

## **K bodu č. 3 programu riadneho valného zhromaždenia**

**Tatry mountain resorts, a.s.**

### **Správa predstavenstva spoločnosti o výsledkoch podnikateľskej činnosti, stave majetku spoločnosti a finančnom hospodárení k 31.10.2023, obchodný plán a finančný rozpočet.**

Vážení akcionári,

máme za sebou úspešný a náročný rok. Čelili sme nielen ekonomickým výzvam vo forme zvyšovania spotrebiteľských cien tovarov a služieb, rastu ceny práce a nárastu úrokových sadzieb, ale aj vplyvu nevyspytateľného počasia, ktoré ovplyvnilo zimnú sezónu v strediskách mimo Slovenska. Navzdory spomenutým negatívnym vonkajším vplyvom sme dosiahli rekordné čísla, ktoré odzrkadľujú nielen našu odolnosť voči nástrahám, ale aj schopnosť rýchlo a efektívne reagovať na meniace sa okolnosti. Efektívne využívame naše dlhodobé know-how v riadení cenotvorby pomocou dynamických cien, zavádzame nové produkty, využívame synergie v rámci našich stredísk a výhody zastrešované programom Gopass. Vďaka tomu sa konsolidované výnosy zvýšili o 43% na 188,4 mil. EUR a prevádzkový zisk Skupiny pred odpismi, úrokmi a daňami – EBITDA, vo výške 59,4 mil. EUR stúpol o 76% voči minulému fiškálnemu roku. Po zohľadnení vyšších prevádzkových nákladov, rastu úrokových nákladov, odpisov a vytvorením opravnej položky k dlhodobému majetku a daňovým nákladom sme vykázali čistú konsolidovanú stratu 0,5 mil. EUR. Napriek tejto strate sa nám podarilo udržať cash-flow skupiny na stabilnej úrovni, s riadnym a včasným plnením všetkých záväzkov voči našim veriteľom a partnerom.

Zimná sezóna v našich horských strediskách na Slovensku bola úspešná – dôležitými faktormi úspechu bola vyššia nadmorská výška a kvalitný systém umelého zasnežovania, do ktorého sme intenzívne investovali v posledných rokoch. Do prevádzky sme uviedli novu 15-miestnu kabínovú lanovku Biela Púť-Priehyba, ktorá výrazným spôsobom zlepšila dopravné prepojenie v Jasnej a umožnila výrazné zlepšenie kvality produktu pre lyžiarov aj peších návštevníkov. Po náročných rokoch ovplyvnených pandemiou sme v Jasnej ako aj vo Vysokých Tatrách zaznamenali rast návštevnosti najmä zahraničných klientov z Poľska, Maďarska, Rumunska a pobaltských krajín. Využívaním nástrojov dynamických cien a ich aktívnym riadením sa nám poradilo dosiahnuť rast priemernej tržby na zákazníka vo všetkých našich strediskách a hlavných segmentoch. Naše strediská v Poľsku, Česku a Rakúsku v zimnom období nedosiahli celkový očakávaný plán tržieb a návštevnosti - dôvodom bolo najmä nepriaznivé počasie v hlavnej časti zimnej sezóny.

Úspešnú zimnú aj letnú sezónu zažili naše vodné parky Bešeňová a Tatralandia, v ktorých sme v rámci celého finančného roka dosiahli rekordnú návštevnosť – vyše 1,3 mil. návštevníkov, čo predstavuje nárast o vyše 47% v porovnaní s minulým fiškálnym rokom. Do zábavného parku Legendia prišlo síce o 13% menej hostí v porovnaní s minulým rokom, ale celková návštevnosť v segmente zábavné parky zahŕňajúcom aj vodné parky vzrástla takmer o 26%.

Významný dopad na výsledky s 48,4% rastom výnosov mali hotely v portfóliu TMR. Novinkou uplynulej sezóny boli pobyty v TMR hoteloch so skipasmi a aquapasmi v cene, vďaka čomu sme dosiahli rast v priemernej cene na izbu ako aj vyššiu obsadenosť hotelov. Táto novinka predstavuje produktovú inováciu, ktorú naši zákazníci vítajú a prináša im dodatočný benefit a lepší zákaznícky zážitok.

Počas celého roka sme už tradične organizovali naše obľúbené podujatia. Najnavštevovanejšou tatranskou atrakciou bol opäť Tatranský ľadový dóm na Hrebienku, ktorý mal podobu unikátnej sakrálnej stavby – Baziliky Božieho hrobu v Jeruzaleme. Okrem rozličných eventov sme pre našich klientov pripravili množstvo noviniek a výhodných ponúk, ktoré sme hosťom ponúkli prostredníctvom nášho zákaznickeho programu Gopass a aktualizovanej mobilnej aplikácie Gopass, ktorá priniesla nové funkcionality a lepší zážitok pre klienta.

V minulom roku sme preinvestovali 22,7 mil. EUR. Investície smerovali predovšetkým do slovenských stredísk – prioritne do projektu výstavby hotelového komplexu Jasná Central Resort Hotel. Medzi ďalšie významné investície patrilo dokončenie výstavby lanovej dráhy Biela Púť-Priehyba a jej uvedenie do prevádzky, rekonštrukcia wellness v Grandhoteli Starý Smokovec a prestavba apartmánov v Bešeňovej. Investície smerovali aj do našich zahraničných stredísk v Poľsku, Česku a v Rakúsku.

Uvedomujeme si našu pozíciu a rolu aj v oblasti udržateľného podnikania. Rozvíjame a zavádzame procesy v oblasti ESG (Enviromental, Social, Governance) iniciatív a nariadení. Cieľom je vytvorenie systému riadenia, stanovovania cieľov a realizácie investícií s dôrazom na dosiahnutie udržateľnosti.

V nasledujúcom období chceme pokračovať vo zvyšovaní kvality služieb poskytovaných v našich strediskách a posilňovať ich konkurencieschopnosť produktovými inováciami. Budeme klásť dôraz aj na strategické investície pre udržanie dostatočnej dĺžky zimnej sezóny, kvality hlavného lyžiarskeho produktu a zmiernenie dopadov zmeny počasia. Chceme pokračovať v digitalizácii a inovovať tak významnú časť nášho podnikania. Významným pripravovaným projektom je Gopass Property fond. Jeho cieľom je umožniť investovať do prémiových nehnuteľností, ktoré spravuje a vyťažuje Skupina TMR, čo je predpokladom pre zaujímavú portfóliovú investíciu a jej zhodnotenie.

### **Súhrn výsledkov finančného roka**

- Celkové konsolidované výnosy sa zvýšili o 42,6% na 188,379 mil. EUR (132,119)
- Prevádzkový konsolidovaný zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi (EBITDA) dosiahol 59,366 mil. EUR (33,696)
- Skupina hospodárila s EBITDA maržou 31,5% (25,5)
- Skupina vykázala konsolidovanú stratu vo výške -0,548 mil. EUR (-11,947)
- Konsolidovaná strata na akciu dosiahla -0,074 EUR (-1,694)
- Počet návštevníkov v Horských strediskách vzrástol na 2,928 mil. (2,660) a Zábavné parky zaznamenali 1,880 mil. (1,416) návštevníkov

## **STRATÉGIA**

### **Vízia**

Vďaka jedinečnej pozícii Tatier a strategickými akvizíciami v regióne stať sa top medzinárodným renomovaným poskytovateľom služieb turistického ruchu, ktorého cieľom je obroda horských stredísk, vodných parkov, tematických a zábavných parkov v regióne strednej a východnej Európy z investičného, športového, kultúrneho a spoločenského pohľadu.

### **Poslanie**

Poslaním spoločnosti TMR je poskytovanie služieb cestovného ruchu v strednej a východnej Európe na neustále sa zvyšujúcej úrovni, a to konkrétne obchodnými aktivitami rozdelenými do siedmych kľúčových segmentov – Horské strediská, Zábavné parky, Golf, Reštauračné zariadenia, Športové služby a obchody, Hotely a Realitné projekty. Toto poslanie chce Skupina zabezpečovať využívaním synergii a expanziou, ktoré povedú ku komplexnej spokojnosti jej klientov a akcionárov.

## **Konkurenčná výhoda**

V porovnaní s prevádzkovateľmi horských stredísk a služieb cestovného ruchu v regióne strednej a východnej Európy majú strediská TMR unikátnu geografickú polohu v najvyššom pohorí v regióne – v Tatrách, ako aj v podobe dlhodobej histórie a významných regionálnych značiek stredísk v Poľsku, v Čechách a v Rakúsku. Táto výhoda ich predurčuje na top destinácie cestovného ruchu v strednej a východnej Európe. Okrem atraktívneho vysokohorského prostredia a histórie stredísk nasledovné skutočnosti predstavujú konkurenčnú výhodu TMR:

- Prostredníctvom vernostného programu GOPASS si dokáže Skupina budovať a udržať širokú klientsku bázu na Slovensku, v Poľsku, v Čechách a v Rakúsku počas zimnej ako aj letnej sezóny.
- V hlavných cieľových krajinách TMR regiónu strednej a východnej Európy žije spolu 64 miliónov obyvateľov, ktorých ekonomická sila ako aj priemerné výdavky na turizmus z roka na rok rastú. Letisko Poprad dokáže zabezpečiť ľahkú dostupnosť leteckou dopravou z významných európskych miest, ktoré sa nachádzajú mimo horského pásma: napr. Londýn, Varšava, Riga, Tel Aviv.
- Na východ od Tatier sa nachádzajú lyžiarske strediská iba s malou ponukou obdobných služieb.
- Vysoká nadmorská výška stredísk a investície do infraštruktúry zabezpečuje pre TMR konkurenčnú výhodu oproti iným strediskám v regióne, keďže výrazne znižuje riziko nepriaznivého počasia v dôsledku globálneho otepľovania.
- Skupina je schopná využiť intra-segmentové a inter-company-synergie v rámci predaja, nákupu, prevádzok a podporných funkcií Skupiny.
- TMR má dlhoročné skúsenosti a know-how v prevádzkovaní horských stredísk, zábavných parkov a doplnkových turistických služieb, ako aj v budovaní kapitálovo náročnej infraštruktúry.
- Obchodný model TMR je dobre diverzifikovaný s výnosmi, ktoré generujú horské strediská, zábavné parky, hotely a doplnkové služby.
- Veľkosť Skupiny a jej dlhoročné úspechy a skúsenosti jej umožňujú ľahší prístup ku kapitálu.
- TMR minimalizuje riziko sezónnosti, keďže jeho letná sezóna je porovnateľne silná k zimnej sezóne vďaka letnej prevádzke lanoviek a početným letným aktivitám, popularite hotelov v horských strediskách, letnej prevádzke Sliezskeho zábavného parku, celoročnej prevádzke vodných parkov Tatrallandia a Bešeňová.

## **OBCHODNÁ STRATÉGIA**

Dlhodobým strategickým cieľom Skupiny je udržať vedúcu pozíciu v zimnom aj letnom cestovnom ruchu v regióne strednej a východnej Európy a z tejto pozície postupne prenikať aj na iné európske trhy. Líderstvo v oblasti cestovného ruchu stavia TMR do pozície, vďaka ktorej je Skupina schopná určovať trendy a štandardy v tomto sektore. Zároveň ju vedie k stratégii diferenciacie. Vo výsledku sa teda Skupina usiluje poskytovať prémiové služby, ktoré je schopná stále predať za rozumné ceny v celoeurópskom meradle. Šírka spektra a kvalita ponuky sú kľúčové pre smerovanie Skupiny. Tento cieľ je založený na troch pilieroch, ktoré sú navzájom prepojené:

### **1. pilier: Zvyšovanie kvality prostredníctvom investícií**

Do konca finančného roku 2023 sa za 17 rokov v strediskách a hoteloch Skupiny preinvestovalo okolo 466 miliónov EUR, ktoré prispeli k výraznému skvalitneniu poskytovaných služieb vo Vysokých a Nízkych Tatrách, v poľskom Szczyrku a Legendii a

ako aj českom Ještědi. Vďaka týmto investíciám sa horské strediská v portfóliu Skupiny už vypracovali na úroveň alpských rezortov a posilnili si svoju vedúcu pozíciu v regióne.

Investície v roku 2022/23 v celkovom objeme takmer 23 miliónov EUR napríklad zahŕňajú dokončenie výstavby lanovej dráhy Biela Púť v Jasnej a pokračovanie výstavby komplexu Centrum Jasná. Ďalšie investície predstavujú rekonštrukciu wellness v hoteli Grandhotel Starý Smokovec, prestavba apartmánov vo vodnom parku Bešeňová, vylepšenie IT infraštruktúry, ale aj rekonštrukcia tobogánovej veže v Tatralandii. V Poľskej republike v stredisku Szczyrk investovala do rozvoja bike parku, vybavenia strojov na úpravu svahov, rekonštrukcie objektu lanovku a v stredisku Legendia realizovala prevádzkové investície. V Českej republike v stredisku Ještěd Skupina investovala do projektu "Nová Skalka" a v golfových strediskách Kaskáda a Ostravice sa Skupina zamerala na rôzne prevádzkové investície. V rakúskych strediskách Mölltaler a Ankogel investovala do lanovej dráhy a rozšírenia zjazdoviek a v stredisku Muttereralm do nového prístupového systému.

V nasledujúcich obdobiach Skupina plánuje vo svojich strediskách rásť organicky a ťažiť z dokončených investícií. Budúce kapitálové investície v strediskách budú hlavne pokrývať investície do údržby a infraštruktúry, vylepšení v hotelovom segmente a automatizácie procesov obsluhujúcich zákazníka. Skupina tiež plánuje pokračovať v plánovaných realitných projektoch v slovenských rezortoch.

Investície si budú vyžadovať aj najnovšie nadobudnuté rakúske strediská, ktoré Skupina plánuje o niekoľko rokov. V procese prípravy sú aj nové zjazdovky, lanovky ako aj posilnenie ubytovacej infraštruktúry skoro v každom stredisku, avšak mnohé z nich brzdia zdĺhavé procesy pri povoľovaní či udeľovaní výnimiek.

Skupina sa zameriava aj na investície do digitalizácie a automatizácie zákazníckych procesov cez svoj program GOPASS. Cieľom je rozvíjať a vylepšovať program GOPASS, ktorý je postavený okolo zákazníka. Investíciami do digitálnych procesov v oblasti e-commerce, online marketing a komunikácia, digitálna aplikácia pre zákazníkov, automatizácia procesov obsluhy zákazníka, sa Skupina snaží doceliť zlepšenie kvality a obsluhy svojich zákazníkov a vytváraním prostredia vernostného systému.

Skupina sa zameriava na prácu a monetizáciu zákazníka a to docielením kvalitného produktu a dynamickou cenotvorbou. Skupina vybudovala kompetenciu riadenia ceny svojich kľúčových produktov (skipasy, hotelové pobyty) a tým vytvorila systém dynamických cien, reagujúcich na dopyt a bonitu podľa sezónnosti. Táto kompetencia vytvára príležitosti na zvyšovanie efektívnosti a ziskovosti s využitím potenciálu pri určovaní cien.

## **2. pilier: Strategické akvizície a expanzia**

Po tom, čo v posledných rokoch do portfólia Skupiny pribudli tri rakúske strediská sa v strednodobom horizonte Skupina bude prioritne sústrediť na dokončenie a posilnenie súčasných stredísk, kde má dostatok možností na rast, skvalitnenie služieb a zlepšenie výsledkov Skupiny. Strategické rozšírenie obchodnej činnosti na český trh je dlhodobou realizovanou prostredníctvom menšinového podielu v spoločnosti Melida a.s., ktorá prevádzkuje stredisko Špindlerův Mlýn, kde Skupina pomáha manažovať obchodno-marketingovú stratégiu ďalšieho rozvoja. Stredisko je tiež zapojené do vernostného programu Skupiny, Gopass. V novembri 2017 sa Spoločnosť TMR v Česku tiež dohodla s mestom Liberec na prenájme a prevádzke lyžiarskeho strediska Ještěd. V nasledujúcich rokoch Skupina plánuje prostredníctvom investícií rozvíjať potenciál tohto unikátneho mestského lyžiarskeho strediska. Skupina chce tiež v Česku rozšíriť svoje podnikanie v golfovom segmente. Od 1. novembra 2018 si na 20 rokov prenajíma Golf & Ski resort Ostravice a v januári 2019 sa manažment dohodol na prenájme Kaskáda Golf Rezort Brno, kde zastrešuje prevádzku hotela, reštaurácie a kongresového centra. Zmluva bola podpísaná na 20 rokov. Skupina aj naďalej plánuje rozširovať svoju obchodnú činnosť vo vyťažovaní ubytovacích kapacít pre tretie strany, konkrétne nového hotela a penziónu v Bešeňovej a nového hotela Centrum Jasná.

### **3. pilier: Neustále zlepšovanie kvality prevádzok a služieb**

Intenzívny rast počtu návštevníkov v rokoch pred vypuknutím pandémie COVID-19 Skupina docielila primárne intenzívnou orientáciou na zákazníka. Strategické kroky na dosiahnutie tohto cieľa zahŕňajú zvýšenie komplexnosti a kvality poskytovaných služieb. Skupina rozširuje spektrum ponúkaných atrakcií a zlepšuje kvalitu lyžiarskych stredísk, vodných parkov, hotelov, reštauračných prevádzok s využitím rezortného prístupu na prepájanie týchto služieb a produktov do rezortnej ponuky. Rezortná ponuka predstavuje komplexné obsluhuje zákazníka v strediskách Skupiny s využitím synergie produktov a individualizovanej ponuky pre zákazníkov prostredníctvom systému Gopass.

Takisto kontinuálne vylepšuje ponuku après-ski možností, snaží sa optimalizovať dopravné možnosti do stredísk a spolupracuje s miestnymi podnikateľskými a štátnymi subjektmi v rámci regionálnych spolkov a klastrov. Namiesto súperenia s nimi, Skupina chce stavať na ich úspechu a umožniť ich návštevníkom jednoduchý prístup do svojich príľahlých horských stredísk a zábavných parkov a ponúknuť široké spektrum atrakcií ako aktivity pre deti, adrenalínové športy pre mladých (napr. bike parky), oddychové zóny a iné.

Čo sa týka ubytovania, Skupina sa zameriava na štvorhviezdičkové hotely a skvalitňovanie ich služieb wellness a stravovania. Ďalšími strategickými krokmi sú koncentrácia smerom k bonitnejšej klientele, nevyhnutná kvalita manažmentu a obsluhujúceho personálu a sofistikovaná marketingová stratégia. Novinkou je vytvorenie rezortnej „All inclusive“ ponuky pre ubytovaných hostí. Táto predstavuje ponuku skipasov a aquapasov v cene ubytovania na každý deň. Táto ponuka vytvára komplexný produkt pre zákazníka, zvyšuje synergický efekt medzi hotelom a strediskom v rámci ale aj medzi horskými rezortami a rezortami vodných parkov. Táto ponuka vytvára jedinečnú pozíciu voči klientovi a zároveň je aj konkurenčnou výhodou na trhu. Zároveň zvyšuje komplexnosť cenotvorby hotelov a skipasov/aquapasov, čo predstavuje príležitosť na zlepšovanie ziskovosti. Skupina v tejto oblasti získala skúsenosti z dynamického riadenia ceny v rámci programu Gopass. Zavedením tejto novej obchodnej stratégie Skupina docielila zvýšenie priemerných cien, zvýšenie obsadenosti hotelov a zlepšenie vnímania hodnoty svojich produktov z pohľadu zákazníka.

Ďalším kľúčom k rastu Skupiny je inovácia. V tomto aspekte je Skupina priekopníkom trendov v turizme. Vernostný program Gopass umožňuje klientom nakupovať online aj prostredníctvom aplikácie a zbierať body v prevádzkach TMR pri využívaní služieb Skupiny a pritom dostávať zľavy. Navyše GOPASS slúži Skupine ako nástroj manažovania vzťahov so zákazníkmi (customer relationship management) a direct marketingu. Tento vernostný program získal v roku 2015 aj medzinárodné ocenenie v rámci The Loyalty Awards v Londýne, kde vyhral v kategóriách: Najlepší vernostný program roka v sektore cestovného ruchu (aerolinky, hotely, destinácie), Najlepší vernostný program v strednej a východnej Európe a Najlepší Customer Relationship Management (CRM) vo vernostnom programe za prácu v Direct Marketingu. Základnou súčasťou programu GOPASS je aj dynamické riadenie ceny, čo v kombinácii so zvyšnými funkciami a vytvorením nových produktov prispieva k zvyšovaniu tržieb.

V rámci tohto pilieru Skupina naplno využíva synergické efekty medzi svojimi segmentmi, čím je schopná neustále zefektívňovať ponúkané služby ako aj rozširovať svoju ponuku produktov a služieb, ako napríklad možnosť využívať služby viacerých horských stredísk a zároveň aj vodného parku pri kúpe iba jedného lístku. K manažovaniu kvality v strediskách prispieva aj revolučná cenová politika dynamických cien skipasov, ktorá umožňuje strediskám regulovať návštevnosť a plánovať kapacitu. V obdobiach menšieho záujmu Skupina ponúka lyžovačku za oveľa atraktívnejšie ceny ako v minulosti a zároveň v obdobiach preťaženia stredísk pomocou vyššej ceny dokáže generovať lepšie tržby a udržať návštevnosť na úrovni, ktorá dokáže ponúknuť kvalitnú lyžovačku. Prepájanie tejto stratégie s hotelmi

## CAPEX

- Takmer 466 mil. EUR počas posledných 17 rokov
- Nové moderné lanovky a infraštruktúra
- Zrenovované hotely
- Väčšie, modernejšie strediská,
- Investičné apartmány

## AKVIZÍCIE

- Aquapark Tatrallandia
- Špindlerův Mlýn, ČR (25%)
- Szczyrk Mountain Resort, PL
- Legendia - Sliezsky zábavný park, PL
- Mölltaler Gletscher, AT
- Ankogel Mallnitz, AT
- Muterreraalm, AT
- Prenájom Skiareálu Ještěd, ČR
- Vodný park Bešeňová
- Obchodno-marketingové spolupráce a manažovanie rezortov pre tretie strany

## KVALITA

- Lepšie zážitky pre návštevníkov vďaka synergiam
- Nositeľ trendov v turistickom odvetví
- GOPASS vernostný program
- Inovatívne technológie
- Flexi ceny

### Finančný rozpočet:

Spoločnosť plánuje dosiahnuť k 31. októbru 2024 nasledujúce konsolidované hospodárske výsledky:

Plánované celkové prevádzkové výnosy:	209.000 tis. EUR
Plánovaný prevádzkový ukazovateľ EBITDA:	61.500 tis. EUR

Demänovská Dolina, dňa 16. apríla 2024

**Tatry mountain resorts, a.s.**  
Ing. Igor Rattaj, v.r.  
predseda predstavenstva

**Tatry mountain resorts, a.s.**  
Ing. Zuzana Ištvániová, v.r.  
podpredseda predstavenstva

