



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

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

Projekt fúze městských lázní Třeboň – zhodnocení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Studijní program:

SOCIÁLNÍ PRÁCE VE VEŘEJNÉ SFÉŘE

Autor: Eva Blažková

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

České Budějovice 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci s názvem „Projekt fúze městských lázní Třeboň – zhodnocení“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 27.04.2018

.....

Eva Blažková

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu prof. JUDr. Vilému Kahounovi, Ph.D., za cenné rady, ochotu, trpělivost i čas, který mi věnoval při vedení mé práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Slatinné lázně Třeboň s.r.o. za to, že mi umožnila analýzu jejich dat.

Projekt fúze městských lázní Třeboň – zhodnocení

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je zhodnocení fúze městských lázní Třeboň, s. r. o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na úvod do problematiky, charakteristiku a cíle projektu restrukturalizace spojovaných lázeňských společností. Tato část vymezuje teoreticko-metodologická východiska, nutná pro zpracování části praktické, dále popisuje město Třeboň i historické skutečnosti vývoje lázeňství v Třeboni, které potvrzují technickou opodstatněnost a tím i perspektivnost lázeňství. Dále uvádím stručnou charakteristiku již nově vzniklé společnosti Slatinné lázně Třeboň s.r.o., poskytovaných lázeňských služeb, kapacitu lázní a ekonomický stav lázní před fúzí a po fúzi. V praktické části je použita sekundární analýza dat, při které jsou použita data před fúzí z let 2014–2016 a data 1 roku po fúzi, tj. z roku 2017, zaměřená na sledování výkonu lázní – počty klientů, jejich struktura dle čerpaných služeb a průměrná délka pobytu. Dále jsou zpracovány ekonomické údaje popisující výkony společnosti, které jsou čerpány z veřejně dostupných zdrojů a přímo ze společnosti Slatinné lázně Třeboň s.r.o. Pro zhodnocení fúze je také proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum zaměřený na získání vhledu do sociální reality prostřednictvím dotazníkového šetření. Jsou také využita data, která společnost shromažďuje pomocí zpětné vazby klientů v systému „AskNow“. V další části se práce opírá o statistické potvrzení skutečností kapacitního a především ekonomického vývoje při dodržení celkového rozvoje technického a léčebného standardu, které potvrzují rozpracované údaje SWOT analýzou. Bakalářská práce se snaží dokládat opodstatněnost fúze i z pozice situace českého léčebného lázeňství, které je vyvoláno potřebou financování z více zdrojů než pouze ze zdrojů státního zdravotnictví. Uvedená potřeba financování je dostupná pro ekonomicky a kapacitně silný subjekt, kterým se po provedené fúzi Slatinné lázně Třeboň s.r.o. stávají s perspektivou dalšího rozvoje a získání pevného umístění z pohledu celkové technické a ekonomické atraktivity mezi předními lázeňskými domy v České republice podložené zájmem pacientů o služby a servis městských lázní Třeboň.

Klíčová slova: fúze; lázně; Třeboň; ekonomika; SWOT analýza; dotazníky; spokojenost.

A Project of a Fusion of the Municipal Spa Třeboň – Evaluation

Abstract

The aim of this bachelor thesis is an evaluation of a fusion of the Municipal Spa Třeboň Ltd. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part is focused on an introduction of the issue, the characteristics and aims of a project of restructulisation of the fused spa companies. This part defines the theoretic-methodological outcomes necessary for processing the practical part. Furthermore, the town of Třeboň is described as well as the historical facts about a development of balneology in Třeboň that confirm technological justification and thus also prospects of balneology there. There is also an outline of the newly established Slatinné lázně Třeboň (Peat Spa Třeboň Company Ltd.), providing balneological services, spa capacity and economic situation of the Spa before and after the fusion. The practical part is based on a secondary data analysis, where the data are from 2014-2016 and from 2017 which is after the fusion, aimed at the spa results – numbers of clients, their structure according to obtained services as well as an average length of their stay. Furthermore, the economic data describing the company results which are taken from accessible sources and straight from the Peat Spa Třeboň Company Ltd. For a fusion evaluation, also a quantitative and qualitative research was implemented, aimed at obtaining an insight into a social reality through the questionnaire research. Also the data obtained from a client feedback system „AskNow” gathered by the company were used. The following part of the thesis is based on a statistic confirmation of the real capacity and especially of economic development while adhering to a general progress of technical and medical standards that confirm the processed data by SWOT analysis. The bachelor thesis attempts to back the justification of the fusion also from the point of view of the Czech Medical Balneology which is based on a necessity of more financial sources than those provided by the state medical care. This necessity of financial support is available for a subject strong in economy and capacity. The Peat Spa Třeboň Ltd. has become such a subject after the implemented fusion, with a perspective of further development and gaining a strong position from the point of view of general technological and economic activities among the leading spa institutions in the Czech Republic, based on the patients’ interest in the procedures and services of the Municipal Spa Třeboň.

Key words: fusion, spa, Třeboň, economy, SWOT analysis, questionnaires, contentment.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 8 |
| 1 Charakteristika fúze..... | 9 |
| 1.1 Legislativní vymezení..... | 9 |
| 1.2 Druhy fúzí..... | 9 |
| 2 Důvody fúze..... | 11 |
| 2.1 Synergický motiv..... | 11 |
| 2.2 Finanční motiv..... | 11 |
| 2.3 Daňový motiv..... | 12 |
| 2.4 Ostatní motivy..... | 12 |
| 3 Proces fúze..... | 14 |
| 3.1 Iniciace fúze a výběr partnera..... | 14 |
| 3.2 Přípravná fáze..... | 14 |
| 3.3 Realizace fúze..... | 15 |
| 4 Charakteristika Slatinných lázní Třeboň s.r.o. | 16 |
| 4.1 Město Třeboň..... | 16 |
| 4.2 Slatinné lázně Třeboň..... | 17 |
| 4.2.1 Historický vývoj..... | 17 |
| 4.2.2 Přírodní léčivý zdroj..... | 19 |
| 4.2.3 Služby poskytované v lázních Třeboň..... | 19 |
| 4.2.4 Další služby důležité v lázeňské oblasti..... | 20 |
| 4.2.5 Obchodní postavení lázní v lázeňském místě a v regionu..... | 21 |
| 4.2.6 SWOT analýza..... | 22 |
| 4.3 Očekávání přínosu fúze lázeňských společností v Třeboni..... | 24 |
| 5 Praktická část..... | 25 |
| 5.1 Cíl práce a výzkumné otázky..... | 25 |
| 5.2 Metodika..... | 25 |
| 5.3 Spokojenost klientů..... | 26 |
| 5.3.1 Úvod ke spokojenosti, zdroj dat..... | 26 |
| 5.3.2 Metody použité při zpracování dat..... | 27 |
| 5.3.3 Hodnocení spokojenosti klientů Bertiných lázní..... | 28 |
| 5.3.4 Hodnocení spokojenosti klientů Lázní Aurora..... | 34 |
| 5.3.5 Celkové vyhodnocení spokojenosti klientů..... | 39 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.4 | Porovnání ekonomických výsledků | 39 |
| 5.4.1 | Úvod, zdroj dat..... | 39 |
| 5.4.2 | Celkové výnosy | 40 |
| 5.4.3 | Výnosy dle struktury klientů, počty přijatých klientů..... | 40 |
| 5.4.4 | Osobní náklady, produktivita práce | 42 |
| 5.4.5 | Výsledek hospodaření před zdaněním, ekonomické zhodnocení fúze.... | 44 |
| 6 | Diskuse | 45 |
| | Závěr | 47 |
| | Seznam literatury | 49 |
| | Seznam příloh | 52 |
| | Seznam obrázků..... | 58 |
| | Seznam tabulek | 59 |
| | Seznam zkratk | 60 |

Úvod

České lázeňství prochází v posledních letech řadou změn. Často slýcháváme ze všech stran o rušení lázeňské léčby či o jejím útlumu. Lázně se proto orientují na samoplátecké pobyty. Do tohoto se prolíná zdravý životní styl, aktivní stáří, uvolnění od vysokého pracovního napětí a v neposlední řadě lze lázeňství brát i jako prevenci proti nemocem.

Lázně slouží jako místo, kde se lidé léčí, slouží pro účely rekreace, tělesné a psychické rehabilitace. Lázně jsou místem vázaným na přírodní léčivé zdroje. Třeboňské lázeňství má bohatou historii a patří mezi nejoblíbenější a nejnavštěvovanější lázeňská města v České republice. Lázně jsou místem vázaným na přírodní léčivé zdroje – čímž je v Třeboni slatina. Slatina se těží na místních rašeliništích a využívá se k léčbě poruch pohybového aparátu, nervového aparátu, revmatoidní artritidy, poúrazových nebo pooperačních stavů. Třeboň získala status lázeňského města v roce 1960. Město Třeboň je jediným majitelem obou lázeňských provozů. Tento fakt je pro město velmi významný, protože lázně významně ovlivňují místní cestovní ruch a zaměstnávají velké množství obyvatel Třeboně. Před fúzí lázeňství v Třeboni tvořily dvě samostatné lázeňské společnosti – Lázně Aurora s.r.o. a Bertiny lázně Třeboň s.r.o. K 1. 1. 2017 došlo k fúzi obou společností, která má prosperitu lázní zásadně ovlivnit. Proto jsem se rozhodla danou skutečnost blíže prozkoumat. Cílem práce je zhodnocení fúze Lázní Aurora s.r.o. s Bertinými lázněmi Třeboň s.r.o.

Lázeňský pobyt má na člověka obrovský vliv z hlediska psychologického, který se projevuje zlepšením fyzického i mentálního zdraví. Ze sociologického hlediska pobyt v lázních pozitivně ovlivňuje zejména geriatrické pacienty a osamělé osoby. Proto pobyt v lázních využívá velmi často klientela, která lázně zná, zná zaměstnance a komunikace mezi klientem a zaměstnancem je vesměs na přátelské úrovni.

1 Charakteristika fúze

Následující kapitola je zaměřena na legislativní vymezení fúze jako specifické formy přeměny obchodní společnosti a charakteristiku základních druhů fúzí.

1.1 Legislativní vymezení

Fúzi lze chápat jako spojení dvou, případně více obchodních společností. Z hlediska legislativy lze v souvisejících zákonech, tj. zákon č. 89/2012 Sb., (novém) občanském zákoníku (dále NOZ) a zákoně č. 125/2008Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, dohledat základní princip fúze. Ten spočívá v právní přeměně, stejně jako případné rozdělení, převod jmění na společníka či jiná změna právní formy společnosti. Přesnou definicí fúze se však výše uvedené zákony nezabývají. Fúze může být dosaženo dvěma způsoby, a sice splynutím nebo sloučením. Proces splynutí je z hlediska ustanovení § 178, odst. 3 NOZ definován takto: „*Při splynutí zanikají všechny zúčastněné osoby a na jejich místě vzniká nová právnická osoba jako osoba nástupnická, na ni přechází všechna práva a povinnosti všech zanikajících osob.*“ Fúze sloučením je dle ustanovení § 61, odst. 1 zákona č. 125/2008 Sb. doprovázena „*zánikem společnosti nebo družstva nebo více společností nebo družstev a přechodem jmění zanikající společnosti nebo družstva na nástupnickou společnost nebo družstvo, nástupnická společnost nebo družstvo vstupuje do právního postavení zanikající společnosti nebo družstva*“.

1.2 Druhy fúzí

Fúze mohou vzniknout vzájemnou ekonomickou provázaností různých tržních subjektů. V tomto ohledu lze rozlišit:

- *Fúze horizontální:* vznikají dle Megginson et al. (2008) sloučením dvou tržních rivalů ve snaze dále zvyšovat tržní podíl a konkurenční pozici, navýšit klientský kmen či získat výhodnější vyjednávací pozici v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Velkou výhodou horizontálních fúzí jsou i úspory z rozsahu, nicméně je nutné, aby nedocházelo k poškozování zájmů koncových zákazníků.
- *Fúze vertikální:* Fotr a kol. (2012) tento druh fúze charakterizuje jako proces, kdy společnou podnikatelskou činnost začnou provozovat ty subjekty, které dosud pojily pouze společné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Hlavním

motivem je zrychlení a zefektivnění vzájemných transakcí, plynulého odbytu a zajištění plynulého toku zboží a služeb.

- *Konglomerátní fúze*: jejich účel není dle Synka (2007) na první pohled čitelný, protože sloučené subjekty nemají provázanou podnikatelskou činnost ani výrobní postupy. Hlavním důvodem je zejména snaha uspořít administrativní náklady, případně vytěžit potenciál nedostatečně využívaných výrobních kapacit. Velkou výhodou konglomerátní fúze je snížení rizika plynoucího z odbytové krize.

2 Důvody fúze

Jak mohlo částečně vyplynout z kapitoly věnované členění fúzí, je pro podstoupení relativně náročného procesu spojení dvou samostatných subjektů nutná adekvátní motivace, a to jak ze strany vlastníků společnosti, tak ze strany managementu. Mezi nejdůležitější motivy fúze patří následující:

2.1 Synergický motiv

Principem synergie je dle DePamphilise (2012) to, že spojení dvou samostatných jednotek přináší vyšší společnou hodnotu, než dokáže vytvořit každá jednotka zvlášť a samostatně. Synergie tedy musí být přínosná pro obě zúčastněné strany a její efekt bývá často ilustrován rovnicí $1 + 1 \neq 2$, nýbrž $1 + 1 = 3$. Efektů plynoucích ze synergie je celá řada (Sedláček, 2013; Gaughan, 2013).

- *Úspory z rozsahu*: vyšší objem produkce umožňující redukci fixních nákladů a snížení podílu celkových nákladů vynaložených na jednotku produkce. Tyto úspory se mohou projevit nejen ve výrobě, ale i v marketingu, personalistice, administrativě atd. Nicméně řada procesů se může díky nové složitější struktuře naopak značně zkomplikovat.
- *Úspory z vertikální integrace*: úspory vznikají díky vertikální fúzi, a to díky redukci nákladů na výrobu způsobených flexibilnějšími dodávkami, jednoduššími smluvními podmínkami atd.
- *Úspory ze šíře sortimentu*: produkce jednoho produktu je relativně levnější díky růstu produkce jiného typu produktu, což je typicky využíváno v sektoru finančních služeb.

2.2 Finanční motiv

Každý podnikatelský subjekt usiluje o optimální rozložení disponibilních prostředků a jejich následné zhodnocení. Vhodným způsobem může být také investice do fúze, která má pomoci snížit průměrné náklady kapitálu zúčastněných subjektů (DePamphilis, 2012). Sedláček (2013) dále uvádí, že fúze umožňuje rozšířit základnu vlastníků a stabilizovat sezónní vlivy v příjmech společnosti, což diverzifikuje riziko pro věřitele, resp. investory. Další finanční výhoda spočívá v tom, že rozsáhlejší struktura umožňuje

efektivnější přerozdělení disponibilních zdrojů ve společnosti, a to do těch oblastí, které generují nejvyšší výnos. Tento vnitřní kapitálový trh umožňuje financovat finančně náročné projekty. Brealey a kol. (2014) upozorňují, že každá společnost by měla usilovat o zhodnocení disponibilních finančních prostředků, nebo alespoň o jejich uvolnění akcionářům ve formě dividend. V opačném případě by mohlo dojít k tomu, že se volných prostředků zmocní, např. násilným převzetím, společnost jiná.

2.3 Daňový motiv

Podnikatelské subjekty účastníci se fúze rovněž usilují o daňovou optimalizaci, zejména v podobě využití daňové ztráty. Tento motiv by však měl být pouze doplňkovým, nikoliv rozhodujícím, faktorem pro konečné rozhodnutí, zda k fúzi dojde či nikoliv. Na trhu existují společnosti, které jsou dlouhodobě ziskové, a mají tak povinnost stabilně odvádět velký objem daní. Naproti tomu jiné firmy jsou dlouhodobě ztrátové, a proto dle příslušných ustanovení daňového zákona nemohou v příštích účetních obdobích uplatnit ztrátu ke snížení základu daně. Ziskové firmy tak v případě fúze mohou tuto daňovou výhodu využít, nicméně tato výhoda je pouze krátkodobá, leckdy jednorázová (Brealey a kol., 2014).

2.4 Ostatní motivy

Dalším důvodem fúze může být snaha o zvýšení tržního podílu, resp. maximalizace tržní hodnoty společnosti. Díky fúzi si zúčastněné subjekty mohou zajistit výhodnější podmínky v dodavatelsko-odběratelských vztazích a získat tak náskok před konkurencí. Tento princip je často uplatňován u přeshraničních fúzí, kdy společnosti využívají znalosti svého partnera o lokálním trhu a klientských preferencích (Bösecke, 2009).

Podnětem k fúzi může být dle Sedláčka (2013) i snaha o diverzifikaci rizika z pohledu investorů, kteří u velkých společností či konglomerátů očekávají přínosy v podobě úspor z rozsahu a nižšího rizika insolvence/bankrotu. Úlohou managementu je nalezení vhodně se doplňujících společností, nicméně v některých případech může být výhodnější optimální diverzifikace vlastního portfolia.

Iniciace fúze může dle Fotra a kol. (2012) též proběhnout díky relativně krátkozrakým cílům manažerů, kteří se soustředí na maximalizaci vlastního prospěchu (platu, odměn, atd.). Oproti tomu vlastníci sledují zejména maximalizaci ekonomického výsledku firmy a zhodnocení vlastní investice. Fúze tak pro manažery může znamenat prostředek pro zvýšení své moci a rozhodovacích kompetencí, což vždy nemusí korespondovat s efektivitou fúze jako takové.

3 Proces fúze

Hladký proces fúze bez vzniku komplikací předpokládá dodržení všech legislativních požadavků daných již zmíněným zákonem č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, a novým občanským zákoníkem. Kromě dalších relevantních zákonů (daňový, účetní, pracovní zákoník aj.) jsou velmi důležitá i ustanovení zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže. Tento zákon reguluje konkurenční prostředí, jež by mohlo být nesprávně provedenou fúzí narušeno. Mezi nejdůležitější kroky v procesu fúze patří:

3.1 Iniciační fáze a výběr partnera

Pokud firma identifikuje a vyhodnotí důvody, pro které je fúze vhodným řešením dané situace, následuje zpravidla analýza prostředí společnosti; odvětví, ve kterém je vykonávána podnikatelská činnost, a také finančního zdraví, tzn. analýza schopnosti generovat zisk a plnit své závazky (Kalouda, 2017).

Selekce vhodných partnerů pro společnou podnikatelskou činnost v rámci fúze zpravidla zohledňuje požadavek na dlouhodobé plnění vytyčených cílů a dosahování strategických výhod. Je tedy třeba hodnotit všechny znaky, které by mohly potenciálně ovlivnit plynulou spolupráci zúčastněných subjektů. Mezi častá kritéria výběru patří např. vhodná geografická poloha subjektů, odpovídající struktura a firemní kultura, podobná vize a uplatňované přístupy k výkonu podnikatelské činnosti atd. Prověřena by rovněž měla být finanční situace partnerské společnosti, např. s pomocí vhodných ekonomických a finančních ukazatelů, případně bonitních a bankrotních modelů (Fotr a kol., 2012; Kalouda, 2017).

3.2 Přípravná fáze

Po provedení veškerých analýz potřebných pro tvorbu strategického rozhodnutí by měla společnost, např. s využitím metody SWOT analýzy, vyhodnotit a porovnat synergické efekty, případně identifikovat příležitosti a hrozby, eventuálně konkurenční výhody, plynoucí ze spojení konkrétních subjektů. Společnost by též měla vyhodnotit případná rizika odstoupení od fúze během fáze realizace, případně nastavit podmínky, které minimalizují zbytečně vynaložené náklady na realizaci fúze. To předpokládá mimo jiné i kvalitní a funkční komunikaci mezi oběma stranami. Přípravná fáze by se

v optimálním případě měla řídit strategickým plánem (časovým harmonogramem), který umožní fúzi realizovat bez zbytečných průtahů a komplikací, a to s pomocí jasně stanovených a rozdělených kompetencí (Jakubíková, 2013; Sherman, 2011).

3.3 Realizace fúze

Proces přeměny společnosti či družstva vychází z písemného projektu, který je podepsán všemi oprávněnými osobami, jež se přeměny účastní. Projekt přeměny (fúze) musí dle ustanovení § 70 zákona č. 125/2008 Sb. obsahovat zejména údaje o zúčastněných společnostech a družstvech, výměnné poměry účastníků, rozhodný den atd. Musí být podepsán ve stejném znění společníky všech subjektů, které se přeměny účastní. Projekt fúze je dle § 33, odst. 1 v listinné podobě ukládán v obchodním rejstříku.

Rozhodný den je dle § 10-11b výše uvedeného zákona okamžikem, kdy je zahájeno jednání nově vznikající společnosti. K rozhodnému dni je též sestavována tzv. zahajovací rozvaha, rovnající se součtu rozvah společností původních, vyjma vzájemných pohledávek a závazků. Abstrahováno je též od výnosů a nákladů, které vznikly v důsledku vzájemných transakcí.

Důležitým momentem ve fázi realizace fúze je dle Joskové a kol. (2012) vyhodnocení celého projektu, a sice porovnání počáteční investice určené na fúzi a budoucích příjmů, které díky fúzi plynou. Potřebné údaje získává finanční management zpravidla ve spolupráci se soudem určenými znalci, kteří oceňují majetek zanikajících společností. Ocenění majetku je povinné, pokud má podíl na růstu základního kapitálu společnosti nástupnické, případně pokud je kapitál nástupnické společnosti tvořen souhrnem kapitálů zanikajících společností.

4 Charakteristika Slatinných lázní Třeboň s.r.o.

4.1 Město Třeboň

Město Třeboň se nachází v Jihočeském kraji České republiky, v okrese Jindřichův Hradec. Třeboň začala být osidlována během 12. století. V té době byla známa pouze jako trhová osada ležící na křižovatce obchodních cest, kterou postupně začaly obklopovat první domy (Hule, 2005).

Prvním významným šlechtickým rodem, který Třeboň vlastnil, byli Rožmberkové. Ti za svého působení založili roku 1367 známý augustiniánský klášter a zasloužili se o postupný rozkvět Třeboně.

V Třeboni se nachází mnoho kulturních zařízení a historických památek. Každé z nich nabízí zajímavý program, zážitek nebo historii. Jednou z často navštěvovaných památek je státní zámek Třeboň, který je jedním z největších zámeckých komplexů ČR. Původně zámek sloužil jako sídlo vládnoucího rodu Rožmberků a následně Schwarzenbergů (Hule, Zeman, 2006).

Podle Huleho (2005) právě poslední šlechtický rod žijící v Třeboni nechal nedaleko města postavit Schwarzenberskou hrobku, která je umístěna v 17hektarovém anglickém parku na jižní straně rybníka Svět. V dnešní době je také místem, kde se konají koncerty.

Rybníkářství má v malebné Třeboni nejen velký význam, ale i bohatou historii. Právě o významu zdejších vodních děl se návštěvník může dozvědět v domě Štěpánka Netolického, který se nachází přímo na Masarykově náměstí. V nedávno zrekonstruovaném domě je stálá expozice věnovaná právě rybníkářství a osobě Štěpánka Netolického. Dalším zajímavým informačním zdrojem o třeboňské přírodě a historii lázeňství je Dům přírody nacházející se v areálu státního zámku Třeboň.

Církevními památkami města jsou augustiniánský klášter a kostel sv. Jiljí. Kostel dříve patřil ke klášteru, ale v současnosti je samostatným farním kostelem, který je unikátní pro svůj dvoulodní systém.

Divadlo J. K. Tyla vzniklo v Třeboni v roce 1833. Prostory divadla byly v minulosti součástí pivovaru. Uměleckým dílem je zdobení stěn a stropu divadla. Divadlo má

kapacitu tři sta čtyři míst. V divadle působí hostující divadla, ale také ochotnické divadlo (Hule, Zeman, 2006).

V Třeboni se každoročně pořádá řada kulturních akcí jako například Anifilm, Lázeňská Třeboň, Třeboňská nocturna, Třeboňský advent a další. Mnoho návštěvníků v podzimním čase přilákají i výlovy rybníků, především největšího rybníku Rožmberk.

4.2 Slatinné lázně Třeboň

V současné době se v Třeboni nachází dva prosperující lázeňské domy. Lázně Aurora a Bertiny Lázně. Oba domy spadají pod majetek města a jsou spravovány jedinou společností – Slatinnými lázněmi Třeboň s.r.o.

4.2.1 Historický vývoj

Třeboňské lázeňství má poměrně dlouhou tradici. Nejprve začaly vznikat takzvané lazebny, o které se starali lazebníci. V této době zastávali několik funkcí, a to jak léčebnou, tak společenskou a očištnou. První zmínka o lazebně v Třeboni pochází z roku 1666. Sirnoželezitý léčivý pramen vyvěral v místě na Kopečku v Třeboni. Byla zde postavena studánka, následně dřevěná kaplička a později ji nahradila barokní zděná kaple.

Druhá světová válka měla za důsledek mnohá utrpení a zranění, která vedla ke snižování pracovních schopností zaměstnanců třeboňského velkostatku. Aby tento velkostatek nadále prosperoval, byl potřeba dobrý zdravotního stavu pracovníků. Proto inženýr stavební správy třeboňského velkostatku František Pallas a vedoucí účtárny Rudolf Bezecný společně začali přemýšlet o vybudování zaměstnaneckých slatinných lázní. Avšak po vybudování návrhu na Schwarzenberské zaměstnanecké slatinné lázně v roce 1915, který zpracovala společnost Wilhelm Bruckner ve Vídni, bylo zjištěno, že by stavba byla finančně nevýhodnou a z budování sešlo. Budova byla projektována na místnost pro přípravu slatiny, sociální zařízení, prádelnu a čtyři kabiny. Každá z nich měla obsahovat lehátko, vanu na vodu a vanu na aplikaci rašeliny (Psíková, 2003).

Mužem, který se zasloužil o vznik třeboňských lázní, byl učitel Václav Hucek. V polovině 19. století zakoupil dům č. p. 85 na náměstí, kde založil hospodu, ubytování a pekárnu. Tyto prostory pronajímal a později zakoupil ještě zahradu u Zlaté stoky, kde vybudoval zahradní restauraci s tanečním sálem (Psíková, 2003).

Učitel Hucek měl dceru Bertu, která byla všestranně nadaná. Protože často cestovala, za svůj život získala mnoho zkušeností. Ty mohla využít, když v roce 1881 otec započal v místě zahradní restaurace výstavbu lázeňské budovy. Sama Berta zhotovila její prvotní plán. Na počátku budování se lázně skládaly pouze z pěti kabin. V každé se nacházela vana pro očištné koupele a pátá kabina obsahovala ještě vanu na rašelinu.

Rok od začátku výstavby, tedy v roce 1882, byl lázeňský dům zkolaudován a Václav Hucek získal povolení k užívání třeboňské rašeliny ve svých lázních. Berta Hucková ze svých cest věděla o účincích rašeliny, a to z poznatků získaných v západočeských lázních. Protože Berta vážně onemocněla, její otec se rozhodl pojmenovat lázně po dceři. Do provozu byly Bertiny lázně uvedeny v prosinci roku 1882 (Psíková, 2003).

V roce 1960 dostala Třeboň status lázeňského města. V roce 1967 byla zahájena výstavba druhého lázeňského domu Aurora. Stavba tohoto komplexu trvala do roku 1975, kdy byly lázně otevřeny pro veřejnost. V roce 1990 byly Ministerstvem zdravotnictví a sociálních věcí České republiky založeny Státní léčebné lázně Třeboň. Dalším důležitým rokem pro lázeňství v Třeboni byl rok 1992, kdy byly Bertiny lázně vráceny jako historický majetek městu Třeboň. Druhým datem je rok 1998, kdy byly na město Třeboň převedeny lázně Aurora. Každý lázeňský dům v té době spravovala samostatná společnost, vždy se 100% vlastníkem – městem Třeboní. Město Třeboň oba dva lázeňské domy začalo postupně rekonstruovat. Postupně začalo sbližování obou společností. Nejdříve to bylo v rámci společné propagace a vyjednávání se zdravotními pojišťovnami. Následně došlo k zastřešení obou společností vrcholovým vedením. V dalším kroku obě společnosti zaváděly jednotné informační a ekonomické systémy s centrální podporou informačních technologií. Tím začalo docházet k sjednocování pracovních postupů na všech úsecích. V rámci rekonstrukce balneoprovozů Bertiných lázní v roce 2015 a s tím spojené odstávky si společnosti začaly „zapůjčovat“ zaměstnance a minimalizovaly tak ztráty spojené s uzavírkou provozů. Na základě všech těchto skutečností navrhl tehdy management lázní majiteli konsolidovat majetek a know-how obou společností do jedné firmy (Výroční zprávy, 2016).

4.2.2 Přírodní léčivý zdroj

Lázeňská léčebně rehabilitační péče je poskytována výhradně jako následná lůžková péče ve zdravotnických zařízeních, která se nacházejí v místě výskytu přírodního léčivého zdroje nebo na území s klimatickými podmínkami příznivými k léčení, a při poskytování péče jsou tyto přírodní léčivé zdroje nebo klimatické podmínky příznivé k léčení využívány (zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění).

Přírodní léčivé zdroje jsou vody, plyny, peloidy (bahna, slatiny, rašeliny), klima (jeho dráždivost, čistý vzduch a jeho teplota a vlhkost, exhalace lesů a luk i moře: jod, aerosol z příboje) (Špisák, 2010).

Rašelina patří do skupiny peloidů, které představují jeden ze tří přírodních léčivých zdrojů (vedle minerálních vod a plynů). Peloidy jsou organogenní a minerogenní sedimenty. Dělíme je na humolity a bahna. Toto rozdělení závisí na množství obsažených organických látek. Humolity (rašeliny, slatiny a zemité slatiny) obsahují až 99 % organických látek. Zatímco zmiňovaná bahna mají v sobě méně než 20 % organických látek a v České republice se nevyskytují (Zeman, 2013). Rašeliny vznikají z rostlin, mezi které patří rákos, ostřice nebo orobinec. Z látek anorganických obsahuje síru a železo. Princip vzniku rašeliny spočívá v tzv. slatinění (zetlení) již uvedených organických a anorganických látek. Rašelina je díky svému obnovitelnému procesu jedinečná a prakticky nevyčerpatelná. K léčbě v lázních Aurora je rašelina získávána z nedalekého rašelinště Spálená Borkovna, ležícího jihovýchodně od Třeboně. Je dovážena do prostor lázeňského areálu, kde dochází v určených prostorech k jejímu zpracování a úpravě do podoby vhodné k léčbě.

4.2.3 Služby poskytované v lázních Třeboň

Základní lázeňská péče se dělí na komplexní lázeňskou léčbu – KLP a příspěvkovou lázeňskou péči – PLP. Zatímco KLP hradí plně zdravotní pojišťovna a klientovi je vystavena pracovní neschopnost, PLP je léčba hrazená zdravotní pojišťovnou částečně. Za částečnou léčbu se považuje pouze léčení, ubytování a stravování si klient hradí sám a léčebnou péči čerpá v rámci své dovolené. Délka léčby je 21, případně 28 dní dle zdravotní indikace. Další možností, jak využít léčebnou kůru, je ambulantní léčba. Tato léčba je využívána hlavně klienty, kteří žijí v okolí lázeňských domů. Ve všech případech návrh na lázeňské léčení vystaví ošetřující lékař.

Indikace pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči, které mohou lékaři indikovat k lázeňské péči v Třeboni:

- VI. Nemoci nervové.
- VII. Nemoci pohybového ústrojí.

Blíže specifikovaná jednotlivá onemocnění nalezneme v těchto zákonech: zákon č. 1/2015 Sb. ze dne 22. prosince 2014, kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, prováděcí vyhláška Ministerstva zdravotnictví ČR č. 2/2015 Sb. ze dne 23. prosince 2014 o stanovení odborných kritérií a dalších náležitostí pro poskytování lázeňské léčebně rehabilitační péče.

Mezi další možnosti využití lázeňské péče je samoplátecká lázeňská léčba, kterou si klient hradí v celé výši sám. Výběr procedur závisí na klientovi. Pouze u klientů nad 70 let je potřeba lékařské vyšetření (Lázně Třeboň, 2015).

Lázně nabízejí široké a pestré portfolio samopláteckých pobytů, každoročně je aktualizují a obohacují o novinky.

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

4.2.4 Další služby důležité v lázeňské oblasti

Jednatel lázní PhDr. M. Kramárik (2018) uvádí, že vedle léčení zajišťují lázně další základní služby, kam patří ubytování a stravování. Ubytovací kapacita Lázní Aurora je celkem 564 lůžek ve 289 pokojích, jednolůžkových a dvoulůžkových, k dispozici je též ubytování apartmánového typu. Lázně využívají dalších 250 lůžek v penzionech a v hotelích, které jsou v blízkosti lázní. Ubytovací kapacity pavilonů „A i B“ byly rozsáhle rekonstruovány v roce 2012, obnovou prošla i ubytovací kapacita budovy „F“

na konci roku 2014. Bertiny lázně nabízejí 192 lůžek v celkem 105 pokojích. Také Bertiny lázně spolupracují s řadou místních penzionů a hotelů, umístěných v těsné blízkosti lázní, celkem je využíváno pro ubytování dalších 170 lůžek. Ubytovaní v Bertiných lázních a jeho kvalita odpovídá době rekonstrukce, která proběhla v letech 1995 a 1996. Vybavení pokojů, včetně jejich uspořádání, již ne zcela a ve všech parametrech splňuje současné požadavky na zajištění ubytování a je morálně zastaralé. Obdobně strádá i stravovací úsek, který navíc nevyhovuje kapacitně. Na září tohoto roku připravují Slatinné lázně Třeboň s.r.o. rozsáhlou rekonstrukci Bertiných lázní zaměřenou zejména na opravu a rozšíření stravovací a ubytovací části. Lázně plánují znovuotevření pro klienty z řad samoplátců i z řad pojištěnců na květen 2019 (Kramárik, 2018).

4.2.5 Obchodní postavení lázní v lázeňském místě a v regionu

Na Třeboňsku jsou lázně významným prvkem jak z hlediska ekonomického, zdravotního, tak i turistického. Lázeňské město je atraktivní pro podnikatelské subjekty z různých oborů:

- Zdravotnictví – v Třeboni jsou nabízeny také privátní služby (včetně masérských služeb, rehabilitačního cvičení). Tyto služby využívají jak místní obyvatelé, tak i lázeňští hosté.
- Kosmetické služby, pedikúra, manikúra, kadeřnické služby a další, tyto služby jsou buď přímo součástí lázeňských komplexů, nebo se nacházejí v blízkých dependancích, případně v centru města.
- Stravovací služby – kavárny, cukrárny, bary, pohostinství.
- Dopravní síť (vlakové spojení, autobusová doprava, taxi služby).
- rodej a výroba památkových předmětů – suvenýry, lázeňské oplatky, výrobky z přírodních léčivých zdrojů např. extrakt ze slatiny (Malinová, 2012).

4.2.6 SWOT analýza

„Dnes je Česká republika jednou ze světových lázeňských velmocí a kvalitní lázeňská zařízení najdete prakticky ve všech regionech naší republiky... České lázně jsou proslulé kvalitní lékařskou péčí a progresivními léčebnými a rehabilitačními metodami. Obrovskou zásluhu na skvělých výsledcích českého léčebného lázeňství má především vysoce kvalifikovaný personál (lékaři, fyzioterapeuti i zdravotní sestry), který je zároveň jednou z jeho největších předností... Česká republika disponuje stovkami přírodních léčivých pramenů a bohatými nalezišti peloidů (bahno, slatina a rašelina), zdroji přírodních zřídelních plynů i místy s příznivým klimatem. Díky jejich propojení s lékařskou vědou vzniklo na našem území více než třicet lázeňských míst, kde se léčí široká škála onemocnění“ (Svaz léčebných lázní České republiky, 2016).

SWOT analýza firmy popisuje současnou pozici firmy ve smyslu kvality nabídky (silné a slabé stránky) a ve smyslu předpokladu budoucího vývoje úspěšnosti nabídky firmy (příležitosti a hrozby). Všechny složky SWOT analýzy jsou rozčleněny dle významu.

Tabulka 1 SWOT analýza

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|--|
| <p>významné</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní a vyhledávaný přírodní léčivý zdroj. • Poloha lázní v 45ha parku (1a). • Poloha lázní v historickém centru města (blt). • Wellness centrum se slanou vodou a vodními atrakcemi (1a). • Dobré jméno destinace třeboň a turisticky atraktivní lokalita. • Výhodná poloha na hranici s německem a rakouskem. • Úroveň odborného personálu. • Silná pozice na trhu v ČR. • Doplnění nových wellness a léčebných procedur. • Bufetový systém stravování pro samoplátce (1a). • Komplex služeb – vše pod jednou střechou. • Vysoká úroveň některých zdravotnických služeb (např. fyzioterapie). • Minimální sezónnost. | <p>významné</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zažití stereotypy přístupu ke klientele. • Nedostatek personálu v některých profesích. • Malá kapacita stravovacích prostor - směnování stravování v BL(bude řešeno dostavbou 2018–2019). |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <p>významné</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zájem o krátkodobé relaxační pobyty ze strany tuzemských samoplátců a firem. • Politická situace na některých dovolenkových destinacích mimo ČR. • Využití stávající výhody nižší cenové úrovně v oblasti služeb ve srovnání se státy EU. • Největší ubytovací zařízení v JČ (1a). • On-line internetové rezervace s možností nákupu doplňkových služeb. | <p>významné</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situace v českém zdravotnictví, zejména vývoj v oblasti hrazení lázeňské péče pojišťovny. • Klesající množství zahraničních klientů českých lázní. • Nárůst konkurence v oblasti pseudolázeňství a wellness. |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Očekávání přínosu fúze lázeňských společností v Třeboni

V kapitole 4.2.1 jsem popisovala historický vývoj lázeňství v Třeboni. V závěru kapitoly jsem popsala, jak se původně samostatné společnosti, které měly jednoho majitele a podobnou nabídku služeb, postupně sblížovaly. Velkým krokem ve sblížení procesů společností byl rok 2013, kdy vlivem změny indikačního seznamu došlo k omezení počtu léčených klientů od zdravotní pojišťovny. Díky krizi musely obě dvě společnosti hledat úspory v řízení obou lázeňských domů. To šlo nejspíše hledáním úspor z rozsahu – společný výběr dodavatelů. Díky úbytku klientů zdravotních pojišťoven se musely lázně začít orientovat více na klienty z řad samoplátců. Důležitým aspektem bylo sledování spokojenosti klientů. Klasické dotazníkové šetření bylo těžkopádné, připomínky klientů se k vedení dostávaly až i s několikadenním zpožděním, což vedlo vedení lázní v roce 2015 k realizaci dotazníkového systému „AskNow“. Vedení má tak možnost „on-line“ reagovat. Z analýzy negativních i pozitivních připomínek vzešlo hodně podnětů, které poukázaly na další nedostatky spojené s tím, jak odlišně fungovaly oba lázeňské domy. Proto, když vedení lázní předložilo majiteli, městu Třeboň, projekt plánované fúze, byl jedním z hlavních očekávaných přínosů, vedle ekonomických úspor, i přínos daný zvyšováním spokojenosti klientů se službami lázní. Toho se má dosáhnout standardizací služeb a jejich rozvojem.

Shrnutí očekávaných přínosů fúzí společností Lázně Aurora s.r.o. a Bertiných lázní Třeboň s.r.o.:

- Ekonomické přínosy – úspora nákladů a z toho plynoucí vyšší výsledky hospodaření.
- Stabilizační přínosy – silná společnost lépe zvládne případný krizový vývoj, je větší jistotou pro zaměstnance.
- Rozvojové přínosy – silná společnost může efektivněji alokovat finanční zdroje na investiční aktivity.
- Zvyšování spokojenosti klientů – standardizací procesů, zaváděním dobrých praxí osvědčených pracovních postupů lze očekávat i zvyšování spokojenosti, které pomůže lázním v jejich dalším rozvoji (Výroční zpráva, 2016).

5 Praktická část

5.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení fúze městských lázní Třeboň. Dílčí cíle jsem si stanovila tyto:

1. Zmapování kvality poskytování zdravotnických a sociálních služeb a názory pacientů na realizované změny vyvolané fúzí.
2. Zhodnocení restrukturalizace lázeňských společností – Lázně Aurora s.r.o. a Bertiných lázní Třeboň s.r.o. z hlediska ekonomiky, organizace a řízení.

Výzkumné otázky

1. Jaká je kvalita poskytovaných zdravotnických a sociálních služeb a jaké jsou názory pacientů na změny vyvolané fúzí?
2. Jaký výsledný efekt měla fúze dvou městských lázeňských společností z ekonomického hlediska?

5.2 Metodika

Úspěšnost projektu fúze třeboňských lázeňských společností jsem se rozhodla posoudit ze dvou různých úhlů pohledu, které jsou vzájemně propojené. Obě hodnocení vycházejí z dostupných dat společnosti Slatinné lázně Třeboň s.r.o. Prvním pohledem je zjišťování spokojenosti klientů, druhým je posouzení ekonomických výsledků třeboňských lázní. Vždy posuzujeme období před fúzí s prvním rokem fungování obou společností pod společnou hlavičkou Slatinných lázní Třeboň s.r.o.

Pro naplnění cíle práce jsem využila kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Pro kvantitativní výzkum jsem využila statistické metody, techniky dotazování. Pro kvalitativní výzkum jsem použila metodu sekundární analýzy dat.

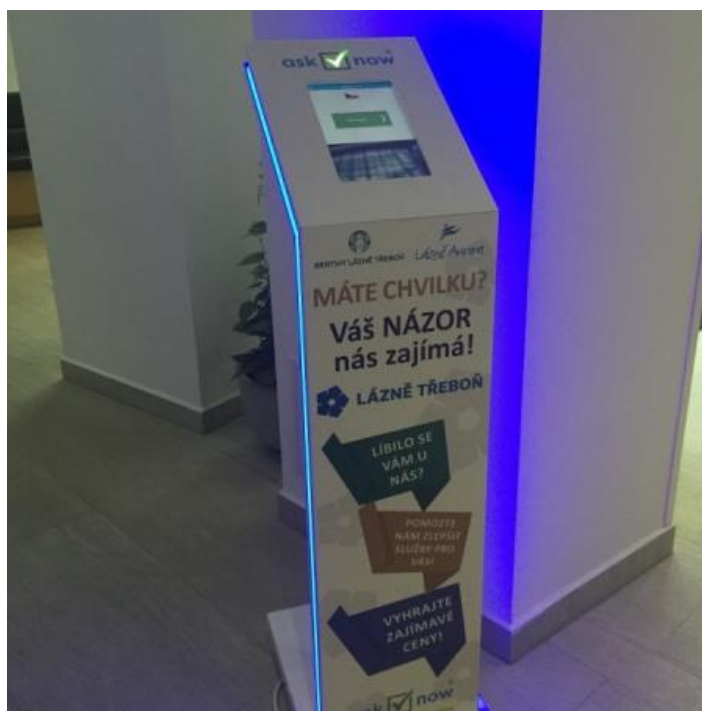
5.3 Spokojenost klientů

5.3.1 Úvod ke spokojenosti, zdroj dat

Sledování spokojenosti klientů je pro Slatinné lázně Třeboň s.r.o. základním nástrojem pro poskytování zpětné vazby při sledování úrovně kvality služeb. V září roku 2015 byl uveden do provozu systém sledování spokojenosti klientů „AskNow“, dodaný firmou NEXT MOBILE SOLUTIONS, s.r.o. Spokojenost klientů je sledovaná ve čtyřech oblastech:

- Hotelové služby.
- Služby v lázeňských jídelnách.
- Služby restaurací a barů.
- Služby v lázeňském provozu.

Celková spokojenost je zjišťovaná na základě míry doporučení lázní přátelům a známým. Součástí dotazníku je také otázka na nespokojenost, její důvody a náměty na zlepšení. Za Lázně Aurora jsem měla možnost zpracovat 9663 dotazníků. Za Bertiny lázně pak 1997 dotazníků. Odlišný počet dotazníků je dán podle mého názoru počtem přístupných terminálů, počtem klientů a strukturou léčených hostů. Celý dotazník je uveden v Příloze číslo 1.



Obrázek 1 Terminál v systému „AskNow“

Zdroj: Vlastní fotografie

Pro sběr dat jsou využívány terminály s tabletem (obr. 1). Tři terminály jsou umístěny v Lázních Aurora a jeden terminál je umístěn v Bertiných lázních. Jejich počet byl zvolen tak, aby odpovídal počtu klientů a velikosti areálu. Klienti na dotykové obrazovce odpovídají na otázky v dotazníku a mohou vkládat do dotazníku i konkrétní informace. Odpovědi jsou ukládány na servery a zasílány odpovědným zaměstnancům společnosti e-mailem. Ti mohou sledovat vývoj spokojenosti a případně okamžitě reagovat na podněty klientů. Pro zhodnocení spokojenosti klientů jsem využila odpovědi, kterými klienti přidělením hvězdiček u jednotlivých otázek vyjadřují míru spokojenosti s jednotlivými službami poskytovanými lázněmi. Počet hvězdiček je reprezentován počtem bodů. Maximální počet hvězdiček 5 reprezentuje nejvyšší úroveň spokojenosti, minimální počet 1 znamená nejnižší úroveň spokojenosti. Pokud klient nemá zkušenost s danou službou, poskytuje systém možnost danou otázku nehodnotit.

5.3.2 Metody použité při zpracování dat

Za každé čtvrtletí jsem pomocí SW Excel vypočetla hodnoty průměrné spokojenosti u jednotlivých otázek. Výsledky jsem zpracovala do tabulek a grafů.

Pro charakterizování vývoje jsem vypočetla indexy, které porovnávají průměrnou spokojenost v daném čtvrtletí s průměrnou spokojeností stejného čtvrtletí v předchozím

roce. Důležité pro mě bylo porovnat období před fúzí a po fúzi. A pokusit se tak ohodnotit fúzi z hlediska klientů. Období rozdělená na čtvrtletí jsem použila, protože tak mohu lépe eliminovat vliv sezóny a s tím spojený vliv i různé struktury hostů.

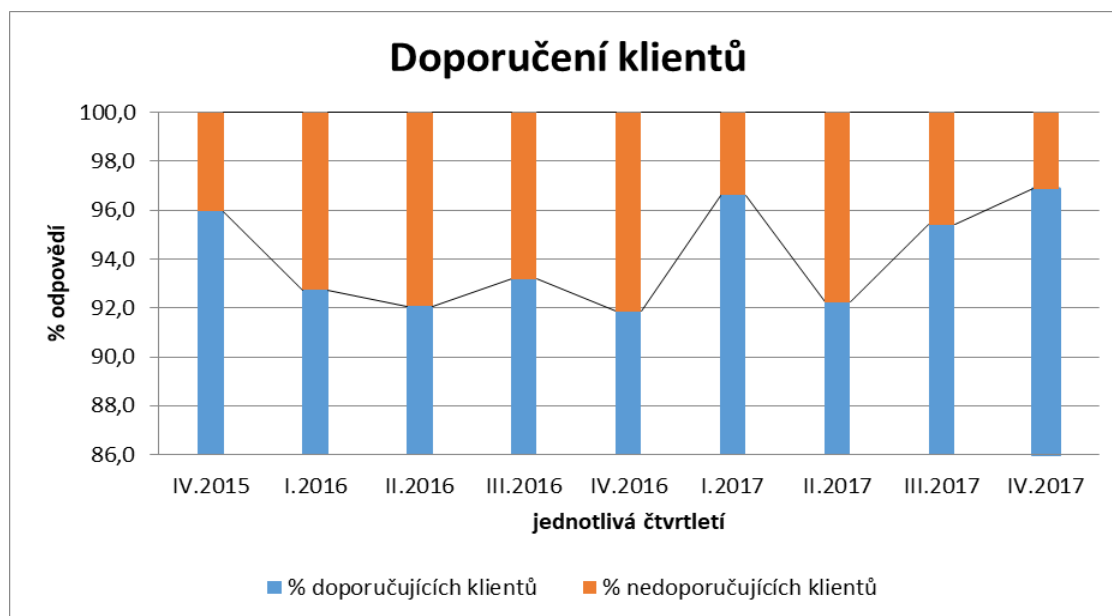
Desetinná místa za 1 v indexu vyjadřují vývoj v % (index = 1,11 znamená, že v daném čtvrtletí vzrostla spokojenost o 11% ve srovnání se stejným čtvrtletí předchozího roku).

Index vývoje spokojenosti = průměrná spokojenost v i-tém čtvrtletí 2017 / průměrná spokojenost v i-tém čtvrtletí 2016 (pro i = I, II, III, IV). Porovnání stejných čtvrtletí mělo omezit vliv různého složení klientely na spokojenost.

Získané výsledky jsou platné pro soubor respondentů (tedy ne všech klientů lázní), nelze vyloučit ani vliv rostoucí spokojenosti respondentů v důsledku rostoucí spokojenosti s vývojem osobní situace klientů (např. růstu výdělků).

5.3.3 Hodnocení spokojenosti klientů Bertiných lázní

Nejdříve jsem hodnotila vývoj procentuálního podílu doporučujících a nedoporučujících respondentů. Nepoužila jsem zde srovnání vývoje indexů za jednotlivé odpovědi, ale porovnávám celkový vývoj podílu doporučujících a nedoporučujících klientů Bertiných lázní svým přátelům (Příloha číslo 2, tab. 1).



Obrázek 2 Vývoj podílu klientů (respondentů), kteří by doporučili Bertiny lázně svým přátelům

Zdroj: Vlastní zpracování

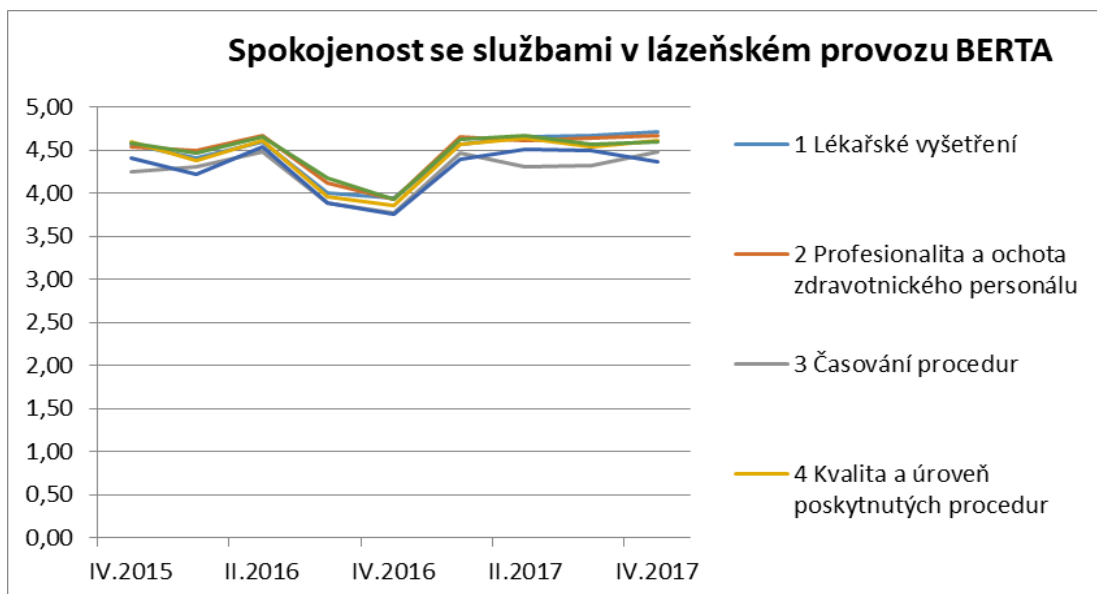
Z tabulky číslo 1 (viz Příloha 2) vývoje odpovědí, které porovnávají vývoj po čtvrtletích let 2017 a 2016, lze pozorovat mírný růst podílu doporučujících, výjimkou je poslední čtvrtletí roku 2016, v kterém došlo k poklesu ve srovnání s posledním čtvrtletím roku 2015 (Obr. 2).

Dále v tabulce číslo 2 uvádím spokojenost se službami v lázeňském provozu BERTA. Z údajů v tabulce jasně vyplývá růst spokojenosti s lázeňskými službami v 2. polovině roku 2017, to je vidět i v grafu (Obr. 3).

Tabulka 2 Spokojenost se službami v lázeňském provozu BERTA

| Spokojenost se službami v lázeňském provozu Berta | Index 1/2017-1/2016 | Index 2/2017-2/2016 | Index 3/2017-3/2016 | Index 4/2017 - 4/2016 |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Lékařské vyšetření | 1,04 | 1,01 | 1,17 | 1,20 |
| Profesionalita a ochota ZP | 1,03 | 0,99 | 1,13 | 1,19 |
| Časování procedur | 1,04 | 0,96 | 1,11 | 1,19 |
| Kvalita a úroveň procedur | 1,04 | 1,01 | 1,15 | 1,20 |
| Bazén, wellness | 1,04 | 1,00 | 1,16 | 1,16 |
| Prostředí a čistota LP | 1,04 | 1,00 | 1,09 | 1,17 |

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 3 Spokojenost se službami v lázeňském provozu Berta

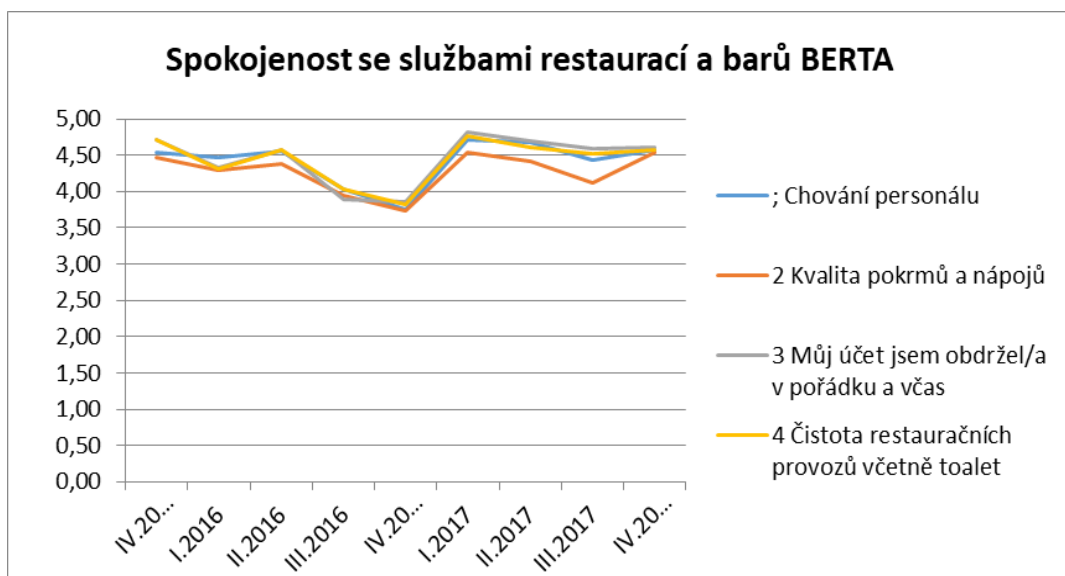
Zdroj: Vlastní zpracování

Obdobný vývoj je vidět i u indexů vývoje spokojenosti se službami restaurací a barů v Bertiných lázních (Tab. 3). Mírné zpomalení růstu spokojenosti je ve 2. čtvrtletí. V ostatních obdobích je vývoj porovnání indexů spokojenosti pozitivní. To je názorně vidět i v grafu (Obr. 4).

Tabulka 3 Spokojenost se službami restaurací a barů v lázeňském provozu Berta

| Spokojenost se službami restaurací a barů v Bertiných lázních | Index 1/2017-1/2016 | Index 2/2017-2/2016 | Index 3/2017-3/2016 | Index 4/2017-4/2016 |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Chování personálu | 1,06 | 1,03 | 1,10 | 1,22 |
| Kvalita pokrmů a nápojů | 1,06 | 1,01 | 1,04 | 1,21 |
| Účet v pořádku a včas | 1,11 | 1,03 | 1,18 | 1,19 |
| Čistota provozů a toalet | 1,11 | 1,01 | 1,12 | 1,20 |

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 4 Spokojenost se službami restaurací a barů Bertiných lázní

Zdroj: Vlastní zpracování

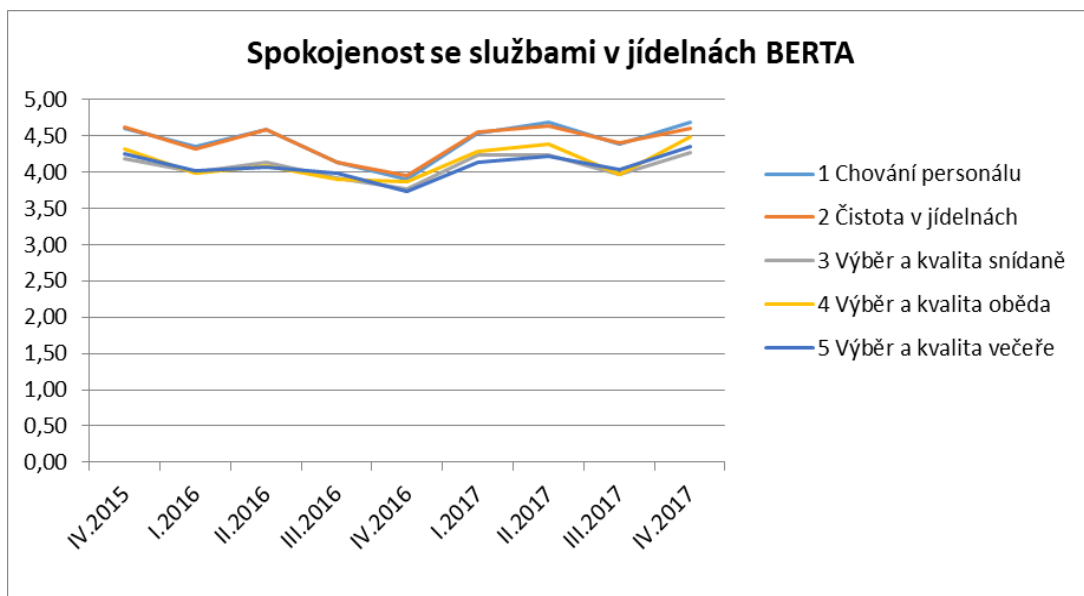
Tabulka 4 Spokojenost se službami v jídelnách v lázeňském provozu Berta

| Spokojenost se službami v jídelnách v lázeňském provozu Berta | Index | Index | Index | Index |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1/2017-1/2016 | 2/2017-2/2016 | 3/2017-3/2016 | 4/2017-4/2016 |
| Chování personálu | 1,04 | 1,02 | 1,06 | 1,20 |
| Čistota v jídelnách | 1,06 | 1,02 | 1,07 | 1,17 |
| Výběr a kvalita snídaně | 1,06 | 1,03 | 1,01 | 1,13 |
| Výběr a kvalita oběda | 1,08 | 1,08 | 1,02 | 1,16 |
| Výběr a kvalita večeře | 1,03 | 1,04 | 1,01 | 1,16 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Další hodnocenou oblastí poskytovaných služeb je stravovací část. I zde jsou všechny indexy vývoje spokojenosti větší než 1 a spokojenost s těmito službami má vzestupnou tendenci (Tab. 4).

Vývoj je dále dokumentován v grafu na obrázku číslo 5.



Obrázek 5 Spokojenost se stravovacími službami v Bertiných lázních

Zdroj: Vlastní zpracování

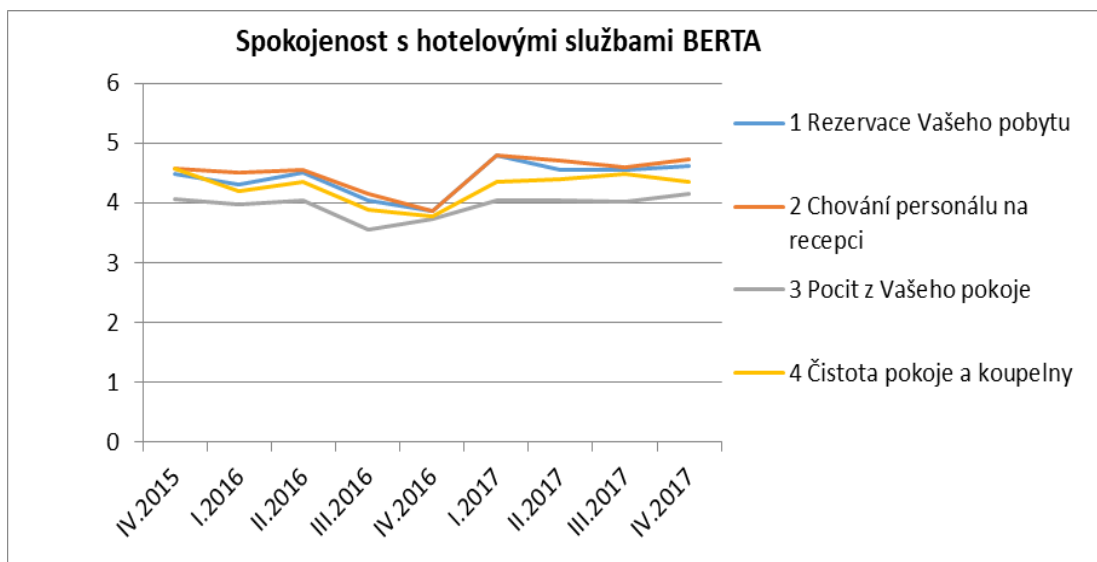
Zajímavý je vývoj spokojenosti s hotelovými službami v lázeňském provozu Berta (Tab. 5). I zde je vidět kontinuální zlepšování spokojenosti měřené v jednotlivých čtvrtletích indexem známek u jednotlivých poskytovaných služeb.

Tabulka 5 Spokojenost s hotelovými službami Bertiných lázní

| Spokojenost s hotelovými službami | Index 1/2017-1/2016 | Index 2/2017-2/2016 | Index 3/2017-3/2016 | Index 4/2017-4/2016 |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Rezervace pobytu | 1,11 | 1,01 | 1,13 | 1,19 |
| Chování personálu na recepci | 1,07 | 1,03 | 1,11 | 1,23 |
| Pocit z pokoje | 1,02 | 1,00 | 1,13 | 1,11 |
| Čistota pokoje a koupelny | 1,04 | 1,01 | 1,16 | 1,15 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Na hranici pozitivního vývoje je index spokojenosti ve 2. čtvrtletí u pocitu z pokoje. Celkový vývoj spokojenosti s hotelovými službami v provozu Bertiných lázní je vidět v grafu na Obrázku 6.



Obrázek 6 Graf spokojenosti s hotelovými službami Bertiných lázní

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzorek dat získaný z dotazníkového šetření byl dostatečně rozsáhlý. Celkem bylo za období od září 2015 do prosince 2017 vyhodnoceno 1997 dotazníků.

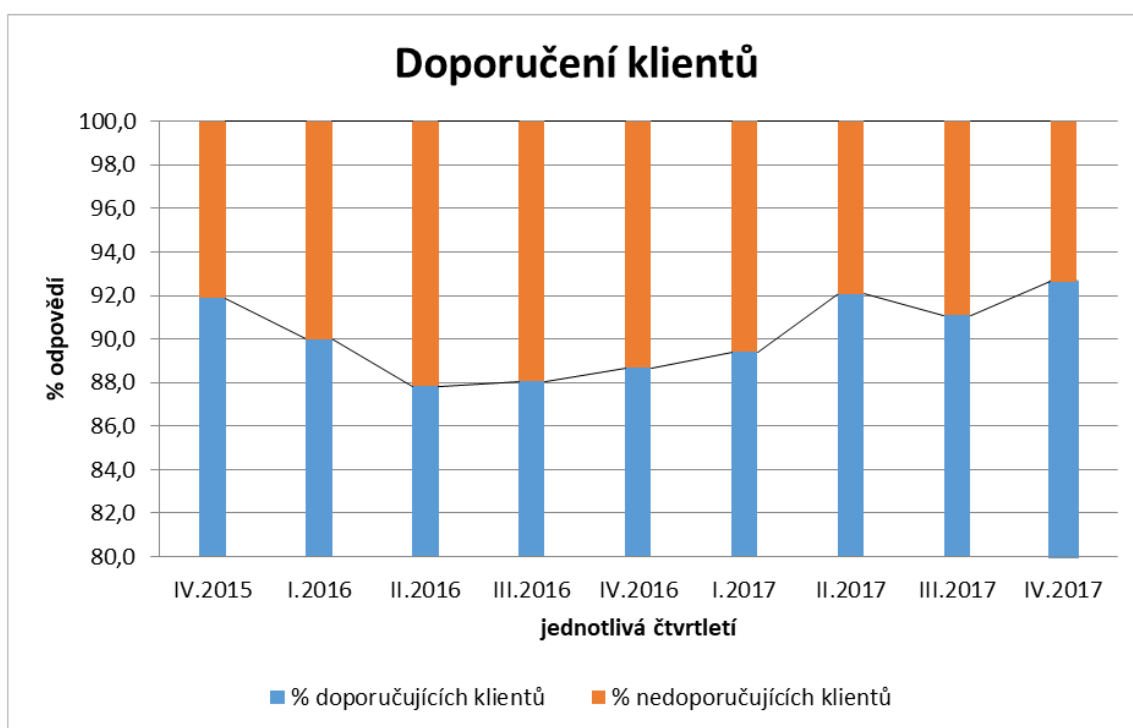
Ve všech otázkách jsem zaznamenala zvýšení spokojenosti klientů s poskytováním služeb. Provedla jsem i vyhodnocení statistické významnosti změn a ve všech případech jsou změny průměrné spokojenosti statisticky významné. Z tohoto důvodu lze říci, že se nejedná o náhodu, ale o systematické zlepšení. Nejvýrazněji rostly tyto parametry v 3. a 4. čtvrtletí roku 2017 ve srovnání s 3. a 4. čtvrtletím roku 2016.

Nejvýraznější zlepšení spokojenosti je zaznamenáno při poskytování lázeňských služeb. Zajímavé jsou výsledky u spokojenosti při poskytování hotelových služeb, kde je obecně hůře hodnocen pocit z pokoje. Na to reagují Slatinné lázně Třeboň s.r.o. právě probíhající přípravou na rekonstrukci Bertiných lázní – ubytovací a stravovací služby, která by měla probíhat od září 2018 do května 2019.

5.3.4 Hodnocení spokojenosti klientů Lázní Aurora

Při hodnocení spokojenosti klientů Lázní Aurora postupují obdobně jako u Bertiných lázní. V Příloze číslo 2, v Tabulce číslo 6 je uveden vývoj podílu doporučujících a podílu nedoporučujících, tedy nespokojených respondentů klientů Lázní Aurora.

Tento vývoj je dobře patrný i z grafu na Obrázku číslo 7. Ve všech čtvrtletích roku 2017, tedy po fúzi, je vidět růst podílu doporučujících klientů lázní. Míra doporučení se ve sledovaném období pohybovala mezi 88 až 93 % a od 3. čtvrtletí je patrné zlepšení.



Obrázek 7 Graf podílu doporučujících klientů služby lázeňského domu Aurora

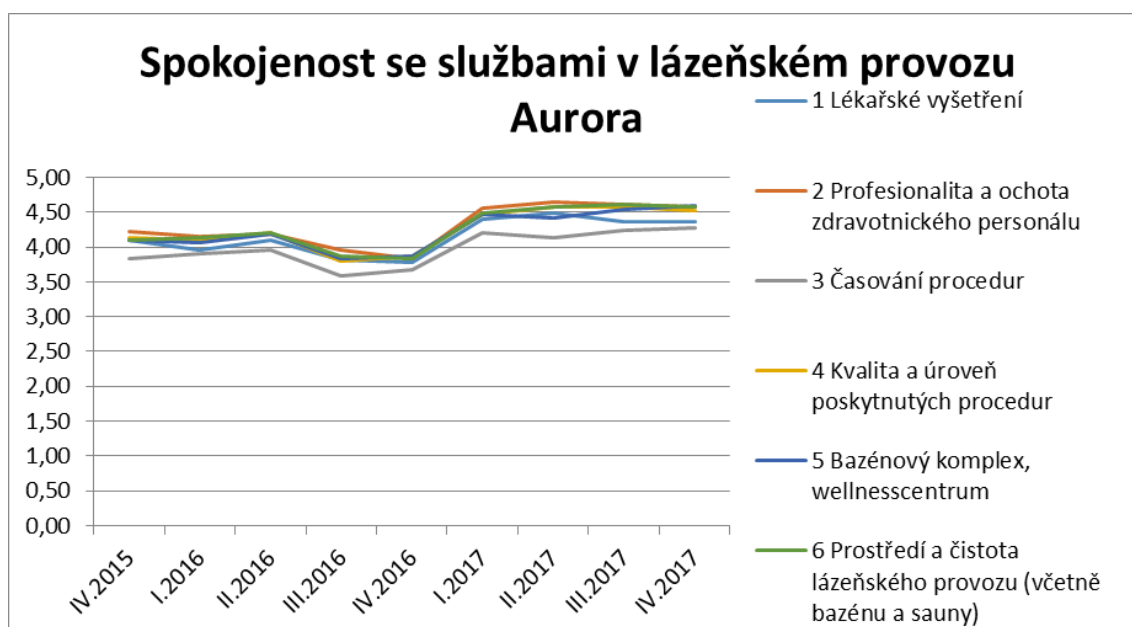
Zdroj: Vlastní zpracování

Index spokojenosti se službami v lázeňském provozu Aurora má pozitivní vývoj (Tab. 6) ve všech sledovaných oblastech. To potvrzuje i graf na Obrázku číslo 8.

Tabulka 6 Spokojenost se službami v lázeňském domě Aurora

| Spokojenost se službami v lázeňském provozu Lázní Aurora | Index I/2017-I/2016 | Index II/2017-II/2016 | Index III/2017-III/2016 | Index IV/2017-IV/2016 |
|--|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Lékařské vyšetření | 1,11 | 1,10 | 1,14 | 1,16 |
| Profesionalita a ochota ZP | 1,10 | 1,11 | 1,17 | 1,19 |
| Časování procedur | 1,08 | 1,05 | 1,18 | 1,16 |
| Kvalita a úroveň procedur | 1,09 | 1,09 | 1,21 | 1,17 |
| Bazén, wellness | 1,10 | 1,06 | 1,19 | 1,19 |
| Prostředí a čistota LP | 1,08 | 1,09 | 1,19 | 1,19 |

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 8 Spokojenost se službami v lázeňském provozu Aurora

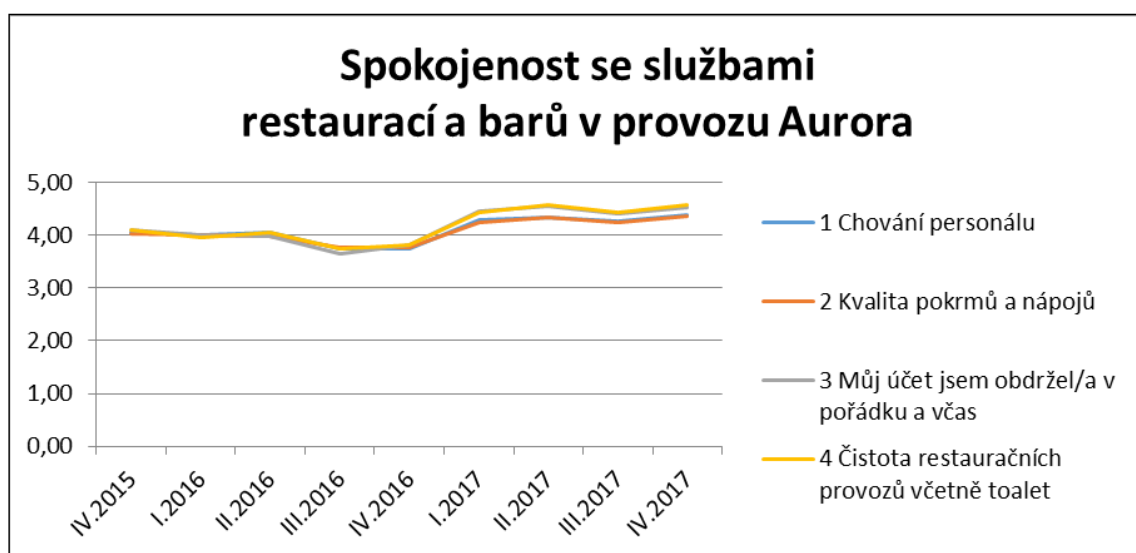
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále jsem porovnávala spokojenost se službami restaurací a barů v lázeňském provozu Aurora (Tab. 7). Pozitivní vývoj indexů spokojenosti v jednotlivých čtvrtletích doplňuje graf na Obrázku číslo 9.

Tabulka 7 Spokojenost se službami restaurací a barů v Lázních Aurora

| Spokojenost se službami restaurací a barů v Lázních Aurora | Index I/2017-I/2016 | Index II/2017-II/2016 | Index III/2017-III/2016 | Index IV/2017-IV/2016 |
|--|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Chování personálu | 1,07 | 1,09 | 1,14 | 1,17 |
| Kvalita nápojů a pokrmů | 1,06 | 1,09 | 1,13 | 1,16 |
| Účet v pořádku a včas | 1,11 | 1,14 | 1,21 | 1,19 |
| Čistota restaurace včetně toalet | 1,12 | 1,13 | 1,19 | 1,20 |

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 9 Graf spokojenosti se službami restaurací a barů v provozu Aurora

Zdroj: Vlastní zpracování

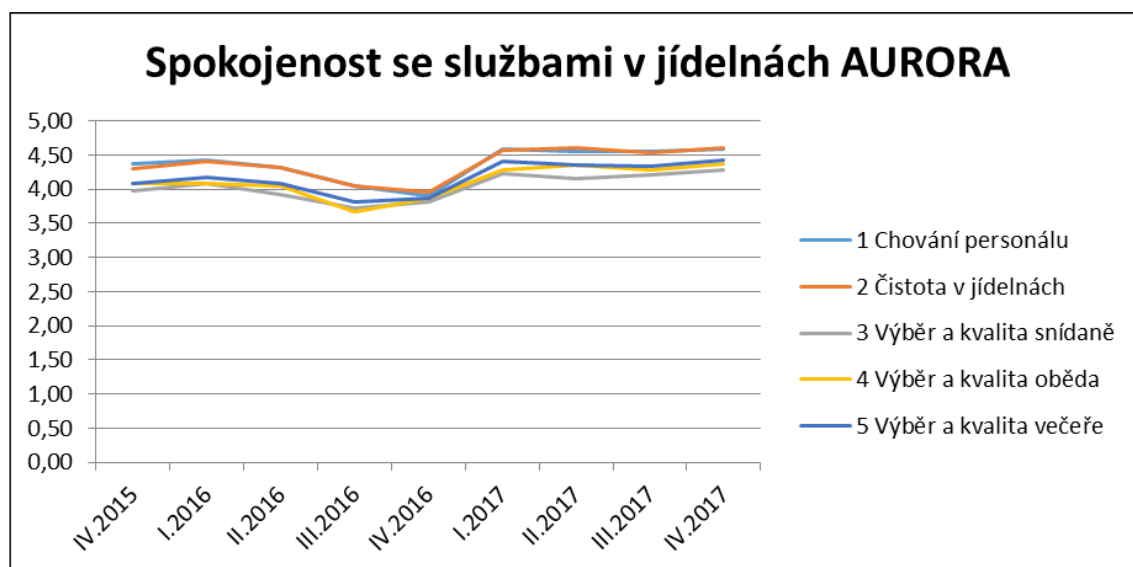
V dalším porovnání je uveden vývoj indexů spokojenosti u stravovacích služeb v lázeňském provozu Aurora (Tab. 8).

Tabulka 8 Spokojenost se službami v jídelnách v Lázních Aurora

| Spokojenost se službami v jídelnách | Index I/2017-I/2016 | Index II/2017-II/2016 | Index III/2017-III/2016 | Index IV/2017-IV/2016 |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Chování personálu | 1,04 | 1,05 | 1,13 | 1,17 |
| Čistota v jídelnách | 1,04 | 1,07 | 1,12 | 1,16 |
| Výběr a kvalita snídaně | 1,03 | 1,06 | 1,13 | 1,12 |
| Výběr a kvalita oběda | 1,05 | 1,08 | 1,17 | 1,13 |
| Výběr a kvalita večeře | 1,06 | 1,06 | 1,14 | 1,15 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj indexů spokojenosti byl vyšší než 1 a spokojenost byla v roce 2017 v porovnání s rokem 2016 vyšší. Úroveň spokojenosti s jednotlivými službami stravovací části provozu Lázní Aurora je vidět na Obrázku 10.



Obrázek 10 Graf spokojenosti se stravovacími službami v lázeňském domě Aurora

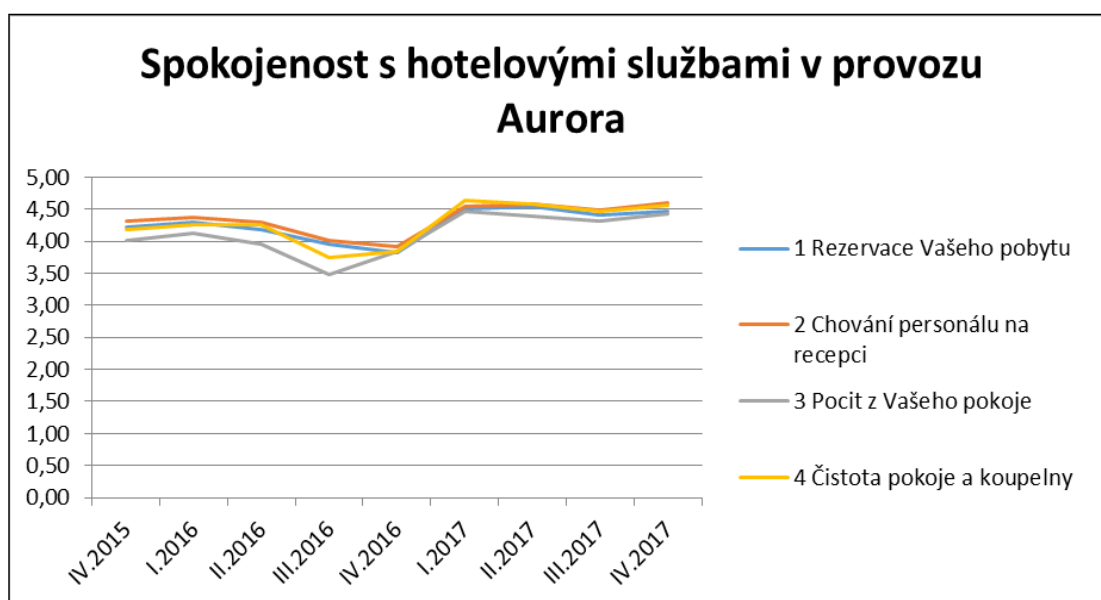
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední hodnocenou oblastí služeb je ubytovací část. Hotelové služby byly ve všech ohledech hodnoceny pozitivněji v jednotlivých čtvrtletích roku 2017, než tomu bylo před fúzí. To dokazují údaje v Tabulce číslo 9 a Obrázek číslo 11.

Tabulka 9 Spokojenost s hotelovými službami v lázeňském provozu Aurora

| Spokojenost s hotelovými službami | Index I/2017-I/2016 | Index II/2017-II/2016 | Index III/2017-III/2016 | Index IV/2017-IV/2016 |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Rezervace pobytu | 1,05 | 1,08 | 1,12 | 1,16 |
| Chování personálu na recepci | 1,04 | 1,07 | 1,12 | 1,17 |
| Pocit z pokoje | 1,08 | 1,11 | 1,24 | 1,15 |
| Čistota pokoje a koupelny | 1,09 | 1,08 | 1,19 | 1,19 |

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 11 Graf spokojenosti s hotelovými službami v lázeňském provozu Aurora

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzorek dat získaný z dotazníkového šetření byl dostatečně rozsáhlý. Celkem bylo za období od září 2015 do prosince 2017 vyhodnoceno 9685 dotazníků.

Ve všech otázkách jsem zaznamenala zvýšení spokojenosti klientů s poskytováním služeb. Provedla jsem i vyhodnocení statistické významnosti změn a s výjimkou období 2. čtvrtletí 2017 / 2. čtvrtletí 2016 v hodnocení služeb „časování procedur“ a „bazén a wellness“. Ve všech ostatních případech jsou změny průměrné spokojenosti statisticky významné, viz Příloha (T-testy). Lze tak konstatovat, že se nejedná o náhodu, ale o výsledek systematického úsilí. Nejvýrazněji vzrostla průměrná spokojenost v 3. a 4. čtvrtletí roku 2017 ve srovnání s 3. a 4. čtvrtletím roku 2016.

Na rozdíl od Bertiných lázní, kde byl výrazný rozdíl v hodnocení spokojenosti u hotelových služeb, jsem při vyhodnocování dotazníkového šetření nezaznamenala žádné větší odchylky v hodnocení jednotlivých lázeňských služeb. Je to dáno tím, že kvalita služeb a prostory, ve kterých jsou služby poskytovány, jsou na vysoké úrovni.

5.3.5 Celkové vyhodnocení spokojenosti klientů

Na základě názoru klientů na kvalitu poskytovaných služeb lze konstatovat, že celková úroveň spokojenosti klientů v roce 2017 ve srovnání s rokem 2016 vzrostla. K růstu došlo prakticky ve všech dílčích oblastech spokojenosti. Celkově stoupá i spokojenost klientů sledovaná úrovní kladných odpovědí na otázku, zda by klient doporučil pobyt v lázních svým známým. Co se týká skutečného počtu spokojených klientů, tak si myslím, že jsou klienti více spokojeni. Je to dáno tím, že klienti často používají systém „AskNow“ primárně také k vyjádření nespokojenosti s konkrétní službou. V případě, že je klient spokojen, tak nemá potřebu během pobytu hodnotit svoji spokojenost. Proto jsem při hodnocení posuzovala pouze relativní vývoj úrovně spokojenosti a ne úroveň danou v absolutních číslech, která neodpovídají celkové spokojenosti, protože ji podhodnocují.

Vzhledem k velkému počtu dotazníků se jedná o statisticky významné změny, které nejsou dílem náhody, ale dle mého názoru vychází ze systematických opatření managementu při řízení provozu lázní. Z pohledu klienta je tedy vnímáno prostředí a kvalita služeb po fúzi Bertiných lázní Třeboň s.r.o. a Lázní Aurora s.r.o. ve společnost Slatinné lázně Třeboň s.r.o. kladně.

5.4 Porovnání ekonomických výsledků

5.4.1 Úvod, zdroj dat

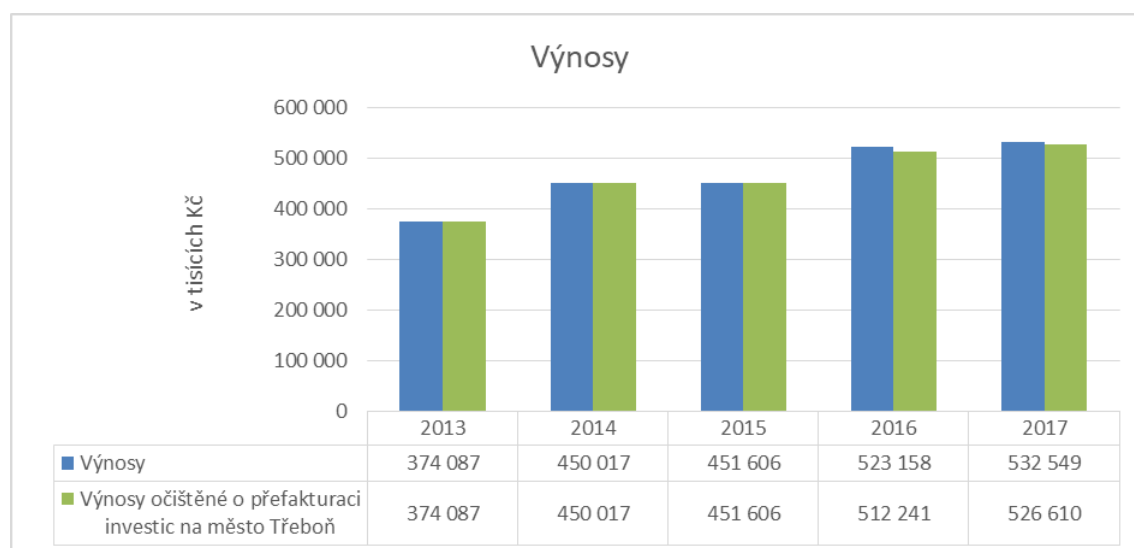
Jako další nástroj pro zhodnocení úspěšnosti projektu fúze společnosti Bertiny lázně Třeboň s.r.o. a společnosti Lázně Aurora s.r.o. jsem zvolila porovnání ekonomických výsledků. Pro vyhodnocení vývoje za období do konce roku 2016 jsem použila informace ze zveřejněných výročních zpráv obou lázeňských společností. Čerpala jsem z textové části a ze zveřejněné účetní závěrky za jednotlivé společnosti, hlavně výsledovky. Data za jednotlivé společnosti jsem sečetla dohromady, abych je mohla porovnat s výsledovkou Slatinných lázní Třeboň s.r.o. za rok 2017. Data jsem obdržela

s laskavým svolením vedení společnosti. Protože k datu hodnocení nebyla ještě data uzavřena, nebyla dokončena účetní závěrka, očistila jsem data, jak je vidět níže, o vliv zdanění, jedná se tedy o výsledky před zdaněním.

Pro samotné vyhodnocení úspěšnosti projektu fúze jsem si vybrala pouze některé, dle mého názoru vypovídající parametry.

5.4.2 Celkové výnosy

Z grafu výnosů (Obr. 12) je vidět, že výnosy byly v roce 2017, ve srovnání s rokem 2016, vyšší o 9.392 tis. Kč, což představuje růst 2 %. Na základě prostudování výroční zprávy a výsledovky jsem očistila výnosy o položku přefakturace investic na město Třeboň, která nesouvisí s provozem lázní. Takto upravené výnosy byly v roce 2017 ve srovnání s rokem 2016 vyšší o 14.370 tis. Kč, tedy vyšší o 3 %.

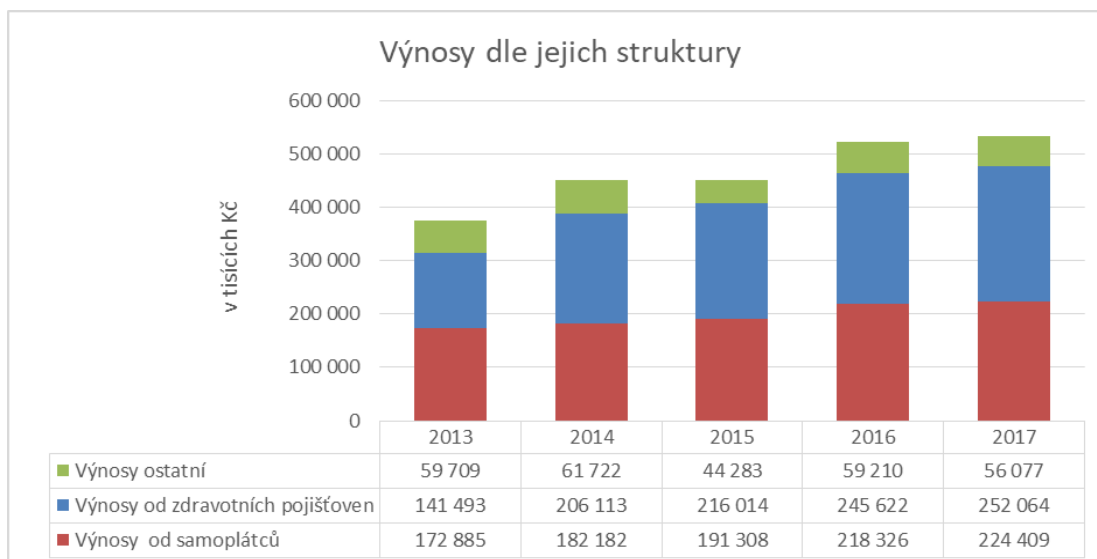


Obrázek 12 Graf výnosů

Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování

5.4.3 Výnosy dle struktury klientů, počty přijatých klientů

Zajímavým parametrem pro zhodnocení vývoje lázní je struktura výnosů z hlediska příjmů za pobyty jednotlivých skupin klientů. Na základě veřejně dostupných dat jsem zjistila, že lázeňství prošlo po změně indikačního seznamu v roce 2012 kritickým vývojem, kdy prudce, zvláště v 1. pololetí roku 2013, klesl počet klientů zdravotních pojišťoven využívajících komplexní a příspěvkovou lázeňskou péči.

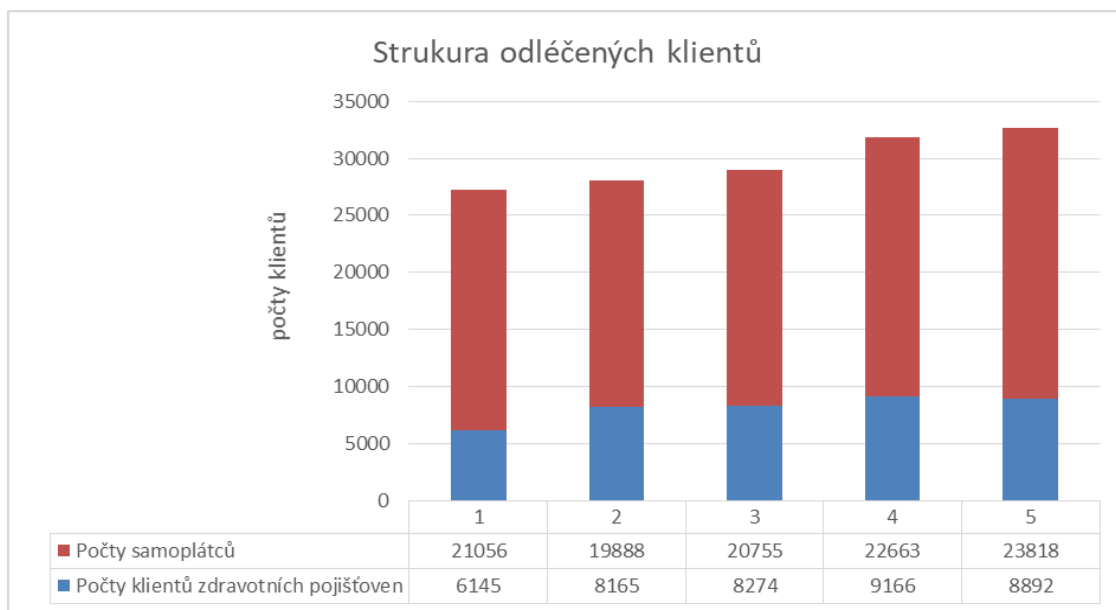


Obrázek 13 Graf výnosů dle struktury jejich příjmů

Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování

I když se situace v následujících letech stabilizovala, tak se lázně snaží postupně transformovat a zvyšovat svoji nezávislost na zdravotní politice státu. Transformace spočívá ve zvýšení počtu klientů-samoplátců. Údaje uvedené v grafickém porovnání (Obr. 13) jsou ekonomickým vyjádřením úspěšnosti této transformace, která byla i jedním z cílů fúze. Růst obou skupin příjmů je ale proporcionálně při srovnání roku 2017 s rokem 2016 obdobný, a to ve výši 3 %. Je to dáno růstem cen od zdravotních pojišťoven v roce 2017 ve výši 4 %, které bylo dáno úhradovou vyhláškou ministerstva zdravotnictví.

Oproti tomu počty klientů samoplátců stouply při meziročním srovnání o 5 % (Obr. 14).



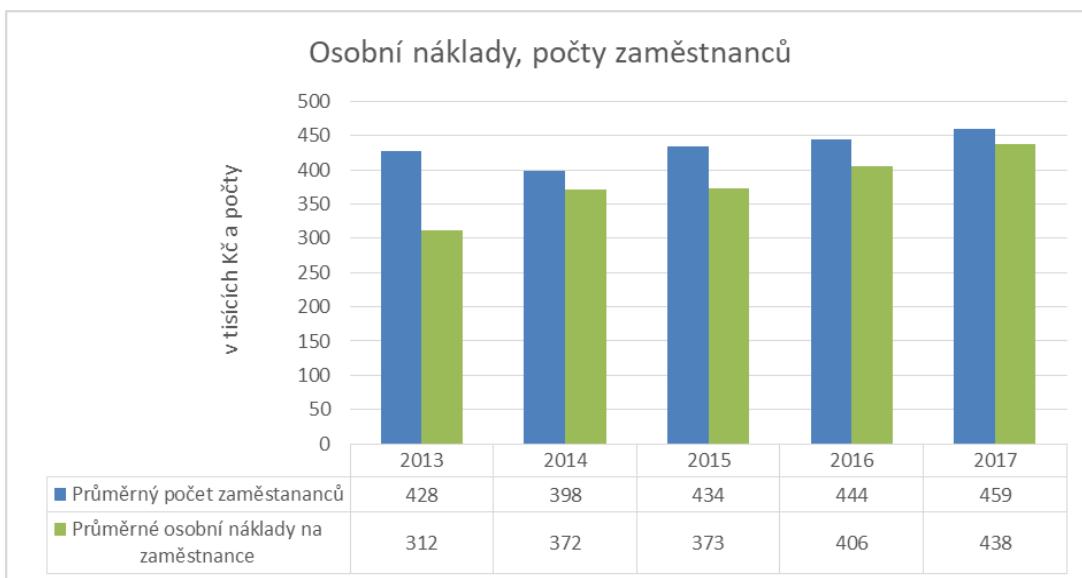
Obrázek 14 Struktura odléčených klientů včetně jejich počtů

Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování

5.4.4 Osobní náklady, produktivita práce

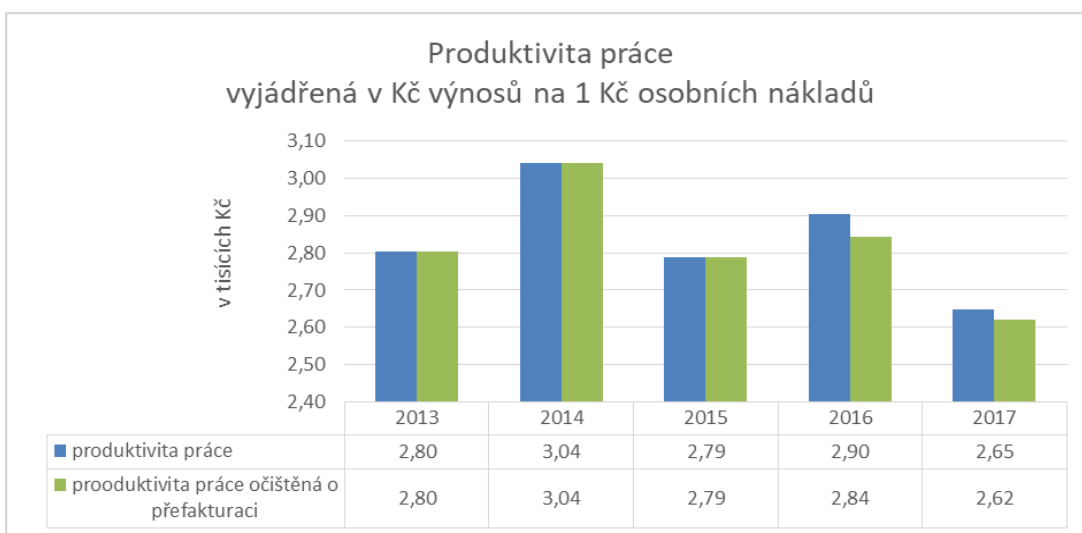
Dalším důležitým parametrem jsou náklady a z nich nejdůležitější jsou náklady osobní. Je to dáno tím, že se na celkových nákladech firmy podílejí cca 35–40 %. Toto vysoké procento vyplývá z vysoké náročnosti poskytovaných služeb na lidskou práci, navíc v kvalifikovaných, lépe placených profesích zdravotnického personálu (Obr. 15).

S vývojem osobních nákladů souvisí také vývoj produktivity práce, který je zde vyjádřen korunami výnosů na 1 korunu osobních nákladů (Obr. 16).



Obrázek 15 Graf vývoje počtu zaměstnanců a osobních nákladů

Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování



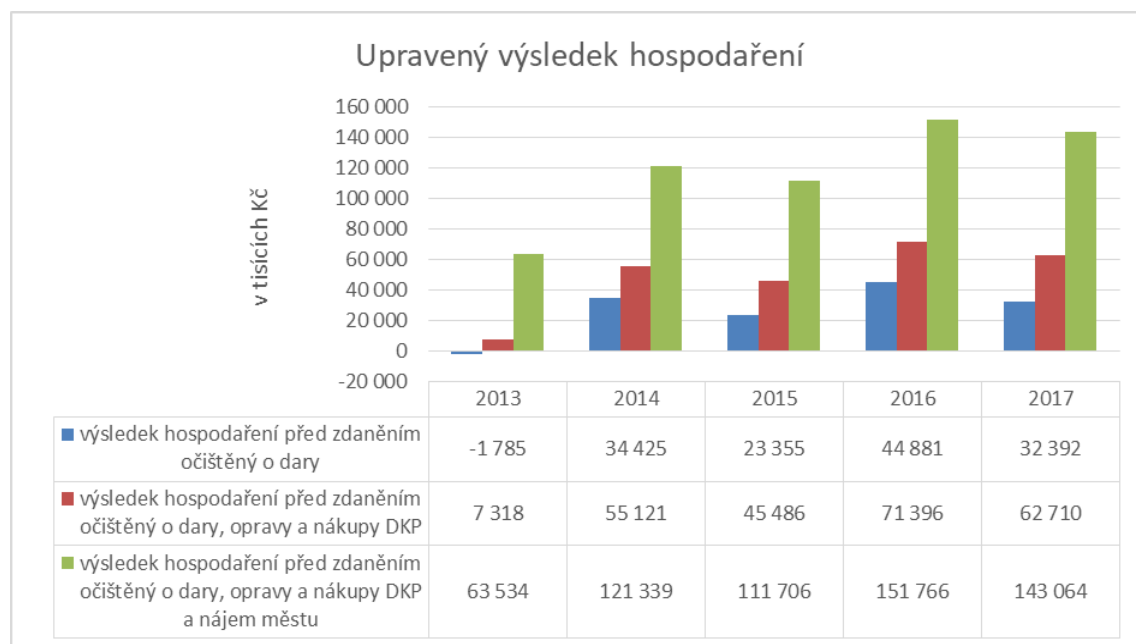
Obrázek 16 Graf vývoje produktivity práce

Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování

Díky krizi v lázeňství byly v roce 2013 značně redukovány osobní náklady, v lázních se redukovaly počty zaměstnanců, snižovaly se nenárokové části mezd (pololetní odměny apod.). V roce 2014 se lázeňství opět dostávalo do lepších čísel, efekt nižšího stavu zaměstnanců ale přetrval. Tlak na mzdy a na počty zaměstnanců začal stoupat. V roce 2016 začaly lázně postupně navyšovat mzdy podle konkurenčního tlaku v různých profesích. Růst mezd, a tedy osobních nákladů pokračoval i v roce 2017.

5.4.5 Výsledek hospodaření před zdaněním, ekonomické zhodnocení fúze

Z výročních zpráv a z předběžných výsledků hospodaření jsem sestavila graf (Obr. 17), který znázorňuje výsledky hospodaření před zdaněním v jednotlivých letech, tedy parametr, který asi nejvíce hodnotí úspěšnost projektu fúze třeboňských lázní do společnosti Slatinné lázně Třeboň s.r.o. Pro lepší srovnání jsem výsledky hospodaření očistila o daň z příjmů, poskytnuté dary, dále o opravy a nákupy drobného majetku a konečně o nájem, který lázně hradí městu Třeboň, majiteli lázeňských nemovitostí. Při bližším porovnání nejsou výsledky 1. roku fungování Slatinných lázní Třeboň s.r.o. jako jedné společnosti zahrnující bývalé samostatné firmy Lázně Aurora s.r.o. a Bertiny lázně Třeboň s.r.o. lepší, než tomu bylo v roce 2016. Je to dáno hlavně meziročně velkým růstem osobních nákladů o 20.923 tis. Kč (+ 12 %). Růst osobních nákladů byl vyvolán valorizací mezd a růstem počtu zaměstnanců. Nicméně lze přínosy v ekonomice očekávat hlavně v dalších letech, až dojde k dalšímu semknutí vnitropodnikových procesů, případně při řešení problémů, které mohou nastat v dalších letech.



Obrázek 17 Upravené výsledky hospodaření

Zdroj: Výroční zprávy, vlastní zpracování

6 Diskuse

Jedním z cílů mé práce bylo zhodnotit restrukturalizaci lázeňských společností. Při bližším porovnání nejsou ekonomické výsledky 1. roku fungování Slatinných lázní Třeboň s.r.o. jako jedné společnosti lepší, než tomu bylo v roce 2016. Je to dáno hlavně velkým růstem osobních nákladů o 12 %. Růst osobních nákladů byl vyvolán valorizací mezd a růstem počtu zaměstnanců. Nicméně přínosy v ekonomice lze očekávat hlavně v dalších letech. Synek et al. (2007) uvádí, že i když ocenění fúze dosáhne kladných hodnot, výsledná fúze nemusí být úspěšná a vyhodnocení fúze vyžaduje dobu minimálně tři let. V následujících letech lze tedy očekávat výraznější a příznivější ekonomické rozdíly.

Jak uvádí Vašítková (2008), význam kvality služeb neustále roste společně s nároky klientů, podmiňuje úroveň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím má vliv i na ziskovost organizací poskytujících dané služby. Právě proto jsem se rozhodla zmapovat nejen stránku ekonomickou, ale i stránku kvality poskytování služeb.

Dalším cílem bylo tedy zhodnotit kvalitu poskytovaných zdravotnických a sociálních služeb a názory klientů na realizované změny vyvolané fúzí. Z výsledků dotazníkového šetření v Bertiných lázních je zřejmé, že nejvýrazněji rostly parametry spokojenosti v 3. a 4. čtvrtletí roku 2017 ve srovnání s 3. a 4. čtvrtletím roku 2016, a to především při poskytování lázeňských služeb. Zajímavé jsou výsledky spokojenosti s poskytováním hotelových služeb, kde je obecně hůře hodnocen pocit z pokoje.

Názory na kvalitu poskytovaných zdravotnických služeb se nijak výrazně nelišily. Dle mého názoru je to tím, že zdravotnické služby se nijak výrazně nezměnily, tedy nedošlo k omezení nebo k výraznému rozšíření těchto služeb v době, kdy probíhalo výzkumné šetření. Nyní se však očekávají změny v podobě možnosti absolvování některých procedur v obou lázeňských domech (např. Rehabilitační plavání). Myslím, že tato změna bude u klientů velmi vítaná, a to také proto, že některé procedury nejsou nabízené v obou lázeňských domech.

Zastávám názor, že kvalita poskytovaných služeb z velké části závisí na personálu, který tyto služby poskytuje, tedy je pravděpodobně, že názory na kvalitu poskytovaných zdravotnických služeb budou obdobné v případě, že nedojde ke změně personálu, popřípadě k výraznější výměně personálu mezi lázeňskými domy.

Kvalitu definovala celá řada odborných autorů, a přestože se názory liší, ve většině definic se vyskytuje jako klíčový faktor zákazník, jeho očekávání a schopnost služby je uspokojit. Podle Křížka a Neufuse (2014) kvalita znamená „uspokojení zákaznicka očekávání“, a právě proto je v dotazníku pokládána otázka, zda by klient dotazované lázně doporučil svým známým. Předpokládám, že pokud by klientova očekávání nebyla naplněna, nedoporučil by lázně svým známým.

Jako pozitivní také vnímám nárůst počtu klientů samoplátců, který se v meziročním srovnání zvýšil o 5 %.

Závěr

Městské slatinné lázně Třeboň nepatří svou rozlohou mezi největší v ČR, ale svými službami patří mezi nejvýznamnější. Mezi silné stránky třeboňských lázní patří především přírodní zdroje, netknutá příroda, historické památky města a v neposlední řadě četné turistické atrakce – především v letních měsících, kdy se město dostává do povědomí lidí díky festivalům, které zde mají dlouholetou tradici.

Lázeňství má pozitivní vliv na nezaměstnanost na Třeboňsku, kdy Slatinné lázně Třeboň s.r.o. nabízejí řadu pracovních příležitostí v řadě odvětví. Nedostatek ubytovacích kapacit využívá řada místních podnikatelů, kteří tento nedostatek na trhu vyřešili výstavbou penzionů. Dalším přínosem pro městskou pokladnu je vybírání lázeňské taxy. Zároveň se zde projevuje i ta skutečnost, že Třeboňsko je Chráněnou krajinnou oblastí. Velkou část rozpočtu plní i lázněmi hrazené nájemné v aktuální roční výši 80 mil. Kč (Město Třeboň, 2017). Z nájemného hradí město různé investiční aktivity.

Fúze umožnila spojit dva lázeňské domy Bertiny lázně a Lázně Aurora, které jsou řízené jednou společností, a to Slatinnými lázněmi Třeboň s.r.o. Sloučení obou společností umožňuje využívat v obou lázeňských domech zaměstnance z různých provozů při provádění procedur. Tato dvě odvětví lze využít hlavně v zimních měsících, kdy lázeňské domy nejsou naplněny.

Sjednocení v jednu značku umožňuje účinnější propagaci služeb lázní, a tím oslovení většího počtu klientů.

Lázeňství slouží k léčení a doléčení zdravotních komplikací pacientů. Spolu s nemocniční a ambulantní léčbou je součástí zdravotního systému. To nám ukazuje, že převážně komplexní a příspěvkovou léčbu využívají převážně klienti nemocní.

Za to wellnesové a samoplátecké pobyty využívají klienti z důvodu rekreace, odpočinku uvolnění. Tyto pobyty jsou připravovány hlavně pro zdravé osoby a mají spíše preventivní charakter.

Při zhodnocení dotazníků jsem dospěla k názoru, že Slatinné lázně Třeboň s.r.o. plní svou úlohu, tedy poskytování lázeňské péče, velmi kladně. Některé nedostatky, jako nízký počet kulturních akcí, špatné sportovní vyžití aj., lázně už odstranily. Do prostor

chodeb se daly rotopedy, které mohou klienti využívat ve svém volném čase. Pozitivní jsou ohlasy na počítačové místnosti, které jsou také volně k dispozici v obou lázeňských domech. Klienti čím dál tím více využívají volně dostupné připojení k internetu pomocí Wi-Fi signálu po celém areálu lázní. Spokojenost klientů absolvujících pobytu v treboňských lázních roste. To je dokumentováno na základě rozsáhlého dotazníkového šetření v systému „AskNow“, který lázně průběžně realizují.

Fúze obou společností významným způsobem přispěla k růstu spokojenosti klientů. Zatím nejsou na výsledcích hospodaření přínosy některých efektů spojených s fúzí popsanych výše, jako například úspory ze synergického efektu apod., z mě dostupných zdrojů prokazatelné. Je to dáno tím, že hospodaření společnosti je ovlivněno i dalšími faktory, jako je vývoj na pracovním trhu a s ním spojený růst osobních nákladů. Ne ve všech oblastech se podařilo sjednotit a standardizovat procesy v poskytovaných službách, které se nejlépe osvědčily v provozu některého lázeňského domu. Hlavní přínosy fúze popsané v kapitole 4.3 „Očekávání přínosu fúze lázeňských společností v Třeboni“ se ukážou v horizontu delšího časového úseku, a to hlavně při překonávání různých překážek, které mohou přinést různé krize apod.

Jak uvádím výše, tak mé kladné hodnocení fúze je v tomto poměrně krátkém časovém horizontu jednoho roku od spojení obou provozů dáno hlavně rostoucí spokojeností klientů, kteří rádi doporučí lázeňský pobyt svým známým a rodině. Je to totiž parametr, který nám relativně rychle signalizuje, jak funguje celá firma. Z rozboru dotazníkového šetření jsem zjistila, že rostoucí spokojenost má zvyšující tendenci ve všech oblastech nabízených služeb.

Závěrem bych chtěla dodat, že lázně jsou pro člověka místem, kde se ze dne na den vymění starosti a stres za chvíli klidu a pohody. Proto každý, kdo lázně navštíví, probudí v sobě touhu pochopit sám sebe a rád se na tato místa vrací.

Seznam literatury

1. Bertiny Lázně Třeboň. *Výroční zpráva společnosti za rok 2015, 2016*. Třeboň.
2. BÖSECKE, K., 2009. *Value creation in mergers, acquisitions, and alliances*. Wiesbaden: Gabler. ISBN 9783834917058.
3. BREALEY, R. A. a kol., 2014. *Teorie a praxe firemních financí*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0028-5.
4. DEPAMPHILIS, D. M., 2011. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. 6th ed. Amsterdam: Elsevier. ISBN 978-0-12-385485-8.
5. FOTR, J. a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
6. GAUGHAN, P. A., 2013. *Maximizing corporate value through mergers and acquisitions: a strategic growth guide*. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-118-10874-1.
7. HULE, M., 2005. *Průvodce po rybnících, památkách a hospůdkách Třeboňska*. Třeboň: Carpio. ISBN 80-864-3410-9.
8. HULE, M., ZEMAN, M., 2006. *Průvodce lázeňského hosta Třeboní*. Třeboň: Carpio. ISBN 8086434141.
9. JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
10. JOSKOVÁ, L. a kol., 2012. *Fúze - právo, účetnictví a daně: praktická příručka pro realizaci vnitrostátních fúzí společností s ručením omezeným a akciových společností*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-885-7.
11. KALOUDA, F., 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.
12. KRAMÁRIK, M., 2016. Lázně po prvním pololetí. *Lázeňská pohoda*.
13. KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J., 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.
14. Lázně Aurora s.r.o., 2016. *Výroční zpráva společnosti za rok 2015, 2016*. Třeboň.

15. Lázně aurora s.r.o., 2016. Výroční zprávy obou společností za Lázně Aurora: Moderní lázně v jihočeské Třeboni. *Aurora.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-09-10]. Dostupné z: <https://www.aurora.cz/cz>.
16. Lázně Třeboň, 2015. Léčení a indikace. *Berta.cz* [cit. 2018-3-10]. 2015 [online]. Dostupné z: <https://www.bera.cz/cz/leceni/leceni-a-indikace>
17. MALINOVÁ, L. a kol., 2012. *Studie rozvoje systému Lázně Třeboň: Optimalizace podnikových procesů*. Praha. Semestrální práce. VŠE.
18. MEGGINSON, W. L. et al., 2008. *Introduction to corporate finance*. 2nd ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. ISBN 9780324657920.
19. Město Třeboň, 2017. Rozpočtová opatření. *Mesto-trebon.cz* [online]. Třeboň: Město Třeboň [cit. 2017-09-06]. Dostupné z: <http://www.mesto-trebon.cz/rozpocetova-opatreni-schvalena-do06-09-2017.html>
20. PSÍKOVÁ, J., 2003. *Takové byly a jsou treboňské lázně*. Třeboň: Bertiny lázně. ISBN 8023905171.
21. SEDLÁČEK, J., 2013. *Proces fúzí obchodních společností v právních, účetních a daňových souvislostech*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6488-1.
22. SHERMAN, A. J., 2011. *Mergers & acquisitions: from A to Z*. 3rd ed. New York: American Management Association. ISBN 978-0-8144-1383-8.
23. Svaz léčebných lázní české republiky, 2016. Proč jet do českých lázní. *Lecebnelazne.cz* [online]. 2009-2016 [cit. 2016-10-26]. Dostupné z: <http://www.lecebnelazne.cz/cs/ceske-lazenstvi/proc-jet-do-ceskych-lazni>
24. SYNEK, M., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1992-4.
25. ŠPIŠÁK, L., RUŠAVÝ, Z., 2010. *Klinická balneologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1654-4.
26. VAŠTIKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
27. ZEMAN, M., 2013. *Základy fyzikální terapie*. České Budějovice: JU ZSF. ISBN 978-80-7394-403-2.

Právní prameny

1. Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění.
2. Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů.
4. Zákon č. 89/2012 Sb., (nový) občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník v systému „AskNow“

1. Jste u nás poprvé? - (1563)

- 1 Ano
- 2 Ne, jsem stálým hostem (uveďte, prosím, počet Vašich pobytů)

1a. Jak jste se dozvěděli o našich lázních? - (1563)

- 1 Doporučení od přátel, příbuzných či bývalých hostů
- 2 Internet
- 3 Doporučení cestovní kanceláře (katalog)
- 4 TV/rádio
- 5 Výstava, veletrh
- 6 Doporučení od lékaře
- 7 Reklamní materiál lázní
- 8 Noviny/časopis
- 9 Reklamní poutače
- 10 Jiný zdroj (prosím, uveďte)

1b. Jaký je účel Vašeho pobytu? - (1563)

- 1 Komplexní lázeňská léčba
- 2 Příspěvková lázeňská léčba
- 3 Relaxační pobyt
- 4 Léčebný pobyt samoplátce (SPA/VITAL)
- 5 Konference/školení
- 6 Návštěvník lázní (nebytovaný)

2. Kde jste ubytován? - (1341)

- 1 Lázně Aurora – budova A
- 2 Lázně Aurora – budova B
- 3 Lázně Aurora – budova F
- 4 Hotel Regent
- 5 Garni hotel
- 6 Penzion Vila Dům Evropa
- 7 Penzion Aura

- 8 Penzion Babeta
- 9 Penzion Maxim
- 10Penzion Neptun
- 11Penzion Plucar
- 12Penzion Sedláček
- 13Penzion Soukupová
- 14Penzion Vila Barunka
- 15Penzion Zavadil
- 16Apartmány Nový svět
- 17Jiné (prosím, uveďte)

2a. Prosím, uveďte číslo Vašeho pokoje - (0)

3. Jak byste ohodnotil/a poskytnuté hotelové služby? - (1338)

- 1 Rezervace Vašeho pobytu
- 2 Chování personálu na recepci
- 3 Pocit z Vašeho pokoje
- 4 Čistota pokoje a koupelny

3a. Děkujeme za Váš názor na hotelové služby. - (0)

4. Prosím ohodnoťte služby v lázeňských jídelnách - (1337)

- 1 Chování personálu
- 2 Čistota v jídelnách
- 3 Výběr a kvalita snídaně
- 4 Výběr a kvalita oběda
- 5 Výběr a kvalita večeře

4a. Děkujeme za Váš názor na stravovací služby. - (0)

5. Prosím ohodnoťte služby restaurací a barů - (1554)

- 1 Chování personálu
- 2 Kvalita pokrmů a nápojů
- 3 Můj účet jsem obdržel/a v pořádku a včas
- 4 Čistota restauračních provozů včetně toalet

5a. Děkujeme za Váš názor na naše restaurace a bary. - (0)

6. Jak byste ohodnotil/a služby v lázeňském provozu? - (1552)

- 1 Lékařské vyšetření
- 2 Profesionalita a ochota zdravotnického personálu
- 3 Časování procedur
- 4 Kvalita a úroveň poskytnutých procedur
- 5 Bazénový komplex, wellnesscentrum
- 6 Prostředí a čistota lázeňského provozu (včetně bazénu a sauny)

6a. Děkujeme za Váš názor na lázeňské služby. - (0)

7. Co Vás potěšilo u nás v lázních? - (0)

8. Zklamalo Vás něco u nás v lázních nebo jste byli s něčím nespokojeni? - (1549)

1 Ne

2 Ano

8a. Prosím uveďte konkrétně, co Vás zklamalo nebo s čím jste byli nespokojeni. – (0)

9. Přejete si uvést něco konkrétního pro vylepšení a rozšíření služeb? - (1549)

1 NE

2 ANO (prosím uveďte)

10. Byl jste u nás spokojen/a a doporučíte naše lázně Vaším přátelům? - (1549)

1 ANO

2 NE

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2: Tabulky spokojenosti

Tabulka 10 Podíl doporučujících a podíl nespokojených respondentů - klientů v Bertiných lázní

| čtvrtletí a rok | IV. 2015 | I. 2016 | II. 2016 | III. 2016 | IV. 2016 | I. 2017 | II. 2017 | III. 2017 | IV. 2017 |
|----------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| % doporučujících klientů | 96,0 | 92,7 | 92,1 | 93,2 | 91,9 | 96,6 | 92,2 | 95,4 | 96,9 |
| % nedoporučujících klientů | 4,0 | 7,3 | 7,9 | 6,8 | 8,1 | 3,4 | 7,8 | 4,6 | 3,1 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 Podíl doporučujících a podíl nespokojených respondentů - klientů v Lázních Aurora

| čtvrtletí a rok | IV.2015 | I.2016 | II.2016 | III.2016 | IV.2016 | I.2017 | II.2017 | III.2017 | IV.2017 |
|----------------------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|----------------|
| % doporučujících klientů | 91,9 | 90,0 | 87,8 | 88,0 | 88,7 | 89,4 | 92,1 | 91,1 | 92,6 |
| % nedoporučujících klientů | 8,1 | 10,0 | 12,2 | 12,0 | 11,3 | 10,6 | 7,9 | 8,9 | 7,4 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3: Přehled nákladů a výnosů

Tabulka 12 Přehled nákladů a výnosů

| Výsledovka lázní dle kategorií (v tisících Kč) | ROKY | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Výnosy | 374 087 | 450 017 | 451 606 | 523 158 | 532 549 |
| Prodej zboží | 23 942 | 24 277 | 25 099 | 26 992 | 28 716 |
| Samoplátci | 172 885 | 182 182 | 191 308 | 218 326 | 224 409 |
| Zdravotní pojišťovny | 141 493 | 206 113 | 216 014 | 245 622 | 252 064 |
| Regulační poplatky | 11 157 | 15 870 | 112 | 134 | 139 |
| Ostatní | 24 610 | 21 575 | 19 072 | 32 085 | 27 222 |
| Náklady | 376 068 | 420 570 | 434 379 | 488 645 | 505 209 |
| Potraviny | 41 741 | 46 053 | 39 428 | 41 347 | 40 766 |
| Ostatní material | 14 422 | 15 714 | 15 557 | 15 929 | 16 702 |
| Spotřeba energií | 31 509 | 26 188 | 24 700 | 24 317 | 23 586 |
| Zboží | 14 229 | 14 638 | 13 824 | 13 243 | 12 663 |
| Opravy | 9 103 | 20 696 | 22 131 | 26 515 | 30 318 |
| Nájem městu | 56 216 | 66 218 | 66 219 | 80 370 | 80 354 |
| Propagace | 11 066 | 10 605 | 8 000 | 6 427 | 5 864 |
| Nákup ostatních služeb | 36 974 | 40 409 | 46 698 | 55 221 | 57 180 |
| Osobní náklady | 133 455 | 147 968 | 161 901 | 180 139 | 201 061 |
| Ostatní náklady | 27 353 | 32 082 | 35 919 | 45 137 | 36 715 |
| <i>Z toho: dar městu</i> | | | 2 000 | 3 000 | 5 052 |
| <i>Přefakturace</i> | | | | 10 917 | 5 939 |
| <i>daň z příjmu</i> | 196 | 4 978 | 4 129 | 7 368 | <i>neznámé</i> |

| | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | | |
| Výsledek hospodaření (dále jen VH) | -1 981 | 29 447 | 17 226 | 34 513 | 27 340 |
| VH před zdaněním očištěný o dary | -1 785 | 34 425 | 23 355 | 44 881 | 32 392 |
| VH před zdaněním očištěný o dary, opravy a nákupy DKP | 7 318 | 55 121 | 45 486 | 71 396 | 62 710 |
| VH před zdaněním očištěný o dary, opravy a nákupy DKP a nájem městu | 63 534 | 121 339 | 111 706 | 151 766 | 143 064 |

Zdroj: Výroční zpráva Lázně Aurora, s. r. o. 2013, 2014, 2015, 2016; Výroční zpráva Bertiny lázně Třeboň, s. r. o., s. r. o. 2013, 2014, 2015, 2016; Předběžné výsledky hospodaření Slatinných lázní Třeboň, s. r. o. pro rok 2017

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Terminál v systému „AskNow“ | 27 |
| Obrázek 2 Vývoj podílu klientů (respondentů), kteří by doporučili Bertiny lázně svým přátelům. | 28 |
| Obrázek 3 Spokojenost se službami v lázeňském provozu Berta..... | 30 |
| Obrázek 4 Spokojenost se službami restaurací a barů Bertiných lázní. | 31 |
| Obrázek 5 Spokojenost se stravovacími službami v Bertiných lázních. | 32 |
| Obrázek 6 Graf spokojenosti s hotelovými službami Bertiných lázní..... | 33 |
| Obrázek 7 Graf podílu doporučujících klientů služby lázeňského domu Aurora..... | 34 |
| Obrázek 8 Spokojenost se službami v lázeňském provozu Aurora. | 35 |
| Obrázek 9 Graf spokojenosti se službami restaurací a barů v provozu Aurora..... | 36 |
| Obrázek 10 Graf spokojenosti se stravovacími službami v lázeňském domě Aurora... | 37 |
| Obrázek 11 Graf spokojenosti s hotelovými službami v lázeňském provozu Aurora... | 38 |
| Obrázek 12 Graf výnosů. | 40 |
| Obrázek 13 Graf výnosů dle struktury jejich příjmů. | 41 |
| Obrázek 14 Struktura odléčených klientů včetně jejich počtů. | 42 |
| Obrázek 15 Graf vývoje počtu zaměstnanců a osobních nákladů. | 43 |
| Obrázek 16 Graf vývoje produktivity práce. | 43 |
| Obrázek 17 Upravené výsledky hospodaření. | 44 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 SWOT analýza..... | 23 |
| Tabulka 2 Spokojenost se službami v lázeňském provozu BERTA..... | 29 |
| Tabulka 3 Spokojenost se službami restaurací a barů v lázeňském provozu Berta..... | 30 |
| Tabulka 4 Spokojenost se službami v jídelnách v lázeňském provozu Berta | 31 |
| Tabulka 5 Spokojenost s hotelovými službami Bertiných lázní..... | 32 |
| Tabulka 6 Spokojenost se službami v lázeňském domě Aurora..... | 35 |
| Tabulka 7 Spokojenost se službami restaurací a barů v Lázních Aurora | 36 |
| Tabulka 8 Spokojenost se službami v jídelnách v Lázních Aurora | 37 |
| Tabulka 9 Spokojenost s hotelovými službami v lázeňském provozu Aurora | 38 |
| Tabulka 10 Podíl doporučujících a podíl nespokojených respondentů - klientů v Bertiných lázní..... | 55 |
| Tabulka 11 Podíl doporučujících a podíl nespokojených respondentů - klientů v Lázních Aurora | 55 |
| Tabulka 12 Přehled nákladů a výnosů | 56 |

Seznam zkratk

BL – Bertiny lázně

KLP – komplexní lázeňská péče

PLP – příspěvková lázeňská péče

NOZ – Nový občanský zákoník

SWOT - S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby)