

# Návrh vhodných strategií pro podnik

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**Ing. Jiří Duda, Ph.D.**

**Ondřej Prokop**

**Brno 2017**



Tímto bych chtěl poděkovat především svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Dudovi, Ph.D. za jeho odborné vedení mé práce, praktické rady a připomínky, věnovaný čas a spolupráci.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Lázně Slatinice a.s. za poskytnuté materiály k vypracování mé bakalářské práce.



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh vhodných strategií pro podnik** vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 18. května 2017

---









## **Abstract**

Prokop O. Design of appropriate strategies for a company. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

Bachelor thesis deals with design of appropriate strategies for a company, which operates on the Czech market. Bachelor thesis is divided to two parts. The first part is theoretical and based on professional literature. The second part is practical and deals with analysis of the external and internal environment. This thesis includes PEST analysis, Porter's five forces analysis, Porter's value chain, financial analysis and SWOT analysis. Conclusion contains developed strategies, which should contribute to company's progress. For example organization of a children's camp, building a salt cave, establishment of bonus program or cooperation with sports teams.

## **Keywords**

Analysis of the external and internal environment, SWOT analysis, company, strategies

## **Abstrakt**

Prokop O. Návrh vhodných strategií pro podnik. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita, 2017.

Bakalářská práce se zabývá návrhem vhodných strategií pro podnik, který působí na českém trhu. Bakalářská práce se člení na dvě části. První část je teoretická a je sestavena na základě odborné literatury. Druhá část je praktická a zabývá se analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Součástí této práce je PEST analýza, Porterův model 5 hybných sil, Porterův řetězec, finanční analýza a SWOT analýza. V závěru práce jsou uvedeny vypracované strategie, které by měly přispět k rozvoji podniku. Například Organizace dětského (příměstského) tábora, Vybudování solné jeskyně, zřízení věrnostního programu nebo spolupráce se sportovními týmy.

## **Klíčová slova**

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza, podnik, strategie



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Cíl a metodika práce</b>	<b>14</b>
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika.....	14
<b>3</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>15</b>
3.1	Management.....	15
3.2	Prostředí managementu.....	15
3.3	Vnější prostředí.....	16
3.3.1	Analýza makrookolí.....	16
3.3.2	Oborové prostředí.....	18
3.3.3	Situační analýza vnějšího prostředí.....	19
3.3.4	Matice priorit.....	20
3.4	Vnitřní prostředí.....	21
3.4.1	Porterův hodnotový řetězec.....	21
3.4.2	Finanční analýza.....	23
3.4.3	Hodnocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha.....	26
3.5	SWOT analýza.....	26
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>29</b>
4.1	Vnější prostředí.....	29
4.1.1	PEST analýza.....	29
4.1.2	Oborové prostředí.....	34
4.1.3	Situační analýza vnějšího prostředí.....	37
4.1.4	Matice priorit.....	37
4.2	Vnitřní prostředí.....	39
4.2.1	Charakteristika společnosti.....	39
4.2.2	Historie společnosti.....	40
4.2.3	Porterův hodnotový řetězec.....	40

---

4.2.4	Finanční analýza .....	43
4.2.5	Situační analýza vnitřního prostředí .....	47
4.2.6	Hodnocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha.....	47
4.3	SWOT analýza .....	50
4.4	Výsledky a diskuze .....	52
4.4.1	Strategie SO (maxi-maxi).....	52
4.4.2	Strategie ST (maxi-mini).....	56
4.4.3	Strategie WO (mini-maxi) .....	60
4.4.4	Strategie WT (mini-mini) .....	61
<b>5</b>	<b>Závěr</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>Literatura</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>68</b>
<b>8</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>69</b>
<b>A</b>	<b>Rozvaha a výkaz zisku a ztrát Lázně Slatinice 2015</b>	<b>71</b>
<b>B</b>	<b>Rozvaha a výkaz zisku a ztrát Lázně Slatinice 2013</b>	<b>77</b>
<b>C</b>	<b>Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát Lázně Slatinice 2011</b>	<b>83</b>

# 1 Úvod

Dnešní trh s nabídkou různých produktů a služeb je velmi přesycen, a proto je v dnešní době velmi důležité soustředit se na konkurenční boj. Soustředit se na získávání výhod dříve než konkurence, snažit se eliminovat hrozby, které by mohly ohrozit postavení podniku na trhu. K tomu slouží strategické plány, hledání nových obchodních příležitostí, či boj o stávající zákazníky.

Tato bakalářská práce je těchto důvodů zaměřena na návrh strategií pro rozvoj podniku. Konkrétně pro podnik působící na trhu s lázeňskými službami. Tento obor je zvolen především proto, že právě zde probíhají velké konkurenční boje o stálé i nové klienty a je proto důležité neustále vést podnik k růstu a novým příležitostem. Bakalářská práce se věnuje návrhu strategií pro podnik Lázně Slatinice a.s.

Lázně v dnešní moderní podobě fungují od roku 1997, ale jejich historie spadá až do 16. Století. Dále se Lázně Slatinice mohou pyšnit akreditací pro zdravotnická zařízení, kterou získaly, jako první lázně v České republice.

Lázně Slatinice se především věnují příspěvkové a komplexní lázeňské léčbě v podobě jak jednotlivých procedur, tak lázeňských pobytů. Lázně disponují sirtými léčebnými prameny, moderním zázemím, prvotřídní rehabilitací a dalšími lázeňskými a zdravotnickými službami. Areál lázní obsahuje pět lázeňských domů, které se starají o klienty samoplátce i klienty s příspěvkovou, či plně hrazenou péčí a také v areálu lázní je k dispozici ambulantní péče a odborný léčebný ústav rehabilitační, který slouží především pro klienty zotavující se po operacích a zraněních.

Klíčem k úspěchu v tomto oboru je kvalitní nabídka služeb, příjemné prostředí a neustálý boj o přízeň klientů. V dnešní době rozvoje široké nabídky wellness služeb v hotelových zařízeních, či malých netradičních a neakreditovaných lázních, je velmi důležité snažit se rozšiřovat svou nabídku služeb a také snažit se své portfolio služeb odlišovat od již široké konkurence. K tomu by měla sloužit tato bakalářská práce, jejímž cílem je navrhnout podniku nové strategie, které by pro lázně získaly důležitou výhodu při nabízení služeb na trhu. Tyto strategie by měly přinést podniku nové zisky, či přispět k rozvoji klientelské základny, rozšíření povědomí o lázních mezi širokou veřejnost nebo pomoci eliminovat hrozby, které by mohli v budoucnosti ovlivnit chod podniku.

## 2 Cíl a metodika práce

### 2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku Lázně Slatinice a.s. navrhnout vhodné strategie pro podnik, zejména typu maxi-maxi a maxi-mini. Tyto strategie by měly přispět k rozvoji podniku a k vylepšení postavení podniku na trhu. Cílem práce bude také ekonomické zhodnocení vypracovaných strategií pro podnik.

### 2.2 Metodika

Bakalářská práce je členěna na dvě části, literární rešerši a vlastní práci. Literární rešerše obsahuje přehled literatury k dané praktické části. Jsou zde využity doporučené publikace a další odborná literatura. Cílem literární rešerše je vymezit základní pojmy a techniky využívané ve vlastní práci.

Vlastní práce je rozdělena do tří úseků. První úsek se věnuje analýze vnějšího prostředí podniku. V tomto úseku je využita analýza PEST a Porterův model pěti hybných sil. Analýza vnějšího prostředí společnosti určí příležitosti a hrozby ve vnějším okolí podniku, které jsou shrnuty v situační analýze vnějšího prostředí. Poslední složka této části je využití matice priorit pro porovnání důležitosti zjištěných příležitostí a hrozeb pro podnik.

Druhý úsek vlastní práce se věnuje analýze vnitřního prostředí společnosti. Zde je využit Porterův hodnotový řetězec, finanční analýza a hodnocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha. Z analýzy vnitřního prostředí podniku vychází situační analýza vnitřního prostředí, která poukazuje na silné a slabé stránky podniku.

Třetí úsek se věnuje sestavení matice SWOT ze silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb v jeho okolí. Na základě SWOT analýzy jsou dále vypracovány strategie pro rozvoj podniku.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Management

Management je možné chápat mnoha způsoby, podle většiny autorů jde vybrat čtyři hlavní definice náplně managementu. První dvě jsou velmi jasné a to management jako vědní disciplína a management jako uskupení pracovníků vykonávající manažerské funkce. Další náplní managementu můžeme rozumět jako souhrn aktivit, jejichž hlavní funkcí je koordinace a vedení lidí. Poslední čtvrtá část zahrnuje tzv. manažerské aktivity. (Pošvář, Erbes, 2008)

Zde navazuje i Vnoučková a Zuzák (2015), kteří říkají, že management označuje jednak vedoucí pracovníky, osoby podílející se na plánování a vedení organizace. Dále podle ní management označuje odosobněné principy manažerské práce a jako třetí vysvětlení pojmu uvádí výzkumné aktivity týkající se pracovní činnosti manažerů.

Dle Vebera (2009) lze obecně říci, že management je souhrn všech činností, které jsou potřeba udělat pro bezpečný chod organizace.

#### Strategický management

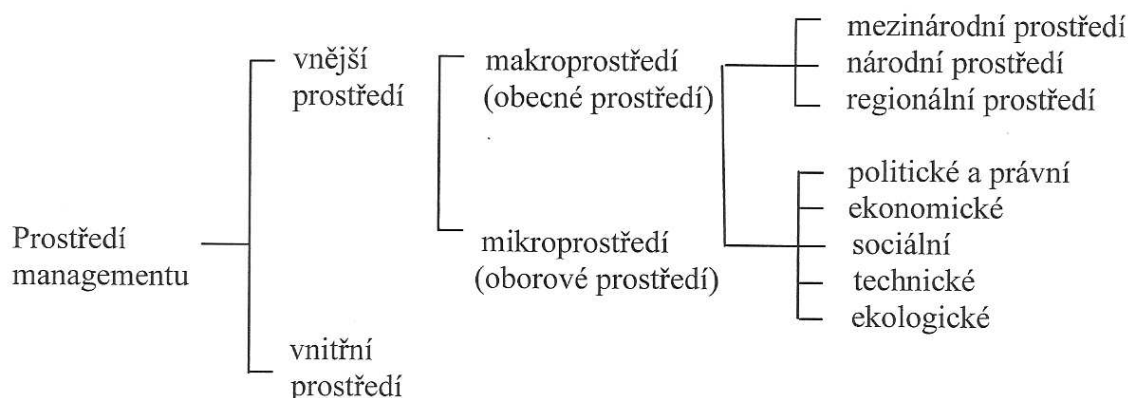
Veber (2009) říká, že strategický management je realizován vrcholovou úrovní managementu či u menších podniků samotným výkonným vedením. Strategický management se zaměřuje na klíčové faktory fungování a určuje směr vývoje organizace. Jedná se o aktivity dlouhodobějšího charakteru, zpravidla jde o aktivity delší než jeden rok a trvají zhruba 5 let, výjimečně i déle.

V moderním pojetí chápeme podle Kováře (2008) strategie podniku, jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou uloženy dlouhodobé cíle podniku a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001) strategický management je proces, kterým se určují dlouhodobé strategické cíle a celá strategie podniku nebo její organizační složky, tak aby se mohly efektivně využít zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi trhu. Cílem je snížit riziko možných chyb a dostat se do situace, kdy bude možné předvídat a správně reagovat na přicházející změny, tak aby je organizace využila ve svůj prospěch.

### 3.2 Prostředí managementu

Na začátku je potřeba stanovit, co se rozumí pod pojmem prostředí managementu. Podle Pošváře a Erbes (2008) každý podnik či organizace je součástí nějakého prostředí, které na ně působí a oni naopak sami prostředí ovlivňují. Tak jako vše dá se i prostředí managementu klasifikovat do skupin a podskupin. Uvedené členění je základním členěním prostředí managementu.



Obr. 1 Prostředí managementu (Počvář, Chládková, 2014)

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001) nutná k tomu, abychom si byli lépe vědomi jeho vlivů a mohli tuto situaci náležitě využít. V dnešní době analýza okolí tvoří základ, na kterém je možné vybudovat proces strategického výběru a implementace.

### 3.3 Vnější prostředí

Vnější prostředí organizace podle Vebera (2009) je okolí, ve kterém organizace funguje a které, ať organizace chce či nikoli, v různých směrech na organizaci působí. Působením globalizace se stává, že faktory vnějšího prostředí se stávají častějšími v udávání rysů společnosti.

Dle Sedláčkové (2000) se analýza vnějšího prostředí zaměřuje na rozbor faktorů v okolí, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat strategické postavení podniku na trhu. Analýza se skládá z analýz makrookolí a mikrookolí.

#### 3.3.1 Analýza makrookolí

Faktory makrookolí jsou externí ve vztahu k mikrookolí podniku. Tyto faktory ovlivňují poptávku a velmi intenzivně působí na zisk podniku. Analýza makrookolí slouží k určení a pochopení změn v makrookolí a usnadňuje zjištění příležitostí a hrozeb pro podnik. Existuje několik elementárních prvků makrookolí:

- Makroekonomické okolí
- Technologické okolí
- Okolí sociální politiky
- Demografické okolí, politické a legislativní okolí
- Celosvětové okolí



Přičemž všechny tyto elementy je stejně důležité sledovat a není možné některé z nich opomíjet (Dedouchová, 2001).

Dle Kováře (2008) analýza makrookolí slouží především k předání impulzu řídicím pracovníkům ke sledování okolí a pozorování jistých souvislostí, které podniku dále umožní získat konkurenční výhody a ty proměnit v zisk. Jako nejpoužívanější metodu k analýze makrookolí považuje analýzu PEST a metodu „4C“.

### **PEST analýza**

Analýza PEST vychází z bližších informací důležitých pro vnější prostředí podniku a posuzuje se při ní, jak se faktory ovlivňující toto prostředí mění v čase. Dále je důležité odhadnout, které faktory přímo i nepřímo působí na daný podnik a jak jsou tyto faktory pro podnik důležité (Veber, 2009).

Při tvorbě PEST analýzy, jako většiny analýz utváříme model, který by nám pomohl k ucelení nasbíraných dat. Do modelu zahrnujeme externí faktory takové, které považujeme pro naši analýzu za relevantní a důležité (Kovář, 2008).

Pro účely analýzy PEST členíme faktory ovlivňující vnější prostředí podniku do těchto kategorií:

**P** – politicko-právní faktory

**E** – ekonomické faktory

**S** – sociální faktory

**T** – technické faktory

#### **• Politicko-právní faktory**

Politické a legislativní faktory významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Zejména přes legislativní omezení může být podnik významně ovlivněn a limitován při tvorbě strategických plánů a při využívání nabízených možností trhem. Například regulace v oblasti ekologie významně ovlivňuje podniky při změnách technologických postupů a při zavádění nové techniky, kdy podniky musí myslet na zavedené zákony o ochraně životního prostředí (Dedouchová, 2001).

Do této oblasti dále podle Vebera (2009) spadá politická orientace vládní reprezentace, antimonopolní opatření, rozvoj zahraničních vztahů, kterých se týká například dohoda o ochraně investic nebo dohoda o zamezení dvojímu danění). Dále do této kategorie spadá legislativa podnikatelského sektoru, ochrany životního prostředí či bezpečnosti práce. Jako jedna z nejdůležitějších částí této kategorie bývá označována politika zdanění, která velmi úzce souvisí s politickou orientací vlády.

#### **• Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují makroekonomické okolí, které je charakterizováno stavem ekonomiky. Tyto faktory pak ovlivňují snahu podniků o dosažení požadované výnosnosti vypracovaných strategií. Mezi nejdůležitější indikátory stavu ekonomiky patří: míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz a míra inflace (Dedouchová, 2001).

Dle Vebera (2009) a Kováře (2008) do indikátorů ovlivňujících ekonomické okolí také spadají: trendy vývoje HDP, hospodářský cyklus ekonomiky, míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti či disponibilita a cena energií.

- **Sociální faktory**

Do faktorů ovlivňujících sociální okolí podniku řadíme například demografický vývoj obyvatelstva, který ovlivňuje jak zaměření výroby některých podniků tak možnosti při potenciálním výběru zaměstnanců. Dále zde řadíme životní úroveň obyvatelstva, sociální legislativu či přístup k práci Kovář (2008).

Podle Sedláčkové (2000) se v sociálních faktorech PEST analýzy odráží ochrana životního prostředí, pracovní síla, průměrný věk a růst populace, životní úroveň a styl. Poznání těchto trendů vede k získání výhody před konkurenty v boji o zákazníky.

- **Technické faktory**

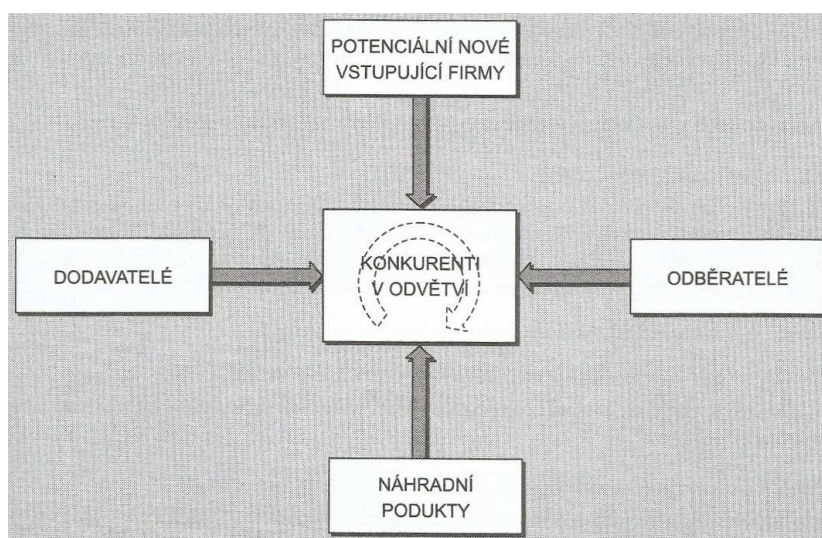
Pro některé podniky klíčová skupina faktorů, pro některé méně důležitá, ovšem každý podnik by měl sledovat dění ve svém technickém okolí. Dle Vebera (2009) a Kováře (2008) do této kategorie řadíme vládní i unijní podporu vědy a techniky, trendy ve vývoji nových technologií a patentů, míru zastarávání technologií či nalézání nových technologických postupů, které mohou podnikům přinést konkurenční výhody.

### **3.3.2 Oborové prostředí**

Oborové prostředí podle Portera (2008) znamená skupinu podniků, které se zaměřují na produkci velmi podobných výsledných produktů, které by se dali podle svých vlastností a užitku lehce zaměnit. Jedná se o takové produkty, které jsou si natolik podobné, že soupeří o stejnou skupinu zákazníků.

#### **Porterův model 5 hybných sil**

Hlavním využitím této analýzy je podle Portera (1980) najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči 5 hlavním silám v odvětví nebo je správně ovlivnit ve svůj prospěch. Mezi 5 hlavních sil v odvětví patří Konkurenti v odvětví, Potenciální noví účastníci, dodavatelé, odběratelé a náhradní výrobky.



Obr. 2 Porterův model 5 hybných sil (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Pro organizaci jsou zde podle Porterova modelu 5 hybných sil tato nejdůležitější ohrožení, jak uvádí Veber (2009):

- Intenzita konkurence uvnitř odvětví: rozhodující vliv má počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry na trhu, míra růstu, rozmanitost sortimentu, možnost kapitálových akvizic či fúzí nebo technické možnosti výrobních kapacit.
- Nově vstupující (potenciální) konkurenti: případný vstup nového konkurenta je vždy ovlivňován přitažlivostí odvětví a existencí, resp. neexistencí bariér vstupu do odvětví. Jako obvyklé bariéry chápeme ekonomické limity, investiční náročnost, přístup k distribučním kanálům či vládní a legislativní zásahy.
- Substituční produkty: intenzita konkurence v odvětví je o to větší, čím větší je hrozba substitučních produktů. Substituce může mít různé formy, od klasické substituce produktu přes změnu potřeby, až dokonce ke změně spotřebních návyků.
- Dodavatelé a odběratelé v odvětví: úroveň a koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů v odvětví má velký vliv na intenzitu konkurence. Obecně se dá ale říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací moc odběratele či dodavatele. Velkou hrozbou pro organizaci je odvětví s malým množstvím dodavatelů kvůli své jedinečnosti a neexistující substituci.

### 3.3.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Situační analýza se podle Vebera (2009) provádí vzhledem k prostředí, ve kterém firma funguje, ke strategickým možnostem, zdrojům a způsobilostem firmy. Mezi hlavní přínosy situační analýzy patří odhalení trendů, vyvarování se minulých chyb a stavění na předchozích úspěších. Předmětem situační analýzy je obvykle vývoj

vnějšího a vnitřního prostředí a určení kritických a klíčových faktorů k úspěchu firmy.

Obecným úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je zjistit co se v okolí podniku děje a co se může stát. Konkrétním úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je zjistit příležitosti, které vnější prostředí organizaci nabízí a také zjistit hrozby, se kterými se v prostředí bude muset organizace vypořádávat. (Kovář, 2008)

### 3.3.4 Matice priorit

Příležitosti a hrozby jsou proměnlivé v čase i prostoru. Je možné, že stejná situace pro podnik může nyní být hrozbou, ale naopak v delším časovém horizontu příležitostí. Také to co je příležitostí v jednom regionu, nemusí být příležitostí v jiném, a proto je nutné vždy vztahovat všechny faktory k jednomu konkrétnímu podniku.

Pro identifikaci příležitostí a hrozeb pro podnik lze použít tabulku identifikace příležitostí (hrozeb), která určí příležitosti a hodnocení pravděpodobnosti jejich výskytu a vlivu. Pravděpodobnost výskytu příležitosti (hrozby) a její vliv na organizaci hodnotíme pomocí stupnice: nízká – 1, střední – 2, vysoká – 3. Tato tabulka identifikace příležitostí a hrozeb nám dále slouží k sestavení matice priorit příležitostí a hrozeb. (Pošvář, Chládková, 2014)

Tab. 1 Identifikace příležitostí (hrozeb)

Příležitosti (hrozby)	Pravděpodobnost výskytu a vlivu					
	V současnosti		Za 3 – 5 let		Za 8 – 10 let	
	výskyt	Vliv	Výskyt	vliv	Výskyt	Vliv

Zdroj: Pošvář, Chládková (2014)

Z tabulky pro identifikaci příležitostí vypracujeme matici priorit, která stanoví pořadí reakcí na změny prostředí, neboli stanoví priority pro daný podnik, kterým by se měly věnovat ve využívání příležitostí či zabraňování vlivu hrozeb. (Pošvář, Chládková, 2014)

Tab. 2 Matice priorit

Pravděpodobnost výskytu příležitostí (hrozeb)	Pravděpodobnost vlivu příležitostí (hrozeb)		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká	Vysoká priorita	Vysoká priorita	Střední priorita
Střední	Vysoká priorita	Střední priorita	Nízká priorita
Nízká	Střední priorita	Nízká priorita	Nízká priorita

Zdroj: Pošvář, Chládková (2014)

### 3.4 Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím podle Pošváře a Erbese (2008) rozumíme soubor prvků a jejich vztahů uvnitř organizace. Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci a je velmi těsně spjata s prostředím vnějším. Vnitřní prostředí se skládá z faktorů vystupujících uvnitř organizace, které zpětně organizaci ovlivňují.

Podle Vebera (2009) je možné faktory rozdělit na:

- „tvrdé prvky“
- „měkké prvky“

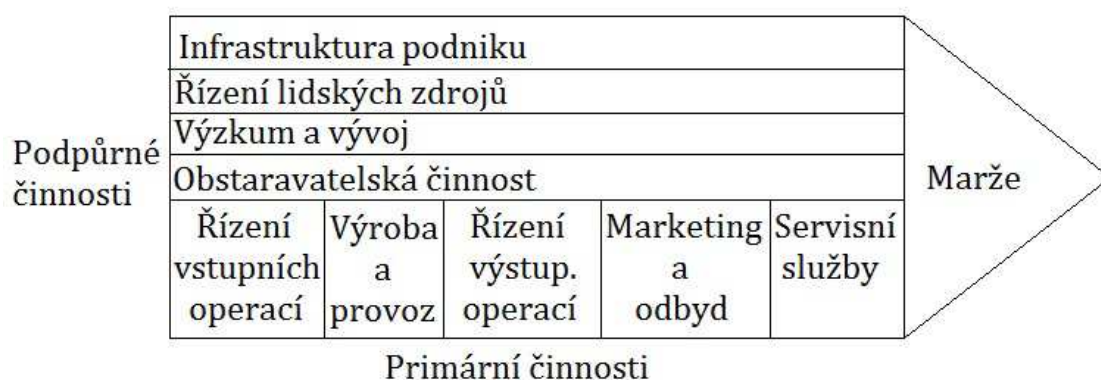
Tvrdé prvky představují hmotné, prezentované entity, jako například výrobky a služby, datové soubory, organizační struktury, distribuční kanály či stimulační nástroje.

Měkké prvky jsou nehmataelné entity, ke kterým dochází při jednání, chování a vystupování lidí uvnitř i vně organizace, jako například jednání s dodavateli, úřady atd. Jde tedy o chování, jednání a reakce jednotlivců uvnitř organizace.

#### 3.4.1 Porterův hodnotový řetězec

Každý podnik představuje soubor několika činností, jejichž cílem je navrhovat, vyrábět, prodávat, dodávat a podporovat daný výrobek či službu. Tyto činnosti se dají shrnout v jedno za pomoci hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec se skládá pro každou organizaci jednotlivě, i přes velkou podobnost s konkurenty v odvětví, jelikož každý hodnotový řetězec může skrývat hlavní konkurenční výhodu. (Porter, 1993)

Činnosti v hodnotovém řetězci můžeme dělit na dvě skupiny a to na Primární činnosti a podpůrné činnosti. Mezi primární činnosti patří řízení vstupních operací, Výroba a provoz, Řízení vstupních operací, Marketing a odbyt servisní služby. Mezi podpůrné činnosti řadíme obstaravatelské činnosti, technologický rozvoj, řízení pracovních sil a infrastrukturu podniku. (Porter, 1993)



Obr. 3 Porterův hodnotový řetězec (Porter, 1993)

Podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001) je Porterův hodnotový řetězec prvním krokem k procesnímu chápání organizace. Všechny hlavní činnosti organizace jsou obsaženy v pěti hlavních kategoriích:

- Vstupní logistika (řízení vstupních operací): činnosti spjaté s přijímáním, uskladněním a vnitřní distribucí vstupů k výrobku nebo službě
- Výrobní proces (výroba a provoz): transformace vstupů do podoby finálního výrobku nebo služby
- Výstupní logistika (řízení výstupních operací): uskladnění a distribuce produktů k zákazníkům
- Marketing (marketing a prodej): poskytnutí prostředků pro zákazníky, aby věděli o existenci produktu a byli schopni si ho koupit
- Služby (servisní služby): činnosti, které zvýrazňují nebo udržují hodnotu produktu

Každá z těchto skupin primárních činnosti je spjatá s podpůrnými činnostmi a ty jsou rozděleny do čtyř kategorií:

- Obstaravatelské činnosti: proces, který obstarává zdroje (vstupy) k primárním aktivitám
- Technologický rozvoj: výzkum, vývoj, zdokonalování procesů, zkvalitňování materiálů
- Řízení lidských zdrojů: přijímání zaměstnanců, jejich rozvoj a odměňování
- Infrastruktura: systém plánování, financí, řízení kvality atd.

Jen zřídka jedna organizace vykonává všechny činnosti obsažené v Porterově hodnotovém řetězci a proto je potřeba rozumět celému systému řetězce. Jedním z nejdůležitějších přínosů analýzy hodnotového řetězce je poznání, že organizace je více než soubor zdrojů, peněz a lidí a že tyto zdroje nemají žádnou hodnotu, pokud nejsou organizovány do systému, který produkuje výrobky nebo služby, které mají pro konečného zákazníka hodnotu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

### 3.4.2 Finanční analýza

Finanční analýza patří k základním dovednostem v oblasti managementu. Slouží nejen pro strategické a taktické rozhodování o investování a financování organizace, ale také pro reporting vlastníkům, věřitelům a dalším. Pod pojmem finanční analýza lze chápat soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit finanční situaci v podniku. Dalším úkolem finanční analýzy je zjištění silných a slabých stránek podniku, na které by se mělo dále vedení zaměřit. (Kislingerová, 2010)

Mezi základní vstupy do finanční analýzy patří podle Kislingerové (2010) účetní uzávěrka nebo někdy i výroční zpráva. Standardní účetní výkazy, které tvoří součást účetní uzávěrky, jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích tzv. výkaz cash flow.

Podstatou finanční analýzy je vypracování ukazatelů, které mají dobrou vypovídající hodnotu vzhledem ke zkoumanému problému. Za nejrozšířenější typy ukazatelů považuje Veber (2009) Vertikální a horizontální analýzu a analýzu poměrových ukazatelů.

Podle Pavelkové (2001) základním nástrojem finanční analýzy jsou ukazatele poměrové. Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrových ukazatelů známe velmi mnoho, a proto se dále dělí do podskupin na ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity.

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability podle Kislingerové (2010) někdy označujeme jako ukazatele výnosnosti, návratnosti, profitability ratio. Jsou postaveny jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností (výstupu) a nějaké srovnávací základny (vstupu). Všechny ukazatele rentability se dají interpretovat stejně a to jako kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

- **Rentabilita investovaného kapitálu** (ROCE – Return on Capital Employed): tento ukazatel měří kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním (EBIT) podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli. (Kislingerová, 2010)

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / \text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Bankovní úvěry dlouhodobé}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu:** měří, kolik čího zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. (Kislingerová, 2010)

$$\text{ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

- **Rentabilita tržeb:** ukazuje schopnost transformovat zásoby na hotové peníze. (Pavelková, 2001)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{EBIT} / \text{Tržby}$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA):** měří produkční sílu (výkonnost) podniku. (Pavelková, 2001)

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$$

### Ukazatele likvidity

K tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být schopný včas uhradit své potřeby. Zde se dostáváme do střetu, protože k tomu, aby mohl být podnik dostatečně likvidní, musí mít vázaný kapitál v aktivech a tedy ztrácet na rentabilitě. Přístup k likviditě organizace velmi úzce souvisí s postavením organizace na trhu. Firmy s lepším postavením si mohou dovolit agresivnější strategii s nižší likviditou a naopak. (Kislingerová, 2010)

- **Běžná likvidita:** měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, tedy kolikrát je podnik schopen uspokojit svoje věřitele, kdyby proměnil svá veškerá oběžná aktiva na hotovost. Podle průměrné strategie se tato hodnota má pohybovat v rozmezí 1,6-2,5. Podle konzervativní strategie má být hodnota vyšší než 2,5 a podle agresivní strategie nižší než 1,6, ale ne nižší než 1. (Kislingerová, 2010)

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová likvidita:** je konstruována ve snaze vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv a to zásoby. Důležité je sledovat tuto hodnotu v čase, její vývoj nám napoví daleko více o rozložení likvidity než jednorázová hodnota. V tomto případě je dlouhodobě doporučená hodnota 0,7-1. U konzervativních strategií 1,1-1,5 a u agresivní strategie 0,4-0,7. Nabývá li ukazatel hodnoty 1, znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. (Kislingerová, 2010)

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Hotovostní likvidita:** v praxi nejméně užívaný ukazatel likvidity. Jedná se o schopnost uhradit své krátkodobé závazky pomocí peněz na účtech, v pokladně, krátkodobých cenných papírech nebo šecích. Doporučená hodnota ukazatele je 0,2. (Kislingerová, 2010)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$$

### Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele jsou využívány pro řízení aktiv podniku. Informují o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje rozsáhlými kapacitami, které nejsou příliš firmou využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obrátu může být signálem, že podnik nemá dostatek produktivních aktiv. (Kislingerová, 2010)



- **Obrat aktiv:** platí, že čím vyšší hodnota ukazatele tím lépe, ale minimální doporučená hodnota je 1. Nízká hodnota ukazuje neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využívání. (Pavelková, 2001)

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$$

- **Doba obratu zásob:** ukazatel udává, jak dlouho trvá jeden obrat, nutný k přechodu peněžních fondů přes výrobní a zboží formy znovu do peněžní formy. Hodnota je vypovídající vzhledem k vývoji její časové řady. (Pavelková, 2001)

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{Průměrný stav zásob} / \text{Tržby}) \times 360$$

- **Doba splatnosti pohledávek:** ukazatel vyjadřuje dobu (počet dní) co musí firma čekat na zaplacení pohledávek odběrateli. Delší průměrná doba inkasa pohledávek může znamenat větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady. (Pavelková, 2001)

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = (\text{Průměrný stav pohledávek} / \text{Tržby}) \times 360$$

- **Doba splatnosti závazků:** průměrná doba splatnosti závazků udává dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. (Pavelková, 2001)

$$\text{Doba splatnosti závazků} = (\text{Krátkodobé závazky} / \text{Tržby}) \times 360$$

### Ukazatel zadluženosti

Ukazatele slouží jako indikátory výše rizika při dané struktuře cizích a vlastních zdrojů v organizaci. Zadluženost nemusí být jen negativní, každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, tedy o nejvhodnější poměr cizích a vlastních zdrojů. Důležité je totiž za kolik organizace celkový kapitál pořídí. Podíl, ve kterém podnik využívá vlastní zdroje financování, má tři efekty:

- zvyšováním finančních zdrojů pomocí dluhu vlastníci udržují kontrolu pod podnikem s relativně nízkou investicí
- pokud podnik vydělá s vypůjčenými penězi více, než dělá úrok za vypůjčení zdroje, výnosnost vlastního jmění se zvyšuje
- Věřitelé chápou vlastní jmění jako finanční polštář.

Analýza zadluženosti srovnává rozvahové položky a na jejich základě určuje, v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva. (Pavelková, 2001)

- **Celková zadluženost:** doporučená hodnota tohoto ukazatele je mezi 30 a 60 %, ovšem závisí na odvětví a samotné firmě. (Pavelková, 2001)

Celková zadluženost = Cizí zdroje / Aktiva celkem

- **Míra zadluženosti:** důležitý ukazatel pro získání dalších bankovních úvěrů. Banky pomocí něj posuzují rizikovost klienta. Porovnání je důležité především v čase, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje či nikoli. (Pavelková, 2001)

Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

- **Úrokové krytí:** výše tohoto ukazatele udává, kolikrát celkový efekt reprodukce pokryje úrokové platby. (Kislingerová, 2010)

Úrokové krytí = EBIT / Celkový nákladový úrok

### 3.4.3 Hodnocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha

Definování silných a slabých stránek organizace je velmi obtížné, protože pro správné stanovení je nutné srovnání s konkurenčními organizacemi, o kterých ovšem nemusí být zveřejněno dostatek informací.

Pro hodnocení silných a slabých stránek ve srovnání s konkurenčními organizacemi je dobré využít Hodnocení potenciálu podle Eschenbacha. Jedná se o sedmístupňovou stupnici v intervalu od -3 do +3. Pro srovnání se volí nejsilnější konkurent a úroveň jeho potenciálu je na stupnici v bodě nula. Při porovnávání faktorů mezi konkurenty vznikají v záporné oblasti slabé stránky a v kladné oblasti silné stránky organizace (konkurenční výhody), dále podle velikosti hodnoty v daném intervalu určíme váhu této silné nebo slabé stránky. (Pošvář, Chládková, 2014)

Tab. 3 Hodnocení potenciálů úspěchu podle Eschenbacha

Faktor	Úroveň faktoru						
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Zdroj: Pošvář, Chládková (2014)

### 3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro rekapitulaci a shrnutí všech předcházejících analýz. Jejím cílem je identifikace zda silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí organizace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Jak uvádí Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001) matice SWOT se skládá ze čtyř částí a to:

- **Silné stránky (strengths, přednosti):** pozitivní vnitřní podmínky, které pomáhají získat převahu nad konkurencí. Předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat hlavní konkurenční výhodu.

- Slabé stránky (weaknesses, nedostatky): negativní vnitřní podmínky, které mají za následek zaostání v konkurenčním boji. Nedostatkem mohou být chybějící nezbytné zdroje, schopnosti nebo málo rozvinuté nezbytné zdroje.
- Příležitosti (opportunities): současné nebo budoucí podmínky v okolí organizace, které mohou přinést příznivé události do organizace. Příležitosti je nutné posuzovat hlavně z dlouhodobého vývoje prostředí nikoli jen z aktuální situace.
- Hrozby (threats): současné nebo budoucí podmínky v okolí organizace, které mohou být pro organizaci nepříznivé vzhledem k budoucímu vývoji.

Tab. 4 Matice SWOT

Vnitřní prostředí Vnější prostředí	Silné stránky Strengths 1. 2. 3.	Slabé stránky Weaknesses 1. 2. 3.
	Příležitosti Opportunities 1. 2. 3.	Strategie SO Maxi-maxi 1. 2. 3.
Hrozby Threats 1. 2. 3.	Strategie ST Maxi-mini 1. 2. 3.	Strategie WT Mini-mini 1. 2. 3.

Zdroj: Pošvář, Chládková (2014)

Matice SWOT je dle Vebera (2009) založena na definici strategie, která říká, že strategie tvoří budoucí způsob řízení organizace a ta buď zachová nebo zlepší postavení organizace na trhu. Dobrá strategie je pak ta, která využívá příležitosti a eliminuje hrozby a těží ze silných stránek organizace. Právě matice SWOT je založena na kombinaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Dále Veber (2009) říká, že kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek organizace vznikají varianty budoucího strategického chování organizace. Právě pomocí matice SWOT vytváříme a vybíráme ideální kombinace řešení faktorů působících firmu.

Při vzájemném porovnání příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí a silných a slabých stránek ve vnitřním prostředí podle Pošváře a Chládkové (2014) vznikají v matici SWOT čtyři skupiny strategií pro reagování organizace na změny:

- **Strategie SO (maxi-maxi):** jedná se o využívání silných stránek organizace pro získání maximálních výhod z příležitostí vyskytujících se ve vnějším prostředí podniku.

- **Strategie ST (maxi-mini):** jedná se o využívání silných stránek organizace k eliminaci nebo snížení nepříznivých účinků hrozeb ve vnějším prostředí.
- **Strategie WO (mini-maxi):** jedná se o překonávání vlastních slabých stránek s využitím výhod získaných z příležitostí ve vnějším prostředí
- **Strategie WT (mini-mini):** jedná se o minimalizaci slabých stránek organizace a vyhnutí se hrozbám, které vznikají ve vnějším prostředí

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Vnější prostředí

V této části bakalářské práce bude provedena analýza vnějšího prostředí podniku. Na základě PEST analýzy a Porterova modelu 5 hybných sil bude vytvořena situační analýza vnějšího prostředí a dále podle matice priorit bude stanovena významnost zjištěných faktorů ovlivňujících podnik.

#### 4.1.1 PEST analýza

##### Politicko-právní prostředí

###### Elektronická evidence tržeb

Zákon o evidenci tržeb vyšel ve Sbírce zákonů 13. dubna 2016 a účinnosti nabyl 1. prosince 2016 s výjimkou ustanovení § 10 až 17 a § 32, která nabyly účinnosti 1. září 2016. Elektronickou evidenci tržeb upravuje zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. EET je rozdělena do několika vln a každé z nich se do systému zapojují další subjekty. V první fázi se zapojily stravovací a ubytovací služby. V druhé vlně, která se zapojila 1. března 2017, se připojily do systému maloobchody a velkoobchody. Třetí vlna se spustí 3. března 2018, ve které se do systému zapojí také ostatní činnosti, které nejsou v první, druhé nebo čtvrté fázi. Poslední čtvrtá fáze vejde do systému 1. června 2018 a s ní vybraná řemesla a výrobní činnosti. (Etrzby.cz, 2016)

Elektronickou evidenci tržeb zavádí ministerstvo financí zejména pro odstranění nerovných konkurenčních podmínek, možné budoucí snížení daňového zatížení, nezatažování podnikatelů namátkovými kontrolami a efektivnější výběr daní. Výhody z EET mohou získat i zaměstnanci, kterým je přislíbena spravedlivější sociální politika, ochrana a stabilita (ve formě odstupného a výpovědní doby), (→O1 a T1). (Etrzby.cz, 2016)

###### Dotace od státu, kraje a EU

Státní dotace a programy podpory nabízí širokou škálu možností na jejich čerpání, jako například pro malé a střední podniky, regionální rozvoj či cestovní ruch. Definice a popis státních dotací je možné vyhledat v zákonu č. 218/2000 Sb.. V části podpory malých a středních podniků je možné vypracovat různou škálu projektů, které jsou dále schvalovány a vyhodnocovány a vybírání nejlepší kandidáti. Pro získání dotací je zapotřebí předložit projekt na co budou dotace využity, například v portfoliu dotací pro malé a střední podnikání je možné dotace čerpat na vzdělávání zaměstnanců, zvýhodněné úvěry pro malé podnikatele nebo pro rychle rostoucí inovační podniky (→O2). (Buisnessinfo.cz, 2016)

Státní dotace lze získat i přes dotační program podpory cestovního ruchu v regionech, který zvyšuje potenciál a konkurenceschopnost regionů, lepší dopravní dostupnost a rozvoj kvality služeb. Jedná se o národní dotační program spolufinancovaný z národního rozpočtu (→O3). (Mmr.cz, 2012)

Podobně jako státní dotace fungují i dotace evropské. I zde je potřeba dodržet několik kroků, které završí odesláním vypracovaného projektu a případným schválením. Evropské dotace v dnešní době přináší mnoho možností a výzev pro podnikatele, jak využít finance pro svou modernizaci, rozvoj a výzkum (→O4). (Dotace EU.cz, 2012)

### **Ekonomické prostředí**

V této části analýzy je důležité rozebrat stav české ekonomiky dle dostupných ukazatelů. Dále je důležité poukázat na vztahy mezi těmito ukazateli a oborem lázeňství a rekreace v ČR.

V následující tabulce jsou porovnány, některé ukazatele za poslední roky, které vydal Český statistický úřad.

Tab. 5 Makroekonomické ukazatele 2008-2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (mld. Kč)	4015,3	3921,8	3953,6	4033,7	4059,9	4098,1	4313,7	4554,6
Míra inflace (%)	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3
Míra nezamě. (%)	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0
Kurz CZK/EUR	24,94	26,45	25,29	24,59	25,14	25,97	27,53	27,28

Zdroj: vlastní tvorba podle dat ČNB (2017)

Stálý pozorovaný růst HDP od ekonomické krize ukazuje rostoucí sílu české ekonomiky, která je podpořena množstvím investic v rámci projektů EU. Růst v roce 2015 byl oproti prognózám rychlejší. Zejména tuto situaci ovlivnilo zvýšení vládních i soukromých investic díky dočerpávání fondů EU (→O5). (ČNB, 2017)

Hlavním cílem České národní banky je cenová stabilita. Stejně jako většina evropských bank se Česká národní banka zaměřuje na stabilitu spotřebitelských cen, které se snaží dosáhnout pomocí cílování inflace. Od ledna 2010 ČNB má stanovenou inflační hranici na 2 %. ČNB nadále usiluje o udržení míry inflace v pásmu kolem inflačního cíle, který tvoří 1 procentní bod na obě strany. (ČNB, 2017)

Celková inflace ve skutečnosti ovšem nenaplnuje prognózy a cíle ČNB vzhledem k velmi nízké hladině míry inflace. Tato odchylka je dána vývojem všech složek inflace, například utlumeným vývojem cen potravin a propadem cen pohonných hmot. Výrazně nižší domácí inflaci pak způsobily zejména vnější ekonomické faktory. Nejvyšší odchylku pak vykazuje vývoj výrobních cen v zahraničí a také další propad ropy od druhého pololetí 2015. (ČNB, 2017)

Míra nezaměstnanosti v ČR je podle dat dlouhodobě jedna z nejnižších v porovnání s ostatními zeměmi EU. Míra nezaměstnanosti v ČR byla v roce 2015 5 % a dle odhadů pro rok 2016 dokonce jen 4 % (→T2). (Eurostat, 2017)

Olomoucký kraj se v porovnání s ostatními kraji v České republice pravidelně umísťuje na místech s nejvyšší nezaměstnaností a to i díky vysoké nezaměstnanosti na Jesenicku a Šumpersku. Míra nezaměstnanosti se pravidelně v Olomouckém kraji pohybuje kolem 8 %, ale v roce 2015 míra nezaměstnanosti klesla na 5,9 %. (ČSÚ, 2017)

V rámci devizových operací se v roce 2013 ČNB uchýlila k intervenci na devizovém trhu na oslabení koruny vůči euru, tak aby se kurz koruny vůči euru udržel na hladině 27 CZK/EUR. To mělo za cíl uvolnit měnovou politiku a docílit tak zvýšení úrokových sazeb z tzv. „technické nuly.“ Tento příslib se ČNB daří dodržovat a koruna je tak pevně zakotvena kolem hranice 27 CZK/EUR. (ČNB, 2017)

Dne 6. 4. 2017 došlo k ukončení měnového závazku. Mimořádné měnověpolitické zasedání ČNB rozhodlo, že již dále není potřeba pokračovat v kurzovém závazku vzhledem k podmínkám v této situaci a udržovat tak cenovou stabilitu. Ukončení kurzového závazku znamená, že koruna se bude nadále pohybovat podle nabídky a poptávky na devizovém trhu. V důsledku toho může koruna krátkodobě kolísat jedním či druhým směrem (→06). (ČNB, 2017)

### **Sociálně-kulturní prostředí**

V České republice se počet obyvatel již delší dobu pohybuje kolem 10,5 milionu osob. Což dokazují data z Českého statistického úřadu.

Tab. 6 Obyvatelstvo ČR

		2011	2012	2013	2014	2015
Střední stav počtu obyvatel (v tisících)		10 496	10 509	10 510	10 524	10 542
Přírůstek (úbytek)	Přirozený	1 825	387	-2 409	4 195	-409
	Stěhováním	16 889	10 293	-1 297	21 661	15 977
	Celkový	18 714	10 680	-3 706	25 856	15 568

Zdroj: ČSÚ (2016)

Dále z dat vyplývá, že v ČR hlavní přírůstek obyvatel je tvořen stěhováním. Z toho se dá tedy vyvozovat, že na český trh práce míří potenciální pracovní síla pro podniky (→07). V roce 2013 je vidět anomálie v přírůstku obyvatel, ovšem z dlouhodobého hlediska je vidět rostoucí počet obyvatel ČR a tedy i příslib většího počtu pracovních sil.

Důležitým aspektem pro firmy je stáří populace v celé ČR vzhledem k množství potenciálních klientů, což hraje v lázeňství velkou roli. Dalším důležitým aspektem je stáří obyvatel v Olomouckém kraji a to zejména vzhledem k vývoji pracovního trhu do budoucna.

Věkové složení obyvatelstva dle statistik ČSÚ z roku 2015 člení populaci na tři kategorie 0-14 let, dále na produktivní věk 15-64 a poslední kategorii tvoří obyvatelé s věkem 65 a více.

Tab. 7 Věkové složení obyvatel

	2011	2015
0-14	1 488 928	1 623 716
15-64	7 268 169	6 997 715
65 a více	1 644 836	1 932 412

Zdroj: Vlastní tvorba podle dat ČSÚ (2015)

Z tabulky je jasné, že přibývá obyvatel ve věku 65 a více, což je pro odvětví lázeňství příznivým jevem, jelikož nejvíce potenciálních zákazníků se nachází právě v tomto rozmezí (→O8). Naopak při ohledu na pracovní trh je jasné, že stárnoucí populace je problém, který může způsobit nedostatek pracovních sil v odvětví.

Při podrobnějším pohledu na stejnou problematiku v Olomouckém kraji zjistíme, že i zde dochází k nárůstu obyvatel na 65 let a k poklesu počtu obyvatel v produktivním věku oproti roku 2011.

Velmi důležitým ukazatelem pro firmy je i počet osob v produktivním věku podle dosaženého vzdělání, zvláště v lékařských profesích se dbá na dosažené odborné vzdělání. Data jsou získána ze sčítání obyvatel v roce 2011.

Tab. 8 Vzdělání obyvatel v ČR

<b>Typ vzdělání (studia)</b>	<b>Počet obyvatel 15 – 64 let</b>
Bez vzdělání	32 505
ZŠ neukončená	1 076 432
Střední škola (bez maturity)	2 380 174
Střední škola (s maturitou)	2 103 678
Nástavbové studium	197 412
Vyšší odborné studium	99 454
Vysokoškolské (bakalářské, magisterské, doktorské)	971 142

Zdroj: Vlastní tvorba podle dat ČSÚ (2011)

Z těchto dat vyplývá, že polovina obyvatel ČR nedosahuje ani na vzdělání završené maturitní zkouškou, což ukazuje na podprůměrnou vzdělanost oproti ostatním vyspělým zemím Evropy. Což dokazují i výsledky testování PISA, kde Česká republika zaostává za všemi sousedními zeměmi kromě Slovenska. Dále z výzkumu je jasné, že průměrné vzdělání českého obyvatelstva klesá (→T3). (PI-SA, 2015)

V následující tabulce jsou zachyceny příjezdy nerezidentů do hromadných ubytovacích zařízení v ČR za poslední roky a celkové sumy nákladů na cestovní ruch u vybraných sousedních zemí.



Tab. 9 Údaje o cestovním ruchu

		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet příjezdů nerezidentů do HUZ (v tis.)		6 032	6 333	6 715	7 647	7 851	8 095
Výdaje na cestovní ruch (v mil. euro)	ČR	3 050	3 261	3 435	3 483	3 494	3 875
	Rakousko	7 744	7 717	7 531	7 825	7 738	8 148
	Polsko	5 262	6 505	6 055	6 843	6 646	6 679
	Německo	58 182	58 934	61 686	65 105	68 793	70 261
	Slovensko	1 504	1 471	1 567	1 666	1 782	1 860

Zdroj: Vlastní tvorba podle dat MMR ČR

Z tabulky je jasné, že do České republiky míří každoročně více cizinců za ubytováním, rekreací či dovolenou (→09). Dále je také vidět, že i výdaje obyvatel ČR na cestovní ruch rostou, stejně jako výdaje našich okolních sousedů (→010).

### **Technologické a technické prostředí**

Pro každou firmu v dnešní době jsou technologie a technická zařízení nezbytnou součástí. Každá společnost musí využívat nové trendy a postupy při práci, aby dosahovala co nejvyššího zisku. To platí i v oboru lázeňství, kde sice technická stránka nehraje až tak velkou roli, jelikož se zde nevyužívají velké pracovní stroje, ovšem je velmi důležité v tomto prostředí postupovat dle nejnovějších medicínských, rehabilitačních a rekreačních trendů. Pokud se podaří mít v podniku nejmodernější zařízení a dobře vyškolený personál, je to pro klienta příslibem kvalitní služby.

Technologická stránka je i zde velmi důležitá jako v každém oboru v dnešní době. Je důležité provázat svoji práci s moderními komunikačními prostředky a to jak přes webové stránky, sociální sítě či jiná virtuální média.

Jako další možnost, jak získat v dnešní době více klientů se ukazuje využívání slevových portálů, které zprostředkovávají za danou provizi nabídku potenciálním zákazníkům. To v dnešní době zejména v odvětví cestovního ruchu je velmi populární. To dokazuje i průzkum ČSÚ, který prokazuje, že od roku 2005 se zvedl počet osob nakupujících přes internet z 5,5 % na 41,9 % v roce 2015 (→011). Dále ČSÚ udává, jaké služby nejčastěji lidé v ČR nakupují přes internet. Tato tabulka ukazuje, že položky týkající se cestovního ruchu tvoří značnou část nákupů přes internet. (ČSÚ, 2015)

Tab. 10 Nákupy přes internet

Kategorie služeb	Osoby nakupující přes internet služby přes internet
Vstupenky na kulturu a sport	37,3
Letenky a jízdné	18,4
Ubytování	17,8
Ostatní služby v cestování	12,8
Jiné (gastronomie, wellness, rekreace)	8,9
Fotoslužby	7,3
Telekomunikace	7,6

Zdroj: ČSÚ (2015)

#### 4.1.2 Oborové prostředí

##### Charakteristika oborového prostředí

Podnik spadá do oblasti zdravotnictví vzhledem ke své lázeňské, rehabilitační, ambulantní péči a odborného léčebného ústavu. Dále se podnik pohybuje v oblasti cestovního ruchu, díky svým nabídkám pobytů a také je nutné zohlednit osobní služby, které jsou v areálu nabízeny.

Je tedy potřeba v oborovém prostředí zabývat se třemi obory podnikání. První se zaměřuje na zdravotnictví a lázeňství, druhý na cestovní ruch v podobě rekreačním pobytů a třetí naplňují osobní služby a ostatní nabídky lázeňských prostor.

##### Porterův model 5 hybných sil

###### Konkurenti uvnitř odvětví

Hlavními konkurenty pro podnik jsou ostatní lázeňské podniky v České republice a hlavně v okolí tedy v Olomouckém kraji a jeho okolí.

Při pohledu na situaci v ČR se hlavní potenciální konkurenti nachází především v Karlovarském kraji, kde podle Českého statistického úřadu (2016) za druhé čtvrtletí bylo ubytováno nejvíce hostů v lázeňském zařízení ze všech krajů a to 111 tisíc. Na druhém místě se umístil Zlínský kraj, který je hlavním konkurenčním krajem a na třetím místě Olomoucký kraj s 15 tisíci ubytovanými hosty. Je tedy zjevné, že hlavními konkurenty na celostátní úrovni jsou lázně v Karlových Varech, Mariánských lázních či Františkových lázních. Dále ze Zlínského kraje například Lázně Luhačovice a Lázně Kostelec u Zlína.

O rozložení lázeňských zařízení hovoří i statistika Českého statistického úřadu (2015) o počtu lázeňských zařízení v krajích. V Karlovarském kraji se nachází 50 lázeňských zařízení ve Zlínském 7, v Olomouckém 6, v Jihočeském 5 a v dalších krajích již méně než 5.

Z toho plyne, že centrum lázeňství a největší konkurence se nachází pro celou ČR v Karlovarském kraji (→T4). Dále je zřetelné, že počet lázeňských zařízení v ostatních krajích je i tak podstatně vysoký na počet potenciálních klientů (→T5). Je proto logické, že lázeňské podniky se snaží nalézt cestu ke konkurenčním výhodám například přes speciální léčebné procesy, ať se jedné o jedinečné ozdravné prameny nebo speciální léčebné kúry. Jako příklad lze uvést Františkovy lázně, kte-

ré své portfolio služeb rozšířili o léčbu gynekologických onemocnění, což se stalo unikátem v ČR a získali tak velkou klientelu v ženské části populace (→O12). (Franzensbad.cz, 2017). Na druhou stranu tradiční léčebné procedury zaměřující se na pohybové ústrojí v dnešní době nabízí valná většina lázeňských zařízení (→T6).

Velký konkurenční boj je sváděn nejen o klienty lázeňských subjektů, ale také o nedostatečný počet zdravotního personálu. V ČR je podle ÚZIS ČR (2015) dlouhodobě nedostatek zdravotního personálu v přepočtu na počet lůžek v daných zařízeních. V tabulce 11 je možné vidět pět největších krajů podle počtu lůžek v lázeňských zařízeních a počet lůžek na jednoho lékaře nebo člena personálu těchto zařízení (→T7)

Tab. 11 Počet lůžek na člena zdravotnického personálu dle krajů

Kraj	Počet lůžek	Počet lůžek na jednoho lékaře	Počet lůžek na jednoho člena zdravotního personálu
Olomoucký	1 995	90,7	28,9
Zlínský	1 964	89,27	30,2
Karlovarský	11 026	80,48	27,1
Moravskoslezský	1 638	93,8	18,59
Jihočeský	1 487	94,7	27,68

Zdroj: vlastní tvorba podle dat ÚZIS ČR (2015)

Při pohledu na regionální situaci v Olomouckém kraji se jako největší konkurenti jeví především Priessnitzovi léčebné lázně Jeseník či lázeňské podniky v Lipové-lázně a blízké menší Lázně Skalka a další.

Nejbližším konkurenčním podnikem pro Lázně Slatinice a.s. jsou Lázně Skalka. Jedná se o menší lázně pod záštitou obce Skalka. Tyto lázně ovšem disponují velmi podobnou nabídkou služeb, mnohdy ve výhodnější cenové nabídce viz ceníky procedur, masáží (2017), (→T8). Na druhou stranu Lázně Skalka disponují kapacitou pouze 21 hostů najednou.

#### Nové konkurenční společnosti

Od roku 2000 je možné pozorovat nárůst v počtu léčebných zařízení v ČR obecně a to i v oblasti lázeňství kde se podle statistiky ČSÚ (2015) zvedl počet lázeňských zařízení od roku 2000 do roku 2015 o 24 nových lázeňských podniků (→T9).

I přes tyto fakta v oblasti zdravotnictví obecně platí, že pro vstup na tento trh je potřeba několik povolení a dlouhá legislativní cesta schvalováním a akreditacemi. Dalšími bariérami pro vstup na trh je velká kapitálová vstupní náročnost na získání prostor a vybavení, vyškoleného personálu případně kurzů a školení pro personál.

Dále je také v lázeňství podstatná poloha pro vybudování spojená většinou s přístupem k léčivým pramenům, které z lázní udělají jedinečné zdravotnické mís-

to. Pro nově příchozí podnikatele může být mnohdy nemožné získání práv pro manipulaci s léčivými prameny (→O13).

Dá se tedy říci, že do budoucna se dá čekat pokles v tempu nárůstu lázeňských zařízení a spíše prohlubování komplexní nabídky a portfolia služeb.

### Substituty

Pro obor lázeňství je typické poskytování služeb, které mají lidem pomáhat s jejich zdravotními problémy a ulehčovat jim tak život. V posledních letech je možné pozorovat nárůst tzv. wellness zařízení, které se snaží lidem nabídnout podobné služby jako lázeňská zařízení (→T10). Jedná se především o hotelové rezorty, které nabízí široké portfolio relaxačních a ozdravných služeb ke své stávající nabídce. Rozšíření těchto služeb je samozřejmě postaveno na rostoucí poptávce po těchto službách.

Hlavní odlišností mezi všemi relaxačními a wellness zařízeními je ten, že nevlastní léčebné zdroje, které od nich odlišují lázeňská zařízení. Lázeňské subjekty jsou zákonnými držiteli práva na tyto zdroje a jen s těmito právy mohou disponovat s léčebnými zdroji.

Dalším možným substitutem je rostoucí počet modifikovaných „lázní“, které nepracují s léčebnými zdroji, ale naopak s méně tradičními zdroji, jako například pivní lázně, čokoládové lázně atd. Popularita těchto zařízení v poslední době roste především díky slevovým portálům a dalším distributorům (→T11).

Dá se říci tedy, že lázeňská zařízení nachází největší konkurenci v práci těchto wellness relaxačních subjektech, které využili globálního trendu v cestovním ruchu. Tyto substituty však bojují s lázeňskými společnostmi jen o tzv. samoplátce.

### Dodavatelé a odběratelé

Odběratelé v lázeňské činnosti se dělí do tří skupin, a to na klienty, kteří mají plně hrazenou péči od pojišťovny (tzv. křížkoví pacienti), dále na ty co dostávají příspěvkovou péči hrazenou pojišťovnou a třetí skupinu tzv. Samoplátci, kteří si lázně i jakoukoli rekreaci platí sami.

Lázeňské subjekty mají rozložení těchto skupin velmi odlišné, zejména pro to, na které léčby se lázně zaměřují, a zdali tyto léčby spadají do skupin hrazených pojišťovnou. Pro Olomoucký kraj za rok 2015 podle UZIS ČR (2015) bylo přijato na komplexní lázeňskou péči proplacenou pojišťovnou 9527 dospělých osob, na příspěvkovou léčbu 926 dospělých osob a 15 837 samoplátců. V Olomouckém kraji jako ve většině krajů v ČR převládají pacienti „samoplátci“ (→T12).

Naopak u dětských pacientů jsou čísla opačná a podle UZIS ČR (2015) bylo v roce 2015 na náklad zdravotních pojišťoven přijato 8961 dětí a naopak na vlastní náklady bylo léčeno jen 1432 dětí. (→O14)

Podle UZIS ČR (2015) v České republice za rok 2015 v lázeňských zařízeních byly nejčastěji léčeny na náklady zdravotního pojištění u dospělých osob nemoc pohybového ústrojí (52,4 %), dále nemoci nervové (17,2 %), nemoci oběhové (10,5 %) a nemoci dýchacího ústrojí (6,2 %).

U dětí jsou potom nejčastěji léčeny nemoci dýchacích cest (54,0 %), nervové nemoci (17,2 %), nemoci žláz s vnitřní sekrecí (11,6 %) a kožní nemoci (6,7 %).

### 4.1.3 Situační analýza vnějšího prostředí

#### Příležitosti

- O1 – Zavedení EET → odstranění nerovných konkurenčních podmínek
- O2 – Státní dotace na regionální rozvoj
- O3 – Státní dotace na podporu cestovního ruchu v regionech
- O4 – Evropský dotační program
- O5 – Hospodářský růst ČR
- O6 – Ukončení kurzového závazku – možnost spekulativních investic
- O7 – Přírůstek obyvatel (stěhováním) → zdroj lidského kapitálu a nárůst množství potenciálních zákazníků
- O8 – Stárnutí obyvatel → větší množství potenciálních zákazníků na trhu
- O9 – Rostoucí obliba ČR v cestovním ruchu pro zahraničí
- O10 – Rostoucí výdaje obyvatel ČR na cestovní ruch a rekreaci
- O11 – Rostoucí obliba prodeje přes internet
- O12 – Rozmanitost nových metod léčby a lázeňství
- O13 – Bariéra na vstupu do odvětví → licence a práva spjatá s léčebnými zdroji
- O14 – Velká část lázeňské péče pro děti hrazená pojišťovnami

#### Hrozby

- T1 – Zavedení EET → přenos odpovědnosti na zaměstnance
- T2 – Nízká míra nezaměstnanosti v ČR → nedostatek nových zaměstnanců → potenciální zvyšování platů pro udržení zaměstnanců
- T3 – Klesající průměrná vzdělanost v ČR → do budoucna příslib malého počtu nového zdravotního personálu
- T4 – Převaha Karlovarského kraje na lázeňském trhu v ČR
- T5 – Velký počet lázeňských zařízení na území ČR
- T6 – Všeobecné zaměření na léčbu pohybového ústrojí
- T7 – Nedostatek zdravotního personálu
- T8 – Blízká konkurence v podobě lázní Skalka
- T9 – Nárůst počtu lázeňských zařízení
- T10 – Rostoucí počet Wellness služeb v hotelech a penzionech
- T11 – Modifikované „lázně“
- T12 – Rostoucí konkurenční boj o klienty samoplátce

### 4.1.4 Matice priorit

Identifikace příležitostí a hrozeb viz tab. 12 a tab. 13 vychází ze situační analýzy vnějšího prostředí.

Tab. 12 Identifikace příležitostí

Příležitosti	Pravděpodobnost výskytu a vlivu			
	V současnosti		Za 3 - 5 let	
	Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv
O1	1	3	3	3
O2	1	2	2	3
O3	1	1	2	2
O4	2	2	2	2
O5	2	2	3	2
O6	2	1	1	1
O7	3	1	3	2
O8	3	3	3	3
O9	2	2	3	3
O10	2	1	2	2
O11	3	3	3	3
O12	2	3	3	3
O13	3	1	3	3
O14	3	2	3	3

Zdroj: Vlastní tvorba

Tab. 13 Identifikace hrozeb

Hrozby	Pravděpodobnost výskytu a vlivu			
	V současnosti		Za 3 - 5 let	
	Výskyt	Vliv	Výskyt	Vliv
T1	3	1	3	1
T2	3	2	2	2
T3	2	1	3	2
T4	3	2	3	2
T5	3	2	2	2
T6	3	3	2	3
T7	3	3	3	3
T8	2	2	2	1
T9	2	2	1	1
T10	2	3	3	3
T11	1	2	2	3
T12	2	3	3	3

Zdroj: Vlastní tvorba

Dále z tabulek identifikací příležitostí a hrozeb vyplývá matice priorit.

Tab. 14 Matice priorit (současnost)

Pravděpodobnost výskytu příležitostí (hrozeb)	Pravděpodobnost vlivu příležitostí (hrozeb)		
	Vysoká	Střední	Nízká
Vysoká	08, 011, T6, T7,	014, T2, T4, T5,	07, 013, T1,
Střední	012, T10, T12	04, 05, 09, T8, T9,	06, 010, T3
Nízká	01,	02, T11	03

Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky je možné vyčíst důležité příležitosti a hrozby, kterými by se podnik měl v této době zabývat, tyto příležitosti a hrozby jsou v tabulce označeny tučně.

## 4.2 Vnitřní prostředí

V této části bakalářské práce je uvedena analýza vnitřního prostředí vytvořená za pomoci Porterova hodnotového řetězce, finanční analýzy a hodnocení potenciálu podle Eschenbacha. Na základě těchto dat bude vypracována situační analýza vnitřního prostředí, která určí nejdůležitější silné a slabé stránky společnosti.

### 4.2.1 Charakteristika společnosti

**Datum zápisu do obchodního rejstříku:** 20. března 1997

**Spisová značka:** B 1565 vedená u Krajského soudu v Ostravě

**Obchodní firma:** Lázně Slatinice a.s.

**Sídlo:** č.p. 29, 783 42 Slatinice

**Identifikační číslo:** 25367757

**Právní forma:** Akciová společnost

**Předmět podnikání:**

- Poskytování zdravotnické péče v oborech: komplexní lázeňská péče v oboru rehabilitační a fyzikální medicína, vnitřní lékařství
- Hostinská činnost
- Holičství, kadeřnictví
- Kosmetické služby
- Pedikúra, manikúra
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

**Představenstvo:**

- Předseda představenstva: Bc. Viktor Vybíhal
- Místopředseda představenstva: Doc.MUDr. Jaroslav Vomáčka, Ph.D. MBA
- Člen představenstva: Mgr. Tomáš Kohoutek

**Základní kapitál:** 112 800 000,- Kč (Justice.cz, 2017)

Lázně Slatinice se prioritně zabývají lázeňskou léčbou, rehabilitační péčí pacientů s onemocněním pohybového aparátu, onemocněním nervovým, kožním, onkologickým a cévním. Tržby za lázeňskou činnosti v roce 2015 tvořili 53 % tržeb společnosti (→S1), 21 % tvořili tržby Odborného léčebného ústavu rehabilitačního a zbývajících 26 % tržeb samoplátci.

V roce 2015 došlo oproti roku 2014 k nárůstu tržeb o 15 % u lázeňské, rehabilitační péče. K meziročnímu nárůstu tržeb došlo také u OLÚ o cca. 22 %. U samoplátců došlo k meziročnímu navýšení tržeb o 187 % (→S2).

#### 4.2.2 Historie společnosti

Historie lázní sahá, až do 16. století, kdy se dokladují první důkladné vědecké pojednání o sirném slatinickém prameni. V roce 1685 kníže z Lichtenštejna povolil stavbu lázní na tomto prameni. V roce 1714 měly lázně již 7 pokojů a plánovala se další stavba modernější lázeňské budovy. Stavba samotných lázní započala v roce 1731, ale nebyla dokončena kvůli příliš podmáčenému terénu. Proto byl lázeňský dům postaven až v roce 1733 na současném místě.

Původní architekturu je možné vidět i dnes, kdy v historické budově stojí restaurace, jídelna a místnosti pro léčebné procedury. (lazneslatinice.cz, 2017)

#### 4.2.3 Porterův hodnotový řetězec

Porterův hodnotový řetězec se věnuje vnitřním procesům a operacím pro zajištění hladkého chodu společnosti. Určuje základní a nezbytné operace poukazuje na operace, které se dají vylepšit, či jen analyzuje stávající procesy.

##### Primární činnosti:

- **Řízení vstupních operací**

V oboru lázeňství se dá za vstupní operace považovat příjem klienta (lázeňského hosta), jeho ubytování, příjem zdravotnického materiálu a jiných zásob či zajištění přístupu lázeňských zdrojů klientům.

Lázně Slatinice přináší pro klienty velké zázemí v podobě 5 lázeňských domů. Výjimkou je lázeňský dům Mánes, který slouží výhradně pro klienty OLÚ. Nově zrekonstruovaný lázeňský dům Balnea nabízí ubytování například pro klienty samoplátce, kteří mohou využít rozmanitosti tohoto domu, jako tělocvičnu, bazén, whirlpool, restauraci (→S3) či školící sál, který pojme až 50 osob (→S4). Dalším zajímavým lázeňským domem je Majorka, která přináší nově prostory pro svatby a oslavy až pro 30 osob a také pro firemní akce a večírky až pro 36 osob (→S5), další zajímavostí v lázeňském domě je vybavení pro možné sportovní soustředění (→S6). Dále v roce 2015 došlo k rozšíření kapacit v OLÚ z 30 na 40 lůžek, došlo také k dobudování tří nadstandardních pokojů (→S7),



- **Výroba a provoz**

V tomto případě se spíše jedná o provoz v podobě transformací vstupů do finální podoby služby pro klienty. Jedná se například o léčebnou péči, lázeňské procedury, rehabilitace, stravování a další služby pro klienty.

Pro klienty je připraveno několik typů pobytů jako lázeňské pobyty, wellness pobyty (→S8) či speciální pobyty. Klient může využít lázeňské koupele, zábaly či masáže a další procedury. Stravování je zajištěno buď ve formě jídelny v lázeňském domě Morava a Balnea nebo ve formě restauračního zařízení. Pro klienty je také k dispozici přírodní léčebný zdroj ve formě léčivých pramenů.

V posledních letech velký vzestup a nárůst klientů samoplátců, kteří se jezdí rekreovat především do Balnei a Majorjky. Vedení a marketingu se také podařilo například zajistit fotbalové soustředění pro tým SK Sigma Olomouc (→S6).

V dnešní době obecného lázeňského trendu chybí nové specifické léčebné procedury pro speciální onemocnění, které nejsou léčeny jinou konkurencí, jako zavedli například ve Františkových lázních (→W1).

Na druhou stranu v moderním trendu lázně postupují s romantickými wellness pobyty v dnešní době velmi populární u mladších zákazníků (→S8).

- **Marketing**

Do operací a procesů v marketingu jistě patří reklama v tisku či na internetu, webové stránky a jejich možnosti, zajištění a propagace akcí v areálu lázní, šíření povědomí o společnosti, seznámení s tradicí lázní atd.

Webové stránky lázní Slatinice jsou poměrně moderně zařízené, obsahují dostatečný počet informací o nabízených službách a umožňují i v dnešní době nezbytnou online rezervaci a dokonce stránky mají i svou mobilní verzi, což Lázně Slatinice odlišuje od konkurence (→S9).

Forma reklamní kampaně je nepřiliš viditelná okolní veřejnosti. Reklama v tisku nedostatečná (→W2). Na druhou stranu internetové pojetí marketingu ve formě facebookové stránky, která je pravidelně aktivní a přidává aktuální příspěvky, je dobrým lákadlem (→S10). Bohužel se nedá tato propagace plně využít díky malému počtu odběratelů oproti například Františkovým lázním nebo Priessnitzovým lázním. (→W3).

Marketing lázní je také dobře podporován pořádáním nejrůznějších akcí v okolí a areálu lázní, jako například lázeňské dny, zahájení lázeňské sezóny, žehnutí pramenům, hodové slavnosti s průjezdem historických vozidel (→S11).

Povědomí o existenci a tradici lázní je od roku 2015 podpořeno nově vzniklými letáky pro odbornou i laickou veřejnost.

**Sekundární činnosti:**

- **Obstaravatelské činnosti**

Do této oblasti sekundárních činností spadá zejména obstarávání již zmíněných vstupů a zdrojů, zásobování či řízení a směřování marketingových činností.

Obstarávání zdravotnického materiálu probíhá v pravidelných intervalech jedenkrát týdně s možností akutní dodávky v polovině týdne ve středu (→S12). Do-

davatel je místní a poskytuje kvalitní služby. Dále dodavatel poskytuje množstevní výhody v podobě nižších cen na daný produkt či na další odebírané produkty.

Ostatní zásoby potřebné pro provoz jsou dodávány v pravidelném cyklu jednou za měsíc, dle potřeby je možnost provést dodávku zásob i v menších intervalech.

### • Řízení lidských zdrojů

Do této části sekundárních činností spadá zejména hledání a přijímání nových zaměstnanců, jejich odměňování, znalostní rozvoj a školení, získávání nových akreditací.

Společnost měla v roce 2015 průměrný stav zaměstnanců 121, což bylo o 13 zaměstnanců více než v roce 2014. Tato situace je způsobena rostoucí kapacitou lázní a zkvalitňováním služeb pro klienty.

V oblasti lidských zdrojů je dostatečné obsazení na manažerských pozicích, kde je počet členů organizačního týmu vyhovující a v posledních letech se dále rozrůstá o další členy, jako poslední změna na pozici IT manažera.

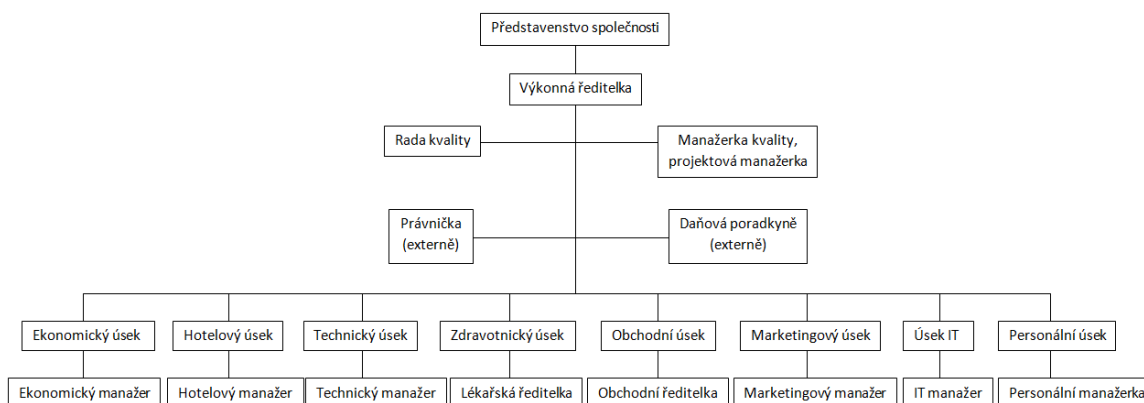
V oblasti zdravotnického personálu se objevují menší nedostatky v podobě chybějícího počtu personálu na pozicích doktor a rehabilitační pracovník (→W4). Na pozicích dalšího zdravotního personálu jsou počty zaměstnanců v této době dostačující.

Problém s počty zaměstnanců ve zdravotním úseku, ale není natolik velký, aby jakkoli ohrožoval běžný chod lázní.

Koncem roku 2015 došlo k intenzivním přípravám na akreditační šetření, které proběhlo 11. 5. 2016. Společnosti Lázně Slatinice a. s. byl vystaven certifikát o udělení akreditace (→S13).

### • Infrastruktura

Do infrastruktury podniku spadá organizace vedení, vytváření a zavádění nových projektů a řízení financování celé organizace.



Obr. 4 Organizační strom (Vlastní práce)

Dále v roce 2015 došlo k zavedení nových pracovních pozic a to: výkonná ředitelka, personální manažerka, IT manažer (→S14), dále k posílení personálu

na hotelovém a technickém úseku. Také koncem roku 2015 byl zaveden interní systém řízení kvality a zpracován nový Organizační řád.

#### 4.2.4 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z údajů obsažených v rozvaze, výkazu zisku a ztrát společnosti Slatinice a. s. zveřejněné na [or.justice.cz](http://or.justice.cz) od roku 2012 do roku 2015. Použité rozvahy, výdaje zisku a ztrát jsou obsaženy v příloze této práce.

Jednotlivé ukazatele je potřeba brát z širšího měřítka a porovnávat především z pohledu minulých let ve zvoleném časovém měřítku.

##### • Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou uvedeny v procentech a zaokrouhleny matematicky na dvě desetinná místa.

Tab. 15 Ukazatele rentability

%	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	-0,13	1,35	-2,01	-15,25	0,22	0,49
ROS	1,63	3,15	-0,70	-20,13	8,67	5,00
ROA	0,55	1,29	-0,25	-4,51	2,86	2,17

Zdroj: Vlastní tvorba

V roce 2013 je vidět jasný propad v ziskovosti společnosti, který je způsoben záporným výsledkem hospodaření. Z rozvahy je patrné, že z roku 2013 na rok 2014 bylo provedeno několik investic do dlouhodobého majetku a byl tak zkreslen finální výsledek hospodaření. Tato investice byla v podobě rekonstrukce jednoho z lázeňských domů do modernější a konkurenceschopnější budovy (→S15). V roce 2014 se již podařilo díky dokončení rekonstrukce a stabilizaci této situace dosáhnout opět kladných zisků, které byly dále použity na dofinancování ztráty z minulých let.

Z ukazatele rentability **vlastního kapitálu (ROE)** je patrné, že firma v posledních dvou letech přináší pro majitele a investory jen velmi malé zhodnocení vloženého kapitálu a při pohledu na delší časovou osu je zřejmé, že firma v několika letech měla problém se samotnou ziskovostí. To se daří v posledních letech korigovat, ale ukazatel ROE naznačuje problém s efektivním nakládáním s vloženými prostředky (→W5).

**Rentabilita tržeb (ROS)** se pohybuje pravidelně v časové řadě, při opominutí roku 2012 a 2013, v kladných hodnotách a v posledních letech dokonce nad hranicí 5 %. V porovnání s ostatními blízkými lázeňskými subjekty jako Lázně Teplice nad Bečvou nebo Lázně Bludov si společnost Lázně Slatinice vede podobně v některých letech i lépe. Například Lázně Bludov v roce 2011 měly ukazatel ROS na hodnotě 3,59 % a další roky dokonce nižší nebo záporný. Lázně Teplice nad Bečvou v roce 2012 měli ukazatel ROS na hodnotě 2,74 % a další roky taktéž podobný nebo nižší. Data jsou čerpána z výkazu zisku a ztrát společností: Lázně Bludov (2011) a Lázně Teplice nad Bečvou (2012).

**Rentabilita celkových aktiv (ROA)** poukazuje na výnosnost bez ohledu na způsob financování. Tento ukazatel se pohybuje v posledních letech kolem 2 % a při pohledu na dlouhodobou časovou osu dochází k růstu tohoto ukazatele, což je pro společnost dobré znamení.

#### • Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou uvedeny v bezrozměrných jednotkách a matematicky zaokrouhleny na čtyři desetinná místa.

Tab. 16 Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná	1,4665	0,8108	4,8763	0,9403	0,4786	2,4775
Pohotová	1,4529	0,7839	4,8433	0,9319	0,4698	2,4067
Okamžitá	0,4869	0,5872	1,9130	0,1146	0,3103	1,3563

Zdroj: Vlastní tvorba

Obecně u ukazatelů likvidity při pohledu na delší časovou osu je vidět nerovnoměrné rozložení v jednotlivých letech, kdy hodnoty nepravidelně kolísají a je tedy zřejmé, že vedení společnosti nepřikládá důraz na kontrolu likvidity prostředků v podniku (→W6). Dále je možné si povšimnout, že v roce 2012 hodnoty dosahují extrémních hodnot, pravděpodobně z důvodu probíhajících investic do rekonstrukce a tedy potřeba konzervativnější strategie v nakládání s peněžními prostředky ve společnosti.

**Běžná likvidita** udává kolikrát je schopen podnik uspokojit své věřitele při přeměně veškerých oběžných aktiv na hotovost. Doporučená hodnota je 1,6 – 2,5. Při pohledu na časovou osu je vidět, že vedení společnosti ve většině případů využívala agresivnější strategii. Z rozvahy je možné určit důvod nižších hodnot v těchto letech a to zejména z důvodu snižování oběžných aktiv od roku 2012 ze 40 tisíc do roku 2015 na 18 tisíc. V roce 2015 se podařilo hodnotu běžné likvidity dostat do doporučených mezí zejména z důvodu poklesu závazků společnosti.

**Pohotová likvidita** se zabývá likvidností podniku po vyloučení zásob. Na tento ukazatel je potřeba pohlížet z delší časové perspektivy a pozorovat jeho vývoj v čase. Právě při pohledu na časovou osu je jasné, že pohotová likvidita ve společnosti Lázně Slatinice není vůbec ustálená ani vyrovnaná. Hodnoty velmi kolísají a v doporučeném rozmezí se nachází pouze rok 2011. Dále není zřejmé ani využití strategie, jelikož v některých letech jsou hodnoty spíše konzervativní a v jiných spíše agresivní. Je tedy možné konstatovat, že by se management společnosti měl této problematice více věnovat (→W6).

**Okamžitá likvidita** je nejméně vypovídající a používaný ukazatel. Ale i přesto je možné z tohoto ukazatele vypožorovat, že firma drží příliš mnoho finančních prostředků na svém bankovním účtu či ve formě hotovosti. Lze tedy konstatovat, že firma by mohla své uložené finanční prostředky efektivněji využít ve formě případné investice (→W7).

### • Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity spojené s dobou obratu jsou uvedeny v dnech, ukazatel obrat aktiv je uveden v Kč. Hodnoty jsou matematicky zaokrouhleny na čtyři desetinná místa.

Tab. 17 Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	0,3344	0,4122	0,3480	0,2238	0,3294	0,4341
Doba obratu zásob	1,2004	1,8507	1,6921	2,4602	2,0933	2,2655
Doba splatnosti pohledávek	85,2477	13,5305	150,2285	242,4079	37,9772	33,6043
Doba splatnosti závazků	65,5966	42,6318	26,5665	250,5165	210,8839	31,9899

Zdroj: Vlastní tvorba

Dále je potřeba při hodnocení těchto ukazatelů vyloučit extrémní rok 2013 kvůli již zmiňované rekonstrukci a zkreslení dat.

Při pohledu na **obrat aktiv**, který je dlouhodobě nižší než doporučení minimální hodnota 1, je zřejmé že aktiva netvoří v této firmě velký podíl na tržbách. Dalo by se konstatovat, že tato situace je v oboru lázeňství běžná a není tedy nijak alarmující i vzhledem k hodnotám tohoto ukazatele například u konkurenční společnosti Lázně Teplice nad Bečvou, kde se taktéž ukazatel pohybuje pod hodnotou 0,5 nebo přibližně kolem této hodnoty.

Ukazatel **dobu obratu zásob** vykazuje velmi nízké hodnoty kolem 1 – 2 dní. To je způsobeno především oborem, který své hlavní tržby produkuje zejména z poskytovaných služeb, a tedy není potřeba držet tak velké zásoby. To zapříčiní poté velmi nízkou hodnotu tohoto ukazatele. Při pohledu na delší časovou osu, je možné ale pozorovat stálost těchto hodnot a tedy je možné konstatovat správné a přiměřené hospodaření se zásobami.

**Doba splatnosti (inkasa) pohledávek** je v posledních letech poměrně vyrovnaná. Tato doba se pohybuje kolem 30 dní, což je poměrně krátký časový úsek a to zejména proto, že většina zákazníků (klientů) platí hotově či jsou jejich pobyty propláceny pojišťovnou v pravidelných, stanovených intervalech. I při pohledu na konkurenci je doba splatnosti přiměřená.

**Doba splatnosti závazků** již není tak konstantní jako doba inkasa pohledávek. Při opominutí extrémních hodnot v letech 2013-2014, kdy krátkodobé závazky strmě stouply z důvodů zmíněné rekonstrukce, je možné vidět, že společnost splácí své závazky velmi nepravidelně (→W8).

Při pohledu na porovnání **doby inkasa pohledávek** a doby **splatnosti závazků** je vidět, že v několika případech je doba splatnosti závazků nižší než doba inkasa pohledávek jako v roce 2015 (→W9), což by mohlo přinést problémy v cash-flow firmy, ale rozdíly jsou zatím jen nepatrné, navíc firma disponuje na bankovních účtech velkou finanční rezervou. I přesto by bylo vhodné dodržet pravidlo, že doba splatnosti závazků by měla být stejná nebo vyšší než doba inkasa pohledávek.

#### • Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou uvedeny v procentech a zaokrouhleny matematicky na dvě desetinná místa.

Tab. 18 Ukazatele zadluženosti

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	38,39	33,55	58,76	65,24	59,10	25,09
Míra zadluženosti	62,58	50,52	142,63	190,21	145,15	33,59
Úrokové krytí	116,12	79,30	-31,20	-775,54	103,01	131,79

Zdroj: Vlastní tvorba

Ukazatele zadluženosti jsou velmi specifické jak pro jednotlivé firmy, tak pro jednotlivé obory. Je potřeba nahlížet na situaci ve firmě a její strategii s využíváním cizích prostředků vzhledem k nákladům na tyto prostředky a ziskům z nich.

**Celková zadluženost** se dlouhodobě ve firmě pohybuje v doporučeném rozmezí 30-60 %. Menší výkyv v trendu je možný vidět v letech 2012-2014 díky investování do rekonstrukce lázeňského domu. Trend je stanoven na udržení zadluženosti okolo 30 % (→S16), což je spodní hranice doporučené hodnoty. Je tedy možné zamyslet se nad volbou strategie společnosti, a zdali by nebylo výhodnější využít další cizí zdroje například k investování do nových projektů, které by přinesli větší zisky (→W10).

**Míra zadluženosti**, při vyčlenění roků 2012-2014, má klesající tendenci, což opět vybízí k možnému investování vedení společnosti do nových projektů i za pomoci nového bankovního úvěru. Banky všeobecně míru zadlužení berou jako směrodatný ukazatel při žádostech o bankovní úvěry a vzhledem ke klesající tendenci jsou tedy Lázně Slatinice zajímavý klient pro bankovní společnost (→S17).

Ukazatel **úrokového krytí** udává, kolikrát je firma schopna z celkového efektu reprodukce pokrýt úrokové platby. Jelikož v posledních letech je hodnota ukazatele vyšší než 100 %, je jasné že společnost má rezervy a možnosti pro krytí úrokových plateb i pro další úvěry (→S17).

#### 4.2.5 Situační analýza vnitřního prostředí

##### Silné stránky

- S1 – Rostoucí tržby z lázeňských činností
- S2 – Rostoucí tržby od samoplátců → rostoucí počet klientů samoplátců
- S3 – Rozmanité vybavení lázeňských domů
- S4 – Školící sál
- S5 – Prostory pro svatby, oslavy, firemní jednání a večírky
- S6 – Možnost zajištění soustředění pro sportovní týmy
- S7 – Rostoucí počet lůžek na OLÚ
- S8 – Nabídka pobytů wellness a romantických pobytů
- S9 – Webové stránky – online rezervace, přehlednost, mobilní verze
- S10 – Aktivní a aktualizovaná facebooková stránka
- S11 – Velký počet pořádaných akcí v okolí a areálu lázní
- S12 – Pravidelný cyklus zásobování
- S13 – Přidělená akreditace zdravotnímu sektoru
- S14 – Nově přijatý manažer IT
- S15 – Rekonstrukce lázeňských domů
- S16 – Nízká celková zadluženost → potenciál pro využití cizího kapitálu
- S17 – Nízká míra zadluženosti a vhodné úrokové krytí → možnost získání úvěru od bankovního subjektu pro případné nové projekty

##### Slabé stránky

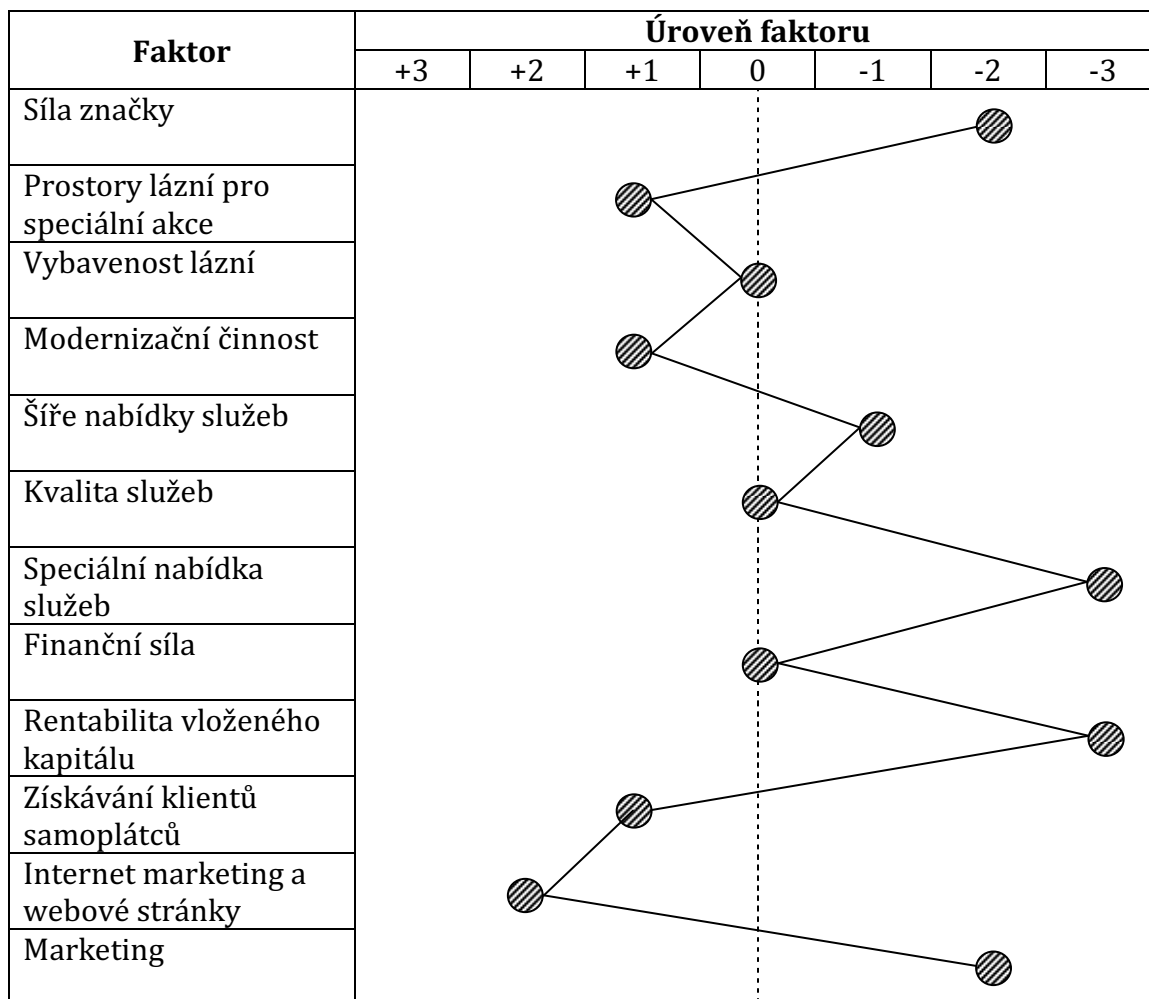
- W1 – Chybí zaměření na netradiční lázeňskou péči → odlišení od konkurence → převážné zaměření na léčbu pohybového ústrojí
- W2 – Chybějící reklama v regionálním tisku
- W3 – Málo odběratelů na facebookové stránce
- W4 – Nedostatečný počet zdravotního personálu na pozici doktorů a rehabilitačního personálu.
- W5 – Málo efektivní nakládání s vloženými finančními prostředky -> nízká výnosnost vloženého vlastního kapitálu
- W6 – Nestabilní (nekonstantní) rozložení likvidity v delší časové ose -> malá pozornost a kontrola likvidity
- W7 – Neefektivní množství finančních prostředků ve formě hotovosti
- W8 – Nepravidelnost splácení závazků -> znemožňuje efektivnější dlouhodobou strategii
- W9 – Doba inkasa pohledávek je větší než doba splacení závazků -> do budoucna může znamenat problém v cash-flow
- W10 – malé využití cizího kapitálu -> větší využití může přinést nové větší zisky za pomoci možnosti dalších investovaných finančních prostředků

#### 4.2.6 Hodnocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha

Při této analýze je využíváno kritických faktorů úspěchu pro daný trh, a dále jsou tyto faktory porovnány s nejhodnějším, nejsilnějším konkurentem. Pro hod-

nocení potenciálu úspěchu podle Eschenbacha pro Lázně Slatinice je vybrán, jako nejsilnější konkurent Priessnitzovi léčebné lázně Jeseník (v grafu hodnota 0). Tento konkurent je největším lázeňským zařízením v Olomouckém kraji, a proto se jeví jako dobrý ukazatel pro srovnání postavení ostatních lázní na trhu.

Tab. 19 Hodnocení potenciálu podle Eschenbacha



Zdroj: Vlastní tvorba

**Síla značky** – v porovnání s Priessnitzovými lázněmi nejsou Lázně Slatinice tak velkým subjektem na trhu lázeňství. Díky své velikosti a dlouholetému postavení mezi největšími lázeňskými subjekty v České republice, si Priessnitzovi lázně vybudovaly zvučné jméno a silnou značku na trhu. (-2)

**Prostory lázní** – v obou případech se v lázních nachází využitelné prostory pro firemní akce, svatby či jiné večírky. Rozdíly se dají najít jen v maličkostech. Prvním rozdílem je velikost těchto prostor, které jsou přiměřené k velikostem lázní v obou případech. Dalším rozdílem je cena, které se odvíjí také od velikosti prostor



a v případě Priessnitzových lázní také od síly značky. Jak výhodou pro Lázně Slatinice je možné určit přiměřenost velikosti prostor i lázní obecně pro takové akce, jako svatby či podnikové večírky. (+1)

**Vybavenost lázní** – v tomto případě vybavenost obou lázní odpovídá šíře nabízených služeb a je tedy možné konstatovat, že v obou případech se jedná o dostačující vybavenost (0)

**Modernizační činnosti** – u obou lázeňských společností dochází k nutným modernizacím. Zatímco Priessnitzovi lázně, provádí modernizaci především v okolí lázní, jako například nedávno modernizovaný Balneopark, který přináší pro klienty zajímavé zpestření aktivit kolem lázní. Lázně Slatinice se naopak v poslední době věnovali rekonstrukci svých lázeňských domů a zejména rekonstrukce lázeňského domu Balnea došlo k získání nových klientů samoplátců. V porovnání s velikostí obou společností, Lázně Slatinice během posledních let výrazněji zasáhli modernizací do chodu společnosti. (+1)

**Šíře nabídky služeb** – vzhledem k velikosti obou lázeňských subjektů je zřejmé, že Priessnitzovi lázně mohou disponovat širším portfoliem nabízených služeb. (+1)

**Kvalita služeb** – v obou případech se jedná o kvalitní služby i díky předepsaným normám a standardům. (0)

**Speciální nabídka služeb** – tento faktor přináší v dnešní době velkou výhodu v konkurenčním boji. Priessnitzovi lázně nabízí například speciální dětské procedury, využití solné jeskyně či speciální centrum odvykání kouření. (-3)

**Finanční rovnováha** – Priessnitzovi lázně hospodaří za rok 2015 s ukazatelem zadluženosti 32,2 %, což je v doporučeném rozmezí. Míra zadluženosti za rok 2015 je 47,57 %, což je o 14 procentních bodů více než v roce 2014. Oproti tomu míra zadluženosti společnosti Lázně Slatinice a.s. v průběhu let klesá, ale naopak ukazatel zadluženosti ukazuje na nedostatečné využívání cizího kapitálu. (0)

**Rentabilita vynaloženého kapitálu** – Priessnitzovi léčebné lázně za rok 2015 měly hodnotu ROE 12,7 %, což je při pohledu na hodnotu ROE u lázní Slatinice markantní rozdíl a je vidět, že Priessnitzovi lázně správně využívají svůj potenciál a sílu značky k dobrým hospodářským výsledkům. (-3)

**Marketing** – při porovnání marketingových aktivit je nutné konstatovat, že Priessnitzovi lázně, jako velká lázeňská společnost, má větší rozpočet na reklamu. To se projevuje na kvalitě a šíři reklamy. Priessnitzovi lázně vytváří reklamu na své služby, jak v médiích tak tisku, navíc v poslední době propaguje i své speciální léčebné produkty. Disponují dále také svou známou tváří v podobě moderátorky a

herečky Gábiny Partyšové. Svou marketingovou aktivitu vyvíjí i na zahraničním trhu, především v blízkém Polsku. (-2)

**Internet marketing a webové stránky** – internetový marketing v podobě stránek na sociálních sítích či jiných aktivit, je u obou subjektů na kvalitní úrovni. V dnešní době důležitá část prodeje je u obou společností dostatečně aktivní a přináší tak veřejnosti aktuální informace a nabídky. Na druhou stranu tyto webové stránky Priessnitzových lázní, jsou kvůli nadměře informací méně přehledné a uživatelsky ne tak příjemné. Také chybí verze pro mobilní telefony, která v dnešní době uživatelům přináší pohodlnější vyhledávání informací. Lze tedy tvrdit, že přijetí nového IT manažera se vyplácí. (+2)

**Získávání klientů samoplátců** – obě společnosti se věnují této problematice pomocí wellness pobytů. Dále také Priessnitzovi lázně využívají své speciální nabídky, viz výše. Naopak Lázně Slatinice využily nově zrekonstruované budovy a speciálních aktivit (např. silvestrovský pobyt) a také možnosti organizace sportovních soustředění. V porovnání na velikost lázní se aktivita Lázní Slatinice zdá vyšší. (+1)

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je vytvořena na základě nejpodstatnějších silných a slabých stránek společnosti Lázně Slatinice a.s. a nejdůležitějších příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí.

Tab. 20 Matice SWOT

<p style="text-align: center;">Vnitřní prostředí</p> <p style="text-align: center;">Vnější prostředí</p>	<p><b>Silné stránky (S)</b></p> <p>S2 – rostoucí tržby od samoplátců</p> <p>S3 – Rozmanité vybavení</p> <p>S4 – Školící sál</p> <p>S5 – Prostory pro akce</p> <p>S6 – možnost zajištění sportovních soustředění</p> <p>S8 – Velká nabídka pobytů</p> <p>S9 – Kvalitní web. stránky</p> <p>S14 – IT manažer</p> <p>S16 – Nízká zadluženost</p> <p>S17 – Možnost získání úvěru</p>	<p><b>Slabé stránky (W)</b></p> <p>W1 – Chybějící zaměření na netradiční léčbu</p> <p>W2 – Regionální reklama</p> <p>W3 – Málo odběratelů na facebookové stránce</p> <p>W4 – Nedostatečný počet zdravotního personálu</p>
<p><b>Příležitosti (O)</b></p> <p>O11 – Rostoucí obliba prodeje přes internet</p> <p>O12 – Rozmanitost nových metod v lázeňství</p> <p>O14 – hrazení lázeňské péče pro děti pojišťovny</p>	<p><b>Strategie SO (maxi-maxi)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organizace dětských (příměstských) táborů – O14, S3, S4/S5, (T12)</b></li> <li>• Využití slevových portálů – O11, S8, S9, S14</li> </ul>	<p><b>Strategie WO (mini-maxi)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšení marketingových aktivit – O11, W2, W3</li> </ul>
<p><b>Hrozby (T)</b></p> <p>T4 – Převaha Karlovarského kraje na lázeňském trhu</p> <p>T5 – Velký počet lázeňských zařízení v ČR</p> <p>T6 – Všeobecné zaměření na léčbu pohybového ústrojí</p> <p>T7 – Nedostatek zdravotního personálu</p> <p>T8 – Konkurence v podobě lázní Skalka</p> <p>T10 – Rostoucí počet wellness služeb v hotelech</p> <p>T12 – Rostoucí konkurenční boj o klienty samoplátce</p>	<p><b>Strategie ST (maxi-mini)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vybudování solné jeskyně – T6, T8, T12, S16, S17</b></li> <li>• Zřízení věrnostního programu – T12, S5, (S4, S5)</li> <li>• Spolupráce se sportovními týmy v regionu – T12, S6</li> </ul>	<p><b>Strategie WT (mini-mini)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavedení speciální lázeňské péče – T4, T5, T6, T10, T12, W1</li> <li>• Získávání zaměstnanců ze zdravotních škol – T7, W4</li> </ul>

Zdroj: Vlastní tvorba

## 4.4 Výsledky a diskuze

V následující části jsou podrobněji popsány navrhované strategie. Jako nejvhodnější strategie maxi-maxi je vybrána **organizace dětských (příměstských) táborů**, ze strategií maxi-mini je vybrána jako nejvhodnější **vybudování solné jeskyně**. Tyto dvě strategie budou ekonomicky zhodnoceny pro zjištění jejich možných přínosů pro společnost.

### 4.4.1 Strategie SO (maxi-maxi)

Strategie SO je založena na využití silných stránek společnosti Lázně Slatinice a.s. a příležitostí ve vnějším prostředí podniku.

#### **Organizace dětských (příměstských) táborů**

Tato strategie by společnosti Lázně Slatinice přinesla úplně novou službu, kterou ve svém portfoliu nikdy nenabízela. V dnešní době velmi populární zajišťování dětských příměstských táborů nebo zajištění klasických týdenních táborů pro děti spojené s lázeňskými aktivitami a procedurami. Oba typy táborů jsou velmi odlišné jak na program, náklady, výnosy, tak i personální zajištění a počet dětí.

Při budování dětského tábora, který by trval týden, až čtrnáct dní je důležité zajistit několik věcí:

- Ubytování pro děti
- Dvousměnný dohled pro děti (noc, den)
- Strava a nápoje (snídaně, 2× svačina, večeře)
- Program v podobě procedur
- Doprovodný program
- Celotáborový program
- Zdravotní zázemí

Při zařizování příměstského tábora je náročnost nižší. Podstatné věci k zajištění jsou následující:

- Strava a nápoje (2× svačina, oběd)
- Dohled pro děti (den)
- Program v podobě procedur
- Doprovodný program

Vzhledem k náročnosti pro obě varianty je vhodnější způsob zřízení tábora pro děti v areálu Lázní Slatinice zpočátku příměstský tábor i vzhledem k možným nákladům ušlé příležitosti za vyčlenění ubytovací kapacity pro děti. Při osvědčení první varianty a zájmu o týdenní tábor je možné do budoucna tuto variantu přidat. V takovém případě je možné využít program pro zotavovací dětské tábory, které jsou ve většině případů propláceny pojišťovny. V tomto případě je ovšem potřeba se dále držet legislativy o zotavovacích táborech (zákon č. 258/2000 Sb.). Dále

se tábora mohou účastnit jen děti s doložením o lékařské prohlídce a umožněním účastnit se léčebných aktivit.

### **Ekonomické zhodnocení varianty příměstského tábora**

Pro zavedení tábora je nutné zajistit zázemí, personál, stravování, náplň aktivit a marketing.

Při startu tohoto projektu je vhodnější menší obsazení tábora v podobě cca. 15 dětí na jeden týden.

#### Zázemí

Pro zázemí tábora je možné využít stávající prostory, které nabízí lázně. Je možné využít školící místnost lázeňského domu Morava (až 30 osob), školící místnost v Penzion Majorka (až 30 osob) nebo kongresový sál LD Balnea (až 50 osob). Zázemí je tedy pro počet dětí i s přiděleným personálem dostačující.

Náklady na zázemí obsahují náklady ušlé příležitosti při využití jedné místnosti a náklady na úklid této místnosti. Náklady ušlé příležitosti při počtu místností jsou rovny 0 Kč, vzhledem k nízké pravděpodobnosti využití všech třech místností najednou jinými klienty. Náklady na úklid místností za každý den 100 Kč (mzda personálu + náklady na čisticí prostředky) při využití personálu již zaměstnaného v areálu lázní.

#### Personál

Pro řádné vedení příměstského tábora s 15 dětmi je vhodné využít 2 osoby s pedagogickým minimem nebo osoby právě studující alespoň pedagogické minimum. Z toho jedna osoba zaměstnaná jako vedoucí tábora a druhá jako pomocná síla. Náklady na mzdu 2700 Kč/týden pro vedoucího a 1800 Kč/týden pro pomocnou sílu plus strava pro oba zaměstnance po dobu průběhu tábora. Dále je potřeba započítat i náklady na sociální a zdravotní pojištění pro dva zaměstnance. Sociální pojištění 25 % a zdravotní pojištění 9 % z hrubé mzdy zaměstnanců.

#### Stravování

Stravování v podobě dvou svačin a jednoho oběda denně je možné zajistit v jídelnách v budově Morava nebo Balnea. Pitný režim zajištěn přímo ve využívané místnosti či v podobě lahví s vodou v případě výletů či aktivit mimo budovy lázní.

Náklady na oběd 45 Kč, náklady na dvě svačiny 10 Kč. Náklady na pitný režim jsou různé pro tento případ cca. 20 Kč pro všechny děti za den.

#### Aktivity a program tábora

Program týdenního tábora v tomto případě ilustrativně obsahuje:

- Využití bazénu na 1 hod. max. 10 osob. Nutné rozdělení do dvou skupin, tedy využití bazénu 2 hod. Náklady ušlé příležitosti 500 Kč (náklady vyčíslené pomocí ceny bazénu pro ubytované hosty 60Kč/hod.)
- Využití lázeňských procedur například: cvičení v minerálním sirném bazénu náklady 130 Kč/dítě (cena pro hosty lázní 210 Kč), inhalace vincentkou náklady 80 Kč/dítě (cena pro hosty lázní 150 Kč), sirná perličková koupel náklady 150 Kč/dítě (cena pro hosty lázní 240 Kč)

- Využití místní sokolovny pro sportovní aktivity dětí 3× za týden. Náklady 210 Kč. (Cena je 70 Kč/hodinu)
- Využití blízkého dětského hřiště. Náklady 0 Kč.
- Využití fotbalového hřiště pro sportovní aktivity. Náklady individuální.
- Možné využití návštěvy galerie Zdeňka Buriana. Náklady 40 Kč/dítě.
- Tvůrčí aktivity. Náklady 200 Kč/dítě.
- Náklady na odměny pro děti 100Kč/dítě + využití reklamních materiálů lázní.
- Další aktivity dle volby vedoucích tábora 1000 Kč/týden.

#### Marketingové aktivity

Pro marketingovou podporu této strategie je nutné využít mediální propagaci v regionálním tisku. Například při využití doplňkové inzerce o velikosti 190×30 mm v Prostějovském Večerníku jsou náklady na jeden výtisk 700 Kč. Při inzerování reklamy ve čtyřech po sobě jdoucích výtiscích a ve dvou periodikách je cena reklamy na jeden termín 1400 Kč. (vecernikpv.cz, 2016)

Internetové propagace na sociálních sítích (náklady 0 Kč) a vytvoření propagačních letáků dále distribuovaných mezi děti a rodiče. Náklady na tisk letáček formátu A4 při objednání 100 ks by byly 1500 Kč, tedy 1,5 Kč/kus. Při uspořádání minimálně čtyř termínů tábora je cena 375 Kč/termín. Cena je nabízená firmou cenik-tisku.cz a je včetně nákladů na zabalení a dopravu. (Cenik-tisku.cz, 2017)

#### Celkové náklady na týdenní řízení tábora

Sledující tabulka obsahuje přehled týdenních nákladů na řízení příměstského tábora pro 15 dětí na týden (5 dní). Přesné náklady se mohou lišit dle zvoleného programu vedoucím tábora, kdy záleží na počasí, tématu tábora a volbě léčebných procedur pro děti.

Tab. 21 Náklady na týdenní provoz tábora

Druh nákladů	Kč/týden (termín)
Úklid	500
Personál (vedoucí)	2 700
Personál (pomocná síla)	1 800
Sociální a zdravotní pojištění personálu	918 + 612
Strava	6 375
Bazén	500
Cvičení v minerálním sirném bazénu	1 950
Inhalace vincentkou	1 200
Perličková koupel sirná	2 250
Využití sokolovny	210
Návštěva galerie	600 + 100 (dozor)
Tvůrčí činnosti	3 000
Odměny pro děti	1 500
Marketing	1 775
Ostatní	1 000
<b>Celkem</b>	<b>26 990</b>

Zdroj: Vlastní tvorba

Celkové náklady na provoz příměstského tábora pro 15 dětí na 5 dní jsou tedy 26 990 Kč. Při stanovení ceny 2000 Kč pro jedno dítě na týden jsou celkové výnosy 30 000 Kč. Tedy celkový zisk z této strategie pro jeden týden tábora při zachování zvoleného programu a ceny je 3 010 Kč. Při zohlednění zřízení 4 termínů je možný zisk za měsíc 12 040 Kč.

Při vyčíslování této strategie je důležitý předpokládaný počet dětí a volba programu. Tyto prvky jsou variabilní a dají se měnit dle potřeby podniku. Cena za tábor byla stanovena, dle cen příměstských táborů v Prostějově a okolí, tak aby byla nižší než konkurence a dokázala tak obsadit potřebných 15 míst.

V dalších letech je možné kapacitu tábora rozšířit upravit doprovodný program a aktivity pro děti, upravit cenu za týdenní tábor a tím dosáhnout většího zisku.

### Využití slevových portálů

Tato strategie v dnešní době moderních technologií nabízí lehký způsob jak získat více klientů samoplátců i v obdobích, které nejsou pro lázeňské hosty tak příznivé. Společnost Lázně Slatinice již v roce 2011 slevový portál využila na distribuci služeb vstupu do bazénu či infrasauny. Od té doby chybí aktivita v tomto sektoru, která by přivedla nové klienty.

V dnešní době se nabízí využití velkých a ověřených slevových portálů jako Slevomat.cz či Pepa.cz. Tato metoda je ověřena mnoha subjekty a společnosti by tak dopomohla v boji pro substituční konkurenci, jako jsou wellness hotely nebo alternativní lázně, které právě na těchto portálech své služby nejčastěji nabízejí.

Dále by aktivita na těchto portálech podpořila marketingovou činnost společnosti díky rozšíření povědomí o značce a nabízených službách mezi další klienty.

Lázně Slatinice by na těchto portálech měly nabízet pobyty do svých lázeňských domů sloužících především pro klienty samoplátce. Pobyty nejčastěji v měsících, které nejsou klienty natolik využívány jako například zimní měsíce. Dále by bylo vhodné nabízet i jednotlivé balíčky procedur se slevou či jednotlivé procedury nebo wellness služby.

Při využití strategie vybudování solné jeskyně v areálu lázní se nabízí právě využití slevového portálu, který by podpořil počáteční prodej této služby a zároveň podpořil marketingovou část prodeje této služby a rozšířil povědomí mezi klienty o provozování této služby.

#### 4.4.2 Strategie ST (maxi-mini)

Strategie ST je založena na využití silných stránek společnosti Lázně Slatinice a.s. a hrozeb ve vnějším prostředí podniku.

##### Zřízení věrnostního programu

Věrnostní program v dnešní době představuje zajímavý způsob jak zajistit, že klienti lázně navštíví vícekrát či je budou navštěvovat pravidelně.

Tento program je ovšem vztažen jen na klienty samoplátce, kteří si pobyty hradí sami a nejsou jejich pobyty hrazeny pojišťovny.

Věrnostní program může mít mnoho variant, pro Lázně Slatinice se jako nejvhodnější nabízí tyto možnosti:

- Slevový poukaz na další pobyt či procedury
- Množstevní sleva na odběr procedur
- Věrnostní program založený na sbírání lázeňských bodů

První kategorie je tradiční nástroj pro přilákání klientů na další pobyt. V tomto případě by se mohlo jednat například o 10% slevu na celý další pobyt v lázních nebo o slevu na balíčky procedur pro další pobyt.

V druhém případě se jedná spíše o věrnostní program založený na pravidelné návštěvě lázní. Po absolvování určitého počtu jednoho druhu procedur je další absolvování této procedury zdarma (například 5 + 1).

Poslední věrnostní program je již složitější. Jedná se o zřízení databáze klientů, kteří by o členství ve věrnostním programu požádali. V této databázi by se zaznamenávaly body, které by klient získal za návštěvu lázní, absolvování procedur atd. Věrnostní body by byly klientům přičítány na základě bodového ceníku vypracovaného lázněmi. Výhodou tohoto programu pro klienty by byla možnost, po nasbírání určitého počtu bodů, získat slevu na další pobyt, slevu na další procedury či získat produkty nabízené v lázních.

Tato strategie by měla klienty pozitivním způsobem nalákat na další návštěvu lázní či absolvování procedur za výhodnějších podmínek.

Při ověření vyšší návratnosti klientů do lázní a kladné odezvy od klientů je dále možné uvažovat i o zřízení věrnostního programu pro klienty, kteří mají svůj



lázeňský pobyt hrazen z poloviny vlastními financemi a z poloviny pojišťovnou. Zde by tento program mohl mít také velký účinek při výběru lázní.

### **Vybudování solné jeskyně**

Vybudování solné jeskyně v areálu lázní by mělo odlišit Lázně Slatinice od blízké konkurence a získat tak větší klientelu. Navíc v okolí lázní (Olomouce, Prostějova) je velmi omezená možnost využití této procedury či volnočasové aktivity. V celém Olomouckém kraji se nachází pouze 3 solné jeskyně, z toho jedna je dočasně uzavřena a jedna se nachází až u Velkých Losin. Z těchto informací se dá vyvodit nedostatečná nabídka této služby.

Vybudování solné jeskyně by rozšířilo nabídku služeb a nabídlo rozšíření léčebných postupů o léčbu dechového ústrojí či podpoře a prevenci proti mnoha dalším nemocem.

Díky mezeře na trhu s touto službou se dá očekávat zájem o tuto službu od klientů samoplátců, především od starších osob a rodin.

### **Ekonomické zhodnocení vybudování solné jeskyně**

Pro tuto strategii je důležité vyčíslení nákladů na vybudování solné jeskyně v prostorách lázní a vyčíslení nákladů na provoz této jeskyně. Dále stanovení minimální návštěvnosti jeskyně klienty, aby se investice do této strategie vyplatila.

Pro vybudování solné jeskyně je potřebný prostor o velikosti od 30 m<sup>2</sup> do 50 m<sup>2</sup> podle požadovaného počtu osob. Velikost místnosti na výšku kolem 2,5 m. Pro vybudování solné jeskyně je zapotřebí vývod do vnějších prostor budovy kvůli klimatizaci. Dále je vhodné mít prostory pro vybudování okolního zázemí jako čekárna či šatna. Cena takové solné jeskyně se liší podle vybavení solné jeskyně a stavebních podmínek přímo ve vyčleněných prostorách.

Pro tuto strategii je uvažována solná jeskyně o velikosti plochy 30 m<sup>2</sup>, která pojme najednou 8 – 10 osob. Jedna procedura v solné jeskyni trvá 45 min s ochrannou dobou 15 minut pro přípravu na vstup a výstup ze solné jeskyně.

### Vybavení solné jeskyně

Jako základní vybavení potřebné pro stavbu solné jeskyně je zvoleno:

- Konstrukce solné jeskyně obsahující sůl z Mrtvého moře, Černého moře a jodové a minerální doplňky
- Násyp soli na podlahu (min. 9 cm)
- Osvětlení
- Klimatizační jednotka a vzduchotechnika pro přívod a odvod vzduchu
- Podlahové vytápění
- Ozvučení prostor
- Šatna, přípravná místnost

Další vybavení solné jeskyně, které je potřeba zakoupit pro pohodlí klientů by mělo obsahovat:

- Lehátka
- Přikrývky

#### Náklady na vybudování solné jeskyně

Náklady pro vybudování solné jeskyně se liší také podle firmy, která solnou jeskyni buduje. Cena za 10 m<sup>2</sup> plochy před stavbou se pohybuje od 250 000 do 300 000 Kč. V ceně je u většiny výrobců zahrnuto kompletní vybavení potřebné pro stavbu solné jeskyně, viz výše. Jako prodejce je možné uvést například Morriscz cave s.r.o. (sídlo Černilov), Salt-medicamax s.r.o. (sídlo Olomouc).

Další náklady pro solnou jeskyni jako lehátka a přikrývky jsou stanoveny dle průměrné ceny u internetových prodejců. Pro zpříjemnění služby rodinám s dětmi je možné dokoupit hračky do písku pro děti nebo například televizi, která u některých prodejců je zahrnuta již v základní ceně.

Náklady dále závisí na typu financování tohoto projektu, případně na velikosti úvěru a velikosti úroků při financování cizími zdroji. Pro tento případ budeme uvažovat investiční úvěr o velikosti 1 mil. Kč na 5 let od společnosti Raiffeisen bank s roční úrokovou sazbou 4,29 p.a. (rb.cz, 2017) Za těchto podmínek bude pro první rok provozu solné jeskyně úrok z úvěru 42 900 Kč/rok. Náklady na úrok z úvěru budou dále zahrnuty do provozních nákladů solné jeskyně.

Tab. 22 Náklady na vybudování solné jeskyně

Druh nákladů	Cena za ks	Celková cena v Kč
Náklady na výstavbu		750 000
Šatna, přípravná místnost		50 000 – 200 000
Lehátka	1 000	10 000
Přikrývky	200	2 000
Ostatní		500 - 5 000
<b>Celkem</b>	<b>967 000 Kč</b>	

Zdroj: Vlastní tvorba

#### Náklady na provoz solné jeskyně

Náklady na provoz a údržbu jsou odlišné podle četnosti využívání solné jeskyně. Obecně platí, že při pravidelném využívání solné jeskyně je servis doporučen jednou za 2-3 roky a to v podobě servisu vzduchotechniky a doplnění podlahového písku. K doplnění podlahového písku nechává většina firem po zřízení jeskyně dostatečné zásoby k pravidelnému doplňování písku. Cena servisu vzduchotechniky se odvíjí od typu vzduchotechniky a druhu servisu (výměna filtrů, čištění trubek, výměna zdroje atd.). Náklady na zregulování vzduchotechniky od 500 Kč/hod, obecný servis vzduchotechniky 320 Kč/hod. U vzduchotechniky je také důležitá pravidelná roční revize. Náklady na tuto revizi se pohybují kolem 200Kč/ks. Ceny služeb servisu klimatizace jsou převzaty od společnosti Pulsklima s.r.o.

Průměrné roční náklady na provoz solné jeskyně jsou získány z výkazu zisku a ztrát přístupných od jiných solných jeskyní v ČR. Návštěvnosti i velikost solných jeskyní se liší, a proto se jedná o přibližnou hodnotu. Data jsou čerpána z výkazu zisku a ztrát společností: Jihoměstská solná jeskyně s.r.o. (2015), Solná jeskyně AK s.r.o. (2011), Solná jeskyně FL s.r.o. (2014, 2015). Předpokládané průměrné náklady jsou 150 000 Kč/rok.

Do nákladů na provoz solné jeskyně je započítána i propagace provozu solné jeskyně. Náklady na reklamu na webových stránkách a na profilu na sociální síti lázní je 0 Kč. Náklady v regionálním tisku například při využití doplňkové inzerce o velikosti 190×30 mm v Prostějovském Večerníku jsou na jeden výtisk 700 Kč. Tedy při využití dvou regionálních týdeníků jsou měsíční náklady na reklamu v tisku 5 600 Kč. Při využití reklamy v tisku na první půlrok provozu solné jeskyně jsou náklady 33 600 Kč. Tato propagace by měla přispět k získání klientů pro provoz solné jeskyně.

Tab. 23 Roční náklady na provoz solné jeskyně

Druh nákladů	Cena v Kč/rok
Provoz solné jeskyně	150 000
Servis solné jeskyně	200 – 1 000
Marketing	33 600
Úrok z úvěru	42 900
<b>Celkem</b>	<b>227 500</b>

Zdroj: Vlastní tvorba

Roční náklady na provoz by v dalších letech klesaly z důvodu klesající částky úroků. Proto by dále rostli zisky společnosti Lázní Slatinice a.s. z provozu solné jeskyně.

#### Výnos z provozu solné jeskyně

Výnos z provozu solné jeskyně se odvíjí od ceny za jednu proceduru a návštěvnosti solné jeskyně klienty. Cenová politika by mohla být stanovena například takto:

- Základní vstupné: 110Kč/hod
- Vstupné pro hosty lázní: 90 Kč/hod
- Důchodci, ZTP: 70 Kč/hod
- Děti do 6 let: ZDARMA
- Děti 6-15: 50 Kč/hod
- Studenti (15-26 po doložení studentského průkazu): 80 Kč/hod
- Rodinné vstupné (2 dospělí, 2 děti 6-15 let): 280 Kč/hod
- Pronájem celé jeskyně (10 míst): 900 Kč/hod

Predikce výnosů z návštěvnosti solné jeskyně je zjištěna z průměrných hodnot výkazu zisku a ztrát společností: Jihoměstská solná jeskyně s.r.o. (2015), Solná jes-

kyně AK s.r.o. (2011), Solná jeskyně FL s.r.o. (2014, 2015). Předpokládané průměrné výnosy jsou 380 000 Kč/rok.

#### Zisk a rentabilita solné jeskyně

Roční zisk závisí na návštěvnosti jeskyně klienty. Dle odhadovaných nákladů a výnosů, by se mohl roční zisk pohybovat kolem 152 500 Kč. Solná jeskyně by tedy začala být plně výdělečná za zhruba 7 let, kdy by se ze zisku solné jeskyně získala počáteční investice 1 mil. Kč.

### **Spolupráce se sportovními týmy v regionu**

Pravidelná spolupráce se sportovními týmy v regionu je zajímavou cestou jak zvýšit zisky organizace a zároveň přilákat další klienty samoplátce.

Pro tuto strategii je v regionu příznivé zázemí vzhledem k velkému počtu vrcholových sportovních týmů především v okolí Olomouce a Prostějova, kde se koncentruje několik špičkových týmů z různých sportovních aktivit. Navíc v minulosti již Lázně Slatinice mají se zaštitěním sportovního soustředění, například pro SK Sigma Olomouc, zkušenost a lze tedy i pomocí této zkušenosti nalákat další týmy.

Vzhledem k přijatelné poloze mezi Olomoucí a Prostějovem je dostupnost z obou měst pro sportovní kluby bezproblémová. Zázemí v podobě ubytování, stravování je pro tyto akce připravené. Dále se v bezprostředním okolí lázní nachází mnoho sportovišť, jako tenisové kurty, plážový volejbal, tělocvična či fotbalové hřiště.

Dále se tato spolupráce dá využít i pro marketingovou propagaci lázní a zvýšení povědomí o kvalitě lázní mezi širší veřejnost, což by mělo přilákat další klienty samoplátce nebo zvýšit žádanost lázeňské péče u klientů zaštitovaných pojišťovnamí. Jako příklad takové marketingové aktivity je samotná návštěva sportovního klubu v lázních nebo možná spolupráce s uvedením reklamy lázní na daném sportovišti.

#### **4.4.3 Strategie WO (mini-maxi)**

Strategie WO je založena na zlepšení slabých stránek podniku Lázně Slatinice a.s. za pomoci využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku.

#### **Zlepšení marketingových aktivit**

Zlepšení marketingových aktivit by mělo vést k rozšíření povědomí o Lázních Slatinice mezi klienty a zároveň rozšíření marketingových aktivit na poli internetu k získání nových klientů u mladších ročníků.

První krok je použití reklamní aktivity v regionálním tisku jako Olomoucký a Prostějovský deník nebo měsíčník Olomoucký kraj.

Druhý krok je zvýšení aktivity na sociálních sítích či jiných webových stránkách. Jako jedna z možností se nabízí využití sociální sítě Instagram, která slouží k umístění fotografií. To by sloužilo k rozšíření povědomí o zázemí Lázní Slatinice. Dále lze využít lépe sociální síť Facebook, která by nesloužila jen jako reklamní nástroj pro nové pobyty a stávající procedury nebo informační portál, ale aktivně

by správce účtu vytvářel události na tyto akce a staral se o jejich šíření mezi veřejnost.

Dále při využití strategie o dětských táborech či speciálních léčebných procedurách pro děti, je potřeba tuto informaci distribuovat mezi rodiče a děti. K tomu by měly sloužit jak sociální sítě, které jsou v dnešní době nejrychlejším zdrojem informací, tak i právě reklama v regionálním tisku. Také je možné vytvořit speciální nabídkové letáčky a ty distribuovat pomocí mimoškolních aktivit dětí, jako kroužky, herny, školky, sportovní aktivity atd.

#### **4.4.4 Strategie WT (mini-mini)**

Strategie WT je založena na minimalizaci slabých stránek podniku Lázně Slatinice a.s. a zároveň se díky této strategii vyhnout hrozbám ve vnějším prostředí podniku.

##### **Zavedení speciální lázeňské péče**

Zavedení speciální lázeňské péče je velmi důležité k získání více klientů a odlišení se od konkurence. V dnešní době tyto speciální nabídky léčby začínají být velmi populární a je nutné tedy využít tuto příležitost dříve než konkurence.

V okolí Lázní Slatinice podobnou speciální nabídku nabízí prozatím jen Priessnitzovi lázně, které zavedly centrum odvykání proti kouření. V ČR jsou průkopníkem těchto speciálních nabídek Františkovi lázně, které jako první nabídky například léčbu dámských problémů.

Pro Lázně Slatinice, jako menší lázně oproti těmto gigantům se nabízí využití akupunktury nebo zaměření na léčbu pro děti. Například na léčbu dýchacích problémů či kožních problémů, které jsou u dětí velmi rozšířené.

Možnost zaměřit se i na léčení dětí s postižením ovlivňujícím normální pohyb a to díky možnosti využití sirných pramenů. Sirné koupele již v nabídce lázní figurují a tak zaměřit tyto koupele z části pro tyto klienty není problém. Stačí tuto proceduru uvést do nabídky a mediálně propagovat ji i její účinky.

Možnost zavedení speciální lázeňské péče zaměřené na děti je výhodná i z hlediska možného využití finančního plnění pojišťoven pro rodiny, a tedy razantní rozšíření klientského segmentu pro lázně.

##### **Získávání zaměstnanců ze zdravotních škol**

Problém počtu zdravotního personálu v ČR dlouhodobý. Boj o zdravotní personál je náročnější a udržení zdravotního personálu na jednom místě déle je mnohdy složité díky výhodnějším nabídkám ze zahraničí či od konkurence.

Je proto důležité se zaměřit na řešení tohoto problému například pomocí získávání zaměstnanců ze zdravotních škol.

Tento program může fungovat na principu nabídky stáží nebo praxe pro studenty středních, vysokých nebo vyšších odborných škol. Možnosti jak takto zvýšit počet personálu jsou dvě:

- Nabídka neplacené praxe (stáže) pro studenty a využití tak pracovní síly. Po skončení praxe či po vystudování studentů se snažit udržet pracovníky v lázních.
- Nabídka placené praxe (stáže) s podepsáním smlouvy na odpracování pevně daného počtu let po dokončení školy studentem v lázních.

První způsob je finančně méně náročný a obsahuje jen položku na zaškolení studentů v lázních. Na druhou stranu se jedná jen o dočasné řešení, pokud po dokončení praxe (školy) se student nerozhodne v zařízení pokračovat.

Druhý způsob by měl motivovat finanční odměnou studenty do zapojení do projektu. Student by nastoupil do podniku jako stážista a při nástupu by podepsal smlouvu o smlouvě budoucí na zaměstnání v podniku po ukončení studia na danou dobu. Pokud by student nedostudoval danou školu nebo by se poté rozhodl nedodržel smlouvu, musel by vrátit obdržovaný finanční obnos. Tento model je dlouhodobějším řešením a i přes finanční částku po dobu praxe se jeví jako výhodný.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout vhodné strategie pro podnik, konkrétně pro podnik zabývající se zprostředkováváním služeb v oboru lázeňství. Pro tuto bakalářskou práci byl vybrán podnik Lázně Slatinice a.s. Dalším cílem bylo z navržených strategií ekonomicky zhodnotit strategie maxi-maxi a maxi-mini. Pro vypracování strategií byla použita analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku a SWOT analýza.

Při analýze vnějšího prostředí byla využita PEST analýza a Porterův model 5 hybných sil. PEST analýza byla vybrána z důvodu její komplexnosti a Porterův model 5 hybných sil především pro podrobné popsání oborového okolí podniku. Z těchto analýz byly získány příležitosti a hrozby, které se vyskytují v okolí podniku Lázně Slatinice a.s. Všechny příležitosti a hrozby byly dále posouzeny z pohledu důležitosti pro podnik Lázně Slatinice a.s. Z těchto příležitostí a hrozeb se jako nejdůležitější jeví především: rozmanitost lázeňských metod (O), příspěvky pojišťoven na lázeňské služby (O), blízká i celonárodní konkurence (T), nedostatek pracovních sil (T), nedostatečná odlišnost konkurenčních firem (T).

K analýze vnitřního prostředí byly využity metody jako finanční analýza, Porterův hodnotový řetězec, hodnocení potenciálu podle Eschenbacha. Tato analýza sloužila k zjištění a prověření silných a slabých stránek lázní. Porterův hodnotový řetězec sloužil k popisu vnitřního prostředí a operacím uvnitř podniku. Finanční analýza zhodnotila řízení financí a hospodaření uvnitř podniku. Metoda hodnocení potenciálu podle Eschenbacha porovnávala hlavní silné a slabé stránky důležité pro podnikání v odvětví s největším konkurentem v Olomouckém kraji. Z této analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky, které ovlivňují chod podniku. Mezi hlavní silné a slabé stránky je možné zařadit: široká nabídka služeb (S), možné využití prostor lázní k nejrůznějším aktivitám (S), vybavenost lázní (S), nízká zadluženost (S), Nedostatečný počet zdravotního personálu (W) nebo zaměření především na léčbu pohybového ústrojí (W).

Z těchto faktorů ovlivňující podnik Lázně Slatinice a.s. byla vypracována SWOT analýza a pomocí ní stanoveny strategie, které by měly přispět k rozvoji podniku. Dále tyto vytvořené strategie byly charakterizovány a dvě hlavní strategie byly dále ekonomicky zhodnoceny. První strategie je organizace dětských (příměstských) táborů. Jedná se o strategii, která se zaměřuje na využití silných stránek a příležitostí. Náklady na tuto strategii byly vyčísleny dle ušlých příležitostí podniku Lázně Slatinice a.s. a konkurenčních projektů a byly stanoveny na 25 460 Kč/týden. Druhá strategie je vybudování solné jeskyně v areálu lázní. Tato strategie se zaměřuje na využití silných stránek a eliminaci hrozeb. Náklady na tuto strategii byly rozděleny na náklady provozní a výstavbu. Náklady na výstavbu byly odvozeny od cen potenciálních dodavatelů a provozní náklady byly stanoveny dle konkurenčních společností provozujících solné jeskyně. Celkové náklady na výstavbu jsou 967 000 Kč a provozní náklady na rok 227 500 Kč.

## 6 Literatura

- BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK, PAVOL KOŠŤAN A OLDŘICH ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- Cena reklamy v tisku. Vecernikpv.cz [online] Prostějovský Večerník, 2016 [cit. 2017-04-26] Dostupné z: <http://www.vecernikpv.cz/redakce/inzerce>
- Ceny tisku propagačních letáků. Cenik-tisku.cz [online] Ceník tisku, 2017 [cit. 2017-04-26] Dostupné z: <http://www.cenik-tisku.cz/tisk/letaky>
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- Elektronická evidence tržeb. Etrzby.cz [online]. Finanční správa, 2016 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/>
- Evropské dotace. Strukturalni-fondy.cz [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>
- Historie Lázní Slatinice. Lazneslatinice.cz [online] Lázně Slatinice, 2017 [cit. 2017-04-05] Dostupné z: <http://www.lazneslatinice.cz/historie.html>
- Charakteristika společnosti Lázně Slatinice a. s. Justice.cz [online] Ministerstvo spravedlnosti České Republiky, 2017 [cit. 2017-03-31] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstřík-firma.vysledky?subjektId=230940&typ=PLATNY>
- Inflace a HDP. Čnb.cz [online]. Česká národní banka, 2017 [cit. 2017-02-4] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2017/2017\\_I/download/zoi\\_I\\_2017.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2017/2017_I/download/zoi_I_2017.pdf)
- Investiční úvěr na výstavbu solné jeskyně. Rb.cz [online] Raiffeisen bank, 2017 [cit. 2017-04-27] Dostupné z: <https://www.rb.cz/podnikatele/financovani/investicni-uver-pro-podnikatele>
- KAŠÍK, M. A K. HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KISLINGEROVÁ, EVA. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Edice učebních textů. Management. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- Lázeňská péče v roce 2015. Uzis.cz [online] Ústav zdravotnických informací a statistik ČR, 2015 [cit. 2017-03-14] Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/lazenska-pece>
- Lázně Skalka. Lazneskalka.cz [online] Lázně Skalka, 2017 [cit. 2017-03-22] Dostupné z: <http://www.lazneslatinice.cz/>
- Lázně Slatinice. Lazneslatinice.cz [online] Lázně Slatinice, 2017 [cit. 2017-03-22] Dostupné z: <http://www.lazneslatinice.cz/>



- Měnová politika. Čnb. cz [online]. Česká národní banka, 2017 [cit. 2017-02-4] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/)
- Měnové intervence ČNB. Cnb.cz [online] Česká národní banka, 2017 [cit. 2017-04-12] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2017/170406\\_prohlaseni.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2017/170406_prohlaseni.html)
- Míra nezaměstnanosti. Ec.europa.eu [online] Eurostat, 2017 [cit. 2017-01-26] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec450&plugin=1>
- Míra nezaměstnanosti podle krajů. Vdb.czso.cz [online] Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-02-10] Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&katalog=30853>
- Míra vzdělání. Compareyourcountry.org [online] Pisa, 2015 [cit. 2017-02-10] Dostupné z: <http://www.compareyourcountry.org/pisa/country/cze>
- Nabídka léčebných procedur ve Františkových lázních. Franzensbad.cz [online] Františkovy lázně, 2017 [cit. 2017-03-22] Dostupné z: <http://www.franzensbad.cz/cs/indikace-a-leceni>
- Nákupy přes internet. Czso.cz [online] Český statistický úřad, 2015 [cit. 2017-02-10] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568879/062004-1545.pdf/6d5f4b10-9b13-4db9-b2a4-41af836bd0b6?version=1.0>
- Obyvatelstvo ČR. Vdb.czso.cz [online] Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-02-15] Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94>
- PAVELKOVÁ, DRAHOMÍRA. *Řízení podnikových financí*. Vyd. 3. upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-020-0.
- Počet hostů v lázeňství v ČR za třetí čtvrtletí 2016. Vdb.czso.cz [online] Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-03-20] Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU05a&z=T&f=TABULKA&katalog=31744&c=v3~6\\_RP2016QP2](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU05a&z=T&f=TABULKA&katalog=31744&c=v3~6_RP2016QP2)
- Počet lázeňských zařízení v ČR. Vdb.czso.cz [online] Český statistický úřad, 2015 [cit. 2017-03-20] Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZDR05&z=T&f=TABULKA&katalog=30849&c=v3~2\\_RP2015MP12DP31](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZDR05&z=T&f=TABULKA&katalog=30849&c=v3~2_RP2015MP12DP31)
- PORTER, MICHAEL E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. ISBN 0-02-925360-8.
- PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- POŠVÁŘ, Z. A J. ERBES. *Management I*. Vyd. 2., nezměn. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. ISBN 978-80-7375-231-6.

- POŠVÁŘ, ZDENĚK A HELENA CHLÁDKOVÁ. *Management*. 2., nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-127-7.
- SEDLÁČKOVÁ, HELENA. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- Složení obyvatel podle věku. Czso.cz [online] Český statistický úřad, 2015 [cit. 2017-02-15] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853339/1300641601.pdf/0bcec91b-fdc6-4c91-ae6d-c6025d84d6b8?version=1.1>
- Státní dotace. Bussinesinfo.cz [online]. Czech trade, 2016 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani.html>
- Státní dotace cestovního ruchu. Mmr.cz [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Programy-Dotace>
- Údaje o cestovním ruchu. Mmr.cz [online] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015 [cit. 2017-02-24] Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy/Aktualni-casove-rady-statistiky-cestovniho-ruchu>
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VNOUČKOVÁ, LUCIE A ROMAN ZUZÁK. *Management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-49-2.
- Výkaz zisku a ztrát společnosti Jihoměstská solná jeskyně s.r.o. Justice.cz [online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2017-04-27] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47083715&subjektId=401466&spis=255005>
- Výkaz zisku a ztrát společnosti Státní léčebné lázně Bludov. Justice.cz [online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 2017-04-10] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17407654&subjektId=707464&spis=814607>
- Výkaz zisku a ztrát společnosti Lázně Teplice nad Bečvou a.s. Justice.cz [online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 2017-04-10] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17156003&subjektId=203679&spis=816604>
- Výkaz zisku a ztrát společnosti Solná jeskyně AK s.r.o. Justice.cz [online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 2017-04-27] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16464351&subjektId=632847&spis=737089>
- Výkaz zisku a ztrát společnosti Solná jeskyně FL s.r.o. Justice.cz [online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2017-04-27] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44436672&subjektId=18i0163&spis=489755>

---

Vzdělání obyvatel ČR. Vdb.czso.cz [online] Český statistický úřad, 2011 [cit. 2017-02-15] Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=OBCR603A&pvokc=&katalog=30712&z=T#w=>

## **7 Seznam obrázků**

<b>Obr. 1</b>	<b>Prostředí managementu</b>	<b>16</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Porterův model 5 hybných sil</b>	<b>19</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Porterův hodnotový řetězec</b>	<b>22</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Organizační strom</b>	<b>42</b>

## 8 Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Identifikace příležitostí (hrozeb)</b>	<b>20</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Matice priorit</b>	<b>21</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Hodnocení potenciálů úspěchu podle Eschenbacha</b>	<b>26</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Matice SWOT</b>	<b>27</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Makroekonomické ukazatele 2008-2015</b>	<b>30</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Obyvatelstvo ČR</b>	<b>31</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Věkové složení obyvatel</b>	<b>32</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Vzdělání obyvatel v ČR</b>	<b>32</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Údaje o cestovním ruchu</b>	<b>33</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Nákupy přes internet</b>	<b>34</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Počet lůžek na člena zdravotnického personálu dle krajů</b>	<b>35</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Identifikace příležitostí</b>	<b>38</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Identifikace hrozeb</b>	<b>38</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Matice priorit (současnost)</b>	<b>39</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Ukazatele rentability</b>	<b>43</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Ukazatele likvidity</b>	<b>44</b>
<b>Tab. 17</b>	<b>Ukazatele aktivity</b>	<b>45</b>
<b>Tab. 18</b>	<b>Ukazatele zadluženosti</b>	<b>46</b>
<b>Tab. 19</b>	<b>Hodnocení potenciálu podle Eschenbacha</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 20</b>	<b>Matice SWOT</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 21</b>	<b>Náklady na týdenní provoz tábora</b>	<b>55</b>
<b>Tab. 22</b>	<b>Náklady na vybudování solné jeskyně</b>	<b>58</b>
<b>Tab. 23</b>	<b>Roční náklady na provoz solné jeskyně</b>	<b>59</b>

# **Přílohy**

## A Rozvaha a výkaz zisku a ztrát Lázně Slatinice 2015

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>ROZVAHA</b> <b>(BILANCE)</b>		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky		
		ke dni 31.12.2015 ( v celých tisících Kč )		Lázně Slatinice a.s.		
		IČ		Slatinice		
		25 36 77 57		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky		
				Slatinice 29		
				Slatinice		
				783 42		
označ.	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	268 841	-77 764	191 077	201 517
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	248 907	-77 764	171 143	177 741
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	1 977	-1 692	285	618
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	1 970	-1 685	285	618
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	7	-7	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	246 830	-76 072	170 758	177 025
B. II. 1	Pozemky	014	2 658	0	2 658	2 658
2	Stavby	015	224 650	-60 429	164 221	170 344
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	19 281	-15 643	3 638	3 544
4	Pěstitecké celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	225	0	225	225
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	16	0	16	254
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	100	0	100	100
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	100	0	100	100
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládalci a řízení osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pofixovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspektm.cz


označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Mín.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	18 262	0	18 262	21 006
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	522	0	522	386
C. I. 1	Materiál	033	210	0	210	157
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3 Výrobky	035	0	0	0	0
	4 Zůřata	036	0	0	0	0
	5 Zboží	037	312	0	312	229
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vřahů	040	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ořádající a řídící osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podsátný vřiv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6 Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	7 743	0	7 743	7 003
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vřahů	049	7 025	0	7 025	5 333
	2 Pohledávky - ořádající a řídící osoba	050	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podsátný vřiv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	054	78	0	78	100
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	244	0	244	71
	8 Dohadné účty aktivní	056	368	0	368	1 464
	9 Jiné pohledávky	057	28	0	28	35
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	9 997	0	9 997	13 617
C. IV. 1	Peníze	059	333	0	333	208
	2 Účty v bankách	060	9 664	0	9 664	13 409
	3 Krátkodobý cenné papíry a podřly	061	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozřšení (ř. 64 až 66)	063	1 672	0	1 672	2 770
D. I. 1	Něklady přřstřích období	064	1 672	0	1 672	2 485
	2 Komplexní náklady přřstřích období	065	0	0	0	0
	3 Přířmy přřstřích období	066	0	0	0	285



označ	PASIVA	řád	Běžné úč.	Mn.úč.
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	<b>067</b>	<b>191 077</b>	<b>201 517</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)</b>	<b>068</b>	<b>142 761</b>	<b>82 053</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	<b>069</b>	<b>112 800</b>	<b>82 800</b>
1	Základní kapitál	070	112 800	82 800
2	Vlastní akcie s vlastní obchodní podíl (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	<b>073</b>	<b>30 000</b>	<b>0</b>
<b>A. II. 1</b>	<b>Emisní ážio</b>	<b>074</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2	Ostatní kapitálové fondy	075	30 000	0
3	Oceňovací rozdíl z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíl z přecenění při přeměnách	077	0	0
<b>A. III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)</b>	<b>078</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. III. 1</b>	<b>Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond</b>	<b>079</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)</b>	<b>081</b>	<b>-747</b>	<b>-925</b>
<b>A. IV. 1</b>	<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	<b>082</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-747	-925
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>084</b>	<b>708</b>	<b>178</b>
	<b>ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)</b>			
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	<b>085</b>	<b>47 958</b>	<b>119 099</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	<b>086</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. I. 1</b>	<b>Rezervy podle zvláštních právních předpisů</b>	<b>087</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	<b>091</b>	<b>32 403</b>	<b>63 108</b>
<b>B. II. 1</b>	<b>Závazky obchodních vztahů</b>	<b>092</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	29 000	60 000
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
10	Odložený daňový závazek	101	3 403	3 108



označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Mín.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	102	7 371	38 887
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	3 247	2 960
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	499	32 899
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 855	1 496
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 044	815
7	Stát - daňové závazky s doloze	109	472	481
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	28	24
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	206	192
11	Jiné závazky	113	20	20
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	114	8 184	17 104
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	8 184	12 104
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116		5 000
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	118	358	365
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	358	365

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	poskytování zdravotní péče obchod a služby

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
02.06.16 14:38		

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 600/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31.12.2015		Lázně Slatinice a.s.	
		( v celých tisících Kč )		Slatinice	
		IČ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		25 36 77 67		Slatinice 29	
				Slatinice	
				783 42	
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	1	2	
I.	Tržby za prodej zboží	01	4 742	5 133	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 486	2 389	
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	2 256	2 744	
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	78 208	81 251	
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	78 208	81 251	
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	
3	Aktivace	07	0	0	
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	26 071	23 475	
B. 1	Spotřeba materiálů a energie	09	17 314	14 747	
B. 2	Služby	10	8 757	8 728	
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	54 393	40 520	
C.	Osobní náklady	12	37 766	28 467	
C. 1	Mzdové náklady	13	28 243	21 001	
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	260	96	
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 250	6 899	
C. 4	Sociální náklady	16	13	471	
D.	Daně a poplatky	17	35	38	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 166	6 889	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	0	329	
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	329	
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	0	326	
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	326	
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 064	950	
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 111	197	
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 379	5 882	
	(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))				



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( f. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	71
N.	Nákladové úroky	43	3 151	5 590
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	226	195
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45 -(-46)+(-47))f	48	-3 377	-5 714
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost ( f. 50 + 51)	49	294	-10
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	294	-10
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost ( f. 30 + 48 - 49)	52	708	178
XII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti ( f. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření ( f. 53 - 54 - 55 )	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 52 + 58 - 59)	60	708	178
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1 002	168
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
02.06.16				
8:13				

## B Rozvaha a výkaz zisku a ztrát Lázně Slatinice 2013

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	<b>ROZVAHA</b> <b>(BILANCE)</b> <b>ke dni 31.12.2013</b> ( v celých tisících Kč )	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
	<b>IČ</b>	<b>Lázně Slatinice a.s.</b>
	<b>25 36 77 57</b>	<b>Slatinice</b>
		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
		Slatinice 29
		Slatinice
		783 42

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	236 262	-61 702	174 560	167 503
A.	Pohledávky za upsané základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	205 485	-61 702	143 783	126 074
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	1 370	-1 111	259	64
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	1 370	-1 111	259	64
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	204 115	-60 591	143 524	126 010
B. II. 1	Pozemky	014	2 916	0	2 916	2 657
2	Stavby	015	154 621	-46 677	107 944	112 944
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	16 230	-13 914	2 316	3 001
4	Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	167	0	167	167
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	30 181	0	30 181	7 241
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořízený dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0


označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	30 265	0	30 265	40 483
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	267	0	267	274
C. I. 1	Materiál	033	77	0	77	75
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	190	0	190	199
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	26 308	0	26 308	24 327
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	6 476	0	6 476	4 458
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	19 400	0	19 400	19 400
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	100	0	100	148
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	280	0	280	274
8	Dohadné účty aktivní	056	15	0	15	0
9	Jiné pohledávky	057	37	0	37	47
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	3 690	0	3 690	15 882
C. IV. 1	Peníze	059	147	0	147	323
2	Účty v bankách	060	3 543	0	3 543	15 559
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořízený krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	512	0	512	946
D. I. 1	Náklady příštích období	064	512	0	512	922
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	24



označ	PASIVA	řad	Běžné úč.	Min. úč.
a	b	c	období	období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	067	174 560	167 503
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)</b>	068	59 876	69 009
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	60 800	60 800
1	Základní kapitál	070	60 800	60 800
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)</b>	078	1 696	1 696
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	1 696	1 696
2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)</b>	081	6 514	7 900
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	6 514	7 900
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	084	-9 134	-1 387
	<i>ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)</i>			
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	085	113 887	98 425
B. I.	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	086	0	2 214
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	2 214
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	091	63 118	62 862
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	60 000	60 000
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
10	Odložený daňový závazek	101	3 118	2 862

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	102	27 188	4 302
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	21 520	2 006
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	260	0
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 176	1 251
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	665	654
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	3 205	110
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	1	6
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	359	273
11	Jiné závazky	113	2	2
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	114	23 581	29 047
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	18 581	25 047
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	5 000	4 000
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	118	797	69
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	11	43
2	Výnosy příštích období	120	786	26

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	komplexní lázeňská péče

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
16.06.14		






Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>Lázně Slatinice a.s.</b> <b>Slatinice</b>
	ke dni <b>31.12.2013</b> ( v celých tisících Kč )	
	IČ	Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky <b>Slatinice 29</b> <b>Slatinice</b> <b>783 42</b>
	<b>25 36 77 57</b>	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 127	3 553
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 643	2 001
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	03	1 484	1 552
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	04	36 102	54 743
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	35 943	54 743
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	159	0
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	08	16 474	21 641
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	9 920	14 012
B. 2	Služby	10	6 554	7 629
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	11	21 112	34 654
C.	<b>Osobní náklady</b>	12	24 933	26 051
C. 1	Mzdové náklady	13	18 275	19 038
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	96	96
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 083	6 349
C. 4	Sociální náklady	16	479	568
D.	Daně a poplatky	17	16	22
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	6 259	6 421
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)</b>	19	0	1
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	1
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)</b>	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-2 214	2 214
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	231	204
H.	Ostatní provozní náklady	27	108	272
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	30	-7 759	-121
	/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/			

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)</b>	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	153	1
N.	Nákladové úroky	43	1 014	1 314
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	14	26
O.	Ostatní finanční náklady	45	272	332
XII.	Převod finančních výnosů	46		0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <i>((ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</i>	48	-1 119	-1 619
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	49	256	-337
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	256	-337
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	52	-9 134	-1 403
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	16
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	58	0	16
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	60	-9 134	-1 387
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	61	-8 878	-1 724

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
16.06.14		 

## C Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát Lázně Slatinice 2011

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>ROZVAHA (BILANCE)</b> ke dni <b>31.12.2011</b> ( v celých tisících Kč )				Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>Lázně Slatinice a.s.</b> Slatinice Sídlo, bydliště nebo místo podnikání: účetní jednotky Slatinice 29 Slatinice 783 42	
IČ		25 38 77 57					
označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Mín.úč. období	
			Brutto 1	Korokce 2	Netto 3	Netto 4	
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 03)</b>	<b>001</b>	<b>184 370</b>	<b>-50 818</b>	<b>133 554</b>	<b>142 646</b>	
A.	Rezerwy za upsany základni kapital	002	0	0	0	0	
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	<b>003</b>	<b>174 848</b>	<b>-50 818</b>	<b>124 032</b>	<b>124 144</b>	
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	<b>004</b>	<b>1 088</b>	<b>-906</b>	<b>182</b>	<b>97</b>	
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0	
3	Software	007	1 088	-906	182	0	
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	
5	Goodwill	009	0	0	0	0	
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	97	
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	<b>013</b>	<b>173 760</b>	<b>-49 910</b>	<b>123 850</b>	<b>124 047</b>	
E. II. 1	Pozemky	014	2 499	0	2 499	2 499	
2	Stavby	015	149 483	-38 153	113 330	106 580	
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	18 692	-13 757	3 235	3 435	
4	Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	
5	Základní stádo a tažné zvířata	018	0	0	0	0	
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	167	0	167	142	
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4 619	0	4 619	11 390	
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0	
9	Oceňovací rozdíl k nebytovému majetku	022	0	0	0	0	
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	<b>023</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0	
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	
4	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	
6	Pořizovací dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	



označ. a	AKTIVA b	řád. c	běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	8 529	0	8 529	17 142
C. I.	<b>Zásoby (ř. 33 až 38)</b>	032	283	0	283	159
C. I. 1	Materiál	033	86	0	86	56
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvřata	036	0	0	0	0
5	Zhazí	037	197	0	197	90
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odedčená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 57)</b>	048	2 069	0	2 069	11 292
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 964	0	1 964	1 629
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	82	0	82	9 640
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0	0
8	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9	Jiné pohledávky	057	23	0	23	32
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 58 až 62)</b>	058	6 177	0	6 177	5 091
C. IV. 1	Peníze	059	176	0	176	56
2	Účty v bankách	060	6 001	0	6 001	5 635
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Požítavý krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	993	0	993	1 360
D. I. 1	Náklady příštích období	064	993	0	993	1 330
2	Kompletní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	30

označ	PASIVA	řad	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6 *
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 66 + 85 + 118)</b>	<b>067</b>	<b>133 554</b>	<b>142 846</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 76 + 81 + 84)</b>	<b>068</b>	<b>88 698</b>	<b>87 505</b>
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	<b>069</b>	<b>60 800</b>	<b>60 800</b>
1	Základní kapitál	070	60 800	60 800
2	vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	<b>073</b>	<b>18 302</b>	<b>18 302</b>
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	18 302	18 302
3	Óceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Óceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)</b>	<b>078</b>	<b>1 636</b>	<b>1 636</b>
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	1 636	1 636
2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)</b>	<b>081</b>	<b>6 766</b>	<b>6 882</b>
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	6 766	6 882
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 76 + 81 + 85 + 118))	<b>084</b>	<b>1 194</b>	<b>-115</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	<b>085</b>	<b>44 813</b>	<b>54 756</b>
B. I.	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	<b>086</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmu	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	<b>091</b>	<b>3 199</b>	<b>5 074</b>
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - vylébníci a řidiči osobní	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k úřadníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydání dluhopisů	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Účadné účty pasivní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
10	Odložený daňový závazek	101	3 199	5 074

označ.	PASIVA	řád.	Běžné úč. období	Min. úč. období
a	b	c	5	8
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	5 519	8 689
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	4 037	6 217
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 224	1 176
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	647	711
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	404	353
8	Krátkodobě přijaté zálohy	110	0	0
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dočasně účty pasivní	112	206	152
11	Jiné závazky	113	1	40
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	35 095	40 993
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	31 095	37 993
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	4 000	3 000
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 - 120)	118	43	365
C. I. 1	Výdaje příštích období	119		352
2	Výnosy příštích období	120	43	33

Právní forma účetní jednotky :	akciové společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	komplexní lázeňská péče

Okazník sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
18.06.12		



Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 503/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
ke dni **31.12.2011**  
( v celých tisících Kč )

IČ  
**26 36 77 57**




Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**Lázně Slatinice a.s.**  
**Slatinice**

Škála, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky  
Slatinice 29  
Slatinice  
733 42

Cizročerní a	TEXT b	Číslo radky c	Skutečnost v účetním období	
			skladovaném 1	minulém 2
I.	Tržby ze prodej zboží	01	2 550	1 730
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 457	819
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	1 193	911
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	52 499	43 000
I. 1	Tržby ze prodej vlastních výrobků a služeb	05	52 499	45 956
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	
3	Aktivace	07	0	44
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	19 592	18 302
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	11 940	10 702
B. 2	Služby	10	7 652	5 900
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	34 100	30 509
C.	Osobní náklady	12	25 802	23 898
C. 1	Mzdové náklady	13	19 051	17 568
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 253	5 025
C. 4	Sociální náklady	16	493	405
D.	Daně a poplatky	17	29	45
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	6 422	5 614
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	15	104
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	100
2	Tržby z prodeje materiálu	21	15	4
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	0	42
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	42
F. 2	Prodávý materiál	24	0	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	556	3
H.	Ostatní provozní náklady	27	48	45
V.	Převod provozních výnosů	28	0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0	
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	2 375	872

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			stávajícím 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII.1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII.2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII.3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X	Výnosové úroky	42	2	7
N	Nákladové úroky	43	2 484	670
XI	Ostatní finanční výnosy	44	39	140
O	Ostatní finanční náklady	45	388	241
XII	Převod finančních výnosů	46	0	0
P	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+35-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	-2 831	-764
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	-1 646	223
Q.1	-splatná	50	229	245
Q.2	-odložená	51	-1 875	-22
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1 190	-115
XIII	Mimořádné výnosy	53	6	0
R	Mimořádné náklady	54	2	0
S	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1	-splatná	56	0	0
S.2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	4	0
T	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1 194	-115
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-452	106

Ověřil sestavení 18.06.12	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účtů 	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou  
------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------