

Léčebné lázně Bohdaneč a.s.



Počet zaměstnanců:	250	Kontaktní osoba:	Ing. Ilona Matyášová
Tržby:	157 000 000,- Kč	Funkce:	finanční ředitelka
Web:	www.llb.cz	Telefon:	466 860 162



V Léčebných lázních Bohdaneč a.s. se léčí nemoci pohybového ústrojí. Jako v jedné z mála lázní v ČR je zde využíváno dvou přírodních léčivých zdrojů – slatiny a přírodní minerální vody. Lázeňská historie tohoto místa se datuje od roku 1897. Zatímco v roce 1897 se uvádí 37 léčených pacientů, dnes je jich ročně více než 8000.

Léčebné lázně Bohdaneč a.s. jsou od roku 1992 akciovou společností. Management lázní dbá na to, aby léčebná péče neměla nemocniční nádech, lázně se přizpůsobují přáním klientů a zaměřují své služby na aktivní trávení volného času.

Lázně jsou v provozu po celý rok. Úspěšná strategie je založena na poctivém a individuálním přístupu k pacientovi, komerční chování je potlačeno na takovou mez, aby neovlivnilo léčebnou péči, o jejíž kvalitu jde především.

Pracovníky lázní tvoří především odborný lékařský a ošetrovatelský personál, který představuje důležitý kapitál společnosti.

Poslední roky byly ve znamení rekonstrukcí a velkých investičních akcí, jednalo se o výstavbu balneoprovozu, rekonstrukci pavilonů Langr a Veselý, rekonstrukci stravovacího provozu a interiérů. V dalších letech budou investice pokračovat, aby docházelo k neustálé modernizaci a zlepšování kvality prostředí a atraktivity lázní.

Spolupráce se společností GIST nám přinesla definici koncepce rozvoje controllingu, tedy návrh metodického rámce, který aplikuje konkrétní controllingové metody, techniky a přístupy na specifika lázní, které povedou ke zprůhlednění a zefektivnění systému řízení nejen společnosti jako celku, ale také jednotlivých dílčích odborných oblastí a činností.

Ing. Ilona Matyášová
finanční ředitelka Léčebné lázně Bohdaneč, a.s.

Cíle projektu

V úvodu spolupráce společností Léčebné lázně Bohdaneč a GIST byly vymezeny dva hlavní cíle projektu:

1. Zmapovat a posoudit současný stav controllingu v jednotlivých odborných oblastech řízení. Identifikovat rezervy a navrhnout opatření, tzn. inovovat controllingový systém řízení.

2. Navrhnout koncepci rozvoje controllingu, tedy definovat metodický rámec, který aplikuje konkrétní controllingové metody, techniky a přístupy na specifika lázní, které povedou ke zprůhlednění a zefektivnění systému řízení nejen společnosti jako celku, ale také jednotlivých dílčích odborných oblastí a činností. Koncepce také jednoznačně zprůhlední společnost, realizované činnosti a přiřadí zodpovědnosti příslušným úsekům a pracovníkům. Prostřednictvím definované potřebné struktury informací zajistí efektivnější nakládání s podstatnými informacemi, jejich sbírání a uchování pro následné analýzy a hodnocení.

Definice těchto cílů vyplynula z potřeby managementu řídit společnost na základě **fundovaných informací a hodnot**. Inovace controllingového systému řízení v lázních byla zaměřena především na **zprůhlednění kalkulačního systému**, který tvoří páteř celého controllingového systému řízení společnosti.

Samotný kalkulační systém lázní byl specifický v tom, že výkon představuje „konkrétní služba – léčebný výkon, ubytování a stravování“, kde je obtížnější adresně přiřadit výkonu spotřebu konkrétních nákladových druhů.

Znalost této informace je ovšem pro management a řízení **nepostradatelná** pro cenová vyjednávání se zdravotními pojišťovnami, pro ocenění různých druhů produktů, pro rozhodování o tom, na který sortiment zaměřit marketingovou akci nebo poskytnout slevu, aby v konečném důsledku společnost neprodělala.

Přínosy projektu

Hlavní přínosy projektu lze strukturovat do následujících skupin:

1. **Zprůhlednění nákladovosti, rentability a ceny výkonů.** Základním předpokladem bylo navržení efektivního kalkulačního systému, který respektuje specifika lázeňství. Postupnou identifikací nákladových a výnosových druhů byly adresně přiřazeny konkrétním výkonům vybrané náklady a výnosy, se kterými daný výkon – služba souvisí.

Hlavním přínosem je **zprůhlednění nákladovosti jednotlivých služeb**, což umožňuje nejen identifikovat zodpovědnost za spotřebu nákladů, ale také motivovat příslušné pracovníky na pozitivním ovlivňování této spotřeby.

Po identifikaci individuální nákladovosti služeb je vytvořen předpoklad pro **cenotvorbu** a pro vyhodnocování rentability jednotlivých služeb.

Na základě těchto reálných čísel společnost **efektivněji** řídí obchodní a marketingové aktivity, cenovou a slevovou politiku, lépe rozhoduje o struktuře sortimentu a cíleně se na něj zaměřuje. Management **modeluje** ziskovost při změnách objemu a struktury poskytovaných druhů služeb a klientely.

2. **Redefinice informační základny pro rozhodování.** Informace představují velmi důležitý kapitál společnosti, základem je zaměření se na ty **podstatné informace**, které jsou pravidelně sledovány a uchovávány v IS. Realizací projektu byla zrevidována informační základna a Koncepce rozvoje controllingu definovala tyto data a jejich potřebný detail, který bude IS obsahovat.
3. **Podpora investičního řízení a rozhodování.** Lázně realizují a do budoucna budou realizovat řadu investičních akcí, proto je třeba tato rozhodování nejen při volbě mezi druhem investice, ale také při volbě jejího profinancování **podpořit moderními metodami a technikami**. Využitím metod doby návratnosti a efektivnosti investice byl uplatněn model pro volbu mezi různými metodami profinancování investice (leasingem, úvěrem, vlastními zdroji či kombinací předchozích). Jeho další aplikace usnadní tato složitá investiční rozhodování, která ovlivňují výsledky společnosti na řadu let.
4. **Doplnění a podpora systému reportingu.** Jednou z nejdůležitějších úloh controllingu je úloha informátora – zprostředkovatele podstatných, syntetizovaných informací pro řízení lázní. Systém jednotně strukturovaného reportingu je základním nástrojem řízení hlavních podnikových procesů a firmy. **Posiluje ekonomické povědomí garantů** jednotlivých výstupů a jejich podílu na výsledcích celku. Má **prezentační účinek** vůči celé řadě interních i externích subjektů. Navržený systém reportingu vytváří pohled na celou společnost i na hlavní probíhající procesy. Umožňuje **včas reagovat a přijmout opatření** v případě nepříznivého vývoje. Jednoznačně **identifikuje zodpovědnost za výsledky** a je základem pro účinný motivační systém.

Reportingový systém lázní obsahuje nejen údaje za skutečnost, ale také v plánu. Stávající systém plánování byl prohlouben a rozšířen. Pravidelné porovnávání plánovaných a skutečných hodnot **zvýší účast a zainteresovanost** jednotlivých zodpovědných pracovníků při přípravě odborných plánů, a plánování se z hlediska zodpovědnosti rozšíří na všechny odborné úseky). Reportingový systém umožňuje také vytvářet různé časové řady a modelovat výhled do budoucnosti.

5. **Vytvoření pohledu hodnotového vedle pohledu střediskového.** Ve většině lázní převažuje pohled na výsledky přes organizační strukturu společnosti (střediska). Tento přístup umožňuje řídit spotřebované náklady a realizované výnosy na střediscích. Neumožňuje však zaměřit se na to, které služby hodnotu lázním vytváří a v jaké výši, které naopak odčerpávají. Vytvoření hodnotového pohledu na společnost Léčebným lázním Bohdaneč umožňuje cíleně **zvyšovat hodnotu lázní** prostřednictvím vytvořených Krycích příspěvků a **efektivněji řídit** také její odčerpávání jednotlivými útvary.
6. **Zprůhlednění vnitropodnikových činností.** Činnosti Prádelny a Údržby lázní jsou nákladově velmi významné, nebyly ovšem dostatečně zprůhledněné, z větší části byly zahrnuty do společných režii. Tyto činnosti byly soustředěny na příslušná střediska, které zahrnou veškeré adresně spotřebované náklady a měsíčně budou **přeúčtovány dle odvedených výkonů** na ostatní střediska.

Zařazení do pravidelného reportingu poskytuje managementu informace o této oblasti a **podporuje zodpovědnost a motivaci** příslušných pracovníků na jejich efektivní realizaci.

7. **Posílení znalostního managementu.** Projekt Koncepce rozvoje controllingu probíhal formou „koučování“. GIST připravoval podklady pro jednání, objasňoval nové principy, navržené metody a techniky a tím byl vytvořen základní rámec jednání.

Veškerá jednání měla charakter diskuse, prvotní návrhy byly postupně konkretizovány a podlely odbornému pohledu členů týmu. Některé principy a metody byly jednorázově ověřeny, což zvýšilo jejich **reálnost a přínos pro společnost**.

Využití nástroje, principy a metody

Následuje výčet hlavních využitých nástrojů, principů či metod:

- Aplikace metodiky úplné a neúplné kalkulace
- Rozdělení nákladů a výnosů dle controllingové charakteristiky
- Model ověření variability nákladů
- Redefinice organizační struktury středisek do vnitřně shodných skupin či typů
- Využití režijních sazeb variabilních a fixních pro kalkulační účely
- Přřazování nákladů na základě procesních podnětů
- Využití nákladových objektů
- Aplikování metodiky postupného krytí fixních nákladů
- Využití moderních metod pro podporu investičního rozhodování a řízení
- Návrh systematizovaného a strukturovaného reportingu pokrývající podstatné činnosti a procesy
- Prohloubení a zpřesnění procesu plánování

Návrh dalšího postupu

Společnost Léčebné lázně Bohdaneč navrženou metodiku promítne do využívaných IS/ICT. Proběhne zajištění zdrojů dat v navrženém detailu a promítnutí zodpovědností a controllingových činností do vnitropodnikových směrnic.

V postupných krocích je zaváděn navržený kalkulační systém, zahájeno nové střediskové řízení, bude uplatněno vnitropodnikové přeúčtování vybraných výkonů a začne být využíván definovaný reportingový systém.