fúze obou společností měla na plnění očekávání klientů pozitivní vliv.

Nejdůležitějším z hodnocených parametrů dat AskNow byl vývoj celkové spokojenosti klientů. Klienti odpovídali na otázku „Byl jste u nás spokojen/a a doporučíte naše lázně Vaším přátelům?“ Na výběr měli hosté možnosti ANO/NE.

Stejně jako v minulých případech se ani zde nehodnotí celková, absolutní výše dosažené spokojenosti volbou kladné odpovědi na uvedenou otázku. Je to dáno tím, že nemáme odpovídající data srovnatelná s ostatními subjekty na lázeňském trhu v České republice. Porovnání je pro nás důležité z hlediska vývoje v čase, a to hlavně ve 2 obdobích – do fúze a po ní.

Tabulka 28: Slatinné lázně Třeboň, s. r. o. – oba lázeňské domy

	před fúzí 10/2015 – 12/2016		po fúzi 1/2017 – 2/2020	
	odpovědi	% podíl	odpovědi	% podíl
ANO	4 694	68 %	7 810	70 %
NE	2 184	32 %	3 304	30 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29: Spokojenost a doporučení hostů LD Aurora, Lázeňský dům Aurora

	před fúzí 10/2015 – 12/2016		po fúzi 1/2017 – 2/2020	
	odpovědi	% podíl	odpovědi	% podíl
ANO	4 996	89 %	8 819	92 %
NE	597	11 %	785	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30: Spokojenost a doporučení hostů LD Berta, Lázeňský dům Berta

	před fúzí 10/2015 – 12/2016		po fúzi 1/2017 – 2/2020	
	odpovědi	% podíl	odpovědi	% podíl
ANO	1 195	93 %	1 430	94 %
NE	91	7 %	84	6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V průměru odpovídali klienti za celou společnost Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., kladně do fúze v 68 % a v období po fúzi v 70 %. Tabulky č. 29 a č. 30 pak ukazují spokojenost za jednotlivé lázeňské domy. V LD Aurora spokojenost kladně hodnotí před fúzí 89 % hostů a v období po fúzi 92 % hostů. U klientů LD Berta byla před fúzí kladná odpověď registrována v 93 % případech, v období po fúzi se jednalo o 94 % případů.

Celkově lze tento parametr úspěšnosti fúze hodnotit kladně. U LD Aurora má výsledek progresivnější růst oproti LD Berta, nicméně v absolutních hodnotách údaje za LD Berta překračují výsledky LD Aurora.

8.3 Hospodaření

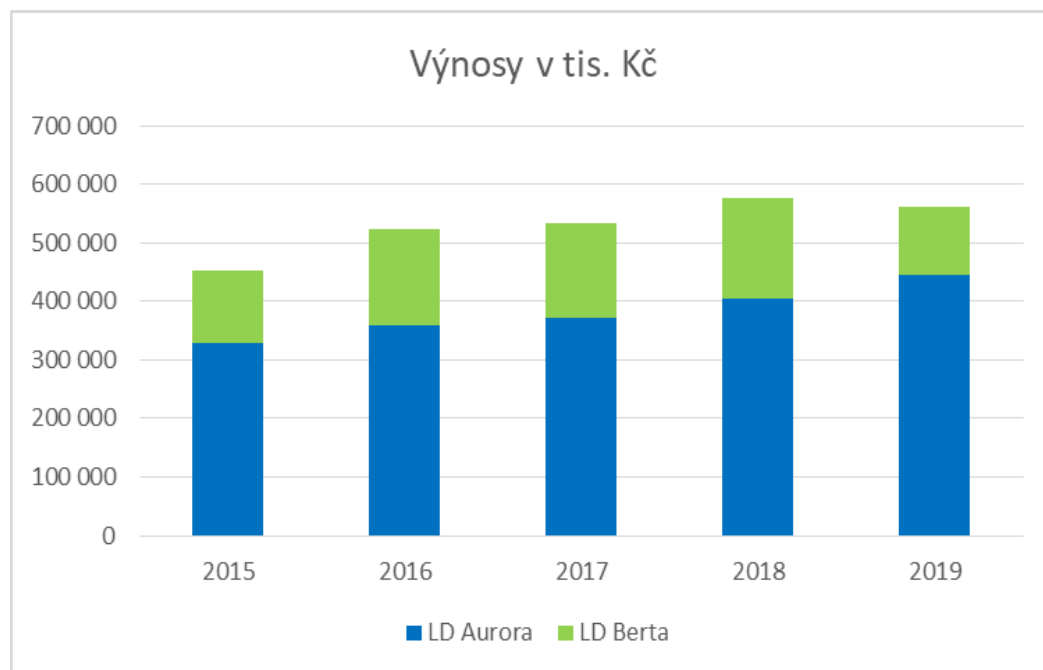
Počet a struktura klientů, kteří navštívili lázeňské provozy Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., má největší vliv na celkové výnosy společnosti. Počet lůžko/den u doplatku vzrostl mezi lety 2015 a 2018 o 66 % v LD Aurora. V LD Berta se tento počet snížil o 6 %. Pokles byl částečně kompenzován cenovou politikou společnosti. Poslední rok negativně ovlivnila rekonstrukce Lázeňského domu Berta.

Struktura a vývoj výnosů společnosti Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., za jednotlivé roky jsou zdokumentovány v následující tabulce

Tabulka 31: Výnosy

Výnosy v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
LD Berta	121 812	163 677	161 150	170 758	117 405
LD Aurora	329 793	359 481	372 076	404 955	444 140
Celkem	451 606	523 158	533 226	575 713	561 545

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 17: Výnosy Slatinných lázní Třeboň, s. r. o.

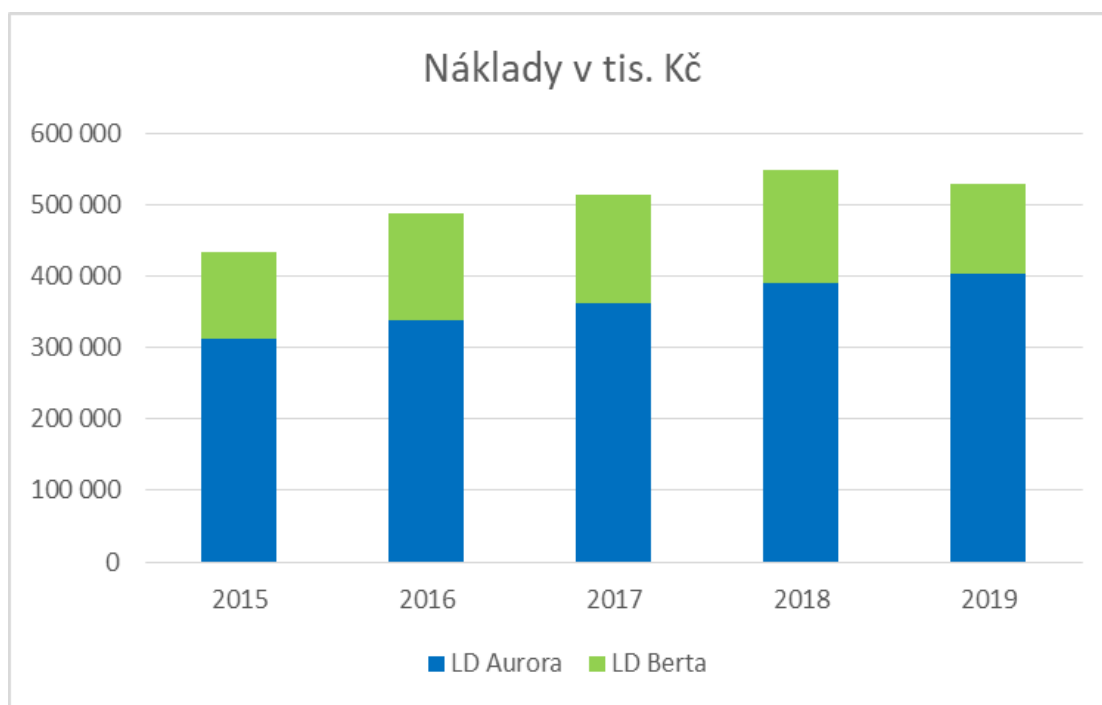
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka dokumentuje roční náklady na jednotlivé lázeňské domy. Z tabulky vyplývá, že náklady každý rok vzrůstají u obou lázeňských domů. Rok 2019 uvádím pouze pro informaci a tato čísla jsou zkreslená vzhledem k rekonstrukci LD Berta, která stále ještě probíhá. Přestože náklady vzrůstají, tabulka č. 30 ukázala, že dochází i k nárůstu výnosů. Celkové hospodaření nalezneme v následující tabulce.

Tabulka 32: Náklady

Náklady v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
LD Berta	121 399	151 401	151 978	158 406	125 981
LD Aurora	312 981	337 244	361 540	390 577	403 400
Celkem	434 379	488 645	513 518	548 983	529 381

Zdroj: Vlastní



Obrázek 18: Náklady Slatinných lázní Třeboň, s. r. o.

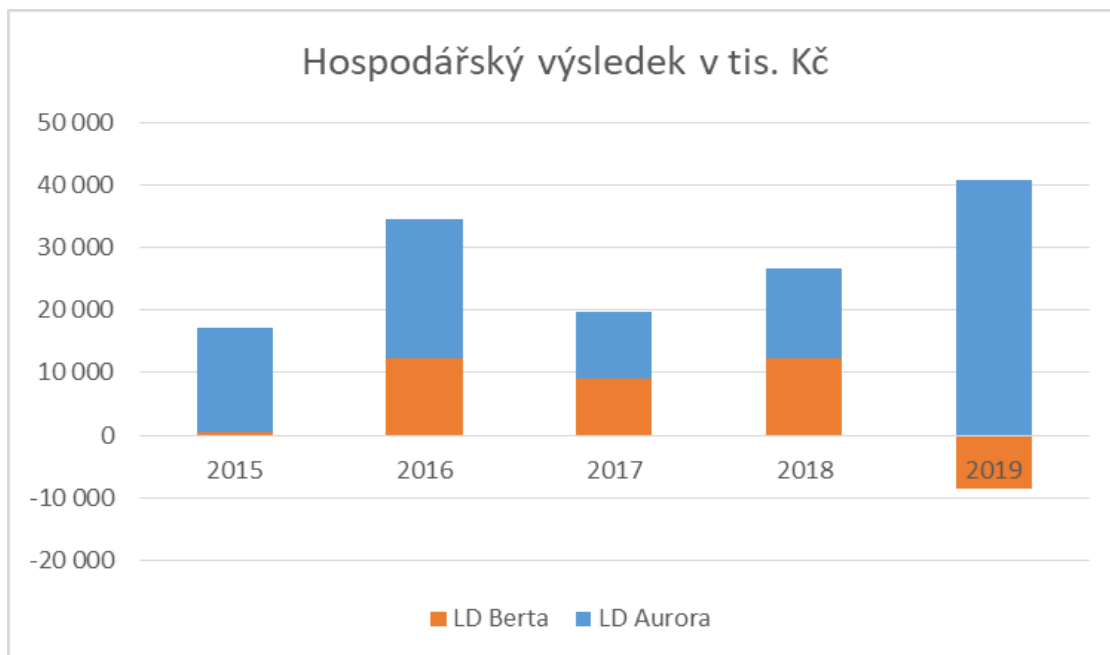
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 33 ukazuje hospodářský výsledek let 2015–2019. Bilance prvních dvou letech po fúzi byla o 11 % horší než v posledních dvou letech před fúzí, což způsobil dobrý výsledek v roce 2016. V následujícím roce 2017 společnosti obdobně vzrostly tržby o 2 %, zatímco náklady vzrostly o 5 %. Růst byl zaznamenán v nákladech na opravy (14 %) a v nákladech na lidskou práci, kdy osobní náklady meziročně vzrostly o 13 %. Dle výroční zprávy tak společnost řešila stabilizaci zaměstnanců, se kterou se potýkalo celé zdravotní odvětví. Přesto, že předmětem mé diplomové práce bylo hodnocení pouze do roku 2018, rok 2019 záměrně uvádím pro informaci a lepší představu o předpokládaném vývoji hospodaření v dalších letech. Rok 2019 je také zajímavý z hlediska rekonstrukce LD Berta, kdy LD Aurora částečně substituovala rekonstruovaný objekt, což se projevilo i na hospodaření lázní.

Tabulka 33: Hospodaření

Zisk / Ztráta v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
LD Berta	414	12 276	9 172	12 352	-8 576
LD Aurora	16 812	22 237	10 536	14 378	40 740
Celkem	17 226	34 513	19 708	26 730	32 164

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 19: Hospodářský výsledek Slatinných lázní Třeboň, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34: Osobní náklady

	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
osobní náklady na řízení společnosti včetně odměn statutárům	8 550	11 001	11 645	14 185	12 269
počet řídicích pracovníků	8	8	6	6	5

Zdroj: Výroční zprávy let 2015–2019

Tabulka č. 34 nám ukazuje osobní náklady vydané společností na vrcholové manažery a jednatele. Předpokládala jsem, že fúzí obou společností lze očekávat snížení těchto nákladů, a to díky sloučení některých funkcí a redukci počtu řídicích pracovníků. Dle údajů z výročních zpráv však při poklesu počtu těchto pracovníků náklady stouply. Z místního šetření vyplynulo, že v období po fúzi došlo k obměně managementu. V roce 2018 proběhla reorganizace, a proto nelze tímto parametrem zcela objektivně hodnotit úspěšnost/neúspěšnost fúze.

9 Diskuse

V diplomové práci jsem se zaměřila na zjišťování stavu různých oblastí – sociálních, zdravotních a ekonomických. Pro jejich analýzu jsem použila informace získané v lázeňském informačním systému Open Spa od firmy Gubi, v dotaznících AskNow a dále informace získané od managementu Slatinných lázní Třeboň, s. r. o.

Jedním z cílů bylo zhodnocení kvality zdravotních a sociálních služeb. Hodnocení kvality je vždy velmi subjektivní, a proto jsem využila dotazníku AskNow, kde sami klienti odpovídají na dotazy. Odpovědi vkládají v průběhu pobytu do elektronických formulářů přístupných na třech terminálech umístěných v prostorách lázeňských domů. Pro účel této práce jsem si vybrala tři otázky. Jeden z dotazů se týkal informovanosti o Slatinných lázních Třeboň, s. r. o.: „Jak jste se dozvěděl o Slatinných lázních Třeboň, s. r. o.“

Z deseti zdrojů, jež jsou v dotazníku zastoupeny, jsem použila tři nejvýznamnější, které byly v odpovědích klientů zaznamenány ve více než 75 %. Dle mého názoru je tento aspekt velmi významný, protože se jednalo o doporučení od laiků (přátel, příbuzných či bývalých hostů), odborníků (lékařů) a internetu coby nejvýznamnějšího komunikačního média dnešní doby, které je stejně jako ostatní dvě skupiny do jisté míry nezávislé. Knop et al. (1999), který uvádí ve své publikaci Lázeňství ekonomika a management, že nejlepší reklama je doporučení. Vysoký podíl těchto tří faktorů ovlivňujících výběr lázní klientem je známkou kvality poskytovaných zdravotních a sociálních služeb. Vzhledem k tomu, že jde také o doporučení od lékařů, lze usuzovat, že kvalita poskytovaných služeb má dlouhodobější pozitivní dopad na klienty.

Další kategorií, která má vliv na hodnocení kvality služeb, byly otázky týkající se spokojenosti/nespokojenosti a případného doporučení přátel. Tyto kategorie vyšly také velmi pozitivně, konkrétně 67 % hostů nebylo zklamáno v období před fúzí na LD Aurora a 74 % na LD Berta. Zde bych ráda porovnála období po fúzi, kdy procento stouplo na obou lázeňských domech. Dokonce po fúzi by oba lázeňské domy dále doporučilo více než 91 % návštěvníků Aurory a 94 % hostů Berty. I tato procenta se po fúzi zlepšila, v období před spojením se např. v LD Aurora jednalo pouze o 89 % klientů. Z toho také vyplývá, že klienti na proběhlé změny v souvislosti s fúzí a restrukturalizací lázní reagují pozitivně.

Dle Psíkové (2003) však na návštěvnost klientů mají vliv také vnější faktory spojené s lázeňstvím, např. poloha města, sociální a kulturní vyžití.

Dalším pozitivním výsledkem, který dotazníkové šetření přineslo, je silný vztah mezi spokojeností a loajalitou návštěvníka. Spokojení návštěvníci se do destinace rádi vrací a doporučují ji svým známým. Necelých 80 % dotázaných uvedlo, že pokud jsou v destinaci spokojeni, rádi ji doporučí.

K dotazníkům AskNow bych ještě ráda dodala, že jejich vyplnění je zcela dobrovolné a má tedy vysokou vypovídací hodnotu. Jen pro informaci uvedu číslo, které nezahrnuje jen období zkoumané pro účel mé práce – pokrývá časové rozmezí od října 2015, kdy se tento typ zpětné vazby ve Slatinných lázních Třeboň, s. r. o., uvedl do provozu, až do února 2020. Jednalo se o číslo větší než 18 000 vyplněných formulářů. Pro mě osobně byla tato informace velmi milým překvapením. Spíše bych čekala, že se bude jednat o malé číslo i vzhledem k častým telefonním marketingovým průzkumům, které dělají špatnou reklamu potřebné zpětné vazbě.

Mezi dílčí hodnocení patřilo i zjištění informací o opakovaných příchodech klientů do Slatinných lázní Třeboň s. r. o., které jsem vyhodnocovala nejen celkově, ale také dle jednotlivých lázeňských domů a krajů, typu pobytů, věku a pohlaví. Porovnáme-li jednotlivé údaje před a po fúzi, dostáváme zajímavé zjištění, že vztah mezi spokojeností a doporučením destinace je silnější než vztah mezi spokojeností a opětovnou návštěvou destinace. Při tom Michels a Bowen (2005) poukazují na to, že spokojenost s turistickou destinací má pozitivní vliv, na to, zda se návštěvník do destinace opět vrátí. Tato skutečnost může být vysvětlena tím, že přestože jsou návštěvníci s destinací spokojeni, rádi příště navštíví jinou, ve které ještě nebyli. Destinaci ale stejně svým známým doporučí (Hesková, 2011). I sám Bowen (2005), vysvětluje, že tento fakt je možný, protože turistických destinací je velká řada a loajalitu návštěvníka tedy ovlivňuje i touha po objevování dalších atraktivních míst. K tomuto jevu přispívají i skutečnosti, že lidé lázeňské destinace navštěvují průměrně jednou za rok. Pokud by byla jejich návštěva častější, pravděpodobnost jejich návratu do destinace by se zvýšila, jelikož by mohli navštívit jak tuto, tak další, novou destinaci. Protože většinu respondentů, kteří lázně nejčastěji navštěvují, tvoří samoplátci přijíždějící za účelem wellness a relaxace (více než polovina hostů), je nutné počítat s tím, že uvedená data se týkají spíše těchto klientů a doporučení, jakou destinaci si vybrat, jsou tedy směřována spíše na ně.

Opakovaní návštěvníci jsou pro destinaci velice významní, jelikož mnoha způsoby přispívají ke zvýšení zisků a prosperity programů (Oppermann, 2000). Kromě zisku, který má firma z prodeje služeb, přispívá loajální zákazník také k nárůstu prodeje formou nákupu služeb. Je tedy nezbytné analyzovat faktory ovlivňující návrat návštěvníka do destinace. Bylo zjištěno, že turisté, kteří oblast navštíví poprvé, mají zájem především o hlavní atraktivity daného místa. Opakovaní návštěvníci už se ale zajímají i o různé kulturní a společenské akce, které se v destinaci konají, což pozitivně ovlivňuje hospodaření podniku a celé oblasti (Polo Peňa et al., 2013).

I když návratnost mírně klesá, a tedy by mohlo na první pohled vypadat, že fúze negativně ovlivnila tento parametr, je tvrzení diskutabilní, protože podíváme-li se na absolutní hodnoty vracejících se klientů, zjistíme, že toto číslo je tak vysoké, že jeho mírný pokles je zanedbatelný. V konečném důsledku lze také říci, že počet klientů přijíždějících do lázní Třeboň každoročně stoupá. Dle mého názoru se zde projevuje vliv doporučení médií, kdy noví klienti mohou zarezervovat pobyty dříve než klienti, kteří by se rádi vrátili. S tím souvisí i fakt, že klienti lázně doporučí dále. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že klienti se vrací opakovaně a již při odjezdu si rezervují pobyt následující. Návratnost hostů čerpajících komplexní a příspěvkovou lázeňskou léčbu ovlivňují podmínky zdravotních pojišťoven a jednotlivé diagnózy klientů – indikace k lázeňské léčbě, kdy podmínky pro opakovaný pobyt hrazený pojišťovnou jsou dány zákonem č. 372/2011 Sb., v aktuálním znění a příslušnou vyhláškou, tzv. indikačním seznamem, kde se mimo jiné stanovuje možnost opakované léčby.

Zajímavé pro mne bylo také zjištění, které druhotně vyplynulo při šetření návratů klientů v následujícím roce, a to počet návratů již v tomtéž roce. Jednalo se každoročně o více než 300 lidí, přičemž toto číslo konstantně mírně stoupalo, avšak za zkoumané čtyři roky nepřesáhlo počet 400 osob. Také bychom mohli řešit návraty po dvou letech, kdy vzhledem k diagnóze na KLP a PLP mohou klienti lázně navštívit až s ročním odstupem.

Dá se předpokládat, že jednotlivé segmenty návštěvníků lázeňských destinací mají odlišné názory na důležitost konkrétních faktorů kvality. Proto byly výsledky vyhodnoceny také vzhledem k pohlaví respondentů. Ukázalo se, že počet návratů u mužů je vesměs vyšší než u žen. To je další důkaz toho, že ženy se více zajímají

o lázeňství i wellness a rády navštěvují různé destinace, kdežto muži jsou v tomto směru konzervativnější. U obou pohlaví byl zaznamenán pokles návratnosti v roce 2019, kdy již probíhala rekonstrukce LD Berta, což vyvolalo domněnku o sníženém komfortu při substituovaném pobytu v lázeňském domě Aurora.

Zajímavé pro mne bylo i zjištění, jak se klienti vrací vzhledem k věku. Pro účely analýzy jsem klienty rozdělila pouze na tři kategorie – junioři, aktivní a senioři. Nejvíce zastoupena je skupina „aktivní“ ve věkovém rozmezí 19–64 let. U aktivních lidí nabývá na popularitě zdravý životní styl, který může být také společensky chápán jako styl wellness. Všechny prvky spadající pod toto slovo výstižně shrnuje citát od George Coevoeta: „Budete-li dobře pečovat o své tělo, vydrží vám po celý život.“ (Zdravý životní styl, 2014). Krivohlavý (2009) definuje zdraví jako celkový (tělesný, psychický, sociální a duchovní) stav člověka, který mu umožňuje dosahovat optimální kvality života.

Další velice významnou skupinou jsou senioři, jejichž počet návratů je nejvyšší ze všech zkoumaných skupin. Příbyl (2015), vyzdvihuje mezi nejdůležitější potřeby stáří potřebu bezpečí a jistoty, kterou právě návrat do prostředí, kde „už to znají“ může poskytnout. Z výpovědi seniorů ve výzkumném šetření dle Funka (2014) vyplývá, že je pro ně především důležitý přístup – aby na ně bylo okolí příjemné, nedělalo si z nich legraci, neuráželo je a aby byli obstaráni v základních potřebách. Důstojný přístup zde definuje respekt k soukromí a zvyklostem.

Kanadský výzkum ukázal, že jedním z ústředních aspektů kvality života seniorů je právě zdraví a zdravotní péče (Acton, 2011). Proto někteří zejména zahraniční autoři poukazují na důležitost konceptu tzv. zdravého stárnutí, který je interakcí několika faktorů zdraví seniorů (Raphael, 2010). Kvalitu života je možné měřit pomocí několika indikátorů podle WHO, do kterých patří například fyzické zdraví, psychické zdraví, sociální vztahy a další (Hrozenská, Dvořáčková, 2013).

Co se týká návratů klientů z jednotlivých krajů, převažují Praha a Středočeský kraj, poté Jihočeský a Plzeňský kraj. Tento jev jsem očekávala. I Nešpor (2017), který hovoří o způsobu života v Sociologické encyklopedii, udává, že život ve městě je jiný než na vesnici. Z toho usuzuji, že život v hustě zalidněné a uspěchané Praze vyvolává v lidech potřebu kompenzace městského života pobytem v přírodě. Přestože Třeboň je také městem, představuje mnohem klidnější místo s širokou škálou možností výletů

do přírody. Hule (2000) se o Třeboni zmiňuje jako o místě s rozsáhlou rybníkářskou historií, s četnými vodními toky a s bohatou faunou zasazenou v malebném prostředí Třeboňské pánve, která je ideální pro odpočinek a trávení poklidného času nejen u klientů se zdravotními obtížemi. Představuje i výhodné místo pro cykloturistiku.

Relativně vysoký podíl návštěvnosti i návratů klientů z jižních a západních Čech lze očekávat vzhledem k dobré dojezdové vzdálenosti, protože především pro klienty, kteří mají zdravotní problémy, může být vzdálenost motivující.

Indrová et al. (2004), popisuje, že se cestování stále více stává ekonomickým fenoménem, což vyplývá ze skutečností, že je realizováno mimo místo trvalého pobytu. Tím se cestovní ruch stává i důležitou oblastí podnikatelských příležitostí a zároveň faktorem rozvoje regionálních celků, národních ekonomik i ekonomiky světové. Z osobní zkušenosti vím, že existuje mnoho klientů, kteří úmyslně vybírají lázeňskou destinaci poměrně daleko od místa svého bydliště. Často udávají, že se tak cítí více oprostěni od běžných domácích problémů. Změní prostředí a mohou léčebné procedury doplnit o procházky v neokoukané krajině dostatečně daleko od každodenních povinností.

Jedním z cílů práce je analyzovat restrukturalizaci lázní na základě jednotlivých oblastí (zdravotní a sociální sféry ve Slatinných lázních Třeboň, s. r. o.) a zjistit dopady finančních ukazatelů podniku. Restrukturalizace lázní je poměrně složitým procesem, během kterého dochází k zásadním změnám ve fungování podniku. Je zpravidla vyvolána finančními problémy, popřípadě motivací vlastníků zvýšit ziskové nebo obchodní ukazatele. Z hospodářských výsledků posledních let vyplynulo, že se ekonomika lázní stále lepší. V případě, že porovnáme období před fúzí a po fúzi, nalezneme sice v podstatě stále se zvyšující výnosy, ale také zvyšující se náklady.

V roce 2016, tedy v posledním roce před fúzí, byl hospodářský výsledek velmi pozitivní. Následující rok se hospodaření poměrně výrazně zhoršilo, avšak tento jev nemusí být přímo úměrný k nově nastalé fúzi, protože její zhodnocení je možné až v dlouhodobějším kontextu. Synek et al. (2007) uvádí, že i když ocenění spojení dosáhne kladných hodnot, výsledná fúze nemusí být úspěšná a její vyhodnocení vyžaduje dobu minimálně tří let. V následujících letech lze tedy očekávat výraznější a příznivější ekonomické rozdíly.

Ve výroční zprávě z roku 2018 se uvádí, že vedení společnosti postupně standardizovalo procesy. Sjednocení společností proběhlo hlavně v oblasti řízení lidských zdrojů, ochrany osobních údajů klientů a zaměstnanců, marketingu, nakupování, administrativně správní agendy, správy majetku, stanovení normativů spotřeby materiálů a osobních nákladů. Dále zpráva popisuje, že mnoho pozornosti je nadále věnováno řízení informačních a datových nástrojů. Sloučení obou společností umožnilo snazší koordinaci těchto procesů a jejich efektivita tak již nenaráží na administrativní a právní překážky dané existencí dvou samostatných subjektů. V praxi lze například podle provozních potřeb využívat zaměstnance jednoho lázeňského domu ve prospěch druhého objektu. Dle volných kapacit mohou nově lázně pružně nabízet pobyty v obou lázeňských domech apod.

V roce 2018 se hospodaření významně lepší, a to i navzdory tomu, že na počet léčených klientů měla vliv neuskutečněná odstávka lázeňského domu Berta. Provoz měl být ukončen v září roku 2018 z důvodu rekonstrukce stravovacího a ubytovacího úseku. Tento projekt byl několikrát pro negativní stanoviska úřadů přepracován a později v důsledku přesycenosti stavebního trhu odložen. Dle hospodářského výsledku lze říci, že se s touto neplánovanou událostí společnost velmi dobře vypořádala.

Zlepšující se hospodářský výsledek zaznamenal i následující rok 2019, který sice nebyl původně předmětem mého šetření, ale pro informaci a zajímavost ho uvádím. Pozitivní vývoj mě mile překvapil, protože v roce 2019 byl více než 4 měsíce LD Berta mimo provoz, tedy nemohla být zcela naplněna kapacita obou objektů. Společnost byla na tuto odstávku LD Berta připravena a přijala opatření v podobě rozšíření provozu na LD Aurora, která substituovala nejen část ubytovací kapacity, ale především kapacitu léčebných a relaxačních procedur. Kislingerová (2010) trefně uvádí, že společnost musí neustále přijímat opatření, která vedou k zachování jejího provozu. Podnik musí být připraven reagovat na změny i impulzy různého charakteru. Myslím, že právě díky dynamickému a operativnímu jednání byl hospodářský výsledek o 20 % lepší než v roce 2018.

Vzhledem k tomu, že mé výzkumné šetření probíhalo ve Slatinných lázních Třeboň, s. r. o., považuji za vhodné také uvést, že zde sociální služby poskytují druhotně v podstatě všichni pracovníci, a to například při běžné komunikaci, kdy zaměstnanec klientovi doporučí zajímavé divadelní představení, novou turistickou trasu, plánovaný

koncert a podobně. V případě podrobnějších informací o kulturních a společenských akcích se mohou klienti obrátit na informační centrum lázní. Také již několik let vychází pravidelný měsíčník – časopis Pohoda, kde se lidé dočtou nejen o různých zajímavostech a novinkách ze sféry lázeňství, ale právě o připravovaných kulturních a společenských akcích pořádaných ať už přímo Slatinnými lázněmi Třeboň, s. r. o., nebo městem Třeboň. Přímo v lázeňských domech probíhají různé přednášky, například o lázeňských procedurách nebo o přírodních léčivých zdrojích, cestovatelské přednášky a podobně.

Sociální a kulturní vyžití bych v Třeboni obecně hodnotila jako dostačující. V případě zájmu jsou klientům nabízeny i výlety do jiných měst nejen v České republice, ale i v nedalekém Rakousku.

Závěr

Městské slatinné lázně Třeboň patří mezi nejvýznamnější lázně jihočeského regionu. Přestože svou kapacitou nepatří mezi největší v České republice, svými lázeňskými službami patří k velmi oblíbeným. K tomuto věhlasu v nemalé míře přispívá okolní příroda, světově známá jako CHKO Třeboňsko, a také samotné město Třeboň, které se může pochlubit svou velmi bohatou historií sahající až do poloviny 12. století. I přesto, že je město Třeboň převážně historického charakteru, nabízí díky řadě vhodně zvolených novodobých projektů obyvatelům a lázeňským hostům mnoho kulturních, sportovních a společenských akcí.

Lázeňství má v Třeboni, stejně jako v celé České republice, bohatou tradici. Zejména v několika posledních desetiletích prošlo mnoha pozitivními změnami, a to nejen v rámci zdravotních a sociálních služeb, ale také v rámci modernizace souvisejících pobytových a provozních zařízení. Všeobecně jsou v lázních poskytovány zdravotní a sociální služby na velmi vysoké úrovni i kvalitě, zejména díky odborné kvalifikaci personálu, která je trvale rozšiřována a zkvalitňována průběžným vzděláváním zdravotnických a sociálních pracovníků.

Z výzkumného šetření jsem zjistila, že se klienti do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., hojně vrací, a můžeme tak říci, že jsou s kvalitou poskytovaných služeb spokojeni, protože pokud by nebyli, tak by neměli důvod lázně navštěvovat opakovaně. Při porovnání let před a po fúzi dojdeme ke stabilní hodnotě návratů návštěvníků, která činí 30 % všech hostů. Z toho je patrné, že lázně si svou kvalitu drží dlouhodobě a nepodléhají markantně velkým výkyvům, což také přispívá k dlouhodobému dobrému jménu lázní.

Lázeňské zdravotní a sociální služby jsou poskytovány klientům všech věkových kategorií. Zároveň je žádoucí, aby v dnešní době lázeňské služby využívali nejen lidé se zdravotním hendikepem, ale též lidé bez zdravotních problémů a omezení k uvolnění těla i duše od každodenních stresů a starostí. Pro tyto hosty jsou určeny zejména pobyty relaxační, wellness pobyty nebo pobyty pro rodiny s dětmi. V návaznosti na lázeňské služby je zároveň nabízena široká nabídka kulturního, sportovního a společenského vyžití, které vhodně zapadá do způsobu léčení a tím komplexně ovlivňuje tyto služby. V neposlední řadě je třeba připomenout úzkou spolupráci zdravotního personálu

a sociálních pracovníků, protože jejich schopnosti se vzájemně doplňují a rozšiřují, čímž pozitivně působí na lázeňské služby. Je proto stále nutné udržet stávající kvalitní zdravotní i sociální služby na odpovídající úrovni a jejich kvalitu stále zvyšovat.

Zdravotní a sociální služby jsou v lázeňství úzce propojené – zdravotní pracovník poskytuje pacientům zdravotní péči, sociální pracovník péči sociální, zejména poradenství a sociální podporu jak samotnému pacientovi, tak i jeho rodinným příslušníkům. Tato úzká spolupráce přispívá ke zkvalitňování zdravotních a sociálních služeb v oblasti lázeňství České republiky.

Tyto služby se řídí nejen z hlediska lázeňství platnou českou právní úpravou v návaznosti na případná opatření a nařízení v rámci Evropské unie. České lázně navštěvuje ročně mnoho tisíc pacientů i návštěvníků, na což navazuje také oblast hotelnictví a dalších souvisejících služeb (stravování, doprava a další). Proto jsou služby poskytovány klientům všech věkových kategorií. Nejedná se jen o léčebné pobyty, ale také o pobyty relaxační, wellness pobyty nebo pobyty pro děti. Je nabízena také široká nabídka kulturního a sportovního vyžití. Zdravotní personál a sociální pracovníci spolu úzce spolupracují a jejich služby se vzájemně doplňují. Při zhodnocení dat jsem dospěla k názoru, že Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., plní svou úlohu na vysoké úrovni jak ve sféře zdravotní, tak ve sféře sociální. Proto lze s jistotou říci, že třeboňské lázně jsou „perlou“ lázeňství v ČR.

Dle dotazníkového šetření zpracovaného v systému AskNow, které lázně průběžně realizují, bylo zjištěno, že spokojenost klientů absolvujících pobyt roste ve zkoumaném období po fúzi, oproti období před fúzí. Naopak zklamání z lázní po fúzi klesá. Díky tomuto faktu lze usuzovat, že klienti se s nastalou změnou velmi dobře srovnali a dokonce změnu uvítali. To může být způsobeno i změnou politiky uvnitř společnosti. Díky propojení lázní došlo mimo jiné k možnosti „vypůjčení“ pracovníků mezi jednotlivými LD, tedy například v případě, že onemocní na jednom LD masér, není nutné upravovat rozpis procedur klienta, protože pracovník je snadněji suplován jiným pracovníkem, a to i z jiného LD.

Právě změny v řízení společnosti a zhodnocení restrukturalizace bylo jedním z cílů a porovnáme-li období před a po fúzi, lze říci, že hospodářský výsledek prvních dvou let po fúzi o 11 % klesl. Tato skutečnost odpovídá dopadu řešení stabilizace zaměstnanců, která probíhala v celém zdravotnictví a může být rovněž spojena

se zvýšením osobních nákladů na řízení společnosti. Přesto, že předmětem mé diplomové práce bylo hodnocení pouze do roku 2018, uvedla jsem zde informativně i data za rok 2019 pro lepší představu o předpokládaném vývoji hospodaření v následujících letech.

Závěrem bych ráda poukázala na velmi podstatný a důležitý fakt. K celkovému lázeňskému efektu přispívá nejen zdravotní stránka pobytu a léčebně rehabilitačních procedur, ale také stránka sociální, kdy spolu klienti mohou vzájemně sdílet různé zážitky, navazovat nová přátelství a pobavit se v rámci kulturních a společenských akcí, čímž se oprostí od starostí běžného života. Nežádá se rovněž jedná o klienty vyššího věku, kde přirozeně častěji dochází ke ztrátě nebo omezení sociálního kontaktu. Právě zde mohou senioři společně nalézt vzájemné pochopení a interakci. Velmi důležitý aspekt představuje také navození příjemné, bezstarostné atmosféry. Je tedy podstatné, aby prostředí v lázních bylo vlídné a pracovníci dostatečně empatičtí i trpěliví.

Výsledky studie by mohly být využity pro plánování dalšího strategického rozvoje lázeňské společnosti.

Závěrem bych si dovolila použít slogan bývalého ředitele a primáře lázní v jedné osobě, MUDr. Jaroslava Bicana: „Lázně Třeboň pohladí tělo i duši...“

Seznam použité literatury

ACTON, Q. A., 2011. *Issues in Quality in Healthcare and Quality of Life*. Atlanta, Georgia: Scholarly Editions. 353 p. ISBN 978-1-4649-6613-2.

ATKINSON, F., 2011. *Customer Care* [online]. Ventus Publishing (E-book) [cit. 2019-11-19]. ISBN 978-87-7681-759-6. Dostupné z: <https://bookboon.com/cs/customer-care-ebos>.

BREALEY, Richard A. a kol. *Teorie a praxe firemních financí*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5.

ČELEDOVÁ, L., ČEVELA, R., 2017. *Člověk ve zdraví i v nemoci: podpora zdraví a prevence nemocí ve stáří*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. 512 s. ISBN 978-80-2463-828-7.

ČEVELA, R., KALVACH, Z., ČELEDOVÁ, L., 2012. *Sociální gerontologie: úvod do problematiky*. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-3901-4.

ČLS JEP, 2019. Pacient a rodina: Sociální podpora, *Linkos.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <https://www.linkos.cz/pacient-a-rodina/pomoc-v-nemoci/socialni-pomoc/>

DAVID, P., DOBROVOLNÁ, V., SOUKUP, V., 2005. *Třeboňsko*. 1. vyd. Praha: S & D. 143 s. ISBN 80-86899-00-4.

DEPAMPHILIS, D. M., 2011. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. 6th ediction. Amsterdam: Elsevier, 784 p. ISBN 978-0-12-385485-8.

FUNK, K., 2014. *Provázení stářím a umíráním, aneb, O prolínání obou světů*. Praha: Malvern. 319 s. ISBN 978-80-87580-70-7.

HÁKOVÁ, M., ELIÁŠEK, J., 2012. *Třeboň*. 2. vyd. Český Krumlov: MCU. 48 s. ISBN 978-80-7339-301-4.

HAVRDOVÁ, Z., ČEVELA, R., 2010. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb: podpora zdraví a prevence nemocí ve stáří*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, ISBN 978-808-7398-067.

HESKOVÁ, M., 2011. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2., upr. vyd. Praha: Fortuna. 216 s. ISBN 978-80-7373-107-6.

- HLÁSEK J. et al., 2003. Chráněná krajinná oblast Třeboňsko. In: ALBRECHT, J. et al. *Chráněná území ČR Českobudějovicko, svazek VIII*. Praha: Agentura ochrany přírody a krajiny ČR a EkoCentrum. 68 pp.
- HROZENSKÁ, M., DVOŘÁČKOVÁ, D., 2013. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada. 250 s. ISBN 978-80-247-4139-0.
- HULE, M., 2000. *Rybníkářství na Třeboňsku – historický průvodce*. Třeboň: Carpio. 250 s. ISBN 80-86434-00-1.
- HULE, M., ZEMAN, M., 2006. *Průvodce lázeňského hosta Třeboní*. Třeboň: Carpio, 165 s. ISBN 8086434141.
- INDROVÁ, J. et al., 2004. *Cestovní ruch I*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 113 s. ISBN 80-245-0799-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D. et al., 2019. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-271-2461-9.
- JANDOVÁ, D. et al., 2009. *Balneologie: management a marketing*. Praha: Grada. 440 s. ISBN 978-80-247-2820-9.
- JOSKOVÁ, L. et al., 2012. *Fúze – právo, účetnictví a daně*. Praha: Linde Praha, a.s. 152 s. ISBN 978-80-7201-885-7.
- KALVACH, Z., 2019. *Zdraví a nemoc: nárys problematiky pro studenty nezdravotnických programů*. Středokluky: Zdeněk Susa. 190 s. ISBN 978-808-8084-211.
- KISLINGEROVÁ, E. et al., 2004. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck. 714 p. ISBN 80-7179-802-9.
- KISLINGEROVÁ, E., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNOP, K. et al., 1999. *Lázeňství ekonomika a management*. 1. vyd. Praha: Grada. 232 s. ISBN 80-7169-717-6.
- KŘIVOHLAVÝ, J., 2009. *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál, 2009. 280 s. ISBN 978-80-7367-568-4.

- KUBALČÍKOVÁ, K., 2011. Individuální plánování v sociálních službách pro seniory: příklad vybrané organizace Pečovatelské služby. *Sociální práce*. 3, 56–66. ISSN 1805-885X.
- KUZNÍKOVÁ, Iva., 2011. *Sociální práce ve zdravotnictví*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-3676-1.
- MATOUŠEK, O. et al., 2005. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Praha: Portál. 352 s. ISBN 978-80-7367-818-0.
- MICHELS, N., BOWEN, D., 2005. The relevance of retail loyalty strategy and practice for lei-sure/tourism. *Journal Of Vacation Marketing* [online]. 11(1), 5–19 [cit. 2016-12-06]. DOI: 10.1177/1356766705050839. ISSN 1356-7667. Dostupné z: <http://jvm.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1356766705050839>.
- Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2015. Ministr Němeček: Podpora lázeňství zabrala, lidem se vrací potřebný rozsah péče. In: *Mzcr.cz* [online]. 18. 3. 2015 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/ministr-nemecekpodpora-lazenstvi-zabralalidem-se-vraci-potrebnny-rozsah-pece-_10102_3237_1.html
- NEŠPOR, Zdeněk, 2017. O Sociologické encyklopedii. Sociologická encyklopedie [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Sociologick%C3%A1_encyklopedie:Sociologick%C3%A1_encyklopedie.
- NOVÁKOVÁ, I., 2012. *Zdravotní nauka: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3708-9.
- NOVOTNÝ, P. et al., 2014. *Nový občanský zákoník*. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-5163-4.
- OPPERMANN, M., 2000 Tourism Destination Loyalty. *Journal of Travel Research* [online]. 39(1), 78–84 [cit. 2019-12-06]. ISSN 0047-2875. Dostupné z: <http://jtr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/004728750003900110>.
- PÁNEK J., 2010. *Petr Vok z Rožmberka Život renesančního kavalíra*. Praha: Vyšehrad. 318 s. ISBN 978-80-7429-008-4.
- POLO PEÑA, A. I., FRÍAS JAMILENA, D. M., RODRÍGUEZ MOLINA, M. Á., 2013. Antecedents of loyalty toward rural hospitality enterprises: The moderating effect of the customer's previous experience. *International Journal of Hospitality Management*

[online]. (34), 127–137 [cit. 2019-12-06]. ISSN 0278-4319. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431913000224>.

PŘIBYL, H., 2015. *Lidské potřeby ve stáří*. Praha: Maxdorf. 96 s. ISBN 978-807345-437-1.

PSÍKOVÁ, J., 2003. *Takové byly a jsou Třeboňské lázně*. Třeboň: Bertiny lázně Třeboň. 132 s. ISBN 80-239-0517-1.

RAPHAEL, D., 2010. *Health Promotion and Quality of Life in Canada*. Toronto, Ontario: Canadian Scholar Press. 307 p. ISBN 978-1-55130-367-3.

RUBÍN, J., 2003. *Národní parky a chráněné krajinné oblasti*. Praha: Olympia. 204 s. ISBN 80-7033-808-3.

SKÁLOVÁ, J., 2012. *Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 80-73579-67-7.

SKÁLOVÁ, J., ČOUKOVÁ, P., 2009. *Účetní a daňové dopady transakcí v kapitálové společnosti*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 430 s. ISBN 978-80-7357-485-7.

SMITH, M., PUCZKÓ, L., 2014. *Health, tourism and hospitality: spas, wellness and medical travel*. Second edition. London: Routledge. 224 p. ISBN 978-0-415-63865-4.

Sociální služby I. Užitečné informace pro manažery, 2016. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. 230 p. ISBN 978-80-906320-4-2.

Svaz českých lázní ČR, 2019. Proč jet do českých lázní. In: *Lecebnelazne.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <http://www.lecebnelazne.cz/vse-o-laznich/ceske-lazentvi/proc-jet-do-ceskych-lazni>

SYNEK, M. et al., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 452 p. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠPIŠÁK, L. et al., 2010. *Klinická balneologie: management a marketing*. Praha: Karolinum. 362 s. ISBN 978-802-4616-544.

VALDA, P. (2015). *Restrukturalizace*. Načteno z BA Profit: www.restrukturalizace-jak.cz

Vysoká škola hotelová v Praze, 2019. Management hotelnictví a lázeňství. *Vsh.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <https://www.vsh.cz/cs/studenti/>

management-hotelnictvi-a-lazenstvi/

Výroční zpráva společnosti Bertiny Lázně Třeboň za rok 2015.

Výroční zpráva společnosti Bertiny Lázně Třeboň za rok 2016.

Výroční zpráva společnosti Lázně Aurora s. r. o. za rok 2015.

Výroční zpráva společnosti Lázně Aurora s. r. o. za rok 2016.

Výroční zpráva společnosti Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., za rok 2017.

Výroční zpráva společnosti Slatinné lázně Třeboň, s. r. o., za rok 2018.

ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL, 2014. Zdravá výživa. *Vyziva.estranky.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-25] Retrieved from: <http://www.vyziva.estranky.cz/>.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., GREMLER, D., 2013. *Marketing., integrating customer focus across the firm*. 6. ed. New York: McGraw-Hill Irwin. 654 p. ISBN 0078112052.

ŽÍDEK, L. 2006. *Transformace české ekonomiky*. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-210-4198-6.

Právní prameny

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 131. ISSN 1211–1244.

Zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 64. ISSN 1211–1244.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 37. ISSN 1211–1244.

Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 107. ISSN 1211–1244.

Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 40. ISSN 1211–1244.

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 16. ISSN 1211–1244.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obecná kritéria tabulkové části zákonné úpravy v oblasti poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče	40
Tabulka 2: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň celkem	48
Tabulka 3: Opakovaný příchod – lázeňský dům Berta celkem.....	49
Tabulka 4: Opakovaný příchod – lázeňský dům Aurora celkem	50
Tabulka 5: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., samoplátci	52
Tabulka 6: Opakovaný příchod do LD Berta, samoplátci.....	52
Tabulka 7: Opakovaný příchod do LD Aurora, samoplátci	52
Tabulka 8: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., KLP, PLP.....	53
Tabulka 9: Opakovaný příchod do LD Berta, KLP, PLP	53
Tabulka 10: Opakovaný příchod za LD Aurora, KLP, PLP	54
Tabulka 11: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., muži	55
Tabulka 12: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., ženy	55
Tabulka 13: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., junioři	56
Tabulka 14: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., aktivní.....	57
Tabulka 15: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., senioři.....	57
Tabulka 16: Opakovaný příchod za Slatinné lázně Třeboň s.r.o., Praha	58
Tabulka 17: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., Středočeský kraj	58
Tabulka 18: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., Jihočeský, Plzeňský a Karlovarský kraj	59
Tabulka 19: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., Ústecký a Liberecký kraj	59
Tabulka 20: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň celkem, Pardubický, Královéhradecký a část Jihomoravského kraje.....	59
Tabulka 21: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň, s. r. o., Jihomoravský kraj	60
Tabulka 22: Opakovaný příchod do Slatinných lázní Třeboň celkem, Moravskoslezský kraj	60
Tabulka 23: Opakované pobyty ve stejném roce	62
Tabulka 24: Celkový počet vyplněných dotazníků.....	63
Tabulka 25: Slatinné lázně Třeboň, s. r. o. – oba lázeňské domy	66
Tabulka 26: Zklamání a nespokojenost hostů LD Aurora, Lázeňský dům Aurora.....	66

Tabulka 27: Zklamání a nespokojenost hostů LD Berta, Lázeňský dům Berta.....	67
Tabulka 28: Slatinné lázně Třeboň, s. r. o. – oba lázeňské domy	67
Tabulka 29: Spokojenost a doporučení hostů LD Aurora, Lázeňský dům Aurora	68
Tabulka 30: Spokojenost a doporučení hostů LD Berta, Lázeňský dům Berta	68
Tabulka 31: Výnosy	69
Tabulka 32: Náklady	69
Tabulka 33: Hospodaření	70
Tabulka 34: Osobní náklady	71

Seznam obrázků

Obrázek 1: Historická Třeboň.....	13
Obrázek 2: Masarykovo náměstí Třeboň.....	15
Obrázek 3: Bertiny lázně	17
Obrázek 4: Lázně Aurora.....	17
Obrázek 5: Terminál pro vyplnění dotazníku AskNow	45
Obrázek 6: Logo společnosti Open Spa – Gubi.....	46
Obrázek 7: Graf opakovaného příchodu klientů za SL Třeboň, s. r. o.....	49
Obrázek 8:.....	50
Obrázek 9: Graf opakovaného příchodu klientů do LD Aurora	51
Obrázek 10: Graf opakovaných pobytů u samoplátců a KLP/PLP	54
Obrázek 11: Graf opakovaných příjezdů dle pohlaví	56
Obrázek 12: graf opakovaných pobytů dle věku	58
Obrázek 13: Opakované pobyty dle krajů	61
Obrázek 14: Graf počtu dotazníků zpracovaných systémem AskNow.....	63
Obrázek 15: Graf zdrojů informací LD Aurora	65
Obrázek 16: Graf zdrojů informací LD Aurora	66
Obrázek 17: Výnosy Slatinných lázní Třeboň, s. r. o.	69
Obrázek 18: Náklady Slatinných lázní Třeboň, s. r. o.	70
Obrázek 19: Hospodářský výsledek Slatinných lázní Třeboň, s. r. o.	71

Seznam zkratk

CHKO – chráněná krajinná oblast

IBA – Evropské významné ptačí území

KLP – komplexní lázeňská péče

LD – lázeňský dům

PLP – příspěvková lázeňská péče

VZP – Všeobecná zdravotní pojišťovna

WHO – World Health Organization