

# **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení Lázní Teplice nad Bečvou, a.s.**

Petra Čapáková

Diplomová práce  
2012

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra ČAPÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **M09273**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení Lázní Teplice nad Bečvou, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte literární kritickou rešerši informačních zdrojů a na jejím základě popište problematiku řízení a měření výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzy současného stavu měření a řízení výkonnosti v Lázních Teplice nad Bečvou, a.s.
- Na základě předchozích analýz vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení lázní.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika spojená s tímto projektem a formulujte závěrečná doporučení, vedoucí k úspěšné implementaci konceptu do lázní.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH, Péter. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-7259-018-9.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-7357-035-1.

KAPLAN, Robert a David NORTON. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeněk Raška, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

.....

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... *M. S. Kozel* .....

..... *Čajka Kord* .....

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce pojednává o problematice implementace metody Balanced Scorecard do Lázní Teplice nad Bečvou a.s. Popisuje všechny potřebné materiály a návody pro správné zavedení. V teoretické části jsou formou literární rešerše popsány metody jako je SWOT, PESTLE či Balanced Scorecard (dále jen BSC).

Praktická část se zabývá analýzou vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Ke správnému zavedení BSC do lázní je využito výše zmíněných metod tak, aby bylo pochopitelné, která měřítka jsou nejdůležitější pro plnění strategie. V celé praktické části jsou odstavce reagující na aktuální problematiku a hodnotí uskutečněná či nabízí nová řešení.

Závěrečná část podává návrh implementace a popisuje případné přínosy nebo rizika spojená s realizací tohoto projektu.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, indikační seznam, strategie, analýza zainteresovaných stran, výkonnost podniku.

## **ABSTRACT**

Diploma thesis talks about topic of the relatively new methods of implementation of Balanced Scorecard to the Spa of Teplice nad Bečvou a.s.. It describes all the necessary materials and gives manual for the proper establishment. The theoretical part of scientific literature described methods such as SWOT, PESTLE and Balanced Scorecard (further BSC).

The practical part deals with the analysis of external and internal side of the organization. To the right implementation BSC to the spa is used methods to understand the most important measures for the strategy. Throughout the practical part paragraphs react to the current issue and rated values and offer new solutions.

The final section deals with suggestion of implementation and evaluates the potential benefits or risks associated with the implementation of this project.

Keywords: Balanced Scorecard, indicator list, strategy, stakeholder analysis, efficiency of enterprise.

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Zdeňku Raškovi, Ph. D za hodnotné rady pro dosažení kvalitní diplomové práce. Dále děkuji paní Ing. Ireně Vašicové, která mi věnovala spoustu času, rad a důležitých materiálů.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 STRATEGICKÉ ANALÝZY</b> .....	<b>13</b>
1.1 FINANČNÍ ANALÝZA .....	13
1.1.1 Stavové ukazatele.....	13
Poměrové ukazatele.....	14
1.2 Z-SKÓRE.....	15
1.3 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA.....	15
1.4 PESTLE ANALÝZA.....	17
1.5 SWOT ANALÝZA.....	18
1.5.1 Analýza vnějšího prostředí.....	18
1.5.2 Analýza vnitřního prostředí .....	18
1.5.3 Metodický postup realizace .....	19
<b>2 BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>21</b>
2.1 STRUKTURA A STRATEGIE .....	23
2.2 PŘÍČINNÉ ZÁVISLOSTI BSC .....	23
2.3 TYPY UKAZATELŮ .....	24
2.3.1 Finanční perspektiva .....	24
2.3.2 Zákaznická perspektiva.....	27
2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů .....	31
2.3.4 Perspektiva učení se a růstu .....	33
2.4 PROPOJOVÁNÍ MĚŘÍTEK BSC SE STRATEGIÍ.....	36
2.4.1 Nedostatky BSC .....	38
2.4.2 Výhody BSC .....	38
<b>II I PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>3 LÁZNĚ TEPLICE NAD BEČVOU, A.S.</b> .....	<b>40</b>
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	40
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	40
3.2.1 Důležité roky Lázní Teplice nad Bečvou a.s. ....	40



3.3	POSLÁNÍ (MISE) .....	41
3.4	VIZE .....	41
3.5	HODNOTY .....	41
3.6	STRATEGICKÁ TÉMATA .....	42
3.7	STRATEGICKÉ CÍLE .....	42
3.8	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	42
3.9	SLUŽBY .....	43
<b>4</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>45</b>
4.1	VÝVOJ MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY PODNIKU .....	45
4.2	VÝVOJ VÝNOSŮ A NÁKLADŮ .....	48
4.3	POMĚROVÉ UKAZATELE .....	48
4.3.1	Ukazatele rentability .....	48
4.3.2	Ukazatele aktivity .....	49
4.3.3	Ukazatele likvidity .....	50
4.3.4	Ukazatele zadluženosti .....	51
4.4	VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU .....	52
4.5	VÝPOČET UKAZATELE EVA .....	53
4.6	Z-SKÓRE (ALTMANŮV INDEX) .....	54
<b>5</b>	<b>PESTLE ANALÝZA .....</b>	<b>55</b>
5.1	POLITICKÉ TRENDY A JEJICH VLIVY NA LÁZNĚ .....	55
5.2	EKONOMICKÉ TRENDY A JEJICH VLIVY NA LÁZNĚ .....	60
5.3	SOCIO - KULTURNÍ TRENDY A JEJICH VLIVY NA LÁZNĚ .....	61
5.4	LEGISLATIVNÍ TRENDY A JEJICH VLIVY NA LÁZNĚ .....	63
<b>6</b>	<b>ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN .....</b>	<b>65</b>
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	65
6.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI KLIENTŮ .....	69
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>78</b>
8.1	ČASOVÝ PLÁN .....	78
8.2	KONTINUÁLNÍ PRŮBĚH BSC .....	79
8.3	PŘÍNOSY A SLABÁ MÍSTA IMPLEMENTACE BSC .....	80
8.4	ZÁKLADNÍ PRVKY BSC .....	80
8.4.1	Stanovení architektury BSC .....	81
8.4.2	Tvorba specifických cílů .....	81
8.4.3	Strategická mapa .....	81
8.4.4	Stanovení ukazatelů a cílových hodnot perspektiv .....	83
8.4.5	Strategické akce .....	88
<b>9</b>	<b>HODNOCENÍ A PŘÍNOSY ZAVEDENÍ BSC .....</b>	<b>90</b>

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

Všeobecně v životě platí věta, kterou uvedl Hershey (1992): „Účelem strategického plánování je zlepšení kvality dnešních rozhodnutí ve světle budoucího vývoje.“ Strategie je pro podnik velice důležitá, protože všichni mají možnost se na ní podílet a je jim známo, čeho je potřeba dosáhnout.

Název diplomové práce už jasně vyjadřuje můj záměr vytvořit projekt implementace metody Balanced Scorecard (dále jen BSC) do lázní Teplice nad Bečvou (dále jen LTNB a.s.), pro které je vhodně zvolená strategie a cíle nezbytnou podmínkou pro konkurenceschopnost a životaschopnost. Když všichni znají cíl, je snazší ho společnými silami dosáhnout.

Teoretická část pojednává o potřebách pro správné a účinné zavedení BSC, které navazuje na nespočet analýz a potřebuje získat měřítko. Měřítko, která jsou schopna provázat čtyři perspektivy a jednoduše tak řídit celou organizaci. V této části je také popsána SWOT analýza, inovovaná PESTLE analýza, posledním bodem je samostatná metoda BSC, její charakteristika, implementace a v závěru výhody a nevýhody jejího zavedení.

Analytická část je věnována představení lázní. Druhá kapitola odhaluje umění hospodaření s financemi Lázněmi Teplice nad Bečvou a.s. Poté je vytvořena PESTLE analýza, která podrobně zkoumá trend, vliv a řešení problému. K zajištění provazby jednotlivých perspektiv a zkoumání vnitřního okolí organizace bylo provedeno dotazníkové šetření, a to na úrovni zaměstnanců a klientů. SWOT analýza seskupuje dvě předchozí témata do jednoho a popisuje silné a slabé stránky lázní. Nakonec je rozepsán návrh s potřebnými postupy na zavedení metody BSC do Lázní Teplice nad Bečvou a.s. V závěru je popsáno celkové shrnutí analýz a možnosti zavedení metody do organizace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategická analýza, respektive analýza východisek, je základním vstupem do navazujících procesů označovaných jako strategické plánování. Při strategické analýze identifikujeme, hodnotíme, které faktory vnějšího nebo vnitřního prostředí, mají zásadní vliv na organizaci nebo její část, jaká je její pozice nebo její části vůči konkurentům a jaké jsou její strategické způsobilosti. Je velmi důležitá proto, aby si organizace mohla vyhodnotit své silné i slabé stránky i příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. (Grasseová, 2010, s. 43)

Osobně se zaměřím hlavně na metodu Balanced Scorecard (BSC). Jak uvádí Vysušil (2004), jde o vrcholovou metodu, která je završením pyramidy jiných přístupů a metod, které podnik využívá k úspěšnému řízení oblasti financí a interních procesů. Základním prvkem by měla být finanční analýza, aby bylo zřejmé, jak podnik zvládá finanční procesy. (Vysušil, 2004, s. 23-24)

### 1.1 Finanční analýza

Jak uvádí Pavelková (2000), finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal. Výsledky finanční analýzy mohou totiž poskytnout cenné informace nejen pro vlastní potřebu firmy, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjati hospodářsky, finančně apod.

Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé a zejména pak dlouhodobé finanční řízení podniku. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak i pro odhad a prognózu budoucího vývoje.

Zdroji pro finanční analýzu jsou vnitropodnikové účetní výkazy, výroční zprávy, burzovní zpravodajství nebo také oficiální ekonomické statistiky, komentáře odborného tisku nebo odhady analytiků různých institucí.

Existuje několik metod, jak provádět finanční analýzu.

#### 1.1.1 Stavové ukazatele

Využívají absolutních výdajů účetních výkazu a ty pak mohou být hodnoceny v souvislostech. Hodnoty mohou mít podobu trendu v obecných číslech nebo v procentech.

Může jít o analýzu horizontální, která nabízí vhodným způsobem kvantifikovat meziroční změny nebo vertikální analýzu, která pohlíží na jednotlivé položky vnitropodnikových výkazů v relaci k určité veličině. Nejčastěji je využívána bilanční suma jako základ pro další výpočty relací. (Kislingerová, 2008, s. 9-28)

### **Poměrové ukazatele**

Dávají veličiny účetních výkazů do poměru vzájemně mezi sebou, čímž je více objasněna propojenost jednotlivých položek. Poměrové ukazatele je možné rozdělit do několika skupin, jedná se o soustavu ukazatelů. Jde zejména o ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity apod.

- **Ukazatele rentability** – podávají obraz o výnosnosti vloženého kapitálu. Ukazatele rentability zároveň ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na výsledky hospodaření. *Rentabilita tržeb (ROS)* vyjadřuje schopnost přeměny zásob či služeb na hotové peníze a měla by mít rostoucí tendenci. *Rentabilita celkového kapitálu (ROA)* měří výkonnost podniku. *Rentabilita vlastního jmění (ROE)* hodnotí výnosnost vloženého kapitálu vlastníky podniku. Hodnota by se měla pohybovat několik procent nad úročením dlouhodobých vkladů.
- **Ukazatele aktivity** – měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. *Obrat aktiv* by měl být minimálně na hodnotě 1. Nízká hodnota znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. *Doba obratu zásob* udává dobu změny na peněžní formu. Rozhodující je vývoj v časové řadě. *Doba splatnosti pohledávek* udává období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik čekat, než obdrží platby od odběratelů. *Doba splatnosti závazků* říká, jak dlouhá doba uplyne od vzniku závazku do jeho úhrady.
- **Ukazatel likvidity** – hodnotí situaci hrazení závazků. Využívá k výpočtům různé úrovně likvidních aktiv. *Běžná likvidita* charakterizuje schopnost uspokojení věřitelů v případě proměny všech oběžných aktiv na hotovost. Hodnota ukazatele by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5. *Pohotová likvidita* využívá oběžných aktiv snížených o výši zásob, doporučené hodnoty jsou 1 – 1,5. Pohotovou likviditu využíváme při rizikových situacích, které mohou zkomplikovat podniku hrazení závazků. *Okamžitá likvidita* by měla být v rozmezí 0,2 – 0,5, vyšší hodnoty značí neefektivní využití finančních prostředků.

- **Ukazatele zadluženosti** – ukazatel zde slouží jako identifikátor rizika, které společnost postupuje při využívání vlastních a cizích zdrojů. Přestože zadluženost sama o sobě nemusí být negativní, je potřeba znát užitečnou výši zadlužení. Různé úrovně zadlužení ovlivňují výnosnost ostatního kapitálu. Jedním z ukazatelů je *celková zadluženost*, která popisuje finanční strukturu z dlouhodobého hlediska. Lze tak posoudit možné zvýšení zisku využitím cizího kapitálu, protože ve zdravém, stabilním podniku může přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. *Míra zadluženosti* je zajímavým ukazatelem pro banku, zda se rozhodne poskytnout úvěr či ne. *Úrokové krytí* hodnotí výši dluhu a schopnost splácet úroky. Při hodnotě 1 je podnik schopný splácet úroky, přestože má nulový zisk. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 5.

## 1.2 Z-skóre

Altmanův model bankrotu (Z-skóre, index důvěryhodnosti) patří mezi nejznámější a nej-používanější modely. Vychází z tzv. diskriminační analýzy a vypovídá o finanční situaci podniku. Pokud je hodnota indexu vyšší než 2,99 má firma uspokojivou situaci, při indexu 1,81 – 2,99 jde o nevyhraněnou situaci a při menším indexu má společnost velmi silné finanční problémy. (Pavelková, 2000, s. 32-51; Kislingerová, 2008, s. 29-40; Knápková, Pavelková, 2010, s. 121-130)

## 1.3 Ekonomická přidaná hodnota

EVA je metoda založená na ekonomickém zisku. Jde o veličinu, která slouží jako nástroj finanční analýzy, řízení budoucích toků, oceňování podniku nebo motivace manažerů. Navíc překonává nedostatky tradičních ukazatelů. EVA měří, jak společnost za určité období přispěla svými aktivitami ke zvýšení hodnoty pro své vlastníky.

Pro výpočet existuje několik rovnic:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

NOPAT (Net operating Profit After Taxes) = zisk z hlavní činnosti po zdanění

C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou používána k hlavní činnosti

WACC (Weighted Average Cost of Capital)

$$EVA = \check{C}Z - r_e \times VK$$

ČZ = čistý zisk

$r_e$  = náklady na vlastní kapitál

VK = vlastní kapitál

Jak uvádí Pavelková (2000), je mezi ukazateli rentability a měřítkem EVA několik rozdílů:

- EVA vychází ze zisku v ekonomickém pojetí, počítá i s alternativními náklady investovaného vlastního kapitálu.
- Uvažuje jen výnosy a náklady spojené s hlavní podnikatelskou činností a vylučuje mimořádné položky.
- Patří do skupiny absolutních ukazatelů, proto je vhodným kritériem pro hodnocení výkonnosti.

Dále popisuje výhody a nevýhody ukazatele výkonnosti.

*Přednosti EVY:*

- Pomáhá zlepšovat rozhodování manažerům a nabádá je, aby se chovali a jednali jako vlastníci.
- Odstraňuje chaos použitím jediného ukazatele pro zajištění zvýšení hodnoty.
- Je využívána jako motivační nástroj a podklad pro odměňování manažerů.
- Propojuje strategické a operativní jednání a může být využita na všech úrovních řízení.
- Komunikační nástroj pro vnitřní i vnější prostředí podniku, kdy je EVA snadno pochopitelná všemi zainteresovanými stranami.

*Nedostatky EVY:*

- Pro efektivní a vypovídající výsledek je nutné upravit účetní data.
- Koncept EVA neuvažuje inflaci.
- Při výpočtu WACC nastává problém s vyčíslením nákladů na vlastní kapitál, který lze zjistit několika způsoby. (Pavelková, 2000; Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 202)



## 1.4 PESTLE analýza

Analýza externího prostředí zkoumá vše, co je mimo podnik a má možnost ovlivnit přežití nebo úspěch společnosti. Jde zejména o určení prvků a trendů, aby se podnik mohl připravit sám na hrozby a příležitosti.

Model PESTLE je využíván k prozkoumání trendů a vývoje ve 4 oblastech:

- Politické/legislativní trendy, které můžeme najít v legislativách, smlouvách, předpisech a politické stabilitě či nestabilitě.
- Ekonomické trendy, jde převážně o ekonomický rozvoj, úroveň úroků, přístup k rizikovému kapitálu a situaci na trhu práce.
- Sociokulturní trendy, nacházející se v demografii, příjmových rozdílech, etnických skupinách a také v přístupu k práci a volnému času.
- Technologické trendy. Národní a mezinárodní investice, technologické změny, technologická vyspělost a nové objevy. (Karlöf a Lövingsson, 2006, s. 8; Grasseová, 2010, s. 179)
- Legislativní trendy, kdy jde o vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- Ekologické (enviromentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení. (Grasseová, 2010, s. 179)

Výše zmíněné faktory jsou nejčastěji hodnoceny podle mapy rizika, která obsahuje pravděpodobnost trendů zakreslenou proti závažnosti vlivů, které by mohly působit na společnost. Po určení a popsání trendů je vhodná analýza strategie s různými trendy. Zjistíme tak, jestli je cíl společnosti naplňován či nikoliv. (Karlöf a Lövingsson, 2006, s. 7-10)

Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

„Využití metody PESTLE pro analýzu a jako podklad pro predikci budoucího vývoje strategického prostředí procesu rozhodování o budoucím směřování rozvoje organizace s podporou kvantitativních modelů je žádoucí a časově a na znalosti zpracovatelů náročný pro-

ces.“, jak se ve své knize zmiňuje Grasseová (2010). Přesto se chci pokusit metodu PEST-LE sestavit, aby se stala základem k dalšímu získávání informací a predikcí podniku.

## **1.5 SWOT analýza**

Jde o typ strategické analýzy stavu společnosti z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, jenž poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnějšího prostředí).

### **1.5.1 Analýza vnějšího prostředí**

Je určena existencí hrozeb a příležitostí, kterými je toto prostředí charakterizováno. Hodnocení je zaměřeno na faktory vnějšího prostředí, mezi které patří politika národních a nadnárodních institucí, vývoj obecných ekonomických podmínek, sociálně – kulturních faktorů, technologický vývoj, legislativní prostředí a ekologické faktory vývoje. K čemuž se dá využít metoda PESTLE.

### **1.5.2 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza spočívá v určení, zda zdroje a možnosti organizace odpovídají působení vnějšího prostředí na organizaci. Součástí vnitřní analýzy organizace je prověření zdrojů organizace. Při odhadu objemu zdrojů k využití a dispozici rozlišujeme zdroje jedinečné a nahraditelné. Pro analýzu vnitřního prostředí se nabízí několik typů metod CBA, CEA, 7S, za základní lze považovat metody VRIO, procesní analýzu nebo benchmarking.

Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace pro definování strategií dalšího vývoje.

Při zařazení faktoru do analýzy přesně definujeme, co je silnou stránkou či naopak slabou. Při obecném označení může nastat problém zdvojeného zařazení, což zpochybňuje logičnost analýzy. Jako příklad uveďme personál. Tento faktor může být zařazen do obou skupin SWOT analýzy. Silnou stránkou může být dostatečné vzdělání a získání potřebných certifikátů. Naopak v rámci personálu může být slabou stránkou častá fluktuace zaměstnanců. Při určení vnějších faktorů by organizace měla přijmout odpovídající opatření pro

minimalizaci rizik nebo využití příležitostí. Pokud by šlo jen o sestavení čtyř seznamů bez navazujících opatření, pozbývala by analýza smysl.

Vhodné principy při zpracování SWOT analýzy:

- **Princip účelnosti.** Při analýze musí být neustále brán v potaz její účel, nelze mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.
- **Princip relevantnosti.** Je nutné zaměřit se pouze na podstatná fakta, pokud budeme zahlceni informacemi, následná formulace strategie bude komplikovaná. SWOT jako součást strategické analýzy má identifikovat pouze „strategická“ fakta, tedy zjednodušeně jevy s dlouhodobým trváním.
- **Princip kauzality.** Je nutné se soustředit na příčiny, nikoliv na důsledky. Například při velkém počtu identifikovaných slabých stránek může být několik z nich příčinami špatného stavu a další slabé stránky mohou být pouze důsledkem.
- **Princip objektivnosti.** Analýza musí být objektivní, čehož můžeme dosáhnout participací více lidí na její tvorbě. Objektivnost je zabezpečena také využíváním metod a nástrojů především pro hodnocení důležitosti faktorů, například využitím bodových škál (stupnic).

### 1.5.3 Metodický postup realizace

Při praktické realizaci analýzy je doporučeno využít metodického postupu, který není univerzální, ale doporučující. Jednotlivé kroky analýzy je nezbytné přizpůsobit podmínkám a charakteru analyzované společnosti. Doporučený metodický postup lze rozdělit do čtyř fází:

1. Příprava provedení SWOT analýzy.
  - a. Jednoznačné stanovení účelu analýzy.
  - b. Definování analyzovaných oblastí.
  - c. Vytvoření analytických cílů.
  - d. Sjednocení metodiky a motivace týmů.
2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace.
  - a. Identifikace silných a slabých stránek

- b. Hodnocení silných a slabých stránek.
3. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí.
    - a. Identifikace hrozeb a příležitostí vnějšího prostředí.
    - b. Hodnocení hrozeb.
    - c. Hodnocení příležitostí.
  4. Tvorba matice SWOT.
    - a. Zaznamenání faktorů se strategickým významem.
    - b. Generování alternativ strategií.

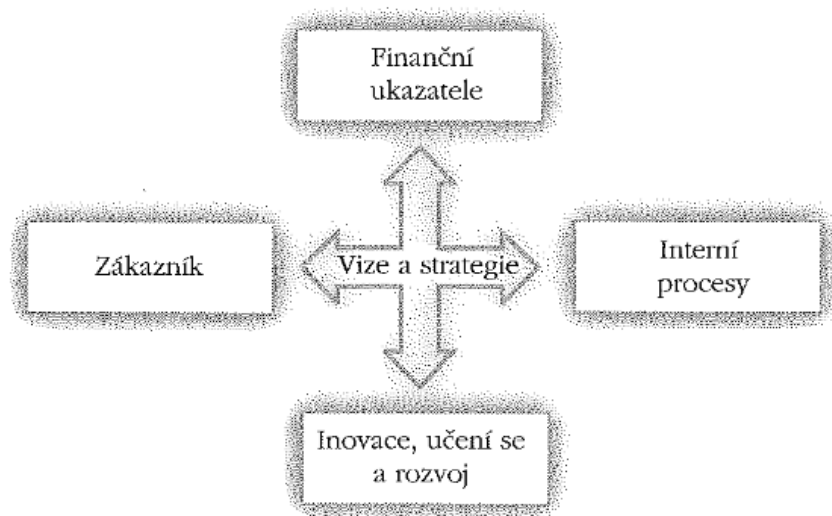
Při využití zjištěných poznatků pro generování alternativ strategií získáme komplexní přehled o současném stavu podniku a výchozí bod pro stanovení jejího dalšího směřování. (Grasseová, 2010, s. 295-321)

## 2 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) neboli Systém vyvážených ukazatelů je systém řízení a měření výkonnosti společnosti, který převádí strategii do jasných cílů a poskytuje manažerům i ostatním pracovníkům komplexní a zejména srozumitelný přehled o strategických záměrech společnosti a jejich postupném naplňování.

BSC je obrazem vize celého podniku, jak uvádí Kaplan (2006). Zároveň BSC vytváří holistický model strategie, který všem zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu, jak přispívají k úspěchu podniku.

Základní myšlenkou BSC je zaměřit společnost na takové ukazatele, které hrají důležitou roli při naplňování strategie a dosahování strategických cílů. Nezaměřuje se jen na finanční ukazatele, ale zahrnuje i měřítka z oblasti (perspektiv) zákazníků, interních procesů a učení a růstu (inovací) – (viz obrázek č. 1). BSC tak umožňuje sledovat nejen finanční výsledky, ale i to, jak je společnost schopná získávat a řídit nehmotná aktiva potřebná budoucímu růstu.

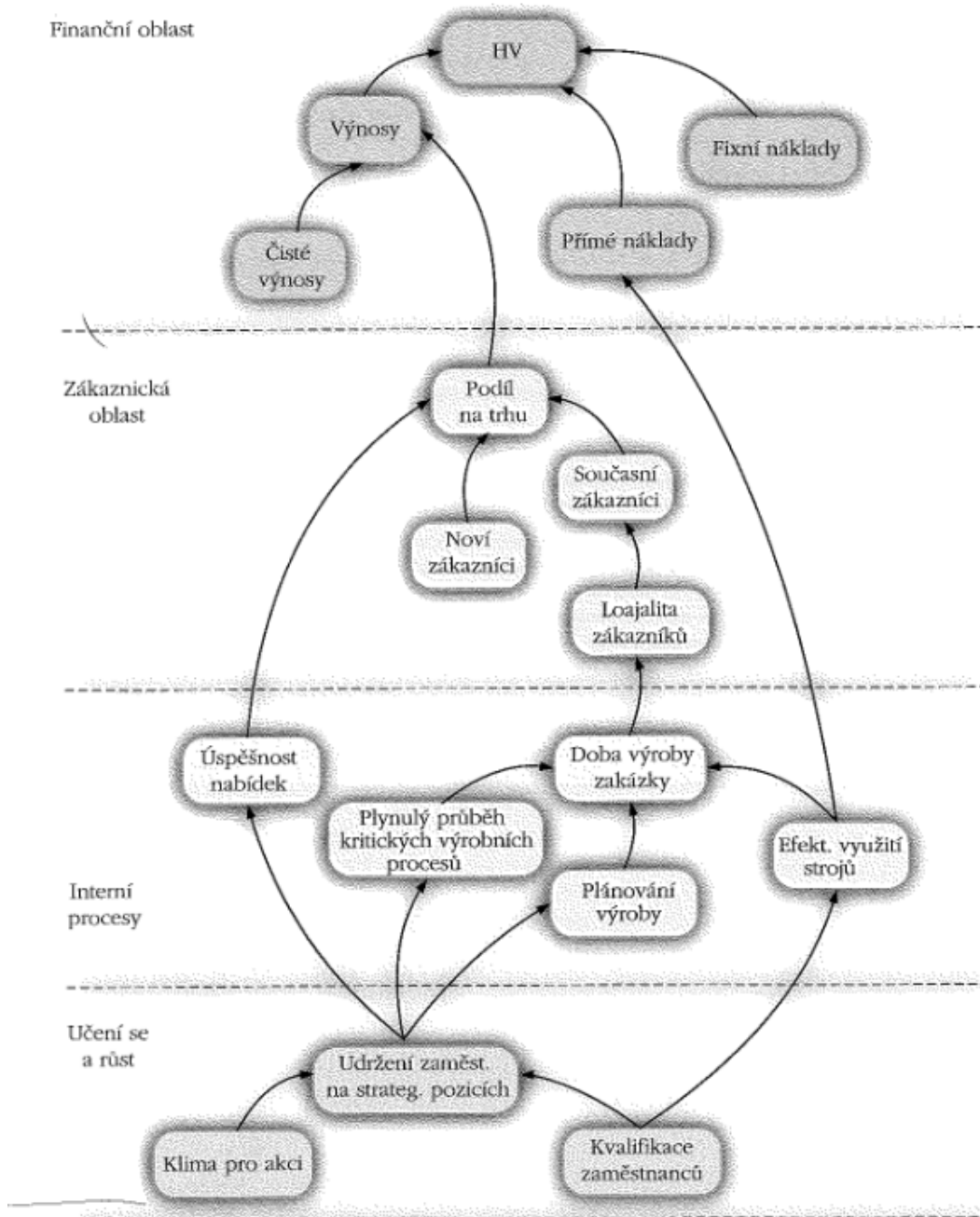


Obrázek 1: Jednotlivé perspektivy metody Balanced Scorecard

Mezi přínosy BSC patří to, že přináší vyvážený pohled na strategii, umožňuje lepší pochopení strategie a zaměřuje se na strategické cíle. (Bělohlávek et al., 2006, s. 225)

Spousta firem může být diverzifikována a vytvoření strategické mapy BSC (viz obrázek č. 2) pro firmu jako celek může být na začátku dost těžký úkol. BSC jsou nejlépe definovatelné pro tzv. strategické podnikatelské jednotky (SBU). Ideální SBU zahrnuje aktivity

v celém hodnotovém řetězci: inovace, provoz, marketing, distribuce, prodej a servis. Vyrábí vlastní produkty a má své zákazníky, marketing, distribuční kanály a výrobní zařízení. A co je nejdůležitější, má svou vlastní dobře definovanou strategii.



Obrázek 2: Návrh strategické mapy metody BSC s jejími čtyřmi perspektivami

V případě, že je SBU rozdělena na části a má své distribuční kanály, rozdílné strategie a zákazníky, je mnohem jednodušší vytvořit BSC pro každou část zvlášť než pro celou firmu.

## 2.1 Struktura a strategie

BSC je vhodnou metodou pro samostatné podnikatelské jednotky, ale také pro korporace (skládající se z více strategických jednotek), společné podniky (tzv. joint ventures), podpůrná oddělení, neziskové a vládní organizace. Ve všech formách poskytování služeb a výrobků BSC napomáhá vypovídat o strategii, kterou je možné v případě této metody vyčíst už z cílů a ze správně definovaných měřítek. (Kaplan a Norton, 2006, s. 144-146)

Strategické zaměření organizace nebo její části je zpravidla tvořeno pěti prvky: posláním, vizí, hodnotami, strategickými oblastmi a strategickými cíli. Zásadní je, aby tyto pojmy byly jednoznačně definovány, vysvětleny a u organizace jednotně využívány. Poslání neboli mise musí vyjadřovat smysl organizace. Základem pro definování poslání mohou být právní předpisy vymezené působnosti. Vize je pak formulována jako žádoucí stav. Není žádoucí být v situaci, kdy top manažeři stanovili vizi a všichni se na ní shodli, ovšem zaměstnanci jí nerozumí nebo v horším případě ji neznají vůbec. Proto je důležité, aby se na vizi podíleli všichni zaměstnanci organizace, což mimo jiné znamená, že ji znají a rozumí jí. Hodnota je atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Hodnoty jsou stanovovány jako společné přesvědčení, které je třeba přijmout v celé organizaci a mohou být významným nástrojem pro změnu organizační kultury a motivace pracovníků. Na základě poslání, vize, hodnot a provedené strategické analýzy stanovíme strategická témata, která identifikují oblasti rozhodující o úspěchu a rozvoji organizace. Strategický cíl vyjadřuje záměr, tedy čeho chceme zpravidla v dlouhodobém horizontu dosáhnout. Strategické cíle popisují důležité výsledky ve strategických tématech organizace, které jsou nezbytné pro dosažení vize, zatímco je plněno poslání. (Grasseová, 2010, s. 50-63)

## 2.2 Příčinné závislosti BSC

BSC uvažuje o implementaci strategie jako o řetězci příčin a následků procházejících čtyřmi perspektivami – finanční, zákaznickou, procesní a učení se. Každý strategický cíl je součástí řetězce příčin a následků, který jako celek představuje strategii.

Základní úvaha je následující:

- Perspektiva učení se a růstu podmiňuje výkonnost v perspektivě interních procesů.
- Perspektiva interních procesů určuje výkonnost v zákaznické perspektivě.

- Zákaznická perspektiva určuje, jak se společnosti bude dařit ve finanční perspektivě.

## 2.3 Typy ukazatelů

BSC hledá rovnováhu mezi ukazateli popisujícími, co se dělá (příčiny) a výsledky, ke kterým vedou (následky). V praxi jde o hledání rovnováhy mezi finančními a nefinančními ukazateli příčin a následků, mezi minulostí a budoucností.

### 2.3.1 Finanční perspektiva

Jak uvádí Bělohávek (2006), klíčovou otázkou, kterou si manažeři kladou, je, jakých výsledků by měli dosáhnout, aby uspokojili akcionáře. Ukazatele finanční výkonnosti zjišťují, zda strategie přispívá ke zlepšování činností a výsledků společnosti. Typické finanční cíle se týkají ziskovosti, zvýšení ceny akcií, návratnosti investovaného kapitálu, tvorby cash flow nebo nárůstů tržeb.

Měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, měřené například pomocí provozního zisku, ROCE, nebo nejnověji ekonomické přidané hodnoty (EVA). Při vývoji finanční perspektivy BSC by měl být stanoven vhodný způsob měření strategie. Finanční cíle a měřítka musí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek ostatních perspektiv BSC.

Finanční cíle je třeba rozvrhnout dle životní fáze podnikatelské jednotky. Ve zjednodušené formě jde o tři fáze:

- růst,
- udržení,
- největší výnosy (sklizeň).

V **růstové fázi** mají výrobky a služby velký růstový potenciál. Pro zhodnocení tohoto potenciálu musí být zmobilizované zdroje pro vývoj a rozšíření výrobní kapacity, infrastruktury, distribuční sítě a vzájemných vztahů. V růstové fázi mohou podniky pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE. Investice mohou přesáhnout cash flow, které vytvoří výrobky a služby. Celkovým finančním cílem pro jednotku v růstové fázi bude procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodejů v cílových segmentech, zákaznických



skupinách a regionech. Jde tedy hlavně o růst obratu a mix výrobků/služeb (marketingový mix).

**Fáze udržení** je charakteristická investicemi a požadovanou vysokou návratností. Od takovýchto jednotek se očekává udržení podílu na trhu a jeho pozvolné navyšování. Investiční záměry jsou převážně zaměřeny na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování než na investice s dlouhodobou návratností. Většina podnikatelských jednotek ve fázi udržení použije finanční cíle zaměřené na ziskovost. Tento záměr může být vyjádřen měřítky vztahujícími se k účetnímu zisku, např. provoznímu nebo hrubému zisku. Zvolená měřítka nutí manažery maximalizovat příjmy, jichž může být s tímto kapitálem dosaženo. Příkladem těchto měřítek mohou být:

- návratnost investic (ROI),
- výnosnost vloženého kapitálu (ROCE),
- přidaná hodnota (EVA).

Což je možné shrnout do problematiky snižování nákladů/zvyšování produktivity.

**Ve fázi zralosti**, kdy proběhly již výše zmíněné fáze, chce podnik „sklízet“ výnosy. Podnik již neprovádí rozsáhlé investice – investuje se převážně do údržby a schopností, takové podniky již neprovádí rozšiřování nebo vytváření nových procesů. Jakýkoliv investiční projekt musí mít krátkou a určitou dobu návratnosti. Hlavním cílem je maximalizovat přítok hotovosti. Hlavními ukazateli mohou být:

- provozní cash flow (před odpisy),
- snižování požadavků na pracovní kapitál.

Podnik se zejména zaměřuje na využití zdrojů/investiční strategie.

Z popisu fází je zřejmé, že každá fáze má specifický cíl a odlišná měřítka. Všechna měřítka jsou podřazena finančnímu cíli, a to vysoké návratnosti vloženého kapitálu. Je důležité si uvědomit, že účetní měřítka (ROI, EVA, provozní zisk) nejsou natolik průkazná, abychom se řídili jen dle nich. Protože největší investice již byly vynaloženy a je potřeba je brát v úvahu. Proto by měla být cílem maximalizace výnosnosti uskutečněných investic. (Kaplan a Norton, 2006, s. 50; Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 202)

Fází sklizně ale nemusí být rozkvět podniku zastaven. Ve sklizňové fázi se může objevit růstový záměr. Náhlá technologická, tržní nebo regulační změna může to, co bylo původně

vyzrálým výrobkem nebo službou, transformovat do podoby produktu s vysokým růstovým potenciálem. Taková transformace úplně změní finanční a investiční cíle podnikatelské jednotky. To je také důvodem pro pravidelnou kontrolu finančních cílů všech jednotek alespoň jednou do roka, pro utvrzení se ve strategii nebo její případné změně. Po celou dobu nesmíme také zapomínat nejen na hodnocení výnosů, ale také rizika a počítat s ním.

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Obrázek 3: Měření strategických finančních témat

V následující tabulce č. 1 jsou shrnuty činnosti, jak docílit požadovaného efektu, ať už růstu obratu, zefektivnění investic nebo snížení nákladů. U požadavku jsou uvedena měřítka, na která by se měl podnik zaměřit a mohla by být odrazovým můstkem k zavedení dalších měřítek a zajištění úspěšného cíle. Nejčastěji jde o měření ROI, ROCE a EVA.

Růst obratu a mix výrobků/služeb	
Způsob	Měřítka
<i>Nové produkty</i>	procento obratu z prodeje hrubý zisk z nově prodaných produktů
<i>Nové aplikace</i>	procento obratu z prodeje
<i>Noví zákazníci a nové trhy</i>	procento obratu z prodeje podíl na trhu
<i>Nové vztahy</i>	objem tržeb z nové spolupráce ROCE

<i>Nový mix výrobků a služeb</i>	růst obrátu způsobený změnou sortimentu
	kalkulace cen
<i>Nová cenová strategie</i>	kalkulace cen
	metoda ABC
	výpočet cenového indexu (Kč/ks, Kč/t)
<b>Snižování nákladů/zvyšování produktivity</b>	
<i>Zvýšení obrátu</i>	obrat na zaměstnance
<i>Snižování jednicových nákladů</i>	ROI
	jednicové náklady
	metoda ABC
<i>Zlepšení mixu prodejních kanálů</i>	procento obchodů přes internet
	procento obchodů na prodejně
<i>Snižování provozních nákladů</i>	procentuální podíl na celkových nákladech
	procentuální podíl na obrátu
	metoda ABC
<b>Využití zdrojů/investiční strategie</b>	
<i>Cyklus cash-to-cash</i>	hodnota prodaného zboží v zásobách
	doba splatnosti pohledávek
	doba splatnosti závazků
	ROCE
<i>Zlepšení využití zdrojů</i>	ROI intelektuálních zdrojů

Tabulka 1: Měřítka vhodná pro perspektivy BSC [*vlastní zpracování*]

Každé měřítko BSC by mělo být částí řetězce příčinných souvislostí, který by měl vyústit ve finančních cílech představujících strategickou oblast podnikatelské jednotky. BSC by tudíž nemělo být izolovanou skupinou měřítek, ale mělo by být „příběhem“ o strategii, který má počátek ve financích a pozvolna se prolíná sférou zákazníků, interními procesy a končí ekonomickou výkonností. (Kaplan a Norton, 2006, s. 48-60)

### 2.3.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat a měřítko výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech.

Klíčová výstupní měřítko zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Proto je dobré se zaměřit, co zákazníci nejvíce ocení, zda rychlé a včasné dodávky nebo přísun nových inovovaných výrobků a služeb. Zákaznická perspektiva umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost.

Kromě úsilí zaměřeného na uspokojení potřeb zákazníků, musí manažeři podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivě BSC převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Stanovení hodnotových výhod, které pak budou svým cílovým segmentům poskytovat, jsou „klíčem“ k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy. Proto je dobré se zaměřit na jednu skupinu a nesnažit se všem dodat vše. Taková strategie vede k záhubě podniku, vysokým nákladům a neefektivnosti využívání zdrojů.

Aby mohla být provedena segmentace trhu, je zapotřebí provést hloubkový průzkum, který by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference. Zmíněnými preferencemi mohou být:

- cena výrobku,
- jakost,
- funkčnost,
- image,
- pověst,
- vztahy,
- servis.

Na základě preferencí se identifikují zákaznické cíle každého cílového segmentu. Při zavádění BSC se mohou odhalit zajímavé skutečnosti (požadavky od segmentu, který společnost přehlížela, návrhy na inovace), které se zdály samozřejmé, nedůležité.

Základní skupinu měřítek zákaznických výstupů lze použít pro všechny typy podniků. Obsahuje následující měřítko:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,

- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.



<b>Podíl na trhu</b>	Odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).
<b>Získávání nových zákazníků</b>	Měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky.
<b>Udržení zákazníků</b>	Sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně.
<b>Spokojenost zákazníků</b>	Stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.
<b>Ziskovost zákazníků</b>	Měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Obrázek 4: Zákaznická perspektiva a její měřítka

V následující tabulce č. 2 jsou uvedena měřítka, která mohou podniku pomoci v určení a zaměření se na určitý segment.

<b>Podíl na trhu a obratu</b>	procento zakázek od jednotlivých segmentů
	podíl na obratu
<b>Udržení zákazníků</b>	měření loajality přes objem zakázek
	počet zákazníků
<b>Získávání nových zákazníků</b>	počet nových zákazníků
	velikost prodeje novým zákazníkům
	náklady na nového zákazníka
	poměr obchodů s:bez nových zákazníků
<b>Spokojenost zákazníků</b>	hodnotící škála
	návrat zákazníka
<b>Ziskovost zákazníka</b>	objem zakázek

	ziskovost zákazníka
	metoda ABC

Tabulka 2: Doporučená měřítka pro zákaznickou perspektivu *[vlastní zpracování]*

Všechny požadavky jsou vzájemně provázány a kladná čísla u jednoho z dílčích cílů nemusí znamenat úspěch a splnění strategie, protože dlouhodobý zákazník nemusí znamenat ziskový zákazník.

<b>Zákazníci:</b>	<b>ziskoví</b>	<b>neziskoví</b>
<b>Cílové segmenty:</b>	udržet	převést
<b>Necílové segmenty:</b>	monitorovat	eliminovat

Obrázek 5: Ziskovost cílových segmentů

Důležitou dimenzí je image a pověst podniku, které jsou těžce definovatelnými hodnotami, ale zákazníci zajímají. Mnoho podniků skrze reklamu a kvalitu produktů a služeb poutá pozornost klientů. Zákazníci poté dávají přednost určité značce a dokazují vliv image nebo pověsti podniku na cílovou skupinu.

Pro objasnění jedné z možností, jak správně vyhodnotit zákaznickou perspektivu, poslouží příklad firmy Kenyon (oděvní společnost). Tato firma využila loajality zákazníků a zpětné vazby od zákazníků, aby identifikovala klíčové výstupní měřítka. Hybné síly výkonnosti těchto měřítek pak byly odvozeny od strategických posláních a představovaly cíle a měřítka tří prvků hodnotových výhod:

- vlastnosti produktu,
- vztah k zákazníkovi – dojem z nákupu,
- značka a image.

Cíle a měřítka BSC v zákaznické perspektivě by se měly stát základem programu pro podporu cílů mezi zaměstnanci. Aby každý pochopil důsledky péče o klienty a spotřebitele a dokázal pochopit celou strategii, jak a čím je možné se každodenně podílet na dosažení cílů společnosti vedoucích ke zvýšení výkonnosti.

Ve formulování zákaznické perspektivy by manažeři měli mít jasnou vizi o svých cílových zákaznících a tržních segmentech, také by měli mít stanovený soubor klíčových výstupních měřítek – podíl na trhu obratu, udržení a získání nových zákazníků, spokojenost zákazníků

a jejich ziskovost. Výstupní měřítka jsou cíli podniku v oblasti procesů vývoje výrobků a služeb, marketingu, provozu a logistiky. Je nutné si uvědomit, že výsledky měřítek jsou zpožděné a navíc nevypovídají o činnostech, které by měli zaměstnanci vykonávat, aby bylo dosaženo nastavené strategie.

Nejprve se zjišťují potřeby a ocenění zákazníků a podle toho se určuje hodnotová výhoda. Následuje výběr ze tří skupin vlastností těch cílů a jejich měřítek, které budou splněny a umožní podniku, aby byl dodržen objem zakázek s cílovými zákazníky. Jde o výše zmíněné skupiny vlastností výrobků a služeb (funkčnost, kvalita a cena), vztahů se zákazníky (zkušenosti s nákupem a osobní vztah), image a pověst. (Kaplan a Norton, 2006, s. 62-85)

### **2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů**

V této perspektivě jde o charakterizování procesů, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Cíle a měřítka pro tuto úroveň jsou určována až po vypracování finanční a zákaznické perspektivy. (Collins a Montgomery, 1995, s. 118)

Většina systémů měření výkonnosti pracuje se zefektivněním stávajících provozních procesů. Pro BSC se doporučuje definování úplného hodnotového řetězce, který začíná inovačním procesem – zjištění současných a nových potřeb zákazníků a vývoj nových způsobů řešení těchto potřeb – následuje provozní proces – dodávka existujících služeb a výrobků existujícím zákazníkům – konče poprodejním servisem – nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které navyšují hodnotu služby či výrobku a zpříjemňují zákazníkovi bezproblémové využití.

V rámci této perspektivy je nejvíce znatelný rozdíl mezi tradičními systémy a metodou BSC. Cooper (1995) upozorňuje na jednání japonských podniků, které řešily hlavně nákladovost, jakost a funkčnost a nezaměřovaly se na potřeby zákazníka a specifikace tržního segmentu, a tím zajištění lepších schopností podniku oproti konkurenci.

Tradiční systémy se naopak zabývaly jen odchylkami. BSC se ale zaměřuje na provazbu odchylek se zlepšením jakosti, zkrácením doby cyklu, zvýšením výnosnosti a snížením nákladů na interní procesy. Aby podnik jenom nepřežíval, ale tvořil přidanou hodnotu a neustále rostl, je nezbytné vytvářet udržitelné a výrazné konkurenční výhody.

Kaplan a Norton (2006) říká: „Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků.“ Přesto se mohou najít procesy a postupy zhodnocení aplikovatelné ve více podnicích. Jde zejména o:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní proces.

Inovační proces zkoumá potřeby zákazníků, a to formou dotazníku nebo přímo skrze dotazování a naslouchání klientům. Poté následuje transformace zjištěných informací na výrobek nebo službu, tzn. zahrnutí dat průzkumu do provozního procesu. I nadále zůstávají důležitými cíli bezporuchový provoz a snižování výrobních procesů, ne však rozhodujícími. V návaznosti na prodej služby/výrobku je dalším krokem poprodejní proces. Do této sféry spadá např. možnost tréninkového programu za účelem efektivního využití pořízeného výrobku, rychlý servis aktuálního problému nebo podrobná dokumentace výrobku.

Inovační proces zahrnuje identifikaci nových trhů, nových zákazníků, potřeb cílových segmentů. Průzkum je schopen zodpovědět otázky:

- *Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?*
- *Můžeme, s využitím inovací, uvedením výhod na trh předběhnout konkurenci?*

V podnikové ekonomice hojně využívané měřítko bodu zvratu může v inovačním procesu sloužit k hodnocení projektu a současně poukazovat na vyvážení doby cyklů a nákladů či zvýšení propustnosti s měřítka inovačního přínosu vyvinutého produktu.

Provozní proces začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobků a služeb zákazníkům. Proces se dá sledovat pomocí finančních měřítek, např. standardních nákladů, rozpočtů a odchylek. V průběhu procesu je vhodné měřit úzká místa, která mohou být problematickým prvkem a mohou snižovat atraktivitu výrobku nebo služby pro zákazníka. Při nalezení takového místa by mělo být nalezeno opatření k jeho eliminaci. V této záležitosti může posloužit metoda „Just in time“.

Totální řízení jakosti (TQM) a konkurenční výhoda využívají faktorů času – praktikované předními japonskými vědci – vedly mnoho podniků k nahrazování tradičních nákladových a finančních měřítek k měření jakosti a doby cyklu.



Poslední fází je prodejní servis, který by měl zahrnovat záruční i nezáruční opravy a zpracování plateb. (Kaplan a Norton, 2006, s. 86-111)

#### 2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Jak uvádí Kaplan a Norton (2006): „BSC vyvíjí měřítka, která podporují učení se a růst podniku, proto jsou cíle v této perspektivě hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách.“

V podniku s operativními cíli je obtížné vyčlenit prostředky na zdokonalování zaměstnanců a manažerů. Pokud je ale projekt rozvržen dlouhodobě, s vyčleněnými financemi na sebevzdělání, zároveň bude celý proces kontrolován na základě odchylek a budou dobře nastaveny cíle ostatních perspektiv, půjde o zvýšení výnosnosti podniku na dobu delší než jeden rok.

V perspektivě učení se a růstu jsou specifikovány 3 základní oblasti:

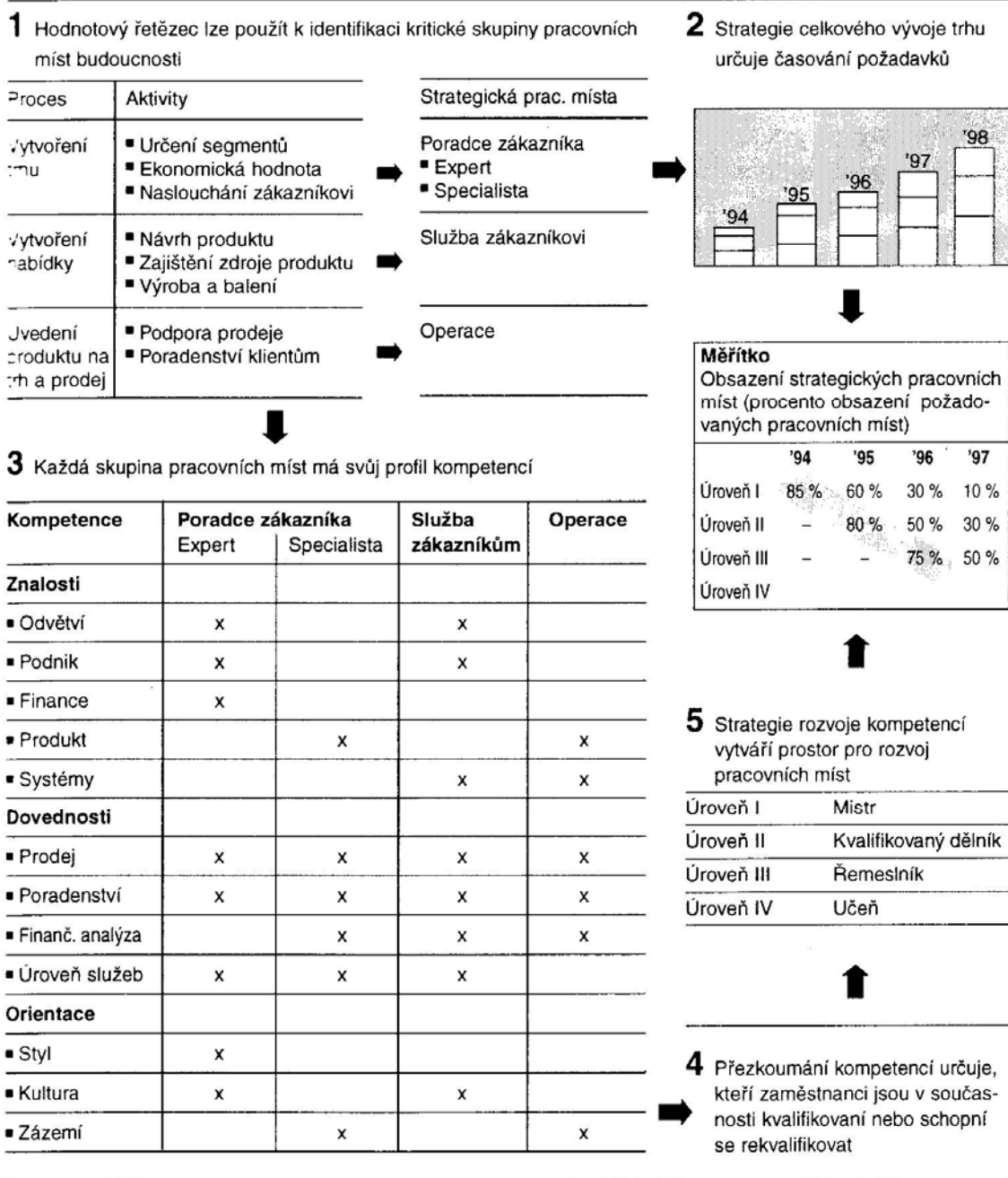
- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

V průběhu technologického rozvoje průmyslu a automatizace opakujících se procesů dostala perspektiva učení se a růstu nepřehlédnutelné místo na úrovni financí. Dříve „automaticky“ pracující (mnohdy nepřemýšlející) zaměstnanec se transformuje do člověka, který se aktivně zapojuje do procesu zvyšování životaschopnosti podniku. Jde o prvek, který je nejbližší zákazníkovi a má vhodné podmínky pro zjišťování potřeb. Následně předá návrhy managementu a podílí se tak na tvorbě strategie podnikatelské jednotky. Taková změna vyžaduje důkladnou rekvalifikaci, podporu potenciálu a tvůrčích schopností pracovníka.

Zaměstnanec musí být spokojeným pracovníkem. Jeho spokojenost se odráží na vztahu k zákazníkovi i zaměstnavateli samotnému. Jenom tak může být dosaženo zvýšení produktivity, odpovědnosti, zlepšení kvality a zákaznického servisu. V praxi probíhá obvykle jedenkrát ročně měření spokojenosti zaměstnanců, a to prostřednictvím dotazníků nebo akcí, při níž se vybere a dotazuje procento zaměstnanců. S cílem spokojeného zaměstnance je spojen i cíl udržení zaměstnance. Kaplan a Norton (2006) píše: „Stálí, loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot, know how provozních procesů i vnímavosti k potřebám zákazníků.“

Výstupním měřítkem vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků může být zisk na zaměstnance. Toto měřítko se stanovuje pro konkrétní skupinu zaměstnanců.

Kaplan a Norton (2006) zjistili, že hybné síly perspektivy učení se a růstu se odvíjí od tří aktivátorů, a to rekvalifikace zaměstnanců, schopností informačního systému (IS) a motivace, delegování pravomocí a angažovanosti zaměstnanců. Každá činnost však vyžaduje důkladné promyšlení, čímž by mělo být zamezeno tvorbě mezery mezi budoucími potřebami a existujícími kompetencemi. Pro názornost se podívejme na náskres koncepce měření (obrázek č. 6). Je určen proces, který je nutné zabezpečit několika aktivitami k dosažení stanovených cílů. Dále jsou vytvořena strategická pracovní místa odpovídající za plnění požadovaného cíle. Stanoví se časové plány pro jednotlivá období, kdy se kontrolují či upravují měřítka pro strategická pracovní místa.



Obrázek 6: Koncepte měření – ukazatel obsazení strategických míst

Pro skvělé výsledky rekvalifikací a kvalitního IS musí zaměstnanec efektivně pracovat, potřebuje být dobře informován – o klientovi, interním procesu a následku jeho rozhodnutí. Zaměstnanec zajišťuje provozní složku a potřebuje mít rychlé, přesné a včasné informace, které požaduje pro bezproblémový vztah s klientem. V takovéto chvíli je důležitý správně nastavený IS, aby analyzoval požadovaná měřítka a data.

K motivaci zaměstnanců může být využito:

- zveřejňování úspěšných podnětů, tak aby byl celý proces zviditelněn a zvýšila se jeho důvěryhodnost,
- zveřejňování o výsledcích podnětů a k jakému zlepšení vedly,
- společného setkání za účelem projednání struktury odměňování v důsledku realizace navržených podnětů.

Podniky se stále více obracejí na týmy, aby se jednotlivci vzájemně ovlivňovali a podporovali. Pro perspektivu učení se a růstu vyvinula šest měřítek pro budování tým a zvyšování týmové výkonnosti:

1. Přehled týmové práce.
2. Dosažení úrovně sdílení.
3. Počet integrovaných projektů.
4. Řízení rizika ztrát.
5. Procento podnikatelských plánů vytvořených týmy.
6. Procento týmů se sdíleným odměňováním.

Strategie dosažení vysoké výkonnosti bude vyžadovat investice do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. (Kaplan a Bortin, 2006, s. 112-129)

## 2.4 Propojování měřítek BSC se strategií

Podniky, které dokáží zavést měřítka k podpoře strategie, mnohem snáze určenou strategii realizují. Existují tři principy propojení měřítek – *vztahy příčiny a důsledku*, *hybné síly výkonnosti*, *vazby na finance*.

V případě *vztahů příčin a důsledků* je strategie souborem hypotéz o příčině a důsledku. Posloupnosti vztahů by měly vypovídat o správně sestaveném BSC a strategii podniku. Jde o provazbu jednotlivých perspektiv přes podmínky jestliže – pak, potom.

Podle Kaplana a Nortona (2006) dobře sestavený BSC má obsahovat výstupní měřítka a *hybné síly výkonnosti*. Výstupní měřítka bez hybných sil totiž nevypovídají o tom, jak má být výstupů dosaženo.

Poslední princip nabádá k zachování silné orientace na finanční výstupy, jako je ROCE nebo EVA. Mělo by také dojít k propojení programů TQM, snížení doby cyklu, reengineering a delegování pravomocí s výstupy, které mají vést k budoucí finanční výkonnosti.

Strategické cíle	Strategická měřítka	
	(Zpožděné indikátory)	(Předstižené indikátory)
<b>Finanční perspektiva</b> F1 - Zlepšit návratnost F2 - Rozšířit mix obrátu F3 - Redukovat náklady	Návratnost investic (ROI) Růst obrátu Změna nákladů na vkladové služby	Mix obrátu
<b>Zákaznická perspektiva</b> Z1 - Zvýšit spokojenost zákazníka s produkty a zaměstnanci Z2 - Zvýšit spokojenost zákazníka „po prodeji“	Podíl na segmentu Udržení zákazníka	Hloubka vztahu se zákazníky Průzkum spokojenosti zákazníků
<b>Perspektiva interních procesů</b> I1 - Pochopit zákazníky I2 - Vytvořit inovované produkty I3 - Vícenásobný prodej I4 - Převedení zákazníků do nákladově efektivních kanálů I5 - Minimalizovat provozní problémy I6 - Poskytovat strategické informace	Obrát z nových produktů Míra vícenásobných prodejů Změna mixů prodejních kanálů Ukazatel chybovosti služeb Doba splnění požadavků	Cyklus vývoje produktu Doba věnovaná zákazníkům
<b>Perspektiva učení se a růstu</b> U1 - Rozvinout strategické dovednosti U2 - Poskytovat strategické informace U3 - Stanovit cíle osobní angažovanosti	Spokojenost zaměstnanců Obrát na zaměstnance	Míra pokrytí strategických pracovních míst Míra dostupnosti strategických informací Osobní angažovanost (v %)

Obrázek 7: Návrh strategických cílů perspektiv a jejich měřítek

Prvním krokem je definování nových strategických cílů manažery (první sloupec obrázku 7). Aby byla zajištěna funkčnost cílů, musí být zvolená správná měřítka (druhý a třetí sloupec). Vybraná měřítka by měla být schopná vypovědět o úrovni plnění vytyčeného cíle. V případě špatné volby měřících vzorců může být hodnocena jenom minulost, a tím nemusí být odhaleny hybné síly budoucích úspěchů. Proto je nutné sledovat dopad stanoveného měřítka, zda o něčem vypovídá nebo jen počítá nedůležitá čísla. Vývoj měřícího systému hybných sil výkonnosti by měl poukázat na nové možnosti či nedostatky a mezery a dát podněty k novým krokům do budoucnosti a zavádění nových procesů. Manažeři pak mohou svou strategii testovat a upravovat na hypotézách o příčinách a důsledcích. (Kaplan a Norton, 2006, s. 130-136)

### 2.4.1 Nedostatky BSC

BSC není nástrojem k formulování strategie. Metoda BSC by měla být zaváděna v podniku, kde jsou cíle jasně stanoveny a všeobecně přijaty. Metoda slouží k vyjasnění a vypracování strategie na úroveň, která je schopna těžce definovatelné procesy manažerů zaměřit konkrétní strategické cíle. (Kaplan a Norton, 2006, s. 141)

BSC není náhradou denně používaných měřících systémů. Měřítko jsou vybrána tak, aby upoutala pozornost manažerů a zaměstnanců k faktorům, od nichž se očekává, že povedou k průlomům v konkurenceschopnosti podniku. Proto je nesmírně důležité zvolit správná měřítka a zjištěné hodnoty včas zaregistrovat a využít k úspěchu podniku. (Kaplan a Norton, 2006, s. 143)

BSC by měla mít zavedená měřítka výstupní (hodnotící jen minulost), předstihová (měřítka, které vedou k budoucím rozhodnutím) a pak také diagnostická měřítka (hodnotící správnost měřítek a hodnocených procesů). Diagnostická měřítka jsou doplňkem zamezujícím „nahánění“ potřených cílů špatnými procesy.

### 2.4.2 Výhody BSC

BSC zabraňuje krátkozraké optimalizaci, která nastává v okamžiku, kdy je pro motivaci a ověřování výkonnosti podnikatelské jednotky použito jediné, zejména finanční měřítko.

Převedení strategických měřítek, zejména těch nefinančních do měřitelných hodnot. Dříve se spoléhalo na finanční řízení – rozložení měřítek ROI nebo EVA do obrátkovosti zásob, splatnosti pohledávek, hrubého zisku apod. Rozložení nefinančních ukazatelů, jako jsou spokojenost zákazníka a dostupnost informačního systému, je obtížnější. Jak uvádí Kaplan a Norton (2006): „BSC může nabídnout jedinečnou možnost, protože je založen na „modelu výkonnosti“, který určuje hybné síly strategie na nejvyšší úrovni. Rámec propojených příčinných vztahů může být vodítkem při výběru cílů a měřítek na nižší úrovni, které zůstanou se strategií konzistentní.“ (Kaplan a Norton, 2006; Šulák a Vacík, 2003)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 LÁZNĚ TEPLICE NAD BEČVOU, A.S.

„Více než lázně...“ – motto Lázní Teplice nad Bečvou a.s.

#### 3.1 Základní informace o společnosti

**Hlavní předmět činnosti:** Specializace na špičkovou kardiorehabilitaci klientů s důrazem na prevenci vzniku srdečních a mozkových příhod. Dále se zabýváme edukací rizikových faktorů aterosklerózy, jako je vysoký krevní tlak, zvýšená hladina tuků v krvi, cukrovka, nadváha, kouření, ale i léčbou pohybového aparátu.

**Sídlo společnosti:** Teplice nad Bečvou č. p. 63, PSČ 753 51

**Datum zápisu do obchodního rejstříku:** 6.5.1992

**Základní jmění:** 107 365 000,- Kč

#### 3.2 Historie společnosti

Společnost Lázně Teplice nad Bečvou a.s. byla založena roku 1992 jako akciová společnost zaměřující se na obor lázeňství a léčbu kardiálních onemocnění.

Předmětem činností je poskytování lázeňské péče, odborné léčebné následné péče a další služby v souladu s obchodním rejstříkem. Lázeňství proplácené zdravotními pojišťovnami bylo až do současnosti „core business“.

##### 3.2.1 Důležité roky Lázní Teplice nad Bečvou a.s.

1992 – založení společnosti

1993 – CP obchodovány na RM systému

2005-2007 - studie ACO SPACES

2005-2010 – Klinická studie MS Balneo (průkaznost účinnosti lázeňské léčby)

2009 – vznik Odborného léčebného ústavu

2009 – projekt „Vzdělávání zaměstnanců“

2010 – 2011 rekonstrukce pěší lávky

2011 – navýšení počtu lůžek



2011 – dokončení odstavné plochy za LS Janáček B

2011 – partner projektu Partnerství pro komplexní rozvoj kompetencí a vzdělávání v oblasti managementu ve zdravotnictví

### 3.3 Poslání (mise)

V souladu se zákonem je posláním lázní poskytování zdravotních služeb a jiných souvisejících procedur na nejvyšší úrovni zaměřených na péči o zdraví a tělo. Lázně Teplice nad Bečvou a.s. jsou pro pacienty po operačním zákroku, s kardiologickým onemocněním, aby se mohli opět zařadit do normálního života a také pro všechny, kteří chtějí regenerovat své tělo a odpočinout si v době neustálého spěchu.

Zákon č.164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod, přírodních léčebných lázních a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů uvádí, že „přírodními léčebnými lázněmi se rozumí soubor zdravotnických a jiných souvisejících zařízení sloužících k poskytování lázeňské péče stanovený za přírodní léčebné lázně podle tohoto zákona“.

### 3.4 Vize

Lázně Teplice nad Bečvou a.s. jsou klientsky zaměřenou organizací, která:

- vyznává základní hodnoty, jako jsou odbornost, profesionalita,
- dosahuje vysoké úrovně poskytovaných služeb kvalifikovanými odborníky široké veřejnosti,
- spolupracuje s předními nemocnicemi a prohlubuje spolupráci s kardiologickými centry,
- klade důraz na proklientský přístup,
- splňuje přísná kritéria pro léčbu, stravování i ubytování,
- je vybavena novými zdravotnickými přístroji.

### 3.5 Hodnoty

Pracujeme na vysoké úrovni s předními odborníky.

Vyznáváme efektivnost.

Aplikujeme účinné postupy léčby a prohlubujeme spolupráci s kardiologickými centry.

Realizujeme údržbu budov a okolí.

### **3.6 Strategická témata**

Klíčová oblast 1: Ochrana a regenerace zdraví

Klíčová oblast 2: Spolupráce s kardiologickými centry a nemocnicemi

Klíčová oblast 3: Vzdělávání

Klíčová oblast 4: Realizace rekonstrukcí a rozšiřování

Klíčová oblast 5: Kultura, volný čas, sport

### **3.7 Strategické cíle**

Diverzifikace závislosti na tržbách zdravotních pojišťoven.

Maximalizace užítku a komfortu klientely.

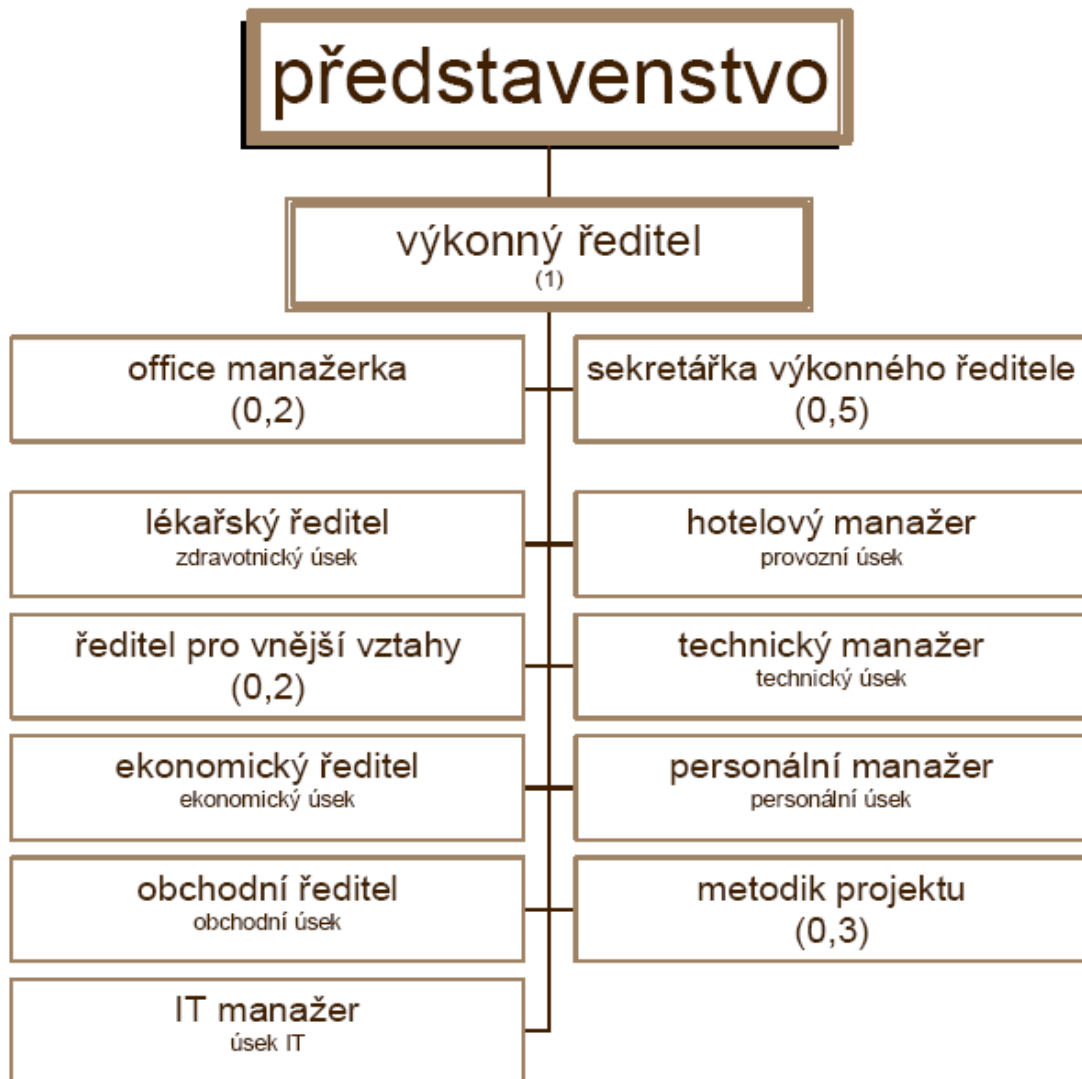
Modernizace přístrojů a prostor včetně navyšování kapacit.

Aktivní spolupráce LTNB a.s. s kardiologickými centry.

Zvyšování kvality služeb.

### **3.8 Organizační struktura**

Níže uvedený obrázek č. 8 zobrazuje organizační strukturu lázní. V představenstvu jsou dva členové a jeden předseda. Na další úrovni je výkonný ředitel, který řídí a kontroluje všechny ostatní podřízené úseky a jejich práci.



Obrázek 8: Organizační struktura Lázní Teplice nad Bečvou a.s.

### 3.9 Služby

- Poskytování lázeňské péče
- Rehabilitační a fyzikální medicína v rozsahu ústavní následná péče – rehabilitační odborný-léčebný ústav se zaměřením na kardiorehabilitaci
- Poskytování odborných zdravotnických služeb
- Správa a využití přírodních léčivých zdrojů, včetně jejich ochrany
- Ubytovací služby
- Hostinská činnost, pekařství, cukrářství

- Koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej mimo zboží uvedené v příloze 1-3 živnostenského zákona
- Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Masérské, rekondiční a regenerační služby
- Provozování solárií
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- Poskytování služeb pro osobní hygienu a služeb souvisejících s péčí o vzhled osob
- Poskytování služeb pro rodinu a domácnost
- Kopírovací práce
- Směnárenská činnost
- Reklamní činnost a marketing
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- Pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících k zábavě
- Pořádání výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
- Provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení
- Organizování sportovních soutěží
- Provozování cestovní agentury, průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu
- Praní prádla včetně mandlování, holičství, kadeřnictví
- Správa a údržba nemovitostí, poskytování technických služeb
- Realitní činnost, pronájem a půjčování věcí movitých
- Silniční motorová doprava osobní, silniční motorová doprava nákladní
- Technické činnosti v dopravě
- Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví

## 4 FINANČNÍ ANALÝZA

Hodnocená finanční analýza LTNB a.s. je řešena v časovém úseku 2009-2011. Vychází z účetních výkazů uvedených ve výroční zprávě, kdy jsou zkoumány procentuální rozborů a uváděny vývojové trendy. Jako konkurenční organizace pro benchmarking byla zvolena společnost Léčebné lázně Konstantinovy lázně a. s. (IČ 29090300), které vznikly odštěpením od společnosti Léčebné lázně Konstantinovy Lázně a. s. (IČ 45359121) s rozhodným dnem 1.1.2009. Tato skutečnost byla zapsána do obchodního rejstříku ke dni 31.12.2009. K účelům porovnání LTNB s konkurentem bylo využito dat za rok 2009-2010, data pro rok 2011 bohužel nebyla ještě zveřejněna.

Léčebné lázně Konstantinovy Lázně a. s. (LLKL) disponují základním kapitálem 5 207 892,- Kč, který je splacen. Hlavními službami jsou poskytování ústavní a ambulantní lázeňské péče (preventivní, kurativní a rehabilitační), zejména komplexní a příspěvková péče, doplňkovými službami jsou potom klasické hotelové a rekreační pobyty a provozování zařízení veřejného stravování.

### 4.1 Vývoj majetkové a finanční struktury podniku

Organizace se zabývá poskytováním lázeňské péče a odborné zdravotnické služby, z čehož je patrné, že bude disponovat větším množstvím dlouhodobého majetku a nižším objemem oběžných aktiv (viz Tabulka 3). Hodnota dlouhodobého majetku analyzované organizace oproti roku 2009 klesla z důvodů prodeje staveb o 7,26 %, přesto se podílí na aktivech z 80%. Razantní snížení proběhlo i u dlouhodobého nehmotného majetku (SW) v důsledku odpisů k tomuto zařízení. Naopak oběžná aktiva rok od roku narůstají, a to z 12,54 % až na 20 %, což je způsobené nárůstem krátkodobého finančního majetku. Oběžná aktiva jsou tvořena zejména zvyšujícím se krátkodobým finančním majetkem, krátkodobými pohledávkami a zásobami, což má za následek i rostoucí hodnotu likvidity.

Diametrálně rozdílnou skladbu aktiv má organizace LLKL a. s., dlouhodobý majetek se podílí na aktivech zhruba 32 % v roce 2009 a následující rok dokonce už jen 25 %. Je to způsobeno prodejem dlouhodobého majetku a pronajímáním prostor. Velkou část aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, kdy v prvním hodnoceném roce je to 54,49 %, u LTNB jde jen o 4,75 % a v dalším roce u LLKL mají pohledávky 58% podíl na aktivech (u LTNB je pokles na 4%).

	2009		2010		2011	
	částka	%	částka	%	částka	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>375 490</b>	<b>100,00%</b>	<b>403 478</b>	<b>100%</b>	<b>387 991</b>	<b>100%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>327 647</b>	<b>87,26%</b>	<b>333 717</b>	<b>83%</b>	<b>308 173</b>	<b>79%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 084	0,29%	946	0%	321	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	326 563	86,97%	332 771	82%	307 852	79%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0%	0	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>47 068</b>	<b>12,54%</b>	<b>68 932</b>	<b>17%</b>	<b>79 204</b>	<b>20%</b>
Zásoby	1 088	0,29%	1 054	0,26%	828	
Dlouhodobé pohledávky	99	0,03%	99	0%	99	0%
Krátkodobé pohledávky	17 838	4,75%	15 359	4%	13 597	4%
Krátkodobý finanční majetek	28 043	7,47%	52 420	13%	64 680	17%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>775</b>	<b>0,21%</b>	<b>829</b>	<b>0%</b>	<b>614</b>	<b>0%</b>

Tabulka 3: Vertikální analýza majetkové struktury LTNB a.s. [vlastní zpracování]

	2009		2010	
	částka	%	částka	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>22 945</b>	<b>100,00%</b>	<b>22 921</b>	<b>100%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>7 338</b>	<b>31,98%</b>	<b>5 765</b>	<b>25%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	99	0,43%	50	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	7 239	31,55%	5 715	25%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>15 425</b>	<b>67,23%</b>	<b>16 986</b>	<b>74%</b>
Zásoby	1 840	8,02%	2 261	9,86%
Dlouhodobé pohledávky	372	1,62%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	12 502	54,49%	13 340	58%
Krátkodobý finanční majetek	711	3,10%	1 385	6%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>182</b>	<b>0,79%</b>	<b>170</b>	<b>1%</b>

Tabulka 4: Vertikální analýza majetkové struktury LLKL a. s. [vlastní zpracování]

Finanční struktura (viz Tabulka 5) uvádí procentní rozdělení vlastního a cizího kapitálu. Vlastní kapitál je tvořen hlavně základním kapitálem (28 %), výsledkem hospodaření z minulých let (20%) a kapitálovými fondy (20 %), kdy dosahuje v letech 2009-2010 hodnoty 75 %. Naopak tomu ale je u konkurenční organizace LLKL a. s. (viz Tabulka 6), vlastní kapitál se podílí na pasivech zaokrouhleně jen z 25 %. Základní kapitál je u obou organizací plně splacen a neexistují žádné pohledávky za upsaný kapitál. Cizí zdroje se podílejí na finanční struktuře 25 %. Dlouhodobé závazky – odložené daně jsou po celou dobu na 7 % k poměru cizích zdrojů. Krátkodobé závazky mírně oproti roku 2009 narostly o necelé procento. Posledním prvkem jsou bankovní úvěry, které se v roce 2009 a 2010 podílely 10,2 % na pasivech, v roce 2011 však bylo sníženo využití bankovních úvěru a podíl se snížil na 8,71 %. Velmi důležitou hodnotou je ale výsledek hospodaření, který se

neustále snižuje, přestože ostatní hodnoty v roce 2010 mírně rostly. Příčinou je výrazné snížení tržeb od zdravotních pojišťoven současně s nižším počtem klientů. Na tuto skutečnost se snaží společnost reagovat novým vytvořením segmentu. Organizace LTNB a.s. je ale ve velmi dobré kondici, upřednostňuje konzervativní financování, což se jí vyplácí. Pokud se jí podaří poskytnout služby novému segmentu, problematika případné ztráty bude pak vyřešena. Organizace LLKL a. s. razí agresivní strategii financování.

	2009		2010		2011	
	částka	%	částka	%	částka	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>375 490</b>	<b>100 %</b>	<b>403 478</b>	<b>100 %</b>	<b>387 991</b>	<b>100 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>279 018</b>	<b>74,31%</b>	<b>289 103</b>	<b>71,65%</b>	<b>290 795</b>	<b>74,95%</b>
Základní kapitál	107 365	28,59%	107 365	26,61%	107 365	27,67%
Kapitálové fondy	71 469	19,03%	71 469	17,71%	71 469	18,42%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	16 992	4,53%	17 693	4,39%	18 238	4,70%
Výsledek hospodaření z minulých let	69 180	18,42%	81 649	20,24%	90 954	23,44%
Výsledek hospodaření za běžné období	14 012	3,73%	10 927	2,71%	2 769	0,71%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>96 040</b>	<b>25,58%</b>	<b>113 224</b>	<b>28,06%</b>	<b>96 020</b>	<b>24,75%</b>
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	26 959	7,18%	28 292	7,01%	27 256	7,02%
Krátkodobé závazky	31 072	8,28%	44 101	10,93%	34 974	9,01%
Bankovní úvěry a výpomoci	38 009	10,12%	40 831	10,12%	33 790	8,71%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>432</b>	<b>0,12%</b>	<b>1 151</b>	<b>0,29%</b>	<b>1 176</b>	<b>0,30%</b>

Tabulka 5: Vertikální analýza finanční struktury LTNB a.s. [vlastní zpracování]

	2009		2010	
	částka	%	částka	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>22 686</b>	<b>100,00%</b>	<b>25 018</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6 280</b>	<b>27,68%</b>	<b>6 539</b>	<b>26%</b>
Základní kapitál	5 208	22,96%	5 208	21%
Kapitálové fondy	8	0,04%	8	0%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1 041	4,59%	1 041	4%
Výsledek hospodaření z minulých let	23	0,10%	282	1%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>14 541</b>	<b>64,10%</b>	<b>17 933</b>	<b>72%</b>
Rezervy	0	0,00%	0	0%
Dlouhodobé závazky	25	0,11%	23	0%
Krátkodobé závazky	6 543	28,84%	14 560	58%
Bankovní úvěry a výpomoci	7 973	35,15%	3 350	13%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 865</b>	<b>8,22%</b>	<b>546</b>	<b>2%</b>

Tabulka 6: Vertikální analýza finanční struktury LLKL a. s. [vlastní zpracování]

## 4.2 Vývoj výnosů a nákladů

Analyzovaná organizace i konkurence podnikají v rámci poskytování služeb. Proto převažují výnosy z tržeb poskytované za služby než za prodej zboží, přesto se na tržbách podílí i prodej majetku, a to u obou sledovaných organizací. LTNB a.s. mají v roce 2011 pokles tržeb, ale i přesto dokázaly snížit náklady vůči výnosům (viz Tabulka 7). Konkurenční organizace nebyla v roce 2010 schopna provozní náklady dostat minimálně na hranici tržeb a dosáhla tak záporného výsledku hospodaření. Dále u obou organizací přesáhly několikanásobně nákladové úroky výnosy z úroku. LTNB a.s. disponují větším cizím kapitálem, jak je vidět ve finanční struktuře v předchozí kapitole, tudíž má i vyšší úrokové náklady. Mimořádné výnosy či náklady nejsou zaznamenány ani u jedné společnosti.

	2009	2010	2011	2009	2010
Provozní výnosy	240 585	249 955	235 734	84 753	84 437
Provozní náklady	223 583	235 066	230 566	82 939	85 446
<b>Provozní HV</b>	<b>17 002</b>	<b>14 889</b>	<b>5 168</b>	<b>1 814</b>	<b>-1 009</b>
Finanční výnosy	189	436	577	184	97
Finanční náklady	3 131	2 150	2 087	668	801
<b>Finanční HV</b>	<b>-2 942</b>	<b>-1 714</b>	<b>-1 510</b>	<b>-484</b>	<b>-704</b>
Daň z příjmu za b. č.	2 663	2 963	1 188	575	-2
<b>HV za běžnou činnost</b>	<b>12 807</b>	<b>10 927</b>	<b>2 769</b>	<b>259</b>	<b>-2 194</b>
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmu za m. č.	0	0	0	0	0
<b>Mimořádný HV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výnosy celkem	240 774	250 391	236 311	84 937	84 534
Náklady celkem	229 377	240 179	233 841	84 182	86 245
<b>Hospodářský výsledek za úč. ob</b>	<b>11 397</b>	<b>10 212</b>	<b>2 470</b>	<b>755</b>	<b>-1 711</b>
Hospodářský výsledek před zdaněním	15 470	13 890	3 957	834	-2 196

Tabulka 7: Vývoj výnosů a nákladů LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování]

## 4.3 Poměrové ukazatele

### 4.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (viz Tabulka 8) obsahují data pro obě společnosti. LTNB a.s. dobře hospodaří s penězi, přestože je v jednotlivých letech vidět pokles rentability. Výnosnost aktiv (ROA) poukazuje na schopnost efektivního využití dostupných aktiv, u LTNB a.s. jde o hodnoty 3,41% až 0,71 %. Aby procenta neklesla do záporných čísel, jako je tomu u LLKL a. s., bude potřeba najít řešení na ziskové využití aktiv. V roce 2009 a 2010 se drží rentabilita vlastního kapitálu (ROE) na úrovni bezrizikové úrokové míry ( $r_f$ ), což se o kon-



kurenčních lázních říct nedá. Další důležitou hodnotou je rentabilita tržeb (ROS), opět jde o klesající hodnoty 6,46 - 1,69 % způsobené postupným poklesem tržeb a navýšení nákladů za služby, čísla ale nejsou záporná jako u LLKL a. s.

Analyzovaná i konkurenční společnost se potýkají s klesajícími tržbami, způsobené změnami v indikačním seznamu a nárokem na využití komplexní nebo příspěvkové lázeňské péče. K výraznějšímu poklesu hodnot dochází v roce 2011, kdy obě společnosti vykázaly nízký nebo záporný výsledek hospodaření. Hlavním důvodem je nepoměr v nárůstu nákladů k výnosům.

Ukazatele rentability		LTNB a.s.			LLKL a. s.	
		2009	2010	2011	2009	2010
rentabilita vlastního kapitálu	NI/vl kapitál	4,59%	3,78%	0,95%	3,96%	-50,49%
rentabilita aktiv	NI/celková aktiva	3,41%	2,71%	0,71%	1,14%	-9,64%
rentabilita dlouhodobého kapitálu	NI+úroky z dlouhodobých úvěrů/dlouhodobé závazky+VJ	4,19%	3,44%	0,87%	3,95%	-50,23%
rentabilita tržeb	EBT/tržby	6,46%	5,81%	1,69%	1,01%	-2,65%
Bezriziková úroková míra	$r_f$	4,76%	3,71%	3,69%		

Tabulka 8: Hodnocení rentability LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování]

#### 4.3.2 Ukazatele aktivity

Efektivnost využití aktiv je vidět na vysoké obratovosti hodnocených dat, navíc se projeví zvýšením rentability. K výpočtům bylo využito celkových tržeb za služby a zboží, pro dobu obratu uvažujeme 365 dní, a to z důvodu nepřetržitého provozu LTNB a.s.

V analyzované organizaci je obrátka aktiv poměrně na stejné úrovni za celé hodnocené období 0,64 – 0,59, je nutné si ale uvědomit, že je to způsobeno změnami zákona a podnik se postupně přizpůsobuje, přestože čísla o tom zatím nevyprávějí. Zásadní rozdíl je ale u konkurence (viz Tabulka 9), kdy obrat aktiv je na hodnotě 3,64 a převyšuje minimální hodnotu 1, což znamená, že hodnota 1 Kč aktiv se přeměnila na tržby vyšší než 1 Kč. Tato skutečnost je způsobena nájmem prostor. Z tohoto důvodu je i obrátkovost stálých aktiv vyšší u konkurence než u analyzované společnosti.

Doba obratu zásob u analyzované společnosti byla ve sledovaném období kolem 4 dní, konkurent měl horší výsledky a na skladě ležely zásoby více jak 20 dní (rok 2010). Taktéž doba obratu pohledávek u LTNB a.s. dosahovala uspokojující délky, analyzovaná organizace byla schopna inkasovat od odběratelů každoročně za kratší a kratší dobu, naopak to-

mu bylo u konkurence, kdy LLKL a. s. poskytovala dobu splatnosti 44 dnů (2009) a 52 dnů (2010), pak měla později placené pohledávky a nemohla adekvátně využít finance na hrazení závazků, které mají velmi krátkou splatnost v porovnání s pohledávkami. U analyzované společnosti dosahovala doba pohledávek a závazků v roce 2009 podobných délek (16 dnů pro pohledávky, 18 dnů pro závazky), postupem let se ale doba splatnosti závazků prodloužila a LTNB a.s. mohly využít dostupné finance k jinému krátkodobému zhodnocení. Společnost tak zastává po celou dobu hodnocení pozici dlužníka, což lze hodnotit velmi pozitivně narozdíl od konkurenta.

Ukazatele aktivity (obratu)		2009	2010	2011	2009	2010
obrátka aktiv	tržby/aktiva	0,64	0,59	0,60	3,64	3,64
obrátka stálých aktiv	tržby/fixní aktiva	0,73	0,72	0,76	11,30	14,38
doba obratu zásob	zásoby/denní spotřeba	4,81	4,41	3,53	19,15	23,17
průměrné inkasní období	pohledávky/denní tržby	16,00	14,26	13,82	44,45	52,35
doba obratu závazků	závazky/denní tržby	17,88	40,74	28,46	12,02	39,52

Tabulka 9: Ukazatele aktivity LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování]

### 4.3.3 Ukazatele likvidity

Likvidita vypovídá o schopnosti společnosti krátkodobě dostát vzniklým závazkům, v případě neočekávaných potíží. Ukazatel udává také schopnost přeměnit aktiva na finanční prostředky potřebné k úhradě v době splatnosti závazků.

Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu se udávají v rozmezí 1,5 - 2,5. Analyzovaný podnik zvyšoval možnost dostát svým závazkům a udržoval běžnou likviditu v doporučeném rozmezí. Konkurence v roce 2010 svoji běžnou likviditu dostala pod doporučenou hranici na 1,17 (viz Tabulka 10). Přestože obrátka stálých aktiv dosahovala vysokých hodnot ve srovnání s analyzovanou společností, neznamená to, že podnik bude schopen hradit své závazky v případě déle trvající nebo zásadní negativní události. Pro dodržení závazků by musela konkurence sáhnout do dlouhodobých zdrojů nebo prodat část dlouhodobého majetku. Hodnota 1,17 by mohla být akceptována v případě jistoty stálých příjmů, což ale nelze s jistotou zaručit ani u jedné ze společností.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Obě hodnocené společnosti se zabývají poskytováním služeb, tudíž je hodnota velmi podobná běžné likviditě a není razantně ovlivněna odečtením zásob. Obě společnosti se pohybují v doporučeném rozmezí.

U analyzované společnosti navíc likvidita roste, kdežto konkurent se dostává na minimální hranici tohoto ukazatele.

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita vyjadřující okamžitou schopnost úhrady krátkodobých závazků. Jedná se o snadno zpeněžitelný majetek či o samotné peníze. Doporučené hodnoty jsou 0,2 – 0,5. LTNB a.s. hospodaří opatrně a drží si rok od roku více okamžitých prostředků, než je doporučeno, konkurent je schopen okamžitě uhradit jen 10 % svých závazků, a to po celou dobu sledovaného období. Tuto strategii u analyzované společnosti v krátkodobém horizontu lze ohodnotit kladně, protože narůstají náklady a společnost se tak vyhýbá poplatkům z případného penále za prodlení platby, z dlouhodobého hlediska jde ale o neefektivní využívání finančních prostředků.

Ukazatele likvidity		2009	2010	2011	2009	2010
běžná likvidita	fin maj+krátko pohl+zás/krátko závazky	1,51	1,56	2,26	2,30	1,17
pohotová likvidita	fin maj+krátko pohledávky/krátko závazky	1,48	1,54	2,24	2,02	1,01
okamžitá likvidita	fin majet/krátkodobé záv	0,90	1,19	1,85	0,11	0,10

Tabulka 10: Ukazatel likvidity LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování]

#### 4.3.4 Ukazatele zadluženosti

Tento ukazatel informuje o zadlužení (úvěrovém zatížení) firmy. Do jisté míry je výhodné a efektivní využívat cizí zdroje, které jsou levnější než vlastní kapitál. Jinak by společnost mohla být zatěžována vysokými finančními náklady, což by samozřejmě mělo negativní dopad na rentabilitu. Celková zadluženost by se měla pohybovat kolem 30 až 60 %, opět to závisí na výši hodnot rentability.

Jak je vidět níže (viz Tabulka 11) a jak už bylo naznačeno, analyzovaná společnost zastává konzervativní strategii financování, konkurent je naopak zaměřen na agresivní financování. Po celou dobu sledovaného období je u LTNB a.s. celková zadluženost v rozmezí 25 – 28 %, společnost se tak snaží udržovat vyšší cizích zdrojů na stejné úrovni narozdíl od konkurenta, kterému cizí zdroje kryjí aktiva z 64 % v roce 2009 a ze 79 % v roce 2010, což může pro věřitele znamenat vyšší riziko. Dalším důležitým ukazatelem je míra zadluženosti, toto měřítko by nemělo překročit hodnotu 1,5, protože by šlo o předlužený podnik. Analyzovaná společnost se snaží udržovat vyšší míru vlastního kapitálu než cizího, opět jde o konzervativní strategii, jak už bylo zmíněno. Přesto má společnost několik úvěrů

a z úrokového krytí je jasné, že společnost dbá na vysokou úroveň stability financí. Pokud by potřebovala organizace bankovní úvěr, nemusí se obávat neschopnosti placení nákladových úroků. Rozdílná situace je u konkurence, kdy v roce 2010 je hodnota úrokového krytí záporná (-3,24). Krytí stálých aktiv vlastním jměním je u obou společností podobné, ani jedna organizace nedosahuje hodnoty 1, což by znamenalo krytí oběžných aktiv vlastními zdroji.

Ukazatele zadluženosti		2009	2010	2011	2009	2010
Celková zadluženost	cizí zdroje/celková aktiva	0,26	0,28	0,25	0,64	0,79
Míra zadluženosti	cizí zdroje/vlastní jmění	0,34	0,39	0,33	2,22	4,13
Úrokové krytí	EBIT+náklady/úroky	7,49	9,77	3,48	4,34	-3,24
Krytí DM - VK	Vlastní jmění/dl.majetek	0,85	0,87	0,94	0,89	0,75
Koeficient samofinancování	vlastní jmění/celková aktiva	0,74	0,72	0,75	0,29	0,19

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování]

Ve sledovaných letech u analyzované společnosti se multiplikátor vlastního jmění pohybuje kolem hodnoty 1, v roce 2011 však klesá (viz Tabulka 12). Naopak tomu je u konkurenční společnosti, kdy jsou hodnoty na 2,68, kdy byl výsledek hospodaření kladný. V roce 2010 dosahuje multiplikátor hodnoty 6,85 (k výpočtu byl ale využit záporný výsledek hospodaření), proto není doporučeno se více zadlužovat. Navíc v roce 2010 je jasné vidět, že aktiva jsou z velké části financována z cizích zdrojů a není dodrženo zlaté pravidlo krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji.

		2009	2010	2011	2009	2010
finanční páka	celková aktiva/vlastní jmění	1,35	1,40	1,33	3,48	5,24
EBT/EBIT		0,87	0,90	0,71	0,77	1,31
Multiplikátor		1,17	1,25	0,95	2,68	6,85

Tabulka 12: Multiplikátor vlastního kapitálu [vlastní zpracování]

#### 4.4 Vývoj hospodářského výsledku

Výkonnost je řízena na dvou úrovních, a to na základě dosažených celkových tržeb a vývoje počtu klientů. U konkurenční společnosti není uveden počet obslužených klientů, proto pro porovnání uvažujeme jen výsledek hospodaření.

Jak je z níže uvedené tabulky (viz Tabulka 13) jasné, analyzovaná organizace dosáhla během 3 sledovaných období kladných hodnot. Konkurence se v roce 2010 dostala do červených čísel.

	2009	2010	2011	2009	2010
Hospodářský výsledek před odečtením úroků a daní ..... EBIT	17 853	15 473	5 555	1 084	-1 678
Hospodářský výsledek před odečtením daně z příjmu ..... EBT	15 470	13 890	3 957	834	-2 196
Hospodářský výsledek po odečtení daně z příjmu ..... EAT	12 807	10 927	2 769	259	-2 194
Zdaněný výsledek hospodaření před odečtením úroků ..... NOPAT	14 461	12 533	4 500	878	-1 359
Výsledek hospodaření po zdanění - čistý zisk ... NI	12 807	10 927	2 769	259	-2 194

Tabulka 13: Vývoj výsledku hospodaření LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování]

#### 4.5 Výpočet ukazatele EVA

Jak již bylo nastíněno v teoretické části, existuje několik výpočtů a interpretací EVY. Já budu ke svým výpočtům využívat vzorec založený na úpravě výsledku hospodaření, výpočtu vážených průměrných nákladů na kapitál a aktiv podílejících se na tvorbě zisku.

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

Výpočet WACC (viz Tabulka 14) byl proveden na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. K dosažení výsledku posloužila hodnota vlastního kapitálu, cizího kapitálu, jeho nákladovosti a nákladů na vlastní kapitál, které byly stanoveny přírážkou k nákladům cizích zdrojů.

	2009	2010	2011
$r_e$	11,20%	10,10%	14,60%
VK	279018	289103	290795
CK	375490	403478	387991
CZ	96040	113224	96020
$r_{cz}$	6,27%	3,88%	4,73%
WACC	9,93%	8,32%	12,11%

Tabulka 14: Výpočet veličiny WACC [vlastní zpracování]

Pro výpočet ukazatele EVA je využitý propočet upravený výsledek hospodaření po dani vycházející nákladů a výnosy související s hlavní činností, poté jsou odečteny vážené prů-

měrné náklady na kapitál násobené celkovým kapitálem souvisejícím s hlavní provozní činností. Z následující tabulky (viz Tabulka 15) je vidět, jak se postupně zhoršuje ukazatel EVA v rámci jednotlivých let, což je způsobeno výpadkem vysokého množství tržeb od zdravotních pojišťoven, kdy jsou podmínky pro dosažení bezplatného lázeňského pobytu zpříšňovány. Zajištění ekonomické stability může být provedeno nejlépe přes ukazatel EVA, který by se měl pozvolna dostávat ze záporných čísel do kladných

	2009	2010	2011
NOPAT	14 461	12 533	4 500
WACC	9,93%	8,32%	12,11%
C	317027	329934	324585
<b>EVA</b>	<b>-17007,3</b>	<b>-14933,5</b>	<b>-34817,2</b>

Tabulka 15: Výpočet ekonomického ukazatele EVA [vlastní zpracování]

#### 4.6 Z-skóre (Altmanův index)

Altmanův index slouží k vyjádření finanční situace organizace pomocí hodnocení pravděpodobnosti dosažení bankrotního stavu ve střednědobém horizontu. Hodnota podává informace o důvěryhodnosti zdraví společnosti. V případě, že je dosaženo indexu vyššího než 2,99, je zajištěna uspokojivá finanční situace. Rozmezí hodnot 1,81 – 2,99 naznačuje nevyhraněný finanční stav a Z-skóre nižší než 1,81 signalizuje velmi silné finanční problémy. Obě společnosti mají pro věřitele uspokojivé finanční výsledky ani jedna nedosahuje špatné finanční postavení (viz Tabulka 16).

Altmanův index	2009	2010	2011	2009	2010
pracovní kapitál/celková aktiva	0,03	0,04	0,08	0,28	0,08
zisk po zdanění/celková aktiva	0,03	0,02	0,01	0,01	-0,08
EBIT/celková aktiva	0,15	0,12	0,04	0,15	-0,23
vlastní kapitál/cizí kapitál	1,22	1,07	1,27	0,19	0,10
tržby za prodej/celková aktiva	0,64	0,59	0,60	3,64	3,64
<b>Z-skóre</b>	<b>2,07</b>	<b>1,85</b>	<b>2,01</b>	<b>4,27</b>	<b>3,51</b>

Tabulka 16: Výpočet Z-skóre pro LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování]

## 5 PESTLE ANALÝZA

Při zkoumání vnějšího prostředí podniku, které může zásadně ovlivňovat rozvoj a stabilitu podniku na trhu, se po projednání s paní ředitelkou LTNB a průzkumu zpráv ministerstva zdravotnictví jeví nejzásadnějšími následující trendy a změny:

### 5.1 Politické trendy a jejich vlivy na lázně

- *Trend: Snižování rozpočtů a úspory v rámci reformy zdravotnictví.* Hlavní důležitou změnou je úprava indikačního seznamu (IS). Jde zejména o aktualizaci 15 let starých seznamů nemocí, které mají být léčeny v lázních, navíc se zkracuje hrazená doba léčebného pobytu pojišťovnou z 28 dní na 21 dní. Podmínky vstoupí v platnost v srpnu letošního roku.

*Vliv:* Změna IS bude mít za následek 30% pokles plateb ze stran pojišťoven. Podle prezidenta Svazu léčebných lázní ČR Eduarda Bláhy: „Změna vyhlášky bude mít velký dopad na lázeňská zařízení ve vnitrozemí, která nemají velký podíl zahraniční klientely. Český samoplátce na rozdíl od zahraničního totiž v lázních zůstává příliš krátce na to, aby mohl nahradit výpadek jednoho pojištěnce. Na to by bylo potřeba získat tři nebo čtyři samoplátce,“ dodal Bláha.<sup>1</sup>

S vyjádřením pana Bláhy plně souhlasím. Jakékoliv snížení dosud „jistých“ příjmů může být pro některé lázně i fatální. I z čísel LTNB je jasně vidět, že změna zásadně ovlivní finanční situaci společnosti. Srovnáme roky 2010 a 2011, kde změna IS a počtu dní léčebné péče ještě nebyla uzákoněna, ale použijme data pro předpověď vývoje situace.

Na koláčovém grafu č. 1 jsou skutečné údaje, z nichž vyplývá, že úhrada od pojišťovny za komplexní léčebnou péči (KLP) nebo příspěvkovou léčebnou péči (PLP) z celkového obratu činí 51 % tržeb, na odborný léčebný ústav (OLÚ) zaměřený na pooperační péči kardiaků připadá pak 14 %. Zbývajících 35 % tvoří komerční tržby od samoplátců, o které se lázně

---

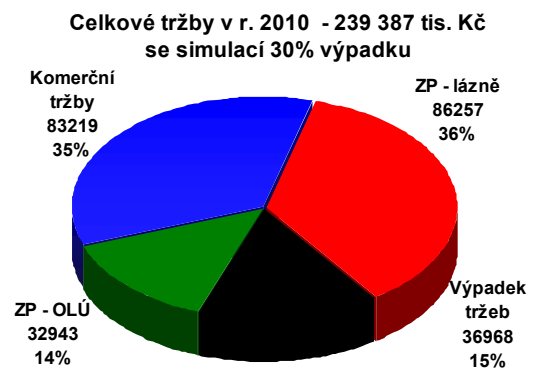
<sup>1</sup>Denik.cz [online]. 2012 [cit 2012-04-02]. Lázně přijdou kvůli změnám v úhradách až o 30 % pacientů. Dostupné z WWW: <http://www.denik.cz/ekonomika/lazne-prijdou-kvuli-zmenam-v-uhradach-az-o-30-procent-pacientu-20120504.html>>.

perou, aby dokázaly zajistit bezproblémový chod a udržovaly či lépe zvyšovaly úroveň svých služeb. V případě, že by byla omezena příspěvková činnost na úhradu PLP nebo KLP ze strany pojišťoven na základě nového zákona, zaznamenaly by LTNB a.s. pokles celkových tržeb o 15 % (výpadek je jasně vidět z grafu č. 2). Jde tedy o pokles tržeb lázní z 123 225 tis. Kč o 30 % na číslo 86 257 tis. Kč. Tento pokles se může odrazit ve kvalitě poskytovaných služeb, v počtu zaměstnaného personálu, ale také může ohrozit schopnost včasné úhrady svých závazků, čili solventnost. Nehledě na to, že konkurenční boj o klientelu s nárokem na PLP či KLP může procentuální propad tržeb o předpokládaných 30% i zvýšit na děsivější čísla.



Graf 1: Celkové tržby v r. 2010

[vlastní zpracování]



Graf 2: Celkové tržby v r.2010 se

simulací 30% výpadku tržeb

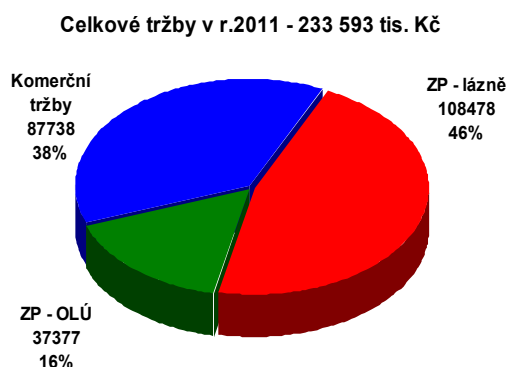
z plateb pojišťoven [vlastní zpracování]

Následující grafy hodnotí situaci za rok 2011. Opět uvažujeme situaci bez nových podmínek a situaci s novými podmínkami, tudíž s výpadkem tržeb ze strany pojišťoven. Na grafu č. 3 jsou rozloženy tržby 233 593 tis. Kč do tří segmentů. Lázeňské péče, která se oproti loňskému roku snížila na 46 %, vynesla LTNB a.s. 108 478 tis. Kč. Oproti roku 2010 došlo ke snížení příspěvkové péče o 14 474 tis. Kč, které mohly být vynaloženy na modernizaci lázeňského prostředí či zřízení společenských prostor. K nepatrnému navýšení došlo u zbylých dvou segmentů, které chápeme prozatím jako doplňkové. Přesto všechno se celkové tržby snížily o 5 794 tis. Kč

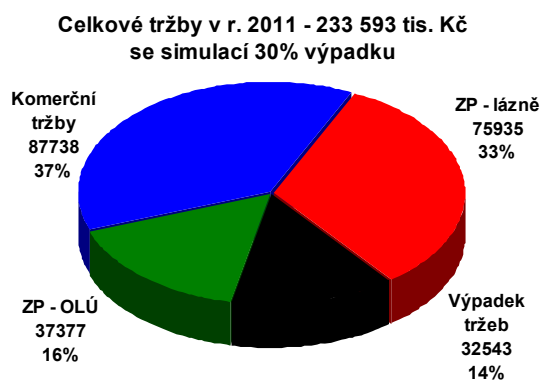
Nyní uvažujeme o výpadku tržeb za hrazenou péči lázněmi opět ve výši 30 %. LTNB a.s.by z celkových tržeb přišly o 14 %, což činí 32 543 tis. Kč. V konečné fázi bychom na pokrytí



všech druhů nákladů, plnění závazků a prováděnou modernizaci lázeňského komplexu měli 201 050 tis. Kč.



Graf 3: Celkové tržby v r. 2011  
[vlastní zpracování]

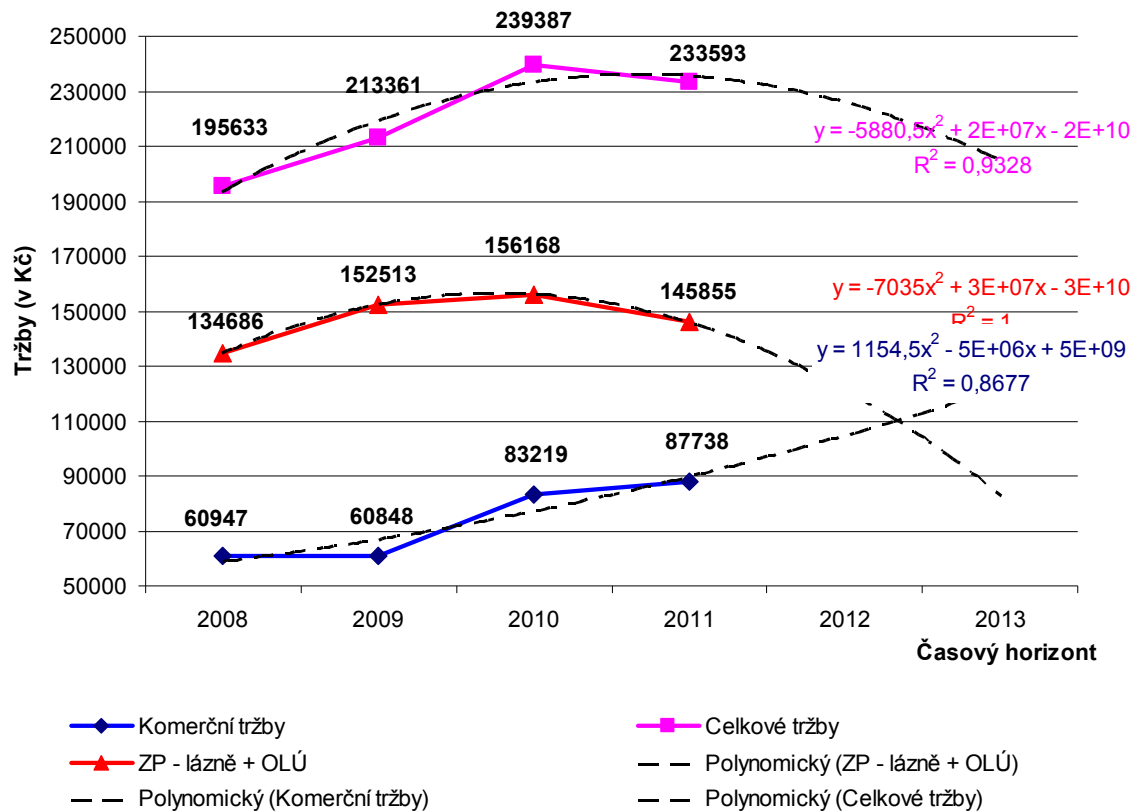


Graf 4: Celkové tržby v r. 2011 se simulací 30% výpadku tržeb z plateb pojišťoven [vlastní zpracování]

**Řešení:** Snaha o změnu dvou segmentů (komerční tržby – od samoplátců a ZP – OLÚ) na hlavní činnost, která zajistí pokrytí veškerých výdajů a navíc bude tvořit profit. V rámci komerčních tržeb se orientovat na klientelu plastických chirurgů, párů po umělém oplodnění, sportovce a firmy zajišťující školení, relaxační pobyt svým zaměstnancům. Třetí segment (klientela s nárokem na KLP a PLP) transformovat na doplňkový, a to s cílem minimalizovat riziko spojené se snížením či úplným výpadkem financí od pojišťoven.

Na grafu č. 5 je vyznačen trend vývoje tržeb v rámci dvou let 2012 a 2013. Předpověď je vypočtena na základě dat z let 2008 – 2011. Je patrné, že reformy zdravotnictví a změny týkající se lázeňství ovlivňují negativně fungování lázní a růst tržeb, a to v případě, že by LTNB a.s. spoléhaly jen na úhrady lázeňské péče ze strany pojišťoven. Tyto příjmy ovšem také klesají pacientům a není jim umožněno využít lázeňské péče tak, jak tomu bylo dříve. Velmi dobře se však jeví oslovení samoplátců. Z grafu a předpovědi u modré linie je zjevný rostoucí trend. Po roce 2012 by měl nastat zlom a tržby od samoplátců by měly dosahovat vyšších hodnot než tržby od pojišťoven. Pro určení správnosti předpovědi byla vypočítána hodnota spolehlivosti, která dosahuje vysokých hodnot. U předpovědi poklesu úhrad předepsaných PLP a KLP je hodnota rovna 1, což značí vysokou pravděpodobnost hraničící s jistotou.

### Vývoj tržeb samoplátců a ze strany pojišťoven



Graf 5: Předpověď vývoje tržeb na roky 2012 a 2013 [vlastní zpracování]

- **Trend: Podpora lázeňství ministerstvem pro místní rozvoj (MMR).** Na propagaci lázeňství a medicínského turismu v tomto roce 2012 CzechTourism (příspěvková organizace MMR) vynakládá 9,2 milionu korun. Jde například o vydání katalogů lázeňských míst nebo o internetovou propagaci v cílových zemích, kterými jsou s výjimkou západní Evropy i země SNS nebo arabské země. V měsících květen až červen probíhala internetová kampaň podporující „medicínský“ turismus. Zejména se jedná o propagandu zákroků umělé reprodukce a kosmetické chirurgie, kdy je následná péče poskytována v lázeňských zařízeních. Tento projekt je zaměřen na anglicko-, německo- a ruskojazyčné země, jejichž obyvatelé u nás hledají kvalitní řešení jejich problému za příznivou cenu.

Ministerstvo pro místní rozvoj si uvědomuje důležitost lázeňství, protože je oborem, který zasahuje jak do zdravotnictví, tak do cestovního ruchu. Oprávněně lze tedy lázeňství chápat jako významnou ekonomickou aktivitu, která vedle přínosů pro veřejné zdraví má i nesporné ekonomické výsledky.

Lázeňství jako součást sféry služeb má vysoký růstový potenciál s ohledem na trvalý přesun tvorby HDP právě do terciárního sektoru. Lze předpokládat, že v souvislosti se stupňujícím se důrazem na zdraví jednotlivce a tím i celé populace bude tento obor vykazovat nadprůměrné hodnoty ekonomického růstu. (Vít, 2004)

*Vliv:* Česká republika s jedinečnými minerálními prameny, s mnoha lázeňskými místy a s několikasetletou tradicí lázeňské léčby je právem považována za lázeňskou velmoc. Propagační kampaň může velice příznivě ovlivnit tržby a návštěvnost lázeňských měst v pohraničí. V poslední době jsou lidé v neustálém spěchu a stresu, mění se životní styl a lidé se více začínají zabývat svým zdravím a péčí o něj. Lázně už nejsou jenom pro nemocné a staré, ale nabízejí řadu samopláteckých relaxačních, rekondičních a preventivních pobytů, to vše pod dohledem lékaře.

Celkový počet zobrazení webových stránek [www.ceskelazenstvi.cz](http://www.ceskelazenstvi.cz), přes kterou se uskutečňuje podpora lázeňství, byl za dobu trvání kampaně od 25. 1. do 25. 5. 2010 **536 000**, počet návštěvníků stránek pak **78 937**. Přestože většina návštěvníků byla z České republiky, nezanedbatelný počet jich byl také z dalších evropských zemí – zejména Německa, Slovenska a Velké Británie.<sup>2</sup>

Zůstává však otázkou, které lázně pocítí nejvíce nárůst zahraniční klientely. Z výše zmíněného průzkumu vyplývá, že jde převážně o severní a západní státy. Předpokládejme, že zahraniční klientela přiletí do Prahy, odkud např. do Karlových Varů trvá cesta 1,5 hodiny narozdíl od cesty z Prahy do Teplic nad Bečvou, kdy přesun zabere 3 hodiny. Přímo do LTNB a.s. spíše zavítají samoplátci ze Slovenska, pro které jsou lázně dostupnější.

Další zajímavostí je zpráva z kontrolovaných let 2001 a 2002 od Nejvyššího kontrolního úřadu (NKÚ). V hodnocení efektivnosti využití zdrojů z EU bylo zjištěno, že prověřovaný orgán MMR nevytvořil rovnocenné podmínky pro podporu cestovního ruchu ve všech regionech.

---

<sup>2</sup> *Czechtourism* [online]. 2012 [cit 2012-04-08]. Výsledky mediální kampaně na podporu lázeňského cestovního ruchu. Dostupné z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/media/tiskove-zpravy/vysledky-medialni-kampane-na-podporu-lazenskeho-dcr.html>>.

Proti zásadám regionální politiky byly nejvíce podpořeny regiony, které patří v ukazatelích cestovního ruchu mezi nejlepší, a nejméně ty, které jsou na tom nejhůře.<sup>3</sup>

*Řešení:* Vyzdvihnout odbornost, kvalifikovanost, zaměření se na kardiaky v rámci propagace a také dostupnost lázní. Podle stránek skyscanner.net letenky Londýn - Praha vychází cenově stejně jako letenky Londýn – Brno. Cesta Praha – Karlovy Vary je přibližně stejná jako Brno – Teplice nad Bečvou, což snižuje počet překážek při rozhodování, které lázně jsou ty pravé. Je nezbytné se více zviditelnit a prosazovat své zájmy, aby Olomoucký kraj nebyl oproti jiným krajům v nevýhodě.

## 5.2 Ekonomické trendy a jejich vlivy na lázně

- *Trend: Nárůst DPH.* Opětovné navýšení DPH z 14 % (pro rok 2012) na 15 % (pro rok 2013) a z 20 % na 21 % způsobí změnu životní úrovně obyvatelstva. Důvodem je snaha udržet schodek státního rozpočtu na původně plánované pozici v poměru k výkonu ekonomiky (ta roste méně, než ministerstvo financí odhadovalo). Původní plány zamýšlely sjednocení sazby DPH na 17,5 %.

*Vliv:* Zvyšování sazeb DPH sebou nese i zvýšení cen produktů. Taková skutečnost má za následek pokles životní úrovně obyvatelstva, které přemýšlí o správnosti vynaložení každé koruny. Je zřejmé, že lidé se budou snažit uskromnit. Už na statistických propočtech je vidět jasný pokles příjmů domácností a nárůst výdajů (podrobné data viz Příloha II). Jediní, kteří si „polepšili“, jsou důchodci, avšak i jim vzrostla výše výdajů, ale úměrně jejich příjmům. Narozdíl od jiných skupin domácností, kterým se nejen snížily příjmy, ale zároveň narostly výdaje.

*Řešení:* Jedním z řešení může být vytvoření rekreačních programů, aby lidé nemuseli jezdit do zahraničí, ale odpočinuli si a poznali Českou republiku. Navázání spolupráce s firmami, které by svým zaměstnancům přispívaly na pobyty či relaxační dny buď formou

---

<sup>3</sup> *Eusources.cz* [online]. 2012 [cit 2012-04-08]. Kontrola MMR Nejvyšším kontrolním úřadem. Dostupné z WWW: <[http://www.eusources.cz/dokumenty/program\\_CR\\_kontrola\\_2006.pdf](http://www.eusources.cz/dokumenty/program_CR_kontrola_2006.pdf)>.

poukazů, nebo úhradou části pobytu. Zaměstnavatele by byli ušetřeni odvodu daní na sociálním a zdravotní z částky přiznané zaměstnanci.

### 5.3 Socio - kulturní trendy a jejich vlivy na lázně

- **Trend: Pokles životní úrovně.** Na základě neustálého snažení vlády různými opatřeními snižovat státní dluh a také kvůli situaci v rámci EU klesá životní úroveň obyvatelstva (viz Příloha III). Již teď je jasné, že reálné příjmy u většiny lidí poklesnou, a to v důsledku zvýšení DPH nepoměrně k životní situaci. Porostou náklady na základní zboží a služby, bez kterých se lidé neobejdou. Zvýší se ceny za potraviny, léky, veřejnou dopravu, ale také energie.

*Vliv:* Následkem snížení životní úrovně bude trpět celá společnost. Zvýšení cen za potraviny a služby sebou ponese i narůst nákladů LTNB a.s. a jejich klientů. Lidé budou přemýšlet nad výdajem každé koruny. Budou zvažovat, jestli pojedou na dovolenou do zahraničí, jaké léky si v lékárně koupit, jaké volnočasové koníčky vypustí ze svého programu.

Jak uvádí studie Ministerstva práce a sociálních věcí (2011): „Životní náklady domácností důchodců se vlivem vyšších cen bydlení a výživy v jejich spotřebním koši zvedly meziročně o 3,0 %; podprůměrný byl naopak růst životní nákladů domácností v Hl. m. Praha (zvýšení o 1,4 %), kde byl z více než poloviny způsoben vyššími cenami potravin, stravování a vodného.“

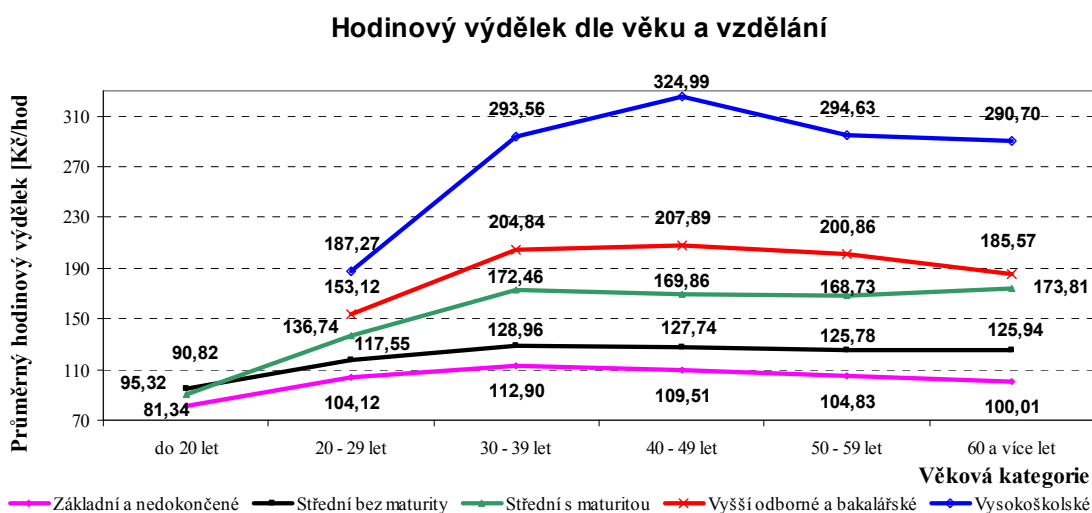
„Meziroční nárůst spotřebitelských cen (cenové inflace) dosáhl 1,9 %, (o rok dříve 1,5 %), spotřebitelská inflace tak nabrala kurs očekávané (i když v roce 2011 ještě relativně mírné) akcelerace, přesto se významně podílela na útlumu spotřebitelské poptávky.“

*Řešení:* Podrobný průzkum trhu, které skupiny obyvatel jsou v ČR nejpočetnější, aby bylo možné se na ně zaměřit. Ze strany LTNB a.s. bude muset být vyvinuto úsilí na tvorbu co nejpřitažlivějších a účinných programů. Náklady na léčebné pobyty budou prokalkulovány, aby byla zachována rentabilita lázní.

Z průzkumu MPSV je možné získat cenná data o životní úrovni českého člověka a dle nich vybrat vhodný segment, na který bude nutné se zaměřit. Pobyt v lázních mu nijak zásadně neovlivní rodinný rozpočet a navíc ocení dostupnou službu, jak zrelaxovat pod dohledem odborníků v dnešní hektické a uspěchané době.

Příjmy za rok 2011 v nominální hodnotě rostly o 1,1 %, avšak reálně poklesly o 0,8 %, a to v důsledku cenové inflace 1,9 %. V domácnost se členem s vyšším vzděláním měla nejvyšší celkový čistý příjem (170,4 tis. Kč/rok, tj. meziročně +3,4 %), naopak domácnosti osob samostatně výdělečně činných (162,4 tis. Kč/rok) pocítily v souvislosti s nižším odbytem své produkce pokles čistých příjmů, a to o 3,2 %. Avšak u domácností zaměstnanců s nižším vzděláním (manuální profese) to bylo jen 125,0 tis. Kč/rok. Rozdíl mezi příjmy jednotlivých skupin se ještě zvětšil. U domácností s nezaměstnanou osobou v čele vzrostly meziročně příjmy o celých 52 %, což ovlivnil nárůst počtu nově nezaměstnaných, kteří část roku pracovali a popř. dostali odstupné ze zaměstnání.

Jak už vyplývá z výše uvedeného textu, nejvyšší výdělek mají lidé s vysokoškolským vzděláním, což je jasně vidět i na grafu č. 6 (viz data Příloha I). Ve věkové kategorii 40 – 49 let by si měl člověk vydělat zhruba 325 Kč/h (dle statistických údajů ČSÚ). Mezi zaměstnanci s dokončeným vysokoškolským vzděláním a nižším vzděláním dosahuje rozdíl až 100 Kč/h, kdežto mezi vyšším odborným vzděláním, bakalářským a středoškolským s maturitou jsou rozdíly v hodinových výdělcích zhruba kolem 25 Kč/h. Starší lidé se svými zkušenostmi mají pochopitelně vyšší hodinovou sazbu, ale také musí více pečovat o své zdraví a tělo, aby byli vitální a mohli se na své pozici udržet co nejdéle. Tento segment je tím pádem nejvhodnějším klientem lázní.



Graf 6: Hodinový výdělek dle vzdělání a věkové kategorie. Zdroj: MPSV

## 5.4 Legislativní trendy a jejich vlivy na lázně

- **Trend: Změna výše DPH a nároku na odpočet.** S přijetím zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (dále jen „zákon o ZS“), zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách a zákona č. 374/2011., o zdravotnické záchranné službě, bylo zákonem č. 375/2011 Sb. novelizováno mj. 1 ustanovení § 51 a § 58 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění p.p. (dále jen „zákon o DPH“). V případě lázeňské péče je nepochybné, že se jedná o zdravotní službu podle zákona o ZS. Pokud bude tuto službu poskytovat poskytovatel zdravotních služeb na základě uděleného oprávnění k poskytování zdravotních služeb a bude též naplněna podmínka činnosti s léčebným cílem nebo chránící lidské zdraví, půjde o službu osvobozenou od daně dle § 58 zákona o DPH. Podstatnou otázkou s poskytováním lázeňské péče je zejména právě posouzení splnění podmínky, že musí jít o činnost s léčebným cílem nebo chránící lidské zdraví.<sup>4</sup>

*Vliv:* Bude nezbytné rozlišovat službu s cílem ochrany lidského zdraví, kdy bude tato činnost osvobozena od daně a službu plně hrazenou klientem, kterou už bude nutné zahrnout do základu daně. Jakékoliv navýšení výdajů LTNB a.s. může zapříčinit pokles škály nabízených služeb, snížení mezd nebo dokonce pracovních míst.

*Řešení:* Plán LTNB a.s. - nahrazení ušlých tržeb od pojišťoven klienty s komerční sféry s sebou nese i zvýšení nákladů. Omezením vysokých nákladů může být nárůst ceny poskytované služby. Dále se nabízí kontrakt s doktory, kteří by zhodnotili stav pacienta a dali mu doporučení, jakým způsobem může pozitivně ovlivnit vývoj svého stavu. Klient dodá do lázní podklady, na základě kterých by mohl být sestaven program „šitý na míru“.

- **Trend: Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb.** Vyhláška vyšla 1. 4. 2012 a do 1 roku by měly být splněny její požadavky na počet personálu dle počtu lůžek.

*Vliv:* Legislativní změna požaduje rozšíření zdravotního personálu. Navýšení počtu zaměstnanců zvedne osobní náklady, navíc uzákoněné pracovní pozice nemusí být využity efektivně. Nikdo neuvažuje, na jaký typ pacientů se lázně zaměřují. Dalším problémem, který

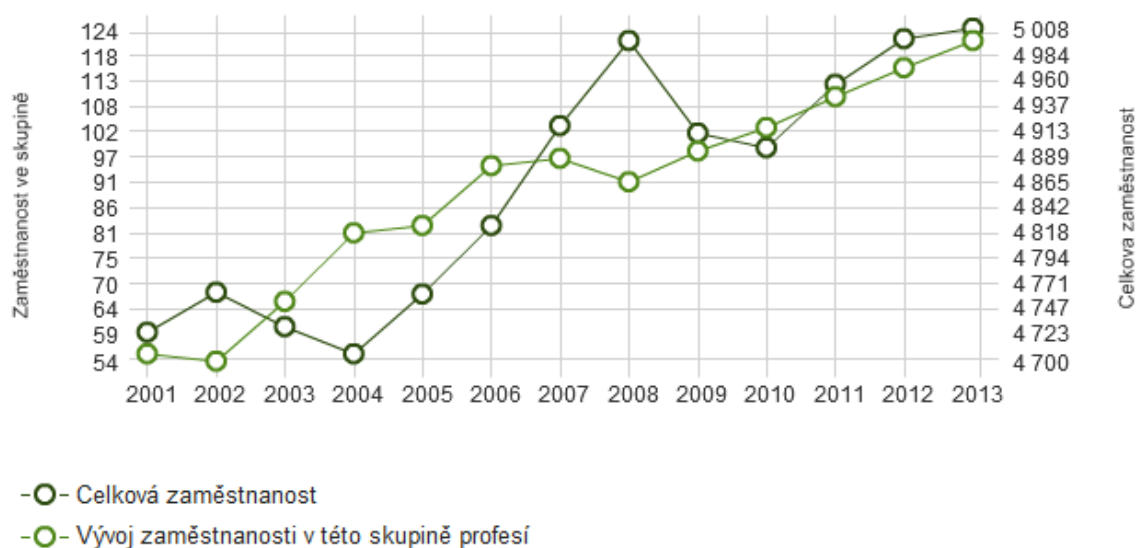
---

<sup>4</sup> *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2012 [cit 2012-05-12]. Informace zdravotnictví. Dostupné z WWW: <[http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/Informace\\_zdravotnictvi\\_4\\_2012.pdf](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/cds/Informace_zdravotnictvi_4_2012.pdf)>.

může touto vyhláškou nastat je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. V tomto případě se může stát, že i přes zájem lázní zaměstnat člověka s požadovaným vzděláním, nebude komu dát práci.

*Řešení:* Aby byl dodržen stanovený zákon, musí lázně už nyní začít hledat kvalifikované pracovníky. Je pravděpodobné, že český trh nedisponuje tolika školenými lidmi, a proto bude nutné hledat i na zahraničním trhu. Při polovičním úvazku vybírat ze stávajících zaměstnanců a přidělovat jim další úvazky.

Například fyzioterapeut je vyhledáván sportovními kluby, lázněmi, domovy důchodců, nemocnicemi. Jak se vyvíjí zaměstnanost této profese, je patrné z grafu.



Graf 7: Vývoj zaměstnanosti fyzioterapeutů (v tis.). Zdroj: *budoucnostprofesi.cz*

V důsledku ekonomického vývoje bude do roku 2013 v této skupině profesí vytvořeno 33 % nových pracovních míst. V celé ekonomice přitom vzroste počet pracovních míst o 0,2 %. V důsledku odchodu některých pracovníků (např. do důchodu) bude v této skupině profesí uvolněno dalších 9 % pracovních míst. Celkem bude do roku 2013 třeba obsadit 42 % dnešní zaměstnanosti, tedy bude potřeba přijmout 38700 nových pracovníků.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> *Budoucnost profesí* [online]. 2012 [cit 2012-05-15]. Budoucnost fyzioterapeutů. Dostupnéz WWW: <<http://budoucnostprofesi.cz/budoucnost-profesi.html/26-zdravotnictvi-a-farmacie/284-fyzioterapeut>>.



## 6 ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

Cílem analýzy zainteresovaných stran je správné pochopení jejich potřeb a očekávání. Je podstatné vědět, kdo jsou zákazníci. Zda jde o externí zákazníky, kteří přijímají službu nebo interní zákazníky, tzn. organizační prvky nebo složky v rámci organizace. Analýza byla prováděna v březnu 2012 na dvou úrovních, klientské a zaměstnanecké.

### 6.1 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Pro správnou implementaci BSC a zaměření se na patřičné hodnoty je nutné řešit perspektivu růstu a učení. Pro přiblížení postoje zaměstnanců k podnikové strategii byl rozdán dotazník s 10 otázkami, z toho 8 bylo uzavřených a 2 otevřené.

Zhruba ze 300 zaměstnanců byl vybrán vzorek 50 osob, z této škály odevzdalo dotazník a podílelo se na průzkumu povědomí podnikové strategie 43 osob (41 žen a 2 muži). Největší věkového zastoupení bylo v rozmezí 46 – 55 let. (viz Příloha IV)

Průzkum ukázal následující informace, které jsou graficky zpracovány na níže uvedeném grafu č. 8:

- Znění otázky: „*Jak jste spokojeni se vztahy v kolektivu?*“

Vztahy v kolektivu hodnotí kladně zhruba 21 %, spokojeno je 77 %, ostatní zaměstnanci jsou nespokojeni. Otázkou je, zda jde o dočasný stav vyvolaný krátkodobým rozhořčením zaměstnance nebo se jedná o dlouhodobou záležitost.

- Znění otázky: „*Jak jste spokojeni s náplní práce?*“

Příjemným poznatkem je, že lidé jsou na svých pozicích spokojeni ani jeden zaměstnanec nevyjádřil nespokojen. Svou práci velmi rádi vykonávají 4 zaměstnanci, což odpovídá procentuální hodnotě 9 %.

- Znění otázky: „*Jak jste spokojeni s podporou ze strany nadřízených?*“

Dobré vztahy v rámci kolektivu jsou důležité, aby byla zajištěna příjemná atmosféra, protože pohodové prostředí se jistě odráží i na spokojenosti klientů, proto je nutná i podpora managementu. Vztahy s nadřízenými hodnotí velmi kladně 25 % zaměstnanců a 70 % je spokojeno. Zbýlých 5 % je nespokojených s pomocí ze strany řídicího orgánu. Opět může jít o nespokojenost plynoucí z určitého zážitku, tento stav bych hodnotila jako dočasný a proměnný, který je snadné rychle vyřešit. Přesto pokud by mělo jít o trvalý postoj, je nutné zjistit, kdy

nastala chyba a v čem tkví nespokojenost zaměstnance. Následně bych doporučila sjednat nápravu a vyvarovat se opakování.

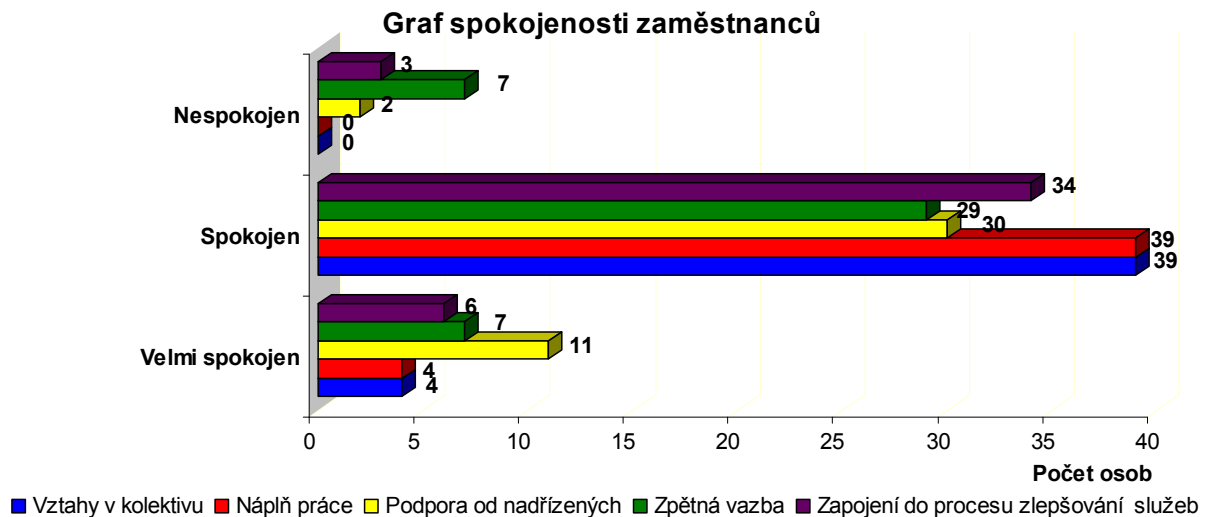
- *„Jak jste spokojeni se zpětnou vazbou v případě dosažení stanoveného cíle?“*

Personál také cítí potřebu zpětné vazby, aby znali výsledky stanovených cílů. Spokojeno s komunikací a seznamováním personálu s dosaženými výsledky je 67 % osob ze vzorku. Stejná procenta personálu (16,5 %) jsou velmi spokojena a nespokojena se sdílením informací o úspěších managementu. Nespokojenost může být zapříčiněna v nedostatečné předání informací ze strany vedení úseku nebo možného nepochopení předávané věci.

Zaměstnanci důležité informace získávají od svých nadřízených v jednotlivých úsecích, kdy je vedení informováno na pravidelných poradách managementu. V případě důležitého sdělení je hromadně rozeslán email na všechny zaměstnance, což mohu osobně potvrdit. Koncem roku se koná setkání se všemi zaměstnanci na jednotlivých lázeňských domech, kde je shrnuto dění celého roku. Pokud je to nutné, koná se setkání i v průběhu roku. Paní ředitelka se navíc pravidelně setkává s odborovou organizací. Čas od času je vypsán „Den pro zaměstnance“, kdy za paní ředitelkou může přijít kdokoli s jakýmkoli nápadem. Tento den však není určen k řešení mzdových otázek. Pokud má někdo návrh mimo stanovený den, objedná se přes sekretariát, aby výkonná ředitelka zrovna neměla jednání. Také se snaží pravidelně chodit po provozech a baví se se zaměstnanci, několikrát za rok chodí na primářské vizity, porady obchodu, apod.

- Na otázku: *„Jak jste spokojeni se zapojením Vaší osoby do procesu zlepšování služeb klientům?“*, odpovídali dotazovaní následovně.

Zhruba 14 % osob je velmi spokojeno s jejich zapojením a cítí se být opravdu potřební v procesu péče o klienty, spokojeno je 79 % a nespokojeno 7 % zaměstnanců. Proč tomu tak je? Jednou z možností může být nepochopení svého poslání, jak se zapříčinit o zlepšení. Druhou možností je, že lidé mají pocit momentální nevyužitelnosti a cítí se natolik schopní a silní, že požadují větší zařazení do procesu.



Graf 8: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců [vlastní zpracování]

Problematika zapojení do procesu a vylepšování postupu je ze strany podniku vyřešena opravdu bravurně. Je zaveden elektronický systém motivace zaměstnanců zvaný Liška, kde mohou zaměstnanci uvést svůj nápad, jsou tak motivováni a mají nárok na odměnu za realizovaný zlepšovací návrh. Nebo se mohou opět obrátit přímo na paní ředitelku, kdy si u asistentky sjednají termín či mohou diskutovat přímo se svým nadřízeným.

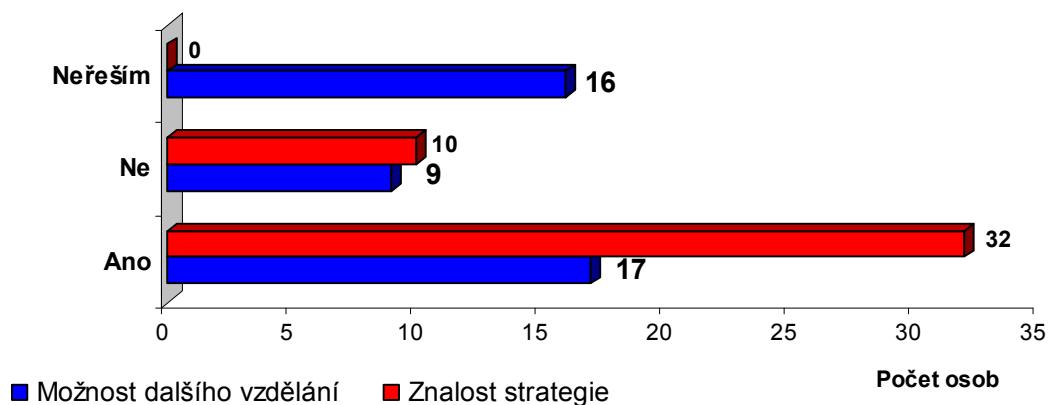
- Kvalita služeb a perfektní servis mohou zajistit spokojenější klienty a jejich opakovaný návrat do lázní nebo dokonce doporučení svým známým. Na to, aby bylo zajištěno kvalifikovanosti zaměstnanců, je nutné se neustále vzdělávat a být o krok dopředu oproti konkurenci. Takovéto výhody může být dosaženo právě skrze zaměstnance, záleží ovšem na jejich ochotě se vzdělávat a rozvíjet. Z průzkumu vyplynulo, že 40,5 % vidí potenciál v nových směrech a poznacích. Tedy skoro polovina zaměstnanců je otevřená dalšímu vzdělávání a hodnotí rozvoj znalostí velmi kladně. Neutrální postoj zaujímá 38 % respondentů, dle všeho jim chybí motivace nebo nevidí přínos vzdělání. Předpokládám, že je vysoká pravděpodobnost změny laxního přístupu k osobnímu rozvoji. Jinak tomu bude u negativně smýšlejících zaměstnanců, pro které by bylo další studium či kurzy zbytečností či dokonce obtěžující. Řešením by opět mohla být správná motivace a podpora, aby byl pracovník schopen vidět pozitivní stránku odborného vzdělání.

Velice překvapivě vyšly výsledky povědomí zaměstnanců o strategii lázní. Jak je z grafu č.9 patrné, nenašel se nikdo, komu by bylo jedno, jakých cílů by chtěly lázně dosáhnout. Téměř 24 % ale strategii nezná. Nabízí se tedy řešení, obeznámit zaměstnance s politikou lázní, aby

se mohli podílet na jejím plnění. Je možné, že nevědomě plní stanovené hodnoty, ale znalost může zapříčinit rychlejší dosažení výsledků. Zbylých 76 % má jasno, kam se lázně ubírají.

Jak už bylo uvedeno výše, všechny potřebné informace, tedy i o strategii se zaměstnanci dozívají zprostředkovaně od svých nadřízených. Navíc zakončují rok setkáním s vedením lázní, kde jistě strategie zazní.

### Povědomí o strategii a ochotě vzdělávat se



Graf 9: Vyjádření postoje k dalšímu vzdělání a zjištění znalosti strategie lázní [vlastní zpracování]

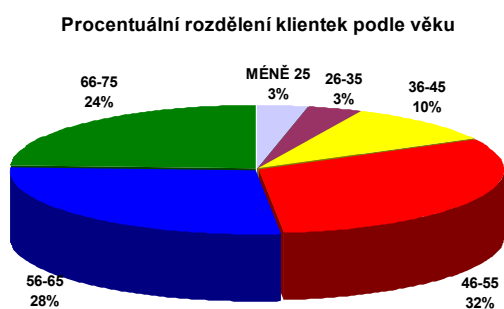
Podle mého názoru, se spolupracuje snáze se spokojeným zaměstnancem než s negativně naladěným člověkem. Navíc je takový zaměstnanec přístupnější vzájemné komunikaci a snáze překonává složité překážky. Informovanému člověku se mnohem lépe pracuje. Nejdříve bývá stanoven cíl, kterého se společně snaží všichni dosáhnout. Na to samozřejmě navazuje potřebná podpora ze strany managementu a následná zpětná vazba, aby všichni, kteří se podílejí, měli možnost pocítit část své práce a úsilí na konečném úspěchu.

- V otevřené otázce personál uváděl své návrhy, jak zabezpečit spokojenost v zaměstnání. Nejčastěji se opakoval požadavek či přání na dobré vztahy v kolektivu, a to až u 68 % zaměstnanců. Přibližně u 46 % personálu je spokojenost spojená se spokojeností klientů a jejich dostatečným počtem. Téměř 30 % osob potřebuje ke svému štěstí vhodný plat, což by také mohlo znamenat pro společnost, že většina zaměstnanců necítí příkoří na svém výdělku. Můžeme tedy usoudit, že společnost dbá na odpovídajícím ohodnocení a nesnaží se šetřit na lidském kapitálu. Dále se objevovaly požadavky na dobrou komunikaci s nadřízenými, dostatečnou motivaci, práci ve stresu a nebo také bez pomluv.

## 6.2 Dotazníkové šetření spokojenosti klientů

Výsledky průzkumu jsou zahrnuty do zákaznické perspektivy. Dotazníky vyplnilo celkem 65 osob (29 žen a 36 mužů), 35 dotazníků nebylo vráceno vůbec. (viz Příloha V)

Z níže uvedených grafů je patrné nejsilnější zastoupení klientely ve věku 46 – 55 let, hned v závěsu je starší věková kategorie v rozmezí 56 – 65 let. Léčebný pobyt hrazený pojišťovnou absolvovalo 41 osob (63 %). Potvrzuje se tak problematika řešená v předchozích kapitolách. Největší zastoupení klientů je posíláno do lázní na doporučení lékaře, přičemž finance spojené s pobytem hradí lázním pojišťovny. Při srovnání grafů č. 1, 3, 5 je jasně vidět na tržbách stagnace segmentu pacientů. Zpřísněním indikačního seznamu a zkrácením léčebného pobytu z 28 dní na 21 dní, budou razantně omezeny finanční toky od pojišťoven. Zatím jsou klienti na 28-denním pobytu nejčastěji, což je patrné z grafu č. 12 (3/2012). Klientela lázeňského domu Moravan představuje zhruba 34 % respondentů, kteří si sami hradí pobyty, a to zejména v délce 3-7 dní (viz graf č. 13). Opět jde o skupinu ve věkovém rozmezí 46 – 66 let. Mladší osoby cestují po České republice či světě a nezajímají se tolik o specializovanou regeneraci těla. Starší osoby pak vyhledávají tuto variantu odpočinku a relaxace výjimečně, neboť tato generace již dostává doporučení od lékaře a tak je její zastoupení v segmentu samoplátců slabší.

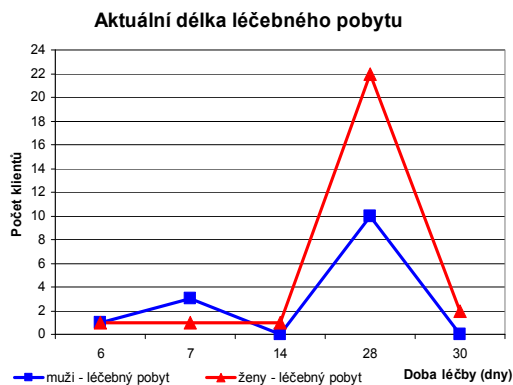


Graf 10: Grafické rozdělení klientek lázní dle věku [vlastní zpracování]

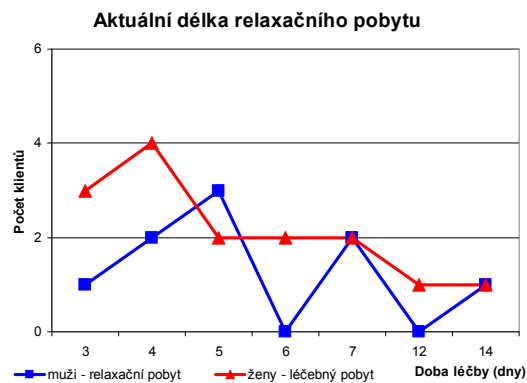


Graf 11: Grafické rozdělení klientů lázní dle věku [vlastní zpracování]

Na otázku: „*Kolika denní pobyt v lázních považujete za dostatečný?*“, se názory žen a mužů velmi liší. Nejvíce žen hlasovalo pro 7 a 14denní pobyt, naopak muži požadují 28denní pobyt nebo 21denní. Nejnižším počtem lázeňských dnů bylo číslo 7 a nejdéle navrhovaný pobyt klienty by měl trvat 30 dní (jedná se o necelých 5 % dotazovaných). Pro porovnání s aktuální délkou pobytů, kterou respondenti během svého pobytu v měsíci březnu využili, poslouží následující grafy č. 12,13.



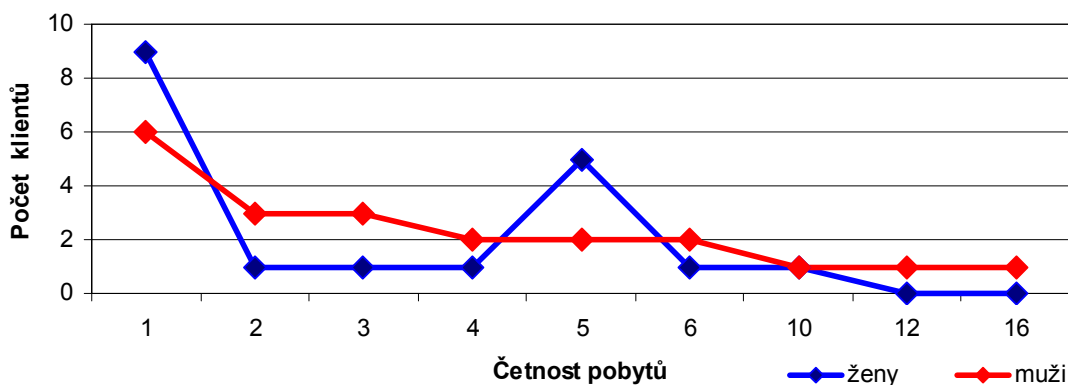
Graf 12: Grafické zobrazení léčebných pobytů [vlastní zpracování]



Graf 13: Grafické zobrazení relaxačních pobytů [vlastní zpracování]

Opakovaně využilo lázně 40 dotazovaných klientů (61,5 % z celkového počtu 65 osob), ostatní byli na léčebném pobytu poprvé. Přestože část neměla zkušenosti s lázněmi, všichni uvedli, že by doporučili svým známým Lázně v Teplicích nad Bečvou zejména kvůli zlepšení zdravotního stavu, méně často se objevovala odpověď doporučení za účelem relaxace. Minimálně jedenkrát bylo na léčebném či relaxačním pobytu 37,5 % pacientů (z počtu 40 osob), již pětkrát využilo lázeňského pobytu 17,5 % klientů, ostatní navštívili lázně 2x až 16x. Graf č. 14 podrobně zobrazuje jednotlivé hodnoty návštěv a jejich četnost.

### Počet pobytů v lázních



Graf 14: Grafické zobrazení četnosti pobytů v lázeňském zařízení v kategorii žen a mužů [vlastní zpracování]

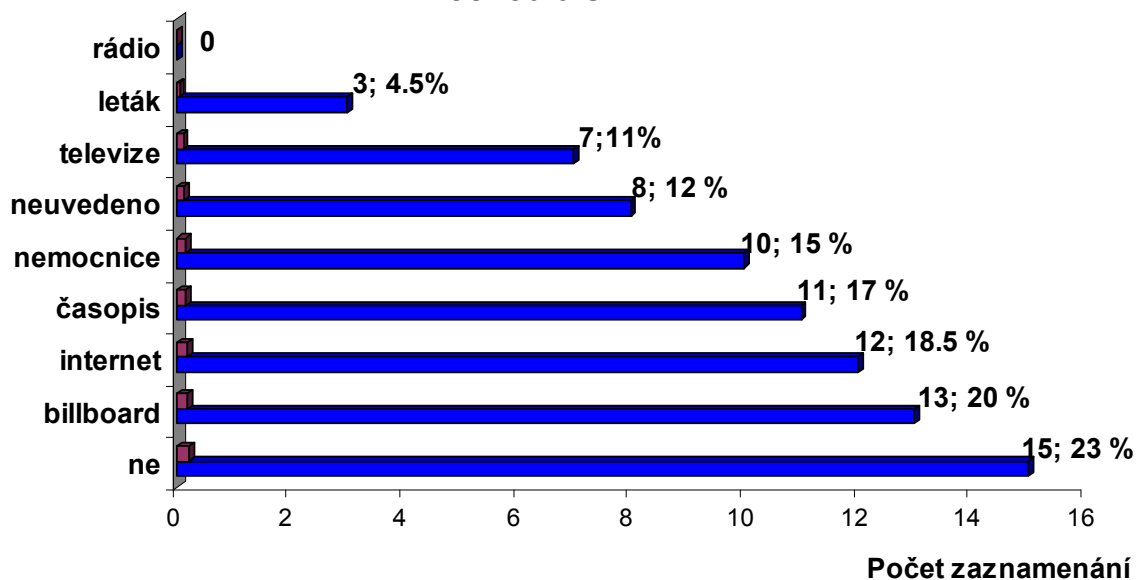
Dalším důležitým faktorem je, kde všude si všímají potencionální klienti reklamy na Lázně Teplice nad Bečvou a.s., co je láká navštívit lázně. Z grafu č. 15 lze jednoduše zjistit, že 23 % návštěvníků si nikde nevšimlo pozvání do lázní, 12 % naopak zaznamenalo některou

z níže uvedených možností, ale neupřesnilo, o jaký typ se přesně jednalo. Velký úspěch slavily billboardy na různých místech (Třinec, Frýdek – Místek, Hranice apod.), které se staly nepřehlédnutelnými a lákaly nové i staré návštěvníky. Překvapivě nebyla na prvním místě televize, přestože si nespočet klientů stěžoval na nedostatek televizních kanálů či špatný signál některých z nich (viz dále ve výčtu pocíťovaných nedostatků). Marketing velmi dobře zapracoval a volil správné distribuční kanály, aby informoval potenciálního klienta. Přesně se jedná o jarní kampaň: „**Vydejte se na cestu za zdravím**“ sestavenou z komunikačního mixu:

- inzerce
  - vkládaný trojlist do novin: MF Dnes, Deník, Hospodářské noviny ,
  - časopisy: Ona Dnes (suplement MF Dnes), Překvapení, Květy, Vlasta,
  - celoroční projekt v Hranickém týdnu a Novém Přerovsku, každý měsíc vychází kombinovaná inzerce s PR ,
- billboardy a bigboardy: Olomouc, Prostějov, Ostrava,
- internetová prezentace:
  - reklama Sklik na klíčová slova,
  - banner na homepage Seznam.cz,
  - bannery v regionálních zpravodajstvích iDnes.cz,
- direct mailly:
  - adresný elektronický DM prostřednictvím webu, na cca 1000 emailových adres,
  - adresný DM: nabídka se slevovými kupony na cca 2000 klientů, zasíláno poštou,
- televize: TV spot nadabovaný Z.Adamovskou, vysíláno na Prima Love.

Navíc se reklama mohla zapříčinit i o zvýšení návštěvnosti webových stránek LTNB a.s., na které zavítalo 59,5 % dotazovaných, zbylých 40,5 % buď nejevilo zájem o informace, co je čeká, nebo uvedlo absenci internetu v domácnosti. Dostí zajímavou informací je, že poměrně vysokou návštěvnost webu uskutečnila generace starší 65 let, a to zejména muži.

### Místa setkání se s reklamou na Lázně Teplice nad Bečvou a.s.



Graf 15: Místa setkání se s reklamou Lázní Teplice nad Bečvou a.s. [vlastní zpracování]

Část dotazníku byla zaměřena na spokojenost a nespokojenost se službami v rámci celého komplexu lázní. Ze 100 dotazovaných klientů 33 uvedlo, že jsou spokojeni se vším, ostatní byli nejvíce spokojeni se stravou (17 osob – 26 %), procedurami a personálem (14 osob – 21,5 %) a ubytováním či lékařskou péčí, a to ve 12 specifikovaných případech (18,5 %). Podrobné údaje jsou uvedeny níže (viz Tabulka 17).

Co se nespokojenosti týká, zůstávala tato otázka většinou nevyplněná. Bylo uvedeno několik nedostatků, které se převážně objevily jen jednou (viz Tabulka 18). Tři lidé se shodli na vysokém hluku z blízké komunikace, v zápětí uvedli, že s tím nejspíš ale nejde nic dělat, dva dotazovaní označili možnosti parkování za katastrofální, stejný počet si stěžoval na špatnou organizaci doktorů. Z počtu uvedení předpokládám, že šlo o mimořádnou situaci způsobenou nepředvídatelnou událostí. Tudiž považuji tuto poznámku za bezpředmětnou a je zřejmé, že se lékaři velmi snaží a pacienty vyšetřují ve stanovenou dobu dle jejich harmonogramu. V rámci těchto otevřených otázek klientela jasně potvrdila vysokou úroveň poskytovaných služeb, neboť pochvaly několikanásobně předčily pár uvedených stížností.



<b>5/ Spokojenost</b>	četnost	procentuální vyjádření
Vše	33	50,77%
vstřícnost	2	3,08%
organizovanost	1	1,54%
wellness	8	12,31%
personál	14	21,54%
dostupnost	2	3,08%
masáže	8	12,31%
lékařská péče	12	18,46%
strava	17	26,15%
koupele	7	10,77%
tělocvik	1	1,54%
kolo	1	1,54%
čistota	1	1,54%
procedury	14	21,54%
ubytování	12	18,46%
bazén	6	9,23%
relax	1	1,54%
recepce	1	1,54%
internet	2	3,08%
kadeřnictví	1	1,54%
kultura	1	1,54%

Tabulka 17: Otázka č. 5 – Spokojenost [vlastní zpracování]

<b>6/ Nespokojenost</b>	četnost	procentuální vyjádření
nedostatečná snídaně pro dospělého muže	1	1,54%
prostředí elektroléčby	1	1,54%
málo dětských atrakcí	1	1,54%
nízká kapacita bazénu	1	1,54%
parkování	2	3,08%
doplňkový prodej ovoce, dárky	3	4,62%
kasárenský přístup recepční	1	1,54%
zanedbanost některých prostor	1	1,54%
hluk z okolí	3	4,62%
studená voda v bazénu	2	3,08%
výpadek zvuku na ČT1	1	1,54%
nedostatečná wi-fi	2	3,08%
špatná organizace lékařů	1	1,54%
kolísavá úroveň stravy	1	1,54%
malý počet TV kanálů	1	1,54%
porucha výtahu	1	1,54%

Tabulka 18: Otázka č. 6 – Nespokojenost [vlastní zpracování]

Pro možnost objektivního hodnocení byla v dotazníku otázka s parametry, které jsou pro klienty nejdůležitější a měli být seřazeny dle důležitosti. K seřazení 7 hesel od nejdůležitějšího po méně důležitý posloužil program STATISTICA 10.

1. Dostupnost procedur v rámci komplexu budov
2. Lékařská péče
3. Personál
4. Strava
5. Wellness
6. Masáže
7. Společenské vyžití

Výčet výše uvedených parametrů uvádí na prvním místě dostupnost procedur, Lázně Teplice nad Bečvou a.s. jsou obrovským komplexem táhnoucím se podél řeky do kopce, a proto se pro starší osoby může zdát přesun z jedné budovy do druhé obtížnějším. Předpokládám, že z tohoto důvodu uváděli nejdůležitějším parametrem právě dostupnost. Druhé místo obsadila lékařská péče. Tím, že se nedostala na 1. příčku se dá usuzovat, že klienti jsou s úrovní ošetření spokojeni a více je trápí přesuny. Na bronzové pozici se umístil personál. Již z předchozích informací je jasné, že klienti jsou velice spokojeni s úrovní personálu a jeho celkovým jednáním.

Poslední 15. otázkou jsem zjišťovala, jak moc si klienti všímají či dokonce využívají programu pro zpříjemnění pobytu a poznání okolí, které má určitě co nabídnout (viz graf č 16). Nejčastěji klienti uváděli a využívali hudebních koncertů či se účastnili kulturního večera. Na pozici s počtem 19 uvedení byly zájezdy po okolí, kdy měli zájemci možnost poznat místní památky.



Graf 16: Povědomí o kulturním vyžití v rámci komplexu lázní [vlastní zpracování]

## 7 SWOT ANALÝZA

Analýza silných a slabých stránek je důležitou součástí metody BSC. Podnik je hodnocen jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí (viz Tabulka 19).

Silné stránky		Slabé stránky	
1	Přírodní předpoklady	1	Odchod vyškoleného personálu
2	Kultura a historické památky	2	Rozlehlost areálu
3	Hustá síť turistických tras	3	Závislost na pojišťovnách
4	Dobrá infrastruktura cestovního ruchu	4	Neznalost strategie u části personálu
5	Navyšující se kapacity ubytování	5	
6	Vzdělaný personál	6	
7	Široká škála poskytovaných služeb	7	
8	Výborná propagace	8	
9	Profesionalita komunikace	9	
10	Nové léčebné procedury	10	
Příležitosti		Hrozby	
1	Kardiovaskulární dny	1	Změny v legislativě
2	Lázeňské veletrhy (účast, pořádání)	2	Nárůst DPH
3	Rekonstrukce prostor	3	Nedostatek fyzioterapeutů na trhu
4	Rozšiřování služeb		
5	Zvyšující se zájem o lidské zdraví		
6	Rozšiřování komerčních prostor		
7	Využití dotačních programů EU		
8	Rozšíření počtu lůžek		
9	Navázání nových kontaktů		

Tabulka 19: Analýza SWOT organizace LTNB a.s. [vlastní zpracování]

### Silné stránky

LTNB a.s. mají poměrně dlouhou historii. Od roku 1992 jsou akciovou společností, ale už dříve bylo využíváno léčivých pramenů v této oblasti, což je jistě velkou výhodou. Za dobu působnosti na trhu byl vytvořen profesionální a vysoce kvalifikovaný tým, který neustále pracuje na svém vzdělávání. K úspěchu a volbě ze strany klienta přispívá hustá síť turistických tras s velkým počtem kulturních památek. V případě, že někdo není milovníkem turistiky, má možnost se účastnit přednášek či jiných kulturních akcí. Všechno je dostupné na webových stránkách, které si klienti prohlíží a zajímají se o dění v místě pobytu. Pro nalákání nových zákazníků vytvořil marketingový tým nespočet typů reklam, které člověk s otevřenými očmi jistě nepřehlédne. Aby byly LTNB a.s. schopny zastřešit vyšší zájem ze strany klientů, neustále inovují a modernizují prostory a okolí. Zavádění nových procedur umožňuje stávajícím

klientům získávat nové a nové zážitky spojené s relaxací. Velkou výhodou je i dostupnost LTNB a.s., které se nachází v blízkosti dálniční sítě.

### **Slabé stránky**

Nejslabším článkem může být nejvíce potřebný personál. Je nutné zajistit takový personál, který po získání praxe a absolvování bezplatných školení zůstane pracovat pro organizaci. V opačném případě je nutné proces neustále opakovat a vynakládat tak vysoké částky na školení. Taktéž zaznělo v dotazníku, že část personálu nezná strategii, což může být způsobeno nejspíše nepochopením již přednášené problematiky. Dalším problémem, který není jednoduché odstranit a občas je chápán negativně ze strany návštěvníků, je rozlehlost areálu. Poslední slabou stránkou, která by měla být v brzké době odstraněna je závislost na tržbách ze strany pojišťoven, které proplácí KLP či PLP pacientům.

### **Příležitosti**

Výhodou oproti konkurenci jsou jisté nové procedury a stále modernizovaný areál, aby bylo zajištěno co nejvyššího komfortu klientů. LTNB a.s. se také účastní kardiologických dnů a pořádá lázeňské veletrh, kde rozšiřuje povědomí o organizaci nebo čerpá nové informace. K modernizaci a zlepšení služeb je vhodné využít dotačních programů EU, se kterými již mají lázně zkušenosti. Všechny zmíněné příležitosti mohou napomoci k navázání nových kontaktů a zajištění vyšší návštěvnosti lázní.

### **Hrozby**

Největší hrozby v současnosti nejsou ani tak od konkurenčních lázní jako ve změnách usku-  
tečněných Ministerstvem zdravotnictví České republiky. Nejzásadnější změnou je úprava Indikačního seznamu, kdy se mění podmínky pro poskytnutí lázeňské péče hrazené ze strany pojišťovny. Navíc se k tomu přidala změna lázeňského pobytu, která by měla být zkrácena. Tato problematika zásadně ovlivňuje ekonomický růst organizace, proto by se měla vytvořit dostatečná opatření k zabezpečení stabilního příjmu. Dalším zásahem, který LTNB a.s. nemá možnost ovlivnit je navýšení DPH, které se jich jistě znatelně dotkne. A další legislativní úpravou by mohlo dojít k nedostatku fyzioterapeutů na trhu, kdy bude nutné plnit požadavky zákona a mít pracovníka požadovanou dobu, na požadovaný úvazek.

## 8 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Teoretická část popisuje metody měření výkonnosti podniku, různé druhy analýz nezbytné pro tvorbu konceptu BSC a také charakterizuje samotnou metodu a její postup zavedení.

Implementace je navržena za účelem jejího využití v případě zájmu ze strany LTNB a.s. Projekt BSC by měl celému podniku poskytnout sjednocení strategických cílů a podat srozumitelný návrh postupů pro jejich splnění.

### 8.1 Časový plán

Časový plán je sestaven pro pochopení a grafickou názornost odhadu, jak dlouho budou jednotlivé úkony týkající se BSC trvat. Časový plán je pouze orientační, není možné dopředu na 100 % odhadnout přesnou dobu trvání, protože se mohou vyskytnout mimořádné skutečnosti, které nebylo možné předvídat. V takovém případě je nutné navržený program přepracovat a posunout všechny ovlivněné činnosti. Plán využití BSC je doporučen naplánovat na 1 rok.

Celkový proces implementace BSC do společnosti se skládá z přípravné části, která trvá zhruba půl roku. Jednotlivé úkony této fáze jsou znázorněny v tabulce (viz Tabulka 20). Nejdříve je sestaven projektový tým, který bude realizovat a kontrolovat koncept zavedení BSC. Sestavení týmu společně se školením o projektu a workshopem je plánováno na 1 měsíc. Na workshopu by měla být řešena strategie, zda je správně definována, měla by proběhnout diskuze o silných a slabých stránkách společnosti a z jakého důvodu bude zavedena metoda BSC. Školení, které by workshopu předcházelo by trvalo zhruba 3 dny k seznámení se s projektem a rozdělení funkcí v rámci projektu.

Další měsíc by představoval prostor k řešení a objasnění strategie včetně návrhu perspektiv, které se podílejí a nejvíce ovlivňují naplnění strategie. Následoval by workshop, kde by byly projednávány různé pohledy na strategii, kam posune organizaci její naplnění, kde by se mohlo objevit nepochopení ostatními zaměstnanci, také by měly být určeny termíny splnění strategie. Po objasnění přichází na řadu hned několik důležitých úkonů, a to stanovení cílů zvolených perspektiv, které jsou následně hodnoceny na workshopu. Poté je nutné během dvou měsíců vybrat měřítka pro cíle a stanovit požadované hodnoty. Na řadu pak přichází poslední workshop k doladění cílů, pro ně stanovených měřítek a požadovaných hodnot. Při této příležitosti je vhodné vyřešit návaznost a provazbu zvolených parametrů, aby bylo dosaženo stanovené strategie. Poslední měsíc by byl věnován návrhu implementace, jaké rizika mohou implementaci ovlivnit, provedl by se odhad úspěšnosti. Následujících 6 měsíců by bylo pro-

vedeno samotné zavedení metody do podniku, seznámení zaměstnanců s novými postupy a kontrola jednotlivých kroků, zda proběhla úspěšně nebo je nutné určité části implementace upravit.

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sestavení týmu pro projekt	●											
Školení k projektu	●											
Workshop	●											
Objasnění strategie		●										
Workshop		●										
Stanovení cílů			●									
Workshop			●									
Určení měřítek			●	●								
Stanovení požadovaných hodnot			●	●								
Workshop					●							
Stanovení strategických akcí					●	●						
Návrh implementace						●						
Implementace konceptu							●	●	●	●	●	●

Tabulka 20: Časový rozvrh fází pro zavedení BSC [vlastní zpracování]

## 8.2 Kontinuální průběh BSC

Pro správné zavedení a využití metody BSC je nutné propojit všechny dostupné systémy řízené pro zajištění plynulosti projektu. Zainteresanost manažerů na všech úrovních je podmínkou úspěšného využití metody. Bez jejich návrhu a dodržování stanovených hodnot by metoda neznamerala přínos pro organizaci, ale je další administrativní úkony.

Pro plynulost konceptu BSC je důležité:

- Propojení metody s plánováním, na kterém se podílí ekonomický úsek, který tvoří plány a rozpočty jednotce na hospodářský rok, které jsou podkladem pro konečný a výsledný rozpočet. Úkolem plánování je navrhnout hodnotu nákladů a výnosů tak, aby bylo zajištěno požadované výnosnosti a ekonomické stability.
- Plného využití informačního systému. Pro propojení stávajícího systému s metodou BSC je nejvhodnější ORACLE nebo ARIS.
- Proškolení personálu, zajištění dostatečné informovanosti, aby i oni věděli, že jsou důležitou součástí pro úspěšné zavedení BSC a plnění stanovených cílů. Velmi dobře poslouží k tomuto účelu zavedený program Liška, který je součástí perspektivy učení se a růstu. Zároveň je stanovena zodpovědnost kompetentního zaměstnance za plnění stanoveného cíle.

### 8.3 Přínosy a slabá místa implementace BSC

Zavedení metody BSC s sebou nese nespočet výhod. Jedná se zejména o:

- Jasná strategie. Jak už bylo řešeno v analýze interního prostředí, většina zaměstnanců zná strategii podniku, ale objevují se i výjimky, které je potřeba eliminovat. V rámci zavedení metody probíhá několik workshopů, které je vhodné využít pro obeznámení zaměstnanců s řešenou problematikou.
- Zlepšení přehledu vlivů na společnost. Implementace využívá měřítko, která vedou k naplnění strategie, tudíž je jednoduché určit, co nejvíce ovlivňuje finanční stránku společnosti.
- Zvýšená kvalifikace zaměstnanců. V rámci metody BSC je v perspektivě učení se a růstu požadavek na zlepšení kvalifikovanosti a rozvoj zaměstnanců. Dle interní analýzy jsou zaměstnanci otevřeni novým znalostem a mají chuť se vzdělávat, což lze hodnotit velmi kladně.
- Splnění strategického cíle. Metoda BSC je přímo zaměřena na plnění strategického cíle skrze dílčí cíle jednotlivých perspektiv, jejich dosažení by tak mělo být snadnější.

Naopak se mohou objevit prvky, které znemožní správnou funkci metody a zapříčiní její neefektivitu. Může jít zejména o:

- Nedostatečný zájem manažerů, v takovém případě je nutné zjistit důvod netečnosti.
- Náročnost na přípravu a zavedení. Návrh metody je časově náročným procesem, je nutné zajistit její dokončení, aby nedošlo ke ztroskotání v průběhu procesu a ztráty času zaměstnance a financí vložených do projektu.
- Nedostatečně stanovená projektová část. Pokud by byl některý z kroků časového programu (viz kapitola 8.1) vynechán či přesunut, je zřejmé, že by došlo k plynulosti zavedení metody a k možnému selhání či hodnocení nesprávných měřítek.
- Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci. Pro efektivní zavedení metody BSC je nutná komunikace, která musí probíhat na workshopech a poté i skrze informační systém, a to ať už mezi manažerem a zaměstnancem nebo naopak.

### 8.4 Základní prvky BSC

- Stanovení architektury BSC



- Stanovení specifických cílů
- Strategická mapa
- Stanovení ukazatelů a cílových hodnot
- Stanovení strategických akcí

#### **8.4.1 Stanovení architektury BSC**

Pro stanovení architektury byly vybrány perspektivy učení se a růstu, perspektiva interních procesů, perspektiva zákazníků a finanční perspektiva, které podávají obraz, jaké procesy a skupiny se podílejí na tvorbě hodnoty podniku. LTNB a.s. jsou samostatnou jednotkou, proto není potřeba definovat propojení s divizemi a určovat vazby.

#### **8.4.2 Tvorba specifických cílů**

Některé ze specifických cílů (viz kapitola 3.7) již byly stanoveny pro jednotlivé úseky LTNB a.s., další byly odvozeny a konkretizovány. Odvození cílů proběhlo na základě průzkumu vnitropodnikových dokumentů, zákonu č.164/2001 Sb. a osobního interview s výkonnou ředitelkou. Při stanovování specifických cílů byl kladen důraz na převedení strategického zaměření do cílů, které jsou SMART\*.

#### **8.4.3 Strategická mapa**

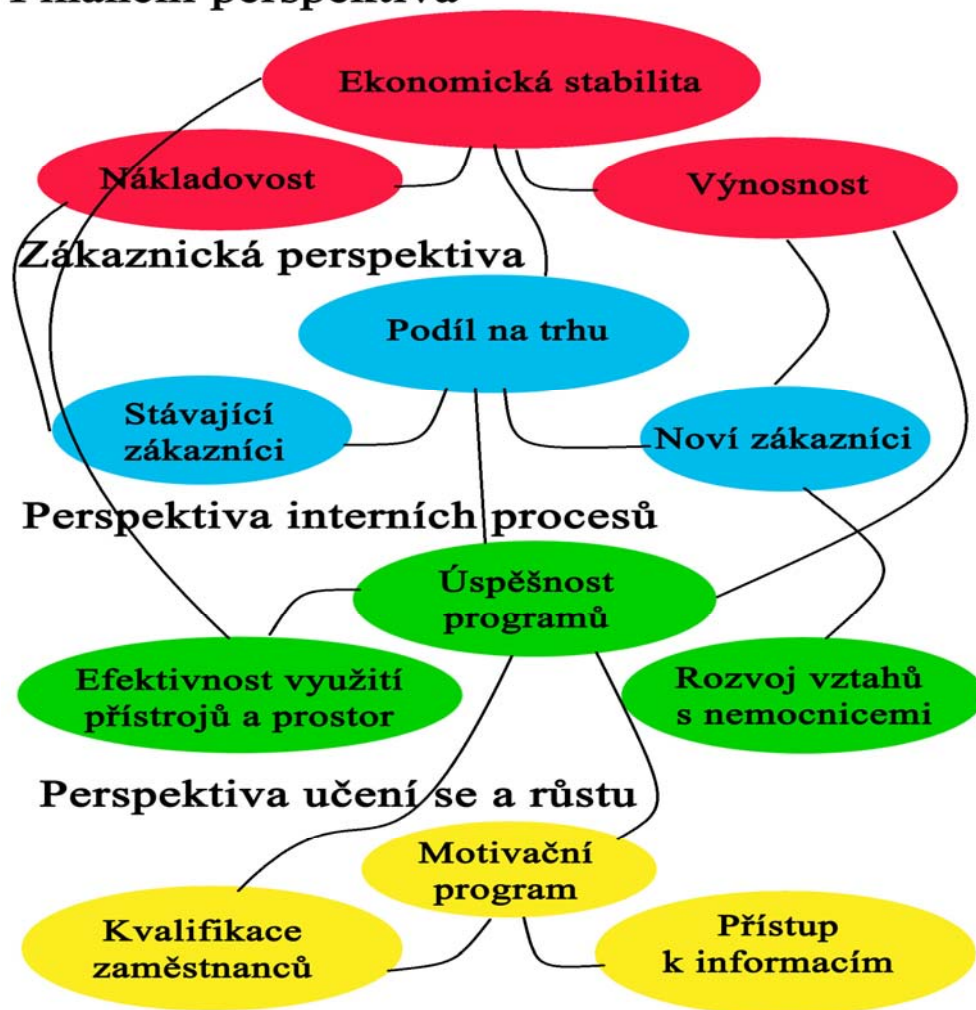
Jak je vidět na níže uvedeném obrázku (viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**), hlavním cílem LTNB a.s. je ekonomická stabilizace. Strategická mapa podává obraz čtyř perspektiv se specifickými cíly a jejich propojeností a vzájemným vlivem. Můžeme říct, že jde o řetězec příčin a důsledků, které nejvíce ovlivňují vývoj organizace. Znalosti souvislostí podporují nejen pochopení strategie manažery, ale také ostatními zaměstnanci.

---

\*

Jde o akronym vyjadřující jednotlivá pravidla pro stanovování specifických cílů a cílů nižšího řádu. Specifikovaný, Měřitelný, Akceptovatelný, Reálný, Termínovaný.

## Finanční perspektiva



Obrázek 9: Strategická mapa LTNB a.s. [vlastní tvorba]

Každá perspektiva má několik cílů, které někdy samostatně ovlivňují nadřazené části nebo se v rámci perspektivy spojují do jedné veličiny. Na základně je perspektiva učení se a růstu, zahrnující motivační program, který má za úkol vytvořit u zaměstnanců potřebu získávání informací z informačního systému, který by měl být k dispozici. Na úrovni informačního systému je dílčí cíl kvalifikace zaměstnanců, aby organizace měla kvalifikované pracovníky a profesionály, kteří jsou motivováni ke vzdělávání, ale také navrhováním nových nápadů již zmíněným motivačním programem. Další úroveň je perspektiva interních procesů, které jsou tvořeny informačním systémem, budovami, vybavením a tím nejdůležitějším, lidským kapitálem. Aby bylo dosaženo nejvyšší pozice, ekonomické stability, musí být všechny dílčí cíle jasné. Nejvíce ovlivňují stabilitu úspěšné programy, podpořené efektivním využitím budov

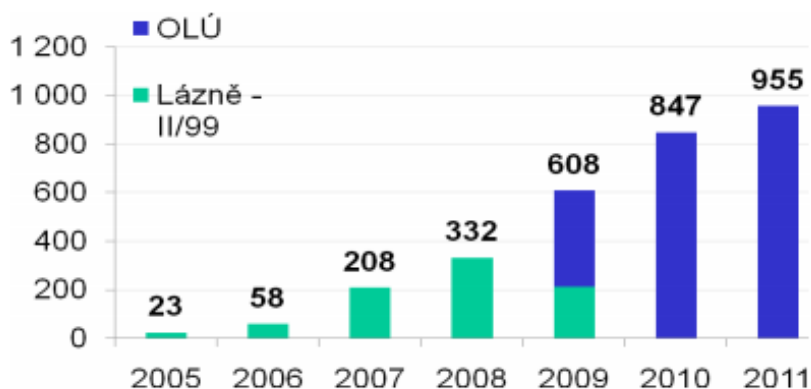
a přístrojů. Na stejné úrovni je i rozvoj vztahů s nemocnicemi či jinými organizacemi, aby opět byly vytvořené programy úspěšné a bylo tak dosaženo vyšší úrovně s provazbou na nové klienty či návrat stávajících. Tak bude zajištěno zvýšení podílu na trhu, obsaženého v perspektivě zákazníků. Na nejvyšší pozici je pak samotná ekonomická stabilita, skládající se z výnosnosti a nákladovosti. Tento cíl je ale ovlivňován i z nižších příček, a to efektivností využití budov a přístrojů. Čímž je například ovlivněna nákladovost na personál, který je pracovně vytížený bez prostojů a také při plném využití je obsluhováno více klientů, což má pozitivní vliv na výnosnost.

#### 8.4.4 Stanovení ukazatelů a cílových hodnot perspektiv

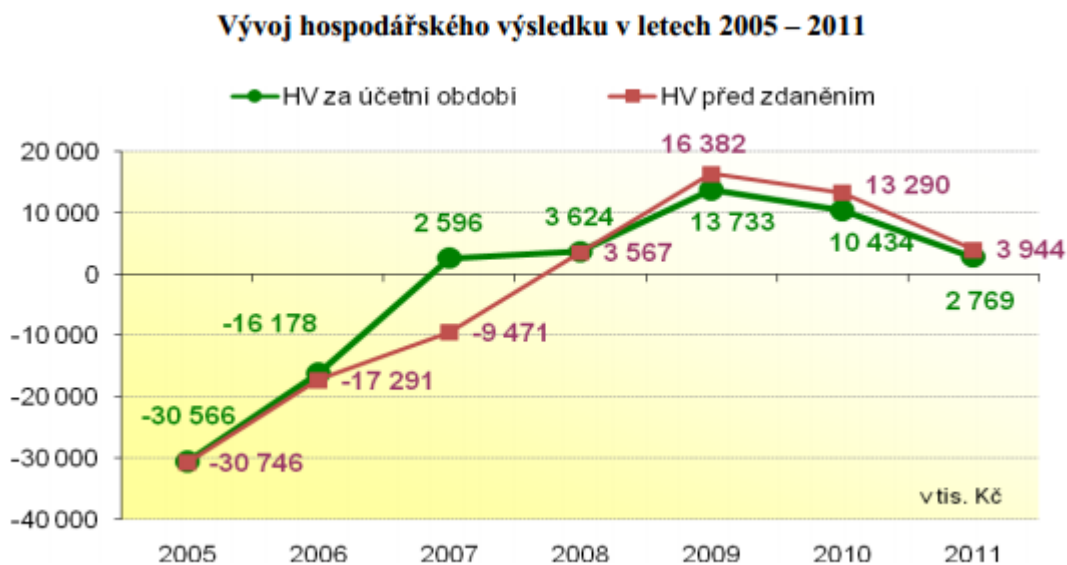
Po stanovení cílů je nutné určit, jak bude kontrolován vývoj a cesta k ekonomické stabilitě. Na řadu přichází definování a volba správných měřítek pro každou perspektiv. Bude nutné při tomto procesu zajistit vzájemnou provazbu jednotlivých ukazatelů. Musí se jednat o měřítka, která budou mít dostupné podklady, bude jasné, kdo a jak často je bude měřit.

V současnosti probíhá kontrola a hodnocení dosažených výsledků na úrovni tržeb, počtu klientů (viz graf č. 17 a 18), v rámci jednotlivých, časově omezených programů a počtu vydaných poukazů a samozřejmě na úrovni výsledku hospodaření.

**Vývoj počtu pacientů časné rehabilitace v letech 2005 - 2011**



Graf 17: Vývoj počtu pacientů pooperačního stavu [zdroj: LTNB a.s]



Graf 18: Vývoj výsledku hospodaření v období 2005 - 2011 [zdroj: LTNB a.s.]

### Perspektiva učení se a růstu

Vytváří prostředí k dosažení cílů v ostatních perspektivách. Je zaměřená na lidský kapitál, jeho zhodnocování a informační systémy. V rámci kvalifikace zaměstnanců je zvoleno několik měřítek, jak ověřit zajištění kvality a profesionality personálu, a to na manažerských pozicích a nižších (viz Tabulka 21). Za tuto perspektivu by měl být zodpovědný metodik projektu, který požaduje po personálním manažerovi informace o potřebách zaměstnanců.

Hlavním úkolem je organizaci poskytnout kvalifikované pracovníky, aby byli kompetentní vykonávat několik služeb na odborné úrovni a zároveň tak byly sníženy osobní náklady na počet zaměstnanců. Kvalifikovanost zajišťuje profesionalitu, vysokou úroveň poskytovaných služeb a eliminuje počet chyb. Na tento cíl navazuje motivační program, je sledováno, kolik zaměstnanců po zvýšení své kvalifikace přispívá svými návrhy ke zlepšení procesů a snížení nákladů. Důležitou hodnotou je, kolik procesů je zavedeno do provozu. Momentálně pro návrhy inovací slouží program Liška, který je dostupný všem zaměstnancům.

Jde o myšlenku vytvořit společně se zaměstnanci programy, které budou úspěšné, oblíbené a klienti se mohou spolehnout na nejvyšší úroveň služeb. Dále je nutné zajistit zpětnou vazbu a předávání informací, a to skrze informační systém monitorizující počet přihlášení a aktivitu personálu.

Z dotazníku spokojenosti zaměstnance vyznělo, že ne všichni personál je srozuměn se strategií a není zcela spokojen se zpětnou vazbou od nadřízených. Je nutné sjednat nápravu, proto je

navržen informační systém jako prostředek komunikace a možnosti doplnění informací, přestože výkonná ředitelka nabízí osobní konzultace.

Perspektiva učení se a růstu		Frekvence sledování
Kvalifikace zaměstnanců	Počet absolvovaných školení	ročně
	Počet chyb	ročně
	Procento školených zaměstnanců	ročně
	Investice do vzdělávacích programů	ročně
Motivační program	Počet ohodnocených zaměstnanců	ročně
	Procentuální podíl navrženého zlepšení na tržby či procesy	ročně
	Počet návrhů	ročně
Přístup k informacím	Investice do informačního systému	ročně
	Počet přihlášení	měsíčně

Tabulka 21: Měřítka perspektivy učení se a růstu [vlastní zpracování]

V oblasti motivační politiky byla navýšena prémie sazba o 3 %, narostl příspěvek na dovolenou a zaměstnanci obdrželi za zvýšené pracovní úsilí 1000 Kč. Zároveň byl ale také redukován počet zaměstnanců z již výše zmíněných důvodů změny ve zdravotnictví či uplynutím sjednané doby.

### Perspektiva interních procesů

Jaké cíle by měly být nastaveny, aby byly naplněny cíle zákaznické a finanční perspektivy? Jedná se zejména o efektivnost využití přístrojů a prostor včetně rozvoje vztahů, kterým je nadřazenou úspěšnost programů (viz Tabulka 22). Klíčovým procesem je vytvoření takových programů, které zaujmou klientelu, ať už nemocniční nebo samopláteckou. Splnění tohoto cíle lze považovat za úspěšné při růstu prodeje jednotlivých programů, zároveň jsou ovlivněny podřízené cíle jako je efektivnost využití aktiv a navazování nových vztahů. Za tuto oblast odpovídá manažer vnějších vztahů společně s marketingovým manažerem.

Perspektiva interních procesů		Frekvence sledování
Efektivnost využití přístrojů a prostor	Procentuální obloženost lůžek	měsíčně
	Počet obslužených klientů na přístroji	denně
	Náklady na údržbu	ročně
Úspěšnost programů	Počet klientů v daném programu	měsíčně
	Podíl programu na tržbách	ročně
	Náklady na program	měsíčně
	Kvalita poskytovaných programů (benchmarking)	pololetně
	Počet zrušených pobytů	měsíčně
Rozvoj vztahů	Průměrná délka v rámci programu	měsíčně
	Počet nově navázaných vztahů	ročně
	Počet doporučených klientů	ročně
	Počet nových klientů získaných mimo nemocnici	ročně

	Podíl nových klientů na tržbách	ročně
	Nákladovost na navázání nového vztahu	ročně
	Nákladovost vytvoření nového programu	ročně

Tabulka 22: Měřítko perspektivy interních procesů

V průběhu roku 2011 došlo k navýšení lůžek ze 75 na 90 v Odborném léčebném ústavu. Pro zajištění hlavního strategického cíle, je nutné sledovat ukazatel obloženosti lůžek a zajistit rovnoměrné rozložení po celý rok. S tím také souvisí rozvoj vztahů na úrovni nemocnic, kdy každá nová spolupráce může znamenat vyšší počet klientů. Jako příklad uveďme 57 % pacientů přeložených z Olomoucké fakultní nemocnice do LTNB a.s. Záměrem je rozšíření vztahů na ostatní nemocnice zaměřené na kardiaky. Další důležité vztahy, které mohou zajistit navýšení tržeb, jsou z oblasti korporátní, sportovní a běžné společnosti. Na tuto oblast se zaměřuje marketing a vytváří různé programy, které je nezbytné hodnotit a získávat tak zpětnou vazbu od klientů, aby mohlo dojít k rozšíření a zlepšení nabízených služeb.

### **Zákaznická perspektiva**

Nejdůležitějším prvkem pro tvorbu zisku jsou samozřejmě samotní klienti. Perspektiva zákazníků (viz Tabulka 23) navazuje na perspektivu interních procesů, která má vytvořit povědomí o společnosti a obsazovat vytvořené programy. Na úrovni zákazníků je nutné se zaměřit na stávající klienty, zjistit jejich potřeby (což proběhlo ve výše uvedeném dotazníku spokojenosti) a sledovat návštěvnost v čase a v jednotlivých programech..

Lázně navštívilo celkem 16 384 klientů za rok 2011. Z dotazníku vyplývá, že z dotazovaných respondentů 61,5 % navštívilo lázně vícekrát a u 37,5 % šlo o pobyt uskutečněný 2krát a více. Tento stav je bezesporu nutné si udržet a naučit si klientelu dopřávat každoroční odpočinek a relaxaci těla.

Pro zabezpečení hlavního strategického cíle, ekonomické stability, jsou důležití i noví zákazníci. U nové klientely jsou zvolena měřítko s roční frekvencí sledování, kdy se hodnotí počet nových klientů, jakým objemem se podílejí na celkových tržbách, jejich zařazení, zda se jedná o samoplátce či pacienty nemocnic

Oba dílčí cíle nových a stávajících klientů se podílejí na nadřazeném cíli – zvýšení podílu na trhu. Měřítko cíle jsou hodnocena ročně a jedná se o procentuální podíl v rámci celorepublikové konkurence (tzn. Lázně Poděbrady, a.s., Léčebné lázně Konstantinovy Lázně, a.s., Lázně Libverda, a.s. a Lázně Františkovy Lázně a.s.)

**Zákaznická perspektiva**

**Frekvence sledování**

<b>Stávající zákazníci</b>	Počet stálých klientů	ročně
	Počet stížností	měsíčně
	Procento zákazníků nemocnic	ročně
	Náklady na klienta	měsíčně
<b>Noví zákazníci</b>	Počet nových zákazníků	ročně
	Podíl na tržbách	ročně
	Počet klientů nemocnic	ročně
	Počet ostatních klientů	ročně
	Náklady na nového klienta	ročně
<b>Podíl na trhu</b>	Procentuální podíl v rámci kardiorehabilitačních lázní	ročně
	Procento opakovaných návštěv	ročně

Tabulka 23: Měřítka zákaznické perspektivy [vlastní zpracování]

### Finanční perspektiva

Hlavním cílem finanční perspektivy je ekonomická stabilita, proto jsou na nejvyšší pozici výnosnost a nákladovost. Pro rok 2011 byly plánované tržby za služby a zboží ve výši 231,5 mil. Kč. a kladný výsledek hospodaření před zdaněním ve výši 10 mil. Kč (viz Tabulka 24). Zároveň byly realizovány náklady nad stanovený plán, proto je ekonomická stabilita tak důležitá. Pro její posouzení se dá využít nejen samotný výsledek hospodaření, ze kterého je ihned jasné, jak se podniku daří, ale také měřítko ROE (viz Tabulka 25). Postupem změn je vidět pokles výnosnosti vlastního kapitálu, a to až na hodnotu 0,95 %, která je několikanásobně nižší než bezriziková úroková míra.

(v tis. Kč)	2009	2010	2011
Provozní výnosy	240 585	249 955	235 734
Provozní náklady	223 583	235 066	230 566
<b>Provozní HV</b>	<b>17 002</b>	<b>14 889</b>	<b>5 168</b>
<b>Hospodářský výsledek za úč. ob</b>	<b>11 397</b>	<b>10 212</b>	<b>2 470</b>
Hospodářský výsledek před zdaněním	15 470	13 890	3 957

Tabulka 24: Vývoj nákladů, výnosů a hospodářského výsledku [vlastní zpracování]

Ukazatele rentability		2009	2010	2011
rentabilita vlastního kapitálu	NI/VI kapitál	4,59%	3,78%	0,95%
rentabilita aktiv	NI/celková aktiva	3,41%	2,71%	0,71%

Tabulka 25: Měřítka ROE a ROA v období 2009 – 2011 [vlastní zpracování]

Měřítkem k dosažení ekonomické stability (viz Tabulka 26) je v rámci nákladovosti ročně zjišťovaná míra snížení nákladovosti a také porovnání nákladů s konkurencí. Výnosnost je hodnocena mírou růstu prodejů v segmentu a obratem na zaměstnance. Všechny ukazatele při rostoucí tendenci zajistí rostoucí rentabilitu vlastního kapitálu.

Finanční perspektiva		Frekvence sledování
Nákladovost	Náklady porovnání s konkurencí	roční
	Míra snížení nákladovosti	roční
Výnosnost	Míra růstu prodejů dle segmentu	roční
	Obrat na zaměstnance	roční
Ekonomická stabilita	Rentabilita vlastního kapitálu	roční

Tabulka 26: Měřítka finanční perspektivy [vlastní zpracování]

#### 8.4.5 Strategické akce

Strategické akce zajišťující naplnění dílčích cíle finanční perspektivy:

- Udržení plánování nákladů a výnosů, aby byl zajištěn kladný výsledek hospodaření.
- Zajištění dodržování navržených plánů.
- Zavedení porovnání nákladovosti a výnosnosti s konkurenčními lázněmi a rentability vlastního kapitálu v rámci jednoho roku.
- Zavedení sledování nákladů na výnosech s měsíční frekvencí.
- Zavedení měření prodeje podle segmentů s měsíční pravidelností.

Strategické akce zákaznické perspektivy:

- Zavedení hodnotícího programu pro možnost vyjádření připomínek klientů.
- Zavedení číselného pozorování počtu klientů v rámci skupin stávající a nové.
- Propočtení ročního podílu nového zákazníka tržbách.
- Navázání na propočet podílu ošetřených kardiaků na trhu.
- Zavedení propočtu opakovaných návštěv.
- Zavedení sledování podaných stížností s měsíční pravidelností.

Strategické akce perspektivy interních procesů:

- Navázání na zvyšování povědomí o společnosti.
- Navázání na oslovování dříve ošetřených klientů.
- Navázání na měsíční sledování obloženosti lůžek.
- Zavedení záznamů využití jednotlivých přístrojů.
- Zavedení sledování nákladů na údržbu přístrojů a budov.



- Zavedení programu, kdy je sledována jejich oblíbenost, délka pobytu, kvalita a náklady na jednotlivé programy.
- Zavedení statistiky počtu zrušených programů s textovým popisem důvodu.
- Navázání na sledování nově navázaných vztahů s určením segmentu a s tím spojených nákladů na vytvoření nového kontaktu.

Strategické akce perspektivy učení se a růstu:

- Aktivní sledování poskytovaných vzdělávacích programů a jejich podpory ze strany EU.
- Vytvoření plánu na vzdělání včetně nákladového vyjádření
- Vytvoření znalostních testů.
- Navázání na sledování investic do vzdělávacích programů a s tím propojení hodnocení podílu obratu na zaměstnance, a to z důvodu zjištění přínosu aplikované kvalifikace.
- Zavedení propočtu procent školeného personálu.
- Zavedení propočtu chyb a porovnání s předchozí veličinou.
- Zavedení procentuálního vyjádření ohodnocených zaměstnanců.
- Zavedení propočtu procentuálního podílu navrženého zlepšení na obratu.
- Navázání ve sledování návrhů ze strany zaměstnanců.
- Navázání na inovaci informačního systému.
- Zavedení sledování počtu přihlášení do informačního systému s měsíční četností.

## 9 HODNOCENÍ A PŘÍNOSY ZAVEDENÍ BSC

Metoda Balanced Scorecard poskytuje přehlednost a návod, jak zajistit požadovanou ekonomickou stabilitu. Jednoznačnou výhodou je ale upřesnění dosavadní strategie s propojením různých zainteresovaných stran a financí, navržená měřítka pak ukazují, jak dosáhnout cíle, co je nezbytné sledovat. V případě zavedení metody do organizace je úspěch na zvýšení ekonomické stability zaručen.

Myšlenka zavedení BSC do systému organizace musí být podpořena na všech úrovních, protože se všichni budou účastnit procesu dosažení stanovené strategie. Časová náročnost na přípravu je zhruba 6 měsíců a zavedení do organizace trvá dalšího půl roku. Jakmile by byla znatelná nechuť plnit vybrané hodnoty metody, odrazilo by se to na výsledku hospodaření a na celkové náladě v rámci organizace. Už na začátku je zavedení metody do lázní velkou výhodou, kdy je vytvořena finanční analýza. Hodnocení minulosti, jak podnik hospodařil, jaký majetek a prostředky využíval k dosažení zisku. Analýza podává důležité informace, co je nutné změnit, kde je potřeba dodat finanční prostředky. Finanční analýza ukázala, že podnik využívá ke svému hospodaření ze 75 % vlastní kapitál (který je dražší než cizí kapitál) a z 9 % bankovní úvěry, což byl velký rozdíl od konkurenčních lázní. Také je vidět, které veličiny nejvíce ovlivňují výsledek hospodaření, a to i ve srovnání s konkurencí. Bylo snadné analyzovat data, jejich vznik, vliv a změnu. Díky finanční analýze se poté snáze vybírala měřítka pro jednotlivé perspektivy.

Ekonomická stabilita byla definována výkonným manažerem a vrcholovými manažery za strategii podniku. Tento cíl musel být rozpracován do perspektiv, aby jej bylo jednodušší řídit a plánovat. Strategická mapa byla sestavena ze 4 perspektiv, které dohromady obsahují 12 dílčích cílů, které zabezpečují pochopení úkolu na všech úrovních. Bylo zvoleno několik měřítek pro každý cíl, aby mohl být měřen, kontrolován a plánován tak, aby zajistil dosažení dílčího cíle. Skrze metodu BSC je nyní jasnější, na co je nutné se zaměřit a co řídit. Proces začíná v perspektivě učení se a růstu, zabezpečující motivaci, kvalifikovanost a dosahování vyšších cílů v perspektivě interních procesů. Zde je pozornost zaměřena na efektivnost využití prostor a přístrojů, zda nejsou někde nevyužité prostory k pronájmu, zda je efektivně využíván daný přístroj nebo je možné pro něj najít větší uplatnění a vytížení. Perspektiva interních procesů v sobě zahrnuje také hodnocení úspěšnosti programů a rozvoj vztahů s nemocnicemi a jinými organizacemi. Třetí úroveň je určena pro perspektivu zákazníků, skládající se

z nových a stávajících zákazníků a jimi tvořeného podílu na trhu. Na vrcholu je již zmiňovaná ekonomická stabilita, zajišťovaná plánovanou hodnotou výnosů a nákladů.

Metoda BSC není statickým projektem, nesmírnou výhodou je její flexibilita a přizpůsobivost každé situace (nevýhodou může být snad jen časová náročnost přepracování). Je to způsobeno také měřítky, které jsou finančního i nefinančního charakteru, např. hodnotící spokojenost.

Není jednoduché vyjádřit hned na začátku všechny přínosy, je totiž pravděpodobné, že se objeví další v průběhu užívání BSC. Aby tomu skutečně tak bylo, je důležité komunikovat a předávat informace na všechny pracovní úrovně. Protože jsou to lidé, na kom závisí hladký průběh metody a její využívání.

Jakmile bude model zaveden, bude nutné provést kontrolu mezi pracovníky, zda jsou dobře informováni a chápou, co je cílem a jaké cíle jsou nastaveny. Poté by měla být podrobena kontrole i zvolená měřítko, zda podávají požadovaný výstup nebo se musí upravit či vyměnit za jiné měřítko.

Doporučení pro efektivní metodu BSC:

Komunikace a spolupráce.

Iniciativa na všech pozicích personálu.

Aktuálnost a včasnost předávaných dat.

Zpětná vazba.

Pružnost.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla implementace modelu Balanced Scorecard, metody pro plnění zvolené strategie a řízení výkonnosti. Metoda je vyvážením všech požadavků na uspokojení zájmových skupin podílejících se na tvorbě maximalizace užitku. Koncept zvažuje jak minulost (finanční analýza), tak sleduje současnost (hodnocení stanovených měřítek) a také plánuje budoucnost.

Práce se dělí na několik částí. Teoretická část poskytuje návod, jaké podklady je nutné zajistit, pro správné zavedení. Nejprve byla rozebrána finanční analýza, na jaké ukazatele je vhodné se zaměřit, které veličiny ovlivňují rozvahu a výkaz zisku a ztráty a jak. Byla popsána metoda EVA a způsoby výpočtu včetně přínosů a nedostatků ukazatele výkonnosti. Na finanční analýzu podniku navázala analýza vnějšího prostředí, tzv. PESTLE analýza, která může být chápána jako podklad SWOT analýzy (analýzy vnitřního i vnějšího prostředí) a je zakončena informacemi o metodě Balanced Scorecard a přínosy či nedostatky, které se mohou objevit.

Praktická část uvádí společnost, základní informace, její vize, hodnoty, strategie, poskytované služby. Poté jsou analyzovány účetní dokumenty LTNB a.s. a konkurenčních lázní LLKL a.s., ze kterých byla vypočítána EVA a Z-skóre, které podalo uspokojivé výsledky od stavu organizace. Další kapitola je zaměřena na vnější analýzu PESTLE, kdy jsou podrobně roze-psány trendy, jaký mají vliv na společnost a jaké řešení se nabízí. Vnitřní analýza se pak zabývá personálem a klienty, proběhla na základě dotazníkového šetření, kdy bylo osloveno 150 respondentů.

Konečnou fází byl návrh implementace BSC do organizace, kdy byl navržen časový harmonogram, byly definovány specifické cíle a následně měřítko, podle kterých se dají sledovat a hodnotit stanovené specifické cíle a jejich úspěšnost. Poté byla navržena strategická mapa, na kterou navazoval podrobný popis perspektiv a čeho by mělo být vlastně v každé perspektivě dosaženo. Strategické akce už jen daly návod na postup práce.

Po provedení implementace jsou navrženy podmínky pro plynulý průběh metody. Poslední kapitola hodnotí přínos a popisuje tvorbu podkladů pro koncept BSC.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. et al., 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] COLLINS, D., MONTGOMERY, C., 1995. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review.
- [3] COOPER, R., 1995. *When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation.*, Boston: Harvard Business School Press.
- [4] GRASSEOVÁ, M., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2421-9.
- [5] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-155-0.
- [6] KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H., 2006. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1001-X.
- [7] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J., 2008. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [8] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., 2010. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [9] PAVELKOVÁ, D., 2000. *Řízení podnikových financí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně. ISBN 80-214-1659-9.
- [10] ŠULÁK, M; VACÍK, E., 2003. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7043-258-6.
- [11] VÍT, M. Úhrada lázeňské péče z veřejného zdravotního pojištění. Sdružení lázeňských míst ČR [online]. 2004, č. 7 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.spas.cz/files/1MUDrVitUhradaLazenskePeceZeZdravotnihoPojisteni.pdf>
- [12] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [13] VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-70259-005-7.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Metoda Balanced Scorecard
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
IČ	Identifikační číslo
IS	Informační systém nebo Indikační seznam
KLP	Komplexní léčebná péče
LLKL a. s.	Léčebné lázně Konstantinovy Lázně a. s.
LTNB a.s.	Lázně Teplice nad Bečvou a.s.
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
OLÚ	Odborný léčebný ústav
PLP	Příspěvková léčebná péče
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investic
ROS	Rentabilita tržeb
SBU	Strategická podnikatelská jednotka
SW	Software
TQM	Total quality management
ZS	Zdravotní služba

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Jednotlivé perspektivy metody Balanced Scorecard .....	21
Obrázek 2: Návrh strategické mapy metody BSC s jejími čtyřmi perspektivami .....	22
Obrázek 3: Měření strategických finančních témat .....	26
Obrázek 4: Zákaznická perspektiva a její měřítka .....	29
Obrázek 5: Ziskovost cílových segmentů .....	30
Obrázek 6: Koncepce měření – ukazatel obsazení strategických míst .....	35
Obrázek 7: Návrh strategických cílů perspektiv a jejich měřítek .....	37
Obrázek 8: Organizační struktura Lázní Teplice nad Bečvou a.s.....	43
Obrázek 9: Strategická mapa LTNB a.s. [ <i>vlastní tvorba</i> ] .....	82

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celkové tržby v r. 2010 *[vlastní zpracování]* ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 2: Celkové tržby v r.2010 se simulací 30% výpadku tržeb z plateb pojišťoven  
*[vlastní zpracování]* ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 3: Celkové tržby v r. 2011 *[vlastní zpracování]* ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 4: Celkové tržby v r. 2011 se simulací 30% výpadku tržeb z plateb pojišťoven  
*[vlastní zpracování]* ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 5: Předpověď vývoje tržeb na roky 2012 a 2013 *[vlastní zpracování]* **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 6: Hodinový výdělek dle vzdělání a věkové kategorie. Zdroj: MPSV **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 7: Vývoj zaměstnanosti fyzioterapeutů (v tis.). Zdroj: budoucnostprofesi.cz **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 8: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců *[vlastní zpracování]* **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 9: Vyjádření postoje k dalšímu vzdělání a zjištění znalosti strategie lázní *[vlastní zpracování]* ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 10: Grafické rozdělení klientek lázní dle věku *[vlastní zpracování]* **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 11: Grafické rozdělení klientů lázní dle věku *[vlastní zpracování]* **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 12: Grafické zobrazení léčebných pobytů *[vlastní zpracování]* **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 13: Grafické zobrazení relaxačních pobytů *[vlastní zpracování]* **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 14: Grafické zobrazení četnosti pobytů v lázeňském zařízení v kategorii žen a mužů *[vlastní zpracování]* ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 15: Místa setkání se s reklamou Lázní Teplice nad Bečvou a.s. *[vlastní zpracování]* ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 16: Povědomí o kulturním vyžití v rámci komplexu lázní *[vlastní zpracování]* **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 17: Vývoj počtu pacientů pooperačního stavu *[zdroj: LTNB a.s.]* **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 18: Vývoj výsledku hospodaření v období 2005 - 2011 *[zdroj: LTNB a.s.]* **Chyba! Záložka není definována.**



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Měřítko vhodná pro perspektivy BSC [vlastní zpracování] .....	27
Tabulka 2: Doporučená měřítko pro zákaznickou perspektivu [vlastní zpracování] .....	30
Tabulka 3: Vertikální analýza majetkové struktury LTNB a.s. [vlastní zpracování] .....	46
Tabulka 4: Vertikální analýza majetkové struktury LLKL a. s. [vlastní zpracování] .....	46
Tabulka 5: Vertikální analýza finanční struktury LTNB a.s. [vlastní zpracování] .....	47
Tabulka 6: Vertikální analýza finanční struktury LLKL a. s. [vlastní zpracování] .....	47
Tabulka 7: Vývoj výnosů a nákladů LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování] .....	48
Tabulka 8: Hodnocení rentability LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování] .....	49
Tabulka 9: Ukazatele aktivity LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování] .....	50
Tabulka 10: Ukazatel likvidity LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování] .....	51
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování] .....	52
Tabulka 12: Multiplikátor vlastního kapitálu [vlastní zpracování] .....	52
Tabulka 13: Vývoj výsledku hospodaření LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování] ...	53
Tabulka 14: Výpočet veličiny WACC [vlastní zpracování] .....	53
Tabulka 15: Výpočet ekonomického ukazatele EVA [vlastní zpracování] .....	54
Tabulka 16: Výpočet Z-skóre pro LTNB a.s. a LLKL a. s. [vlastní zpracování] .....	54
Tabulka 17: Otázka č. 5 – Spokojenost [vlastní zpracování] .....	73
Tabulka 18: Otázka č. 6 – Nespokojenost [vlastní zpracování] .....	73
Tabulka 19: Analýza SWOT organizace LTNB a.s. [vlastní zpracování] .....	76
Tabulka 20: Časový rozvrh fází pro zavedení BSC [vlastní zpracování] .....	79
Tabulka 21: Měřítko perspektivy učení se a růstu [vlastní zpracování] .....	85
Tabulka 22: Měřítko perspektivy interních procesů .....	86
Tabulka 23: Měřítko zákaznické perspektivy [vlastní zpracování] .....	87
Tabulka 24: Vývoj nákladů, výnosů a hospodářského výsledku [vlastní zpracování] .....	87
Tabulka 25: Měřítko ROE a ROA v období 2009 – 2011 [vlastní zpracování] .....	87
Tabulka 26: Měřítko finanční perspektivy [vlastní zpracování] .....	88

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha I: Průměrný hodinový výdělek pro věkové kategorie podle vzdělání .....</b>	<b>99</b>
<b>Příloha II: Statistika peněžních příjmů a výdajů rodinných účtů .....</b>	<b>100</b>
<b>Příloha III: Statistika rodinných účtů – výdaje za rok 2010.....</b>	<b>101</b>
<b>Příloha IV: dotazník spokojenosti zaměstnance .....</b>	<b>102</b>
<b>Příloha V: Dotazník spokojenosti klienta .....</b>	<b>103</b>

## Příloha I: Průměrný hodinový výdělek pro věkové kategorie podle vzdělání

4. čtvrtletí 2011										
Průměrný hodinový výdělek pro věkové kategorie podle vzdělání										
Souhrn za všechna zaměstnání										
Charakteristika výběrového souboru										
Stupeň vzdělání	Statistický soubor	Průměr		Věková kategorie						
		počet org. jedn.	počet osob	Kč/hod	do 20 let	20 - 29 let	30 - 39 let	40 - 49 let	50 - 59 let	60 a více let
	KKOV									
Základní a nedokončené	A - C	12 031	123 319	<b>106,71</b>	81,34	104,12	112,90	109,51	104,83	100,01
Střední bez maturity	D, E, H, J	19 311	567 502	<b>125,90</b>	95,32	117,55	128,96	127,74	125,78	125,94
Střední s maturitou	K - M	22 435	666 652	<b>163,58</b>	90,82	136,74	172,46	169,86	168,73	173,81
Vyšší odborné a bakalářské	N, R	9 885	82 001	<b>184,76</b>		153,12	204,84	207,89	200,86	185,57
Vysokoškolské	T, V	14 335	333 426	<b>285,00</b>		187,27	293,56	324,99	294,63	290,70
Neuvedeno		1 414	13 428	<b>156,07</b>	86,05	128,13	184,39	170,66	135,26	147,39
<b>CELKEM ČR</b>		<b>24 836</b>	<b>1 786 328</b>	<b>167,31</b>	<b>90,56</b>	<b>138,14</b>	<b>178,83</b>	<b>175,58</b>	<b>164,09</b>	<b>183,54</b>

Zpracováno z dat ČSÚ

## Příloha II: Statistika peněžních příjmů a výdajů rodinných účtů

### Čisté peněžní příjmy a výdaje domácností podle statistiky rodinných účtů

#### Čisté peněžní příjmy

##### měsíční průměr na celou domácnost

Typ domácnosti	Kč		meziroční index v %		
	2010	2011	nominální	reálný při použití indexu <sup>1)</sup>	
	rok	rok		spotř. cen	životních nákladů
Dom. zaměstnanců celkem	33 466	33 028	98,7	96,9	96,9
Dom. zaměstnanců bez dětí	29 024	28 829	99,3	97,5	97,5
Dom. zaměstnanců s dětmi	37 774	37 057	98,1	96,3	96,3
Dom. sam. výdělečně činných osob	31 979	31 528	98,6	96,8	96,8
Dom. důchodců bez ek. aktivních členů	16 288	17 420	106,9	105,0	101,9
Domácnosti celkem	27 444	27 305	99,5	97,6	97,6

##### měsíční průměr na 1 člena domácnosti

Typ domácnosti	Kč		meziroční index v %		
	2010	2011	nominální	reálný při použití indexu <sup>1)</sup>	
	rok	rok		spotř. cen	životních nákladů
Dom. zaměstnanců celkem	13 048	12 902	98,9	97,0	97,0
Dom. zaměstnanců bez dětí	18 123	17 931	98,9	97,1	97,1
Dom. zaměstnanců s dětmi	10 796	10 669	98,8	97,0	97,0
Dom. sam. výdělečně činných osob	11 267	11 275	100,1	98,2	98,2
Dom. důchodců bez ek. aktivních členů	10 917	11 670	106,9	104,9	101,8
Domácnosti celkem	12 120	12 089	99,7	97,9	97,9

#### Čisté peněžní výdaje

##### měsíční průměr na celou domácnost

Typ domácnosti	Kč		meziroční index v %		
	2010	2011	nominální	reálný při použití indexu <sup>1)</sup>	
	rok	rok		spotř. cen	životních nákladů
Dom. zaměstnanců celkem	28 700	29 094	101,4	99,5	99,5
Dom. zaměstnanců bez dětí	24 207	25 156	103,9	102,0	102,0
Dom. zaměstnanců s dětmi	33 055	32 872	99,4	97,6	97,6
Dom. sam. výdělečně činných osob	30 796	31 440	102,1	100,2	100,2
Dom. důchodců bez ek. aktivních členů	15 728	16 073	102,2	100,3	97,4
Domácnosti celkem	24 535	24 868	101,4	99,5	99,5

##### měsíční průměr na 1 člena domácnosti

Typ domácnosti	Kč		meziroční index v %		
	2010	2011	nominální	reálný při použití indexu <sup>1)</sup>	
	rok	rok		spotř. cen	životních nákladů
Dom. zaměstnanců celkem	11 189	11 366	101,6	99,7	99,7
Dom. zaměstnanců bez dětí	15 115	15 647	103,5	101,6	101,6
Dom. zaměstnanců s dětmi	9 447	9 465	100,2	98,3	98,3
Dom. sam. výdělečně činných osob	10 850	11 243	103,6	101,7	101,7
Dom. důchodců bez ek. aktivních členů	10 542	10 767	102,1	100,2	97,3
Domácnosti celkem	10 835	11 010	101,6	99,7	99,7

<sup>1)</sup> propočteno s využitím průměrného meziročního indexu spotřebitelských cen (101,9 %) a u domácností důchodců rovněž s využitím meziročního indexu životních nákladů (103,0 %)

## Příloha III: Statistika rodinných účtů – výdaje za rok 2010

STATISTIKA RODINNÝCH ÚČTŮ  
HOUSEHOLD BUDGET SURVEY

Tab. 1a **Domácnosti podle postavení osoby v čele**  
**Households by status of head of household**

Složení domácností, přehled příjmů a výdání - průměry na osobu v Kč za rok  
Household composition, incomes and expenditures - annual averages per capita in CZK

	Domácnosti celkem	z toho		
		zaměstnanců		
		celkem	s nižším vzděláním	s vyšším vzděláním
Households, total		including		
		employees		
		total	lower education	higher education
<b>ČISTÁ PENĚŽNÍ VYDÁNÍ CELKEM</b>	130 019	134 224	119 246	149 102
<i>podle účelu použití:</i>				
A. Spotřební výdání	116 244	118 728	109 061	128 331
B. Výdání neklasifikovaná jako spotřební	13 774	15 496	10 185	20 772
<i>podle druhu výdání:</i>				
Potraviny, nápoje, veřejné stravování	28 807	28 430	27 445	29 409
Průmyslové zboží	37 408	40 773	37 205	44 317
Služby	45 211	45 166	38 775	51 515
Platby a jiná výdání	18 592	19 854	15 820	23 861
NATURÁLNÍ PŘÍJMY	7 199	7 545	6 867	8 219
NATURÁLNÍ VYDÁNÍ	6 293	5 513	5 044	5 979
<b>BILANČNÍ POLOŽKY</b>				
Saldo vybraných úspor a vkladů	-12 209	-18 418	-15 563	-21 254
Saldo přijatých půjček a splacených úvěrů	-2 543	-3 262	-4 707	-1 828
Přijaté půjčky, nákup na splátky	5 334	7 236	4 279	10 173
Splacené úvěry, splátky za zboží	7 877	10 498	8 986	12 000

## Příloha IV: Dotazník spokojenosti zaměstnance

# DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE

(v rámci projektu ROKO pod záštitou EU)

Zpracovatel: Petra Čapáková, FAME UTB ve Zlíně

**1. Vyberte pohlaví a Vaši věkovou kategorii (zakroužkujte)**

ŽENA MUŽ méně než 25 26-35 36-45 46-55 56-65 66-75 76 a více

**2. Jakou funkci v lázních zastáváte?**

---

**3. Jak jste spokojeni se vztahy v kolektivu? (zakroužkujte Vámi vybranou odpověď)**  
velmi spokojeni spokojeni nespokojeni

**4. Jak jste spokojeni s náplní práce?**  
velmi spokojeni spokojeni nespokojeni

**5. Jak jste spokojeni s podporou ze strany nadřízených?**  
velmi spokojeni spokojeni nespokojeni

**6. Jak jste spokojeni se zpětnou vazbou v případě dosažení stanoveného cíle?**  
velmi spokojeni spokojeni nespokojeni

**7. Jak vnímáte možnost Vašeho dalšího vzdělání a rozvoje v rámci lázní?**  
pozitivně neutrálně negativně

**8. Víte jakou strategii se snaží Lázně Teplice nad Bečvou naplňovat a jakou úlohu při realizaci strategie máte Vy?**  
ano, vím ne, nevím nezajímá mě to

**9. Jak jste spokojeni se zapojením Vaší osoby do procesu zlepšování služeb klientům?**  
velmi spokojeni spokojeni nespokojeni

**10. Uveďte, které věci jsou Vás důležité, aby jste byl/a spokojen/a v zaměstnání?**

---

Děkuji předem za vyplnění dotazníku. Výsledky průzkumu spokojenosti budou zpracovány v diplomové práci.

## Příloha V: Dotazník spokojenosti klienta

# DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI KLIENTA

(v rámci projektu ROKO pod záštitou EU)

Zpracovatel: Petra Čapáková, FAME UTB ve Zlíně

**11. Vyberte pohlaví a Vaši věkovou kategorii (zakroužkujte)**

ŽENA MUŽ méně než 25 26-35 36-45 46-55 56-65 66-75 76 a více

**12. Jste na léčebném nebo relaxačním pobytu?**

---

**13. Kolik dní máte v plánu/byste měli strávit v lázních?**

---

**14. Už jste někdy dříve absolvovali léčbu či relaxaci v lázních? (Pokud ano, kolikrát?)**

---

**15. S jakými službami jste spokojeni v lázních?**

---

---

**16. S jakými službami nejste spokojeni v lázních?**

---

---

**17. Které parametry lázeňské péče jsou pro Vás nejdůležitější? (vyjmenujte 6 od nejdůležitějšího po méně důležité)**

---

---

**18. Očíslujte služby lázní pro Vás nejdůležitější po méně důležité. (1-nejdůležitější)**

- Stravování
- Dostupnost procedur v rámci komplexu budov
- Masáže
- Wellness
- Lékařská péče
- Společenské vyžití
- Školený personál

**19. Které služby Vám v lázních chybí?** (vyjmenujte 6 od nejdůležitějšího po méně důležité)

---



---

**20. Kolika denní pobyt v lázních považujete za regenerační?**

---

**21. Zhlédli jste někde reklamu na lázně Teplice nad Bečvou?** (uved'te kde)

---

**22. Navštívili jste internetové stránky Lázní Teplice nad Bečvou?**

---

**23. V jakém případě byste dali přednost pobytu v lázních před klasickou dovolenou?**

---



---



---

**24. Doporučili byste Lázně Teplice nad Bečvou svému známému a proč?**

---



---



---



**25. Jaké kulturní příležitosti vnímáte kolem sebe v době pobytu?**

---

---

**Děkuji předem za vyplnění dotazníku, který jistě přispěje ke zkvalitnění poskytovaných služeb a možnosti vyžití v době volného času. Výsledky průzkumu spokojenosti budou zpracovány v diplomové práci.**