

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Cesty k prosperitě lázeňského domu**

**Ways to the prosperity of a spa hotel**

Martin Pišvejc

Cheb 2013

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2013 / 2014**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Martin PIŠVEJC**  
Osobní číslo: **K08B0047K**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Cesty k prosperitě lázeňského domu**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Popište lázeňský dům od založení do současnosti a jeho hospodářské výsledky v posledních letech
2. Charakterizujte z pohledu ekonoma či marketéra hlavní problémy lázeňského domu
3. Analyzujte zjištěné problémy a vyhodnoťte je
4. Navrhněte případná zlepšení

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Cesty k prosperitě lázeňského domu“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne .....

.....

Podpis autora práce

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat zejména vedoucímu své bakalářské práce, panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, za jeho trpělivost, laskavost a neocenitelnou pomoc při určení směru, kterým se moje práce ubírala.

## Obsah

---

<b>Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Stručně o marketingové SWOT analýze.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Finanční analýza .....</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Zdroje dat pro účely finanční analýzy.....</i>	<i>11</i>
2.2 <i>Techniky finanční analýzy.....</i>	<i>11</i>
2.2.1 Absolutní ukazatele.....	13
2.2.2 Rozdílové ukazatele.....	14
2.2.3 Poměrové ukazatele .....	14
<b>3. Profil Spa Hotelu Star *** .....</b>	<b>24</b>
3.1 <i>Základní informace o společnosti.....</i>	<i>24</i>
3.2 <i>Základní informace o hotelu.....</i>	<i>24</i>
3.3 <i>Stručná historie Spa Hotelu Star *** .....</i>	<i>24</i>
3.4 <i>Výsledky hospodaření v posledních letech.....</i>	<i>25</i>
<b>4. Zjednodušená marketingová analýza Spa Hotelu Star .....</b>	<b>26</b>
4.1 <i>Cestovní ruch v ČR, vývoj v oblasti hromadných ubytovacích zařízení .....</i>	<i>26</i>
4.2 <i>Situace hromadných ubytovacích zařízení v Karlovarském kraji.....</i>	<i>29</i>
4.3 <i>Západočeský lázeňský trojúhelník, jeho silné a slabé stránky ...</i>	<i>32</i>
4.4 <i>Vývoj obsazenosti a průměrné délky pobytu Spa Hotelu Star .....</i>	<i>33</i>
4.5 <i>Používaná segmentace hostů, vyhodnocení jednotlivých segmentů.....</i>	<i>34</i>
4.6 <i>Některé důsledky změny struktury hostů.....</i>	<i>36</i>
4.7 <i>Silné a slabé stránky Spa Hotelu Star dle hostů společnosti Hotel.cz .....</i>	<i>38</i>
4.8 <i>Analýza konkurence .....</i>	<i>39</i>
4.8.1 <i>Základní charakteristiky konkurenčních objektů, výhody a nevýhody .....</i>	<i>39</i>
4.8.1 <i>Srovnání cen .....</i>	<i>40</i>
4.8.2 <i>Plánované vstupy nové konkurence.....</i>	<i>42</i>
4.9 <i>Výsledná SWOT analýza.....</i>	<i>44</i>

<b>5. Finanční analýza Spa Hotelu Star***</b>	<b>46</b>
5.1 <i>Absolutní ukazatele</i>	46
5.1.1 Vertikální analýza rozvahy	46
5.1.2 Horizontální analýza rozvahy	48
5.1.3 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát	50
5.1.4 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	52
5.2 <i>Rozdílové ukazatele</i>	54
5.2.1 Čistý pracovní kapitál	54
5.3 <i>Poměrové ukazatele</i>	56
5.3.1 Ukazatele rentability	56
5.3.2 Ukazatele likvidity	59
5.3.3 Ukazatele zadluženosti	61
5.3.4 Ukazatele aktivity	62
5.3.5 Ukazatele produktivity	63
5.4 <i>Plnění bilančních pravidel</i>	64
<b>6. Shrnutí zjištěných problematických oblastí</b>	<b>65</b>
6.1 <i>Úbytek hostů v segmentu Privat</i>	65
6.2 <i>Neplnění zlatého bilančního pravidla financování</i>	66
6.3 <i>Přílišné zapojení vlastního kapitálu</i>	66
6.4 <i>Nízká likvidita ve srovnání s doporučenými hodnotami</i>	66
6.5 <i>Klesající produktivita práce</i>	66
<b>7. Doporučení managementu hotelu</b>	<b>67</b>
<b>8. Závěr</b>	<b>69</b>
<b>9. Seznam tabulek</b>	<b>71</b>
<b>10. Seznam obrázků</b>	<b>73</b>
<b>11. Seznam použitých zkratk</b>	<b>74</b>
<b>12. Seznam použité literatury</b>	<b>75</b>
<b>13. Seznam příloh</b>	<b>81</b>

## Úvod

---

Rozhodování o tématu bakalářské práce může být pro některé studenty jistě poměrně nesnadné, v případě autora této práce tomu však bylo přesně naopak. Vzhledem k tomu, že v letech 2007 - 2013 zastával pozici vedoucího recepce lázeňského domu, bylo jasné, že předmětem bakalářské práce bude toto odvětví, respektive právě tento podnik.

Po dobu svojí pracovní činnosti ve Spa Hotelu Star \*\*\* měl autor pouze omezený přístup k údajům, které by pro něj jako pro studenta ekonomického oboru byly více než zajímavé. Při konkretizaci tématu tedy padla volba právě na práci s konkrétními údaji o hospodaření Spa Hotelu Star \*\*\*, a to zejména v podobě finanční a marketingové analýzy.

Přestože již autor od července tohoto roku v uvedeném podniku nepracuje, vytvořil si k němu vzhledem ke svému dlouhodobému předchozímu působení jistý osobní vztah. Upřímně tedy doufá v to, že výstupy této práce, předané - kromě zástupců akademické obce za účelem zhodnocení její kvality - také bývalým kolegům z managementu tohoto lázeňského hotelu, pomohou alespoň malou měrou k zajištění jeho budoucí prosperity. Tolik tedy k osobní **motivaci** autora práce.

Hlavním **cílem této práce** bude poskytnout při zohlednění jejího rozsahu a požadované úrovně co možná nejucelenější obraz o stavu a trendech ve vývoji situace zkoumaného podniku a odvětví za uplynulých pět let a pomocí vhodných nástrojů identifikovat případné problémy, podrobit je analýze a vyvodit z nich patřičné závěry ve formě doporučení pro podnikový management.

K dosažení těchto cílů budou užity vybrané **metody** a jimi zjištěné ukazatele finanční analýzy spolu s některými ukazateli používanými v hotelnictví, doplněné o výsledky zjednodušené analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Použité postupy budou převzaty z literatury uvedené v závěrečném soupisu.

Pro srovnání zjištěných údajů s údaji platnými pro dané odvětví a konstrukci co možná nejrelevantnějších závěrů budou použity statistické a analytické materiály Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, Českého statistického úřadu, agentury Czech Tourism a dalších institucí, v kombinaci s doporučeními uvedenými v použité literatuře a dalších zdrojích.

**Členění práce** je tradiční a ta tak sestává z části teoretické, poskytující východiska pro řešení problematiky zpracované v části praktické, kterou uzavírají závěrečná doporučení.

V práci se poměrně často vyskytuje označení hotel nebo lázeňský hotel namísto označení lázeňský dům. V regionu se tyto pojmy často vyskytují jako ekvivalenty, jelikož je dnes prakticky nemožné odlišit lázeňský dům od lázeňského hotelu nebo hotelu klasického. Postupné rozšiřování nabídky hotelů o lázeňské a wellness služby tradiční rozdíly mezi těmito typy ubytovacích zařízení stírá.

Poznamenejme ještě, že čtenář tohoto textu by v dané lokalitě Františkových lázní lázeňský dům s názvem Spa Hotel Star \*\*\* hledal marně. Název podniku byl změněn na výslovné přání vrcholového managementu společnosti, který touto změnou podmínil svůj souhlas s jejím vypracováním.

Byly také pozměněny některé další charakteristiky, jako například počet pokojů hotelu, které by umožňovaly jeho snadnou identifikaci. Práce ze stejných důvodů neobsahuje žádné fotografie exteriéru a interiérů a analýza konkurence nezahrnuje všechny konkurenční objekty v lokalitě, jelikož by vylučovací metodou bylo relativně snadné pravý název společnosti zjistit. Motivací managementu hotelu pro stanovení těchto podmínek byly obavy ze zneužití v práci obsažených informací konkurencí, jakkoliv sám autor považuje tyto obavy vzhledem ke snadné dostupnosti klíčových údajů o hospodaření podniku (dané povinností zveřejňovat účetní závěrku a výroční zprávu) i obsáhlosti veřejné internetové prezentace hotelu za liché.

Autor práce pevně věří, že těmito požadovanými úpravami některých údajů nebude snížena hodnota této práce a jeho vlastní přispění k řešení zadané problematiky.



## 1. Stručně o marketingové SWOT analýze

---

Jedním z nástrojů, které často nacházejí uplatnění při hodnocení situace a perspektiv podniku v podnikové praxi, je SWOT analýza, tedy analýza silných stránek (**S**trengths), slabých stránek (**W**eaknesses), příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats). Vzhledem k všeobecné známosti tohoto analytického přístupu jej popíšeme pouze ve zkratce.

Žádný podnik není dokonalý a nefunguje ve vakuu. Má tedy vždy svá specifika, své přednosti a své nedostatky a je vystaven působení vnějšího mikro- i makroprostředí. Marketingová SWOT analýza je poměrně jednoduchým a zároveň praktickým nástrojem, který pomáhá managementu podniku určit optimální strategii, pomocí které bude využívat svých silných stránek, odstraní nebo zmírní efekt jeho slabých stránek, bude profitovat z vnějších příležitostí a vyhne se nebo oslabí negativní dopady vnějších hrozeb. [1],[6] Pomocí SWOT analýzy tedy hodnotíme dvě skupiny faktorů:

- příležitosti a hrozby
- silné a slabé stránky

### Příležitosti a hrozby

Jak již bylo naznačeno, tyto faktory pocházejí z okolí, tedy vnějšího prostředí. Mohou být představovány například vstupy nové konkurence na trh, vznikem substitučních produktů, vysokou nasyceností trhu, zásahy státu a státních institucí, změnami v chování spotřebitelů či v objemu a struktuře jejich výdajů, vývojem demografických ukazatelů, celkovými makroekonomickými trendy a podobně. [1], [6], [12]

Pro podnik je důležité všechny tyto jevy průběžně vyhodnocovat a zapracovávat je do své strategie v rámci nikdy nekončícího cyklu strategického plánování.

Je zřejmé, že vzhledem k odlišným silným a slabým stránkám každého jednotlivého podniku představuje určitý trend pro některou firmu hrozbu, pro jinou naopak příležitost.

### Silné a slabé stránky

Při zkoumání interních slabých a silných stránek je nutno co možná nejobjektivněji a se značnou dávkou sebereflexe zhodnotit vlastní přednosti i nedostatky, které mohou být představovány množstvím, stavem a kvalitou hmotných i nehmotných složek majetku,

způsobem a kvalitou organizace, vnitropodnikové komunikace, uplatňovanými metodami managementu (ať už v oblasti finančního, personálního, krizového nebo dalších oblastí řízení), efektivitou procesů, spokojeností zákazníků a vnímanou kvalitou služeb, efektivitou jednotlivých součástí marketingového mixu, finanční situací a jejím vývojem, charakteristikami personálu a dalšími faktory. [1], [6], [12]

#### Přístup uplatněný v této práci

Vzhledem k rozsahu práce a jejímu dílčímu zaměření na finanční analýzu bude námi provedená SWOT analýza oproti standardnímu vyčerpávajícímu přístupu zjednodušena.

V oblasti vnějším faktorů se zaměříme zejména na popis stavu a trendů v odvětví, stručný výčet zjištěných příležitostí a hrozeb v rámci celé České republiky a regionu, analýzu konkurence z pohledu některých jejích základních výhod či nevýhod a úrovně ceny.

V oblasti interních faktorů pak budou zkoumány silné a slabé stránky jednotlivých součástí hotelového provozu, vývoj některých základních ukazatelů používaných v hotelnictví (průměrná délka pobytu, obsazenost, jejich srovnání s průměrem pro ČR a region) a strukturu klientely hotelu a její vývoj v čase.

## 2. Finanční analýza

---

*"Nemůžete řídit to, co nemůžete měřit" - William Hewlett*

Finanční analýza je bez ohledu na velikost podniku či obor jeho podnikatelské činnosti vždy důležitým zdrojem informací pro skutečně kvalifikovaná rozhodnutí manažerů. Umožňuje popsat finanční zdraví podniku, identifikovat jeho silné a slabé stránky a zjišťovat jejich příčiny [1]. Téma finanční analýzy je velice komplexní a zároveň široké, zde se proto omezíme na stručný výčet základních východisek a metod.

### 2.1 Zdroje dat pro účely finanční analýzy

Můžeme vyčlenit několik základních zdrojů údajů pro účely finanční analýzy, jedná se zejména o zdroje [1], [14]:

- **interní**
  - rozvaha (balance)
  - výkaz zisků a ztrát
  - výkaz cash flow
  - příp. výroční zprávy
- **externí**
  - ekonomická opatření vlády a vládních institucí
  - údaje z finančního trhu
  - aktivity konkurence
  - statistické ročenky
  - obchodní věstník apod.

### 2.2 Techniky finanční analýzy

Finanční analýza se zabývá rozbořem a vyhodnocováním různých typů ukazatelů. Nejpoužívanějšími jsou [1], [4], [9], [14]:

- **absolutní ukazatele**
  - jsou východiskem pro další finanční analýzu
  - dělíme je na stavové (zjišťujeme z balance) a tokové (zjišťujeme z VZZ a z výkazu cash flow) veličiny

- **rozdílové ukazatele**

- představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů
- bývají orientovány zejména na likviditu podniku

- **poměrové ukazatele**

- jsou nejběžněji používanou technikou
- představují podíl dvou absolutních ukazatelů
- jsou poměrně jednoduchým prostředkem pro vytvoření rychlé představy o finanční situaci podniku, její porovnání s jinými podniky a zjištění silných a slabých stránek

- **pyramidová soustava poměrových ukazatelů**

- s ohledem na prioritní cíle podniku je zvolen vrcholový ukazatel představující špičku pomyslné pyramidy a ten je dále rozkládán na dílčí ukazatele, ovlivňující jeho hodnotu
- pro výpočet vlivu jednotlivých dílčích ukazatelů využívá prostředků výpočetní techniky

- **souhrnné ukazatele**

- umožňují snadněji zhodnotit celkovou finanční situaci podniku na základě jednoho ukazatele
- můžeme rozčlenit na bankrotní modely a bonitní modely

Vzhledem k rozsahu této práce se budeme dále věnovat pouze prvním třem kategoriím ukazatelů.

### 2.2.1 Absolutní ukazatele

Absolutními ukazateli rozumíme zejména jednotlivé položky bilance a výkazu zisků a ztrát (VZZ) [9].

Obě tyto skupiny veličiny můžeme podrobit dvěma základním typům analýzy [9], [14]<sup>1</sup>:

- horizontální (trendová) analýza
- vertikální (procentní) analýza

**Horizontální analýza** hodnotí změnu jednotlivých položek v čase formou vyčíslení absolutní i relativní (procentní) změny vůči určitému, zpravidla předchozímu, období. Smyslem je umožnit určitý hlubší pohled na vývoj jednotlivých ukazatelů a určit některé jeho základní trendy [9], [14].

**Vertikální analýza** umožňuje zhodnotit, jaký procentuální podíl mají jednotlivé položky či skupiny položek (komponenty) na určitém celku (například na celkových aktivech, celkových výnosech, nákladech apod.) [14].

#### Bilanční pravidla

V oblasti finanční analýzy je možno mimo jiné zhodnocovat míru naplnění některých základních pravidel [5]<sup>2</sup>:

- **zlaté bilanční pravidlo financování**

krátkodobá aktiva by měla být financována z krátkodobých zdrojů, dlouhodobý majetek z dlouhodobých cizích zdrojů, případně z vlastních zdrojů

- **zlaté pravidlo vyrovnaní rizika**

vlastní zdroje by měly převyšovat cizí zdroje nebo by se jim přinejhorším měly rovnat

- **zlaté pari pravidlo**

celková suma dlouhodobého majetku by měla převyšovat sumu cizích zdrojů, rovnat by se měly jen v krajním případě

---

<sup>1</sup> Pozn.: principy horizontální i vertikální analýzy lze a je účelné samozřejmě uplatnit i u dalších typů ukazatelů finanční analýzy, včetně níže uvedených.

### 2.2.2 Rozdílové ukazatele

Z palety rozdílových ukazatelů zmíníme ten, který s v praxi využívá v nejhojnější míře. Je jím **čistý pracovní kapitál** (alternativně provozní kapitál, viz např. 1, str. 282), jehož hodnotu určíme podle vztahu [1], [4]:

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Tento ukazatel vypovídá o likviditě podniku (více k tomuto tématu v dalších podkapitolách) a do jisté míry vyjadřuje určitou "*bezpečnostní rezervu*" [1, str. 282], tedy úhrn disponibilních prostředků k zajištění platební schopnosti podnikatelského subjektu právě po vyrovnání krátkodobých závazků.

### 2.2.3 Poměrové ukazatele

V praxi finanční analýzy se nejčastěji využívají následující skupiny poměrových ukazatelů [1], [8]:

- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele aktivity
- ukazatele produktivity
- ukazatele kapitálového trhu (nebudou hodnoceny)

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vypovídají o vztahu zisku (v jeho různých podobách) ke zdrojům (vlastní a cizí kapitál), které byly vynaloženy k jeho dosažení. Hodnotí efektivitu zhodnocení investovaného kapitálu a schopnost tvorby nových zdrojů z něj, ilustrují úspěšnost podniku při dosahování jeho základních ekonomických cílů [1], [8].

Rozlišujeme několik základních kategorií zisku, přičemž pro různé ukazatele se používají různé kategorie [4]:

- **EBITDA** = zisk před úroky, zdaněním a odpisy
- **EBIT** = zisk před úroky a zdaněním
- **EBT** = zisk před zdaněním
- **EAT** = zisk po zdanění

### Rentabilita vložených prostředků (ROA)

Jedná se o ukazatel vypovídající o poměru zisku před úroky a zdaněním k celkovému úhrnu aktiv a tedy o efektivnosti podnikatelské činnosti daného subjektu [8]. Jak vyplývá z výše uvedeného, počítáme jej podle vzorce:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva\ celkem}$$

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel je velice důležitý pro vlastníky podniku, které informuje o výnosnosti kapitálu, který do něj vložili. Mají tak možnost porovnat tento ukazatel s výnosností alternativních (bezrizikových) investic a na základě toho usoudit, zda by se jejich prostředky lépe nezhodnocovaly jinde. [8], [15]. Výpočet je následující:

$$ROE = \frac{EBT}{vlastní\ kapitál}$$

### Rentabilita tržeb (ROS)

Opět se jedná o jeden ze zásadních ukazatelů při hodnocení efektivity činnosti podniku. Tento ukazatel podává informaci o tom, kolik peněžních jednotek zisku podnik generuje na 1 peněžní jednotku tržeb [8], [4]. Je logické, že podnik dosahující vysokých tržeb při minimální úrovni zisku vykonává svou činnost méně efektivně než podnik dosahující tržeb relativně nižších, avšak při vyšší úrovni zisku. Obecně řečeno je tedy žádoucí, aby tento ukazatel dosahoval pokud možno co nejvyšších hodnot (při současném zohlednění doby obratu zásob a celkového objemu tržeb).

Ukazatel ROS počítáme zpravidla dle vzorce:

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby\ celkem}$$

přičemž tržbami pro účely této práce budeme rozumět součet tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Pozn.: V praktické části práce budeme (mimo jiných) i tento ukazatel srovnávat s údaji MPO o daném odvětví. Metodika MPO používá ve jmenovateli obrat jakožto součet tržeb za prodej zboží a výkonů. Vzhledem k tomu, že ve zkoumaném podniku jsou ve VZZ položky "II.2 - Změna stavu zásob vlastní

## Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku transformovat jeho aktiva na peněžní prostředky potřebné ke krytí všech splatných závazků [14], a to *"...včas, v požadované podobě a na požadovaném místě..."* [4, str. 103, 14]. Obzvláště u silně sezónních oborů podnikání, jakým je tradičně právě cestovní ruch či konkrétně lázeňství, je třeba bedlivě sledovat ukazatele likvidity a být odpovídajícím způsobem připraven na propad jejich hodnot v příjmově slabších obdobích. Důležitost těchto ukazatelů také logicky roste s rostoucí mírou využití cizích zdrojů financování podnikem [15].

Často dochází k zaměňování pojmů likvidita a likvidnost. Zatímco likvidnost zjednodušeně řečeno vyjadřuje *"míru obtížnosti transformace majetku podniku do hotovostní (peněžní formy)"* [3, str. 134] a je tedy charakteristikou daného druhu aktiva, likvidita je, jak již bylo naznačeno výše, *"aktuální schopnosti podniku uhradit splatné závazky"* [3, str. 134].

Nejčastěji používané jsou následující tři ukazatele likvidity (při vzestupném řazení dle stupně likvidnosti použitých položek aktiv) [1], [3]:

- **běžná** likvidita (likvidita III. stupně - L3)
- **pohotová** likvidita (likvidita II. stupně - L2)
- **peněžní** likvidita (alt. okamžitá likvidita, likvidita I. stupně - L1)<sup>4</sup>

---

*činnosti" a "II.3 - Aktivace" nulové, můžeme výše uvedený vzorec a metodiku MPO v tomto případě ztotožnit.*

<sup>4</sup> Pozn.: u jednotlivých ukazatelů likvidity jsou níže uvedeny některé jejich doporučené hodnoty zjištěné z použité literatury. Je však zřejmé, že neexistuje žádná univerzálně platná ideální hodnota. Vždy je - mimo jiné - třeba uvažovat aktuální stav a předpokládaný vývoj situace daného odvětví a další faktory.



### Běžná likvidita (L3)

Běžná likvidita poměřuje úhrn všech oběžných aktiv (tedy aktiva "*schopná přeměny na hotovost v průběhu jednoho roku*" [1, str. 290] s úhrnem všech krátkodobých závazků splatných v průběhu stejného časovém horizontu [1]. Můžeme tedy říci, že se jedná o nejméně "přísný" ukazatel likvidity. Nejjednodušší podoba výpočtu je následující [3]:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pro vyšší vypovídací hodnotu srovnání s údaji MPO, které budeme používat v praktické části, však použijeme shodný postup výpočtu, tedy:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

což ostatně připouští i další použitá literatura (např. [3]).

V použité literatuře se setkáváme s různými doporučenými hodnotami ukazatele, od hodnoty 1 [2], přes 2 [1] až po 2,5 [4].

### Pohotová likvidita (L2)

Ve srovnání s předchozím ukazatelem je pohotová likvidita očištěna od vlivu výše držených zásob [3], [4]:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Žádoucí bývá také odečtení sumy dlouhodobých pohledávek, vyznačujících se (nízkou likvidností ve srovnání s pohledávkami krátkodobými [4], a zahrnutí krátkodobých bankovních úvěrů. Vzorec výpočtu je potom následující [1]<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> Pozn.: Metodické poznámky MPO ke zdrojovým datům použitým dále ke srovnání (např. [39, str. 42, tabulka 3]) přesně nespecifikují, zda pro výpočet L2 MPO užívá pouze krátkodobé položky čitatele, či součet položek krátkodobých a dlouhodobých. Vzhledem k tomu, že logičtější by bylo použití první varianty, budeme předpokládat, že tomu tak je. Je však třeba brát toto srovnání s rezervou.



### Ukazatele zadluženosti

Jednoduše řečeno, ukazatele zadluženosti *"měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluhu"* [14, str. 243]. Níže uvedené ukazatele tedy v různých podobách určují poměr zapojeného cizího kapitálu a kapitálu celkového či vlastního.

Je logické, že podnik by měl po financování z cizích zdrojů sáhnout pouze v případě, že s jeho pomocí dosažený výnos je vyšší nežli náklady na jeho dosažení (úroky). Obecně však platí, že pro podnik je zapojení cizího kapitálu méně nákladné, nežli využívání kapitálu vlastního - projevuje se zde finanční páka (viz níže), stejně jako tzv. "daňový efekt" (někdy také "daňový štít"). Tento pojem označuje skutečnost, že úroky jakožto náklad využití cizího kapitálu jsou náklady daňově uznatelnými a snižují tudíž zdanitelný zisk a tím i daňové zatížení podniku. Z toho také vyplývá, že výhody tohoto efektu dosahuje pouze podnik generující zisk.

Zároveň platí, že *"krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý kapitál"* [14, str. 116], což je skutečnost, které si jistě povšimne i běžný spotřebitel při pohledu do tabulek ilustrujících při zvolené jistině úvěru různé varianty výše a množství splátek (a tím pádem celkem splatné částky) při sjednávání úvěru u bankovní instituce. Více k problematice daňového efektu a finanční páky např. [13], [14].

Ukazatelů zadluženosti existuje celá řada, uveďme tedy alespoň ty, které se v použité literatuře často vyskytují [3], [4], [13], [15]:

- **koeficient samofinancování**
- **finanční páka**
- **věřitelské riziko (celková zadluženost)**
- **úrokové krytí**

#### Koeficient samofinancování

Hodnota ukazatele ukazuje, jak se na celkovém majetku podniku (tedy na celkových aktivech) podílí vlastní kapitál. Zjistíme jej tedy dosazením do vzorce:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

### Finanční páka

Hodnotu tzv. finanční páky dostáváme prostou záměnou čitatele a jmenovatele ve výše uvedeném vzorci pro výpočet koeficientu samofinancování, tedy:

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Finanční páka vyjadřuje *"možné zvýšení finanční výkonnosti firmy ... za pomoci cizího kapitálu tak, jako použijeme páku k ulehčení při zdvihání břemene"* [1, str. 288]. Zapojení cizího kapitálu tedy zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. [14].

### Věřitelské riziko

Věřitelské riziko (někdy také "celková zadluženost" - např. [14]) určujeme dle vzorce:

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Pomocí něj zjistíme, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována pomocí cizích zdrojů, tedy formou dluhu. [14]. Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím spíše se podnik vystavuje riziku, že nebude schopen dostát svým závazkům, čímž obecně vzato klesá i jeho spolehlivost (můžeme říci i "atraktivita") vnímaná akcionáři či věřiteli [11].

### Úrokové krytí

Pro manažery podniku, avšak zejména pro stávající i potenciální investory (akcionáře, věřitele...) je jedním z klíčových údajů ukazatel úrokového krytí. Určuje poměr zisku (v podobě EBIT) k celkovým hrazeným úrokům [1], [4]:

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{placené úroky celkem}}$$

Je zřejmé, že pokud je výsledkem výpočtu hodnota 1, veškerý zisk před úroky a zdaněním je roven celkem hrazeným úrokům a je tak na jejich úhradu zcela spotřebován. Je tedy žádoucí, aby jeho hodnota byla násobně vyšší - jako vodítko pro optimální hodnotu je možno použít doporučenou úroveň ukazatele 3 [4].

## Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme, jaké efektivitu podnik dosahuje při hospodaření se svými aktivy, a to v rozdělení dle jejich jednotlivých kategorií (tedy na zásoby, pohledávky, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a celkový úhrn aktiv). Mezi základní ukazatele v této oblasti můžeme obecně zařadit [4], [14]:

- **dobu obratu zásob**
- **průměrnou dobu inkasa krátkodobých pohledávek**
- **průměrnou dobu splatnosti krátkodobých závazků**
- **obrat oběžných aktiv**
- **obrat celkových aktiv**

### Doba obratu zásob

Na základě tohoto ukazatele zjistíme, jaký je průměrný počet dnů, po které jsou zásoby před svojí spotřebou pro účely výroby nebo jejich prodejem vázány drženy podnikem na skladě [4]. Počítáme jej za pomoci vzorce:

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby celkem}}{\text{tržby} / 360}$$

Podniky se snaží stlačit hodnotu ukazatele co nejnižší, což můžeme uvést do souvislosti s obecným úsilím o držbu minimální úrovně zásob - samozřejmě s ohledem na plynulost výroby i předpokládanou poptávku [14]. Vzhledem k charakteru provozu nebudeme tento ukazatel počítat, uvádíme jej pouze pro kompletnost.

### Průměrná doba inkasa krátkodobých pohledávek

Průměrná doba inkasa krátkodobých pohledávek nám říká, jak dlouho trvá přeměna krátkodobých pohledávek z realizované obchodní činnosti na disponibilní peněžní prostředky [4], tedy jak dlouho našim odběratelům trvá, než uhradí naše faktury na ně vystavené. Vypočítáme ji ze vztahu:

$$\text{průměrná doba inkasa krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{úhrn tržeb za rok}^7 / 360}$$

---

<sup>7</sup> Pozn.: definice tržeb - viz ukazatel ROS

Obecně vzato je samozřejmě v zájmu podniku, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejnižší a tudíž aby mohl co nejdříve disponovat prostředky k financování další činnosti. Celá řada podniků však dobrovolně prodlužuje lhůty splatnosti ve snaze zvýšit pomocí příznivějších platebních podmínek atraktivitu své nabídky vůči nabídkám konkurence. Je také možné využít dalších nástrojů ke zkrácení lhůty inkasa krátkodobých pohledávek - například formou slevy z fakturované částky při úhradě do určitého časového okamžiku před splatností faktury.

#### Průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků

Tento ukazatel, jak vyplývá již z jeho názvu, udává, jak dlouho podniku průměrně trvá, než vyrovná své krátkodobé závazky (tedy zejména v jaké lhůtě průměrně hradí faktury dodavatelů) [4]. Výpočet je následující:

$$\text{průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{úhrn tržeb za rok} / 360}$$

Pro podnik je zpravidla logické navyšovat hodnotu tohoto ukazatele na maximální možnou míru, jelikož tak pro svoji činnosti de facto získává bezúročný (obchodní) úvěr. Limitem je v případě korektně jednajícího podniku dodavatelem stanovená lhůta splatnosti. V případě jejího nedodržení totiž může přirozeně dojít k zhoršení vzájemných vztahů obou podniků, stejně jako k náběhu případných úroků z prodlení či jiných sankcí. Dodavatel se takovému prodlužování samozřejmě bude v absolutní většině případů bránit (opět můžeme uvažovat výjimku s cílem zatraktivnění vlastní nabídky), jelikož se tím zhoršuje jeho vlastní průměrná doba inkasa. V případě dlouho nesplacených či zcela nedobytných pohledávek se pak podnik dostává do druhotné platební neschopnosti, což je problém v poslední době velice aktuální (viz např. článek deníku Mladá fronta E15, vycházející z analýzy ČSOB Factoring [27], případně průzkum Hospodářské komory ČR věnující se konkrétně problémům podnikatelů v oblasti stavebnictví [31], kde se jedná o prakticky chronický neduh).

### Obrat oběžných aktiv

Obrat oběžných aktiv (měřený počtem obrátů za rok) vypočteme jako [14]:

$$\text{obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby celkem}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Získáváme z něj informaci o efektivitě využití souhrnu oběžných aktiv, tedy kolik peněžních jednotek tržeb připadá na jednu peněžní jednotku oběžných aktiv. Z logiky věci vyplývá, že tento ukazatel by měl dosahovat hodnoty co možná nejvyšší a měl by nadále růst.

### Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv (vyjádřený počtem obrátů za rok) zjistíme ze vzorce [14]:

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby celkem}}{\text{aktiva celkem}}$$

Jak vyplývá z výše uvedeného vztahu, tento důležitý ukazatel informuje o efektivitě využití celkových aktiv (a tedy veškerého majetku podniku). Udává, kolik peněžních jednotek tržeb připadá na jednu peněžní jednotku aktiv. Je samozřejmě v zájmu podniku, aby tato hodnota byla co nejvyšší (alespoň 1 nebo více) a dále rostla [2].

### **Ukazatele produktivity**

Z ukazatelů produktivity budeme zjišťovat jediný - přidanou hodnotu na jednoho zaměstnance, která představuje jeden z možných přístupů určování produktivity práce. Jak vyplývá z uvedeného, počítáme tento ukazatel takto:

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{průměrný přepočtený počet zaměstnanců}}$$

### 3. Profil Spa Hotelu Star \*\*\*

---

#### 3.1 Základní informace o společnosti<sup>8</sup>

Obchodní firma:	Spa Hotel Star, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Veřejně obchodovaná:	Ne
Základní kapitál:	50.807.000,- Kč
Akcie:	47 ks akcií na majitele v hodnotě 1.000.000,- Kč 6 ks akcií na majitele v hodnotě 500.000,- Kč 2 ks akcií na majitele v hodnotě 403.000,- Kč 2 ks akcií na majitele v hodnotě 500,- Kč
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"><li>• zabezpečování a provádění komplexní a příspěvkové lázeňské ambulantní i ústavní preventivní, léčebné a rehabilitační péče pro tuzemskou i zahraniční klientelu dle indikačního seznamu MZ ČR ze dne 10.12.1992,</li><li>• ubytovací služby včetně provozování hostinské činnosti,</li><li>• provoz směnárny</li></ul>

#### 3.2 Základní informace o hotelu

Základní informace o tomto lázeňském hotelu jsou v přehledné tabulkové podobě obsaženy v příloze A.

Příloha B pak obsahuje komentář k jednotlivým charakteristikám tohoto lázeňského hotelu.

#### 3.3 Stručná historie Spa Hotelu Star \*\*\*

Současný Spa Hotel Star \*\*\* vznikl **sloučením dvou původně samostatných bloků budov**. Prvním blokem bylo lázeňské a rekreační zařízení významného státního podniku. Po roce 1989 získal tento lázeňský ústav **vlastní zdroj minerální vody** díky provedení vrtu v areálu objektu. Po několika změnách vlastníků i názvu došlo v roce 1996 došlo k připojení původně samostatné budovy sousedícího hotelu, čímž došlo k navýšení lůžkové kapacity ubytovací části i kapacit stravovacího provozu a balneoprovozu. Původní budova lázeňského ústavu se dnes označuje jako **Budova I** a původní budova hotelu jako **Budova II**. Obě budovy byly propojeny **přístavbou**, která umožňuje pohodlný přechod z jedné do druhé a která byla zároveň využita pro umístění některých provozních místností a zejména **bazénu**. V roce 2006 došlo k založení společnosti Spa Hotel Star, a.s., která se stala novým vlastníkem hotelu.

---

<sup>8</sup> Jak již bylo uvedeno v úvodu celé práce, název společnosti, stejně jako některé další v této části uvedené údaje byly pozměněny (případně vynechány) na výslovné přání jejího managementu.



### 3.4 Výsledky hospodaření v posledních letech

Níže uvádíme pro základní představu o výsledcích hospodaření Spa Hotelu Star \*\*\* (SHS) tabulku ilustrující vývoj jednotlivých ziskových kategorií v letech 2008 - 2012.

**Tabulka č. 1 - Výsledky hospodaření SHS v letech 2008 - 2012**

Výsledky hospodaření SHS v letech 2008 - 2012 (v tis. Kč)					
Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
EAT	1290	1108	5330	10210	14505
EBT	2183	1712	6957	13065	17934
EBIT	4765	3219	7929	13959	18593
EBITDA	11518	9932	14443	20235	24784

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Kompletní účetní výkazy (v případě bilance pro větší přehlednost s vynechání položek, které byly za celé sledované období nulové) jsou uvedeny v přílohách H a I.

Na první pohled se zdá, že SHS si v poslední době vede velmi dobře. Kromě roku 2009, kdy se výsledky hospodaření zhoršily v průměru o 20,47%, za celé období doslova raketově rostly. Ukazatel EAT (tedy výsledek hospodaření za účetní období) dokonce mezi lety 2009 a 2010 stoupl od 381,05%. Důvody takto razantního růstu budou blíže vysvětleny v kapitole věnované finanční analýze.

## 4. Zjednodušená marketingová analýza Spa Hotelu Star

Jak již bylo naznačeno v teoretické části, bude SWOT analýza provedena pouze ve zjednodušené podobě.

### 4.1 Cestovní ruch v ČR, vývoj v oblasti hromadných ubytovacích zařízení

I přes výraznou převahu produkčních odvětví na tvorbě HDP v České republice [19] je cestovní ruch stále odvětvím s nezanedbatelným významem pro národní hospodářství. Mezi lety 2007 a 2011 se v průměru každoročně podílel na HDP hodnotou 2,8% a na hrubé přidané hodnotě 2,64% [24].

Podle některých odhadů navíc cestovní ruch vytváří či spoluvytváří pracovní místa ve výrazně vyšší míře, nežli odpovídá výše uvedenému podílu na HDP, hovoří se o 6-8% pracovních míst, která jsou významnějším způsobem svázána s cestovním ruchem [19].

Cestovní ruch cizinců (nerezidentů - N) je také významnou součástí zahraničního obchodu s nemalým významem pro platební bilanci České republiky, jelikož nákup služeb cizinci na území ČR představuje de facto jejich export [19] - například za první pololetí roku 2012 činil přebytek salda platební bilance za cestovní ruch 26,7 miliardy Kč [21]. I cestovní ruch uskutečňovaný tuzemci (rezidenty - R) však má samozřejmě svůj nemalý význam, jelikož je jednou ze složek spotřeby domácností [19].

Pro účely této práce jsou samozřejmě klíčové údaje o ubytovacích zařízeních. Podívejme se nyní na vývoj počtu hostů v tuzemských hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ), a to od roku 2008 do roku 2012:

**Tabulka č. 2 - Vývoj počtu hostů v tuzemských HUZ**

Rok	Celkem	Meziroční změna v %	Z toho N	Z toho R	Podíl N na celkovém počtu v %
2008	12 835 886	-	6 649 410	6 186 476	51,8%
2009	11 985 909	- 7,1%	6 032 370	5 953 539	50,3%
2010	12 211 878	+ 1,9%	6 333 996	5 877 882	51,9%
2011	12 898 712	+ 5,3%	6 715 067	6 183 645	52,1%
2012	13 646 913	+ 5,5%	7 164 576	6 482 337	52,5%

*Zdroj: [35], vlastní zpracování, 2013*

Z tabulky vyplývá, že po propadu počtu hostů v roce 2009 (snížení o celých 7,1%) nabral vývoj opět pozitivní směr. V roce 2010 byl poprvé opět zaznamenán mírný růst

(1,9%), který v následujících dvou letech zrychloval (v roce 2011 se počet hostů zvýšil o 5,3%, o rok později již o 5,5%).

Mírnou převahu mezi hosty mají nerezidenti, v průměru se na celkovém počtu hostů za sledované období podíleli 51,7%.

Dále uvedme také přehled počtů přenocování v tuzemských hromadných ubytovacích zařízeních za stejné období:

**Tabulka č. 3 - Vývoj počtu přenocování v tuzemských HUZ**

Rok	Počet přenocování				Průměrný počet přenocování na 1 hosta		
	Celkem	Meziroční změna v %	N	R	Celkem	N	R
2008	39 283 474	-3,94	19 987 022	19 296 452	3,06	3,01	3,11
2009	36 662 192	-7,15	17 746 893	18 915 299	3,05	2,94	3,17
2010	36 908 811	+0,67	18 365 947	18 542 864	3,02	2,90	3,15
2011	38 235 088	+ 3,47	19 424 839	18 810 249	2,96	2,90	3,04
2012	39 567 512	+ 3,37	20 521 815	19 045 697	2,89	2,86	2,93

*Zdroj: [35], [36], vlastní zpracování, 2013*

Z výše uvedené tabulky je patrné, že vývoj v oblasti počtu přenocování zhruba odpovídal vývoji v oblasti počtu hostů. Výše procentuálních změn v jednotlivých letech je zřejmá z tabulky, po propadu v roce 2009 se počet přenocování v roce 2010 začal mírně zvyšovat, tento růst se zrychlil v roce 2011, aby následně opět mírně zpomalil v roce 2012. Co je však pro ubytovací zařízení negativní zprávou, to je soustavně klesající průměrný počet přenocování na jednoho hosta. Od roku 2007 již hodnota tohoto ukazatele poklesla o 8,66% průměrným tempem 1,68% ročně.

Propad v počtech hostů i přenocování v období 2008 - 2009 bývá často spojován s dopady globální recese, objevují se však i názory, které toto zdůvodnění odmítají a hovoří spíše o "chronickém stavu, který doprovází českou ekonomiku již řadu let a který nejeví známky toho, že by bylo možné očekávat jeho rychlou změnu" [19, str. 22]. Jako pravděpodobnější důvody je pak podle těchto názorů možno vidět historický vývoj směnného kurzu České Koruny vůči Euru a USD, který pobyty v České republice pro cizince prodražoval, obecně nižší úroveň služeb spojených s cestovním ruchem ve srovnání s vyspělejšími zeměmi, či omezení turistických aktivit rezidentů [19].

V současnosti lze očekávat, že kurz CZK zejména vůči EUR bude tuzemským HUZ nahrávat. Po zásahu ČNB CZK oslabila a tak se pobyty v českých HUZ stávají pro nerezidenty výhodnější.

## 4.2 Situace hromadných ubytovacích zařízení v Karlovarském kraji

Nejprve se podíváme na vývoj počtu ubytovacích zařízení v daném regionu. Vyjdeme ze statistiky ČSÚ pro jednotlivé turistické regiony. Zajímá nás budou celkové počty a dále počty tříhvězdičkových a čtyřhvězdičkových hotelů:

**Tabulka č. 4 - Vývoj počtu ubytovacích zařízení v Karlovarském kraji**

Rok	Celkem	Meziroční změna v %	Hotely ****	Meziroční změna v %	Hotely ***	Meziroční změna v %
2008	471	-	65	-	89	-
2009	449	-4,90	77	+15,58	82	-8,54
2010	432	-3,94	79	+2,53	85	+3,53
2011	444	+2,70	80	+1,25	91	+6,59
2012	453	+1,99	82	+2,44	97	+6,19

*Zdroj: [37], vlastní zpracování, 2013*

Z výše uvedené tabulky je možné určit některé trendy ve vývoji počtu ubytovacích zařízení. Celkový počet ubytovacích zařízení v západočeských lázních mezi lety 2008 a 2010 klesal průměrným tempem 1% ročně. Počet čtyřhvězdičkových hotelů stabilně roste, tempo růstu však oproti roku 2009 v následujícím období výrazně zpomalilo (mezi lety 2010 a 2012 na průměrně 2,07% ročně). Obzvláště nás však zajímá vývoj v kategorii tříhvězdičkových hotelů, jejichž počet po poklesu v roce 2009 začal v letech 2010 -2012 opět stoupat, a to průměrným tempem 5,44 % ročně.

Na základě výše uvedeného můžeme konstatovat, že konkurence mezi ubytovacími zařízeními v západočeských lázních se v posledních letech stává stále silnější.

Velice zajímavé jsou pro nás také údaje o čistém využití lůžek (ČVL) a pokojů (ČVP), tedy obecně o obsazenosti HUZ, které nám poslouží pro srovnání s údaji zjištěnými u SHS. Podíváme se na tyto ukazatele nejprve podle kategorií ubytovacích zařízení pro jednotlivá léta za období 2008 - 2012 pro celou Českou republiku. Zvláště nás budou zajímat hodnoty pro 4-hvězdičkové a 3-hvězdičkové hotely a jejich vzájemné srovnání, jelikož hotely těchto dvou kategorií ve Františkových lázních představují přímou lokální konkurenci SHS:

**Tabulka č. 5 - Porovnání obsazenosti hotelů kategorie \*\*\*\* a \*\*\* v ČR**

Údaje v %	Všechna HUZ		Hotely ****		Hotely ***		Rozdíl v neprospěch hotelů ***	
	ČVL	VP	ČVL	VP	ČVL	VP	ČVL	VP
<b>2008</b>	35,7	42,4	47,9	54,0	36,0	42,2	-11,9	-11,9
<b>2009</b>	32,8	38,7	44,2	48,8	32,1	38,0	-12,1	-10,7
<b>2010</b>	34,6	40,5	46,9	51,6	33,4	39,1	-13,5	-12,6
<b>2011</b>	35,9	42,3	49,9	54,5	34,9	41,5	-15,0	-13,0
<b>2012</b>	35,7	42,6	49,6	55,8	34,3	40,5	-15,3	-15,3

*Zdroj: [38], vlastní zpracování, 2013*

Kromě údajů o historickém vývoji těchto ukazatelů, které nám poslouží pro účely srovnání se zkoumaným hotelovým provozem můžeme z tabulky vyčíst jinou zajímavou informaci. Pro její zvýraznění byly přidány poslední dva sloupce, ve kterých nalezneme hodnotu rozdílu mezi obsazeností 3-hvězdičkových a 4-hvězdičkových hotelů. Z tohoto celorepublikového srovnání plyne, že lepší obsazenosti obecně dosahují 4-hvězdičkové hotely.

A nyní se podívejme na stejné ukazatele pro Karlovarský kraj:

**Tabulka č. 6 - Porovnání obsazenosti hotelů kategorie \*\*\*\* a \*\*\* v KV kraji**

Údaje v %	Všechna HUZ		Hotely ****		Hotely ***		Rozdíl v neprospěch hotelů ***	
	ČVL	VP	ČVL	VP	ČVL	VP	ČVL	VP
<b>2008</b>	48,8	55,0	61,2	66,7	42,5	48,5	-18,7	-18,2
<b>2009</b>	46,2	51,7	56,2	61,0	42,7	47,5	-13,5	-13,5
<b>2010</b>	48,9	54,8	59,0	64,2	43,4	48,5	-15,6	-15,7
<b>2011</b>	51,4	57,1	62,4	66,6	45,7	51,3	-16,7	-15,3
<b>2012</b>	52,1	58,8	62,9	67,7	47,4	54,2	-15,5	-13,5

*Zdroj: [38], vlastní zpracování, 2013*

Rozdíl je zde ještě markantnější, nežli v případě zahrnutí dat za celou Českou republiku. V Karlovarském kraji bylo čisté využití lůžek 3-hvězdičkových hotelů v letech 2008 - 2012 v průměru o 16% nižší, než tomu bylo u hotelů 4-hvězdičkových. Obdobně v oblasti využití pokojů činil tento průměrný rozdíl -15,24%. Na základě dat za poslední 4 roky se však zdá, že se tento rozdíl postupně snižuje.

Můžeme tedy konstatovat, že za posledních 5 let jak v celé České republice, tak i v Karlovarském kraji platí, že lepší obsazenost pokojů i lůžek vykazují hotely vyšší, čtyřhvězdičkové kategorie. Hodnoty jejich obsazenosti převyšují jak celkový průměr

všech hromadných ubytovacích zařízení, tak zejména hodnoty dosažené tříhvězdičkovými hotely.

Obě tabulky poskytují i další zajímavou informaci. Relativně nízké využití kapacit hromadných ubytovacích zařízení, které v případě lůžek za posledních 5 let činí průměrně 49,5% ročně a v případě pokojů 55,48% znamená, že trh je značně nasycený.

### 4.3 Západočeský lázeňský trojúhelník, jeho silné a slabé stránky dle šetření Czech Tourism

Západočeský lázeňský trojúhelník je poměrně často používaný termín, označující seskupení lázeňských měst Karlovy Vary, Mariánské lázně a Františkovy Lázně. Celá oblast je unikátní svými přírodními léčivými zdroji, zachovalostí historických jader všech tří lázeňských měst a související nezaměnitelnou atmosférou.

Agentura Czech Tourism provedla v roce 2012 výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch, jehož výstupy pro Karlovarský kraj jsou znázorněny níže.

**Tabulka č. 7 - SWOT analýza regionu**

<b><u>S - Silné stránky</u></b>	<b><u>W - Slabé stránky</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– vysoká spokojenost a návratnost návštěvníků</li><li>– schopnost přilákat návštěvníky z delších vzdáleností</li><li>– dobrá úroveň orientačního značení</li><li>– výborné podmínky pro relaxaci a wellness</li><li>– přátelskost místních k návštěvníkům</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– špatně hodnocená dopravní infrastruktura</li><li>– vyšší vnímaná cena služeb</li><li>– nižší loajalita hostů v porovnání s celorepublikovým průměrem</li></ul>
<b><u>O - Příležitosti</u></b>	<b><u>T - Hrozby</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– posilování vnímání západočeských lázní jako destinace vhodné k dlouhodobým pobytům s širokou nabídkou aktivit</li><li>– zvýšit počet kulturních akcí, podpořit noční život</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– snižující se spokojenost návštěvníků s cenovou úrovní služeb může snížit využívání ubytovacích i stravovacích zařízení v regionu</li><li>– malá nabídka programů pro volný čas a zábavy může způsobit neatraktivnost regionu pro mladé lidi a rodiny s dětmi</li></ul>

*Zdroj: [22], [23], vlastní zpracování, 2013*



#### 4.4 Vývoj obsazenosti a průměrné délky pobytu Spa Hotelu Star

Podívejme se nyní na vývoj ukazatele průměrné délky pobytu měřeného pomocí čistého využití lůžek a čistého využití pokojů

**Tabulka č. 8 - Vývoj obsazenosti SHS, srovnání s údaji za ČR a region**

Rok / Ukazatel	SHS		Karlovarský kraj		ČR	
	ČVL	ČVP	ČVL	ČVP	ČVL	ČVP
<b>2008</b>	63,01%	68,23%	48,82%	54,97%	35,73%	42,39%
<b>2009</b>	64,98%	69,75%	46,20%	51,67%	32,82%	38,65%
<b>2010</b>	66,85%	71,20%	48,94%	54,82%	34,62%	40,46%
<b>2011</b>	67,91%	72,40%	51,41%	57,12%	35,89%	42,32%
<b>2012</b>	70,98%	75,20%	52,10%	58,78%	35,66%	42,57%

*Zdroj: [38] a interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Je zřejmé, že SHS dlouhodobě vykazuje nadprůměrné hodnoty obsazenosti, a to jak při srovnání s údaji za Karlovarský kraj, tak za celou ČR. Rozdíl hodnot ve prospěch SHS má navíc rostoucí tendenci. Jak však ukážeme dále, samotný ukazatel obsazenosti nemá velkou vypovídací hodnotu a jeho růst nemusí znamenat pozitivní efekt.

Přejdeme nyní k ukazateli průměrné délky pobytu. Ta má shodně s celostátním průměrem všech HUZ klesající tendenci. Vždy leží nad průměrnou hodnotou za všechna HUZ, nicméně klesá rychlejším tempem.

**Tabulka č. 9 - Vývoj průměrné délky pobytu**

Rok	SHS	Všechna HUZ
<b>2008</b>	6,2	3,06
<b>2009</b>	5,5	3,05
<b>2010</b>	5,2	3,02
<b>2011</b>	4,9	2,96
<b>2012</b>	4,7	2,89

*Zdroj: [35], [36], interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Pokles průměrné délky pobytu souvisí se změnou struktury hostů hotelu, kterou detailněji popíšeme v dalším textu.

#### 4.5 Používaná segmentace hostů, vyhodnocení jednotlivých segmentů

Používaný hotelový software umožňuje mimo jiné u každé rezervace registraci segmentu, do kterého je příslušný host zařazen<sup>9</sup>. Rozlišují se následující kategorie:

- **Privat**
- **Relax**
- **Hotel**
- **Pojišťovny**
- **Cestovní kancelář smluvní**
- **Cestovní kancelář bez smlouvy**

Definice těchto segmentů jsou obsaženy v příloze C. Příloha D pak obsahuje průměrný věk a zemi původu hostů v členění dle jednotlivých segmentů, zjištěné z databáze hotelového software. V příloze E je uvedena tabulka hodnotící podíl těchto segmentů na celkových tržbách za ubytování v jednotlivých letech a zároveň jejich podíl na celkovém počtu hostů.

Z poslední jmenované tabulky vyplývá celá řada zajímavých zjištění. Podívejme se na ně nyní v členění dle jednotlivých segmentů.

##### Privat

Tento segment měl **největší podíl na celkových tržbách** za ubytování, a to i přesto, že jeho podíl na těchto tržbách klesal průměrným tempem 9,72% ročně. Obdobně klesal jeho podíl na celkovém počtu hostů, a to průměrným tempem 11,48% za rok.

Hodnota prostého aritmetického průměru podílu segmentu Privat na celkových tržbách za ubytování činila za sledované období **40,36%** a byla v průměru **2,05** krát vyšší, než podíl tohoto segmentu na celkovém počtu hostů.

##### Relax

Podíl tohoto segmentu na celkových tržbách za ubytování rostl průměrným tempem 13,82% ročně, jeho podíl na celkovém počtu hostů pak průměrně o 9,04% ročně. V průměru se na celkových tržbách za sledované období podílel tento segment **23,16%**.

---

<sup>9</sup> příslušný segment musí být v rezervaci vyplněn vždy, jinak software odmítá rezervaci uložit. Vzhledem k absenci kategorie ostatní a poměrně nejednoznačné definici některých segmentů vznikají jistě nepřesnosti, které však nebudeme pro zjednodušení dále uvažovat.

### Hotel

Podíl tohoto segmentu na celkových tržbách za ubytování rostl za sledované období průměrným tempem 30,61% ročně, jeho podíl na celkovém počtu hostů pak průměrně klesal o 1,64% ročně. V průměru se na celkových tržbách podílí **2,20%**.

### Pojišťovny

Podíl tohoto segmentu na celkových tržbách za ubytování klesal za sledované období průměrným tempem 8,08% ročně, jeho podíl na celkovém počtu hostů pak průměrně taktéž klesal tempem 11,51% ročně. Jeho podíl na celkových tržbách činil průměrně **8,36%**

### Cestovní kanceláře

Podíl tohoto segmentu na celkových tržbách za ubytování rostl za sledované období průměrným tempem 5,84% ročně, jeho podíl na celkovém počtu hostů pak průměrně rostl tempem 2,48% ročně. Jeho podíl na celkových tržbách činil průměrně **25,92% ročně**.

### Shrnutí

Z provedeného šetření je patrné, že nejpočetnější skupinou hostů jsou hosté ze segmentu Relax. Pro nás je však **nejzajímavějším a zcela klíčovým segmentem segment Privat**, vykazující nejvyšší podíl na tržbách, který je silně nadproporční k jeho podílu na celkovém počtu hostů.

Věkový průměr hostů v tomto segmentu je výrazně vyšší, než je tomu u ostatních segmentů. Hosté z tohoto segmentu tedy spíše oželí bohatou nabídku volnočasových a kulturních aktivit (které SHS s výjimkou tanečního večera prakticky nenabízí), chybějící lobby bar nebo připojení k internetu na pokojích. Také bývají méně citliví na komfort ubytování (nikoliv však kvalitu úklidu) a naopak daleko větší důraz kladou na kvalitu léčebných postupů.

Zároveň se z téměř 65% jedná o hosty ze Spolkové republiky Německo, pro něž pobyty v SHS díky oslabení kurzu CZK vůči EUR zlevní.

Pokles podílu tohoto segmentu je tedy pro SHS s ohledem na jeho silné a slabé stránky a celkovou výkonnost velice nepříznivý.

## 4.6 Některé důsledky změny struktury hostů

### Růst nákladů na úklid pokojů

Vlivem nárůstu podílu segmentu Relax na celkovém počtu hostů klesá průměrná délka pobytu. Častější střídání hostů na pokojích s sebou přirozeně nese zvýšené náklady na jejich úklid, a to zejména v podobě zvýšené spotřeby čisticích prostředků a v podobě nákladů na praní prádla. Toto zvýšení není v položkách výsledovky na první pohled patrné. Když však rozložíme spotřebu materiálu a energie na jednotlivé dílčí složky, získáváme následující tabulku, která tento jev ilustruje.

**Tabulka č. 10 - Struktura spotřeby materiálu a energie**

Spotřeba materiálu a energie v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Celkem	12 513	12 422	12 415	11 964	11 127
- z toho spotřeba materiálu	2 085	2 372	2 795	2 543	2 154
- z toho spotřeba materiálu v %	16,66%	19,10%	22,51%	21,26%	19,36%
<b>--- z toho spotřeba čisticích prostředků</b>	<b>987</b>	<b>1328</b>	<b>1482</b>	<b>1594</b>	<b>1623</b>
--- z toho spotřeba čisticích prostředků v % ze spotřeby mat.	47,34%	55,99%	53,02%	62,68%	75,35%
<b>--- z toho spotřeba čisticích prostředků v % ze spotřeby celkem</b>	<b>7,89%</b>	<b>10,69%</b>	<b>11,94%</b>	<b>13,32%</b>	<b>14,59%</b>
-z toho spotřeba energie	10 342	9 929	9 462	9 328	8 912
-z toho spotřeba energie v %	82,65%	79,93%	76,21%	77,97%	80,09%
- z toho spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	86	121	158	93	61
- z toho spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek v %	0,69%	0,97%	1,27%	0,78%	0,55%

*Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Spotřeba materiálu a energie tedy jako celek zejména v posledních dvou letech klesá, to je však dáno zejména klesající spotřebou energie, kterou bylo docíleno sérií úsporných opatření (změna režimu vytápění objektu, úprava provozní doby hotelového bazénu a hotelové restaurace, použitím úspornějších svítidel, instalací tzv. perlátorů snižujících průtok vody z baterií na pokojích atd.) zaváděných postupně od roku 2009. Spotřeba čisticích prostředků vytrvale roste, přičemž jejich kusová cena zůstává zhruba stejná nebo roste jen velmi mírně. Z původního podílu 7,89% na celkové spotřebě materiálu a energie se dostala až na 14,59%, tedy téměř na dvounásobek původní hodnoty.

Obdobně můžeme zhodnotit i strukturu služeb:

**Tabulka č. 11 - Struktura služeb**

<b>Služby v tis. Kč</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Celkem	11 034	13 993	11 421	10 540	11 587
- z toho opravy a udržování	1232	1481	1181	1523	1123
- z toho opravy a udržování v %	11,17%	10,58%	10,34%	14,45%	9,69%
- z toho cestovné	331	324	382	303	287
- z toho cestovné v %	3,00%	2,32%	3,34%	2,87%	2,48%
- z toho náklady na reprezentaci	218	212	208	189	227
- z toho náklady na reprezentaci v %	1,98%	1,52%	1,82%	1,79%	1,96%
- z toho ostatní služby	10 921	13 881	11 247	10 426	11 527
<b>- z toho ostatní služby v %</b>	<b>98,98%</b>	<b>99,20%</b>	<b>98,48%</b>	<b>98,92%</b>	<b>99,48%</b>
--- z toho praní a čištění prádla	1273	1452	1654	1723	1882
<b>--- z toho praní a čištění prádla v % z ostatních služeb</b>	<b>11,66%</b>	<b>10,46%</b>	<b>14,71%</b>	<b>16,53%</b>	<b>16,33%</b>
<b>--- z toho praní a čištění prádla v % ze služeb celkem</b>	<b>11,54%</b>	<b>10,38%</b>	<b>14,48%</b>	<b>16,35%</b>	<b>16,24%</b>

*Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

#### Růst obsazenosti

Aby podnik udržel stabilní výši tržeb, musí kvůli změně struktury hostů dosáhnout vyšší obsazenosti. Cestou k tomu je zvýšení prodeje levnějších pobytů spadajících do kategorie Relax. Klesá tedy průměrná denní tržba na pokoj. Vyšší obsazenost však neznamená pouze zvýšení tržeb, ale také zvýšení nákladů, a to nejen na již výše naznačené položky spotřeby. Za jinak stejných podmínek roste také spotřeba energií. Dosud se dařilo kompenzovat ji úspornými opatřeními, ta však pomalu dosáhla svého limitu. Další snížení těchto nákladů by již mohlo být na úkor vnímané kvality poskytovaných služeb a komfortu.

#### 4.7 Silné a slabé stránky Spa Hotelu Star dle hostů společnosti Hotel.cz

V příloze B byly naznačeny některé slabé a silné stránky hotelu, vycházející z šestileté zkušenosti autora s daným provozem. Zřejmou nevýhodou těchto informací je v některých případech logicky jejich subjektivita. Do značné míry objektivnějším zdrojem alespoň základních informací bude stránka hodnocení hostů společnosti Hotel.cz, kteří Spa Hotel Star \*\*\* v minulosti navštívili<sup>10</sup>.

Toto hodnocení spokojenosti k 12.3.2013 vypadalo následovně :

**Tabulka č. 12 - Hodnocení zákazníků společnosti Hotel.cz (portál Spa.cz)**

Celkový počet hodnocení k datu	351	
Celková známka	8,7	z 10
<b>Personál</b>	<b>9,2</b>	z 10
Služby	8,7	z 10
Čistota	8,6	z 10
<b>Komfort</b>	<b>7,8</b>	z 10
Poměr cena / kvalita	8,4	z 10

*Zdroj: [29], vlastní zpracování, 2013*

Podle tohoto hodnocení můžeme za nejsilnější stránku hotelu označit personál, hodnocený známkou. Jako nejslabší se naopak ukazuje komfort ubytování.

Zde je třeba zmínit, že jako obrovský deficit v oblasti marketingu vnímá autor fakt, že v hotelu již poslední 4 roky neprobíhá vlastní soustavné měření spokojenosti zákazníků. Přitom jednoduchý dotazníkový průzkum by kromě úrovně satisfakce s jednotlivými aspekty provozu pomohl poodhalit pro marketing významné charakteristiky hostů a jejich skupin (segmentů). I přes opakované návrhy na zavedení takového šetření k němu hotelový management stále nepřistoupil, přičemž důvody tohoto odmítavého postoje jsou nejasné.

Jisté neověřené informace, které je však třeba brát s rezervou, pocházejí od lékařů lázeňského hotelu, kterým hosté často svěří i skutečnosti, které jiným zaměstnancům sdělit nechtějí. Podle nich jsou hosté velmi spokojeni zejména s kvalitou lázeňských procedur a léčebné kúry obecně a spíše nespokojeni s kvalitou ubytování, přičemž prioritou je zejména pro starší z nich kvalita léčby a nad kvalitou ubytování jsou ochotni přimhouřit oči.

<sup>10</sup> hodnocení právě na této internetové stránce bylo zvoleno jednak z důvodu nejvyššího počtu dostupných hodnocení ze všech hotelových portálů (a tedy jeho větší vypovídací hodnotě) a jednak proto, že totožnost vkladatelů hodnocení je portálem ověřována. Prakticky tedy nehrozí výskyt "falešných" hodnocení vkládaných konkurencí, což je bohužel negativní jev objevující se v poslední době ve zvýšené míře.

## 4.8 Analýza konkurence

*"Poznejte svou konkurenci. Vyhněte se jejich silným a využijte jejich slabé stránky"*

- Jack Trout

Podívejme se nyní na konkurenční objekty ve Františkových lázních, nejprve srovnáme jejich základní charakteristiky - kategorii hotelu dle jednotné klasifikace Hotelstars Union, jejímž členem je i Asociace hotelů a restaurací ČR [30], ubytovací kapacitu vyjádřenou počtem pokojů a zjištěné základní výhody a nevýhody. Následně porovnáme úroveň cen za srovnatelné služby.

### 4.8.1 Základní charakteristiky konkurenčních objektů, výhody a nevýhody

Z tabulky, která byla převzata z internetových stránek Českého statistického úřadu, vyřadíme penziony, kempy a ostatní jinde nespecifikovaná zařízení, dále hotely s kategorií ubytování od dvou hvězdiček níže, již delší dobu uzavřené hotely Jadran a Kamenný dům, Lázeňský dům Rubeška a několik dalších zařízení.<sup>11</sup> Došlo k opravě nesprávně uvedené (neaktuální) kategorie u hotelu Palace (\*\* namísto \*\*\*).

Z celkového počtu 42 ubytovacích zařízení tedy obsáhneme pouze 15, které nabízejí rámcově srovnatelné služby (tj. zejména ubytování, celodenní stravování, vlastní balneologické oddělení a tudíž možnost poskytování lázeňské léčby, parkování, bazén) ve standardu 3 nebo 4 hvězd za podobné ceny, a které jsou aktuálně v provozu. Tyto představují přímou konkurenci pro Spa Hotel Star \*\*\*.

Dostáváme tabulku uvedenou v příloze F, do které byly doplněny přesné počty pokojů (ČSÚ je uvádí pouze v podobě intervalů, které navíc u některých hotelů již nekorespondovaly s aktuálním stavem) a některé zjištěné výhody či nevýhody srovnávaných ubytovacích zařízení.

Celá řada konkurenčních objektů postupem času zvýšila kategorii z tříhvězdičkové na čtyřhvězdičkovou (např. LD Savoy - Labe, Hotel Bajkal, LD Palace a další) a mohou se tedy pochlubit vyšším nabízeným komfortem ubytování. V současnosti je celkem 8 konkurenčních hotelů v kategorii 4 hvězdiček, zbylých 7 v kategorii 3 hvězdiček.

---

<sup>11</sup> Bohužel nelze blíže specifikovat, která další zařízení byla vyřazena a to s ohledem na managementem požadované znesnadnění identifikace popisovaného lázeňského hotelu.

Nejnižší ubytovací kapacitu ze zkoumaných objektů nabízí Hotel Francis s 19 pokoji, nejvyšší pak Lázeňský dům Pawlik - Issis s 262 pokoji.

Pouze několik málo konkurenčních objektů se potýká se stejným zhoršeným technickým stavem budov, který byl autorem zjišťován pozorováním v průběhu roku 2012 (je tedy možné, že se od té doby v některých případech změnil).

Hotely a lázeňské domy, které patří společnosti Lázně Františkovy Lázně, a.s., vždy nabízejí také neomezený vstup do Aquafora zdarma. Aquaforum, které této společnosti rovněž patří, je v roce 2005 otevřený komplex vnitřních a venkovních bazénů s tobogány, vířivkami, saunou, restaurací, fitness centrem a dalšími službami, který si získal poměrně značnou oblibu u místních obyvatel i návštěvníků, o čemž svědčí mimo jiné skutečnost, že již v listopadu 2012, tedy 7 let po zahájení provozu, navštívil Aquaforum miliontý návštěvník [32]. Vzhledem k tomu, že základní vstupné do Aquafora v roce 2013 na 4 hodiny stojí rovných 200 Kč a provozní doba činí 12 hodin denně [33], může tato výhoda pro hosta, který má zájem služeb Aquafora využít, znamenat teoretickou úsporu až 600 Kč za jeden den pobytu.

#### **4.8.1 Srovnání cen**

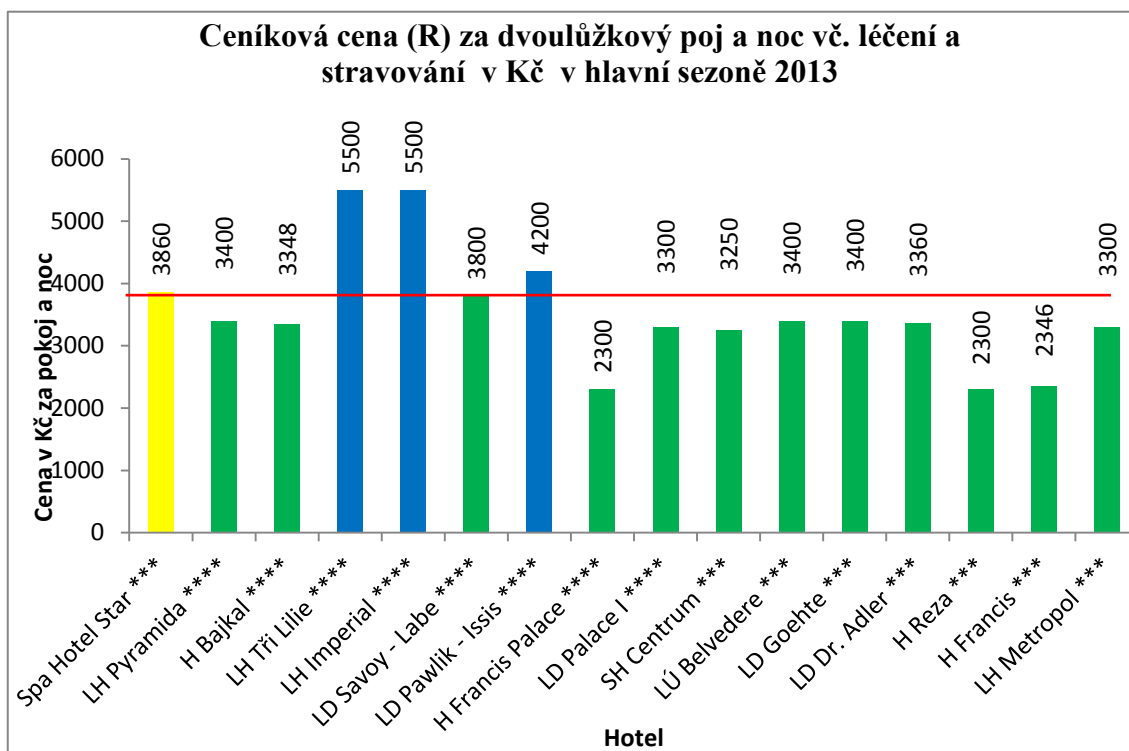
Srovnání cen za lázeňskou léčbu za dvoulůžkový pokoj a noc v roce 2013 je uvedeno v grafu na následující straně. Žlutě je zde vyznačena cena Spa Hotelu Star \*\*\*, červená přímka udává její úroveň napříč grafem. Ceny ležící pod touto přímkou jsou označeny zeleně, ceny ležící nad ní modře.

Pro srovnání byla použita cena hlavní sezony. V případě více nabízených kategorií pokojů byla použita cena pokoje kategorie standard nebo srovnatelné. Pokud hotel využívá tzv. depandance (tj. budova ležící mimo hlavní komplex, nabízející zpravidla pouze základní služby jako ubytování či stravování, přičemž ostatní služby čerpají hosté v hlavní budově), byla použita cena pobytu na hlavní budově. Při srovnání je třeba zohlednit rozdílné počty procedur v jednotlivých nabídkách hotelů.

V případě, kdy hotel některé informace neuvádí na svých internetových stránkách, byly dodatečně zjištěny telefonicky na recepci hotelu. Podkladová data pro konstrukci grafu jsou uvedena v příloze G.



**Obrázek č. 1 - Srovnání cen konkurenčních hotelů**



*Zdroj: [44], interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Z uvedeného grafu poměrně snadno zjistíme následující poznatky:

Cena za uvedené služby je v případě Spa Hotelu Star \*\*\* vyšší, než u většiny konkurenčních tříhvězdičkových i čtyřhvězdičkových hotelů ve městě.

Cena SHS je o cca 40% vyšší než u hotelů Francis Palace, Francis a Reza. Hotel Francis navíc nabízí o 1 proceduru denně navíc. Hotel Francis Palace je hotel čtyřhvězdičkový a otevřen byl teprve v roce 2010. Je tedy velice moderní a ve výborném stavu. Všechny tyto hotely však mají méně výhodnou polohu. Hotely Francis a Reza nabízí stejný komfort jako SHS.

Tříhvězdičkově LÚ Belvedere a LD Dr. Adler mají skvělou polohu, jsou shodně o 12% levnější, nabízejí o 0,6 procedury na den více a vykazují obdobně zhoršený technický stav budov, jako je tomu u SHS. Tříhvězdičkový LD Goethe rovněž nabízí o 0,6 procedury na den více, má velmi výhodnou polohu a je opět o cca 12% levnější nežli SHS. Všechny nabízí neomezený vstup do Aquafora.

LH Pyramida, tedy hotel vyšší kategorie, prodává léčebné pobyty o bezmála 12% levněji, navíc přidává 0,5 procedury za den. Leží však poměrně daleko od centra.

LD Palace I nabízí vyšší komfort kategorie 4 hvězd, cenu o cca 14,5% nižší, lepší technický stav a ze všech zkoumaných objektů nejvyšší počet procedur (ve srovnání s SHS o 1,14 procedury / den více).

Hotel Bajkal má sice méně výhodnou polohu, má však novější vybavení, vyšší komfort ubytování a působí lépe zachovalým dojmem. Nabízí stejné množství procedur za cenu o 13% nižší než SHS.

LD Savoy - Labe nabízí srovnatelně výhodnou polohu, nabízí vyšší komfort, neomezený vstup do Aquafora, a to za cenu víceméně srovnatelnou.

SH Centrum je o 15% levnější, nabízí o 1 proceduru navíc, leží blíže ke kolonádě a nabízí srovnatelný komfort ubytování.

LH Metropol má kompletně nové balneologické zázemí, nabízí klidnější polohu, stejný standard ubytování a o 0,6 procedury denně navíc. Je levnější o 15%.

Výrazně dražší než SHS jsou pouze čtyřhvězdičkové LH Tři Lilie, LH Imperial a LD Pawlik - Issis, které jsou však do značné míry "vlajkovou lodí" společnosti Lázně Františkovy lázně, a.s. Jsou tudíž perfektně vybavené i udržované a mají s výjimkou LD Pawlik - Issis výhodnější polohu. Nabízejí neomezený vstup do Aquafora zdarma, což sice u prvních dvou jmenovaných hotelů nebude vzhledem k zpravidla movitější klientele až tak značnou výhodou, u LD Pawlik - Issis je to však již velmi reálné. Tím spíše, že hotel je s budovou Aquafora přímo propojen.

**Můžeme konstatovat, že cena SHS za tyto (pro lázeňské zařízení zcela klíčové) služby není stanovena zcela vhodně a zaslouhovala by revizi.**

#### ***4.8.2 Plánované vstupy nové konkurence***

Dle informací managementu hotelu je do roku 2016 plánováno otevření dalších dvou lázeňských hotelů v lokalitě.

První z nich, známý zatím pod pracovním názvem Atlantis, by se měl nacházet na velmi výhodném místě na Americké ulici, ve vzdálenosti cca 150 metrů od Nové kolonády. Mělo by se jednat o hotel kategorie čtyř hvězd s kapacitou cca 200 lůžek a kompletním balneologickým zázemím. Zatím však nebyly zahájeny žádné stavební práce.

U druhého není budoucí název znám, je však zřejmé, že využije stávajících prázdných prostor bývalého hotelu Slovan, který se nachází přímo na Národní třídě, zhruba

50 metrů nad Novou kolonádou. Hotel Slovan je již řadu let uzavřen a v průběhu této doby se objevilo množství zájemců, kteří chtěli budovy hotelu koupit nebo pronajmout. Nyní se zdá, že k tomu v horizontu 2-3 let skutečně dojde. Je pravděpodobné, že i v tomto případě se bude jednat o čtyřhvězdičkový hotel, jehož kapacita je víceméně předem dána dispozicemi budov a lze ji odhadovat na cca 150 lůžek.

#### 4.9 Výsledná SWOT analýza

Nyní shrneme zjištěné poznatky do klasické podoby SWOT analýzy

**Tabulka č. 13 - SWOT analýza SHS**

<b>S - Silné stránky</b>	<b>W - Slabé stránky</b>
Vlastní minerální pramen přímo v hotelu	Není prováděn průzkum spokojenosti, respektive výzkum pro účely marketingu
Výborná poloha	Nevhodně stanovená úroveň cen
Klidné prostředí	Neschopnost zabránit úbytku hostů v segmentu Privat
Dobrá dopravní dostupnost	Pro dosažení srovnatelné úrovně tržeb s rokem 2008 je nutná čím dál vyšší obsazenost.
Vysoká spokojenost hostů s personálem	Celkově horší technický stav budov a vybavení
Schopnost dosahovat vysoké obsazenosti, převyšující průměr ČR i regionu	Chybí bezbariérové pokoje
Kvalitní léčebná kúra	Nižší spokojenost hostů s komfortem ubytování
Moderní zázemí balneoprovozu	Malá nabídka volnočasových sportovních a kulturních aktivit
	Žádná možnost nočního života v hotelu, minimální možnosti vyžití ve městě
	Absence připojení k internetu na pokojích
	Neznalost charakteristik jednotlivých segmentů
	Nediferencovaný přístup k jednotlivým segmentům

*Zdroj: viz výše, vlastní zpracování, 2013*

**Tabulka č. 14 - SWOT analýza SHS - pokračování**

<b>O - Příležitosti</b>	<b>T - Hrozby</b>
<p>Po útlumu v letech 2008-2009 se od roku 2010 opět zvyšuje poptávka po službách ubytovacích zařízení</p> <p>Zvýšení objemu mezd a platů rezidentů</p> <p>Oslabování směnného kurzu CZK vůči EUR</p> <p>Pozvolné zvyšování spotřeby českých domácností [34]</p> <p>Všeobecně známý trend stárnutí populace ve spojení s hlavními léčebnými indikacemi SHS (nemoci pohybového aparátu, srdce a krevního oběhu).</p>	<p>Zvyšující se počet hromadných ubytovacích zařízení v regionu, zejména tříhvězdičkových hotelů</p> <p>Zvyšující se nároky hostů [28].</p> <p>Vyšší obliba čtyřhvězdičkových hotelů</p> <p>Úroveň cen konkurence za lázeňskou léčbu,</p> <p>Všeobecný trend snižování průměrné délky pobytu</p> <p>Snižující se spokojenost návštěvníků regionu s cenovou úrovní služeb</p> <p>Dlouhodobý trend mírného snižování výdajů německých a českých domácností na rekreaci a kulturu [26]</p> <p>Plánované otevření dalších dvou lázeňských hotelů v lokalitě do roku 2016.</p>

*Zdroj: viz výše, vlastní zpracování, 2013*

## 5. Finanční analýza Spa Hotelu Star\*\*\*

Nyní konečně přikročíme k finanční analýze zkoumaného podniku za použití technik a ukazatelů popsaných v teoretické části práce. Tam, kde je to možné, proběhne srovnání s průměrnými údaji zjištěnými v odvětví Ministerstvem průmyslu a obchodu.<sup>12</sup>

Nejprve se podíváme na absolutní ukazatele a provedeme jejich horizontální a vertikální analýzu.

### 5.1 Absolutní ukazatele

Pro lepší orientaci v podkladových účetních výkazech jsou v přílohách J a K uvedeny bilance a výkaz zisků a ztrát ve zjednodušeném rozsahu. Oproti klasické podobě výkazů ve zjednodušeném rozsahu vynecháváme položky, které jsou po celé zkoumané období nulové a naopak zahrnujeme některé položky, které pro nás budou užitečné při finanční analýze.

#### 5.1.1 Vertikální analýza rozvahy

Níže uvedené tabulky vyjadřují procentuální podíl jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech, respektive pasivech.

**Tabulka č. 15 - Vertikální analýza rozvahy - aktiva**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Dlouhodobý majetek	91,3%	92,0%	92,4%	94,5%	91,0%
- hmotný	79,5%	80,0%	80,0%	79,7%	79,0%
- finanční	11,8%	12,0%	12,4%	14,9%	12,0%
Oběžná aktiva	6,7%	6,8%	6,5%	4,3%	7,9%
- zásoby	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%
- krátkodobé pohledávky	3,7%	3,6%	2,6%	2,5%	4,2%
- krátkodobý finanční majetek	2,8%	2,9%	3,6%	1,4%	3,4%
Časové rozlišení	2,0%	1,2%	1,1%	1,2%	1,1%

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Vzhledem k charakteru podniku nepřekvapí, že největší podíl na celkové bilanční sumě vykazoval dlouhodobý majetek (v průměru 92,3%), tvořený zejména dlouhodobým

<sup>12</sup> Použito bylo odvětví I v klasifikaci NACE - Ubytování, stravování a pohostinství (pro roky 2009 - 2012), resp. H v klasifikaci OKEČ - Pohostinství a ubytování (pro rok 2008). Odkazy na soubory obsahující zdrojová data použitá pro srovnání jsou uvedeny v samostatném oddílu Seznamu použité literatury.

hmotným majetkem, převážně stavbami. Relativně významnou složkou aktiv byl dlouhodobý finanční majetek, představovaný z valné většiny půjčkami ovládaným osobám. Jedná se o celkem 2 subjekty. Podnik nevykazuje žádný dlouhodobý nehmotný majetek, příslušný řádek je proto vynechán, jak již bylo naznačeno v úvodu kapitoly.

Oběžná aktiva představují v průměru 6,4% sumy aktiv. Podnik tvoří zásoby ve výši zhruba 3% bilanční sumy, největší podíl na zásobách má materiál. Krátkodobý finanční majetek představuje v průměru 2,8% bilanční sumy a je z většiny představován penězi na účtech v bankách.

**Tabulka č. 16 - Vertikální analýza rozvahy - pasiva**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Vlastní kapitál	43,0%	46,3%	51,5%	61,4%	74,4%
- základní kapitál	33,3%	35,2%	36,9%	38,8%	40,9%
- kapitálové fondy	-0,5%	-0,5%	0,0%	1,9%	-0,1%
- rezervní fondy, nedělitelný f...	3,2%	3,4%	3,6%	3,9%	4,7%
- VH minulých let	6,2%	7,4%	7,0%	9,1%	17,3%
- VH běžného účetního období	0,8%	0,8%	3,9%	7,8%	11,7%
Cizí zdroje	56,9%	53,4%	48,2%	38,0%	25,2%
- rezervy	19,7%	20,1%	18,4%	11,2%	0,0%
- dlouhodobé závazky	2,2%	1,7%	1,3%	0,9%	0,8%
- krátkodobé závazky	9,5%	7,8%	7,4%	7,6%	9,2%
- bankovní úvěry a výpomoci	25,4%	23,6%	21,1%	18,3%	15,3%
Časové rozlišení	0,2%	0,4%	0,3%	0,5%	0,4%

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Struktura pasiv prošla za sledované období poměrně razantními změnami, které budou blíže popsány v horizontální analýze. Zcela se změnil vzájemný poměr vlastního a cizího kapitálu. Uvádět průměrné hodnoty by tedy nemělo valného smyslu. Konstatujme pouze, že nejvýznamnější složkou vlastního kapitálu je základní kapitál (v průměru 37% sumy pasiv), druhou nejvýznamnější potom nerozdělený zisk minulých let. Ten tvořil průměrně 9,4% pasiv (se skokovým zvýšením v roce 2012).

Relativně významnou položkou cizího kapitálu jsou bankovní úvěry a výpomoci, zcela tvořené dlouhodobými úvěry, které jsou postupně spláceny. **Velmi významnými složkami cizích zdrojů pak byly rezervy podle zvl. právních předpisů.** K této položce se ještě vrátíme při horizontální analýze.

### 5.1.2 Horizontální analýza rozvahy

Nyní se na rozvahu podíváme z časového hlediska. Níže uvedené tabulky uvádějí výši meziroční změny jednotlivých položek rozvahy v procentech. Nejprve se zaměříme na aktiva.

**Tabulka č. 17 - Horizontální analýza rozvahy - aktiva**

	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-5,6%	-4,5%	-4,9%	-5,1%
Dlouhodobý majetek	-4,9%	-4,0%	-2,7%	-8,6%
- hmotný	-5,0%	-4,5%	-5,3%	-5,9%
- finanční	-4,2%	-1,0%	14,0%	-23,4%
Oběžná aktiva	-4,3%	-8,4%	<b>-38,1%</b>	75,7%
- zásoby	1,4%	0,7%	3,0%	0,5%
- krátkodobé pohledávky	-6,3%	<b>-30,5%</b>	-10,7%	58,6%
- krátkodobý finanční majetek	-2,1%	18,7%	<b>-61,9%</b>	123,3%
Časové rozlišení	-42,1%	-14,7%	7,8%	-15,7%

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Při pohledu na výše uvedené údaje je patrný nepříznivý trend poklesu sumy aktiv, daný poklesem prakticky všech jeho složek. V oblasti dlouhodobého majetku vidíme jediný případ růstu, a to mezi lety 2010 a 2011 v případě dlouhodobého finančního majetku, kdy došlo k navýšení podílu v jednom z ovládaných subjektů. Veškeré podíly v obou subjektech byly následně v roce 2012 prodávány jiným subjektům.

Jedinou stabilně rostoucí položkou jsou zásoby, tvořené prakticky výhradně materiálem. Tempo růstu je však minimální. Vidíme také **značné výkyvy v hodnotách krátkodobého oběžných aktiv**, především finančního majetku, dané zejména **změnou peněžních prostředků na účtech v bankách**. Obrovský pokles těchto prostředků v roce 2011 byl způsoben **výplatou dividend** ve výši 3 miliony Kč. Následný nárůst v roce 2012 je tedy pouze návratem směrem k jejich původní výši. V roce 2010 došlo k poměrně dramatickému poklesu krátkodobých pohledávek, v roce 2012 potom naopak k jejich ještě významnějšímu růstu.



Tabulka č. 18 - Horizontální analýza rozvahy - pasiva

	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>-5,6%</b>	<b>-4,5%</b>	<b>-4,9%</b>	<b>-5,1%</b>
Vlastní kapitál	1,7%	6,2%	13,6%	14,8%
- základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
- kapitálové fondy	0,0%	-108,5%	3692,3%	-104,1%
- rezervní fondy, nedělitelný fond...	1,3%	1,1%	1,5%	13,8%
- VH min. let	13,0%	-8,9%	23,3%	79,6%
- VH běžného účetního období	-14,1%	381,0%	91,6%	42,1%
Cizí zdroje	-11,4%	-13,7%	-25,0%	-37,0%
- rezervy	-3,8%	-12,6%	-42,1%	-100,0%
- dlouhodobé závazky	-23,4%	-26,4%	-33,0%	-19,1%
- krátkodobé závazky	-22,3%	-10,1%	-2,5%	15,0%
- bankovní úvěry a výpomoci	-12,3%	-14,8%	-17,3%	-21,0%
Časové rozlišení	112,6%	-14,8%	48,0%	-28,8%

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Celkový trend poklesu pasiv je vzhledem k vytrvalému poklesu aktiv logický. Jedinou neměnnou položkou ve sledovaném období byl základní kapitál.

Docházelo k trvalému nárůstu hodnoty vlastního kapitálu, a to (až na dvě výjimky) zejména díky růstu výsledků hospodaření (jak současných tak minulých) - **extrémní je zejména nárůst výsledku hospodaření běžného účetního období v roce 2010** a v poněkud menší míře i v letech následujících. **Značně také rostl objem nerozděleného zisku minulých let. Tento trend je poměrně nebezpečný - nerozdělený zisk má v návaznosti na obtížně předvídatelný vývoj zisku za účetní období tendenci kolísat. Je také poměrně "drahým zdrojem", jelikož na něj nepůsobí v teoretické části popsaný efekt daňového štítu.**

Ostatní změny na straně vlastního kapitálu jsou s ohledem na absolutní hodnotu daných položek relativně nevýznamné, zmiňme ještě silně kolísající hodnoty oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků, zejména silný růst v roce 2011, který ovlivňuje hodnotu kapitálových fondů.

Na straně cizích zdrojů je patrný vytrvalý pokles dlouhodobých závazků, v prvních čtyřech letech pak i závazků krátkodobých. U krátkodobých závazků pak v roce 2012 došlo k citelnému nárůstu danému zvýšením závazků z obchodních vztahů a daňových závazků. Suma bankovních úvěrů a výpomocí trvale klesala.

Nejzajímavější položkou jsou však **rezervy**, konkrétně rezervy podle zvláštních právních předpisů (RPZP). Jejich postupné dramatické snižování vysvětluje strmý nárůst VH, který byl naznačen výše. K tomuto jevu se vrátíme níže u analýzy VZZ.

### 5.1.3 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Níže uvedená tabulka uvádí podíl jednotlivých položek VZZ na celkových tržbách, stanovených jako součet tržeb za prodej zboží a výkonů. Mimořádné výsledky hospodaření byly vždy nulové a tak nejsou zahrnuty, stejně jako další nulové kategorie.

**Tabulka č. 19 - Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát**

VZZ ve zjednodušeném rozsahu - podíl položek výkazu na celkových tržbách v %	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	0,29%	0,37%	0,43%	0,40%	0,33%
Náklady vyn. na prodané zboží	0,28%	0,31%	0,39%	0,32%	0,25%
Obchodní marže	0,01%	0,07%	0,04%	0,08%	0,08%
<b>Výkony</b>	<b>99,71%</b>	<b>99,63%</b>	<b>99,57%</b>	<b>99,60%</b>	<b>99,67%</b>
Výkonová spotřeba	36,78%	42,65%	38,45%	37,22%	37,68%
Přidaná hodnota	62,94%	57,05%	61,16%	62,47%	62,08%
Osobní náklady	36,54%	36,91%	37,90%	40,40%	39,96%
Daně a poplatky	0,45%	0,20%	0,14%	0,12%	0,17%
Odpisy	10,55%	10,84%	10,51%	10,38%	10,27%
Tržby z prodeje dl. majetku...	0,00%	0,00%	0,25%	0,00%	0,05%
Změna stavu rezerv ...	4,07%	-1,69%	-5,89%	-16,74%	24,49%
Ostatní provozní výnosy	0,53%	0,25%	0,22%	0,25%	0,20%
Ostatní provozní náklady	4,01%	5,15%	5,26%	4,92%	5,16%
<b>Provozní VH</b>	<b>7,85%</b>	<b>5,89%</b>	<b>13,70%</b>	<b>23,65%</b>	<b>31,27%</b>
Tržby z prodeje c. papírů a podílů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,32%
Prodané cenné papíry a podíly	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,32%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	4,03%	2,43%	1,57%	1,48%	1,09%
Ostatní finanční výnosy	1,00%	0,63%	0,52%	0,59%	1,04%
Ostatní finanční náklady	1,41%	1,33%	1,43%	1,15%	1,48%
<b>Finanční VH</b>	<b>-4,44%</b>	<b>-3,12%</b>	<b>-2,48%</b>	<b>-2,04%</b>	<b>-1,52%</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	1,39%	0,98%	2,62%	4,72%	5,69%
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>2,01%</b>	<b>1,79%</b>	<b>8,60%</b>	<b>16,89%</b>	<b>24,06%</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>2,01%</b>	<b>1,79%</b>	<b>8,60%</b>	<b>16,89%</b>	<b>24,06%</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>3,41%</b>	<b>2,76%</b>	<b>11,22%</b>	<b>21,61%</b>	<b>29,75%</b>

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

Z uvedené tabulky je zřejmé, že **nejvýznamnější výnosovou položkou jsou výkony s hodnotou překračující 99,5% všech výnosů**. Jak již bylo uvedeno v kapitole teoretické části pojednávající o ukazatelích likvidity, položky aktivace a změna stavu zásob vlastní činnosti nulové, a tak jsou výkony tvořeny výhradně tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb. Vzhledem k nulové výši vlastních výrobků se ovšem jedná výhradně o prodej služeb. To samozřejmě není vzhledem k charakteru podnikatelské činnosti firmy žádným překvapením.

**Výkonová spotřeba dosahuje průměrně téměř 40% tržeb** a je v poměru zhruba 1:1 rozdělena mezi spotřebu materiálu a energie a služby.

Přidaná hodnota představuje zhruba 60% tržeb a leží tak vysoko nad průměrem odvětví (cca 40% tržeb [39], [40],[41], [42],[43]).

Opět si můžeme povšimnout vysokého podílu položky rezerv, stejně jako vysoké úrovně podílu zisku na tržbách, obzvláště v posledních letech.

#### 5.1.4 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Níže uvedená tabulka popisuje výši meziroční změny jednotlivých položek VZZ v procentech.

**Tabulka č. 20 - Horizontální analýza výkazu zisk a ztrát**

VZZ ve zjednodušeném rozsahu - meziroční změny položek v %	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
Tržby za prodej zboží	24,32%	15,22%	-9,81%	-17,57%
Náklady vyn. na prodané zboží	5,00%	28,57%	-20,99%	-22,40%
Obchodní marže	720,00%	-46,34%	113,64%	2,13%
Výkony	-3,34%	0,03%	-2,43%	-0,23%
Výkonová spotřeba	12,18%	-9,76%	-5,59%	0,93%
Přidaná hodnota	-12,31%	7,30%	-0,38%	-0,91%
Osobní náklady	-2,27%	2,77%	3,97%	-1,38%
Daně a poplatky	-56,75%	-29,60%	-17,05%	42,47%
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	-0,59%	-2,96%	-3,65%	-1,35%
Tržby z prodeje dl. majetku...	0,00%	-	-100,00%	0,00%
Změna stavu rezerv ...	-140,16%	248,62%	177,34%	45,88%
Ostatní provozní výnosy	-54,84%	-11,69%	13,24%	-20,13%
Ostatní provozní náklady	24,12%	2,29%	-8,89%	4,54%
<b>Provozní VH</b>	<b>-27,44%</b>	<b>132,88%</b>	<b>68,36%</b>	<b>31,84%</b>
Tržby z prodeje c. papírů a podílů	0,00%	0,00%	0,00%	-
Prodané cenné papíry a podíly	0,00%	0,00%	0,00%	-
Výnosové úroky	-50,00%	-100,00%	0,00%	-
Nákladové úroky	-41,63%	-35,50%	-8,02%	-26,29%
Ostatní finanční výnosy	-38,56%	-17,35%	9,26%	77,97%
Ostatní finanční náklady	-8,88%	8,16%	-21,85%	28,39%
<b>Finanční VH</b>	<b>-31,94%</b>	<b>-20,62%</b>	<b>-19,66%</b>	<b>-25,61%</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	-32,36%	169,37%	75,48%	20,11%
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>-14,11%</b>	<b>381,05%</b>	<b>91,56%</b>	<b>42,07%</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>-14,11%</b>	<b>381,05%</b>	<b>91,56%</b>	<b>42,07%</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>-21,58%</b>	<b>306,37%</b>	<b>87,80%</b>	<b>37,27%</b>

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

Z tabulky můžeme vyvodit, že nejdůležitější kategorie, tedy výkony, je relativně stabilní, v průměru však vykazuje mírný pokles (-1,49%). Výkonová spotřeba nejprve rostla, následně klesala a v roce 2012 opět mírně vzrostla. Přidaná hodnota kromě roku 2010 klesala. V roce 2010 zaznamenala růst díky poklesu výkonové spotřeby a současně mírnému zvýšení výkonů. Odpisy se (logicky) v průběhu let průběžně snižovaly. Pokles je také poměrně znatelný v případě nákladových úroků.

Co nás však ve výše uvedené tabulce okamžitě upoutá, je již zmíněný **obrovský růst téměř všech výsledků hospodaření**, a to s výjimkou finančního výsledku hospodaření, u nějž naopak registrujeme postupný pokles. Je zde patrný již zmíněný **dopad snižování RPZP**. Odpovídajícím způsobem (při zohlednění dalších faktorů) také rostla položka daně z příjmů. Zdanění podniku tedy neustále rostlo. Pro ilustraci si můžeme vypomoci konstrukcí jednoduchého ukazatele míry zdanění (jako poměr EAT/EBT), který sice z definice spadá do poměrových ukazatelů, nicméně jeho použití na tomto místě lze považovat za účelné:

**Tabulka č. 21 - Míra zdanění**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Míra zdanění</b>	59,09%	64,72%	76,61%	78,15%	80,88%

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

## 5.2 Rozdílové ukazatele

### 5.2.1 Čistý pracovní kapitál

Níže uvedená tabulka obsahuje vývoj hodnoty čistého pracovního kapitálu společnosti.

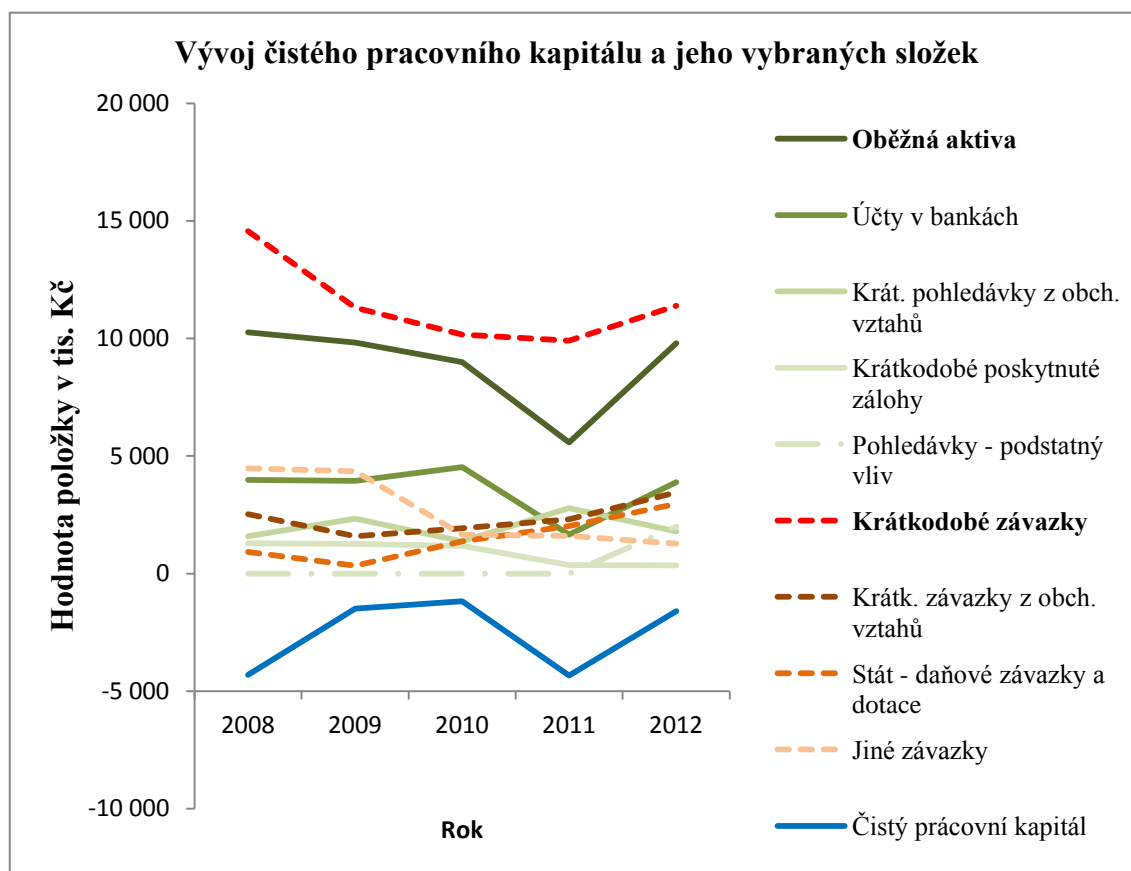
Tabulka č. 22 - čistý pracovní kapitál SHS

Čistý pracovní kapitál SHS v tis. Kč					
Ukazatel / rok	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	-4 301	-1 491	-1 171	-4 337	-1 602

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

Jak je zřejmé, hodnoty čistého pracovního kapitálu (ČPK) byly po celé sledované období záporné. Nejhorší situace nastala v letech 2008 a 2011, kdy se ukazatel dostal pod úroveň - 4 300 000,- Kč. Znamená to, že suma oběžných aktiv nestačí ke krytí krátkodobých závazků. Tento stav jistě nelze považovat za uspokojivý. Níže uvedený graf ilustruje vývoj jednotlivých hodnotově významných složek ukazatele.

Obrázek č. 2 - Vývoj ČPK a jeho vybraných složek



Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

Jak lze vyčíst z grafu a z rozvahy podniku, nepříznivá situace v roce 2008 byla způsobena zejména vysokým objemem závazků z obchodních vztahů, krátkodobě přijatých záloh a jiných závazků. Přitom objem oběžných aktiv byl v tomto roce nejvyšší za celé sledované období.

Zhoršení v roce 2011 pak bylo zejména důsledkem dramatického poklesu sumy oběžných aktiv, zejména prostředků na účtech v bankách (v souvislosti s již zmíněnou výplatou dividend), při víceméně nezměněné úrovni krátkodobých závazků.

V roce 2012 je vidět citelné zlepšení ukazatele zejména díky růstu sumy peněžních prostředků na účtech v bankách a pohledávek u osob s podstatným vlivem. Protichůdně však působil růst krátkodobých závazků, zejména krátkodobých závazků z obchodních vztahů a daňových závazků. Poslední jmenovaný jev je výsledkem dříve zmíněného razantního růstu VH z důvodu zrušení rezerv podle zvláštních právních předpisů.

**Celkově vzato je stav tohoto ukazatele neuspokojivý.**

## 5.3 Poměrové ukazatele

### 5.3.1 Ukazatele rentability

Níže uvedená tabulka a graf zachycují ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS) v jednotlivých letech a poměruje je s hodnotami v celém odvětví. Ukazatele ROE navíc poměrujeme s bezrizikovou sazbou ( $r_f$ ) a s alternativním nákladem na dle vlastní kapitál ( $r_e$ ) dle MPO.

Posledně jmenovaný ukazatel informuje o tom, jaké výnosnosti by dosahovala investice do obdobně rizikových alternativ a má proto do značné míry větší vypovídací hodnotu, nežli  $r_f$ .

Vedle hodnot zjištěných ze skutečnosti účetních výkazů uvádíme také alternativní hodnoty ukazatelů, které by byly dosaženy, pokud by nedošlo k již několikrát zmíněnému postupnému snižování a následnému zrušení položky rezerv podle zvl. právních předpisů (dále jen RPZP) a jejímu převodu do nerozděleného zisku minulých let. Tyto ukazatele jsou označeny připojením "(a)" za název ukazatele a jejich hodnoty jsou v tabulce barevně odlišeny. Byly získány:

- u ukazatelů ROA a ROS přičtením (respektive odečtením) položky výsledovky "G - Změna stavu rezerv a opravných položek..." k úrovni vykazovaného EBIT
- u ukazatele ROE přičtením (respektive odečtením) položky výsledovky "G - Změna stavu rezerv a opravných položek..." k úrovni vykazovaného EBT a zároveň odpovídajícím snížením položek rozvahy "A. V. - VH běžného účetního období" a "A. IV. 1 - nerozdělený zisk minulých let" za jinak stejných podmínek (tedy zejména za předpokladu, že by zisk byl (ne)rozdělován shodným způsobem)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Hodnoty pro jednotlivé dílčí kroky naznačených úprav jsou obsaženy v tabulce přílohy L

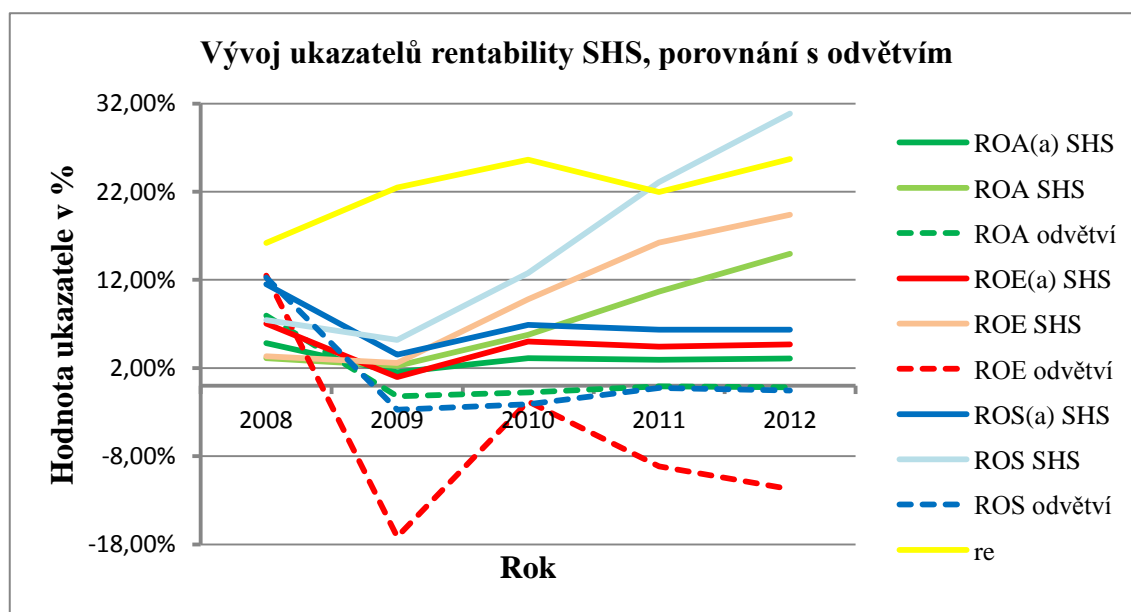


**Tabulka č. 23 - Ukazatele rentability SHS ve srovnání s průměrem odvětví**

Ukazatel / rok		2008	2009	2010	2011	2012
ROA	SHS	3,12%	2,23%	5,76%	10,66%	14,96%
	SHS(a)	4,83%	1,51%	3,11%	2,93%	3,08%
	Odvětví	7,93%	-1,21%	-0,78%	-0,09%	-0,20%
ROE	SHS	3,33%	2,57%	9,81%	16,23%	19,40%
	SHS(a)	7,02%	0,97%	5,00%	4,41%	4,69%
	Odvětví	12,50%	-17,16%	-1,80%	-9,17%	-11,72%
	$r_f$	4,55%	4,67%	3,71%	3,51%	2,31%
	$r_e$	16,19%	22,46%	25,62%	21,95%	25,71%
ROS	SHS	7,44%	5,20%	12,79%	23,09%	30,84%
	SHS(a)	11,51%	3,51%	6,90%	6,34%	6,35%
	Odvětví	12,25%	-2,72%	-2,10%	-0,27%	-0,54%

Zdroj: [39], [40], [41], [42], [43], účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

**Obrázek č. 3 - Graf vývoje ukazatelů rentability SHS, porovnání s odvětvím**



Zdroj: [39], [40], [41], [42], [43], účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

Z grafu je velmi dobře patrné, že hodnoty ROA, ROE a ROS zejména od roku 2009 díky postupnému snižování RPZP nekorespondují s trendy v odvětví jako celku a dosahují silně nadprůměrné úrovně. Na konci sledovaného období jsou již rozdíly obrovské. Pokud si odmyslíme efekt snižování RPZP, dostáváme hodnoty trendy srovnatelné s průměrem odvětví.

K propadu hodnot všech ukazatelů došlo v roce 2009, což bylo způsobeno zejména poklesem EBIT, zapříčiněným poklesem tržeb o zhruba 3,3% a současným

růstem výkonové spotřeby o téměř 10%. Od tohoto roku dále si ukazatele vycházející z upravených dat udržují relativně stabilní výši. Ukazatele konstruované na základě dat neupravených však rapidně rostou.

Pokud se podíváme na vývoj optikou akcionářů, zjišťujeme, že mohou být s vývojem ve sledovaném období poměrně spokojeni. Míra výnosnosti jimi vložených prostředků od roku 2010 převyšuje výnos bezrizikové alternativy a rozdíl se neustále zvyšuje ve prospěch SHS. Na konci sledovaného období činí již přes 17%.

Poměření s ukazatelem  $r_e$  však již tak pozitivně nevyznívá. SHS se jeho úrovni pouze přibližuje, avšak velmi rychlým tempem.

Můžeme shrnout, že výrazné zlepšování ukazatelů ROA, ROE a ROS je dáno opět výhradně efektem postupného přesunu sumy RPZP nejprve do vykazovaného zisku za účetní období a následně do nerozděleného zisku minulých let (za cenu zdanění této částky, tedy za cenu ztráty efektu daňového štítu). Podnik tedy zrušením rezervy dosahuje v současnosti významně lepších výsledků než je v odvětví obvyklé.

### 5.3.2 Ukazatele likvidity

Níže uvedená tabulka zachycuje vývoj ukazatelů likvidity SHS a porovnává jej s průměrnými hodnotami odvětví a s doporučenými hodnotami z literatury.

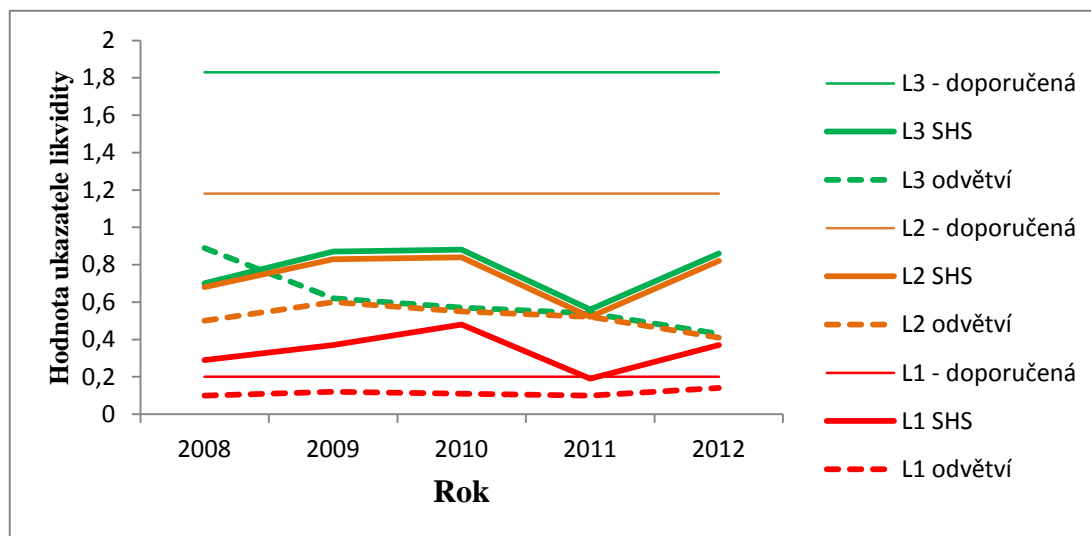
**Tabulka č. 24 - Ukazatele likvidity SHS (L3, L2, L1), srovnání s průměrem odvětví**

Ukazatele likvidity SHS ve srovnání s průměrem odvětví a dopor. hodnotami						
Ukazatel / rok		2008	2009	2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita (L3)</b>	SHS	0,70	0,87	0,88	0,56	0,86
	Odvětví	0,89	0,62	0,57	0,54	0,43
	Doporučená <sup>14</sup>	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83
<b>Pohotová likvidita (L2)</b>	SHS	0,68	0,83	0,84	0,52	0,82
	Odvětví	0,50	0,60	0,55	0,52	0,41
	Doporučená <sup>15</sup>	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18
<b>Peněžní likvidita (L1)</b>	SHS	0,29	0,37	0,48	0,19	0,37
	Odvětví	0,10	0,12	0,11	0,10	0,14
	Doporučená	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Zdroj: [39], [40], [41], [42], [43], [2], [1], [4], účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

Pro lepší ilustraci vývoje a srovnání těchto ukazatelů nám poslouží následující graf:

**Obrázek č. 4 - Vývoj ukazatelů likvidity SHS, srovnání s průměrem odvětví**



Zdroj: [39], [40], [41], [42], [43], [2], [1], [4], účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

<sup>14</sup> Autor není s to fundovaně zhodnotit, která z doporučených hodnot 1, 2 a 2.5 by měla být použita, je proto použit jejich průměr

<sup>15</sup> Obdobně jako v předchozím případě - uváděná hodnota je průměrem střední hodnoty intervalu <1;1.5> a hodnoty 1.5.

Jak vidíme, SHS dosahuje za sledované období ve srovnání s průměrem odvětví nadprůměrných hodnot ve všech úrovních likvidity. Jedinou výjimkou je rok 2011, kdy došlo k poklesu všech ukazatelů likvidity o zhruba 0,3. Příčina je zřejmá, jde o důsledek výplaty dividend.

Vzhledem k tomu, že úroveň zásob podniku je vždy minimální, jsou hodnoty ukazatele L2 téměř totožné s ukazatelem L3.

Co se týče hodnot doporučených literaturou, lze konstatovat, že jsou plněny výhradně pro ukazatel L1. Jedině tento lze považovat za uspokojivý. Nadměrně vysoké hodnoty by vedly ke zbytečnému vázání prostředků. **Doporučených hodnot ukazatelů L2 a zejména L3 však podnik nedosahuje ani zdaleka.** Projevuje se zde skutečnost zjištěná již při výpočtu čistého pracovního kapitálu. Suma oběžných aktiv je zkrátka příliš nízká na to, aby pokryla krátkodobé závazky podniku. Krátkodobý majetek je tak částečně financován z dlouhodobých zdrojů, čili **není dodrženo jedno z bilančních pravidel.**

### 5.3.3 Ukazatele zadluženosti

Níže uvádíme hodnoty ukazatelů zadluženosti SHS a jejich srovnání s průměrnými hodnotami odvětví (tam, kde byly patřičné údaje k dispozici).<sup>16</sup> V případě ukazatele věřitelského rizika použijeme pro srovnání také údaj o cizím kapitálu dle přílohy L.

**Tabulka č. 25 - Ukazatele zadluženosti SHS a alternativní hodnoty ukazatelů ve srovnání s průměrem odvětví**

Ukazatele zadluženosti SHS ve srovnání s průměrem odvětví (u některých ukazatelů)						
Ukazatel / rok		2008	2009	2010	2011	2012
<b>Koeficient samofinancování (KS)</b>	SHS	42,97%	46,28%	51,46%	61,45%	74,37%
	Odvětví	24,57%	25,54%	25,87%	26,46%	12,76%
<b>Finanční páka (FP)</b>	SHS	2,33	2,16	1,94	1,63	1,34
	Odvětví	4,07	3,92	3,87	3,78	7,84
<b>Věřitelské riziko (VR)</b>	SHS	56,87%	53,35%	48,21%	38,03%	25,24%
	SHS(a)	37,13%	33,23%	29,81%	26,84%	25,24%
<b>Úrokové krytí (UK)</b>	SHS	1,85	2,14	8,16	15,61	28,21

Zdroj: [39], [40], [41], [42], [43], účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

Jak je patrné z hodnot **koeficientu samofinancování KS**, aktiva podniku jsou díky rozpuštění RPZP v rostoucí míře financována z vlastních zdrojů. Tento trend lze hodnotit na jednu stranu pozitivně, jelikož tím obecně vzato klesá míra věřitelského rizika, jak ilustruje ukazatel VR. Je však otázkou, nakolik riziko skutečně klesá, jelikož rezervy jsou sice považovány za zdroje cizí, avšak jejich tvorba riziko logicky nezvyšuje, analogicky pak jejich rušení může jen těžko riziko snižovat. Na tuto otázku nám do jisté míry poskytuje odpověď použití ukazatele VR(a) Vidíme, že i při jeho použití věřitelské riziko skutečně klesá, a to zejména díky poklesu sumy dlouhodobých bankovních úvěrů.

Vysoké hodnoty ukazatele KS v posledních letech však nejsou pouze pozitivním jevem. Jak bylo uvedeno v teoretické části, využití cizího kapitálu je levnější a přináší efekt v podobě finanční páky.

Ukazatel FP již ze své podstaty vykazuje opačný vývoj oproti ukazateli KS.

Ukazatel UK vykazuje strmý nárůst.

<sup>16</sup> Hodnotu finanční páky MPO neuvádí. Byla určena jako  $\frac{1}{\text{koeficient samofinancování}}$

#### 5.3.4 Ukazatele aktivity

Přejdeme nyní k jedné z posledních oblastí prováděné finanční analýzy, tedy k ukazatelům aktivity. Jejich vývoj lze vyčíst z níže uvedené tabulky.

**Tabulka č. 26 - Ukazatele aktivity SHS**

Ukazatele aktivity SHS ve srovnání s průměrem odvětví (u některých ukazatelů)						
Ukazatel / rok		2008	2009	2010	2011	2012
Průměrná doba inkasa krátkodobých pohledávek	SHS	31,53	30,53	21,20	19,41	30,87
Průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků	SHS	81,87	65,74	59,03	58,99	68,02
Obrat oběžných aktiv	SHS	6,24	6,31	6,89	10,85	6,16
Obrat celkových aktiv	SHS	0,42	0,43	0,45	0,46	0,49
	Odvětví	0,65	0,45	0,37	0,33	0,37

*Zdroj: [39], [40], [41], [42], [43], účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

**Průměrná doba inkasa krátkodobých pohledávek** se vyjma let 2010 a 2011 stabilně pohybuje na úrovni zhruba 30 dnů. V letech 2010 a 2011 tato hodnota poklesla na zhruba 20 dnů, což bylo dáno poklesem celkové sumy krátkodobých pohledávek při minimální změně úrovně tržeb. V roce 2010 se na tomto poklesu podílelo ponejvíce snížení úhrnu pohledávek z obchodních vztahů, v roce 2011 potom snížení krátkodobě poskytnutých záloh. Tento ukazatel je tedy zcela bezproblémový.

**Průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků** nejprve klesala z počátečních téměř 82 dnů až na zhruba 59 dnů v letech 2010 a 2011. V roce 2012 opět vzrostla na úroveň 68 dnů. Vzájemným porovnáním výše jmenovaného a tohoto ukazatele zjišťujeme, že obecně je jejich poměr pro podnik velmi příznivý. V průměru byla doba splatnosti krátkodobých závazků o celých 40 dnů delší, nežli doba inkasa krátkodobých pohledávek. Zdá se tedy, že v tomto ohledu je vše v pořádku. Nicméně pokud se blíže podíváme na strukturu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků, zjišťujeme, že se na nich významně podílí kategorie krátkodobě poskytnutých záloh a jiných pohledávek, respektive krátkodobě přijaté zálohy a jiné závazky. Proto zkonstruuje ještě pomocné ukazatele, udávající průměrnou dobu inkasa krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a průměrnou dobu splatnosti krátkodobých závazků z obchodních vztahů, které nám pomohou lépe zhodnotit, jak si podnik vede při úhradách došlých dodavatelských faktur a inkasu prostředků za vlastní vydané faktury:

**Tabulka č. 27 - Průměrná doba inkasa a splatnosti - obchodní vztahy**

Ukazatel / rok	2008	2009	2010	2011	2012	Průměr
Průměrná doba inkasa krátk. pohledávek z obch. vztahů	14,24	9,19	11,18	13,76	20,64	13,80
Průměrná doba splatnosti krátk. závazků z obch. vztahů	8,96	13,58	7,94	16,62	10,68	11,56
Rozdíl	-5,28	4,39	-3,25	2,86	-9,96	-2,25

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Zde již není situace natolik příznivá. V průměru společnost uhradí došlé faktury o 2,25 dne dříve, než inkasuje prostředky za vydané faktury. V roce 2012 tato hodnota činila již 9,96 dne

Hodnoty **obratu oběžných aktiv** jsou relativně vysoké, obzvláště v roce 2011, kdy obratovost oběžných aktiv přesáhla hodnotu 10 z důvodu výrazného snížení sumy oběžných aktiv při minimálním poklesu tržeb.

**Obrat celkových aktiv** je však velice nízký, pohybuje se za celé sledované období vždy pod hodnotou 0,5 přičemž použitá literatura uvádí požadavek na hodnotu alespoň 1 bez ohledu na charakter podnikání [2]. Tento ukazatel - a tím i efektivita použití veškerého majetku podniku - by měl vytrvale růst, což je v případě SHS splněno, jakkoliv je tempo růstu velice pomalé. **Uspokojivé je alespoň to, že v posledních třech letech je hodnota ukazatele u SHS vyšší, než je v odvětví obvyklé.**

### 5.3.5 Ukazatele produktivity

Předposlední hodnocenou oblastí v rámci finanční analýzy bude produktivita práce, měřená jako podíl přidané hodnoty připadající na jednoho zaměstnance:

**Tabulka č. 28 - Produktivita práce v SHS ve srovnání s průměrem odvětví**

Produktivita práce v SHS ve srovnání s průměrem odvětví (v tis. Kč)						
Ukazatel / rok		2008	2009	2010	2011	2012
Produktivita práce	SHS	592,60	527,39	601,81	599,54	603,65
	Odvětví	460,99	457,76	537,83	662,67	622,19
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců		68	67	63	63	62

*Zdroj: [39], [40], [41], [42], [43], účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Vývoj tohoto ukazatele je poměrně zajímavý. Zatímco na počátku sledovaného období SHS převyšoval průměrnou hodnotu produktivity o cca 22%, v roce 2009 produktivita i přes snížení počtu zaměstnanců klesla (samozřejmě z důvodu poklesu přidané hodnoty).

V roce 2010 opět vzrostla, a to jednak díky opětovnému snížení stavu zaměstnanců, jednak díky zvýšení přidané hodnoty. Pokles přidané hodnoty v roce 2011 při shodném počtu zaměstnanců opět zapříčinil nepatrný pokles produktivity, v roce 2012 potom produktivita opět vzrostla, a to i přes snížení přidané hodnoty, zejména díky snížení počtu zaměstnanců. V posledních dvou letech je však produktivita pod průměrem odvětví, nejprve o 10,53% v roce 2011 a následně o 3,07% v roce 2012. **V oblasti produktivity práce tak lze najít jisté rezervy, a to zejména v poslední době.**

## 5.4 Plnění bilančních pravidel

- **zlaté bilanční pravidlo financování**

K posouzení plnění tohoto pravidla použijeme následující tabulku. Dlouhodobé zdroje byly určeny jako součet vlastního kapitálu, rezerv, dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů.

**Tabulka č. 29 - Plnění zlatého bilančního pravidla**

Ukazatel (v tis. Kč) / Rok	2008	2009	2010	2012
Dlouhodobý majetek	139 468	132 649	127 294	123 842
Dlouhodobé zdroje	137 905	132 351	127 141	120 418
Převis zdrojů	-1 563	-298	-153	-3 424

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Jak zjišťujeme, toto pravidlo není splněno ani pro jednu z variant dlouhodobých zdrojů. Dlouhodobý majetek je z části financován z krátkodobých zdrojů.

- **zlaté pravidlo vyrovnaní rizika**

Tohoto pravidla jsme se již dotkli při hodnocení ukazatelů zadluženosti. Podle toho, zda použijeme neupravená vstupní data nebo data upravená vynecháním snížení položky RPZP plní toto pravidlo společnost až od roku 2010, respektive 2011.

- **zlaté pari pravidlo**

Ke zhodnocení plnění tohoto pravidla použijeme jednoduchou tabulku:

**Tabulka č. 30 - Plnění zlatého pari pravidla**

Položka (v tis. Kč) / Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek (DM)	139 468	132 649	127 294	123 842	113 162
Cizí zdroje	86 844	76 932	66 414	49 823	31 368
Převis DM	52 624	55 717	60 880	74 019	81 794

*Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

Vidíme, že toto pravidlo plní SHS dokonale.



## 6. Shrnutí zjištěných problematických oblastí

---

V předchozích kapitolách jsme zjistili několik významnějších problémů. Pojďme je nyní shrnout.

### 6.1 Úbytek hostů v segmentu Privat

Tento problém je dlouhodobého charakteru a je rozhodně jedním z nejzávažnějších. Vyvolává celou řadu dalších negativních efektů. Jedná se zejména o následující jevy:

- aby hotel nahradil výpadek v tržbách generovaných tímto segmentem (které jsou zhruba dvakrát vyšší, než by odpovídalo jeho podílu na celkovém počtu hostů), je nucen prodávat levnější pobyty a tím pádem dosahuje srovnatelné úrovně tržeb při mnohem vyšší obsazenosti než dříve
- z toho pramení **zvýšený náběh nákladů na čisticí prostředky a praní prádla**, které do značné míry likvidují jinak dosahované úspory nákladů z oblasti výkonové spotřeby
- vzhledem k tomu, že délka pobytů v segmentu Privat je delší, než u jiných segmentů a výpadek tohoto segmentu je pokrýván zejména navýšením počtu hostů v segmentu Relax (vykazující kratší průměrnou délku pobytu), **klesá také ukazatel průměrné délky pobytu, což dále posiluje zmíněný náběh nákladů** z oblasti výkonové spotřeby
- SHS tudíž dosahuje nižšího zisku, než by za jinak stejných podmínek mohl dosahovat.
- s ohledem na vyšší průměrný věk v tomto segmentu a dispozice Spa Hotelu Star, které nejsou příliš uzpůsobeny mladší klientele, můžeme konstatovat, že by tito hosté měli být v porovnání s ostatními jedním z nejspokojenějších, ne-li vůbec nejspokojenějším segmentem. Jejich úbytek by proto měl být znát i na klesající spokojenosti zákazníků. Tento efekt však nelze ověřit, jelikož v podniku neprobíhá soustavné měření spokojenosti ani dalších charakteristik hostů.

A právě vzhledem k absenci zmíněného měření je obtížné hledat příčiny poklesu podílu tohoto segmentu. Jistě však nebudeme daleko od pravdy, když prohlásíme, že se na tom do značné míry podílí **nevhodně nastavená cena za léčebné pobyty**, které jsou čerpány právě tímto segmentem klientely. Vzhledem k minimálně srovnatelné a mnohdy vyšší kvalitě ubytování konkurenčních objektů a (až na odůvodněné výjimky)

srovnatelným či nižším cenám je cesta k odlivu hostů směrem ke konkurenci otevřená. Vzhledem ke všeobecnému stárnutí populace v ČR, tak v Německu lze navíc očekávat rostoucí potenciál právě tohoto segmentu, ze kterého za tohoto stavu SHS bude jen těžko těžit.

## **6.2 Neplnění zlatého bilančního pravidla financování**

Jak jsme zjistili, dlouhodobý majetek je zčásti financován krátkodobými zdroji. Tyto zdroje jsou komparativně drahé a podnik tak nefinancuje dlouhodobý majetek efektivně.

## **6.3 Přílišné zapojení vlastního kapitálu**

Z analýzy ukazatelů zadluženosti vyplynulo, že podnik přesunem položky rezerv přes ziskové kategorie do vlastních zdrojů neúměrně navýšil podíl vlastních zdrojů. SHS tak plně nevyužívá výhod cizích zdrojů.

## **6.4 Nízká likvidita ve srovnání s doporučenými hodnotami**

Podnik vykazuje nepříznivé hodnoty likvidity, zejména pokud ji měříme pomocí ukazatele čistého pracovního kapitálu. Ten vykazuje trvale záporných hodnot (v průměru - 2,6 milionu Kč za sledované období). Ani poměrové ukazatele likvidity nejsou nikterak oslnivé. Leží sice nad průměrnými hodnotami odvětví, nicméně s výjimkou okamžité likvidity ani zdaleka nedosahují hodnot doporučených literaturou. V případě běžné likvidity plní SHS doporučenou hodnotu v průměru za sledované období z 42,30%, v případě pohotové likvidity pak průměrně z 62,54%. Tento problém se však při srovnání s průměrnými hodnotami odvětví jeví jako méně palčivý.

## **6.5 Klesající produktivita práce**

Bylo zjištěno, že podnik dosahuje v posledních dvou letech klesajících hodnot produktivity práce, měřené jako podíl přidané hodnoty připadající na jednoho zaměstnance. Tato hodnota je v roce 2011 o 10,53% a v roce 2012 o 3,07% nižší, než je v odvětví obvyklé.

## **7. Doporučení managementu hotelu**

---

S ohledem na informace z předchozí kapitoly lze managementu hotelu doporučit následující opatření, která by mohla vést ke zlepšení v problémových oblastech:

### Zvýšení podílu hostů segmentu Privat na celkovém počtu hostů

Ke zvýšení podílu tohoto segmentu na celkových počtech hostů, respektive v první fázi alespoň zastavení jejich úbytku, by mohla vést tato opatření:

- okamžité zahájení měření spokojenosti zákazníků, doplněného o zjišťování dalších charakteristik hostů, zaměřeného prioritně na tento segment
- v první fázi spuštění akce podpory prodeje léčebných pobytů přímo koncovým zákazníkům se slevou alespoň 20 - 25% (vzhledem k tomu, že provize některých cestovních kanceláří běžně činí okolo 20% a některé cestovní kanceláře prodávají výhradně léčebné pobyty, je taková výše slevy pro hotel jistě akceptovatelná)
- po otestování efektu akce podpory prodeje úprava úrovně cen snížením dle zjištěných výsledků, navrhovaná výše s ohledem na ceny konkurence zhruba o 20-25%
- zvýšení počtu nabízených procedur v rámci léčebné kúry alespoň o 0,6 / den
- zavedení věrnostního programu pro hosty s dlouhou délkou pobytu
- zaměření marketingové komunikace na tento segment
- vzhledem k rostoucí oblibě čtyřhvězdičkových hotelů zvážení možnosti zvýšení kategorie ze tří na čtyři hvězdičky
- přizpůsobení pokojů (zejména koupelny) potřebám hostů vyššího věku

### Zlepšení plnění zlatého bilančního pravidla financování

- navýšení podílu dlouhodobých zdrojů podniku, s ohledem na přílišné zapojení vlastního kapitálu ideálně z cizích dlouhodobých zdrojů, např. dlouhodobým úvěrem nebo vydáním dlouhodobých dluhopisů, a to ve výši kryjící alespoň průměr záporné hodnoty rozdílu mezi dlouhodobým majetkem a dlouhodobými zdroji za posledních pět let, tedy v navrhované výši minimálně 1.360.000,- Kč

### Zvýšení zapojení cizího kapitálu

- shodně s výše uvedeným

### Zlepšení ukazatelů likvidity

- zvážení možnosti provedení operace typu "sale and lease back" u některých položek dlouhodobého hmotného majetku, zejména hodnotnějších, relativně nových položek mobiliáře
- odprodej nepotřebných položek aktiv
- alternativně sjednání kontokorentního úvěru
- snížení stavu držených zásob pomocí uplatňování modernějších a systematických metod jejich řízení (v současnosti silně intuitivní přístup k řízení zásob)
- snížení doby obratu pohledávek z obchodních vztahů, zvýšení doby obratu závazků z obchodních vztahů

Závěrem můžeme říci, že pokud by se podařilo zastavit úbytek hostů v segmentu Privat a proměnit jej v růst, došlo by s velkou pravděpodobností k růstu zisku a tím i ke zlepšení ukazatelů likvidity i rentability. Dalo by se rovněž očekávat zvýšení přidané hodnoty a tím by vyřešení tohoto problému mohlo do značné míry pomoci zvýšit produktivitu práce (propouštění zaměstnanců při růstu obsazenosti by zřejmě nebylo příliš moudré, jelikož při vyšší obsazenosti roste vytiženost prakticky všeho personálu). Na zvýšení podílu segmentu Privat na celkových počtech hostů by se tedy měl SHS zaměřit především, jelikož by mohl přinést výrazná zlepšení ve více oblastech.

## 8. Závěr

---

Tato práce byla zaměřena na identifikaci a analýzu některých slabin Spa Hotelu Star, které mu zabraňují dosáhnout vyšší prosperity, která je základním předpokladem přežití každého podniku. Jejím cílem bylo na základě zjištěných poznatků navrhnout některá opatření, která budou navržena managementu hotelu k vyhodnocení a případné realizaci.

Paleta problémů, se kterými se podniky potýkají, je velice široká. Bylo tedy nutné zvolit pouze některé rámcové oblasti, které byly následně podrobeny analýze. Zvolena byla kombinace SWOT analýzy a finanční analýzy podniku, jelikož podle osobního názoru autora jsou marketingové a finanční řízení v případě Spa Hotelu Star nejvíce podceňovanými oblastmi.

Nejprve byla s využitím informací z použité literatury v kapitolách 1 a 2 stručně vyložena teorie aplikovaných metod.

V následujících kapitolách pak byla po stručném představení zkoumaného podniku nejdříve provedena zjednodušená SWOT analýza zaměřená na situaci a trendy v odvětví ubytování, stravování a pohostinství, identifikaci budoucích příležitostí a hrozeb makrookolí, analýzu konkurence s důrazem na cenovou hladinu srovnatelného produktu a některé základní výhody či nevýhody konkurenčních ubytovacích zařízení. Proběhlo také vyhodnocení vývoje některých základních ukazatelů používaných v hotelové praxi (průměrná délka pobytu, obsazenost) a jejich srovnání s obecnými trendy. Byly také blíže popsány jednotlivé segmenty v členění, které je podnikem užíváno, a popsán jejich význam pro Spa Hotel Star, a to z hlediska podílu na celkové počtu hostů, podílu na celkových tržbách za ubytování a vzájemných proporcí těchto podílů. V průběhu tohoto zhodnocení byl odhalen nepříznivý trend snižování podílu nejvýznamnějšího segmentu na celkovém počtu hostů a zhodnoceny jeho dopady na strukturu a výši některých nákladů. Zjištěné poznatky byly shrnuty do tradiční podoby SWOT tabulky.

Na tuto marketingově orientovanou část navázala finanční analýza, omezená na vertikální a horizontální analýzu účetních výkazů, zjištění základních ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a produktivity a zhodnocení míry naplnění bilančních pravidel, přičemž tam, kde to bylo vzhledem k dostupným datům možné, proběhlo srovnání s průměrnými hodnotami dosahovanými v odvětví. Bylo zjištěno, že

podnik nenaplnuje zlaté bilanční pravidlo financování, v přílišné míře využívá vlastního kapitálu a vykazuje nízkou likviditu ve srovnání s úrovněmi doporučenými v použité literatuře. Ve srovnání s průměrem odvětví také v posledních dvou letech vykazuje vlivem snížené přidané hodnoty nižší produktivity práce, a to i přes klesající počet zaměstnanců. V ostatních oblastech podnik naopak dosahuje oproti hodnotám obvyklým v daném odvětví nadprůměrné výkonnosti. Rovněž se ukázalo, že výborných výsledků hospodaření od roku 2010 dále je dosahováno díky postupnému snižování rezerv, což by při analýze relativně krátkého časového období pěti let mohlo podstatně zkreslit některé ukazatele, a tak bylo provedeno jejich hrubé očištění od tohoto vlivu a hodnoceny byly jak ukazatele skutečně dosažené, tak jejich alternativní hodnoty.

Zjištěné problémy byly v příslušné kapitole shrnuty a v předchozí kapitole pak byly předloženy návrhy možných opatření, která by mohla pomoci tyto negativní jevy odstranit nebo alespoň zmírnit.

Jakkoliv je pro autora obtížné zhodnotit, zda a do jaké míry by tato opatření skutečně vedla k zlepšení prosperity analyzovaného podniku, domnívá se, že se mu z podstatné části podařilo cíle práce splnit.

Závěrem uvedme, že jako oblast vhodná pro další zkoumání se jeví detailnější pohled na používaný marketingový mix, jeho zhodnocení a následné navržení a implementace přesněji definovaných opatření, vedoucích k odstranění zřejmě nejzávažnějšího problému Spa Hotelu Star, kterým je zjištěný úbytek pro něj klíčové klientely.

## 9. Seznam tabulek

---

Tabulka č. 1 - Výsledky hospodaření SHS v letech 2008 - 2012 .....	25
Tabulka č. 2 - Vývoj počtu hostů v tuzemských HUZ .....	26
Tabulka č. 3 - Vývoj počtu přenocování v tuzemských HUZ .....	27
Tabulka č. 4 - Vývoj počtu ubytovacích zařízení v Karlovarském kraji .....	29
Tabulka č. 5 - Porovnání obsazenosti hotelů kategorie **** a *** v ČR .....	30
Tabulka č. 6 - Porovnání obsazenosti hotelů kategorie **** a *** v KV kraji .....	30
Tabulka č. 7 - SWOT analýza regionu .....	32
Tabulka č. 8 - Vývoj obsazenosti SHS, srovnání s údaji za ČR a region .....	33
Tabulka č. 9 - Vývoj průměrné délky pobytu .....	33
Tabulka č. 10 - Struktura spotřeby materiálu a energie .....	36
Tabulka č. 11 - Struktura služeb .....	37
Tabulka č. 12 - Hodnocení zákazníků společnosti Hotel.cz (portál Spa.cz) .....	38
Tabulka č. 13 - SWOT analýza SHS .....	44
Tabulka č. 14 - SWOT analýza SHS - pokračování .....	45
Tabulka č. 15 - Vertikální analýza rozvahy - aktiva.....	46
Tabulka č. 16 - Vertikální analýza rozvahy - pasiva .....	47
Tabulka č. 17 - Horizontální analýza rozvahy - aktiva.....	48
Tabulka č. 18 - Horizontální analýza rozvahy - pasiva .....	49
Tabulka č. 19 - Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát .....	50
Tabulka č. 20 - Horizontální analýza výkazu zisk a ztrát .....	52
Tabulka č. 21 - Míra zdanění .....	53
Tabulka č. 22 - čistý pracovní kapitál SHS .....	54
Tabulka č. 23 - Ukazatele rentability SHS ve srovnání s průměrem odvětví .....	57

Tabulka č. 24 - Ukazatele likvidity SHS (L3, L2, L1), srovnání s průměrem odvětví...	59
Tabulka č. 25 - Ukazatele zadluženosti SHS a alternativní hodnoty ukazatelů .....	61
Tabulka č. 26 - Ukazatele aktivity SHS.....	62
Tabulka č. 27 - Průměrná doba inkasa a splatnosti - obchodní vztahy.....	63
Tabulka č. 28 - Produktivita práce v SHS ve srovnání s průměrem odvětví.....	63
Tabulka č. 29 - Plnění zlatého bilančního pravidla .....	64
Tabulka č. 30 - Plnění zlatého pari pravidla .....	64



## 10. Seznam obrázků

---

Obrázek č. 1 - Srovnání cen konkurenčních hotelů .....	41
Obrázek č. 1 - Vývoj ČPK a jeho vybraných složek .....	54
Obrázek č. 2 - Graf vývoje ukazatelů rentability SHS, porovnání s odvětvím.....	57
Obrázek č. 3 - Vývoj ukazatelů likvidity SHS, srovnání s průměrem odvětví.....	59

## 11. Seznam použitých zkratk

---

CP	cenný papír / cenné papíry
ČPK	čistý pracovní kapitál
FP	finanční páka
HUZ	hromadné/-á ubytovací zařízení
KS	koeficient samofinancování
L1	likvidita prvního stupně
L2	likvidita druhého stupně
L3	likvidita třetího stupně
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
N	nerezidenti
R	rezidenti
$r_f$	bezriziková sazba
$r_e$	alternativní náklad na vlastní kapitál
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RPZP	rezervy podle zvláštních právních předpisů
SHS	Spa Hotel Star
UK	úrokové krytí
VH	výsledek hospodaření
VR	věřitelské riziko
VZZ	výkaz zisků a ztrát

## 12. Seznam použité literatury

---

### Monografické publikace

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. et al. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3
- [3] HRDÝ, M., KLABEČEK, K. *Finance podniku: Studijní text pro distanční studium*. 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007. ISBN 978-80-7043-538-0
- [4] KISLINGEROVÁ, E. et al. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9
- [5] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1
- [6] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [7] KOTLER, P., WONG V., SAUNDERS, J. et al. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [8] KUBÍČKOVÁ, D., KOTĚŠOVSKÁ, J. *Finanční analýza*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. ISBN 80-86754-57-X
- [9] - MACEK, J., KOPEK, R., KRÁLOVÁ, J. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-446-5
- [10] MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1557-0
- [11] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3308-1
- [12] - SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2
- [13] SYNEK, M. et al. *Manažerská ekonomika*. 5. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

[14] - SYNEK, M. et al, *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4

[15] VALACH, J. et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1

### **Vzor metodiky a formální úpravy práce**

[16] EGER, L. *Metodika k vypracování bakalářské / diplomové práce*. 3. vydání. Plzeň: ZČU, Fakulta ekonomická, 2011.

### **Diplomové práce**

[17] ERHARDOVÁ, B. *Finanční analýza a její doporučení pro rozhodování podniku*. Plzeň: ZČU, 2012.

[18] KOTTOVÁ, V. *Finanční analýza společnosti Řetězárna, a.s.* Praha, VŠE, 2006.

### **Elektronické zdroje**

#### **Elektronické monografie, elektronické dokumenty a podobné zdroje**

[19] SMRČKA, L., ARLTOVÁ M., SCHÖNFELD, J. *Ekonomická krize a vývoj cestovního ruchu v České republice*. [online] Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Fakulta informatiky a statistiky, 2011. Aktualizace [cit. 2.7.2013]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=344.pdf>

[20] BusinessVize. *Tržby, obrat, výnosy, příjmy a zisk - základní pojmy, které se pletou*. [online] Aktualizace 2.11.2011. [cit. 18.10.2013] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/trzby-obrat-vynosy-prijmy-a-zisk-zakladni-pojmy-ktere-se-pletou>

[21] CzechTourism. *Tisková zpráva: příjmy z cestovního ruchu vzrostly o 12,7 pct*. [online] Aktualizace 10.9.2012 [cit. 3.7.2013]

Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/download.php?type=analyzy&file=651.pdf>

[22] CzechTourism. *Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch: Souhrnná etapová zpráva - léto 2012*. [online] Praha: CzechTourism, 2012 [cit. 11.8.2013] Dostupné z: [http://monitoring.czechtourism.cz/CzechTourism/res/leto2012/Monitoring-DCR\\_Souhrnna-etapova-zprava\\_Leto-2012\\_CZ.pdf](http://monitoring.czechtourism.cz/CzechTourism/res/leto2012/Monitoring-DCR_Souhrnna-etapova-zprava_Leto-2012_CZ.pdf)

- [23] CzechTourism. *Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch: Západočeské lázně - vyhodnocení etapy Léto 2012*. [online] Praha: CzechTourism, 2012 [cit. 11.8.2013]  
Dostupné z:  
[http://monitoring.czechtourism.cz/CzechTourism/res/leto2012/Zapadoceske\\_lazne\\_Leto-2012.pdf](http://monitoring.czechtourism.cz/CzechTourism/res/leto2012/Zapadoceske_lazne_Leto-2012.pdf)
- [24] Český statistický úřad. *Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR v letech 2003-2011*. [online] Aktualizace 4.3.2013 [cit. 2.7.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tsa\\_t11\\_1/\\$File/tsa\\_t111.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tsa_t11_1/$File/tsa_t111.xls)
- [25] Český statistický úřad. *Hromadná ubytovací zařízení České republiky: Karlovarský kraj: okres Cheb*. [online] Aktualizace 14.10.2013 [cit. 14.10.2013] Dostupné z: <http://apl.czso.cz/huz/okhuz.jsp?k=CZ0411>
- [26] Český statistický úřad. *Změny ve struktuře výdajů domácností v zemích EU*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012. [cit. 4.9.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/f68115299d508117c1257aa800474ad4/\\$FILE/c110112analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/f68115299d508117c1257aa800474ad4/$FILE/c110112analyza.pdf)
- [27] E15. *Platební morálka se výrazně zhoršila. Proti eurozóně a vzorným Němcům Česko pokulhává*. [online] Aktualizace 23.5.2013 [cit. 6.10.2013] Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/platebni-moralka-se-vyrazne-zhorsila-proti-eurozone-a-vzornym-nemcum-cesko-pokulhava-990814>
- [28] Hotel & Spa management. *Klienti by měli být nároční*. [online] Aktualizace 7.10.2012 [cit. 8.10.2013] Dostupné z: <http://hotel-spa.ihned.cz/c1-57803210-klienti-by-meli-byt-narocni>
- [29] Hotel.cz, a.s. *Hotel \*\*\* - Hodnocení*. [online] Aktualizace 12.3.2013 [cit. 12.3.2013] Dostupné z: [http://www.spa.cz/frantiskovy-lazne/\\*\\*\\*\\*\\*/hodnoceni/](http://www.spa.cz/frantiskovy-lazne/*****/hodnoceni/)<sup>17</sup>
- [30] Hotelstars.eu. *Kritéria*. [online] Aktualizace 5.6.2013 [cit. 5.6.2013] Dostupné z: <http://www.hotelstars.eu/>

---

<sup>17</sup> Vzhledem k uvedení skutečného názvu hotelu jak v adrese odkazu, tak na samotné stránce, jsou dotyčné části nahrazeny hvězdičkou.

[31] Hospodářská komora České republiky. *Průzkum HK ČR: Nejčastěji dluží stavební firmy*. [online] Aktualizace 3.12.2007. [cit. 6.10.2013] Dostupné z: <http://www.komora.cz/aktualni-zpravodajstvi/aktuality-1/pruzkum-hk-cr-nejcasteji-dluzi-stavebni-firmy.aspx>

[32] Lázně Františkovy Lázně, a.s. *Miliontý návštěvník Aquafora*. [online seriálová publikace] *Lázeňské listy*, 2009, 12. číslo "Prosinec 2009", XVII. ročník, str. 3 [cit. 4.6.2013] Dostupné z: <http://www.franzensbad.cz/soubory/fl/2009/FL-12-09.pdf>

[33] Lázně Františkovy Lázně, a.s. *Aquaforum*. [online] Aktualizace 4.6.2013, [cit. 4.6.2013] Dostupné z: <http://www.frantiskovylazne.cz/cs/aquaforum>

[34] Ministerstvo financí České republiky. *Kolokvium: Průzkum makroekonomických prognóz*. [online] Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2013. [cit. 29.11.2013] Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy\\_Proгноza\\_3012-11\\_36-Kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2013-2016.pdf](http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_Proгноza_3012-11_36-Kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2013-2016.pdf)

#### Statistiky Českého statistického úřadu

[35] Český statistický úřad. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v krajích (NUTS III)* [online] Aktualizace 7.11.2013 [cit. 14.11.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_2\\_1\\_cru/\\$File/crucr110713\\_221.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_2_1_cru/$File/crucr110713_221.xls)

[36] Český statistický úřad. *Počet přenocování hostů v hromadných ubytovacích zařízeních podle zemí v ČR* [online] Aktualizace 7.11.2013 [cit. 14.11.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_4\\_2\\_cru/\\$File/crucr110713\\_242.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_4_2_cru/$File/crucr110713_242.xls)

[37] Český statistický úřad. *Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech* [online] Aktualizace 9.4.2013 [cit. 15.11.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_1\\_4\\_cru/\\$File/crucr040913\\_14.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_1_4_cru/$File/crucr040913_14.xls)

[38] Český statistický úřad. *Čisté využití lůžek (ČVL) a využití pokojů (VP) v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních podle kategorie ubytovacího zařízení v ČR (v %)* [online] Aktualizace 7.11.2013 [cit. 16.11.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_262\\_cru/\\$File/crucr110713\\_262.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_262_cru/$File/crucr110713_262.xls)

### Statistiky a analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu

[39] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2009. [cit. 4.11.2013] Dostupné z:

<http://download.mpo.cz/get/40066/44572/540817/priloha001.pdf>

[40] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009 (příloha tabulky)*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2010. [cit. 4.11.2013] Dostupné z:

<http://download.mpo.cz/get/41946/54461/600249/priloha001.xls>

[41] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010 (příloha tabulky)*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2011. [cit. 4.11.2013] Dostupné z:

<http://download.mpo.cz/get/44436/50838/584405/priloha002.xlsx>

[42] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011 (příloha tabulky)*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2012. [cit. 4.11.2013] Dostupné z:

<http://download.mpo.cz/get/46478/52522/591163/priloha001.xls>

[43] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2012 (příloha tabulky)*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2013. [cit. 4.11.2013] Dostupné z:

<http://download.mpo.cz/get/48519/55242/603007/priloha001.xls>

### Internetové stránky konkurenčních hotelů

[44] Internetové stránky konkurenčních hotelů. [online] Aktualizace k datu citace [cit. vždy 16.10.2013]. Dostupné z:

<http://www.hotel-pyramida.cz>

<http://www.bajkal.cz>

<http://www.franzensbad.cz/cs/hotel-tri-lilie/>

<http://www.franzensbad.cz/cs/hotel-imperial/>

<http://www.franzensbad.cz/cs/hotel-savoy/>

<http://www.franzensbad.cz/cs/hotel-pawlik/>

<http://www.francispalace.cz>

<http://www.kurhauspalace.cz/>

<http://spahotelcentrum.cz/indexcz.html>

<http://www.franzensbad.cz/cs/hotel-belvedere/>

<http://www.franzensbad.cz/cs/hotel-goethe/>

<http://www.franzensbad.cz/cs/hotel-dr-adler/>

<http://www.hotelreza.cz/cs/>

<http://www.hotelfrancis.cz>

<http://www.franzensbad.cz/cs/hotel-metropol/>



### **13. Seznam příloh**

---

Příloha A - Základní charakteristika Spa Hotelu Star \*\*\*

Příloha B - Bližší popis vybraných oblastí provozu, některé silné a slabé stránky

Příloha C - Definice rozlišovaných segmentů hostů

Příloha D - Charakteristika segmentů dle věku a země původu

Příloha E - Podíl segmentů na celkových tržbách za ubytování a celkovém počtu hostů

Příloha F - Srovnání konkurenčních hotelů

Příloha G - Srovnání cen konkurenčních hotelů

Příloha H - Rozvaha za období 2008 - 2012

Příloha I - Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu za období 2008 - 2012

Příloha J - Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu

Příloha K - Výkaz zisků a ztrát ve zjednodušeném rozsahu

Příloha L - Úpravy položek účetních výkazů

## Příloha A - Základní charakteristika Spa Hotelu Star \*\*\*

Klasifikace	Tříhvězdičkový lázeňský hotel
<b>Počet budov celkem</b>	<b>2</b>
Počet nadzemních podlaží	2 (Budova I) 3 (Budova II)
<b>Počet pokojů celkem</b>	<b>83</b>
- z toho dvoulůžkových	51
- z toho jednolůžkových	32
<b>Počet lůžek celkem (bez přistýlek)</b>	<b>134</b>
<b>Celková kapacita restaurace (osob)</b>	<b>140</b>
<b>Počet místností balneoprovozu celkem</b>	<b>18</b>
- z toho ordinace, kanceláře	3
- z toho masérny	6
- z toho místnosti pro koupele	2
- z toho místnosti pro zábaly	3
- ostatní	4
<b>Celková kapacita parkoviště (osobních vozů)</b>	<b>35</b>
<b>Počet zaměstnanců k 1.1.2013</b>	<b>62</b>
- z toho management	5
- z toho ekonomické oddělení	2
- z toho oddělení recepce	4
- z toho stravovací oddělení	19
- z toho balneologické oddělení	24
- z toho oddělení housekeepingu	5
- z toho oddělení údržby	3

*Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

## **Příloha B - Bližší popis vybraných oblastí provozu, některé silné a slabé stránky**

### **Lokace**

Hotel má velice výhodnou polohu na uvnitř lázeňské zóny v **historickém centru** Františkových Lázní. Je vzdálen cca 300 metrů od kolonády a leží v klidné lokaci v bezprostřední blízkosti dvou parků. Pouze 5 srovnatelných lázeňských domů (hotelů) se nachází stejně blízko nebo blíže kolonádě, která bývá považována za střed města.

Okolní **prostředí je velice klidné** a díky četným parkům, poměrně dobře udržovaným budovám lázeňských domů, kolonád, pavilonů a dvoran, jejichž vnější podoba ve většině případů poměrně striktně zachovává původní neoklasicistický styl lázní, **působí velice atraktivně**.

### **Ubytovací část, celkový technický stav budov**

Pokoje pro hosty jsou umístěny v **obou budovách**. Z celkového počtu **83 pokojů** je 31 pokojů v Budově I a 52 pokojů v Budově II.

Dispozice pokojů v **Budově I** jsou do jisté míry nepříznivě ovlivněny historií stavby, která v předválečném období sloužila jako škola a následně byla přestavěna na podnikové lázeňské a rekreační zařízení významného státního podniku, které nenabízelo právě komfortní ubytování. Celkově může tato budova působit **zastaralejším dojmem**, obzvláště patrné je to na chodbách a jejich stále původních obkladech.

Naproti tomu **Budova II** byla od začátku koncipována jako hotel a subjektivně vzato působí modernějším dojmem.

Obě budovy mají jednu společnou slabinu a tou je jejich **celkově horší technický stav**. Zejména vnější **fasáda** objektu již vykazuje značné opotřebení. Obdobně již zastarávají **výtahy, tepelný výměník** a další součásti zázemí.

Pokoje byly v roce 2005 vybaveny **novým nábytkem**, čímž došlo alespoň k částečnému zvýšení komfortu ubytování.

### **Vybavení pokojů**

Pokoje odpovídají požadavkům na tříhvězdičkovou klasifikaci a kromě základního vybavení (postele, pracovní stůl, židle atd.) vždy disponují:

- televizi s příjmem satelitních programů
- telefonem s přímou provolbou
- koupelnou s vanou nebo sprchovým koutem
- lednicí
- bezpečnostní schránkou

**Žádný z hotelových pokojů není skutečně bezbariérový.** Hotel jako takový nabízí bezbariérový přístup do společných prostor (restaurace, balneoprovoz, chodby u pokojů), nicméně vysoké prahy a úzké dveře do koupelen neumožňují průjezd s invalidním vozíkem. Pouze 6 koupelen je vybaveno úchyty ve sprše a u WC. Toto nepředstavuje problém pouze pro handicapované návštěvníky, ale také pro starší klientelu, která často používá různých pomůcek pro usnadnění pohybu (chodítka a podobně) a nezřídka vyžaduje uzpůsobení koupelny.

### **Balneoprovoz**

Balneologické oddělení, v praxi často zkráceně označované jako balneoprovoz, je pro každý lázeňský ústav, lázeňský dům či lázeňský hotel přirozeně jedním z klíčových úseků, který vykazuje značná specifika. Zejména vyžaduje vysoce kvalifikovaný personál a tím pádem se značnou měrou podílí na celkových personálních nákladech. Obdobně vysoká je kapitálová náročnost, jelikož balneoprovoz vyžaduje celou řadu nákladných specializovaných přístrojů pro elektroterapii a magnetoterapii, zvláštní vany pro uhličitě, perličkové a vířivé koupele, hydraulicky ovládaná masérská lůžka a tak dále.

Požadavky na personální i materiální vybavení balneoprovozu jsou kromě jiných faktorů dány také podmínkami pro získání statutu státem uznaného **nestátního zdravotnického zařízení**, který je zejména nezbytným předpokladem smluvní spolupráce s českými zdravotními pojišťovnami. Jako jakákoli jiná získaná certifikace však zároveň zlepšuje image lázeňského zařízení, dává jasný signál o určité úrovni kvality lázeňských služeb a umožňuje také hostům ze zahraničí, zejména z Německa, žádat jejich zahraniční zdravotní pojišťovnu o příspěvek na léčbu. Spa Hotel Star \*\*\*

těmto podmínkám vyhovuje a tak tento status rozhodnutím Krajského úřadu Karlovarského kraje získal.

Balneologické oddělení ve Spa Hotelu Star \*\*\* je umístěno zčásti v Budově I i Budově II a zčásti v přístavbě, která obě budovy propojuje. Součástí této přístavby je i **krytý bazén** o rozměrech 8 x 4 metrů, vybavený protiproudem a masážními tryskami.

Vybavení balneoprovozu je neustále doplňováno a obměňováno, celkově vzato je tak **balneoprovoz vybaven poměrně moderními přístroji** a pomůckami a místnosti postupně ztrácejí "nemocniční" atmosféru, kterou dle některých názorů hostů měly až do rozsáhlejší **rekonstrukce balneoprovozu**, která proběhla v roce 2006, kdy vznikly nové masérny, místnost pro elektroterapii a tělocvična pro skupinové cvičení pod vedením personálu.

### **Recepce**

Recepce je umístěna v Budově I, pouhých několik kroků od hlavního vchodu do budovy. Zajišťuje běžné činnosti a služby hostům, které se významně neodlišují od služeb obvykle nabízených ve tříhvězdičkových hotelech. V provozu je nepřetržitě.

### **Další vybavení hotelu, doplňkové služby**

Kromě výše uvedeného disponuje hotel také vlastním **kadeřnickým a kosmetickým salonem**. Poskytování těchto služeb probíhá formou outsourcingu.

Jelikož všechny ostatní prostory hotelu jsou nekuřácké, nabízí hotel kuřákům **kuřácký salon**.

Samozřejmě je k dispozici také **nekuřácký salon**, který je hostům k dispozici pro případné posezení a konzumaci nápojů po uzavření hotelové restaurace a různé společenské aktivity. Hotel totiž **nedisponuje žádným lobby barem** nebo podobným zařízením, které by hostům nabízelo možnost večerního posezení či nočního vyžití. V rámci modernizace zde byl v roce 2006 zřízen také internetový koutek vybavený jedním stolním počítačem a zprovozněna Wi-Fi síť. Tuto bohužel **nelze využít na pokojích**, které tak zůstávají **bez možnosti připojení k internetu**.

Hotel disponuje **vlastním parkovištěm** s kapacitou pro cca 35 osobních vozů, umístěným ve vnitřním dvoře objektu, což lze vzhledem k absenci centrálního

parkoviště v bezprostřední blízkosti lázeňské zóny považovat za ne zcela nevýznamnou výhodu pro zákazníky.

I v úvodu zmíněný **vlastní vrt minerálního pramene** je **poměrně značnou výhodou** oproti většině okolních lázeňských domů a hotelů. Umožňuje hostům pitnou kúru přímo v hotelu a je využíván pro uhličitě koupele, které tak mohou být označeny za stoprocentně přírodní lázeňskou proceduru.

Jedinou pravidelně konanou kulturní akcí přímo v hotelu je **taneční večer**, který je organizován každý pátek po skončení večeří v hotelové restauraci. Pátky jsou tak jediným dnem, kdy je restaurace otevřena až do 22:00 hodin. V jiné dny se žádné kulturní akce nekonají (výjimku představují pouze speciální programy při silvestrovských oslavách, o Vánocích a na Velikonoce).

Hostům je nabízena možnost **výletů, které zprostředkovávají lokální cestovní kanceláře**. Doprovodný komentář však tyto cestovní kanceláře nabízejí výlučně v německém jazyce, takže pro českou klientelu je tato nabídka z větší části bezpředmětná.

## **Příloha C - Definice rozlišovaných segmentů hostů**

Níže uvádíme současné definice segmentů, které byly převzaty z interního materiálu hotelu a upraveny. Již z těchto stručných definic je zřejmé, že segmentace není provedena právě citlivě. Těžko lze očekávat, že všichni hosté z níže uvedených segmentů sdílejí společné potřeby a představy o produktech, které by je měly uspokojit. Segmentační kritéria jsou zde nejasná - můžeme však konstatovat, že jsou používána kritéria účelu pobytu, délky pobytu a "původu", tedy zda host cestuje samostatně nebo s cestovní kanceláří, případně zda je do lázní vyslán svojí pojišťovnou.

Pro účely této práce z nich však vyjdeme, jelikož jsou v tomto členění sledovány v marketingovém plánu i v používaném hotelovém software.

### Privat

Sem spadají hosté bez rozdílu národnosti, kteří rezervují u hotelu napřímo (bez spoluúčasti distributora) a jejichž pobyt zahrnuje vstupní prohlídku, jeho obsahem a primárním účelem je klasická lázeňská léčba a některý z nabízených typů stravování.

Pobyty v segmentu Privat mají minimální délku 7 nocí, maximální 28 nocí.

### Relax

Tato skupina opět zahrnuje hosty bez rozdílu národnosti, kteří rezervují napřímo, jejich pobyt obsahuje nižší počet lázeňských procedur, avšak neobsahuje vstupní prohlídku. Smyslem pobytu bývá relaxace a odpočinek, dovolená či poznání.

Pobyty v segmentu Relax mají minimální délku 2 nocí, maximální 7 nocí.

### Hotel

Hosté, jejichž pobyt neobsahuje žádné procedury ani vstupní lékařskou prohlídku, pouze ubytování a některý z typů stravování. Účel pobytu je v této skupině značně rozmanitý, typicky sem spadají pracovní cesty, návštěvy příbuzných v místě a podobně.

Délka pobytů v tomto segmentu je libovolná.

### Pojišťovny

Skupina hostů, jejichž pobyt zčásti nebo zcela hradí zdravotní pojišťovna. Účelem pobytu je samozřejmě léčení.

Minimální délka pobytu činí po změnách v poskytování lázeňské péče pojišťovnami 14 dnů, maximální 21 dnů.

#### Cestovní kancelář smluvní a bez smlouvy

Tyto dvě kategorie se vzájemně liší pouze tím, zda je spolupráce trvalejší a tedy podložená uzavřenou smlouvou o spolupráci, nebo zda se jedná o spolupráci jednorázového charakteru, kterou nedoprovází podpis smlouvy. Pro účely této práce je tedy sloučíme do jednoho, jehož hlavní charakteristikou je způsob rezervace přes některého z obchodních partnerů. Další charakteristiky nejsou v interních materiálech společnosti uvedeny.



## **Příloha D - Charakteristika segmentů dle věku a země původu**

Hotel sice využívá rozlišení segmentů, nikdy však nebyly zjišťovány ani tak základní charakteristiky, jakým jsou věk a země původu. Používaný hotelový software však nabízí možnost zjištění průměrného věku hostů v jednotlivých segmentech a také zastoupení jednotlivých zemí původu hostů v daném segmentu. U věku lze zjistit jediné prostý aritmetický průměr, další pro nás zajímavé charakteristiky jako medián a podobně systém nenabízí. Údaje jsou za období od 1.1.2007 do 31.3.2013.

Jiné údaje než průměrný věk a zemi původu bohužel z databáze nelze pro jednotlivé segmenty zjistit.

### Privat

<b>Země původu</b>	<b>% hostů v segmentu</b>	<b>Průměrný zjištěný věk v segmentu v letech</b>
Německo	64,3 %	59,7
Česká republika	25,4 %	
Rakousko	6,4%	
Ostatní	3,9%	

*Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

### Relax

<b>Země původu</b>	<b>% hostů v segmentu</b>	<b>Průměrný zjištěný věk v segmentu v letech</b>
Česká republika	54,5 %	36,4
Německo	23,4%	
Slovensko	12,7%	
Rakousko	3,9%	
Ostatní	5,5%	

*Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

### Hotel

<b>Země původu</b>	<b>% hostů v segmentu</b>	<b>Průměrný zjištěný věk v segmentu v letech</b>
Česká republika	31,2%	41,3
Německo	26,5%	
Slovensko	22,7%	
Rakousko	12,5%	
Ostatní	7,1%	

*Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

### Pojišťovny

<b>Země původu</b>	<b>% hostů v segmentu</b>	<b>Průměrný zjištěný věk v segmentu v letech</b>
Česká republika	98,9%	47,8
Ostatní	1,1%	

*Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

### Cestovní kanceláře

<b>Země původu</b>	<b>% hostů v segmentu</b>	<b>Průměrný zjištěný věk v segmentu v letech</b>
Česká republika	42,3%	41,3
Německo	23,2%	
Rakousko	20,1%	
Slovensko	7,9%	
Ostatní	6,5%	

*Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

**Příloha E - Podíl segmentů na celkových tržbách za ubytování a celkovém počtu hostů**

Segment	Ukazatel	Rok					
		2008	2009	2010	2011	2012	ø
Privat	T	48,40%	43,50%	41,20%	36,60%	32,10%	40,36%
	H	25,40%	20,70%	19,20%	17,90%	15,50%	19,74%
	T/H	1,91	2,10	2,15	2,04	2,07	2,05
Relax	T	17,80%	18,80%	23,10%	26,40%	29,70%	23,16%
	H	32,40%	37,20%	38,90%	42,40%	45,70%	39,32%
	T/H	0,55	0,51	0,59	0,62	0,65	0,58
Hotel	T	1,20%	2,30%	2,50%	2,10%	2,90%	2,20%
	H	2,80%	2,10%	2,30%	1,90%	2,40%	2,30%
	T/H	0,43	1,10	1,09	1,11	1,21	0,98
Pojišťovny	T	9,20%	8,70%	9,10%	8,40%	6,40%	8,36%
	H	8,90%	8,30%	8,60%	7,70%	5,20%	7,74%
	T/H	1,03	1,05	1,06	1,09	1,23	1,09
Cestovní kanceláře	T	23,40%	26,70%	24,10%	26,50%	28,90%	25,92%
	H	30,50%	31,70%	31,00%	30,10%	31,20%	30,90%
	T/H	0,77	0,84	0,78	0,88	0,93	0,84

*Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní zpracování, 2013*

## Příloha F - Srovnání konkurenčních hotelů

Název	Kategorie	Počet pokojů	Výhody (+) oproti Spa Hotelu Star *** Nevýhody (-) oproti Spa Hotelu Star ***
LÁZEŇSKÝ HOTEL PYRAMIDA	****	97	+ vyšší komfort kategorie **** + vznikající odpočinkový areál s přírodní oborou + vinárna v objektu <i>- nevýhodná poloha na okraji města</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
HOTEL BAJKAL	****	49	+ vyšší komfort kategorie **** + kompletní rekonstrukce v r. 2003 + parkování zdarma <i>- poloha na rušné Americké ulici</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
LÁZEŇSKÝ HOTEL TŘI LILIE	****	30	+ vyšší komfort kategorie **** + výborná poloha přímo na Národní třídě, cca 100 metrů od kolonády + nejstarší fungující hotel ve městě, dobře vybudované jméno + perfektně udržovaná budova + neomezený vstup do Aquafora <i>- nízká kapacita</i> <i>- minimum zeleně v okolí</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
LÁZEŇSKÝ HOTEL IMPERIAL	****	59	+ vyšší komfort kategorie **** + zřejmě nejlepší možná poloha ve městě (přímo v parku, cca 150 metrů od kolonády) + jméno hotelu se často spojuje s návštěvami slavných osobností (z českých např. Václav Havel) + neomezený vstup do Aquafora <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
LÁZEŇSKÝ DŮM SAVOY - LABE	****	93	+ vyšší komfort kategorie **** + vysoká kapacita + neomezený vstup do Aquafora <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>

LÁZEŇSKÝ DŮM PAWLIK - ISSIS	****	262	+ vyšší komfort kategorie **** + nejvyšší kapacita ve městě + přímé propojení budovy s Aquaforem + neomezený vstup do Aquafora <i>- méně výhodná poloha cca 800 m od kolonády</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
HOTEL FRANCIS PALACE	****	42	+ vyšší komfort kategorie **** + nově otevřen, dobrý technický stav (2010) <i>- nižší kapacita</i> <i>- nevýhodná poloha na okraji města</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
LÁZEŇSKÝ DŮM PALACE I., II.	****	112	+ vyšší komfort kategorie **** + menší vzdálenost ke kolonádě (cca 200 metrů) + výborně udržované budovy <i>- prakticky žádná zeleň v okolí</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
SPA HOTEL CENTRUM	***	44	+ menší vzdálenost ke kolonádě (cca 200 metrů) + parkování zdarma <i>- menší kapacita</i> <i>- poloha v blízkosti rušné Americké ulice</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
LÁZEŇSKÝ ÚSTAV BELVEDERE	***	68	+ výhodná poloha naproti dvěma parkům, blíže ke kolonádě (cca 200 metrů) + neomezený vstup do aquafora <i>- horší technický stav budov</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
LÁZEŇSKÝ DŮM GOETHE	***	84	+ velmi výhodná poloha, cca 100 metrů od kolonády + neomezený vstup do Aquafora <i>- minimum zeleně v bezprostředním okolí</i> <i>- nenabízí parkování u hotelu</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>

LÁZEŇSKÝ DŮM DR. ADLER	***	83	+ neomezený vstup do Aquafora + vlastní zahrada + výhodná poloha naproti parku, v blízkosti kolonády (cca 200 metrů) <i>- horší technický stav budovy</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
HOTEL REZA	***	41	<i>- nevýhodná poloha na rušné Americké ulici</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
HOTEL FRANCIS	***	19	+ relativně nová, nedávnou zrekonstruovaná budova (rekonstrukce 2004) <i>- méně výhodná poloha dále od centra (cca 1000 metrů od kolonády)</i> <i>- velmi nízká kapacita</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>
LÁZEŇSKÝ HOTEL METROPOL	***	54	+ kompletně nové balneologické zázemí (2012) + klidná poloha + neomezený vstup do Aquafora <i>- nižší kapacita</i> <i>- nemá vlastní minerální pramen</i>

*Zdroj: [25], přepracováno a doplněno o informace z [44] a interních materiálů společnosti, vlastní zpracování, 2013*

## Příloha G - Srovnání cen konkurenčních hotelů

Ceníková cena (R) za dvoulůžkový poj a noc vč. léčení a stravování v Kč v hlavní sezoně 2013				
Hotel	Procedur na den	Cena (R)	Rozdíl R v Kč	Rozdíl R vůči SHS v %
Spa Hotel Star ***	2	3360	0	-
LH Pyramida *****	2,5	3400	40	1,19%
H Bajkal *****	2	3348	-12	-0,36%
LH Tři Lilie *****	2,6	5500	2140	63,69%
LH Imperial *****	2,6	5500	2140	63,69%
LD Savoy - Labe *****	2,6	3800	440	13,10%
LD Pawlik - Issis *****	2,6	4200	840	25,00%
H Francis Palace *****	2	2300	-1060	-31,55%
LD Palace I *****	3,14	3300	-60	-1,79%
SH Centrum ***	3	3250	-110	-3,27%
LÚ Belvedere ***	2,6	3400	40	1,19%
LD Goehte ***	2,6	3400	40	1,19%
LD Dr. Adler ***	2,6	3360	0	0,00%
H Reza ***	2	2300	-1060	-31,55%
H Francis ***	3	2346	-1014	-30,18%
LH Metropol ***	2,6	3300	-60	-1,79%
<p><i>Léčením se rozumí vstupní prohlídka + výše uvedený počet procedur na den, stravování je polopenze (snídaně večeře). Ceny uváděné s plnou penzí byly upraveny odečtením příslušné položky stravování dle ceníků. V případě závislosti ceny na noc na délce pobytu byla brána nejvyšší cena (tedy při nejkratší délce). Pokoje jsou kategorie standard či srovnatelné.</i></p>				

Zdroj: [44] a interní materiály společnosti, vlastní zpracování

## Příloha H - Rozvaha za období 2008 - 2012

(vynechány položky s hodnotou nula za celé sledované období)

Označení  a	AKTIVA  b	č. ř.  c	Stav v jednotlivých účetních obdobích (netto) (v tis. Kč)				
			2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	152 719	144 202	137 766	131 007	124 295
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	139 468	132 649	127 294	123 842	113 162
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	121 469	115 400	110 212	104 360	98 245
B. II. 1	Pozemky	014	12 338	12 464	12 845	12 845	12 845
2	Stavby	015	104 582	99 267	95 674	89 924	84 273
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 456	1 614	1 402	1 170	829
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	268	291	291	291	291
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 258	1 370	0	130	7
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	567	394	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	17 999	17 249	17 082	19 482	14 917
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	1 332	1 332	2 165	4 565	0
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	16 667	15 917	14 917	14 917	14 917
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	10 259	9 820	8 994	5 571	9 790
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	418	424	427	440	442
C. I. 1	Materiál	033	400	411	412	431	429
5	Zboží	037	18	13	15	9	13
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	5 607	5 253	3 650	3 260	5 170
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 594	2 336	1 367	2 792	1 789
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	2 000
6	Stát - daňové pohledávky	054	2	0	0	0	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 288	1 255	1 178	361	355
9	Jiné pohledávky	057	2 723	1 662	1 105	107	1 026
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	4 234	4 143	4 917	1 871	4 178
C. IV. 1	Peníze	059	255	196	390	217	287
2	Účty v bankách	060	3 979	3 947	4 527	1 654	3 891
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	2 992	1 733	1 478	1 594	1 343
D. I. 1	Náklady příštích období	064	1 662	1 023	552	566	459
3	Příjmy příštích období	066	1 330	710	926	1 028	884

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013



Označení a	TEXT b	č. ř. c	Stav v jednotlivých účetních obdobích (v tis. Kč)				
			2008	2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	067	152 719	144 202	137 766	131 007	124 295
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 85 )	068	65 621	66 730	70 892	80 503	92 442
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72 )	069	50 807	50 807	50 807	50 807	50 807
1	Základní kapitál	070	50 807	50 807	50 807	50 807	50 807
A. II.	Kapitálové fondy	073	-768	-768	65	2 465	-100
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	-768	-768	65	2 465	-100
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	4 884	4 949	5 004	5 081	5 781
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	4 884	4 949	5 004	5 081	5 781
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 až 84)	081	9 408	10 634	9 686	11 940	21 449
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	9 408	10 634	9 686	11 940	21 449
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	1 290	1 108	5 330	10 210	14 505
B.	Cizí zdroje	086	86 844	76 932	66 414	49 823	31 368
B. I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	087	30 145	29 011	25 344	14 662	0
B. I. 1	RPZP	088	30 145	29 011	25 344	14 662	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	3 289	2 520	1 855	1 243	1 006
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	093	753	0	0	0	0
9	Jiné závazky	101	2 536	2 520	1 855	1 243	1 006
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	14 560	11 311	10 165	9 908	11 392
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	104	2 533	1 581	1 926	2 311	3 457
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	105	589	0	0	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	108	1 448	1 112	1 192	1 154	1 190
6	Závazky ze SZ zabezpečení a ZP	109	918	908	945	856	794
7	Stát - daňové závazky a dotace	110	920	329	1 369	2 020	2 957
8	Kratkodobé přijaté zálohy	111	2 377	1 808	1 889	1 443	1 111
10	Dohadné účty pasivní	113	1 306	1 225	1 184	529	614
11	Jiné závazky	114	4 469	4 348	1 660	1 595	1 269
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	38 850	34 090	29 050	24 010	18 970
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	38 850	34 090	29 050	24 010	18 970
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	254	540	460	681	485
C. I. 1	Výdaje příštích období	120	5	11	6	5	3
2	Výnosy příštích období	121	249	529	454	676	482

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

# **Příloha I - Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu za období 2008 - 2012**

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT (v tisících Kč)							
Označení	TEXT	č. ř. c	Skutečnost za jednotlivá účetní období				
a	b		2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	01	185	230	265	239	197
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	180	189	243	192	149
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	5	41	22	47	48
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	63 839	61 709	61 728	60 228	60 092
II. 1	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	05	63 839	61 709	61 728	60 228	60 092
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	0	0	0
3	Aktivace	07	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	23 547	26 415	23 836	22 504	22 714
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	12 513	12 422	12 415	11 964	11 127
B. 2	Služby	10	11 034	13 993	11 421	10 540	11 587
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	40 297	35 335	37 914	37 771	37 426
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	23 393	22 861	23 495	24 427	24 089
C. 1	Mzdové náklady	13	16 680	16 548	16 845	17 512	17 284
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	980	980	1 020	1 060	1 010
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 728	5 317	5 614	5 838	5 783
C. 4	Sociální náklady	16	5	16	16	17	12
D.	Daně a poplatky	17	289	125	88	73	104
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	6 753	6 713	6 514	6 276	6 191
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0	153	0	28
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0	0	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	153	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0	0	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0	0	0
F. 2	Prodáváný materiál	24	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+ / -)	25	2 607	-1 047	-3 650	-10 123	-14 767
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	341	154	136	154	123
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 570	3 190	3 263	2 973	3 108
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0

<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	<b>5 026</b>	<b>3 647</b>	<b>8 493</b>	<b>14 299</b>	<b>18 852</b>
I	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	2 000
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	2 000
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0	0	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	2	1	0	0	2
N.	Nákladové úroky	43	2 582	1 507	972	894	659
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	638	392	324	354	630
O.	Ostatní finanční náklady	45	901	821	888	694	891
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>48</b>	<b>-2 843</b>	<b>-1 935</b>	<b>-1 536</b>	<b>-1 234</b>	<b>-918</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	893	604	1 627	2 855	3 429
Q. 1	-splatná	50	893	604	1 627	2 855	3 429
Q. 2	-odložená	51	0	0	0	0	0
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	<b>52</b>	<b>1 290</b>	<b>1 108</b>	<b>5 330</b>	<b>10 210</b>	<b>14 505</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0	0	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0	0	0	0
<b>*</b>	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>60</b>	<b>1 290</b>	<b>1 108</b>	<b>5 330</b>	<b>10 210</b>	<b>14 505</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>61</b>	<b>2 183</b>	<b>1 712</b>	<b>6 957</b>	<b>13 065</b>	<b>17 934</b>

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

## Příloha J - Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu

Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu, údaje v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>152 719</b>	<b>144 202</b>	<b>137 766</b>	<b>131 007</b>	<b>124 295</b>
Dlouhodobý majetek	139 468	132 649	127 294	123 842	113 162
- hmotný	121 469	115 400	110 212	104 360	98 245
- finanční	17 999	17 249	17 082	19 482	14 917
Oběžná aktiva	10 259	9 820	8 994	5 571	9 790
- zásoby	418	424	427	440	442
- krátkodobé pohledávky	5 607	5 253	3 650	3 260	5 170
- krátkodobý finanční majetek	4 234	4 143	4 917	1 871	4 178
Časové rozlišení	2 992	1 733	1 478	1 594	1 343
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>152 719</b>	<b>144 202</b>	<b>137 766</b>	<b>131 007</b>	<b>124 295</b>
Vlastní kapitál	65 621	66 730	70 892	80 503	92 442
- základní kapitál	50 807	50 807	50 807	50 807	50 807
- kapitálové fondy	-768	-768	65	2 465	-100
- rezervní fondy, nedělitelný f. a ostatní fondy ze zisku	4 884	4 949	5 004	5 081	5 781
Výsledek hospodaření minulých let	9 408	10 634	9 686	11 940	21 449
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 290	1 108	5 330	10 210	14 505
Cizí zdroje	86 844	76 932	66 414	49 823	31 368
- rezervy	30 145	29 011	25 344	14 662	0
- dlouhodobé závazky	3 289	2 520	1 855	1 243	1 006
- krátkodobé závazky	14 560	11 311	10 165	9 908	11 392
- bankovní úvěry a výpomoci	38 850	34 090	29 050	24 010	18 970
Časové rozlišení	254	540	460	681	485

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

## Příloha K - Výkaz zisků a ztrát ve zjednodušeném rozsahu

VZZ ve zjednodušeném rozsahu, údaje v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	185	230	265	239	197
Náklady vyn. na prodané zboží	180	189	243	192	149
Obchodní marže	5	41	22	47	48
Výkony	63 839	61 709	61 728	60 228	60 092
Výkonová spotřeba	23 547	26 415	23 836	22 504	22 714
Přidaná hodnota	40 297	35 335	37 914	37 771	37 426
Osobní náklady	23 393	22 861	23 495	24 427	24 089
Daně a poplatky	289	125	88	73	104
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	6 753	6 713	6 514	6 276	6 191
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	0	0	153	0	28
Změna stavu rezerv a oprav. položek v prov. oblasti a komplex. nákladů příštích období	2 607	-1 047	-3 650	-10 123	-14 767
Ostatní provozní výnosy	341	154	136	154	123
Ostatní provozní náklady	2 570	3 190	3 263	2 973	3 108
<b>Provozní VH</b>	<b>5 026</b>	<b>3 647</b>	<b>8 493</b>	<b>14 299</b>	<b>18 852</b>
Tržby z prodeje c. papírů a podílů	0	0	0	0	2 000
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	2 000
Výnosové úroky	2	1	0	0	2
Nákladové úroky	2 582	1 507	972	894	659
Ostatní finanční výnosy	638	392	324	354	630
Ostatní finanční náklady	901	821	888	694	891
<b>Finanční VH</b>	<b>-2 843</b>	<b>-1 935</b>	<b>-1 536</b>	<b>-1 234</b>	<b>-918</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	893	604	1 627	2 855	3 429
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>1 290</b>	<b>1 108</b>	<b>5 330</b>	<b>10 210</b>	<b>14 505</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>1 290</b>	<b>1 108</b>	<b>5 330</b>	<b>10 210</b>	<b>14 505</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>2 183</b>	<b>1 712</b>	<b>6 957</b>	<b>13 065</b>	<b>17 934</b>

Zdroj: účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013

## Příloha L - Úpravy položek účetních výkazů

(pro konstrukci alternativních hodnot ukazatelů finanční analýzy)

Upravená položka rozvahy / VZZ	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Upravený vlastní kapitál	<b>68 228</b>	<b>68 290</b>	<b>66 195</b>	<b>66 730</b>	<b>67 552</b>
Upravené cizí zdroje	56 699	47 921	41 070	35 161	31 368
Upravený nerozdělený zisk min. let	-	13 241	8 639	8 290	11 326
<i>Rozdíl upraveného a skutečného nerozděleného zisku min. let</i>	-	2 607	-1 047	-3 650	-10 123
Upravený EBIT ... EBIT(a)	7 372	2 172	4 279	3 836	3 826
Upravený EBT ... EBT(a)	4 790	665	3 307	2 942	3 167

*Zdroj: přepracované účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování, 2013*

## **Abstrakt**

PIŠVEJC, M. *Cesty k prosperitě lázeňského domu*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 81 s., 2013

Klíčová slova: SWOT analýza, segment, finanční analýza, prosperita, lázeňský dům

Práce se zabývá identifikací a analýzou některých slabin Spa Hotelu Star, které mu zabraňují dosáhnout vyšší prosperity. Jejím cílem bylo navrhnout opatření, která budou předložena managementu hotelu k vyhodnocení a případné implementaci. K dosažení tohoto cíle zvolil autor kombinaci zjednodušené SWOT analýzy a finanční analýzy podniku. V průběhu SWOT analýzy byl odhalen nepříznivý trend snižování podílu nejvýznamnějšího segmentu na celkovém počtu hostů a zhodnoceny jeho dopady na nákladovou strukturu a některé ukazatele. Během finanční analýzy autor zjistil, že podnik nenaplnuje zlaté bilanční pravidlo financování, v přílišné míře využívá vlastního kapitálu a vykazuje nízkou likviditu. Jako hlavní problém byl identifikován klesající podíl klíčového segmentu Privat a byla navržena marketingová opatření k jeho odstranění.

## **Abstract**

PIŠVEJC, M. *Ways to the prosperity of a spa hotel*. Bachelor's thesis. Cheb: Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 81 p., 2016

Key words: SWOT analysis, segment, financial thesis, prosperity, spa hotel

The thesis deals with the identification and analysis of some of the weaknesses of Spa Hotel Star that prevent it from reaching a higher degree of prosperity. Its goal was to propose measures that will be presented to the hotel's management for evaluation and potential implementation. To reach this goal, the author chose a combination of a simplified SWOT analysis and a financial analysis. An unfavorable trend of decrease of the most important segment's share on the total number of guests was discovered in the course of the SWOT analysis and its effects on the cost structure and certain indicators were evaluated. During the financial analysis, the author discovered that the company doesn't fulfill the golden balance rule of financing, uses equity too extensively and evinces a low level of liquidity. The decreasing share of the key segment Privat was identified as being the main problem and marketing measures leading to its elimination were proposed.