

Zvýšení finanční výkonnosti ve vybraném hotelu prostřednictvím optimalizace housekeeping služeb

Barbora Studená

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Barbora Studená
Osobní číslo:	M22634
Studijní program:	B0412P050001 Finance a finanční technologie
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Zvýšení finanční výkonnosti ve vybraném hotelu prostřednictvím optimalizace housekeeping služeb

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte a zpracujte literární rešerši z dostupných zdrojů na téma finanční analýzy a housekeeping služeb.

II. Praktická část

- Charakterizujte a analyzujte současný stav poskytovaných housekeeping služeb.
- Analyzujte finanční výkonnost vybrané společnosti.
- Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení finanční výkonnosti vybraného hotelu prostřednictvím housekeeping služeb a analyzujte jejich dopady.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ALEXANDER, Jack. *Financial planning & analysis and performance management*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-49148-4.
BŘEZINOVÁ, Hana a HORÁKOVÁ, Vladana. *Finanční řízení hotelů*. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-523-8.
JAYANTI, J. *Hotel Housekeeping Management: Changing trends and developments*, Goodfellow Publishers, 2023. ISBN 1911635557.
KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 9788073807566.
PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady – 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.
- při tvorbě této práce jsem použil/a nástroj generativního modelu AI ChatGPT od společnosti OpenAI, dostupné na <https://www.openai.com/chatgpt>, za účelem úpravy textů a asistence s citacemi. Po použití tohoto nástroje jsem provedl/a kontrolu obsahu a přebírám za něj plnou zodpovědnost.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je zvýšení finanční výkonnosti ve vybraném hotelu prostřednictvím optimalizace housekeeping služeb.

Obsahem této bakalářské práce je teoretická a praktická část. Teoretická část je zaměřena na literární rešerši v oblasti základů hotelnictví a housekeepingu. Dále na finanční výkonnost a optimalizaci nákladů, která může vést k zvýšení finanční výkonnosti. V praktické části je představena společnost zároveň s hotelem, ke kterému budou následně přidělovány doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti. Dále se praktická část zabývá aplikací metod určování finanční výkonnosti, tedy konkrétně analýzy poměrových ukazatelů a optimalizací personálu v sektoru housekeepingu. Na závěr je tato část zakončena shrnutím a doporučením pro zvýšení finanční výkonnosti.

Cílem této práce je na základě zjištění z analýzy finanční výkonnosti a optimalizace housekeeping služeb, podat návrhy na zlepšení finanční výkonnosti.

Klíčová slova: finanční výkonnost, finanční analýza, optimalizace, rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost, hotelnictví, housekeeping, produktivita práce

ABSTRACT

The subject of this bachelor's thesis is to enhance financial performance in a selected hotel by optimizing housekeeping services.

This bachelor's thesis consists of both a theoretical and a practical part. The theoretical part focuses on a literature review in the areas of basic hotel operations and housekeeping. It also covers financial performance and cost optimization, which can contribute to better financial results. The practical part introduces the company and the hotel for which recommendations to enhance financial performance will be proposed. Furthermore, this section deals with the application of methods for assessing financial performance, specifically ratio analysis and staff optimization in the housekeeping department. The final part concludes with a summary and recommendations for improving financial performance.

The aim of this thesis is to provide suggestions for enhancing financial performance based on the findings from the financial performance analysis and housekeeping service optimization.

Keywords: financial performance, financial analysis, optimization, profitability, liquidity, activity, indebtedness, hotel industry, housekeeping, produktivity of work

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří v mém životě sehráli nemalou roli. Děkuji svým rodičům, kteří mě v průběhu studia velmi podporovali. To díky nim mohu studovat a plnit si své sny. Mé širší rodině, které náleží též nemalé poděkování a v neposlední řadě mému příteli, který byl a je vždy při mně.

Dále bych chtěla poděkovat své vedoucí práce, Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D., která mi předala cenné rady a odborně vedla mou práci. Zároveň bych ji chtěla též poděkovat za ochotu, přístup a čas, který mi věnovala v průběhu zpracování práce.

Na závěr bych ráda poděkovala také Ing. Martině Černé, ředitelce hotelu Morava, která mi umožnila psát mou praktickou část bakalářské práce právě ve společnosti Lázně Luhačovice, a. s. a využít naměřená data z hotelu Morava.

OBSAH

ÚVOD.....	15
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	17
I TEORETICKÁ ČÁST.....	19
1 HOUSEKEEPING SLUŽBY V HOTELOVÉM PRŮMYSLU	20
1.1 ÚVOD DO HOTELNICTVÍ.....	20
1.1.1 Právní úprava	20
1.1.2 Finanční řízení hotelu.....	21
1.1.3 Nové trendy	22
1.2 DEFINICE A VÝZNAM HOUSEKEEPING SLUŽEB	22
1.3 ZÁKLADNÍ PROCESY A ÚKOLY HOUSEKEEPING SEKTORU	24
1.3.1 Řízení lidských zdrojů.....	24
1.3.2 Housekeeping jako nákladové středisko	25
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KVALITU A EFEKTIVITU HOUSEKEEPING SLUŽEB	26
1.4.1 Zaměstnanci	26
1.5 BUDGETING A KONTROLA NÁKLADŮ	27
2 FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKU	29
2.1 VÝKONNOST PODNIKU.....	29
2.2 VÝZNAM A CÍLE FINANČNÍ ANALÝZY V HOTELOVÉM PRŮMYSLU.....	30
2.3 TRADIČNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI	31
2.3.1 Ukazatel rentability	31
2.3.2 Ukazatel likvidity	32
2.3.3 Ukazatel zadluženosti.....	34
2.3.4 Ukazatel aktivity	35
2.4 MODEL PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	36
2.4.1 Tradiční modely	36
2.4.2 Moderní modely	37
2.4.3 Další modely pro měření výkonnosti	37
3 OPTIMALIZACE NÁKLADŮ A ZVÝŠENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....	39
3.1 DEFINICE A CÍLE OPTIMALIZACE.....	39
3.2 PŘÍKLADY OPTIMALIZAČNÍCH METOD PRO HOUSEKEEPING.....	39
3.2.1 Standardizace úklidových procesů	39
3.2.2 Outsourcing	40
3.2.3 Implementace technologických řešení	40
3.2.4 Redukce nákladů na spotřební materiál	40
3.2.5 Lineární optimalizace.....	41
3.3 MOŽNÝ DOPAD OPTIMALIZACE NA FINANČNÍ VÝKONNOST	41
4 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITÉ V PRÁCI.....	43

5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	46
6.1	HISTORIE	46
6.2	NABÍZENÉ SLUŽBY.....	46
6.2.1	Struktura ubytování ve společnosti Lázně Luhačovice	46
6.3	VNITŘNÍ USPOŘÁDÁNÍ	47
6.3.1	Živnosti a koncese	47
6.4	SWOT ANALÝZA.....	47
6.5	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	50
6.6	HOTEL MORAVA	52
7	ANALÝZA FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI.....	54
7.1	ANALÝZA TRADIČNÍCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI	54
7.1.1	Analýza majetkové struktury.....	54
7.1.2	Analýza finanční struktury	56
7.1.3	Ukazatel rentability	58
7.1.4	Ukazatel likvidity	60
7.1.5	Ukazatel zadluženosti.....	61
7.1.6	Ukazatel aktivity.....	62
7.2	ANALÝZA PRODUKTIVITY PRÁCE	63
8	ANALÝZA A OPTIMALIZACE HOUSEKEEPING SLUŽEB.....	65
8.1	SOUČASNÝ STAV HOUSEKEEPING SLUŽEB	65
8.2	METODIKA SBĚRU DAT	66
8.3	ANALÝZA DAT.....	67
8.3.1	Analýza směrodatných odchylek.....	68
8.3.2	Nestandardizované rozhovory	70
8.3.3	Popis použité metody optimalizace	71
9	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	73
9.1	SHRNUTÍ ANALÝZY FINANČNÍ VÝKONNOSTI	73
9.1.1	Shrnutí ukazatele rentability.....	73
9.1.2	Shrnutí ukazatele likvidity.....	73
9.1.3	Shrnutí ukazatele zadlužení.....	74
9.1.4	Shrnutí ukazatele aktivity	74
9.1.5	Zhodnocení analýzy produktivity práce	74
9.2	SHRNUTÍ ANALÝZY HOUSEKEEPING SLUŽEB	75
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	77
10.1	NÁVRH NÁSTROJE PRO PLÁNOVÁNÍ POČTU POKOJSKÝCH NA DEN	77
10.1.1	Využití nástroje a jeho potenciální dopad	79

10.2	SPRÁVA ZÁSOB A MONITORING LIKVIDITY	80
10.3	SLEDOVÁNÍ PRODUKTIVITY PRÁCE	81
ZÁVĚR		82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		85
SEZNAM PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ		89
SEZNAM OBRÁZKŮ		90
SEZNAM TABULEK.....		91
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		92
SEZNAM VZORCŮ		93
SEZNAM PŘÍLOH.....		94

ÚVOD

Analýza a hodnocení finanční výkonnosti představují nedílnou součást finančního řízení podniku. Poskytují společně nejen zpětnou vazbu o dosavadním vývoji podnikání, ale také podporu při plánování budoucích kroků. Pro posouzení finanční výkonnosti se nejčastěji využívá finanční analýzy, která zkoumá, zda je podnik stabilní, ziskový, solventní a likvidní. V této práci jsou pro hodnocení finanční výkonnosti dále využity metody horizontální analýzy, vertikální analýzy a analýzy produktivity práce.

Hotelový průmysl je dynamické a neustále se vyvíjející odvětví. Nové trendy, moderní technologie i nečekané krize potvrzují potřebu neustálé inovace. Jedno z nejvýznamnějších nákladových středisek hotelových provozů tvoří housekeeping. Společnosti působící v tomto odvětví si musí být vědomy významu efektivního řízení tohoto sektoru, neboť ovlivňuje nejen kvalitu poskytovaných služeb, ale i celkovou finanční výkonnost hotelu.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat finanční výkonnost vybraného hotelu s využitím tradičních metod finanční analýzy a následně navrhnout opatření vedoucí k optimalizaci housekeeping služeb. Další část analytické sekce práce je následně zaměřena na samotný housekeeping sektor hotelu. Tyto analýzy jsou poté vyhodnoceny a na jejich základě jsou popsána doporučení, která mohou vést k zvýšení finanční výkonnosti.

První část bakalářské práce se zabývá teorií. V první kapitole je popsán housekeeping v kontextu hotelového průmyslu. Stěžejními body této části jsou objasnění podstaty hotelnictví a samotné náplně housekeepingu. Jsou zde popsány klíčové procesy, úkoly a faktory, které ovlivňují jeho fungování. Druhá kapitola se věnuje finanční výkonnosti. V této kapitole je charakterizována nejen samotná finanční výkonnost, ale její význam a cíle v hotelovém průmyslu. Součástí kapitoly je také přehled metod, které jsou následně aplikovány v praktické části práce, konkrétně ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, dále pak horizontální a vertikální analýza a analýza produktivity práce. Třetí kapitola se věnuje optimalizaci nákladů a možnostem zvýšení finanční výkonnosti, včetně definice, cílů a příkladů optimalizačních metod a jejich dopadů. Čtvrtá kapitola pak popisuje analytické metody, které jsou využity v praktické části práce. Závěr teoretické části se věnuje jejímu shrnutí.

Praktická část obsahuje představení společnosti, včetně její historie, nabídky služeb, vnitřní struktury, charakteristiky odvětví a analýz PEST(LE) a SWOT. Následuje představení konkrétního hotelu, pro který jsou navrhována doporučení směřující ke zvýšení

jeho finanční výkonnosti. Dále je zde provedena analýza finanční výkonnosti podniku, a to na základě vhodně zvolených ukazatelů s ohledem na charakter podnikání a vykonávané činnosti. Využita je analýza majetkové a finanční struktury, analýza poměrových ukazatelů a analýza produktivity práce. Osmá kapitola obsahuje analýzu a optimalizaci housekeeping služeb ve vybraném hotelu. Je zde popsán aktuální stav těchto služeb, metodologie sběru dat a analýza. Další kapitola shrnuje analytickou část práce a poslední kapitola je zaměřena na dílčí návrhy a doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti hotelu skrz housekeeping služby.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Finanční řízení je v dnešní době nevyhnutelné a vyžaduje mimořádnou pozornost. Důležitost řešení dokazují i nedávné finanční krize, kdy správně finančně řízená firma zvládla tuto krizi přežít a zotavit se. Pro určení finančního zdraví se v praxi často využívá finanční analýza, konkrétně analýza poměrových ukazatelů. Tato metoda využívá data z minulosti a může se v dnešním prostředí zdát již zastaralá, avšak tento nástroj je stále velmi využíván a pomáhá firmám efektivně řídit své finanční zdraví. Modernější přístupem k finančnímu řízení je model EVA (ekonomická přidaná hodnota), který existuje v různých modifikacích přizpůsobených specifickým podmínkám podniků.

Cílem této práce je analyzovat přístupy k finanční analýze a prakticky ji aplikovat s cílem podat návrhy na zvýšení finanční výkonnosti prostřednictvím sektoru housekeepingu ve vybraném hotelu. Ačkoliv je finanční analýza aplikována na celou společnost a výsledná optimalizace jen jednoho segmentu, housekeeping představuje významnou část hotelového provozu, a tedy může mít i dopad na klíčové finanční ukazatele. Optimalizace housekeeping služeb v jednom hotelu slouží jako pilotní projekt, jehož výsledky mohou být potenciálně aplikovány i na další provozy společnosti, čímž se zvyšuje praktický přínos této práce. Pro zpracování práce byly využity jednotlivé poměrové ukazatele finanční analýzy, konkrétně rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a ukazatele produktivity práce. Tyto ukazatele umožňují identifikovat případné slabé stránky finanční výkonnosti v posuzovaném sektoru a na jejich základě formulovat doporučení ke zlepšení.

Dalším cílem práce je na základě provedených analýz v sektoru housekeepingu navrhnout optimalizační řešení pro zvýšení finanční výkonnosti. Tato část se zabývá problematikou optimalizace nákladů na zaměstnance v sektoru housekeepingu, přičemž byla provedena terénní analýza délky pracovního procesu úklidového personálu a analýza směrodatných odchylek. Zohledněny zde byly i kvalitativní faktory, které jsou podloženy nestandardizovanými rozhovory se zaměstnanci úklidu. Následně byla aplikována optimalizační metoda k určení počtu pracovníků na den. Využitou metodou byla lineární optimalizace, která je jednoduchá na využití a také přehledná. Všechny tyto kroky by měli vést ke zvýšení finanční výkonnosti vybraného hotelu.

Byly rovněž provedeny analýzy zaměřené na zhodnocení postavení společnosti na trhu. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku a zároveň příležitosti a hrozby v jeho okolí. Analýza PEST(LE), která slouží jako rozšíření SWOT analýzy, se zaměřuje na

hodnocení vnějších faktorů, a to politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních. Cílem těchto analýz je usnadnit plánování a podpořit dosažení konkurenční výhody.

Na závěr je analytická část práce shrnuta a na jejím základě jsou dále reprezentovány návrhy a doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti hotelu skrz housekeeping služby.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 HOUSEKEEPING SLUŽBY V HOTELOVÉM PRŮMYSLU

Lidé budou vždy cestovat, ať už se jedná o cestování za prací nebo odpočinkem. Když je člověk mimo domov, tak přichází potřeba se cítit bezpečně a pohodlně. Proto hotely nabízí varietu služeb, aby uspokojily potřebu svých hostů. To vše za přijatelných finančních podmínek. (Jayanti, 2023) Pro hotel samotný je sektor housekeepingu spíše nákladové středisko. Zasahuje významně do rozpočtu, proto hotel tento sektor nesmí podhodnocovat. Jde tedy jak o finanční zátěž, tak i reputační hrozbu, při čemž podceněná kvalita housekeepingu se odráží na spokojenosti hostů. (Vyskočilová, 2019)

1.1 Úvod do hotelnictví

Ubytovací služby patří mezi vyhledávané služby, přičemž nabízejí širokou škálu různých typů ubytování. Mezi nejběžnější formy patří hotely, motely, penziony, kempy, ubytovny nebo v posledních letech stále oblíbenější služba Airbnb. Tato služba umožňuje pronájem soukromých nemovitostí nebo jejich částí a představuje flexibilní alternativu k tradičním ubytovacím zařízením. (Březinová a Horáková, 2022) V mnoha státech jsou též zavedeny kategorizace ubytovacích zařízení. Toto rozřazení je definováno určitým počtem hvězdiček 1–5*. Prvky, které ovlivňují počet jsou: vybavení, úroveň zařízení a druhu poskytovaných služeb. (Mičkalová, 2012) Konkrétní požadavky pro udělení jsou v následující tabulce. (dTest, 2022)

Tabulka 1 Kategorie a požadavky udělení

Kategorie	Popis
Tourist *	Levné a jednoduché ubytování, často společná koupelna.
Standard **	Podobné jako Tourist, ale s vlastní koupelnou a hygienickými potřebami.
Komfort ***	Lépe vybavený pokoj s vlastní koupelnou, TV, minibarem, denní pokojovou službou a parkingem.
First Class ****	Větší ubytovací komplex s kvalitním vybavením, pokojovou službou, nonstop recepcí, wellness a dalšími službami
Luxus *****	Luxusní zařízení s nonstop servisem, parkováním s obsluhou, prádelnou, kadeřnictvím, kosmetikou a dalšími službami.

(zdroj: vlastní zpracování dle Mičkalová, 2024)

1.1.1 Právní úprava

Právní rámec hotelového průmyslu zahrnuje několik oblastí:

- Stavební právo,

- finanční a obchodní právo.

Samotná právní úprava ubytování je obsažena v § 2326 až 2331 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Z těchto ustanovení vyplívá, že ubytování se poskytuje jako přechodná služba na ujednanou dobu, a to za úplatu. Povinnosti pak má jak ubytovatel, tak i ubytovaný. Mezi klíčové povinnosti ubytovatele patří umožnění užívání prostorů, které jsou k pobytu vyhrazeny, dále užívání společných prostor a služeb spojených s ubytováním. Na straně ubytovaného to pak jsou povinnosti spojené s řádným užíváním ubytovacích prostor. (Preuss, 2024)

Stavební zákon pak pojednává o obecných požadavcích na využití území a definuje stavbu ubytovacích zařízení. Ve finančním a obchodním právu je hotel považován za hospodářskou jednotku. Dle občanského zákoníku, pak vlastník hotelu je podnikatelem, neboť poskytuje služby za úplatu. Podnikat může jak fyzická, tak právnická osoba. (Březinová a Horáková, 2022)

1.1.2 Finanční řízení hotelu

Hlavním cílem každého podniku, včetně hotelového průmyslu, je dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty. Tržní hodnotou hotelu se rozumí úhrn tržních hodnot podílů na majetku hotelu všech jeho vlastníků. Dílčí cíle finančního řízení jsou pak závislé na konkrétním podniku. V tomto ohledu mají významnou roli dozorčí rady, kontrolní komise a správní rady. Jejich úkolem je optimálně nastavit pravidla pro vnitřní kontrolní systém a následně dohlížet, zda jsou tyto kontroly prováděny.

Základem finančního řízení je finanční plán, který umožňuje rozhodování o způsobu financování hotelu. Předchází mu proces finančního plánování, kde jsou formulovány cíle, analýza vnitřních a vnějších podmínek a identifikace rizik. Tento proces úzce souvisí s finanční analýzou, která bude podrobně popsána v 2. kapitole.

Financování hotelu může být realizováno prostřednictvím vlastních zdrojů nebo externích zdrojů. Financování skrz externí zdroje může mít tyto podoby:

- Emise dluhopisů: Není nutné schválení Českou národní bankou, avšak musí být splněny emisní podmínky, tedy povinné náležitosti tohoto cenného papíru. Dále, pokud jsou dluhopisy nabízené dluhopisy veřejnosti, je nutné vytvořit prospekt, kde jsou informace pro investory.

- Leasing: Umožňuje financování majetku bez nutnosti okamžitého jednorázového výdaje.
- Zápůjčka: Oproti úvěru nemusí obsahovat sjednaný úrok.

(Březinová a Horáková, 2022)

1.1.3 Nové trendy

Hlavním tématem posledních dní je umělá inteligence. Ta se podniků dotýká při zefektivnění procesů a zlepšení služeb zákazníků. U hotelového průmyslu se pak konkrétně jedná například o automatizaci rezervačních systémů, řízení zásob a optimalizace cen. Dále jsou využívány chatboti k poskytování zákaznické podpory. Hotel taktéž může využít roboty, jako obsluhu v restauraci. Tyto inovace zefektivňují provoz, avšak s sebou nesou riziko ztráty soukromí a zabezpečení dat. (Hlaváč, 2024)

Dalším stěžejním prvkem při modernizaci hotelů je digitalizace. Hotely stále častěji implementují bezkontaktní služby, jako jsou self check-in kiosky nebo možnost odbavení prostřednictvím mobilního telefonu. Dalším krokem je zavádění vlastních mobilních aplikací, kde jsou nabízeny komplexní funkce, jako je již zmíněný check-in, dále check-out, mobilní klíč k pokoji, rezervace hotelových služeb, chat s recepcí, přístup k mapám či objednávka room service. Tyto technologie nejenže přispívají k úsporám času a personálních nákladů, ale zároveň zvyšují pohodlí a flexibilitu pro hosty. (Lachová, 2018)

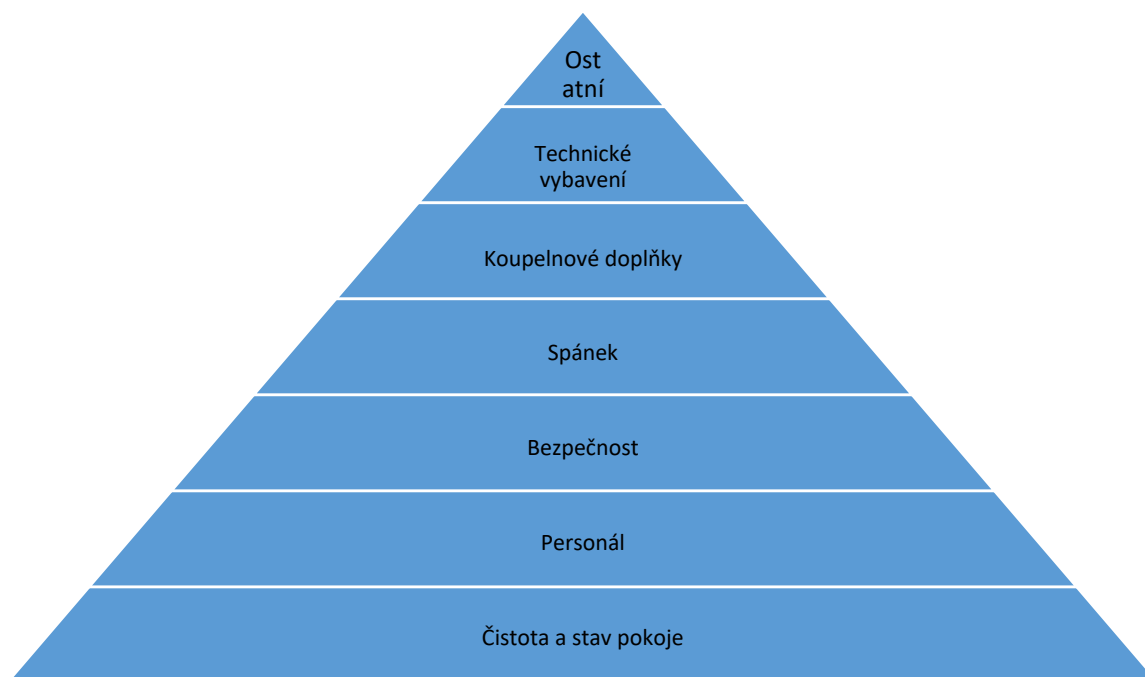
Ekologická udržitelnost je další významný trend, který zásadně ovlivňuje nejenom hotelový průmysl. Hosté si například mohou sami určit frekvenci úklidu pokojů nebo výměny ručníků. Hotely zároveň postupně opouštějí například u hygienických potřeb, a přecházejí k udržitelnějším alternativám. Obecně lze tedy říct, že mezi hlavní ekologické trendy patří energetická účinnost, úspora vody a minimalizace odpadu. To vše má pozitivní dopad na image hotelů v očích ekologicky smýšlejících zákazníků. (Vojtová, 2021)

1.2 Definice a význam housekeeping služeb

Sektor housekeepingu je nedílnou součástí hotelového průmyslu. V doslovném překladu housekeeping znamená: „vedení domácnosti, hospodaření, úklid a údržba“. Pro potřeby hotelnictví se však rozděluje na jednotlivé slova „house“ a „keeping“, tedy „péče“ a „dům. (Vyskočilová, 2019) Housekeeping se však nezabývá jenom úklidem hotelu a pokojů hostů, ale jedná se o kompletní péči zařízení. Pracovníci mají tedy na starosti i kontroly evidence

hotelového prádla, hygienických prostředků v koupelnách, čistících prostředků a dalšího materiálu. (Březinová a Horáková, 2022)

Důležitost housekeepingu může dokazovat pyramida potřeb hostů, která je popsána na obrázku 1.



Obrázek 1 Pyramida potřeb hostů hotelu

(Zdroj: vlastní zpracování dle Vyskočilová, 2023)

Podstavec a zároveň největší plochu tohoto pyramidového diagramu zaujímá čistota a stav pokoje. To též dokazuje průzkum potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví (2010), kdy potřeba čistoty je hned na prvním místě požadovaných vlastností daného zařízení. Tento průzkum je starší, ale obecně čistota stále zůstává klíčovým faktorem při výběru a následné spokojenosti. Je tedy zřejmé, že zákazník hotelu se jako první dívá na čistotu a stav nejen samotného pokoje kde pobývá, ale také na okolí a interiér hotelu. (Vyskočilová, 2023)

Další úrovně pyramidy jsou také úzce spjaty se sektorem housekeepingu. Ač se zdá, že v tomto diagramu se za personál budou považovat spíše pracovníci na recepci nebo hotelové restauraci, tak i housekeeping pracovníci mají zde svůj podíl. Hosté očekávají, že zaměstnanci budou ochotní pomoci, poradit a zajistit co nejpříjemnější pobyt.

Co se týče bezpečnosti, tak hosté očekávají důraz na jejich bezpečnost a poskytnutí zázemí. Pracovníci tady přispívají k bezpečnosti pravidelnou kontrolou veřejných a soukromých prostor hotelu. Zároveň můžou zjistit případné závady na pokojovém

vybavení. Spánek je hlavní důvod, proč hosté vybírají hotel a housekeeping je přímo zodpovědný za přípravu postelí. Postele musí být pohodlné, mít kvalitní matrace, polštáře a přikrývky. Zároveň pracovníci musí dohlížet na hygienické standardy nejen samotné postele, ale také i okolí postele. U koupelnových doplňků se předpokládá určitá úroveň kvality, zejména v případě ručníků, toaletních potřeb a dalších hygienických pomůcek. Pracovníci housekeepingu jsou odpovědní za doplňování a údržbu těchto doplňků, tak aby byly vždy dostupné. Technické vybavení je klíčové pro zajištění bezproblémového chodu housekeepingu. Pracovníci housekeepingu jsou totiž prvními, kteří si můžou případné vady všimnout. Ti jsou také odpovědní za nahlášení těchto závad. (Vyskočilová, 2023)

1.3 Základní procesy a úkoly housekeeping sektoru

Hlavním úkolem sektoru housekeepingu je zajistit čistotu, hygienické standardy, pohodlí a bezpečnost pro hosty. Z toho vyplývá, že efektivní řízení lidských zdrojů je v tomto sektoru zásadní. Pracovníci v tomto sektoru musí být důkladně vyškoleni a mít odpovídající znalosti, aby poskytované služby byly nejvyšší kvality a včas. (Vyskočilová, 2023) Univerzální šablona pro organizační strukturu, avšak neexistuje. Každý hotel má svou standardizovanou strukturu a té se drží. Následné plánování směn, koordinace činností a role prostředníka mezi vedením a zaměstnanci zajišťuje daný manažer sektoru, (Jayanti, 2023) někdy taky Executive housekeeper. (Vyskočilová, 2023) Přitom čistě univerzální organizační struktura neexistuje. Každý hotel má svou standardizovanou strukturu. (Ambedkar, 2021)

1.3.1 Řízení lidských zdrojů

Pro účinné řízení lidí v tomto sektoru je nezbytné nastavit jasný a jednoduchý systém. Zaměstnanci musí být správně informováni o procesech, které se po nich vyžadují. Dále je potřeba efektivní komunikace, a to nejen s nadřízeným pro účely koordinace, ale také s recepcí, přičemž je nutné komunikovat dostupnost uklizeného pokoje. V neposlední řadě je klíčová správná motivace. To vše může mít pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také i na samotné hosty hotelu. Z obrázku 1 jasně vyplývá, že personál je hlavní složkou spokojeného hosta. (Vyskočilová, 2023)

První dojem při příjezdu hosta je tedy zásadní. Pokud dorazí do neudržovaného prostředí, může to mít zásadní dopad na reputaci hotelu. Úklid by proto neměl být podceňován ani v případě veřejných prostor, jako jsou chodby, lobby, recepce, restaurace a další prostory, kterými hotel disponuje. Sektor housekeepingu se dále zabývá praním

a žehlením ložního prádla, ručníků a dalších textilií a má přehled o inventáři a vybavení. (Jayanti, 2023)

Samotný úklid pokoje je následně rozdělen na úklid obsazeného pokoje a na úklid uvolněného pokoje. Každé zařízení má specifický postup a pravidla pro úklid. Tímto způsobem může hotel ovlivnit případnou nákladovost tohoto sektoru. (Vesna, 2020)

Úklid v průběhu pobytu, tedy již obsazeného pokoje, je prováděn pro stálý pocit čistoty a hygienické úrovně. Obvykle se uskutečňuje každý den během pobytu. Důraz je proto kladen na odstranění prachu a vysávání. V koupelně se provádí vyleštění kohoutků, umytí povrchů umyvadla, vany či sprchy a na závěr umytí podlahy. Kromě samotného úklidu by daný pracovník měl zkontrolovat technický stav nábytku a elektrických zařízení v pokoji. (Jayanti, 2023) Taktéž je kladen důraz na soukromí hostů. Pokojské nesmí otvírat skříně ani zásuvky a taktéž se nesmí dotknout osobních věcí. (Vesna, 2020)

Po odjezdu klienta, kromě výše uvedených činností, patří také převlékání postelí, výměna ručníků a hygienických pomůcek. Dále je nutný důkladný úklid koupelny, včetně umytí umyvadla, sprchy či vany a následná dezinfekce těchto povrchů. V případě potřeby se provádí i hloubkové čištění. Nutné je také zmínit, že výše uvedené se může měnit v závislosti na hotelu nebo délce pobytu hosta. (Jayanti, 2023)

1.3.2 Housekeeping jako nákladové středisko

Nedílnou součástí procesů je tedy nejen řízení zaměstnanců, ale také optimalizace nákladů. I přes fakt, že toto středisko má určitou výši tržeb, tak celková částka je ve výsledku zanedbatelná. (Vyskočilová, 2019) Pro výpočet ziskovosti v tomto sektoru je stěžejní určit náklady na jeden pokoj. Nejvyšší pak nákladovou položkou bude samotná práce a tedy zaměstnanci. (Lacalle, 2023) Proto je jejich efektivní využití klíčové. Hotel může využít nejen kmenové zaměstnance, ale také outsourcované pracovníky. Každá varianta má své výhody a nevýhody. Kmenoví zaměstnanci jsou sice levnější, ale méně flexibilní, zatímco outsourcovaní pracovníci jsou dražší, ale flexibilnější. Je proto nezbytné provést důkladnou analýzu, která varianta je pro hotel výhodnější. (Vyskočilová, 2019)

Náklady na housekeeping lze vyjádřit jako poměr času potřebného k úklidu jednoho hotelového pokoje k celkovému počtu pokojů v zařízení. Pro výpočet nákladů na úklid jednoho pokoje je nutné vynásobit celkový počet pokojů, které může pokojská uklidit během jedné směny, hodinovou mzdou zaměstnance. (Lacalle, 2023)

Druhou největší položkou nákladů jsou čisticí prostředky. Tato položka je však jednodušší na řízení díky existujícím optimalizačním systémům. Redukuje se tak počet prostředků, zvyšuje se jejich účinnost a snižují se náklady. Zároveň se v ceně systémů zahrnuje i školení zaměstnanců pro správné používání. (Vyskočilová, 2019)

Pro efektivní řízení nákladů pomáhají tvorby plánů neboli budgetů. Pro sestavení je nezbytné mít informace o plánovaném počtu obsazených pokojů a náklady na jeden pokoj, které jsou nutné sledovat ve skutečné spotřebě za jeden měsíc. Tuto spotřebu lze zjistit skrz inventury. Výsledný plán by tedy měl obsahovat tyto položky: zaměstnanci, praní prádla, nákup ložního prádla, čisticí prostředky, spotřební předměty, tiskoviny, obnovu uniforem a případně pokud hotel využívá, tak outsourcing. (Vyskočilová, 2023)

1.4 Faktory ovlivňující kvalitu a efektivitu housekeeping služeb

Hlavním faktorem, který ovlivňuje kvalitu a efektivitu housekeepingu jsou bezesporu zaměstnanci. Nejenom, že je to největší nákladovou položkou tohoto sektoru, ale kvalita práce má i signifikantní podíl na spokojenosti klienta. Proto by dané oddělení, které má na starosti nábor zaměstnanců, mělo mít jasnou představu nejen o požadovaném počtu přijímaných lidí, ale také mělo mít stanovené požadavky na vzdělání či praxi. Kompetentnost zaměstnance je klíčová pro kvalitu a efektivitu odvedené práce. (Jayanti, 2023)

K dalším významným faktorům ovlivňujícím efektivitu housekeeping služeb patří také sezónnost a s ní spojená fluktuace poptávky, která může mít přímý dopad na plánování personálních kapacit a dostupnost pracovníků. Zde je třeba se zaměřit na pružnou reakci na měnící se potřeby ubytovaných hostů. (Vyskočilová, 2023) Dále mohou proces negativně ovlivňovat neefektivně nastavené interní standardy nebo opakovaně se vyskytující negativní zpětná vazba od hostů, jež často signalizuje nedostatky v personální připravenosti nebo v řízení kvality služeb. (Jayanti, 2023)

1.4.1 Zaměstnanci

Při nástupu zaměstnance je pak důležité dbát na kvalitně koncipované požadavky a následnou komunikaci těchto požadavků. Pracovník musí plně rozumět pokynům, aby výsledná práce byla kvalitní a efektivní, proto je nutné zavést systém pro distribuci těchto informací. Klíčové aspekty tohoto systému pak jsou:

- Zavedení jednoduché rutiny: Ta bude popisovat všechny procesy od příchodu do práce, přípravu úklidových vozíků a jejich rozmístění, které pokoje budou ten den uklizené až po hygienické a bezpečnostní standardy.
- Komunikace a tréninky: Správná komunikace je zásadní. Pro prolomení komunikační bariéry se může využít například grafická znázornění požadované práce. V tomto ohledu vedoucí pracovník musí zaujmout nejen roli komunikačního kanálu, ale také roli trenéra, kdy pravidelné tréninky můžou mít pozitivní vliv na výslednou efektivitu a kvalitu práce.
- Motivace: Potřeba motivace je nezbytná k dosažení požadovaných cílů v sektoru housekeepingu. Zde je třeba motivovat nejen hmotně, ale i slovně.
- Koordinace: Zde je důležité správně rozdělit kompetence mezi jednotlivé zaměstnance. Cílem vedoucího pracovníka je pak vytěžit z pracovníků maximum. (Vyskočilová, 2023)

1.5 Budgeting a kontrola nákladů

Důležité funkce housekeeping managementu jsou operace s kapitálem. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.3.2., tak housekeeping sektor je nákladové středisko, a proto je nutnost kontroly nákladů a rozpočtování je zásadní. Tvorba rozpočtů vyžaduje určitou míru zkušeností a praxe, jelikož jsou sestavovány na základě dat z minulosti. Práce s daty a jejich dopad na budoucnost je stěžejní kvalitou pracovníka. Na základě budgetingu se pak dělají plány nákupů produktů a služeb. Je nutné zabezpečit správný počet, cenu a kvalitu tak, aby byl zajištěn bezproblémový chod hotelu. (Jayanti, 2023) Aktivní podílení manažerů na tvorbě rozpočtů vede i k následné motivaci k plnění cílů a zároveň tím ovlivňují a kontrolují činnost hotelu. Sestavování je pak na útvaru controllingu podniku, jehož pracovníci tohoto sektoru úzce spolupracují s manažery. (Březinová a Horáková, 2022)

Výši rozpočtů může dále ovlivnit způsob, jakým podnik provádí kontrolu nákladů a řídí své finanční toky. Nejjednodušší způsob, jak podnik může zredukovat náklady je „pracovat jako tým“. Při správné komunikaci a domluvě na daných procesech v tomto sektoru může dojít nejenom ke zmíněné redukci nákladů, ale může to mít zároveň pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců a zároveň to může podpořit produktivitu. (Lacalle, 2023) K efektivnímu řízení nákladů může přispět také využití moderních technologií zaměřených na monitoring pracovních procesů a analýzu provozních dat. Digitální nástroje umožňují

manažerům housekeepingu získat přehled o aktuálním stavu úklidových prací v reálném čase a využít pokročilé analytické nástroje k vyhodnocení provozních metrik. Konsolidace těchto dat do přehledných reportů pak umožňuje vedení hotelu přijímat informovaná rozhodnutí vedoucí k optimalizaci finančních a provozních výsledků. (Puglisi, 2024)

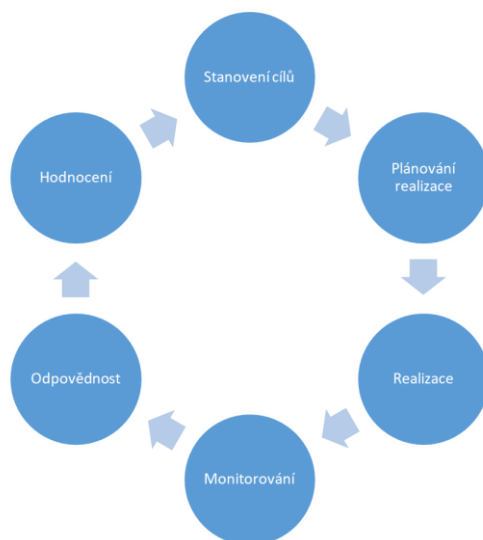
2 FINANČNÍ VÝKONNOST PODNIKU

Důležitost finančního hodnocení podniku dokazují nedávné ekonomické krize. Tyto krize ovlivnily hospodaření téměř všech firem. (Vochozka, 2020) Podle Kiseľákové a Šoltés (2017) není finančnímu řízení malých podniků připisován dostatečný význam, a to i přes teoretický význam problematiky finančního řízení. Majitelé se stále věnují pouze absolutním ukazatelům, jako je výsledek hospodaření, náklady a výnosy, rentabilita a zadluženost.

Základem finanční výkonnosti je finanční plánování a analýza, jejichž hlavním cílem je poskytovat relevantní informace pro správné řízení podniku a naplňování jeho strategických cílů. (Alexander, 2018) Finanční řízení pak může být efektivní za podmínky stabilního finančního systému, tedy systému, ve kterém se podnik nachází a podniká. Nezvládnutí například inflace může být pro firmu katastrofální a vést k jejímu krachu. (Kalouda, 2019)

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost podniku, podle Alexandra (2018), zahrnuje kroky, které plánují, posuzují, vylepšují a dohlíží na důležité aktivity v podniku. Proces managementu výkonnosti podniku shrnuje obrázek 2. Klíčem k výkonnému podniku je správně řídit podnikové finance. Ty lze chápat jako zdroj financování podnikatelských aktivit, nebo také jako množina aktivit spojených s finančními zdroji, směřující k realizaci těchto aktivit. (Kalouda, 2019) Toto finanční řízení je pak rozděleno do jednotlivých činností. První činnost je finanční plánování, které v konkrétních číslech zobrazuje cíle. Následuje proces finančního rozhodování o optimálním způsobu získávání finančních prostředků. Třetí činností je management finančních procesů, která je spojená s pravidelnou organizací a řízením. Poslední úlohou je finanční analýza podniku a kontrola, která bude popsána v následujících podkapitolách. (Kiseľáková a Šoltés, 2018)



Obrázek 2 Přehled procesu řízení výkonnosti

(zdroj: Alexander, 2018)

2.2 Význam a cíle finanční analýzy v hotelovém průmyslu

Podle Vochozky (2020) je finanční analýza formalizovaná metoda, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku. Podle Knápkové et al. (2020) finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Obě vysvětlení jsou téměř totožné a shrnují cíl finanční analýzy, a to zjistit finanční stav podniku. Analytický a systémový přístup umožňuje efektivní hodnocení jednotlivých ukazatelů, což představuje jeho hlavní výhodu (Vochozka, 2020) a zároveň umožňuje manažerům se správně rozhodovat, například při rozhodování o získávání, alokování a určení optimální struktury kapitálu. (Knápková et al., 2017)

Avšak nutno zmínit, že tento přístup si klade značný důraz na znalosti a zkušenosti manažera, který analýzu provádí. (Vochozka, 2020) Také tento nástroj staví na datech z minulosti a jak se podniku finančně dařilo. To může pozitivně ovlivnit budoucnost podniku, kdy manažeři můžou optimalizovat řízení kapitálu. (Knápková et al., 2017)

Pro uskutečnění analýzy je nutné získat kvalitní a komplexní data. Tyto data lze získat z účetních výkazů jednotlivých společností. (Růčková, 2019) Kromě rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích, se taktéž může pro hodnocení finančního zdraví společnosti využít i zprávy od vrcholového vedení, vedoucích či auditorů, dále ze statistik nebo také ze zpravodajství. (Knápková et al., 2017) Uživatelé pak jsou nejenom samotní vedoucí a manažeři podniku, ale také externí zainteresované subjekty a osoby, jako stát, banky a věřitelé, investoři, obchodní partneři a konkurence. (Vochozka, 2020)

Pro hotel, stejně jako pro jiný podnik, je cílem maximalizace tržní hodnoty. Touto hodnotou se rozumí úhrn tržních hodnot podílů na majetku hotelu všech jeho vlastníků. Dalším klíčovým cílem hotelu je zajistit nepřetržitý provoz a udržet kontinuitu řízení bez omezení poskytovaných služeb. Je proto nezbytné najít rovnováhu mezi ziskovostí a finanční stabilitou, aby hotel maximalizoval svůj výnos, aniž by se vystavil riziku bankrotu. Implementace efektivních měřicích systémů v rámci housekeepingu a dalších hotelových služeb může významně přispět ke zvýšení finanční výkonnosti a celkové efektivity provozu. (Březinová a Horáková, 2022)

2.3 Tradiční ukazatelé výkonnosti

Tyto ukazatele, nebo také nazývané poměrové ukazatele, jsou stále nejčastěji využívaným rozborovým postupem. Základní podklad představují účetní výkazy. (Růčková, 2019) Nejtradičněji je definováno pět základních okruhů ukazatelů, kde patří analýza rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a finančního trhu. Jako šestý okruh je někdy zmiňován okruh orientovaný na cash flow. (Kalouda, 2019) Každý ukazatel má také své doporučené hodnoty, které vychází z praxe, avšak uživatel by měl být opatrný. Každý podnik je specifický, a proto mohou být v některých případech určité ukazatele, které překračují doporučené hodnoty, pro daný podnik přínosné. (Knápková et al., 2017)

2.3.1 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability slouží k vyhodnocení toho, jak efektivně podnik využívá svůj kapitál k dosažení zisku. (Kalouda, 2019) V některých zdrojích je uváděn pojem rentabilita jako ziskovost. Toto tvrzení není zcela správné, především z důvodu složení jednotlivých ukazatelů. Čítatel obsahuje položku související s výsledkem hospodaření, zatímco jmenovatel představuje určitý typ kapitálu. Rentabilita tedy porovnává veličinu tokovou a stavovou. (Růčková, 2019)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) měří produkční sílu podniku. (Knápková et al., 2017) Zisk v čitateli může do vzorce vstupovat ve více podobách. Klasická varianta rentability využívá čistý zisk (EAT). Pro účely porovnání dvou podniků s rozdílným daňovým zatížením je nejvhodnější využít zisk před zdaněním zvýšený o úroky. Pro zhodnocení nejen poměru vložených prostředků a zisku, ale i se zhodnocením cizího kapitálu je využíván čistý zisk, avšak zvýšený o zdaněné úroky. (Růčková, 2019)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měří výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen akcionáři nebo jeho vlastníky. Zde platí, že výsledná hodnota ROE by neměla být nižší než úroková míra bezrizikových cenných papírů, protože by investory odradila od investování. (Růčková, 2019) Tento rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou se nazývá riziková premie. (Knápková et al., 2017)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, kolik podnik dosahuje zisku při jedné koruně tržeb, nebo také, jaké má podnik ziskové rozpětí. (Růčková, 2019) Stejně jako u ukazatele ROA může být čítec vyjádřen v různých podobách. Při porovnání dvou podniků je vhodné v čitateli použít zisk před zdaněním a odečtením úroků (EBIT). Dále se v čitateli může objevit zisk po zdanění (EAT) a zisk před zdaněním (EBT). (Knápková et al., 2017)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

2.3.2 Ukazatel likvidity

Likvidita vyjadřuje, jak dobře je podnik schopný pokrýt své krátkodobé závazky dostupnými prostředky. (Knápková et al, 2017) Růčková (2019) ve své monografii uvádí, že likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Ukazatele likvidity porovnávají prostředky, kterými může podnik hradit své závazky (čítatel), s hodnotou krátkodobých závazků (jmenovatel). (Kalouda, 2019) Nedostatek likvidity vede k neschopnosti hradit své krátkodobé závazky a zároveň využít potenciální ziskové příležitosti. Důsledkem toho podnik ztrácí platební schopnost, která může vést k bankrotu. (Růčková, 2019)

Běžná likvidita, nebo také likvidita třetího stupně, udává pokrytí oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. (Knápková et al., 2017) V tomto kontextu lze zmínit zlaté pravidlo financování, podle kterého by krátkodobá pasiva neměla být hrazena z dlouhodobých zdrojů. (Kalouda, 2019) Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. (Růčková, 2019)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Likvidita druhého stupně, tedy pohotová likvidita, je vyjádřena jako schopnost vyrovnávat závazky bez prodeje zásob. (Kalouda, 2019) Zde doporučené hodnoty nabývají hodnot 1 – 1,5. Z toho vyplývá, že při hodnotě rovné jedné je podnik schopen vyrovnávat své závazky. (Růčková, 2019) Kdežto při hodnotě menší než jedna není schopen uhradit své závazky a může dojít k prodeji zásob. (Knápková et al., 2017)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Posledním ukazatelem je likvidita prvního stupně, nebo také hotovostní (okamžitá) likvidita. Do ukazatele vstupují nejlikvidnější položky rozvahy, tedy pohotové zdroje. Zástupci jsou peněžní zdroje na účtech v bankách a v pokladně, nebo také cenné papíry a šeky. (Růčková, 2019) Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 – 0,5, kdy vyšší hodnoty tohoto ukazatele mohou naznačovat neefektivní využití finančních prostředků. (Knápková et al. 2017)

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Velmi blízký ukazatelům likvidity je též výpočet čistého pracovního kapitálu (ČPK). Výpočet je definován jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Čistý pracovní kapitál lze také chápat jako finanční polštář, tedy jako část prostředků, které by

nadále umožnily podniku v omezeném rozsahu pokračovat v jeho činnosti při nutnosti splatit krátkodobé závazky. (Růčková, 2019)

2.3.3 Ukazatel zadluženosti

Zadlužení podniku vyjadřuje, do jaké míry využívá cizí zdroje k financování své činnosti. Jinak řečeno, ukazuje, kolik dluhů podnik má. (Růčková, 2019) Jde tedy o poměr vlastních zdrojů a cizích zdrojů. (Kalouda, 2019) Přiměřená míra zadlužení může být pro podnik přínosná, protože cizí kapitál bývá obvykle spojen s nižšími náklady než kapitál vlastní. Podnik tedy využívá daňového efektu, kdy využitím cizího kapitálu snižuje daňové zatížení. (Knápková et al., 2017) Firma by měla být obzvlášť obezřetná při stanovení své kapitálové struktury, ta má nejen vliv na zdravý finanční rozvoj, ale také na rozvoj podniku jako takového. (Růčková, 2019)

Za základní ukazatel zadlužení se považuje ukazatel celkové zadluženosti. V odborné literatuře jsou stanoveny doporučené hodnoty v rozmezí 30–60 %, ale při hodnocení zadluženosti je nutné zohlednit také odvětví, ve kterém firma působí. (Knápková et al., 2017)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (7)$$

Ukazatel míry zadluženosti slouží k posouzení poměru cizího a vlastního kapitálu. Je zvláště důležitý pro věřitele, kteří se rozhodují, zda podniku poskytnou finanční prostředky. (Knápková et al., 2017)

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (8)$$

Pro posouzení dluhového zatížení, je využíván ukazatel úrokového krytí. (Růčková, 2019) V odborné literatuře se často uvádí, že doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než pět. Pokud je hodnota rovna jedné, znamená to, že podnik vytvořil dostatečný zisk na úhradu úroků věřitelům, avšak již ne na splácení daní a výplatu podílu na čistém zisku. (Knápková et al., 2017)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (9)$$

2.3.4 Ukazatel aktivity

Tyto ukazatele umožňují posoudit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze adekvátní ve vztahu k aktuálním či budoucím hospodářským aktivitám podniku. (Knápková et al., 2017) Cílem je zjistit, jak firma hospodaří se svými aktivy a jejich jednotlivými složkami a jaký dopad to má na její výnosnost a likviditu. (Růčková, 2019)

Obrat aktiv vyjadřuje celkové využití aktiv, jinak řečeno kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. (Vochozka, 2020) Výsledná hodnota by měla být co nejvyšší, přičemž doporučená minimální hodnota je 1. Nízké hodnoty tohoto ukazatele naznačují neefektivní využití majetku a omezenou disponibilitu. (Knápková et al., 2017)

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (10)$$

Ukazatel obratovosti zásob, je konstruován tak, že ve jmenovateli místo aktiv figurují zásoby. Dále lze sestavit ukazatel doby obratu zásob, který vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. (Růčková, 2019) Tento ukazatel lze zároveň považovat za indikátor likvidity, pokud jsou zásoby tvořeny hotovými výrobky nebo zbožím. (Vochozka, 2020)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360 \quad (11)$$

Sestavení ukazatele pohledávek je obdobné jako u obratovosti zásob, avšak ve vzorci jsou místo zásob použity pohledávky. Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. (Růčková, 2019) Zde platí, že čím delší je doba splatnosti pohledávek, tím déle poskytuje podnik svým odběratelům bezplatný obchodní úvěr. (Vochozka, 2020)

2.4 Modely pro měření výkonnosti

Měření výkonnosti podniku je klíčovým aspektem finančního řízení, neboť umožňuje efektivní analýzu finanční stability, identifikaci slabých míst a hledání možností optimalizace. Kromě tradičních poměrových ukazatelů, jako jsou ukazatele rentability, likvidity či zadluženosti, lze využít i pokročilejší analytické modely, (Alexander, 2018) které v kombinaci s finanční analýzou přinášejí komplexnější pohled na výkonnost podniku a jeho řízení. (Knápková et al., 2017)

2.4.1 Tradiční modely

Analýza absolutních ukazatelů je základní nástroj pro hodnocení výkonnosti. Jejím základním prvkem je technika procentního rozboru (Čížinská, 2018) a následná analýza vývojových trendů. (Knápková et al., 2017)

Horizontální analýza je jedním z klíčových nástrojů finanční analýzy, neboť se zaměřuje na časový vývoj finančních ukazatelů. Její hlavní složkou je čas, protože sleduje změny hodnot v průběhu několika období. Zde je také nutné tvořit dostatečně dlouhé časové řady, aby analytik mohl přesně interpretovat výsledky a následně analyzovat trend. (Růčková, 2019) Výpočet se provádí následovně:

$$\text{absolutní změna} = ukazatel_t - ukazatel_{t-1} \quad (12)$$

$$\text{změna \%} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{ukazatel_{t-1}} \quad (13)$$

Vertikální analýza se zaměřuje na procentuální vyjádření jednotlivých složek účetních výkazů, a tím umožňuje lépe pochopit strukturu finančních výkazů. Hlavní princip spočívá v porovnání jednotlivých položek vůči celkové hodnotě určitého výkazu. (Knápková et al., 2017) Díky této metodě lze identifikovat disproporce v nákladové struktuře, změny ve financování podniku či trend v růstu určitých složek výkazů. Výpočet vertikální analýzy se provádí podle vzorce:

$$\text{podíl sledované položky} = \left(\frac{\text{položka v účetním výkazu}}{\text{celková hodnota výkazu}} \right) * 100 \quad (14)$$

Tato metoda se často využívá v kombinaci s horizontální analýzou, neboť společně poskytují ucelený pohled na vývoj i strukturu finanční situace podniku. (Růčková, 2019)

2.4.2 Moderní modely

Jedním z moderních přístupů k měření výkonnosti je Business Performance Management (BPM), který představuje ucelený rámec pro hodnocení podnikové výkonnosti. BPM zahrnuje nejen měření klíčových metrik, ale i jejich integraci do strategického plánování a rozhodovacích procesů. (Alexander, 2018) Mezi využívané metody patří metoda SMART, která vyjadřuje, že cíle by měly být: specifické, měřitelné, přiřaditelné, realistické a časově ohraničené. Další důležité metody jsou sběr dat a její analýza, identifikace příležitostí pro zlepšení a sledování klíčových indikátorů (KPI). Podnik zde sleduje například zisk, marži, nebo obsazenost hotelu. (Fathom, 2024)

Dalším významným modelem je koncept ekonomického zisku, který se zaměřuje na rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na kapitál. Tento přístup pomáhá organizacím posuzovat, zda generují skutečnou hodnotu pro své akcionáře. (Alexander, 2018) Příbuzný je pak model ekonomické přidané hodnoty (EVA), ten se zaměřuje na výpočet ekonomického zisku společnosti, tedy rozdílu mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na kapitál. Ukazatel má mnoho vyjádření, avšak nejčastější je následující: (Knápková et al., 2017):

$$\text{EVA} = \text{zisk z hlavní činnosti po zdanění} - WACC * \text{kapitál vázaný v aktivech} \quad (15)$$

2.4.3 Další modely pro měření výkonnosti

Nutné je taktéž zmínit metodu benchmarkingu. Jde v podstatě o srovnání výkonnosti jedné firmy s druhou s cílem vylepšit obchodní procesy. Benchmarking nespočívá jen ve srovnání výsledků s konkurencí, ale představuje také způsob, jak identifikovat příležitosti k inovacím a efektivnějšímu nastavení procesů. (Vochozka, 2020) Podnik by se však neměl omezit na srovnání pouze v odvětví, ve kterém podniká. Rozšíření benchmarkingu na nejlepší praktiky napříč různými sektory může přinést cenné poznatky. Co se týče hotelového průmyslu, tak

lze porovnávat nejen náklady na housekeeping služby, ale také efektivitu procesů a řízení nákladů vůči nejlepším praktikám v odvětví. (Alexander, 2018)

Velmi užitečnou metodou je též Dupontův model. Ten staví na ukazateli ROE a následně ho rozkládá na tři složky: ziskovou marži, obrat aktiv a finanční páku. Tento rozklad umožňuje detailnější analýzu faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a je široce využíván ve finanční analýze podniků. (Alexander, 2018)

Měřit výkonnost lze také v oblasti řízení lidských zdrojů. I v tomto případě lze využít vybrané ukazatele, které slouží k monitorování produktivity práce. Faktory ovlivňující produktivitu práce byly již popsány v kapitole 1.4.1. Pro účely vyhodnocení lze aplikovat následující výpočty: (Workintense.cz, 2022)

$$\text{tržby na zaměstnance} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (16)$$

$$\text{osobní náklady na zaměstnance} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (17)$$

3 OPTIMALIZACE NÁKLADŮ A ZVÝŠENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Efektivní řízení nákladů je klíčovým faktorem ovlivňujícím finanční výkonnost hotelů. Vzhledem k vysoké nákladovosti některých hotelových operací, jako jsou housekeeping služby, je nutné hledat způsoby, jak minimalizovat výdaje a zároveň zajistit kvalitu poskytovaných služeb. (Březinová a Horáková, 2022) Ačkoliv se zdá, že optimalizace je čistě matematická teorie, tak mnoho situací z reálného života může přesvědčit o opaku. Příkladem může být výběr oblíbené pochutiny v obchodě, kde se spotřebitel snaží najít takovou, která co nejlépe splní jeho očekávání a přinese maximální uspokojení. (Diwekar, 2020)

3.1 Definice a cíle optimalizace

Optimalizace nákladů je proces, jehož cílem je snížit výdaje při zachování nebo zlepšení kvality služeb. (Masaic, c2025) V hotelovém průmyslu se optimalizace soustředí na nákladová střediska, jako jsou housekeeping služby, logistika, marketingové služby a další. (Březinová a Horáková, 2022)

Podle Alexandera (2018) je klíčem k úspěšné optimalizaci nejen samotné snížení nákladů, ale také zlepšení využití zdrojů a efektivity procesů. Tento přístup umožňuje podnikům nejen snižovat výdaje, ale také zvyšovat hodnotu pro zákazníky. To se dlouhodobě pozitivně odráží na jejich finanční výkonnosti. Dle Vochozky (2020) mezi hlavní cíle optimalizace patří: zlepšení nákladové efektivity, zvýšení rentability služeb, implementace moderních technologií pro řízení nákladů a benchmarking.

3.2 Příklady optimalizačních metod pro housekeeping

Jak již bylo dříve zmíněno, tak jednou z největších nákladových položek hotelového provozu je housekeeping, proto je jeho efektivní řízení klíčové. (Vyskočilová, 2019) Mezi hlavní metody optimalizace nákladů v sektoru housekeepingu patří:

3.2.1 Standardizace úklidových procesů

Podle Lacalle (2023) může být optimalizace procesů dosažena zavedením jednotných úklidových standardů. Ty zahrnují přesně definované postupy pro úklid pokojů, časové normy, efektivní organizaci práce zaměstnanců, ale také jejich motivací. Vyskočilová (2023) uvádí následující zásady pro účinné řízení lidí:

- Nastavení systému (správná a věcná informovanost zaměstnanců),
- komunikace a tréninky (rozbití komunikační bariéry),
- motivace, rozvoj a vzdělávání (motivace nejen hmotná, ale i slovní),
- příjemné prostředí,
- plánování dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé,
- koordinace (správné rozdělení kompetencí).

3.2.2 Outsourcing

Outsourcing je zejména výhodný v období sezónních výkyvů. Externí zajišťování služeb může být pro hotel skvělým nástrojem při nedostatku interních zaměstnanců, avšak závislost na dodavateli těchto služeb může mít i negativní dopady. Hotel by si tuto službu měl pojistit kvalitními smlouvami včetně sankcí. Zejména při nekvalitně provedené práci, která může způsobit reputační problémy. (Březinová a Horáková, 2022) Hotel by proto měl výběr svých zaměstnanců pečlivě zvážit, neboť jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.3.2. každá varianta má své výhody a nevýhody. (Vyskočilová, 2019)

3.2.3 Implementace technologických řešení

Technologie se stávají nedílnou součástí každodenního života. V hotelnictví tyto technologie umožňují monitorovat a řídit úklidové práce a mnoho dalšího, co již bylo popsáno v kapitole 1.1.3. Automatizace procesů v rámci provozu hotelu může vést i kromě úspory nákladů, také ke zvýšení produktivity, a to zejména v sektoru housekeepingu. Tato automatizace může pomoci s plánováním směn a ke sledování vytíženosti pokojských. To vše za pomoci softwaru. (Lacalle, 2023)

3.2.4 Redukce nákladů na spotřební materiál

Efektivní řízení spotřeby čisticích prostředků a ložního prádla je důležité pro dlouhodobou udržitelnost. Březinová a Horáková (2022) doporučují zavedení systémů kontroly spotřeby. Podle Vyskočilové (2024) by se hotel měl zaměřit na sledování skutečné měsíční spotřeby v kusech, ale i v měnové jednotce. Pokud jsou tyto údaje pečlivě evidovány, lépe se nastavují vzorce a určuje se historie nákladů.

3.2.5 Lineární optimalizace

Lineární optimalizace, také označovaná jako lineární programování, je matematická metoda používaná k nalezení optimálního řešení při splnění daných podmínek. Cílem je tedy maximalizace nebo minimalizace určité subjektivní funkce. (Nayak, 2021)

Historicky bylo cílem lineárního programování tvorba optimálních plánů, zejména v oblasti vojenského plánování a přepravy surovin. Postupně se však rozšířil do dalších oblastí. Kromě matematické ekonomie a managementu se též nachází v informatice. (Matoušek, 2006)

Obecná forma lineární rovnice podle Wenera (2018) je:

$$a_1x_1 + \dots + a_nx_n = b \quad (18)$$

Kromě rovnic se v lineárním programování často pracuje i s nerovnicemi. Vzorec tedy místo znaménka „=“ nahrazuje „≤“ nebo „≥“. To rozšiřuje možnosti definice v modelu.

Jak již bylo výše uvedeno, lineární programování lze využít napříč různými obory. Ve výrobních podnicích může sloužit k maximalizaci zisků a ke snížení nákladů. V energetickém průmyslu se využívá například pro optimalizaci výrobních kapacit. Významné využití nachází při plánování pracovních směn, a tím pomáhá minimalizovat personální náklady. Obecně lze tedy identifikovat tyto funkce (Geeksforgeeks, 2024):

- nástroj pro efektivní alokaci zdrojů,
- podpora při rozhodovacích procesech,
- široká využitelnost,
- schopnost přeměny reálných problémů do matematicky řešitelné podoby.

3.3 Možný dopad optimalizace na finanční výkonnost

Optimalizace je významný nástroj ke zlepšení finanční výkonnosti, proto je správná aplikace je nezbytná k dosažení tohoto cíle. Březinová a Horáková (2022) zdůrazňují, že:

- Snížení nákladů v housekeeping službách může zvýšit celkovou ziskovost hotelu.
- Efektivnější využití pracovních sil snižuje potřebu nadměrného zaměstnávání a snižuje personální náklady.

- Implementace technologických řešení může zlepšit kvalitu služeb a zároveň přispět k dlouhodobé udržitelnosti podnikání.

Pro dlouhodobou finanční stabilitu jsou taktéž klíčové metody měření a vyhodnocování pomocí KPI a benchmarkingu. Pokud hotel správně nastaví ukazatele výkonnosti (např. náklady na úklid na pokoj, čas potřebný na úklid, spokojenost hostů s čistotou), může přesně sledovat efektivitu optimalizačních opatření. (Alexander, 2018)

4 ANALYTICKÉ METODY VYUŽITÉ V PRÁCI

Jak již bylo uvedeno, cílem této práce je zvýšení finanční výkonnosti vybraného hotelu prostřednictvím optimalizace v housekeeping sektoru. V této kapitole budou popsány jednotlivé analytické metody, které jsou využity v praktické části práce a na jejich základě jsou navržena konkrétní doporučení vedoucí k její optimalizaci.

Jednou z úvodních metod je SWOT analýza, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti Lázně Luhačovice, a. s. Dále byla využita PEST(LE) analýza k posouzení širšího makroekonomického kontextu. Tyto nástroje jsou zahrnuty pro porozumění podnikatelského prostředí. Jsou využity a teoreticky popsány při úvodním zhodnocení postavení společnosti.

Rovněž jsou zde využité metody finanční analýzy. Je zde posouzena majetková a finanční struktura pomocí vertikální analýzy, dále klíčové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. U ukazatele zadluženosti je posuzována celková zadluženost a míra zadluženosti, a u ukazatele aktivity se sledoval obrat a doba obratu aktiv a zásob. Součástí hodnocení je také analýza produktivity práce, konkrétně pomocí ukazatelů tržby na zaměstnance a osobní náklady na zaměstnance. Tyto metody jsou zde využity v kontextu hotelového provozu se zaměřením na sektor housekeepingu.

V části práce věnované analýze a optimalizaci housekeepingových služeb hraje klíčovou roli terénní analýza. Ta se zaměřuje na měření časové náročnosti úklidových činností. Na jejím základě dále staví analýza směrodatných odchylek, jež umožnila porovnání naměřených časů a identifikaci faktorů ovlivňujících jejich proměnlivost. Tyto faktory byly dále rozpracovány formou kvalitativní analýzy prostřednictvím nestandardizovaných rozhovorů s úklidovými pracovníky. Závěrečnou použitou metodou byla lineární optimalizace, aplikovaná pro návrh nástroje určujícího optimální počet pokojských na jednotlivé dny. Cílem této metody bylo zvýšit provozní efektivitu a napomoci k optimalizaci personálního plánování.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Téma housekeepingu v hotelovém průmyslu bývá často opomíjeno, přestože se jedná o významné nákladové středisko podniku. Tento sektor má velký potenciál ovlivnit jak provozní náklady, tak kvalitu poskytovaných služeb, které jsou klíčovým měřítkem spokojenosti hotelových hostů. Z uvedených důvodů představuje housekeeping oblast s reálným prostorem pro zvýšení celkové výkonnosti podniku.

V první kapitole se nachází stručný úvod do hotelnictví, kde je též popsána právní úprava hotelového průmyslu, finanční řízení hotelu a aktuální trendy v tomto odvětví. Hlavní pozornost je však věnována výhradně housekeeping sektoru, tedy jeho definici, významu, procesům a úkolům, faktorům ovlivňujícím kvalitu, budgetingu a kontrole nákladů. Stěžejními aspekty této kapitoly jsou pohled na housekeeping, jako nákladové středisko a důraz na efektivní řízení lidských zdrojů.

Druhá kapitola se zaměřuje na problematiku finanční výkonnosti podniku. Obsahuje vymezení pojmu výkonnosti, význam finanční analýzy v hotelovém odvětví, přehled tradičních ukazatelů výkonnosti a modely, které slouží k jejímu měření. Hodnocení finančního zdraví podniku je nezbytným předpokladem pro efektivní řízení a rozhodování. V kontextu hotelnictví patří mezi hlavní cíle vlastníků maximalizace tržní hodnoty a zajištění dlouhodobé udržitelnosti provozu. Znalost finanční situace podniku tak představuje klíčový nástroj pro zvyšování jeho výkonnosti a celkové efektivity.

Třetí kapitola teoretické části představuje rámec pro optimalizaci nákladů jako nástroj ke zvýšení finanční výkonnosti. Popisuje definici pojmu optimalizace, její cíle a příklady konkrétních optimalizačních metod pro housekeeping a možný dopad optimalizace na finanční výkonnost. Optimalizace je zde vnímána jako proces zaměřený na snižování nákladů, zvyšování kvality služeb, efektivní využívání zdrojů a zlepšování provozních procesů. V oblasti housekeepingu může optimalizace zahrnovat standardizaci úklidových postupů, využití outsourcingu, implementaci technologických řešení nebo snížení výdajů na spotřební materiál.

Závěrečná čtvrtá kapitola se zaměřuje na popis metod, které budou využity v praktické části práce. Jedná se o metody finanční analýzy, statistické zpracování časových údajů, kvalitativní rozhovory a optimalizační modelování pomocí lineárního programování.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zaměřuje na představení zkoumaného podniku Lázně Luhačovice, a. s. (dále jen Lázně Luhačovice) a popisu odvětví, ve kterém společnost podniká. Následně je zde i popis hotelu Morava, na který se primárně tato práce zaměřuje.

6.1 Historie

Lázně Luhačovice jsou největším poskytovatelem lázeňských služeb v Luhačovicích. První zmínky o zdejším lázeňství sahají až do 17. století, avšak většina architektury z 18. století se bohužel nedochovala.

V současnosti jsou nejznámější soubory staveb navržené architektem Dušanem Jurkovičem, které jsou úzce spjatý s vývojem lázeňství v Luhačovicích. Zatímco v 19. století zde převažovala pitná kúra k léčbě zažívacích obtíží, ve 20. století se lázeňská péče zaměřila především na inhalační léčbu horních cest dýchacích. Významnou roli v historii lázeňství sehrály také minerální a sírné koupele, vodoléčba a peloidní procedury. Současná společnost však byla založena až v roce 1992. (Lázně Luhačovice, a.s., c2025)

6.2 Nabízené služby

Dominantami Lázní jsou Jurkovičův dům a Lázeňská kolonáda. Součástí kolonády je také hala Vincentka, kde si návštěvníci mohou načepovat stejnojmenný minerální pramen. Celý areál je zároveň prohlášen za kulturní památku České republiky.

Je zde možnost navštívit i Sluneční lázně. Areál, jehož hlavní myšlenkou bylo zachovat výjimečné architektonické dílo Dušana Jurkoviče. Z těchto objektů vznikla muzejní expozice, která připomíná nejen tohoto architekta, ale i skladatele Leoše Janáčka, jenž v Luhačovicích často pobýval. Další expozice jsou věnovány Vodoléčebnému ústavu, Říčním a Slunečním lázním, depozitáři lázeňských technologií a teplomilným rostlinám. (Lázně Luhačovice, a.s., c2025)

6.2.1 Struktura ubytování ve společnosti Lázně Luhačovice

Lázeňské služby jsou poskytovány v osmi hotelech, čtyřech vilách, šesti penzionech a dvou dětských léčebnách. Nabídka je diferencována podle cílových skupin a preferencí hostů od luxusních zařízení, přes hotely specializované na léčebné procedury, až po jednodušší formy ubytování. Pozornost je upřena architektonickému dědictví, a zároveň je kladen důraz na historickou hodnotu a komfort. (Lázně Luhačovice, a.s., c2025)

6.3 Vnitřní uspořádání

Společnost Lázně Luhačovice, a. s. je právnickou osobou, která podniká pod svou obchodní firmou. Sídlo se nachází na adrese Lázeňské náměstí 436, 763 23 Luhačovice. Její základní jmění je rozvrženo do akcií. Počet akcií je 40 kusů na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč. To znamená, že základní kapitál Lázní je 40 000 000 Kč. (Kurzy.cz, c2000-2025)

6.3.1 Živnosti a koncese

Společnost vlastní následující oprávnění (ARES, c2023):

- hostinská činnost,
- silniční motorová doprava – vnitrostátní příležitostná osobní,
- masérské, rekondiční a regenerační služby,
- směnářská činnost,
- provozování solárií,
- kosmetické služby,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní specializovaná péče a všeobecné praktické lékařství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v následujících oborech činnosti: vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce, velkoobchod a maloobchod, skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě, ubytovací služby, nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí, poskytování technických služeb.

6.4 SWOT analýza

Podnik by si nejen na začátku svého působení, ale i v jeho průběhu měl uvědomovat své silné stránky a potenciální příležitosti, na jejichž základě může dále rozvíjet své aktivity. Zároveň je však nezbytné věnovat pozornost i slabým stránkám a hrozbám, které mohou negativně ovlivnit jeho postavení na trhu. Klíčovým nástrojem pro toto strategické zhodnocení je SWOT analýza.

Na základě níže uvedené SWOT analýzy lze konstatovat, že společnost Lázně Luhačovice disponuje velmi silnou pozicí na trhu, a to jak z pohledu své historické tradice, tak i pro svou stabilní klientelu. Zároveň má široce diverzifikované služby, při současné spolupráci s pojišťovnami. Jejím nejvýznamnějším atributem jsou však především léčivé prameny, které slouží nejen jako turistická atrakce, ale především jako základ poskytované zdravotní péče.

Příležitosti pak společnost může hledat v digitalizaci vybraných procesů. V hotelovém průmyslu je kladen důraz především na efektivitu procesů, přičemž digitalizace by mohla přispět k jejímu významnému zvýšení. Problematika digitalizace je dále hlouběji zmíněna v kapitole 6.5. Dalším potenciálním směrem rozvoje je cílení na mladší generaci klientů. V tento moment jsou služby především zaměřeny na léčbu a wellness. Východiskem by mohlo být rozšíření nabídky o balíčky přizpůsobené pro tuto část klientely, případně posílení digitálního komfortu, což by mohlo podpořit její oslovení.

Hotelový průmysl je značně ovlivňován sezónními výkyvy, které hotely jen obtížně dokážou ovlivnit. Lázeňské město Luhačovice je navíc výrazně turisticky orientované, což sezónnost poptávky ještě umocňuje. V mimosezónním období tak může docházet k poklesu obsazenosti a s tím spojenému propadu tržeb. Přestože interní statistiky ukazují vyšší podíl klientů s pobytem hrazeným pojišťovnou, léčebné hotely se fluktuací klientely nevyhnou. Řešením může být rozšíření nabídky služeb tak, aby lákala návštěvníky i mimo hlavní sezónu. Například formou tematických víkendových pobytů, kulturních akcí či spoluprací s firmami. Mezi další slabé stránky patří vysoké provozní náklady související s vlastnictvím budov a pozemků, dále pak nedostatečné zaměření marketingových aktivit na mladší generaci klientů. Zde v posledních letech je umocňován trend well-beingu a zdravého životního stylu. S touto propagací taktéž mohou pomoc zdravotní pojišťovny, které mohou například nabízet plné nebo částečné financování pobytu či procedur pro tuto klientelu.

Hrozby jsou primárně na straně konkurence, neboť léčebné hotely provozuje řada společností jak v České republice, tak i v zahraničí. Konkurencí může být taktéž rozmach služby Airbnb, která nabízí alternativní formy ubytování často za nižší cenu a s větší flexibilitou, což může odlákat část potenciálních hostů hledajících kratší pobyty nebo nezaměřující se na lázeňské služby. Případným řešením může být posílení marketingové strategie s cílem lépe se odlišit a oslovit širší spektrum klientely. Značná část hostů využívá pobytů hrazených zdravotními pojišťovnami, a proto by pro společnost představovalo významné riziko případné omezení nebo zrušení těchto úhrad. Důraz by měl být taktéž

kladen na náklady spojené s energiemi a mzdami, které mohou v důsledku vést k neefektivitě provozu hotelu. Zásadním rizikovým faktorem je rovněž nástup hospodářských krizí. Hotelový průmysl byl zejména zasažen při krizi COVID-19. Podle webu CBRE (2020, cit. dle Ongsakul et al., 2022) došlo k poklesu tržeb až o 50 % a obsazenost hotelů se dostala na historické minimum. S krizí rovněž souvisí změna preferencí hostů. Důraz se přesouvá na čistotu a hygienu, které začínají převažovat nad dříve upřednostňovanými aspekty, jako jsou výhled nebo lokalita.

Tabulka 2 SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
• Historický kontext • Turisticky atraktivní oblast • Dlouhé působení na trhu • Diverzifikace služeb • Přírodní léčivé zdroje • Stabilní klientela a spolupráce se zdravotními pojišťovnami	• Nízká poptávka v zimních měsících • Vysoké provozní náklady • Zastaralost některých budov • Slabší zájem mladší generace
Příležitosti	Hrozby
• Digitalizace procesů • Oslovení mladší generace	• Konkurence • Zdravotní pojišťovny přestanou dotovat pobyty • Zvyšující se náklady na energie a mzdy • Negativní dopady krizí

(zdroj: vlastní zpracování)

6.5 Charakteristika odvětví

Podle portálu ARES (2023) je převažující klasifikací činnosti společnosti Lázně Luhačovice kód CZ-NACE 86100 – ústavní zdravotní péče. Tato činnost spadá pod sekci Q dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE, 2018), která zahrnuje zdravotní a sociální péči.

Pro vyhodnocení postavení společnosti Lázně Luhačovice na trhu je využita PEST(LE) analýza, která se zabývá sledováním vnějších faktorů, a to politických, ekonomických, sociálních, technologických, právních a environmentálních. Uvědoměním dopadů zmíněných faktorů mohou vést ke zjednodušení plánování a ke konkurenční výhodě. (Mytimi, 2021).

Z níže uvedené PEST(LE) analýzy lze vyvodit, že společnost čelí mnoha výzvám. Při pohledu na politické faktory je nutné opět zmínit vliv zdravotních pojišťoven, kdy úzce

spolupracují s lázněmi a hradí svým klientům pobyty. Čerpání dotací je také nedílnou součástí podnikání v tomto průmyslu, konkrétně společnost Lázně Luhačovice pravidelně využívá této možnosti. Také podpora Ministerstva pro místní rozvoj (MMR) je klíčová nejen pro dotace, ale i jako jeden z informačních portálů o dění.

Lázně Luhačovice působí pouze v České republice, proto ekonomické vlivy jsou spíše zaměřené na tento trh, avšak globální ekonomické vlivy se společností mohou dotýkat i nepřímo. Nedávné krize, ať už covidová nebo stále aktuální rusko-ukrajinská má za následek rostoucí inflaci a tím i rostoucí náklady. S tím je také spojená ochota domácností platit za hotelové a lázeňské služby. Opomíjet by se neměly ani sezónní výkyvy návštěvnosti, které již byly hlouběji popsány v kapitole 6.4.

Co se týče sociálních vlivů, tak k hlavním faktorům lze přiřadit zvětšující se zájem o prevenci a zdravý životní styl a stárnutí populace. Tyto faktory jsou taktéž úzce spojeny se spoluprací lázní se zdravotními pojišťovnami. Tato vzájemná synergie může být nápomocná klientům, kteří jsou zdravotně znevýhodněni, a přitom si sami tuto péči nemohou dovolit. Péče o zaměstnance je taktéž velmi důležitou položkou pro nejen hotely. Důležitost péče o zaměstnance je hlouběji popsáno v kapitolách 1.3.1 a 1.4.1.

Jak již bylo popsáno v kapitolách 1.1.3 a 6.4, technologický vývoj je velmi důležitý, a to z hlediska automatizace procesů, modernizace provozu a zvyšování komfortu jak pro klienty, tak pro zaměstnance. Možným přínosem pro hotelový průmysl může být efektivnější řízení každodenního provozu, zjednodušení administrativy a zrychlení obslužných procesů. Mezi konkrétní příklady lze zmínit například software pro plánování směn, elektrické rezervační systémy nebo také mobilní aplikace pro hosty. Toto vše může být přínosné i z hlediska rozhodovacího, kdy nasbíraná data mohou posloužit, jako nástroj pro optimalizaci kapacit, predikci poptávky nebo hodnocení výkonnosti jednotlivých oddělení. V sektoru housekeepingu, pak tato digitalizace může pomoci s koordinací zaměstnanců nebo materiálu používaného pracovníky v tomto sektoru.

Jelikož společnost se primárně zabývá zdravotní péčí, tak ji zužují výzvy spojené s legislativou. Konkrétně vyhláška č. 463/1990 Sb., kde je detailněji popsána veškerá pravidla spojená s provozováním lázeňské péče. Co se týče financování pobytů, klíčovým předpisem je Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. Pro podnikání lázní jsou důležité přírodní léčivé zdroje. Jejich využívání, regulace činností s ní spojenou upravuje Zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních

minerálních vod a lázeňských místech. Důležité je rovněž zmínit legislativu vztahující se k zaměstnancům a klientům, zejména v oblasti GDPR a pracovněprávních předpisů.

Posledním faktorem hodnoceným v rámci PEST(LE) analýzy jsou environmentální faktory. Lázeňský provoz je úzce spjat s přírodním prostředím, a proto je společnost Lázně Luhačovice ovlivňována rostoucím tlakem na ekologicky šetrné podnikání. Významným aspektem je zejména využívání přírodních léčivých zdrojů, které si vyžaduje udržitelný přístup a respekt k legislativě o ochraně těchto zdrojů. Dále se zvyšují nároky na energetickou efektivitu budov, omezování odpadu a zavádění ekologicky šetrných postupů v provozu. Tyto trendy nejen reagují na požadavky společnosti, ale také pozitivně ovlivňují image podniku vůči ekologicky smýšlející klientele.

Tabulka 3 PEST(LE) analýza společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

Politické	Ekonomické	Sociální
• Spolupráce s pojišťovnami • Možnost čerpání dotací • Podpora MMR	• Inflace a rostoucí náklady • Ochota domácností utracet za služby • Sezónní příjmy	• Prevence a zdravý životní styl • Stárnutí populace • Péče o zaměstnance
Technologické	Legislativní	Environmentální
• Digitalizace a technologické inovace • Automatizace	• Zákony spojené s poskytováním lázeňské péče • GDPR • Pracovně právní normy	• Energetická efektivita • Ekologické chování • Environmentální certifikáty • Přírodní léčivé zdroje

(zdroj: vlastní zpracování)

6.6 Hotel Morava

V této části práce je nutné blíže představit hotel, pro který budou následujících kapitolách navržena doporučení směřující ke zvýšení jeho finanční výkonnosti. Hotel Morava je

tříhvězdičkový lázeňský hotel nacházející se v centru města Luhačovice a je součástí společnosti Lázně Luhačovice.

Součástí nabídky jsou lázeňské služby, mezi které patří lékařská péče, 24hodinová služba zdravotní sestry, přírodní uhličitě koupele, inhalace a další léčebné procedury. Většina služeb je poskytována přímo v budově, avšak na některé se musí docházet do nedalekého hotelu Palace.

Stravování je zajištěno formou bufetových stolů a hotel dále disponuje recepcí, denním barem a kadeřnictvím. Celková kapacita hotelu činí 154 lůžek, které jsou rozmístěny ve čtyřech vzájemně propojených budovách. Pokoje jsou nabízeny v několika kategoriích, od standardního ubytování až po komfortní a Superior varianty, které odpovídají různým nárokům hostů. Hotel zároveň disponuje dvěma vedlejšími zařízeními, a to penzionem Forst (54 lůžek) a Penzionem Plzeň (45 lůžek), čímž celková ubytovací kapacita přesahuje 250 lůžek. Bližší popis jednotlivých pokojů se nachází v kapitole 8.2.

Hotel Morava tak představuje důležitou součást nabídky Lázeňského areálu v Luhačovicích a slouží především hostům se zdravotní indikací. (Lázně Luhačovice, a.s., c2025)

Hotel patří mezi budovy, které společnost plánuje v budoucnu rekonstruovat, a to zejména z důvodu zhoršeného technického stavu a zastaralého vybavení. Tyto nedostatky však nemají negativní dopad na kvalitu poskytovaných služeb. Cílovou klientelu hotelu tvoří primárně hosté, kteří pobyt mají hrazený z veřejného zdravotního pojištění.

7 ANALÝZA FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zaměřuje na finanční analýzu společnosti Lázně Luhačovice, jejíž součástí je i již zmíněný hotel Morava. Cílem je analyzovat hospodaření společnosti za období 2018–2023 a následně na základě získaných poznatků navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení finanční výkonnosti optimalizací sektoru housekeepingu. Hodnocení je provedeno na základě analýzy základních finančních ukazatelů, přičemž pozornost je soustředěna jak na poměrové ukazatele, tak i absolutní ukazatele. Výsledky této analýzy slouží jako východisko pro návrh konkrétních opatření v oblasti housekeepingu, která jsou podrobně rozpracována v následující kapitole.

7.1 Analýza tradičních ukazatelů výkonnosti

K posouzení hospodaření dané společnosti byly použity údaje z výkazu zisků a ztrát a rozvahy. Pro toto zhodnocení představují tradiční ukazatele výkonnosti základní nástroj, díky kterému je možné sledovat vývoj finanční stability, ziskovost, zadluženost či efektivitu hospodaření podniku. Dosažené výsledky poslouží jako základ nejen pro návrhy v oblasti housekeeping služeb, ale také pro identifikaci oblastí s potenciálem ke zlepšení.

7.1.1 Analýza majetkové struktury

Analýza majetkové struktury představuje klíčový ukazatel stability, který se posuzuje na základě vertikální analýzy. Odpovídá na otázku: z čeho se majetek skládá. Z hlediska dlouhodobé finanční výkonnosti je nezbytný vyvážený poměr, který odpovídá charakteru podnikání.

V případě společnosti Lázně Luhačovice jsou z výkazů patrné následující hodnoty:

Tabulka 4 Vybrané položky majetkové struktury Lázně Luhačovice, a. s.

Majetková struktura (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	1 053 833	1 307 121	1 318 720	2 226 409	840 943	886 459
Stálá aktiva	922 156	907 648	838 744	629 970	756 089	782 260
DNM	1 403	1 067	1 019	600	1 911	4 752
DHM	666 083	666 569	627 996	603 304	594 667	625 858
Pozemky a stavby	631 669	638 810	603 800	568 099	539 840	512 961
Hmotné movité věci a jejich soubory	10 150	10 371	7 762	8 332	9 187	11 342
DFM	254 670	240 012	209 729	26 066	159 511	151 650
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	202 000	202 000	202 000	0	0	0
Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	6 900	37 012	6 729	0	158 511	150 650
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	45 770	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Oběžná aktiva	130 604	397 314	476 010	1 595 136	82 797	100 809
Zásoby	5 570	5 377	4 591	4 778	5 412	6 847
Materiály	3 308	2 922	2 662	2 937	3 457	4 780
Zboží	2 262	2 455	1 929	1 841	1 955	2 067
Pohledávky	24 415	28 255	45 195	77 364	46 637	40 408
KFM	0	300 000	300 000	1 350 000	-	-
Peněžní prostředky	100 619	63 682	126 224	162 994	30 748	53 554
Časové rozlišení aktiv	1 073	2 159	3 966	1 303	2 057	3 390

(zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy Lázně Luhačovice, a. s.)

U vertikální analýzy jsou za hlavní referenční hodnotu určena celková aktiva. Jejich hodnota v prvních čtyřech obdobích postupně stoupá, přičemž v roce 2021 došlo k výraznému nárůstu na více než 2,2 miliardy Kč. Tento nárůst byl způsoben zejména masivním navýšením krátkodobého finančního majetku, který v roce 2021 tvořil 60,64 % celkových aktiv. V letech 2022 a 2023 společnost výrazně oslabila z důvodu absence krátkodobého finančního majetku, který již nebyl v rozvaze vykázán.

Nejvýznamnější podíl na struktuře majetku tvoří téměř v každém roce stálá aktiva, zejména dlouhodobý hmotný majetek. To odpovídá charakteru podnikání společnosti, které je zaměřené na lázeňství a hotelnictví. Výjimku představuje pouze rok 2021, kdy větší podíl tvoří oběžná aktiva, a to 71,65 % díky nárůstu krátkodobého finančního majetku.

Z pohledu oběžných aktiv dominoval převážně krátkodobý finanční majetek, který však v roce 2022 zcela vymizel. Druhou nejvýznamnější položkou jsou peněžní prostředky,

jejichž podíl se pohyboval mezi 3,66 % a 9,57 %. Položky zásoby a materiál měly v rámci oběžných aktiv spíše doplňkový charakter.

Dlouhodobý finanční majetek je v průběhu let téměř stabilní položkou až na rok 2021. Podíl z obvyklých 15–25 % klesl na 1,17 %. Tento vývoj byl způsoben odprodejem podílu.

Závěrem vertikální analýzy lze konstatovat, že majetková struktura společnosti je v čase proměnlivá. Kolísání mezi většinovým podílem stálých a oběžných aktiv může pak naznačovat změny v investiční a finanční strategii, které byly ovlivněny provozními a tržními podmínkami daného období.

Tabulka 5 Vertikální analýza vybraných položek majetkové struktury společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

Vertikální analýza (v %)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stálá aktiva	87,50	69,44	63,60	28,30	89,91	88,25
DNM	0,13	0,08	0,08	0,03	0,23	0,54
DHM	63,21	51,00	47,62	27,10	70,71	70,60
Pozemky a stavby	59,94	48,87	45,79	25,52	64,19	57,87
Hmotné movité věci a jejich soubory	0,96	0,79	0,59	0,37	1,09	1,28
DFM	24,17	18,36	15,90	1,17	18,97	17,11
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	19,17	15,45	15,32	0,00	0,00	0,00
Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	0,65	2,83	0,51	0,00	18,85	17,00
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	4,34	0,08	0,08	0,04	0,12	0,11
Oběžná aktiva	12,39	30,40	36,10	71,65	9,85	11,37
Zásoby	0,53	0,41	0,35	0,21	0,64	0,77
Materiály	0,31	0,22	0,20	0,13	0,41	0,54
Zboží	0,21	0,19	0,15	0,08	0,23	0,23
Pohledávky	2,32	2,16	3,43	3,47	5,55	4,56
KFM	0,00	22,95	22,75	60,64	0,00	0,00
Peněžní prostředky	9,55	4,87	9,57	7,32	3,66	6,04
Časové rozlišení aktiv	0,10	0,17	0,30	0,06	0,24	0,38

(zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy Lázně Luhačovice, a. s.)

7.1.2 Analýza finanční struktury

Tak jako v případě analýzy majetkové struktury, i analýza finanční struktury zaujímá stejnou pozici. Avšak tentokrát odpovídá na otázku: jak je majetek financován. Co se týče finanční výkonnosti, tak zde záleží hlavně na odvětví, ve kterém společnost podniká.

Lázně Luhačovice evidují následující finanční strukturu:

Tabulka 6 Vybrané položky finanční struktury Lázně Luhačovice, a. s.

Finanční struktura (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	1 053 833	1 307 121	1 318 720	2 226 409	840 943	886 459
Vlastní kapitál	787 122	1 070 924	1 094 735	1 948 114	629 948	678 940
Základní kapitál	100 165	100 165	80 165	40 000	40 000	40 000
Ážio a kapitálové fondy	9 103	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	300 000	320 000	735 165	60 165	60 165
VH (minulých let)	598 665	386 957	670 759	19 570	497 949	529 783
VH (běžného období)	79 189	283 802	23 811	1 153 379	31 834	48 992
Cizí zdroje	261 638	231 102	221 566	274 937	199 542	193 832
Rezervy	0	0	11 836	12 148	17 167	14 810
Závazky	261 638	231 102	209 730	262 789	182 375	179 022
Dlouhodobé závazky	185 861	159 878	151 635	121 391	97 544	76 121
Krátkodobé závazky	75 777	71 224	58 095	141 398	84 831	102 901
Časové rozlišení pasiv	5 073	5 095	2 419	3 358	11 453	13 687

(zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy Lázně Luhačovice, a. s.)

Převažovaným způsobem financování pro společnost je ve všech sledovaných letech vlastní kapitál, který se pohybuje vůči celkovým pasivům v rozmezí 74,69 – 87,50 %. Vzhledem k odvětví, ve kterém Lázně Luhačovice podnikají, je toto očekávaný jev. Lze také usuzovat v kontextu housekeepingu, že společnost primárně využívá kmenové zaměstnance oproti outsourcovanému.

Základní kapitál v prvních dvou sledovaných letech (2018 a 2019) byl stabilní. V dalších letech avšak došlo k významnému snížení základního kapitálu, a to až na aktuální hodnotu 40 mil. Kč. Toto snížení mohlo zapříčinit přesun kapitálu do volnějších složek vlastního jmění nebo pro úpravu kapitálové struktury s ohledem na budoucí investiční záměry. Co se týká ážia a kapitálových fondů, tak tuto položku vedla společnost pouze v roce 2018 a ve finanční struktuře podniku představuje necelé 1 %. Od dalších let již tato položka nebyla tvořena. To může znamenat zrušení či převedení, přechod na jinou účetní strukturu, nebo se jednalo o starší zůstatek z doby, kdy byl základní kapitál navyšován emisním kurzem. Od roku 2019 společnost začala systematicky tvořit fondy ze zisku, přičemž tato položka představovala 22,95 % až 33,02 % z celkového kapitálu. V letech 2022 a 2023 však podíl výrazně poklesl, pravděpodobně v důsledku využití těchto prostředků. Při pozorování

výsledků hospodaření se dá konstatovat, že společnost je dlouhodobě zisková, a tedy finančně stabilní. V roce 2021 dokonce tato hodnota dosáhla 1,15 miliardy Kč. V roce 2020 lze sledovat vysoký pokles, který je zapříčiněn covidovou krizí, to se také odráží na menším přírůstku fondů. V dalších letech si Lázně Luhačovice spíše udržují stabilní hodnotu výsledku hospodaření.

Společnost si drží relativně nízký podíl cizích zdrojů na celkových pasivech, které drží pod 25 %. Převažovaly pak dlouhodobé závazky, avšak krátkodobé mírně převažovaly v letech 2021 a 2023. Díky nízkému zadlužení měla společnost dostatek prostoru pro případné investice a provozní reorganizace.

Tabulka 7 Vertikální analýza vybraných položek finanční struktury společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

Vertikální analýza (v %)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	74,69	81,93	83,01	87,50	74,91	76,59
Základní kapitál	9,50	7,66	6,08	1,80	4,76	4,51
Ážio a kapitálové fondy	0,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0,00	22,95	24,27	33,02	7,15	6,79
Výsledek hospodaření minulých let	56,81	29,60	50,86	0,88	59,21	59,76
Výsledek hospodaření běžného období	7,51	21,71	1,81	51,80	3,79	5,53
Cizí zdroje	24,83	17,68	16,80	12,35	23,73	21,87
Rezervy	0,00	0,00	0,90	0,55	2,04	1,67
Závazky	24,83	17,68	15,90	11,80	21,69	20,20
Dlouhodobé závazky	17,64	12,23	11,50	5,45	11,60	8,59
Krátkodobé závazky	7,19	5,45	4,41	6,35	10,09	11,61
Časové rozlišení pasiv	0,48	0,39	0,18	0,15	1,36	1,54

(zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy Lázně Luhačovice, a. s.)

7.1.3 Ukazatel rentability

Tato podkapitola se zaměřuje na ukazatele rentability, konkrétně ROA, ROE a ROS. Pro jejich výpočet byl do čitatele dosazen EAT, který je v tomto případě vhodnější než EBIT. Hodnoty, které jsou měřeny v průběhu let 2018 a 2023 jsou znázorněné v Tabulka 8 a dále znázorněny graficky na obrázku 3.

Z analýzy vyplývá, že vývoj sledovaných ukazatelů je značně kolísavý. Nejvýraznější odchylku představuje rok 2021, kvůli pohybu v položce krátkodobého finančního majetku (KFM). Podnik pravděpodobně prodal podíl, finanční investici nebo nabyl jednorázového výnosu. Tato položka byla evidována v letech 2019, 2020 a 2021. V uvedeném období

ukazatele rentability dosahovaly vysokých hodnot, přičemž nejvíce ovlivněný je rok 2021, kdy položka KFM činila 1 350 000 tis. Kč.

Ukazatel ROA v letech 2018, 2020, 2022 a 2023 vykazuje relativně nízké hodnoty do 7,51 %. V těchto letech neměl již zmíněný KFM zastoupení, výjimku tvoří rok 2020, ve kterém byl vykázán ve výši 300 mil. Kč. Přítomnost krátkodobého finančního majetku mohla částečně zmírnit dopady pandemie COVID-19 na provozní výsledky hotelu.

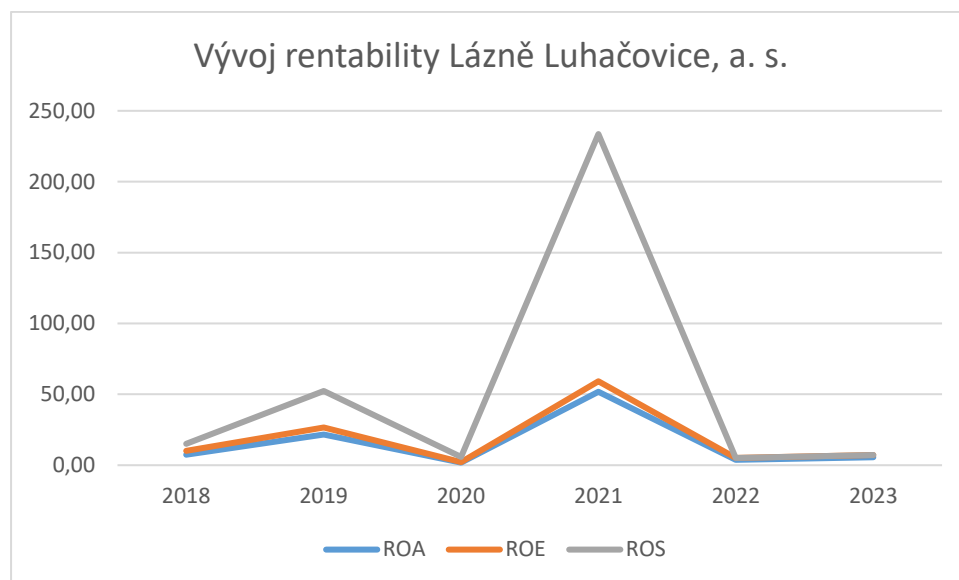
V případě ukazatele ROE má klíčovou roli položka fondy ze zisku. Od roku 2019 stoupla z 300 000 tis. Kč na 735 165 tis. Kč v roce 2021. Poté se držela na stabilních 60 165 tis. Kč. Fondy ze zisku zvyšují hodnotu vlastního kapitálu, a tím i jmenovatel ve výpočtu ROE. V roce 2021 však extrémní výše zisku převážila růst vlastního kapitálu, což způsobilo i rekordní ROE v hodnotě 59,20 %.

Posledním sledovaným ukazatelem je ROS, jehož vývoj je rovněž zásadně ovlivněn položkou KFM. Její přítomnost v letech 2019-2021 vedla ke zvýšení výsledku hospodaření, a tedy i k vyšší ziskové marži, přestože tržby zůstaly relativně stabilní. Nejvíce byl ovlivněn rok 2021, kvůli extrémní hodnotě ukazatele ROS 233,60 %. Jedná se pouze o přechodný efekt, který nereprezentuje běžné podnikání společnosti.

Tabulka 8 Vývoj rentability společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

Vývoj rentability (v %)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ROA	7,51	21,71	1,81	51,80	3,79	5,53
ROE	10,06	26,50	2,18	59,20	5,05	7,22
ROS	15,20	52,41	5,87	233,60	5,09	7,18

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Lázně Luhačovice, a. s.)



Obrázek 3 Vývoj rentability společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

(zdroj: vlastní zpracování)

7.1.4 Ukazatel likvidity

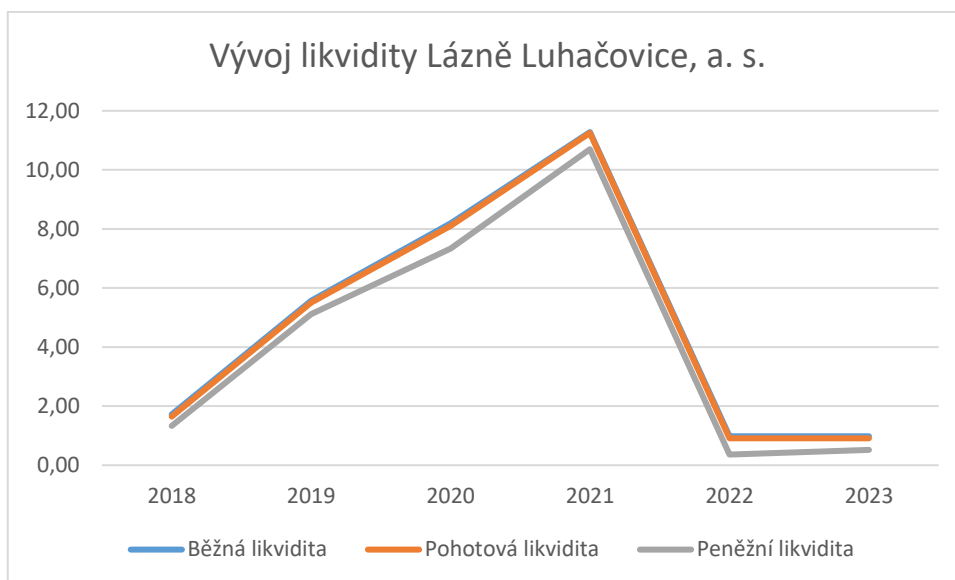
V této části kapitoly budou prakticky aplikovány ukazatele likvidity. Posuzovány budou ukazatele běžné, pohotové a hotovostní likvidity, které mohou v kontextu housekeepingu taktéž hrát významnou roli. Zejména běžná likvidita, která souvisí s nákupem a dostupností materiálu využívaného úklidovými pracovníky.

Následující tabulka a grafické zachycení vývoje likvidity naznačuje, že položka KFM měla razantní vliv i na vývoj tohoto ukazatele. Tedy opět v letech 2019–2021 hodnoty tohoto ukazatele byly jenom účetním efektem a nešlo o běžný výsledek podnikání společnosti. Taktéž je nutné vzít v potaz povahu podnikání podniku, a tedy nezaměřovat se na doporučené hodnoty z odborných literatur. Jmenovatel, tedy krátkodobé závazky, jsou nízké, proto některé hodnoty vyobrazené v tabulce 9 jsou tímto jevem zkreslené.

Tabulka 9 Vývoj likvidity společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

Vývoj likvidity	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	1,72	5,58	8,19	11,28	0,98	0,98
Pohotová likvidita	1,65	5,50	8,11	11,25	0,91	0,91
Peněžní likvidita	1,33	5,11	7,34	10,70	0,36	0,52

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Lázně Luhačovice, a. s.)



Obrázek 4 Vývoj likvidity společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

(zdroj: vlastní zpracování)

7.1.5 Ukazatel zadluženosti

V následující části je posuzována zadluženost společnosti, konkrétně celková zadluženost a míra zadluženosti. Vzhledem k již probírané povaze podnikání není tato část, tak rozsáhlá, avšak v kontextu housekeepingu lze tento ukazatel vnímat také skrze míru využívání externích pracovníků a jejich případný dopad na finanční stabilitu podniku.

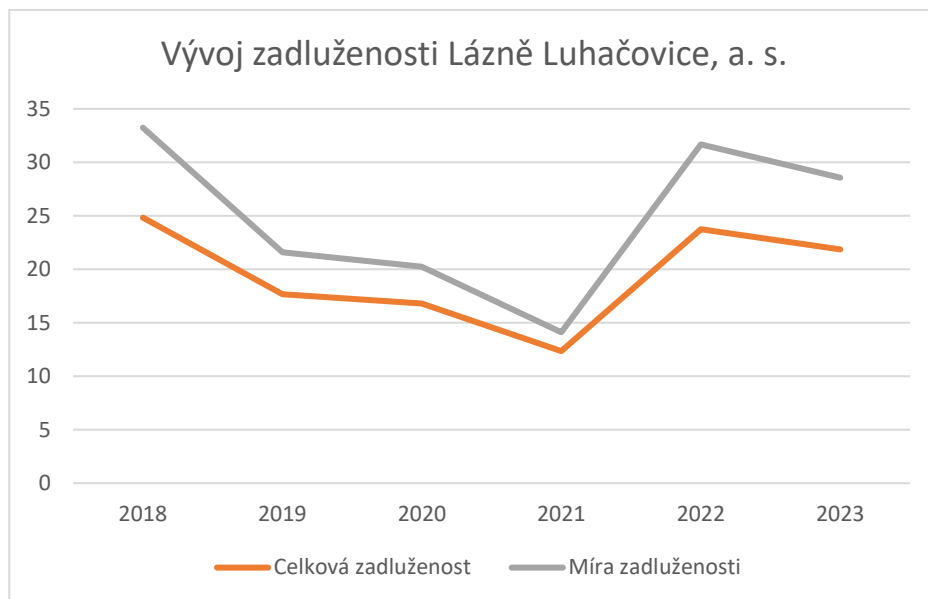
Níže uvedená tabulka a grafické znázornění ukazuje, že v průběhu sledovaných let zadluženost podniku klesá a od roku 2021 opět stoupá na hodnoty, blíží se prvnímu sledovanému roku. Nejnižší hodnoty, které podnik dosáhl v roce 2021, odrážely mimořádný vysoký hospodářský výsledek, který výrazně zvýšil vlastní kapitál.

Vývoj po roce 2021 může být známkou návratu k běžné provozní struktuře financování. Z pohledu housekeepingových služeb je vhodné zvažovat, zda případné externí výdaje (např. outsourcing, dočasné agentury) přispívají ke zvýšené závislosti na cizích zdrojích, nebo zda je podnik dokáže efektivně hradit z vlastních prostředků.

Tabulka 10 Vývoj zadluženosti společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

Vývoj zadluženosti (v %)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	24,83	17,68	16,80	12,35	23,73	21,87
Míra zadluženosti	33,24	21,58	20,24	14,11	31,68	28,55

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Lázně Luhačovice, a. s.)



Obrázek 5 Vývoj zadluženosti společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

(zdroj: vlastní zpracování)

7.1.6 Ukazatel aktivity

Vzhledem k povaze práce jsou v následující části posuzovány pouze ukazatele obratu aktiv a zásob. Tyto ukazatele jsou zásadní z hlediska efektivity využívání majetku při tvorbě tržeb, přičemž zásoby jsou navíc přímo spojeny s provozem housekeepingových služeb. Ukazatele jako doba obratu závazků, pohledávek či peněžních prostředků nejsou v rámci této analýzy posuzovány, neboť vzhledem k charakteru hotelového podniku a fungování sektoru housekeepingu nemají přímou výpovědní hodnotu.

Z obratu aktiv je patrné výrazné kolísání, avšak tento výkyv je ovlivněn mimořádným hospodářským výsledkem a vysokou hodnotou krátkodobého finančního majetku, která zkresluje reálnou provozní výkonnost. V ostatních letech se hodnota obratu aktiv pohybovala výrazně pod doporučeným rozmezím, což může signalizovat nízkou schopnost podniku využívat svůj majetek k tvorbě výnosů. Vzhledem k charakteristice aktiv společnosti, která vlastní převážně nemovitý majetek s vysokou účetní hodnotou, ale nízkou obratovostí, však tyto hodnoty nemusí nutně znamenat neefektivní hospodaření.

U obratu zásob lze pozorovat podobný vývoj. Rok 2021 zaznamenal extrémně vysoký obrat zásob, kdežto v ostatních letech dochází ke zpomalení a prodlužování doby obratu. Tento jev může naznačovat vyšší skladové zásoby nebo pomalejší tok materiálu. V kontextu

housekeepingu to může znamenat nedostatečné plánování spotřeby čisticích prostředků, nadměrné zásoby nebo nevhodně nastavené doplňování materiálu.

Tabulka 11 Vývoj aktivity společnosti Lázně Luhačovice, a. s.

Vývoj aktivity	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat aktiv	0,08	0,22	0,02	0,52	0,04	0,06
Doba obratu aktiv	4790,82	1658,07	19937,81	694,92	9509,94	6513,82
Obrat zásob	14,22	52,78	5,19	241,39	5,88	7,16
Doba obratu zásob	25,32	6,82	69,41	1,49	61,2	50,31

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Lázně Luhačovice, a. s.)

7.2 Analýza produktivity práce

Pro výpočty týkající se produktivity práce je nutné znát počet zaměstnanců. Dle přílohy k účetní závěrce společnosti Lázně Luhačovice, podnik eviduje ve sledovaných letech níže uvedený průměrný počet zaměstnanců v sektoru housekeepingu.

Tabulka 12 Průměrný počet zaměstnanců Lázně Luhačovice, a. s.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Průměrný počet zaměstnanců	108	107	102	93	106	108

(zdroj: vlastní zpracování dle přílohy k účetní závěrce Lázně Luhačovice, a. s.)

Další položkou nutnou k výpočtům jsou osobní náklady, které jsou zachycené v následující tabulce.

Tabulka 13 Osobní náklady Lázně Luhačovice, a. s.

(V tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Osobní náklady	225 577	238 205	208 272	235 757	295 694	324 496

(zdroj: vlastní zpracování dle přílohy k účetní závěrce Lázně Luhačovice, a. s.)

Dle následující tabulky vývoje produktivity společnosti vyplývá, že produktivita práce v sektoru housekeepingu vykazuje výrazné výkyvy. Největší odchylka nastala v roce 2021, přičemž je nutné tento rok považovat za mimořádný z důvodu již zmíněného zvýšení hospodářského výsledku. V ostatních letech tržby na zaměstnance výrazně zaostávají za výší osobních nákladů, což poukazuje na nízkou efektivitu využití pracovní síly. Náklady na mzdy navíc každoročně rostou, čímž se zvyšuje tlak na hledání vhodných optimalizačních

opatření. Je však nutné zmínit, že sektor housekeepingu je podpůrná, provozní složka. To znamená, že cílem není tvořit tržby, ale zajišťovat provozní podmínky pro jejich vznik, proto tento nepoměr mezi tržbami a osobními náklady na zaměstnance nemusí značit neefektivní hospodaření.

Tabulka 14 Vývoj produktivity práce Lázně Luhačovice, a. s.

Vývoj produktivity práce (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby na zaměstnance	733,23	2 652,36	233,44	12 401,92	300,32	453,63
Osobní náklady na zaměstnance	2088,68	2226,21	2041,88	2535,02	2789,57	3004,59

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Lázně Luhačovice, a. s.)

8 ANALÝZA A OPTIMALIZACE HOUSEKEEPING SLUŽEB

Cílem této kapitoly je pomocí terénní analýzy sesbírat data v housekeeping sektoru společnosti Lázně Luhačovice, konkrétně hotelu Morava a následně na jejich základě provést analýzu provozu.

V rámci této části je nejprve popsán současný stav housekeeping služeb. Následuje metodologie sběru dat, tedy časů úklidů, a její analýza, která se skládá z terénní analýzy a analýzy směrodatných odchylek. Na základě nestandardizovaných rozhovorů jsou též určeny faktory, které mohou ovlivnit výsledné časy úklidů. Ke konci kapitoly je též vysvětlena optimalizační metoda, která byla využita. Na základě zjištění v této kapitole je následně sestaven nástroj, který slouží pro plánování počtu pokojských na den. Tento nástroj se nachází v kapitole 10.1.

8.1 Současný stav housekeeping služeb

Nutnost řešit problematiku optimalizace housekeeping sektoru vyplývá z několika faktorů. Primární požadavek vzešel od vedení hotelu, které hledá nové možnosti pro snížení provozních nákladů. Největší pozornost je v tomto ohledu věnována zaměstnancům.

Úklidovým pracovníkům jsou úkoly přidělovány prostřednictvím vedoucího pracovníka, jenž sestavuje směnové rozpisy a plán úklidu konkrétních pokojů, obvykle na týden dopředu. Samotný úklid pak probíhá dle aktuální situace. Zohledňuje se zejména čas check-outu hosta a následného check-inu nového hosta. Dbá se na dochvilnost, důslednost v čistotě, a maximální pohodlí hostů.

Každá pokojská má zavedený vlastní systém úklidu. Vedení stanovuje především části pokoje, které je nutné ošetřit, a specifikuje použití čisticích prostředků. Konkrétní postup úklidu však zůstává na osobním uvážení a zkušenosti zaměstnanců. Po dokončení úklidu informuje pokojská recepci o připravenosti pokoje k obsazení.

Přístup pro plánování směn je systematický, avšak reálně neprobíhá optimalizace dle reálné denní obsazenosti hotelu. Rovněž chybí nástroj pro detailní sledování efektivity jednotlivých zaměstnanců či kontrolu skutečně odvedené práce. Tyto nedostatky otevírají prostor pro zavedení moderních metod řízení a optimalizačních opatření.

8.2 Metodika sběru dat

Pro účely optimalizace byla provedena terénní analýza, která přináší pohled do efektivity úklidových prací hotelu Morava. Sběr dat probíhal během dvou měsíců, přičemž byly zohledněny různé typy pokojů. Vše probíhalo pravidelně každou neděli dopoledne v časovém úseku 8:00 – 11:00 hodin v období od dubna do června 2024. Tento časový rámec vychází z provozních pravidel hotelu, kdy většina check-outů a check-inů je naplánována právě na neděli a pondělí. Hosté opouštějí pokoje do 9:00 hodin a noví hosté přijíždějí od 13:00 hodin, což pokojským dává potenciálně čtyřhodinový prostor na celkový úklid pokoje.

Při průběžném úklidu, který se provádí, když host dočasně opustí pokoj, obvykle při odchodu na snídani, pokojské zpravidla utírají prach, vysávají podlahy a leští povrchy. Oproti tomu celkový úklid zahrnuje výměnu ložního prádla, kompletní úklid koupelny a obytné části pokoje, doplnění toaletních potřeb, kontrolu a úklid vnitřních částí skříní a nočních stolků, výměnu ručníků, případně i kontrolu minibarů a oken. Tento typ úklidu je časově náročnější a jeho délka se může lišit podle stavu pokoje a vybavení.

Do měření byli zapojeni 4 z celkových 10 úklidových pracovníků. Tito pracovníci byli informováni ohledně měření a souhlasili s účastí. Pracovníci jsou dlouhodobými zaměstnanci společnosti a jsou odměňováni formou hodinové mzdy.

V rámci analýzy byly sledovány tři kategorie pokojů. Jednolůžkové pokoje, dvoulůžkové pokoje a pokoje typu Superior. Každá z těchto kategorií se liší ve velikosti a také ve vybavenosti pokoje vyplývající z názvu. Pokoj typu Superior je téměř totožný s typem dvoulůžkovým, avšak rozdíl je zde v přistýlce. Za účelem dosažení vyšší přesnosti bylo stanoveno minimálně pět měření pro každý typ pokoje.

Měření probíhalo pomocí stopek v mobilním telefonu. Začátek odpočtu byl určen příchodem pokojské do pokoje, konec pak při zamčení dveří od měřeného pokoje. Časové údaje byly zaznamenávány zvlášť pro úklid postelí, samotného pokoje a koupelny, což umožnilo následně rozlišit dílčí náročnost jednotlivých částí. Záznamy byly nejprve vedeny ručně a poté přeneseny do tabulek. Průběžné úklidy již nebyly rozdělovány dle typu pokoje, neboť velikost ani vybavenost na tento úklid nemá zásadní vliv. Dále nebyly průběžné úklidy měřeny po jednotlivých sekcích, ale pouze jako jeden souhrnný časový údaj.

Součástí analýzy bylo rovněž sledování kvalitativních faktorů, které mohou ovlivnit délku úklidu. Na základě nestandardizovaných rozhovorů s pracovníci byly

identifikovány klíčové vlivy, a to stav pokoje po odjezdu hosta, únava pracovníka v průběhu směny a stav ložního prádla. Bližší výsledky jsou uvedeny v kapitole 8.3.2.

Na základě těchto analýz je dále navrženo optimalizační opatření. Cílem optimalizace je stanovit optimální počet úklidových pracovníků na daný den při respektování časové náročnosti jednotlivých typů pokojů. K dosažení tohoto cíle je nezbytné zvolit a aplikovat vhodnou výpočetní metodu. Posuzováno bylo více metod, mezi které patří: statistický model intervalu spolehlivosti, Excel Solver a využití programovacího jazyku Python v rozhraní Python PuLP. Při konečném rozhodnutí byla však zvolena metoda lineární optimalizace, která bude popsána v následující kapitole.

8.3 Analýza dat

Abecední označení pokojů je nastaveno dle sektoru hotelu, ve kterém se pokoj nachází. Trojčíslí za písmenem označuje patro, ve kterém se pokoj nachází a poslední dvoučíslí je identifikační. Data byla sbírána jak pro celkový úklid pokoje (přípravení pokoje pro nového hosta), tak i pro průběžný úklid (úklid v průběhu pobytu).

Tabulka 15 Časy jednolůžkových pokojů po odjezdu hosta (celkový úklid)

Jednolůžkové	B305	B204	B204	D304	D307
Postele	/	7 min	6 min	6 min	6 min
Pokoj	/	18 min	13 min	11 min	13 min
Koupelna	/	20 min	16 min	20 min	10 min
Celkový čas	30 min	35 min	35 min	37 min	29 min

(zdroj: vlastní zpracování dle terénní analýzy)

Tabulka 16 Časy dvoulůžkových pokojů po odjezdu hosta (celkový úklid)

Dvoulůžkové	A103	B213	B203	A101	D305
Postele	18 min	15 min	13 min	10 min	10 min
Pokoj	20 min	17 min	12 min	20 min	18 min
Koupelna	12 min	25 min	15 min	20 min	12 min
Celkový čas	50 min	57 min	40 min	50 min	40 min

(zdroj: vlastní zpracování dle terénní analýzy)

Tabulka 17 Časy pokojů Superior po odjezdu hosta (celkový úklid)

Superior	B307	B209	B211	B310	B211
Postele	15 min	20 min	14 min	10 min	10 min
Pokoj	12 min	18 min	23 min	20 min	16 min
Koupelna	21 min	22 min	13 min	20 min	14 min
Celkový čas	48 min	68 min	50 min	50 min	40 min

(zdroj: vlastní zpracování dle terénní analýzy)

Tabulka 18 Časy průběžných úklidů

B306	C201	B205	B208	B213	B303
13 min	8 min	13 min	14 min	13 min	14 min

(zdroj: vlastní zpracování dle terénní analýzy)

8.3.1 Analýza směrodatných odchylek

Na základě naměřených hodnot byla následně provedena analýza směrodatných odchylek, jejímž cílem bylo ověřit konzistenci časových údajů v jednotlivých kategoriích pokojů. Směrodatné odchylky jsou vypočítány dle následujícího vzorce:

$$s_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (19)$$

Naměřené hodnoty nebyly očišťovány, aby byl zachován reálný provozní kontext. Průměrná doba celkového úklidu jednoho pokoje činí 33 minuty a směrodatné odchylky společně s průměrným celkovým časem jednotlivých kategorií pokojů jsou následující:

Tabulka 19 Průměr a směrodatná odchylka celkových časů úklidu jednolůžkových pokojů po odjezdu hosta (celkový úklid)

Jednolůžkový	(v minutách)
Průměr	33,2
Směrodatná odchylka	3,49

(zdroj: vlastní zpracování dle naměřených dat)

Tabulka 20 Průměr a směrodatná odchylka celkových časů úklidu dvoulůžkových pokojů po odjezdu hosta (celkový úklid)

Dvoulůžkový	(v minutách)
Průměr	47,4
Směrodatná odchylka	7,33

(zdroj: vlastní zpracování dle naměřených dat)

Tabulka 21 Průměr a směrodatná odchylka celkových časů úklidu pokojů Superior po odjezdu hosta (celkový úklid)

Superior	(v minutách)
Průměr	51,2
Směrodatná odchylka	10,25

(zdroj: vlastní zpracování dle naměřených dat)

Tabulka 22 Průměr a směrodatná odchylka celkových časů průběžných úklidů

Průběžné úklidy	(v minutách)
Průměr	12,5
Směrodatná odchylka	2,25

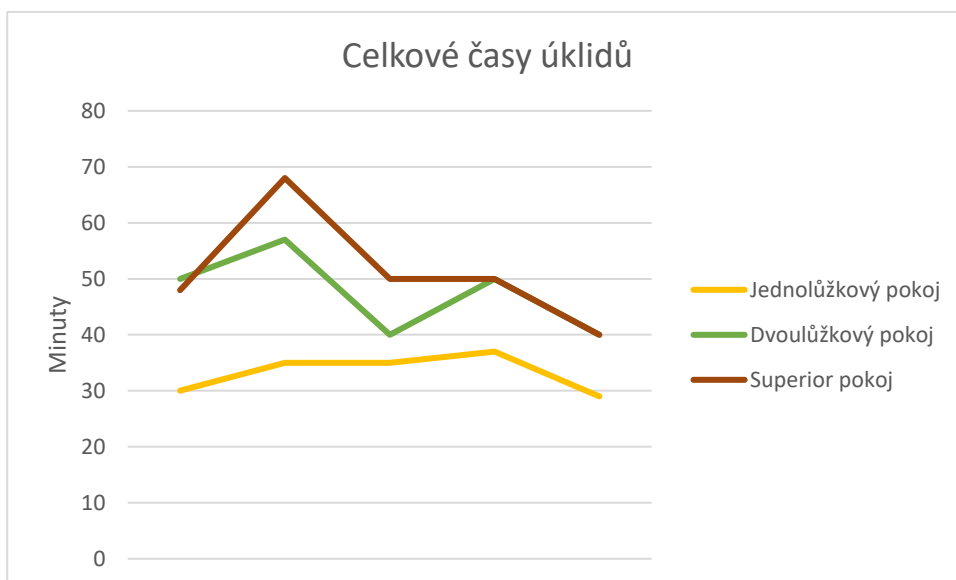
(zdroj: vlastní zpracování dle naměřených dat)

Z výše uvedených výsledků směrodatných odchylek vyplývá, že odchylky od průměrné doby úklidu jsou ovlivněny především náročností jednotlivých pokojů. Významnou roli však sehrávají také další faktory, které jsou blíže popsány v kapitole 8.3.2.

Směrodatná odchylka u jednolůžkových pokojů ve výši 3,49 minuty může naznačovat, že tento typ pokojů je menší a méně variabilní z hlediska vybavení, což přispívá k vyšší konzistenci úklidových časů.

Ve srovnání s předchozí kategorií dosáhly dvoulůžkové pokoje vyšší odchylky, a to 7,33 minuty. Vyšší konfigurace pokoje odpovídá větší časové náročnosti. U těchto typů pokojů bývá dvoulůžko, případně jsou postele od sebe oddělené. Zároveň i koupelna je zde větší, čemuž odpovídá obývání pokoje dvěma hosty namísto jednoho u jednolůžkového. Taktéž v kontextu větší obsazenosti je zde potenciál pro vyšší rozsah nečistot, a tedy i náročnost úklidu.

Superior pokoje pak vykazovaly nejvyšší rozptyl, což lze přičíst větší vybavenosti. Tyto pokoje jsou zpravidla vybaveny přistýlkou, což výrazně ovlivňuje časovou náročnost úklidu. Na vyšší hodnotě odchylky se však mohla podílet i komplikace vzniklá během měření na straně úklidového personálu, která mohla ovlivnit délku některých zaznamenaných časů. Pro lepší vizualizaci je rozdíl celkových časů mezi typy pokojů je zachycen na obrázku níže.



Obrázek 6 Celkové časy úklidů

(zdroj: vlastní zpracování dle naměřených dat)

Graf ilustruje rozdíly v časové náročnosti úklidů mezi jednotlivými typy pokojů. Nejnižší časové hodnoty vykazují pokoje jednolůžkové, které jsou méně náročné na úklid. Naproti tomu pokoje typu Superior vykazují největší rozptýl i nejvyšší časy, což odpovídá jejich vyšší vybavenosti a větší ploše. Zároveň lze pozorovat i větší výkyvy u dvoulůžkových pokojů a pokojů Superior. Zde došlo k externímu narušení pracovního výkonu. Vizualizace potvrzuje výsledky tabulkové části a podtrhuje nutnost zohlednění typu pokoje při plánování směn.

8.3.2 Nestandardizované rozhovory

V průběhu terénní analýzy byly taktéž vedeny nestandardizované rozhovory se čtyřmi sledovanými pracovníci úklidu. Neměly předem stanovenou strukturu a vznikaly přirozeně. Z jejich obsahu vznikly témata, která mohou ovlivňovat délku úklidu jednotlivých pokojů. Rozhovory nebyly nahrávány ani přepisovány, výpovědi jsou zaznamenány formou shrnutí hlavních témat.

Jedním z faktorů byl stav pokoje po odjezdu hosta. Dle výpovědi pokojských jsou mnohdy pokoje ve výrazně znečištěném stavu, a je tedy nutné vyhradit na úklid více času. Naopak při dobrém stavu pokoje se čas úklidu zkracuje. Tento faktor je obtížně předvídatelný, avšak má vliv na časovou náročnost i fyzickou zátěž pracovníků. Z tohoto pohledu je vhodné zohlednit jej při koordinaci pracovních sil na daný den.

Dalším důležitým faktorem je únava během směny. Pracovnice shodně uvedly, že s každým dalším uklizeným pokojem v průběhu dne se jejich výkonnost snižuje, což vede k prodlužování času úklidu. Také v tomto případě je předvídatelnost omezená, a je proto vhodné s tímto jevem při plánování směn počítat.

Poslední faktor, který byl zmiňovaný je kvalita ložního prádla. Hotel Morava spolupracuje s externí firmou na praní a distribuci povlečení. Podle výpovědí pokojských však prádlo bývá doručováno ve špatném stavu. Nejčastěji bývá prádlo děravé či špinavé, což komplikuje jeho použití a prodlužuje proces přípravy pokoje. Pokojské mají čisté prádlo nachystané v místnosti pro ložní prádlo a následně si ho připravují na úklidový vozík. Pokud však dojde k podcenění množství nebo se při převlékání zjistí, že je prádlo poškozené či nevyhovující, musí se pracovnice vracet zpět do skladu, což vede k prodloužení celkového času úklidu.

Tabulka 23 Shrnutí témat a jejich dopadu na výkonnost úklidových prací

Kód téma	Dopad na výkonnost
Stav pokoje po hostovi	• Zvýšení času úklidu v případě špatného stavu pokoje • Snížení času úklidu v případě dobrého stavu pokoje
Únava během směny	• Snižování výkonnosti s postupující počtem uklizených pokojů • Prodloužení času úklidu
Problémy s prádlem	• Nutnost návratu do skladu • Zvýšení časové náročnosti úklidu

(zdroj: vlastní zpracování dle výstupů z nestandardizovaných rozhovorů)

8.3.3 Popis použité metody optimalizace

Metoda lineární optimalizace se ukázala jako vhodnou variantou díky své jednoduchosti a přehlednosti. Je snadno aplikovatelná i vedoucím pracovníkem, a to bez hlubších znalostí analytických nástrojů.

Výpočet vychází z průměrné doby úklidu pro každý typ pokoje a z dostupného pracovního času na směnu. Výsledkem je stanovení minimálního počtu pokojských, které jsou potřeba k zajištění úklidu daného počtu pokojů během jednoho dne. Rovnice je sestavena na základě kapitoly 3.2.5. Ta vypadá následovně, kdy x_i značí proměnou, tedy počet pokojských.

$$x_i \times \text{dostupný čas pro pokojskou} \geq \text{počet pokojů} \times (\text{průměr} + \text{odchylka}) \quad (20)$$

$$x_i \geq \text{počet pokojských}$$

9 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V této kapitole budou shrnuty výsledky z kapitol 7 a 8. Na jejich základě budou prezentovány návrhy a doporučení, která se nachází v další kapitole.

9.1 Shrnutí analýzy finanční výkonnosti

Z finanční analýzy společnosti Lázně Luhačovice vyplývá, že největší roli ve výkyvech výsledků měla položka KFM. Ta se vyskytovala v letech 2019–2021 a měla vliv na výsledné tržby. Největší podíl KFM je zaznamenaný v roce 2021, kdy představovala téměř 60 % stálých aktiv.

9.1.1 Shrnutí ukazatele rentability

Z provedené analýzy ukazatelů rentability vyplývá, že společnost Lázně Luhačovice dosahovala v průběhu sledovaných let proměnlivých výsledků. Nejvyšší hodnoty byly zaznamenány v roce 2021, zejména v důsledku mimořádných výnosů z krátkodobého finančního majetku. V ostatních letech byly hodnoty ukazatelů podstatně nižší. To naznačuje, že rentabilita podniku je spíše průměrná a citlivá na jednorázové vlivy.

Výsledky analýzy tak ukazují, že rentabilita společnosti je stabilní, avšak nijak mimořádná. Průměrné hodnoty ukazatelů v kombinaci s jejich citlivostí na jednorázové vlivy potvrzují, že zlepšení provozní efektivity, například prostřednictvím optimalizace v sektoru housekeepingu, může představovat vhodnou cestu ke zvýšení finanční výkonnosti podniku.

9.1.2 Shrnutí ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vykazují v průběhu sledovaného období výrazné výkyvy, které jsou primárně v letech 2019–2021. Tyto výkyvy jsou opět zapříčiněny přítomností KFM. Po odeznění tohoto mimořádného vlivu došlo v letech 2022 a 2023 k návratu ukazatelů likvidity pod doporučenou hranici. Tento vývoj odráží nižší objem oběžných aktiv a zároveň relativně stabilní úroveň krátkodobých závazků. Z toho vyplývá, že schopnost společnosti krátkodobě hradit své závazky je v posledních letech omezenější a může představovat potenciální riziko pro provozní plynulost.

Z hlediska provozního řízení, zejména v sektoru housekeepingu, je důležité sledovat úroveň běžné likvidity, neboť úzce souvisí s dostupností provozního materiálu a schopností pružně reagovat na změny v obsazenosti hotelu.

9.1.3 Shrnutí ukazatele zadlužení

V průběhu sledovaných let zadluženost společnosti naznačuje stabilní finanční situaci. Přitom celková zadluženost a míra zadluženosti se pohybují relativně na nízké úrovni, převážně pod hranicí 25 %. To odpovídá konzervativnímu způsobu financování, který se vyznačuje větším podílem vlastního kapitálu k cizímu kapitálu, což je typické pro podniky v oblasti lázeňství a hotelnictví.

Nejnižší hodnoty byly zaznamenány v roce 2021, kdy došlo k významnému nárůstu vlastního kapitálu. V dalších letech se hodnoty zadluženosti vrací k předchozím hodnotám. Tento návrat lze interpretovat jako stabilizaci po mimořádném období.

Nízká zadluženost vytváří prostor pro realizaci investic a případných provozních reorganizací bez nutnosti intenzivního využívání externích zdrojů. V kontextu housekeepingu to znamená, že společnost má dostatečnou finanční autonomii pro implementaci opatření směřujících ke zvýšení efektivity, například v oblasti plánování směn nebo modernizace úklidového procesu.

9.1.4 Shrnutí ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vykazují ve sledovaném období výraznou kolísavost. V roce 2021 došlo k extrémnímu nárůstu obratu aktiv i zásob, který však nebyl výsledkem vyšší provozní efektivity, ale důsledkem účetního navýšení hodnoty aktiv vlivem mimořádných položek.

Po roce 2021 se obrat aktiv pohyboval pod doporučenými hodnotami. Vzhledem k tomu, že podstatnou část aktiv tvoří nemovitý majetek, tedy hotely a další provozní objekty, je nízká obratovost přirozeným jevem, který odpovídá charakteru podnikání.

Ukazatel obratu zásob má obdobný vývoj. Lze tedy sledovat zpomalení a prodlužování doby obratu ve většině sledovaných let, což může naznačovat vyšší skladové zásoby nebo méně efektivní plánování spotřeby materiálu. Přesto však dle vlastního pozorování v provozu hotelu Morava nedocházelo k výpadkům čisticích prostředků během směn.

9.1.5 Zhodnocení analýzy produktivity práce

U ukazatele produktivity práce lze opět sledovat výrazné výkyvy. Obecně však platí, že produktivita práce je ve sledovaných letech nízká. Ve srovnání s osobními náklady se může tento stav jevit, jako známka nízké ekonomické efektivity. Housekeeping sektor je zaměřen

na zajištění podmínek pro vznik tržeb, proto výsledky nemusí nutně znamenat neefektivní hospodaření.

9.2 Shrnutí analýzy housekeeping služeb

Analýza sektoru housekeepingu prokázala, že celkové časy úklidů jednotlivých typů pokojů jsou ovlivněny jak typem pokoje, tak i faktory zjištěnými prostřednictvím nestandardizovaných rozhovorů s pracovníky.

Housekeeping v hotelu Morava je organizován prostřednictvím vedoucího pracovníka, který sestavuje směny a plán úklidu na základě očekávaných check-outů a check-inů. Každá pokojská má zavedený vlastní systém úklidu, přičemž hotel stanovuje pouze základní standardy. Všichni sledovaní zaměstnanci jsou kmenoví pracovníci hotelu a jsou odměňováni hodinovou mzdou. Zároveň disponují dlouholetou praxí.

Byla provedena terénní analýza, která se zaměřila na celkové časy úklidů, a to úklidů po odjezdu hosta (celkových) a průběžných. Pro detailnější porozumění časové náročnosti je využita analýza směrodatných odchylek, které ukazují míru rozptýlení hodnot okolo průměru. Nejnižší odchylka byla zaznamenána u jednolůžkových pokojů s odchylkou 3,49 minuty, což odráží jejich menší rozměry a nižší vybavenost. Naopak nejvyšší odchylka 10,25 minuty byla identifikována u pokojů typu Superior. U průběžných úklidů byla odchylka výrazně nižší, a to 2,25 minuty.

Dále vyplynuly tři faktory, které mohou ovlivnit celkový čas úklidu. Faktory jsou zjištěny na základě nestandardizovaných rozhovorů s pracovníky úklidu. Toto šetření odhalilo, že jedním z faktorů je stav pokoje po odjezdu hosta. S horším stavem pokoje se prodlužuje čas úklidu a naopak. Druhým faktorem je únava během směny, která přichází s každým uklizeným pokojem. A posledním faktorem je kvalita ložního prádla vypraného externí firmou. Zde se prodlužuje čas úklidu, pokud je ložní prádlo ve špatném stavu. Z důvodu ochrany osobních údajů nebyly záměrně analyzovány proměnné jako věk, zdravotní stav či specifické zkušenosti, avšak lze je považovat za možné faktory s potenciálním dopadem na výkonnost.

Na základě výše uvedených poznatků byla jako nejvhodnější metoda pro návrh optimalizačního opatření zvolena lineární optimalizace. Jejím cílem je vytvořit nástroj, který umožní určit optimální počet pokojských na daný den.

Získané výsledky představují klíčový podklad pro návrh řešení směřujícího ke zvýšení finanční výkonnosti.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola se zabývá návrhy a doporučeními, které vychází ze zjištění a výsledků z analýzy finanční výkonnosti a analýzy housekeeping sektoru.

Na základě provedené analýzy finanční výkonnosti a analýzy housekeeping sektoru byly identifikovány následující klíčové oblasti, ve kterých lze zvýšit efektivitu a finanční výkonnost společnosti prostřednictvím úprav v tomto sektoru.

10.1 Návrh nástroje pro plánování počtu pokojských na den

Zavedení navrhnutého optimalizačního nástroje, jehož demonstrace se nachází níže, může společnosti přinést zvýšení finanční výkonnosti. To znamená potenciální snížení nákladů, lepší využití pracovní síly a vyšší spokojenost zaměstnanců.

Návrh samotného nástroje slouží pro určení optimálního počtu pokojských. Vedoucí pracovník pouze vyplní dostupný čas pro pokojskou v minutách. Pro příklad, dostupný čas, které mají pokojské v rámci celkového úklidu pokojů, činí 240 minut. Dále vedoucí vyplní počet pokojů, které musí být daný den uklizené. Průměr a směrodatná odchylka jsou zamčené buňky a tyto údaje by se neměly měnit. Narušila by se tak přesnost výsledků. Výsledkem je pak počet pokojských, které na den hotel Morava potřebuje. Následující hodnoty jsou pouze ilustrační a slouží pro demonstraci daného nástroje.

Jednolůžkový	
Dostupný čas pro pokojskou (minuty)	240
Počet pokojů	6
Průměr	33,2
Odchylka	3,4928
Počet pokojských ($\geq$)	0,91732
Počet pokojských	1

Obrázek 7 Nástroj pro určení počtu pokojských na den pro jednolůžkové pokoje po odjezdu hosta (celkový úklid)

(zdroj: vlastní zpracování)

Dvoulůžkový	
Dostupný čas pro pokojskou (minuty)	240
Počet pokojů	6
Průměr	47,4
Odchylka	7,3348
Počet pokojských ($\geq$)	1,3684
Počet pokojských	2

Obrázek 8 Nástroj pro určení počtu pokojských na den pro dvoulůžkové pokoje po odjezdu hosta (celkový úklid)

(zdroj: vlastní zpracování)

Superior	
Dostupný čas pro pokojskou (minuty)	240
Počet pokojů	6
Průměr	51,2
Odchylka	10,2567
Počet pokojských ($\geq$)	1,53642
Počet pokojských	2

Obrázek 9 Nástroj pro určení počtu pokojských na den pro pokoje Superior po odjezdu hosta (celkový úklid)

(zdroj: vlastní zpracování)

Průběžné úklidy	
Dostupný čas pro pokojskou (minuty)	180
Počet pokojů	6
Průměr	12,5
Odchylka	2,2583
Počet pokojských ($\geq$)	0,49194
Počet pokojských	1

Obrázek 10 Nástroj pro určení počtu pokojských na den pro průběžné úklidy

(zdroj: vlastní zpracování)

Následně je též nutné pro stálou funkčnost nástroje aplikovat tyto body:

- pravidelně sbírat a aktualizovat data,
- nástroj je jen orientační a věrně neodráží provoz hotelu. Vedoucí pracovník si musí být vědom případných výpadků v pracovních směnách případně kvalitativních faktorů,
- sledovat zpětnou vazbu jak od zaměstnanců, tak i od hostů hotelu,
- vyhodnotit finanční dopady, které jsou spojené s využíváním nástroje.

Přínosy vyplývající z využití tohoto nástroje mohou být následující:

- přesnější plánování směn,
- snížení přetížení zaměstnanců,
- zabránění nevyužití pracovní síly,
- vyšší spokojenost hostů,
- snazší rozhodování ze strany vedení,
- lepší kontrola nákladů.

10.1.1 Využití nástroje a jeho potenciální dopad

Na základě tohoto nástroje je možné taktéž simulovat dopad změny počtu pokojských na celkové mzdové náklady. Vzhledem k omezené dostupnosti konkrétních dat z hotelového

provozu byly pro účely této simulace použity průměrné hodnoty běžné v sektoru. Cílem je demonstrovat potenciální dopad navrhnutého nástroje na mzdové náklady. Byly zpracovány dva alternativní scénáře, které ukazují, jak by se změnily měsíční náklady v případě úspory jednoho zaměstnance nebo naopak nutnosti posílení týmu. Výsledky ukazují, že efektivní plánování může vést k úspoře až 249 600 Kč ročně při zachování kvality služeb.

Standardní scénář vychází z předpokladu deseti pokojských s hodinovou mzdou 130 Kč, osmihodinovou pracovní dobou a dvaceti pracovními dny v měsíci. Za těchto podmínek činí měsíční mzdové náklady 208 000 Kč.

V případě úspory jednoho zaměstnance (9 pokojských) při zachování ostatních parametrů klesají měsíční náklady na 187 200 Kč.

Naopak při posílení týmu o jednoho zaměstnance (11 pokojských) vzrostou měsíční náklady na 228 800 Kč.

Z této jednoduché analýzy vyplývá, že vhodné využití optimalizačního nástroje umožňuje hotelu flexibilně řídit personální kapacity a dosahovat významných úspor v oblasti mzdových nákladů.

10.2 Správa zásob a monitoring likvidity

Na základě analýzy běžné likvidity a obratu zásob došlo ke zjištění, že i přes stabilní příjmy je vhodné sledovat a evidovat zásobu čisticích prostředků. Zavedením systematického monitoringu a pravidelné evidence zásob může hotel nejen eliminovat nadměrné skladové zásoby, ale zároveň uvolnit vázané finanční prostředky, čímž pozitivně ovlivní likviditu a celkovou finanční flexibilitu podniku.

Z nestandardizovaných rozhovorů také vyplývá, že hotel má problémy s kvalitou ložního prádla, které je práno a dodáváno externí firmou. Z tohoto důvodu je vhodné zavést jednoduchý systém kontroly při převzetí prádla a vést evidenci poškozených nebo znečištěných kusů. Tato data mohou sloužit jako podklad pro reklamaci, případné úpravy smluvních podmínek či výběr alternativního dodavatele. Zavedením tohoto opatření lze snížit zdržení spojené s výměnou nevyhovujícího prádla a zefektivnit průběh úklidu.

Podnik zaujímá konzervativní postavení ve svém financování, a tudíž není nutné brát výsledné hodnoty likvidity jako špatné hospodaření. Je však doporučeno likviditu sledovat a případně i nastavit minimální provozní rezervy pro případ krátkodobé platební neschopnosti, čímž posílí svou finanční odolnost vůči nenadálým situacím.

Doporučuje se zavést jednoduchý systém evidence zásob, například pomocí sdílené excel tabulky, nebo pomocí softwarového řešení (intranetu). Kontrola stavu zásob by měla probíhat minimálně jednou týdně, přičemž odpovědnost za monitoring by měl nést vedoucí housekeepingu. Nastavení minimálních a maximálních limitů pro jednotlivé druhy čistících prostředků umožní efektivní řízení skladových zásob a snížení vázaného kapitálu. Tento přístup nejen zlepší obrát zásob, ale také přispěje k udržení optimální úrovně likvidity podniku, která je klíčová zejména v období sezónních výkyvů poptávky.

10.3 Sledování produktivity práce

Jak již bylo zmíněno, tak sektor housekeepingu není přímým tvůrcem zisku, ale pouze podpůrný sektor. I přes to je vhodné průběžně vyhodnocovat poměr osobních nákladů a výkonů plynoucích z tohoto sektoru.

Pro efektivní sledování produktivity práce je vhodné definovat konkrétní metriky, jako například průměrný počet uklizených pokojů na jednu pokojskou za den nebo průměrný čas strávený úklidem jednoho pokoje. Tyto ukazatele lze pravidelně vyhodnocovat, ideálně v měsíčních intervalech, a výsledky porovnávat s předem stanovenými normami. V případě zjištění poklesu produktivity je doporučeno provést revizi pracovních postupů, případně doplnit školení zaměstnanců zaměřené na efektivitu práce. Využití sestaveného nástroje tak podpoří proaktivní řízení výkonu, které může vést k dlouhodobé optimalizaci personálních nákladů a zvýšení celkové efektivity sektoru housekeepingu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na praktickou aplikaci finanční analýzy a analýzy sektoru housekeepingu v hotelu Morava. Na základě získaných poznatků byla navržena optimalizační opatření, jejichž cílem je zvýšit finanční výkonnost hotelu, a to konkrétně přes oblast housekeepingu. Výsledkem provedených analýz jsou konkrétní doporučení, která mohou přispět k efektivnějšímu řízení nákladů a zlepšení provozní efektivity. Hotel Morava, jako součást společnosti Lázně Luhačovice, patří mezi významné poskytovatele lázeňských a ubytovacích služeb, což bylo při návrhu řešení zohledněno.

Teoretická část práce byla zaměřena na literární rešerši v oblastech housekeepingu, hotelnictví, finanční výkonnosti a optimalizace nákladů. První kapitola s názvem housekeeping služby v hotelovém průmyslu obsahovala stručný úvod do hotelnictví a následné vysvětlení pojmu housekeeping, přičemž byl kladen důraz zejména na problematiku zaměstnanců a nákladovosti tohoto sektoru. Druhá kapitola se věnovala finanční výkonnosti, kde byly popsány klíčové ukazatele finanční analýzy a jejich význam v kontextu hotelového průmyslu. Ve třetí kapitole byla popsána optimalizace a její význam na finanční výkonnost podniku. Čtvrtá kapitola se zabývala analytickými metodami, které jsou využity v praktické části práce. V závěrečné kapitole teoretické části bylo její shrnutí.

Praktická část byla věnována aplikaci poznatků z teoretické části do reálného prostředí společnosti a vybraného hotelu. Jako první byl představen analyzovaný podnik a charakterizováno odvětví, ve kterém společnost působí. Postavení společnosti na trhu bylo následně posouzeno SWOT a PEST(LE) analýzou. Práce dále navázala aplikací finanční analýzy, kde byla posuzována majetková struktura, finanční struktura a jednotlivé poměrové ukazatele. Z této analýzy lze společnost charakterizovat jako stabilní. Avšak v letech 2019–2021 došlo k výraznému zkreslení některých ukazatelů vlivem vysokého podílu krátkodobého finančního majetku (KFM) v rozvaze. S ohledem na povahu podnikání nelze striktně aplikovat obecně doporučené hodnoty ukazatelů, a proto výsledky v oblasti likvidity či obratovosti nemusí být automaticky vnímány jako negativní. V následující kapitole byla provedena analýza a návrh optimalizačních opatření v oblasti housekeepingových služeb. Pomocí terénního šetření a nestandardizovaných rozhovorů byly identifikovány hlavní faktory ovlivňující časovou náročnost úklidů. Na základě těchto poznatků byla provedena optimalizace, která využívá poznatků lineárního programování. Díky tomuto přístupu lze přesněji plánovat personální kapacity s ohledem na aktuální obsazenost a typ pokoje. Předposlední kapitola se zaměřila na shrnutí klíčových výsledků analytické části práce.

Praktická část byla zakončena návrhy a doporučeními. Klíčovým návrhem byl nástroj pro plánování počtu pokojských na den. Hotelu Morava je dále doporučeno systematicky sledovat zásoby, likviditu a produktivitu práce, neboť v těchto ohledech finanční analýza odhalila nedostatky.

Společnost Lázně Luhačovice si zakládá na své bohaté historii a vysoké kvalitě poskytovaných služeb. I přes mnohdy devastující dopady pandemie COVID-19 na hotelový a lázeňský průmysl si společnost dokázala udržet dobrou tržní pozici a finanční stabilitu. Cíle stanovené v rámci této bakalářské práce byly naplněny a navržená optimalizační opatření mohou sloužit jako základ pro budoucí kroky směřující k posílení konkurenceschopnosti společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALEXANDER, Jack, 2018. *Financial planning & analysis and performance management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Wiley finance series. ISBN 978-1-119-49148-4.

AMBEDKAR, Babasaheb, 2021. *House keeping management*. Online. Edition: 2021. Knowledge Management and Research Organisation. ISBN 978-93-91071-75-2. Dostupné z: <https://baou.edu.in/assets/pdf/DHTM-106.pdf>. [cit. 2025-02-01].

ARES, c2023. *Ekonomické subjekty*. Online. Praha: Ministerstvo financí ČR. Dostupné z: <https://ares.gov.cz/>. [cit. 2025-03-31].

BŘEZINOVÁ, Hana a HORÁKOVÁ, Vladana, 2022. *Finanční řízení hotelů*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-523-8.

CZ-NACE, c2018. *Q – Zdravotní a sociální péče*. Online. Dostupné z: <http://www.nace.cz/Q-zdravotni-socialni-pece>. [cit. 2025-04-01].

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku. Prosperita firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8.

DIWEKAR, Urmila, 2020. *Introduction to Applied Optimization*. 3rd ed. Cham: Springer Nature. ISBN 9783030554040.

DTEST, 2022. *Co znamenají hotelové hvězdičky?* Online. Dtest.cz. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-9658/co-znamenaji-hotelove-hvezdicky>. [cit. 2025-01-31].

FATHOM, 2024. *Business Performance Management Explained: What Is BPM?: What Is BPM?* Online. Dostupné z: <https://www.fathomhq.com/blog/what-is-business-performance-management>. [cit. 2025-03-10].

GEEKS FOR GEEKS, 2024. *Linear Programming*. Online. Dostupné z: <https://www.geeksforgeeks.org/linear-programming/>. [cit. 2025-05-11].

HLAVÁČ, Ondřej, 2024. *Umělá inteligence nemá strašit, ale pomáhat. Top hotelierstvo/hotelnictví*, roč. 18, s. 83-84.

KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-756-6.

KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTĚS, Miroslava, 2018. *Modely řízení finanční výkonnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků*. Grada. ISBN 978-80-271-0680-6. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/modely-rizeni-financni-vykonnosti-4241/>. [paywall].

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.

KURZY.CZ, c2000-2025. *Lázně Luhačovice, a.s., Luhačovice IČO 46347828 - Obchodní rejstřík firem*. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/46347828/lazne-luhacovice-as/>. [cit. 2025-05-08].

LACALLE, Eva, 2023. *What are the real hotel housekeeping cleaning costs per room?* Online. Mews. Dostupné z: <https://www.mews.com/en/blog/hotel-housekeeping-costs-per-room>. [cit. 2025-02-01].

LACHOVÁ, Radka, 2018. *Hotelierstvo 21. storočia: ako technológie menia jeho svet*. *Top hotelierstvo/hotelnictví*, roč. 12, s. 213-215.

LÁZNĚ LUHAČOVICE, a.s, c2025. *Pro zdraví, relaxaci a wellness*. Online. Lázně Luhačovice, a.s. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/>. [cit. 2025-02-07].

MATOUŠEK, Jiří, 2006. *Lineární programování*. Online. Univerzita Karlova, Matematicko-fyzikální fakulta, Katedra aplikované matematiky. Dostupné z: <https://iti.mff.cuni.cz/series/2006/311.pdf>. [cit. 2025-05-07].

MIČKALOVÁ, Dáša, 2012. *Řízení a organizace hotelového provozu*. Online. Frenštát pod Radhoštěm: Střední škola hotelnictví a gastronomie. Dostupné z: <https://www.hotelovkafren.cz/cardfiles/card-7217/card-7277/files/provoz.pdf>. [cit. 2025-01-31].

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2010. *Průzkum potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví*. Online. Dostupné z: https://mmr.gov.cz/getmedia/8a23e4e9-64b0-42f0-b650-e6556e2c4957/Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-hotelnictvi_1.pdf. [cit. 2024-12-22].

MOSAIC, c2025. *What is Cost Optimization?* Online. Dostupné z: <https://www.mosaicapp.com/glossary/cost-optimization>. [cit. 2025-03-11].

MYTIMI, 2021. *Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni*. Online. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni/>. [cit. 2025-04-03].

NAYAK, Sukanta, 2021. *Fundamentals of optimization techniques with algorithms*. London: Academic Press. ISBN 978-0-12-821126-7.

ONGSAKUL, Viput; KAJLA, Tanveer; RAJ, Sahil; TRAN KHOA, T. a ZAFAR AHMED, U., 2022. *Changing tourists' preferences in the hotel industry amid COVID-19 pandemic*, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. Online. Vol. 13 No. 2, pp. 295-313. ISSN 1757-9880. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JHTT-07-2020-0179>. [paywall]. [cit. 2025-04-02].

PREUSS, Ondřej, 2024. *Ubytování a ubytovací smlouva*. Online. Dostupný advokát. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/ubytovaci-smlouva>. [cit. 2025-05-13].

PUGLISI, Rachel, 2024. *5 Key Points to Controlling Hotel Housekeeping Costs This Year*. Online. Dostupné z: <https://www.optiisolutions.com/blogs/4-key-points-to-controlling-hotel-housekeeping-costs-this-year>. [cit. 2025-02-01].

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027120284.

VESNA, 2020. *Důkladný úklid hotelového pokoje krok za krokem*. Online. Dostupné z: <https://www.vesna.cz/dukladny-uklid-hoteloveho-pokoje-krok-za-krokem>. [cit. 2025-01-31].

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku: 2. aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-1701-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/metody-komplexniho-hodnoceni-podniku-7246/>. [paywall]

VOJTOVÁ, Barbora, 2021. *Hotelové postcovidové trendy, bez kterých se neobejdete!*. Online. Better Hotel. Dostupné z: <https://better-hotel.com/cs/blog/hotelove-postcovidove-trendy-bez-kterych-se-neobejdete/>. [cit. 2024-12-31].

VYSKOČILOVÁ, Jaroslava, 2019. *Housekeeping – úsek, o kterém se (bohužel) moc nemluví*. *Top hotelierstvo/hotelnictví*, roč. 13, s. 213-217.

VYSKOČILOVÁ, Jaroslava, 2023. *Housekeeping: komplexně, chytře a efektivně*. Praha: Cortina Park. ISBN 978-80-11-02945-6.

WERNER, Tomáš, 2018. *Optimalizace*. Online. České vysoké učení technické, Fakulta elektrotechnická, Katedra kybernetiky. Dostupné z: <https://cw.fel.cvut.cz/old/media/courses/a4b33opt/opt.pdf>. [cit. 2025-05-07].

WORKINTENSE.CZ, 2022. *Produktivita práce je cíl k úspěšnému podnikání*. Online. Dostupné z: <https://workintense.cz/cs/aktuality/produktivita-prace-je-cil-k-uspesnemu-podnikani>. [cit. 2025-04-17].

SEZNAM PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 164/2001 Sb., o přírodních léčivých zdrojích, zdrojích přírodních minerálních vod a lázeňských místech a o změně některých souvisejících zákonů.

In: Sbírka zákonů České republiky [online]. 2001 [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-164>

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. 1997 [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>

ČESKOSLOVENSKO. Vyhláška č. 463/1990 Sb., o poskytování lázeňské péče. In: Sbírka zákonů České a Slovenské Federativní Republiky [online]. 1990 [cit. 2025-04-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-463>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pyramida potřeb hostů hotelu	23
Obrázek 2 Přehled procesu řízení výkonnosti.....	30
Obrázek 3 Vývoj rentability společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	60
Obrázek 4 Vývoj likvidity společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	61
Obrázek 5 Vývoj zadluženosti společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	62
Obrázek 6 Celkové časy úklidů	70
Obrázek 7 Nástroj pro určení počtu pokojských na den pro jednolůžkové pokoje po odjezdu hosta (celkový úklid).....	77
Obrázek 8 Nástroj pro určení počtu pokojských na den pro dvoulůžkové pokoje po odjezdu hosta (celkový úklid).....	78
Obrázek 9 Nástroj pro určení počtu pokojských na den pro pokoje Superior po odjezdu hosta (celkový úklid)	78
Obrázek 10 Nástroj pro určení počtu pokojských na den pro průběžné úklidy	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kategorie a požadavky udělení.....	20
Tabulka 2 SWOT analýza podniku.....	50
Tabulka 3 PEST(LE) analýza společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	52
Tabulka 4 Vybrané položky majetkové struktury Lázně Luhačovice, a. s.....	55
Tabulka 5 Vertikální analýza vybraných položek majetkové struktury společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	56
Tabulka 6 Vybrané položky finanční struktury Lázně Luhačovice, a. s.	57
Tabulka 7 Vertikální analýza vybraných položek finanční struktury společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	58
Tabulka 8 Vývoj rentability společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	59
Tabulka 9 Vývoj likvidity společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	60
Tabulka 10 Vývoj zadluženosti společnosti Lázně Luhačovice, a. s.....	61
Tabulka 11 Vývoj aktivity společnosti Lázně Luhačovice, a. s.	63
Tabulka 12 Průměrný počet zaměstnanců Lázně Luhačovice, a. s.	63
Tabulka 13 Osobní náklady Lázně Luhačovice, a. s.	63
Tabulka 14 Vývoj produktivity práce Lázně Luhačovice, a. s.	64
Tabulka 15 Časy jednolůžkových pokojů po odjezdu hosta (celkový úklid).....	67
Tabulka 16 Časy dvoulůžkových pokojů po odjezdu hosta (celkový úklid).....	67
Tabulka 17 Časy pokojů Superior po odjezdu hosta (celkový úklid).....	68
Tabulka 18 Časy průběžných úklidů	68
Tabulka 19 Průměr a směrodatná odchylka celkových časů úklidu jednolůžkových pokojů po odjezdu hosta (celkový úklid).....	68
Tabulka 20 Průměr a směrodatná odchylka celkových časů úklidu dvoulůžkových pokojů po odjezdu hosta (celkový úklid).....	68
Tabulka 21 Průměr a směrodatná odchylka celkových časů úklidu pokojů Superior po odjezdu hosta (celkový úklid).....	69
Tabulka 22 Průměr a směrodatná odchylka celkových časů průběžných úklidů	69
Tabulka 23 Shrnutí témat a jejich dopadu na výkonnost úklidových prací.....	71

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI	Umělá inteligence (Artificial Intelligence)
BPM	Business Performance Management
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností v ČR
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk (Earnings After Taxes)
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Taxes)
EBT	Zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators)
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
ROA	Rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
VH	Výsledek hospodaření
WACC	Vážené průměrné náklady na kapitál (Weighted Average Cost of Capital)

SEZNAM VZORCŮ

(1) Rentabilita celkového vloženého kapitálu	32
(2) Rentabilita vlastního kapitálu.....	32
(3) Rentabilita tržeb	32
(4) Běžná likvidita	33
(5) Pohotová likvidita	33
(6) Hotovostní likvidita.....	33
(7) Celková likvidita	34
(8) Míra zadluženosti	34
(9) Úrokové krytí	35
(10) Obrat aktiv.....	35
(11) Doba obratu zásob.....	35
(12) Horizontální analýza (absolutní změna).....	36
(13) Horizontální analýza (procentuální změna)	36
(14) Vertikální analýza (podíl sledované položky).....	37
(15) Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	37
(16) Tržby na zaměstnance	38
(17) Osobní náklady na zaměstnance	38
(18) Lineární optimalizace.....	41
(19) Směrodatná odchylka	68
(20) Lineární optimalizace (počet pokojských na den)	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: finanční výkazy lázně Luhačovice, a. s. za rok 2018

Příloha P II: finanční výkazy lázně Luhačovice, a. s. za rok 2019

Příloha P III: finanční výkazy lázně Luhačovice, a. s. za rok 2020

Příloha P IV: finanční výkazy lázně Luhačovice, a. s. za rok 2021

Příloha P V: finanční výkazy lázně Luhačovice, a. s. za rok 2022

Příloha P VI: finanční výkazy lázně Luhačovice, a. s. za rok 2023

PŘÍLOHA P I: FINANČNÍ VÝKAZY LÁZNĚ LUHAČOVICE, A. S. ZA ROK 2018

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 28.3.2019

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	1 801 044	747 211	1 053 833	1 042 879
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	1 668 784	746 628	922 156	925 673
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	8 703	7 300	1 403	825
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	7 639	7 159	480	192
2.1.	Software	07	7 196	6 716	480	192
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	443	443	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	847	141	706	472
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	217	0	217	161
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	217	0	217	161
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	1 405 411	739 328	666 083	679 037
1.	Pozemky a stavby	15	1 184 197	552 528	631 669	653 472
1.1.	Pozemky	16	49 505	0	49 505	49 505
1.2.	Stavby	17	1 134 692	552 528	582 164	603 967
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	196 878	186 728	10 150	12 115
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	2 687	72	2 615	2 687
4.1.	Pěstítecké celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	2 687	72	2 615	2 687
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	21 649	0	21 649	10 763
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	21 649	0	21 649	10 763

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	254 670	0	254 670	245 811
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	202 000	0	202 000	202 000
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	45 770	0	45 770	43 811
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	6 900	0	6 900	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	131 187	583	130 604	115 663
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	5 570	0	5 570	5 231
1.	Materiál	39	3 308	0	3 308	2 956
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	2 262	0	2 262	2 275
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	2 262	0	2 262	2 275
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	24 998	583	24 415	35 295
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	111	0	111	111
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	111	0	111	111
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	111	0	111	111
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
2.	Krátkodobé pohledávky	57	24 887	583	24 304	35 184
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	16 402	583	15 819	31 851
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	8 485	0	8 485	3 333
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	6 250	0	6 250	0
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	545	0	545	1 468
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	1 303	0	1 303	1 462
4.6.	Jiné pohledávky	67	387	0	387	403
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	100 619	0	100 619	75 137
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	1 506	0	1 506	1 878
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	99 113	0	99 113	73 259
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	1 073	0	1 073	1 543
1.	Náklady příštích období	79	960	0	960	1 459
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	113	0	113	84

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	1 053 833	1 042 879
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	787 122	707 934
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	100 165	100 165
1.	Základní kapitál	04	100 165	100 165
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	9 103	9 103
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	9 103	9 103
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	9 103	9 103
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	598 665	517 957
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	598 665	517 957
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	79 189	80 709
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	261 638	332 432
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	261 638	332 432
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	185 861	227 146
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	183 058	189 535
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	2 803	2 611
9.	Závazky - ostatní	41	0	35 000
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	35 000
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	75 777	105 286
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	13 485
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	20 163	20 840
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	29 258	40 391
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	26 356	30 570
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	8 111	8 111
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	10 246	9 658
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	5 631	5 254
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	999	2 887
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	1 121	4 413
8.7.	Jiné závazky	62	248	247
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	5 073	2 513
1.	Výdaje příštích období	67	2 460	36
2.	Výnosy příštích období	68	2 613	2 477

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 28.3.2019

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	495 476	494 413
II.	Tržby za prodej zboží	02	25 654	26 475
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	173 188	170 169
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	11 776	12 660
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	91 357	90 541
3.	Služby	06	70 055	66 968
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	-1 732	-2 094
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	231 720	209 752
D.1.	Mzdové náklady	10	173 208	156 754
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	58 512	52 998
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	56 858	51 556
2.2.	Ostatní náklady	13	1 654	1 442
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	47 700	44 525
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	47 700	44 502
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	47 700	44 502
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	23
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	9 886	14 382
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	16	13 021
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	6	333
3.	Jiné provozní výnosy	23	9 864	1 028
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	24 381	37 301
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	8 176
2.	Prodaný materiál	26	6	333
3.	Daně a poplatky	27	1 730	1 662
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	22 645	27 130
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	55 759	75 617



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	40 000	20 000
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	40 000	20 000
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	65	47
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	65	47
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	2 478	4 320
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	2 478	4 320
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	8 604	11 512
K.	Ostatní finanční náklady	47	14 350	8 717
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	31 841	18 522
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	87 600	94 139
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	8 411	13 430
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	8 218	12 944
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	193	486
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	79 189	80 709
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	79 189	80 709
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	579 685	566 829

Lázně Luhačovice, a. s.



MUDr. Eduard Bláha
generální ředitel

Podpisový záznam

19.Osobní náklady

Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč):

	2018		2017	
	Zaměstnanci	Členové řídících, kontrolních a správních orgánů	Zaměstnanci	Členové řídících, kontrolních a správních orgánů
Průměrný počet zaměstnanců	581	6	576	6
Mzdy	168 624	4 584	153 273	3 481
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	55 299	1 559	50 372	1 184
Ostatní	1 654	0	1 442	0
Osobní náklady celkem	225 577	6 143	205 087	4 665

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců-členění:

Průměrný počet zaměstnanců	2018	2017
Zdravotníci	173	173
Ubytovací	108	105
Stravovací	176	174
THP	76	77
Ostatní	48	47
Celkem	581	576



PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ VÝKAZY LÁZNĚ LUHAČOVICE, A. S. ZA ROK 2019

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 29.5.2020

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	2 093 843	786 722	1 307 121	1 053 833
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	1 693 742	786 094	907 648	922 156
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	8 754	7 687	1 067	1 403
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	7 625	7 348	277	480
2.1.	Software	07	7 174	6 901	273	480
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	451	447	4	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	1 102	339	763	706
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	27	0	27	217
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	27	0	27	217
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	1 444 976	778 407	666 569	666 083
1.	Pozemky a stavby	15	1 229 563	590 753	638 810	631 669
1.1.	Pozemky	16	49 505	0	49 505	49 505
1.2.	Stavby	17	1 180 058	590 753	589 305	582 164
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	197 953	187 582	10 371	10 150
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	2 668	72	2 596	2 615
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	2 668	72	2 596	2 615
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	14 792	0	14 792	21 649
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	14 792	0	14 792	21 649

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	240 012	0	240 012	254 670
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	202 000	0	202 000	202 000
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	37 012	0	37 012	6 900
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	1 000	0	1 000	45 770
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	397 942	628	397 314	130 604
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	5 377	0	5 377	5 570
1.	Materiál	39	2 922	0	2 922	3 308
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	2 455	0	2 455	2 262
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	2 455	0	2 455	2 262
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	28 883	628	28 255	24 415
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	111	0	111	111
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	111	0	111	111
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	111	0	111	111
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	28 772	628	28 144	24 304
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	22 260	628	21 632	15 819
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	6 512	0	6 512	8 485
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	4 836	0	4 836	6 250
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	1 226	0	1 226	545
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	217	0	217	1 303
4.6.	Jiné pohledávky	67	233	0	233	387
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	300 000	0	300 000	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	300 000	0	300 000	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	63 682	0	63 682	100 619
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	1 249	0	1 249	1 506
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	62 433	0	62 433	99 113
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	2 159	0	2 159	1 073
1.	Náklady příštích období	79	661	0	661	960
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	1 498	0	1 498	113

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	1 307 121	1 053 833
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	1 070 924	787 122
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	100 165	100 165
1.	Základní kapitál	04	100 165	100 165
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	9 103
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	9 103
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	9 103
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	300 000	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	300 000	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	386 957	598 665
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	386 957	598 665
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	283 802	79 189
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	231 102	261 638
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	231 102	261 638
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	159 878	185 861
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	156 764	183 058
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	3 114	2 803
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	71 224	75 777
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	26 283	20 163
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	23 606	29 258
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	21 335	26 356
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	8 111
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	11 106	10 246
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	6 190	5 631
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	1 545	999
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	2 408	1 121
8.7.	Jiné závazky	62	86	248
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	5 095	5 073
1.	Výdaje příštích období	67	2 283	2 460
2.	Výnosy příštích období	68	2 812	2 613

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 29.5.2020

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	514 326	495 476
II.	Tržby za prodej zboží	02	27 149	25 654
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	186 018	173 188
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	11 843	11 776
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	98 645	91 357
3.	Služby	06	75 530	70 055
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	-2 467	-1 732
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	244 283	231 720
D.1.	Mzdové náklady	10	182 790	173 208
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	61 493	58 512
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	59 636	56 858
2.2.	Ostatní náklady	13	1 857	1 654
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	47 651	47 700
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	47 606	47 700
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	47 606	47 700
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	45	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	4 340	9 886
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	33	16
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	6
3.	Jiné provozní výnosy	23	4 307	9 864
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	25 208	24 381
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	20	0
2.	Prodávý materiál	26	0	6
3.	Daně a poplatky	27	1 014	1 730
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	24 174	22 645
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	45 122	55 759

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	250 000	40 000
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	250 000	40 000
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	45 899	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	45 899	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	44 771	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	949	65
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	660	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	289	65
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)	43	1 758	2 478
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	1 758	2 478
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 745	8 604
K.	Ostatní finanční náklady	47	11 197	14 350
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	245 867	31 841
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	290 989	87 600
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	7 187	8 411
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	6 877	8 218
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	310	193
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	283 802	79 189
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	283 802	79 189
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	849 408	579 685

20.Osobní náklady

Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč):

	2019		2018	
	Zaměstnanci	Členové řídících kontrolních a správních orgánů	Zaměstnanci	Členové řídících kontrolních a správních orgánů
Průměrný počet zaměstnanců	576	6	581	6
Mzdy	178 254	4 536	168 624	4 584
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	58 094	1 542	55 299	1 559
Ostatní	1 857	0	1 654	0
Osobní náklady celkem	238 205	6 078	225 577	6 143

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců-členění:

Průměrný počet zaměstnanců	2019	2018
Zdravotníci	167	173
Ubytovací	107	108
Stravovací	174	176
THP	82	76
Ostatní	46	48
Celkem	576	581

PŘÍLOHA P III: FINANČNÍ VÝKAZY LÁZNĚ LUHAČOVICE, A. S. ZA ROK 2020

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 7.5.2021

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	2 144 920	826 200	1 318 720	1 307 121
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	1 664 319	825 575	838 744	907 648
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	8 903	7 884	1 019	1 067
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	7 801	7 342	459	277
2.1.	Software	07	7 350	6 891	459	273
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	451	451	0	4
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	1 102	542	560	763
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	27
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	27
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	1 445 687	817 691	627 996	666 569
1.	Pozemky a stavby	15	1 232 279	628 479	603 800	638 810
1.1.	Pozemky	16	47 542	0	47 542	49 505
1.2.	Stavby	17	1 184 737	628 479	556 258	589 305
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	196 902	189 140	7 762	10 371
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	2 707	72	2 635	2 596
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	2 707	72	2 635	2 596
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	13 799	0	13 799	14 792
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	13 799	0	13 799	14 792

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	209 729	0	209 729	240 012
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	202 000	0	202 000	202 000
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	6 729	0	6 729	37 012
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	1 000	0	1 000	1 000
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	476 635	625	476 010	397 314
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	4 591	0	4 591	5 377
1.	Materiál	39	2 662	0	2 662	2 922
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	1 929	0	1 929	2 455
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	1 929	0	1 929	2 455
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	45 820	625	45 195	28 255
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	66	0	66	111
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	66	0	66	111
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	66	0	66	111
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	45 754	625	45 129	28 144
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	18 406	625	17 781	21 632
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	27 348	0	27 348	6 512
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	9 385	0	9 385	4 836
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	89	0	89	1 226
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	17 742	0	17 742	217
4.6.	Jiné pohledávky	67	132	0	132	233
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	300 000	0	300 000	300 000
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	300 000	0	300 000	300 000
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	126 224	0	126 224	63 682
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	507	0	507	1 249
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	125 717	0	125 717	62 433
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	3 966	0	3 966	2 159
1.	Náklady příštích období	79	555	0	555	661
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	3 411	0	3 411	1 498

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	1 318 720	1 307 121
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	1 094 735	1 070 924
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	80 165	100 165
1.	Základní kapitál	04	100 165	100 165
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	-20 000	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	320 000	300 000
1.	Ostatní rezervní fondy	16	20 000	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	300 000	300 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	670 759	386 957
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	670 759	386 957
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	23 811	283 802
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	221 566	231 102
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	11 836	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	11 836	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	209 730	231 102
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	151 635	159 878
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	148 305	156 764
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	3 330	3 114
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	58 095	71 224
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	25 169	26 283
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	12 986	23 606
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	19 940	21 335
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	8 151	11 106
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	4 504	6 190
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	6 828	1 545
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	391	2 408
8.7.	Jiné závazky	62	66	86
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	2 419	5 095
1.	Výdaje příštích období	67	215	2 283
2.	Výnosy příštích období	68	2 204	2 812

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)

IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 7.5.2021

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	391 328	514 326
II.	Tržby za prodej zboží	02	14 335	27 149
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	127 537	186 018
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	5 745	11 843
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	69 471	98 645
3.	Služby	06	52 321	75 530
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	-1 619	-2 467
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	213 596	244 283
D.1.	Mzdové náklady	10	150 813	182 790
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	62 783	61 493
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	52 212	59 636
2.2.	Ostatní náklady	13	10 571	1 857
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	46 302	47 651
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	46 305	47 606
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	46 305	47 606
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-3	45
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	71 014	4 340
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	28 807	33
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	42 207	4 307
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	43 383	25 208
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	13 539	20
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	1 072	1 014
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	11 836	0
5.	Jiné provozní náklady	29	16 936	24 174
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	47 478	45 122

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	250 000
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	250 000
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	45 899
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	45 899
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	44 771
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	646	949
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	313	660
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	333	289
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	1 178	1 758
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	1 178	1 758
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	12 140	6 745
K.	Ostatní finanční náklady	47	27 407	11 197
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-15 799	245 867
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	31 679	290 989
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	7 868	7 187
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	7 652	6 877
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	216	310
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	23 811	283 802
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	23 811	283 802
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	489 463	849 408

20.Osobní náklady

Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč):

	2020		2019	
	Zaměstnanci	Členové řídících kontrolních a správních orgánů	Zaměstnanci	Členové řídících kontrolních a správních orgánů
Průměrný počet zaměstnanců	554	6	576	6
Mzdy	146 840	3 973	178 254	4 536
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	50 861	1 351	58 094	1 542
Ostatní	10 571	0	1 857	0
Osobní náklady celkem	208 272	5 324	238 205	6 078

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců-členění:

Průměrný počet zaměstnanců	2020	2019
Zdravotníci	166	167
Ubytovací	102	107
Stravovací	159	174
THP	83	82
Ostatní	44	46
Celkem	554	576

PŘÍLOHA P IV: FINANČNÍ VÝKAZY LÁZNĚ LUHAČOVICE, A. S. ZA ROK 2021

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2021
(v celých tisících Kč)
IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 17.5.2022

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	3 093 499	867 090	2 226 409	1 318 720
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	1 496 435	866 465	629 970	838 744
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	8 735	8 135	600	1 019
2.	Ocenitelná práva	06	7 633	7 391	242	459
2.1.	Software	07	7 182	6 940	242	459
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	451	451	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	1 102	744	358	560
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	1 461 634	858 330	603 304	627 996
1.	Pozemky a stavby	15	1 235 009	666 910	568 099	603 800
1.1.	Pozemky	16	46 904	0	46 904	47 542
1.2.	Stavby	17	1 188 105	666 910	521 195	556 258
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	199 680	191 348	8 332	7 762
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	2 707	72	2 635	2 635
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	2 707	72	2 635	2 635
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	24 238	0	24 238	13 799
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	24 238	0	24 238	13 799
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	26 066	0	26 066	209 729
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	202 000
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	6 729
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	1 000	0	1 000	1 000
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	25 066	0	25 066	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	1 595 761	625	1 595 136	476 010
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	4 778	0	4 778	4 591
1.	Materiál	39	2 937	0	2 937	2 662
3.	Výrobky a zboží	41	1 841	0	1 841	1 929
3.2.	Zboží	43	1 841	0	1 841	1 929
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	77 989	625	77 364	45 195
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	66	0	66	66
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	66	0	66	66
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	66	0	66	66
2.	Krátkodobé pohledávky	57	77 923	625	77 298	45 129
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	20 094	625	19 469	17 781
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	57 829	0	57 829	27 348

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	218	0	218	9 385
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	60	0	60	89
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	53 143	0	53 143	17 742
4.6.	Jiné pohledávky	67	4 408	0	4 408	132
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	1 350 000	0	1 350 000	300 000
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	1 350 000	0	1 350 000	300 000
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	162 994	0	162 994	126 224
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	889	0	889	507
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	162 105	0	162 105	125 717
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	1 303	0	1 303	3 966
1.	Náklady příštích období	79	620	0	620	555
3.	Příjmy příštích období	81	683	0	683	3 411

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	2 226 409	1 318 720
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	1 948 114	1 094 735
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	40 000	80 165
1.	Základní kapitál	04	80 165	100 165
3.	Změny základního kapitálu	06	-40 165	-20 000
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	735 165	320 000
1.	Ostatní rezervní fondy	16	60 165	20 000
2.	Statutární a ostatní fondy	17	675 000	300 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	19 570	670 759
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	19 570	670 759
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	1 153 379	23 811
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	274 937	221 566
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	12 148	11 836
4.	Ostatní rezervy	28	12 148	11 836
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	262 789	209 730
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	121 391	151 635
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	117 948	148 305
8.	Odložený daňový závazek	40	3 443	3 330
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	141 398	58 095
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	75 110	25 169
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	31 919	12 986
8.	Závazky ostatní	55	34 369	19 940
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	12 692	8 151
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	6 491	4 504
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	13 045	6 828
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	2 058	391
8.7.	Jiné závazky	62	83	66
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	3 358	2 419
1.	Výdaje příštích období	67	1 690	215
2.	Výnosy příštích období	68	1 668	2 204

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2021

(v celých tisících Kč)

IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 17.5.2022

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	478 299	391 328
II.	Tržby za prodej zboží	02	15 451	14 335
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	177 604	127 537
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	5 958	5 745
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	79 625	69 471
3.	Služby	06	92 021	52 321
C.	Aktivace (-)	08	-1 845	-1 619
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	242 320	213 596
D.1.	Mzdové náklady	10	171 565	150 813
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	70 755	62 783
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	58 510	52 212
2.2.	Ostatní náklady	13	12 245	10 571
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	45 394	46 302
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	45 394	46 305
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	45 394	46 305
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	-3
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	40 337	71 014
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 055	28 807
3.	Jiné provozní výnosy	23	39 282	42 207
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	18 279	43 383
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	638	13 539
3.	Daně a poplatky	27	528	1 072
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	311	11 836
5.	Jiné provozní náklady	29	16 802	16 936
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	52 335	47 478
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	1 322 351	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	1 322 351	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	202 000	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	1 267	646
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	66	313
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1 201	333
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	911	1 178
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	911	1 178
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	7 804	12 140



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
K.	Ostatní finanční náklady	47	11 642	27 407
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	1 116 869	-15 799
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	1 169 204	31 679
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	15 825	7 868
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	15 713	7 652
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	112	216
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	1 153 379	23 811
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	1 153 379	23 811
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	1 865 509	489 463

21.Osobní náklady

Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč):

	2021		2020	
	Zaměstnanci	Členové řídících kontrolních a správních orgánů	Zaměstnanci	Členové řídících kontrolních a správních orgánů
Průměrný počet zaměstnanců	510	6	554	6
Mzdy	166 667	4 898	146 840	3 973
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	56 845	1 665	50 861	1 351
Ostatní	12 245	0	10 571	0
Osobní náklady celkem	235 757	6 563	208 272	5 324

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců-členění:

Průměrný počet zaměstnanců	2021	2020
Zdravotníci	153	166
Ubytovací	93	102
Stravovací	148	159
THP	77	83
Ostatní	39	44
Celkem	510	554

PO - AUDIT

PŘÍLOHA P V: FINANČNÍ VÝKAZY LÁZNĚ LUHAČOVICE, A. S. ZA ROK 2022

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2022

(v celých tisících Kč)

IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 12.6.2023

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	1 748 327	907 384	840 943	2 226 409
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	1 662 848	906 759	756 089	629 970
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	10 211	8 300	1 911	600
2.	Ocenitelná práva	06	7 543	7 353	190	242
2.1.	Software	07	7 269	7 079	190	242
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	274	274	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	1 102	947	155	358
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	1 566	0	1 566	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	1 566	0	1 566	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	1 493 126	898 459	594 667	603 304
1.	Pozemky a stavby	15	1 245 514	705 674	539 840	568 099
1.1.	Pozemky	16	46 904	0	46 904	46 904
1.2.	Stavby	17	1 198 610	705 674	492 936	521 195
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	201 900	192 713	9 187	8 332
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	2 657	72	2 585	2 635
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	2 657	72	2 585	2 635
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	43 055	0	43 055	24 238
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	43 055	0	43 055	24 238
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	159 511	0	159 511	26 066
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	158 511	0	158 511	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	1 000	0	1 000	1 000
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	25 066
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	83 422	625	82 797	1 595 136
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	5 412	0	5 412	4 778
1.	Materiál	39	3 457	0	3 457	2 937
3.	Výrobky a zboží	41	1 955	0	1 955	1 841
3.2.	Zboží	43	1 955	0	1 955	1 841
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	47 262	625	46 637	77 364
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	66	0	66	66
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	66	0	66	66
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	66	0	66	66
2.	Krátkodobé pohledávky	57	47 196	625	46 571	77 298
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	28 065	625	27 440	19 489

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	19 131	0	19 131	57 829
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	5 527	0	5 527	218
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	8 033	0	8 033	60
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	202	0	202	53 143
4.6.	Jiné pohledávky	67	5 369	0	5 369	4 408
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	1 350 000
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	1 350 000
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	30 748	0	30 748	162 994
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	1 102	0	1 102	889
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	29 646	0	29 646	162 105
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	2 057	0	2 057	1 303
1.	Náklady příštích období	79	673	0	673	620
3.	Příjmy příštích období	81	1 384	0	1 384	683

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	840 943	2 226 409
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	629 948	1 948 114
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	40 000	40 000
1.	Základní kapitál	04	40 000	80 165
3.	Změny základního kapitálu	06	0	-40 165
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	60 165	735 165
1.	Ostatní rezervní fondy	16	60 165	60 165
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	675 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	497 949	19 570
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	497 949	19 570
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	31 834	1 153 379
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	199 542	274 937
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	17 167	12 148
4.	Ostatní rezervy	28	17 167	12 148
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	182 375	262 789
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	97 544	121 391
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	93 898	117 948
8.	Odložený daňový závazek	40	3 646	3 443
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	84 831	141 398
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	23 955	75 110
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	36 826	31 919
8.	Závazky ostatní	55	24 050	34 369
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	14 146	12 692
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	7 396	6 491
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	1 067	13 045
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	1 357	2 058
8.7.	Jiné závazky	62	84	83
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	11 453	3 358
1.	Výdaje příštích období	67	9 401	1 690
2.	Výnosy příštích období	68	2 052	1 668

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2022

(v celých tisících Kč)

IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 12.6.2023

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	601 035	478 299
II.	Tržby za prodej zboží	02	23 952	15 451
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	218 206	177 604
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	8 695	5 958
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	144 543	79 625
3.	Služby	06	64 968	92 021
C.	Aktivace (-)	08	-3 529	-1 845
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	306 831	242 320
D.1.	Mzdové náklady	10	229 681	171 565
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	77 150	70 755
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	73 276	58 510
2.2.	Ostatní náklady	13	3 874	12 245
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	45 809	45 394
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	45 809	45 394
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	45 809	45 394
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	7 124	40 337
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	3	1 055
3.	Jiné provozní výnosy	23	7 121	39 282
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	29 699	18 279
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	638
3.	Daně a poplatky	27	808	528
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	5 019	311
5.	Jiné provozní náklady	29	23 872	16 802
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	35 095	52 335
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	1 322 351
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	1 322 351
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	202 000
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	9 867	1 267
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	8 445	66
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1 422	1 201
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	2 136	911
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	2 136	911
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	6 495	7 804
K.	Ostatní finanční náklady	47	9 340	11 842

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	4 886	1 116 869
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	39 981	1 169 204
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	8 147	15 825
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	7 944	15 713
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	203	112
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	31 834	1 153 379
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	31 834	1 153 379
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	648 473	1 865 509

21.Osobní náklady

Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč):

	2022		2021	
	Zaměstnanci	Členové řídicích kontrolních a správních orgánů	Zaměstnanci	Členové řídicích kontrolních a správních orgánů
Průměrný počet zaměstnanců	578	6	510	6
Mzdy	221 370	8 311	166 667	4 898
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	70 450	2 826	56 845	1 665
Ostatní	3 874	0	12 245	0
Osobní náklady celkem	295 694	11 137	235 757	6 563

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců-členění:

Průměrný počet zaměstnanců	2022	2021
Zdravotníci	164	153
Ubytovací	106	93
Stravovací	178	148
THP	81	77
Ostatní	49	39
Celkem	578	510



PŘÍLOHA P VI: FINANČNÍ VÝKAZY LÁZNĚ LUHAČOVICE, A. S. ZA ROK 2023

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2023
(v celých tisících Kč)
IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.
Sestaveno dne: 14.5.2024

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky
Lázně Luhačovice, a. s.
Lázeňské náměstí 436
Luhačovice
763 26

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	1 837 451	950 992	886 459	840 943
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	1 732 277	950 017	782 260	756 089
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	13 162	8 410	4 752	1 911
2.	Ocenitelná práva	06	7 544	7 354	190	190
2.1.	Software	07	7 269	7 079	190	190
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	275	275	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	1 102	1 056	46	155
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	4 516	0	4 516	1 566
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	1 566
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	4 516	0	4 516	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	1 567 465	941 607	625 858	594 667
1.	Pozemky a stavby	15	1 257 288	744 327	512 961	539 840
1.1.	Pozemky	16	46 904	0	46 904	46 904
1.2.	Stavby	17	1 210 384	744 327	466 057	492 936
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	208 550	197 208	11 342	9 187
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	2 642	72	2 570	2 585
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	2 642	72	2 570	2 585
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	98 985	0	98 985	43 055
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	1 995	0	1 995	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	96 990	0	96 990	43 055
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	151 650	0	151 650	159 511
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	150 650	0	150 650	158 511
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	1 000	0	1 000	1 000
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	101 784	975	100 809	82 797
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	6 847	0	6 847	5 412
1.	Materiál	39	4 780	0	4 780	3 457
3.	Výrobky a zboží	41	2 067	0	2 067	1 955
3.2.	Zboží	43	2 067	0	2 067	1 955
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	41 383	975	40 408	46 637
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	66	0	66	66
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	66	0	66	66
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	66	0	66	66
2.	Krátkodobé pohledávky	57	41 317	975	40 342	46 571

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	30 041	975	29 066	27 440
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	11 276	0	11 276	19 131
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	921	0	921	5 527
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	9 346	0	9 346	8 033
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	519	0	519	202
4.6.	Jiné pohledávky	67	490	0	490	5 369
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	53 554	0	53 554	30 748
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	1 352	0	1 352	1 102
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	52 202	0	52 202	29 646
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	3 390	0	3 390	2 057
1.	Náklady příštích období	79	828	0	828	673
3.	Příjmy příštích období	81	2 562	0	2 562	1 384

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	886 459	840 943
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	678 940	629 948
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	40 000	40 000
1.	Základní kapitál	04	40 000	40 000
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	60 165	60 165
1.	Ostatní rezervní fondy	16	60 165	60 165
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	529 783	497 949
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	529 783	497 949
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	48 992	31 834
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	193 832	199 542
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	14 810	17 167
4.	Ostatní rezervy	28	14 810	17 167
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	179 022	182 375
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	76 121	97 544
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	71 811	93 898
8.	Odložený daňový závazek	40	4 310	3 646
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	102 901	84 831
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	30 813	23 955
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	43 549	36 826
8.	Závazky ostatní	55	28 539	24 050
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	15 747	14 146
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	8 193	7 396
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	1 480	1 067
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	2 990	1 357
8.7.	Jiné závazky	62	129	84
D.	Časové rozlišení pasív (D.1. + D.2.)	66	13 687	11 453
1.	Výdaje příštích období	67	11 346	9 401
2.	Výnosy příštích období	68	2 341	2 052

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2023

(v celých tisících Kč)

IČ: 46347828

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 14.5.2024

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní péče

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Lázně Luhačovice, a. s.

Lázeňské náměstí 436

Luhačovice

763 26

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	655 250	601 035
II.	Tržby za prodej zboží	02	27 031	23 952
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	223 360	218 206
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	9 539	8 695
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	144 542	144 543
3.	Služby	06	69 279	64 968
C.	Aktivace (-)	08	-3 673	-3 529
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	332 844	306 831
D.1.	Mzdové náklady	10	248 587	229 681
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	84 257	77 150
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	79 785	73 276
2.2.	Ostatní náklady	13	4 472	3 874
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	47 309	45 809
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	46 958	45 809
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	46 958	45 809
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	351	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	5 357	7 124
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	3
3.	Jiné provozní výnosy	23	5 357	7 121
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	30 240	29 699
3.	Daně a poplatky	27	1 057	808
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-2 357	5 019
5.	Jiné provozní náklady	29	31 540	23 872
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	57 558	35 095
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	13 298	9 867
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	12 140	8 445
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1 158	1 422
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)	43	3 819	2 136
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	3 819	2 136
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2 883	6 495
K.	Ostatní finanční náklady	47	9 361	9 340
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	3 001	4 886
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	60 559	39 981
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	11 567	8 147

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	10 903	7 944
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	664	203
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	48 992	31 834
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	48 992	31 834
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	703 819	648 473

21. Osobní náklady

Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč):

	2023		2022	
	Zaměstnanci	Členové řídicích kontrolních a správních orgánů	Zaměstnanci	Členové řídicích kontrolních a správních orgánů
Průměrný počet zaměstnanců	599	6	578	6
Mzdy	242 357	6 230	221 370	8 311
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	77 667	2 118	70 450	2 826
Ostatní	4 472	0	3 874	0
Osobní náklady celkem	324 496	8 348	295 694	11 137

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců-členění:

Průměrný počet zaměstnanců	2023	2022
Zdravotníci	170	164
Ubytovací	108	106
Stravovací	188	178
THP	84	81
Ostatní	49	49
Celkem	599	578