

Projekt trvale udržitelného rozvoje ve vybraném podniku

Bc. Zdeněk Zemek



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Zdeněk Zemek
Osobní číslo:	M23062
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání ve službách cestovního ruchu
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt trvale udržitelného rozvoje ve vybraném podniku

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti trvale udržitelného rozvoje.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav ve vybraném podniku v oblasti trvale udržitelného rozvoje.
- Na základě analýzy navrhněte opatření ve vybraném podniku.
- Vypracujte konkrétní projektové řešení včetně jeho zhodnocení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

PATTERSON, Carol. *Sustainable tourism: business development, operations, and management*. Champaign: Human Kinetics, 2016. ISBN 978-1450460033.
REITERMAN, David. *Udržitelnost a ESG přehled evropské regulace*. Praha: Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-969-4.
SOUKUPOVÁ, Veronika. *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace*. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-796-6.
TUČKOVÁ, Zuzana; DEY, Sandeep Kumar; THAI, Hoc Huynh a HOANG, Sinh Duc. *Impact of Industry 4.0 on Sustainable Tourism: Perspectives, Challenges and Future*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2023. ISBN 978-1804551585.
VEBER, Jaromír a ŠVECOVÁ, Lenka. *Udržitelnost a udržitelný management*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-0897-8.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou 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 – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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 diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na implementaci principů trvale udržitelného rozvoje v lázeňském podniku. Teoretická část se opírá o odbornou literaturu a zabývá se problematikou trvale udržitelného rozvoje v oblasti cestovního ruchu, speciálně v hotelnictví. V analytické části je provedena situační analýza, která zahrnuje klíčové ukazatele, jako jsou vývoj výsledku hospodaření, tržeb a počtu zaměstnanců. Tato analýza je doplněna o analýzu současného stavu podniku, přičemž klíčová zjištění jsou shrnuta prostřednictvím SWOT analýzy a doplněna rozhovorem a vlastním pozorováním. Na základě získaných poznatků je následně navržen interní program pro zaměstnance, strategický komunikační program pro hosty hotelu a koncept instalace fotovoltaické elektrárny na jednu z hotelových budov s cílem posílit environmentální odpovědnost a energetickou soběstačnost podniku.

Klíčová slova: trvale udržitelný rozvoj, cestovní ruch, hotelnictví, lázeňství, SWOT analýza, rozhovor, pozorování.

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the implementation of sustainable development principles in a spa business. The theoretical part is based on professional literature and addresses the issue of sustainable development in the field of tourism, specifically in the hotel industry. The analytical part includes a situational analysis that covers key indicators such as the development of financial results, revenues, and the number of employees. This analysis is supplemented by an assessment of the current state of the business, with key findings summarized through a SWOT analysis and supplemented by an interview and personal observations. Based on the acquired insights, an internal program for employees, a strategic communication program for hotel guests, and a concept for the installation of a photovoltaic system on one of the hotel buildings are proposed, with the aim of enhancing the environmental responsibility and energy self-sufficiency of the business.

Keywords: sustainable development, tourism, hotel industry, spa industry, SWOT analysis, interview, observation.

Velké poděkování patří vedoucí mé práce, paní prof. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., za její čas, podnětné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěl poděkovat paní ředitelce lázní, která mi umožnila tvorbu této práce ve společnosti Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium MIRAMARE, s.r.o.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ.....	16
1.1 VYMEZENÍ POJMU UDRŽITELNOST A TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ.....	16
1.2 PILÍŘE TRVALE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE	17
1.2.1 Ekonomický pilíř.....	17
1.2.2 Sociální pilíř	18
1.2.3 Environmentální pilíř	19
1.3 ZÁKLADNÍ PRINCIPY TRVALE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	20
1.4 ENVIRONMENTÁLNÍ PROBLÉMY.....	20
1.5 AGENDA 2030	23
1.6 MANAGEMENT UDRŽITELNOSTI.....	24
1.7 ESG	25
2 CESTOVNÍ RUCH	27
2.1 VYMEZENÍ POJMU CESTOVNÍ RUCH A CESTOVÁNÍ.....	27
2.2 ČLENĚNÍ CESTOVNÍHO RUCHU	27
2.3 UDRŽITELNÝ CESTOVNÍ RUCH	31
2.4 DOPADY CESTOVNÍHO RUCHU NA KRAJINNÉ EKOSYSTÉMY	31
3 HOTELNICTVÍ	33
3.1 VYMEZENÍ POJMU HOTEL A ROZDĚLENÍ DO KATEGORIÍ	33
3.2 DOPADY HOTELNICTVÍ NA UDRŽITELNOST	34
4 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI	35
4.1 SITUAČNÍ ANALÝZA	35
4.2 SWOT ANALÝZA	35
4.3 ROZHOVOR.....	37
4.4 POZOROVÁNÍ.....	37
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	41
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	41
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
6.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	43
7 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	44

7.1	ANALÝZA ODVĚTVÍ	44
7.2	ANALÝZA KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI	47
7.2.1	Vývoj výsledku hospodaření	47
7.2.2	Vývoj tržeb	48
7.2.3	Vývoj průměrného počtu zaměstnanců	50
7.2.4	Vývoj průměrné délky pobytu	51
7.2.5	Vývoj počtu hostů	52
7.2.6	Vývoj délky pobytu a počtu hostů hotelu Nivamare	52
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	54
8.1	UDRŽITELNOST V PODNIKU	54
8.1.1	Investice podniku do udržitelnosti	54
8.1.2	Problémy, nedostatky a plány v oblasti udržitelnosti podniku	59
8.2	SWOT ANALÝZA	62
8.3	ROZHOVOR S HOSTEM	64
8.4	POZOROVÁNÍ	65
9	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	66
9.1	SHRNUTÍ SITUAČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI	66
9.2	SHRNUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU UDRŽITELNOSTI SPOLEČNOSTI	67
10	ZÁVĚRY PRO PROJEKT	68
11	NAVRHOVANÉ PROJEKTY	69
11.1	ZAVEDENÍ INTERNÍHO PROGRAMU SPOLEČNĚ UDRŽITELNĚ PRO ZAMĚSTNANCE	69
11.1.1	Cíl programu	69
11.1.2	Financování projektu	69
11.1.3	Harmonogram	70
11.1.4	Náklady na zaměstnaneckou část programu	71
11.2	ZAVEDENÍ KOMUNIKAČNÍHO PROGRAMU PRAMEN UDRŽITELNOSTI PRO HOSTY	73
11.2.1	Cíl programu	73
11.2.2	Financování projektu	74
11.2.3	Harmonogram	74
11.2.4	Náklady na leták	75
11.3	NÁVRH NOVÉ FOTOVOLTAICKÉ ELEKTRÁRNY NA HOTELU NIVAMARE	77
11.3.1	Cíl návrhu	78
11.3.2	Financování projektu	78
11.3.3	Skórovací metoda s mapou rizik	81
11.3.4	Nákladová část	85
11.4	ZHODNOCENÍ PROJEKTŮ	86
11.5	MOŽNOSTI DALŠÍHO ROZVOJE	87
	ZÁVĚR	89

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
SEZNAM OBRÁZKŮ	95
SEZNAM TABULEK.....	96
SEZNAM GRAFŮ	97
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	98
SEZNAM PŘÍLOH	99

ÚVOD

V posledních letech dochází k výraznému posunu ve vnímání odpovědného přístupu podniků ke svému okolí. Rostoucí důraz na ochranu životního prostředí, efektivní využívání zdrojů a společenskou odpovědnost vede podniky k hledání udržitelných řešení, která by umožnila jejich dlouhodobý rozvoj. Oblast cestovního ruchu není výjimkou – ubytovací zařízení čelí stále větším očekáváním ze strany hostů, veřejnosti i zaměstnanců v otázkách ekologické šetrnosti a odpovědného provozu.

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku udržitelného rozvoje ve vybraném lázeňském podniku, který se dosud systematicky nezabýval rozvojem v této oblasti. Cílem práce je navrhnout konkrétní opatření, která přispějí k ekologické, ekonomické i sociální udržitelnosti provozu, a tím podpoří dlouhodobou stabilitu a pozitivní vnímání podniku.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část vymezuje základní pojmy spojené s udržitelným rozvojem, cestovním ruchem a hotelnictvím. Dále představuje metody použité při zpracování praktické části, mezi které patří situační analýza, SWOT analýza, polořízený rozhovor a vlastní pozorování. Praktická část se dělí na analytickou, která se věnuje analýze odvětví a současného stavu podniku, identifikuje silné a slabé stránky, a projektovou část. Analytická část je zakončena shrnutím nejdůležitějších poznatků, na jejichž základě jsou vytvořeny návrhy pro projektovou část.

V následující projektové části jsou vytvořena tři konkrétní opatření – interní program pro zaměstnance, komunikační program pro hosty a návrh na modernizaci a rozšíření fotovoltaické elektrárny. Tyto projekty reagují na aktuální potřeby podniku a zároveň představují praktické kroky směrem k odpovědnému a udržitelnému provozu.

Navržená řešení vycházejí z reálných možností podniku a jsou navržena tak, aby byla snadno implementovatelná i v prostředí, kde dosud nebyla systematická udržitelná strategie zavedena. Důraz je kladen na propojení teorie s praxí, aktivní zapojení zaměstnanců i hostů a posílení vnitřní kultury podniku směrem k větší odpovědnosti vůči okolí i budoucnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní opatření podporující udržitelný rozvoj ve vybraném lázeňském podniku. Návrhy se zaměřují především na ekologické, sociální a ekonomické aspekty udržitelnosti, přičemž důraz je kladen zejména na oblast, která v současné době v podniku chybí – sociální pilíř. Výsledkem práce jsou tři projekty, které mohou přispět ke zlepšení provozní efektivity, snížení ekologické zátěže a celkovému posílení společenské odpovědnosti hotelu vůči zaměstnancům, hostům i místní komunitě.

Navržená opatření vycházejí ze specifík vybraného podniku a zohledňují jeho současné možnosti, vnitřní prostředí a dlouhodobé strategické cíle.

Při zpracování teoretické části byly využity metody analýzy a syntézy odborné literatury, která se zabývá principy udržitelného rozvoje v oblasti cestovního ruchu, speciálně v hotelnictví. Pomocí indukce a dedukce byly formulovány obecné i konkrétní závěry, které se následně promítly do návrhové části práce.

Praktická část vychází ze situační analýzy a analýzy současného stavu. Základním nástrojem byla analýza klíčových ukazatelů, jako je vývoj výsledku hospodaření, tržeb a počtu zaměstnanců. Tato analýza byla doplněna analýzou současného stavu, která zahrnovala SWOT analýzu, díky níž byly identifikovány silné a slabé stránky podniku a analyzováno jeho vnější prostředí z hlediska příležitostí a hrozeb. Doplnkovým zdrojem informací byl polořízený rozhovor s dlouhodobým hostem hotelu, který přinesl užitečný pohled na vnímání ekologických a sociálních aspektů provozu z pohledu klienta. Dalším významným nástrojem bylo vlastní pozorování, které autor prováděl v rámci odborné praxe přímo v podniku. Pozorování se zaměřovalo na každodenní provoz, komunikační nastavení, vztahy mezi zaměstnanci a míru implementace ekologických opatření v praxi.

Na základě těchto poznatků byly vytvořeny tři návrhové projekty: interní program pro zaměstnance Společně udržitelně, komunikační program pro hosty Pramen udržitelnosti a návrh modernizace a rozšíření stávající fotovoltaiické elektrárny.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ

Trvale udržitelný rozvoj (TUR) je koncept, který usiluje o vyvážený vztah mezi ekonomickým růstem, ochranou životního prostředí a sociální spravedlností. Jeho cílem je zajistit, aby současné generace uspokojovaly své potřeby, aniž by tím ohrozily možnosti budoucích generací. Tento přístup reflektuje rostoucí povědomí o dopadech lidské činnosti na planetu a zdůrazňuje odpovědnost za udržitelné hospodaření s přírodními zdroji.

Udržitelný rozvoj se dotýká mnoha oblastí, včetně snižování emisí skleníkových plynů, ochrany biodiverzity, podpory obnovitelných zdrojů energie a zajištění spravedlivých pracovních podmínek. Klíčovou roli hrají mezinárodní dohody, inovace a odpovědné chování firem i jednotlivců.

V dnešním globalizovaném světě se trvale udržitelný rozvoj stává nejen etickou volbou, ale také nutností pro dlouhodobou prosperitu a kvalitu života.

1.1 Vymezení pojmu udržitelnost a trvale udržitelný rozvoj

Udržitelnost (sustainability) označuje schopnost dlouhodobě fungovat na stabilní úrovni. Tento pojem se používá v různých souvislostech – může se týkat podniků a ekonomiky (např. stabilní hospodářský růst či udržitelné podnikání), důchodového systému (zajištění jeho dlouhodobé stability) nebo ochrany životního prostředí. V environmentálním kontextu znamená udržitelnost takový způsob fungování firem, ekonomik či celé společnosti, který nezpůsobuje škody přírodě a umožňuje zachování ekosystémů pro budoucí generace. (Reiterman, 2024)

Trvale udržitelný rozvoj má spoustu definic, přičemž jednou z nich je následující: *„Udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce systému.“* (Česko, 1992)

V roce 1987 vypracovala Světová komise pro životní prostředí a rozvoj při OSN, vedená norskou premiérkou Gro Harlem Brundtlandovou, zprávu *„Naše společná budoucnost“*. Tento dokument zdůraznil potřebu nového přístupu k ochraně životního prostředí, který by byl úzce propojen s hospodářským rozvojem. Koncept trvale udržitelného rozvoje, který zpráva představila, měl zajistit rovnováhu mezi ekonomickým růstem a ochranou přírodních

ekosystémů, čímž by přispěl k dlouhodobému zachování života na Zemi. (Kolektiv autorů, 2006)

Česká republika je jako hospodářsky vyspělá země povinná dodržovat své mezinárodní závazky týkající se udržitelného rozvoje. To zahrnuje sdílení globální i regionální odpovědnosti, zároveň však s ohledem na své specifické podmínky a národní zájmy. (Závodná, 2015)

1.2 Pilíře trvale udržitelného rozvoje

Trvale udržitelný rozvoj je založen na vyváženém přístupu k ekonomickým, sociálním a environmentálním aspektům života. Aby bylo možné zajistit dlouhodobou prosperitu společnosti, je nutné nejen podporovat hospodářský růst, ale také chránit přírodní zdroje a dbát na kvalitu života lidí. Klíčovým principem je, že žádná z těchto složek nemůže být opomíjena na úkor jiné – pouze jejich vzájemná rovnováha umožní udržitelný rozvoj, který respektuje potřeby současné i budoucích generací. Tyto tři pilíře tvoří základ udržitelné společnosti a jsou nezbytné pro její stabilní a odpovědný rozvoj. (MŽP, ©2025)

1.2.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř udržitelného rozvoje se zaměřuje především na makroekonomické ukazatele, které umožňují srovnání regionů a jejich rozdílů. Na národní úrovni lze hospodářský vývoj měřit pomocí ukazatelů, jako jsou HDP (hrubý domácí produkt), HNP (hrubý národní produkt), HDI (index lidského rozvoje), HPI (index šťastné planety) nebo ekologická stopa. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR navíc definuje další důležité indikátory, mezi něž patří například celkový objem čistých investic, saldo příjmů a výdajů veřejných rozpočtů, balance zahraničního obchodu, produktivita práce na jednoho zaměstnance, materiálová a energetická náročnost HDP či rozsah celkové rozvojové spolupráce. (Závodná, 2015)

HPI (Happy Planet Index) je ukazatel udržitelného blahobytu, který hodnotí země podle toho, jak efektivně poskytují dlouhý a šťastný život svým obyvatelům při využívání našich omezených přírodních zdrojů. Nevychází pouze z ekonomického výkonu, ale kombinuje tři hlavní faktory:

- Spokojenost obyvatel – jak šťastně se lidé cítí,
- Střední délku života – ukazatel zdravotní péče a kvality života,

- Ekologickou stopu – kolik přírodních zdrojů se spotřebuje na dosažení tohoto životního standardu. (Happy Planet Index, ©2025)

HPI tak nehodnotí bohatství země, ale spíše její udržitelnost a schopnost zajistit kvalitní život pro své obyvatele, aniž by docházelo k nadměrnému vyčerpávání přírodních zdrojů. Vysoké skóre dosahují země, které mají dlouhou délku života, vysokou spokojenost obyvatel a zároveň nízký ekologický dopad. (Happy Planet Index, ©2025)

HDI (Human Development Index) je komplexní ukazatel, který hodnotí tři základní dimenze lidského rozvoje:

1. Délku života – měřenou očekávanou délkou dožití při narození,
2. Úroveň vzdělání – vyjádřenou průměrným a očekávaným počtem let školní docházky,
3. Hospodářskou úroveň – reprezentovanou hrubým národním důchodem (HND) na obyvatele v paritě kupní síly. (Human Development Reports, ©2025)

HDI se pohybuje v rozmezí od 0 do 1, přičemž vyšší hodnota znamená vyšší úroveň lidského rozvoje. Tento index používá geometrický průměr normalizovaných hodnot pro každou z těchto dimenzí, což umožňuje srovnávat úroveň lidského rozvoje mezi různými zeměmi. (Human Development Reports, ©2025)

Ekologická stopa je indikátor, který vyjadřuje, jak velkou plochu produktivní země a vodních ekosystémů potřebuje jednotlivec nebo stát k zajištění svých potřeb – od získávání surovin až po likvidaci odpadu. Tento ukazatel se měří v globálních hektarech (gha) a slouží k posouzení, zda lidská činnost nepřekračuje ekologickou kapacitu planety. Koncept ekologické stopy byl vytvořen s cílem vyhodnotit, zda lidstvo žije v mezích udržitelnosti, a pomoci odhadnout dopady konkrétních činností na životní prostředí. (Krátká, 2020)

1.2.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř udržitelného rozvoje se zaměřuje na využívání zdrojů takovým způsobem, který zachovává kvalitu života a rozvoj místních komunit, a zároveň chrání a uznává hodnotu přírodního a kulturního dědictví. Zdroje by měly být čerpány tak, aby neohrožily schopnost komunit vyrovnat se s těmito dopady a nezpůsobily narušení sociální rovnováhy. Důležité je, aby využívání zdrojů nevedlo k poškození místní společnosti a nevytvářelo sociální napětí. Tento pilíř podporuje zlepšení kvality života, která není založena na spotřebě vedoucí k odcizení, ale na aktivním a tvůrčím přístupu k světu. Znamená to uvědomělou

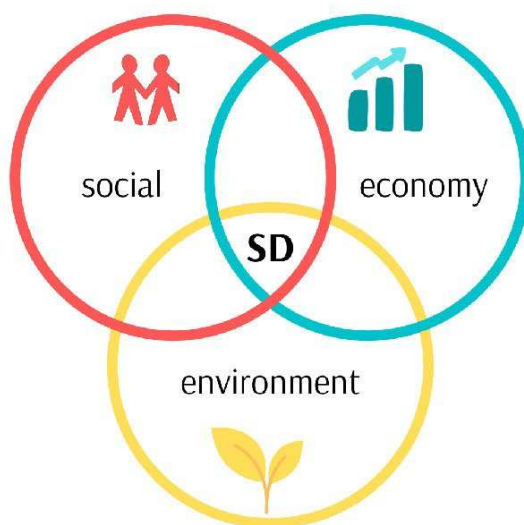
skromnost a životní styl, který respektuje limity planety. Pro dosažení udržitelnosti je kladen důraz na to, aby bohatší národy přizpůsobily svůj životní styl možnostem Země a zohlednily životní podmínky lidí žijících v chudobě. Jde o pochopení, že každý má právo usilovat o lepší život. (Závodná, 2015)

1.2.3 Environmentální pilíř

Environmentální pilíř se zaměřuje na odpovědné využívání přírodních zdrojů, ochranu lidského zdraví a ekosystémů. Klade důraz na uvědomělý a šetrný přístup k hospodaření, pečlivé zvažování dopadů našich činností a respekt k místním podmínkám. Udržitelnost životního prostředí spočívá ve třech klíčových principech:

- Obnovitelné zdroje nesmí být čerpány rychleji, než se dokážou přirozeně obnovit.
 - Neobnovitelné zdroje by měly být využívány tempem, které umožňuje vývoj jejich udržitelných alternativ.
 - Míra znečištění nesmí překročit schopnost přírody jej absorbovat a neutralizovat.
- (Trávníček, Trojan, 2012)

Tento pilíř je dobře zakotven v institucionálních a vědeckých rámcích, což umožňuje rozsáhlé sledování souvisejících ukazatelů. Na regionální a lokální úrovni se jeho principy prosazují zejména prostřednictvím právních nástrojů na ochranu životního prostředí, které se závazně promítají do územního plánování, například ve formě omezení využití určitého území. (Trávníček, Trojan, 2012)



Obrázek 1 3 pilíře trvale udržitelného rozvoje (Du Randt, 2021)

1.3 Základní principy trvale udržitelného rozvoje

Základními principy jsou zachování demokratického politického systému založeného na zastupitelské formě vlády a tržní ekonomiky, a zároveň antropocentrický přístup, který zdůrazňuje výjimečné postavení člověka v přírodě. Tato strategie se zakládá na několika klíčových principech, přičemž nejdůležitější je úcta k lidskému životu, přírodě a hodnotám civilizace a kultury. (Kolektiv autorů, 2006)

Dle Trávnička a Trojana (2012) jsou klíčovými principy následující:

1. Propojení základních pilířů
2. Dlouhodobá perspektiva
3. Kapacita životního prostředí
4. Předběžná opatrnost
5. Prevence
6. Kvalita života
7. Sociální spravedlnost
8. Zohlednění vztahu lokální-globální
9. Vnitrogenerační a mezigenerační odpovědnost
10. Demokratické procesy
11. Znečišťovatel platí.

1.4 Environmentální problémy

Až do novověku nebyla ochrana životního prostředí zásadním společenským tématem, protože počet obyvatel na Zemi rostl pomalu a byl přirozeně regulován válkami, epidemiemi a přírodními katastrofami. Zásadní zlom nastal s industrializací v posledních dvou stoletích, kdy technický pokrok umožnil masovou výrobu, rozvoj dopravy, stavebnictví i intenzivního zemědělství. S tím souvisel růst populace a urbanizace. Důsledky tohoto vývoje se začaly naplno projevovat teprve v posledních desetiletích, kdy se objevují první varovné signály a snahy o řešení environmentálních problémů na základě vědeckých poznatků. (Veber, Švecová, 2023)

Mezi klíčové problémy dle Vebra a Švecové (2023) se řadí:

Globální oteplování

Globální oteplování označuje nárůst průměrné teploty atmosféry a oceánů, přičemž jeho hlavní příčinou je lidská činnost, zejména emise skleníkových plynů. Industrializace přinesla rostoucí využívání fosilních paliv pro energetiku, dopravu a průmysl, což vedlo k postupnému oteplování – každá z posledních čtyř dekad byla teplejší než předchozí. Obnovitelné zdroje energie, jako sluneční, větrná a geotermální, získávají na významu, ale jejich širší komerční využití přišlo až v novém tisíciletí. Geotermální energie se ve světě již využívá, avšak vysoké náklady zatím brání jejímu rozšíření v Česku.

Znečištění ovzduší, atmosféry

Znečištění ovzduší není způsobeno jen skleníkovými plyny, ale i pevnými, chemickými a biologickými látkami z přírodních i lidských zdrojů, jako jsou průmyslové emise, výfukové plyny nebo aerosoly z domácností. Velkým problémem zejména ve městech je smog, který existuje ve dvou formách – klasický (způsobený spalováním) a fotochemický (vznikající při intenzivní dopravě a slunečním záření). Znečištěné ovzduší má vážné dopady na lidské zdraví, od krátkodobých problémů s dýcháním až po dlouhodobé následky, jako jsou srdeční choroby, rakovina či demence. (Dvořáková Líšková, Cudlinová, 2015)

Odpady

Odpady jsou nežádoucí materiály vznikající při různých lidských činnostech, včetně průmyslu, stavebnictví, zemědělství i domácností. Dělí se na nebezpečné a ostatní, přičemž zvláštní pozornost si zaslouží nebezpečné odpady kvůli své toxicitě, karcinogenitě či infekčnosti. Odpady zahrnují i obaly a odpadní vody, které mají vlastní legislativu. V roce 2016 EU vyprodukovala 2,5 miliardy tun odpadu, přičemž nejvíce pocházelo ze stavebnictví a těžby. V Česku v roce 2020 činila produkce odpadů 38,5 milionu tun, z toho komunální odpad tvořil 15 %. Většina odpadu byla využita, pouze 10 % skončilo na skládkách. (Veber, Švecová, 2015)

Úbytky přírodní zdrojů

Přírodní zdroje zahrnují nerosty, rostliny, živočichy, vodu a vzduch, které lidstvo využívá. Některé jsou obnovitelné, jiné, jako nerostné suroviny, mohou být nenávratně vyčerpány. Nadměrné využívání zdrojů, například kácení pralesů, vede k ekologickým problémům, včetně ztráty biodiverzity a změn klimatu. Industrializace výrazně zvýšila spotřebu surovin,

zejména energetických, jako ropa, uhlí a zemní plyn. Nerovnoměrná distribuce zásob způsobuje lokální nedostatky surovin, například kobaltu, písku či čisté vody, jejíž dostupnost se může stát klíčovým problémem budoucnosti. (Moldan, 1990)

Ztráty biodiverzity

Biologická rozmanitost (biodiverzita) označuje pestrost života na Zemi a na konkrétních stanovištích, zahrnující všechny živé organismy a flóru. Má klíčový význam pro stabilitu ekosystémů a udržení světa, jak ho známe. Příroda je propojená, a pokud nějaký prvek vypadne, může to ovlivnit celý systém. Lidé už více než 5000 let ovlivňují přírodu, například prostřednictvím vypalování lesů, zemědělství nebo stavby měst. V minulosti byly tyto vlivy spíše lokální a příroda si s nimi dokázala poradit. S industrializací a růstem populace však přišly i negativní dopady, které ohrožují biologickou rozmanitost, i když tento rozvoj přinesl i pozitivní změny pro životní podmínky. (Soukopová a kol., 2009)

Ostatní nežádoucí vlivy na přírodní prostředí

Výčet negativních vlivů na životní prostředí není úplný a není rovnoměrně rozložen po celé Zemi. Závažným problémem je nedostatek pitné vody, který se týká dvou miliard lidí, z nichž půl miliardy má tento problém po celý rok. Ačkoliv je na Zemi dost vody, 97 % je slaná a sladká voda není vždy snadno dostupná v oblastech s vysokou koncentrací obyvatel. K tomu se přidává i znečištění odpadními vodami. Další problém představuje úbytek zemědělské půdy ve vyspělých zemích, zejména orné půdy, a její degradace vlivem eroze, nedostatečného hnojení a zhutňování těžkou technikou. Navíc škodlivé látky pronikají do rostlin, živočichů a následně i do lidí. Snižování biodiverzity a znečištění oceánů jsou dalšími vážnými problémy. V oceánech plave 150 milionů tun plastů, přičemž každoročně přibývá minimálně 5 milionů tun. Plastový odpad tvoří většinu odpadů v mořích a je z velké části z rybářských aktivit a plastů na jedno použití, které končí v řekách. Ekologické aktivity zaměřené na likvidaci plastů v řekách a mořích jsou nezbytné, protože řeky tvoří 80 % znečištění oceánů. (Veber, Švecová, 2023)

Zdravotní problémy

Zdraví člověka lze chápat jako stav tělesné, duševní a sociální pohody, který je ovlivněn mnoha faktory, včetně životního stylu, pracovního a životního prostředí, genetických predispozic a zdravotní péče. Výzkumy ukazují, že zdraví je spojeno se znečištěním životního prostředí, a proto je nutné brát v úvahu vliv životního prostředí na zdraví. Vzniká

nová disciplína, environmentální zdraví, která se zaměřuje na faktory životního prostředí, které mají vliv na zdraví. Mezi největší environmentální hrozby pro zdraví patří znečištění ovzduší a hluk. Dále se zhoršuje duševní zdraví, což je ovlivněno faktory jako stres, závislost na sociálních sítích a nedostatek času stráveného v přírodě, kde se navíc stále více ztrácí zeleň. (Dvořáková Líšková, Cudlínová, 2015)

Důsledky urbanizace

Růst počtu obyvatel, pracovní příležitosti a změny v životním stylu vedou k rychlé urbanizaci a expanzi měst, která pokrývají pouze 2–3 % zemského povrchu, ale spotřebovávají 60–80 % energií a produkují 75 % emisí skleníkových plynů. Urbanizace zvyšuje tlak na dodávky pitné vody, kanalizaci a řešení odpadů, a může přispět k šíření pandemií. Města mají významný vliv na udržitelnost, a proto se této problematice věnují různé renomované instituce. Udržitelné město by mělo zajišťovat příznivé životní podmínky z ekonomického, sociálního i environmentálního hlediska. Města nejsou jen místem pro bydlení, ale i centry průmyslu, kultury, vzdělávání a zdravotní péče. Vše musí být provázáno infrastrukturou, jako je energie, voda, kanalizace, doprava a likvidace odpadů. Mnohá města jsou také cílem lidí z okolí, kteří do nich přicházejí za prací, a turisté, což ještě zvyšuje tlak na městské zdroje a infrastrukturu. Suburbanizace, tedy prorůstání městských charakteristik na předměstí a do venkovských oblastí, mění životní styl obyvatel, což přináší jak pozitivní, tak negativní důsledky. (Veber, Švecová, 2023)

1.5 Agenda 2030

Agenda 2030, přijatá v září 2015 Valným shromážděním OSN, je ambiciózní program udržitelného rozvoje s cílem zlepšit život lidí a chránit planetu do roku 2030. Její klíčovou součástí je 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) a 169 podcílů, které platí od roku 2016 a zavazují všechny členské státy OSN. (MŽP, ©2022)

Hlavní oblasti Agendy 2030:

- Lidé – odstranění chudoby a hladu, zajištění důstojnosti a rovnosti,
- Planeta – ochrana životního prostředí, udržitelná spotřeba a boj proti klimatickým změnám,
- Prosperita – ekonomický, sociální a technologický rozvoj v souladu s přírodou,
- Mír – spravedlivé a bezpečné společnosti bez násilí,

- Partnerství – globální spolupráce zaměřená na pomoc nejzranitelnějším. (MŽP, ©2022)

Agenda 2030 vznikla na základě Konference OSN o udržitelném rozvoji v roce 2012 v Riu de Janeiro, kde došlo k propojení ekonomických, sociálních a environmentálních cílů. Následovala série mezinárodních jednání, která vyústila v přijetí tohoto plánu s heslem „Neopominout nikoho“ (Leave no one behind). (MŽP, ©2022)



Obrázek 2 17 cílů udržitelného rozvoje (MŽP, ©2022)

1.6 Management udržitelnosti

Normy ISO 14000 se zaměřují na environmentální management a poskytují osvědčené postupy pro ochranu životního prostředí, zejména v podnikatelském sektoru. Jsou navrženy tak, aby byly univerzálně použitelné bez ohledu na velikost firmy, právní formu nebo oblast podnikání. Tyto normy se průběžně vyvíjejí, obvykle v sedmiletých cyklech, přičemž některé mohou být aktualizovány, zrušeny nebo nahrazeny novými. (Veber, Švecová, 2023)

Norma ISO 14001 se zaměřuje na environmentální management s cílem ochrany životního prostředí. Organizace, která ji dodržuje, řídí své činnosti podle osvědčených světových postupů, zohledňuje rizika, příležitosti, místní komunity i ekosystémy. Aktivně identifikuje a řeší environmentální aspekty, komunikuje s dotčenými stranami včetně zaměstnanců a informuje je o klíčových skutečnostech. Celý systém je průběžně monitorován a vyhodnocován, aby přinášel přínosy nejen firmě, ale i jejímu okolí. (Soukupová, 2023)

ISO 50001 je mezinárodní norma zaměřená na řízení energetické hospodárnosti, která organizacím pomáhá efektivně snižovat spotřebu energie, emise skleníkových plynů a související náklady. Certifikované společnosti nejen splňují právní požadavky, ale často

také vykazují vyšší úroveň inovací v oblasti energetické účinnosti a regulace emisí uhlíku. ISO 50001 slouží jako důkaz systematického přístupu ke zvyšování energetické efektivity a snižování emisí v rámci environmentální strategie organizace. (Soukupová, 2023)

Za posledních 30 let se do řízení firem stále více promítají ekologické a sociální aspekty vedle čistě ekonomických cílů. Tento přístup, známý jako společenská odpovědnost firem (CSR), zahrnuje transparentní podnikání, ochranu životního prostředí a spravedlivé sociální podmínky. Motivací může být budování reputace nebo skutečné přesvědčení, že odpovědné chování je správné a výhodné. (Veber, Švecová, 2023)

V poslední dekádě se CSR posunulo k pojmu ESG (environmentální a sociální správa), který zdůrazňuje udržitelnost, nízkouhlíkový rozvoj a odpovědné investování. ESG se stává důležitým kritériem nejen pro firmy, ale i pro investory a finanční instituce, které rozhodují o podpoře podniků na základě jejich udržitelného rozvoje. Klíčovým prvkem je také reporting a vykazování dosažených výsledků. (Veber, Švecová, 2023)

1.7 ESG

Zkratka ESG (Environmental, Social, Governance) označuje tři pilíře odpovědného a udržitelného podnikání. Jedná se tedy o soubor kritérií, která hodnotí, jak organizace přistupuje k udržitelnosti a etickému řízení svého podnikání. (ESG v praxi, ©2023)

Evropská unie zrychlila svůj postup směrem k plně udržitelnému, ekonomickému a finančnímu systému v souladu s Green deal z roku 2019, který stanovil závazek Evropy dosáhnout klimatické neutrality do roku 2050, a v kontextu Pařížské dohody o změně klimatu. Zároveň bere v úvahu i další klíčové závazky a cíle, jako je Strategie EU pro biologickou rozmanitost, jejímž cílem je obnovit ekosystémy do roku 2030, známá také jako „Agenda pro udržitelný rozvoj 2030“ se svými 17 cíli SDGs, či Akční plán EU pro udržitelné finance. (Reiterman, 2024)

Za tímto účelem EU schválila řadu závazných dokumentů, které nyní musí členské státy začlenit do svých národních právních předpisů. Klíčovým dokumentem v oblasti CSG je směrnice o podávání zpráv o udržitelnosti podniků – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), která stanovuje požadavky na reporting udržitelnosti. Jejím cílem je mimo jiné zvýšit povědomí o udržitelnosti a podpořit sociální dialog. (Soukupová, 2023)

Mezi hlavní přínosy ESG patří:

- ochrana klimatu a přírodních zdrojů, aby i děti našich dětí mohly žít a dýchat jako my,
- ochrana investorů, aby věděli, do čeho investují a na čem se zprostředkovaně podílejí,
- zvýšení povědomí o rizicích a příležitostech v oblastech ESG v organizacích,
- zvýšení transparentnosti směrem k obchodním partnerům i zaměstnancům,
- zlepšení konstruktivního dialogu. (Soukupová, 2023)

Reporting dat udržitelnosti

To, zda subjekt spadá mezi povinné, závisí na jeho velikosti a přítomnosti na finančních trzích. Velikost subjektu se posuzuje podle bilanční sumy, čistého obratu a průměrného počtu zaměstnanců za účetní období. Povinnost se vztahuje na subjekty, které:

- a) mají cenné papíry obchodované na regulovaných trzích burzy cenných papírů, nebo
- b) splňují alespoň 2 z následujících kritérií:
 1. více než 250 zaměstnanců,
 2. čistý obrat minimálně 1 mld. Kč (40 mil. Eur),
 3. aktiva v rozvaze jsou vyšší než 500 mil. Kč (20 mil. Eur). (Reiterman, 2024)

2 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch je dynamický a rychle rostoucí sektor, který zahrnuje všechny činnosti spojené s cestováním a pobytem mimo domov. Zahrnuje nejen turismus, ale i širokou škálu služeb, jako je doprava, ubytování, stravování či kulturní a volnočasové aktivity. Cestovní ruch má významný vliv na ekonomiku, vytváří pracovní místa, podporuje místní podniky a přispívá ke kulturní výměně. Díky rostoucímu zájmu o cestování se stal klíčovým faktorem pro rozvoj mnoha regionů po celém světě.

Cestovní ruch je ekonomické odvětví, které významně přispívá k hospodářství mnoha zemí. Výhodou turistického průmyslu je, že využívá méně zdrojů, které by mohly způsobovat znečištění životního prostředí, čímž splňuje požadavky na udržitelný rozvoj. Většina studií naznačuje, že cestovní ruch má pozitivní vliv na ekonomický růst. (Tučková, Dey, Thai, Hoang, 2023)

2.1 Vymezení pojmu cestovní ruch a cestování

Jednou z možných definic pro cestovní ruch je: „*Cestovní ruch představuje soubor vztahů a jevů, které vyplývají z pobytu na cizím místě, přičemž cílem pobytu není trvalé usídlení nebo výkon výdělečné činnosti.*“ (Hunziker, Krapf, 1942), další možnou definicí dle Kopšo (1979) je „*Cestovní ruch je souborem vztahů a jevů, které vyplývají z cestování a pobytu osob, pro které místo pobytu není hlavním místem bydliště, ani místem výdělečné činnosti.*“

2.2 Členění cestovního ruchu

Členění cestovního ruchu je důležité pro pochopení různých motivací cestovatelů a pro přizpůsobení nabídky specifickým potřebám jednotlivých skupin. Tento přehled umožňuje efektivně plánovat a rozvíjet turistické produkty, které odpovídají různorodým požadavkům a preferencím návštěvníků. Kotková a Schwartzhoffová (2017) člení cestovní ruch následovně.

Z geografického hlediska

- Domácí cestovní ruch
- Zahraniční cestovní ruch
 - Příjezdový cestovní ruch
 - Výjezdový cestovní ruch

Cestovní ruch probíhá v určitém geografickém prostoru a dělí se na domácí a zahraniční. Domácí cestovní ruch zahrnuje pohyb a pobyt lidí v rámci jejich vlastního státu, aniž by překročili hranice. Zahraniční cestovní ruch znamená cestování mimo území domovského státu. Ten se dále dělí na příjezdový cestovní ruch, kdy do země přijíždějí zahraniční turisté, a výjezdový cestovní ruch, kdy obyvatelé dané země cestují do zahraničí.



Obrázek 3 Členění cestovního ruchu (Kotková, Schwartzhoffová, 2017)

Podle způsobu zajištění služeb

Toto členění se zaměřuje na to, zda si cestující organizuje cestu sám, nebo využívá služby cestovní kanceláře či agentury.

- **Organizovaný cestovní ruch** – Zahrnuje cesty, kde jsou služby (doprava, ubytování, program) zajištěny cestovní kanceláří nebo agenturou. Tento typ cestování je pohodlnější, protože účastník nemusí nic zařizovat sám. Často se jedná o zájezdy, all-inclusive pobyty nebo tematické výlety.
- **Neorganizovaný cestovní ruch** – Účastník si veškeré služby zajišťuje samostatně. Tento způsob cestování je v posledních letech stále populárnější díky internetu, který umožňuje snadnou rezervaci ubytování, dopravy i dalších služeb. Je flexibilnější, ale vyžaduje více plánování. (Pásková, Zelenka, 2012)

Podle délky trvání

Délka pobytu v cílové destinaci je dalším kritériem pro rozdělení cestovního ruchu.

- **Jednodenní cesty (bez přenocování)** – Cesty, které trvají méně než 24 hodin a nezahrnují nocleh (např. výlety do okolí, služební cesty na otočku).
- **Vícedenní cesty (s přenocováním)** – Dělí se podle počtu nocí:
 - Krátkodobé (1–3 noci) – Typické pro víkendové pobyty, eurovíkendy, nebo krátké služební cesty.
 - Dlouhodobé:
 - 4–7 nocí – Standardní dovolená, týdenní pobyty.
 - 8–28 nocí – Delší rekreační pobyty, pracovní cesty.
 - 29–91 nocí – Sezónní pobyty, studijní stáže, pracovní pobyty.
 - 92–365 nocí – Dlouhodobé pobyty, pracovní vyslání do zahraničí, studijní pobyty na univerzitách. (Beránek, Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Podle způsobu financování

Cestovní ruch lze rozdělit podle toho, jak jsou hrazeny jeho náklady. Některé služby cestovního ruchu jsou volně dostupné všem, kteří si je mohou a chtějí zaplatit, zatímco jiné jsou podmíněny splněním určitých kritérií a mohou být dotovány nebo poskytovány se slevou.

- **Volný (komerční) cestovní ruch** – Zahrnuje všechny formy cestování, které si účastníci plně hradí sami. Sem patří běžné dovolené, individuální i skupinové zájezdy, rekreační pobyty či poznávací cesty, kde neexistuje žádné omezení přístupu na základě financování.
- **Vázaný (sociální) cestovní ruch** – Je určen specifickým skupinám lidí, které splňují určité podmínky, a financování je částečně nebo zcela hrazeno z jiných zdrojů, například státními institucemi, zdravotními pojišťovnami nebo zaměstnavateli. Jedná se například o lázeňské pobyty, pobyty hrazené zaměstnavatelem. (Kotková, Schwartzhoffová, 2017)

Vázaný cestovní ruch pomáhá zpřístupnit cestování různým sociálním skupinám a podporuje například zdravotní prevenci nebo rekreaci pro méně finančně zajištěné osoby.

Podle místa

Rozdělení vychází z charakteru prostředí, kde cestovní ruch probíhá. Ačkoliv není v teoretických studiích tak často zmiňován, v praxi se s ním setkáváme velmi často. Každý typ lokality nabízí odlišné zážitky a přitahuje různé skupiny turistů.

- **Městský cestovní ruch** – Zaměřuje se na návštěvy velkých měst, kde turisté objevují historické památky, muzea, kulturní akce nebo moderní architekturu. Příklady: Praha, Paříž, New York.
- **Lázeňský cestovní ruch** – Spojený s wellness a zdravotními pobyty, zaměřený na regeneraci těla i mysli. Příklady: Karlovy Vary, Baden-Baden.
- **Venkovský cestovní ruch** – Probíhá v přírodních a zemědělských oblastech, často spojený s ekoturistikou, agroturistikou nebo pobyty na farmách. Příklady: Jižní Morava, Toskánsko.
- **Horský cestovní ruch** – Soustředí se na horské oblasti, kde turisté vyhledávají outdoorové aktivity, jako je lyžování, turistika nebo horolezectví. Příklady: Alpy, Tatry, Krkonoše.
- **Cestovní ruch u vodních ploch** – Zahrnuje rekreaci u jezer, řek a přehrad, kde je populární rybaření, vodní sporty nebo relaxace u vody. Příklady: Lipno, Balaton.
- **Přímořský cestovní ruch** – Souvisí s pobyty u moře, kde turisté tráví čas koupáním, sluněním, vodními sporty nebo výlety po pobřeží. Příklady: Chorvatsko, Itálie. (Beránek, Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Každý z těchto typů cestovního ruchu má své specifické cílové skupiny, sezónnost i dopady na danou lokalitu. Některé destinace kombinují více druhů, například horské oblasti s lázněmi nebo městský cestovní ruch s rekreací u vody.

Virtuální cestování

Virtuální cestování se stává stále důležitější součástí turistického průmyslu. Během pandemie COVID-19 zaznamenalo výrazný růst, ale jeho význam nekončí ani v době obnovy cestovního ruchu. Pomáhá s propagací destinací a motivací turistů k reálným cestám. Moderní technologie jako rozšířená realita (AR), smíšená realita (MR) a rozšířená realita v širším smyslu (XR) umožňují vytvářet stále realističtější a atraktivnější virtuální zážitky. Díky tomu může virtuální cestování nejen obohatit turistický zážitek, ale také přispět k udržitelnému rozvoji tím, že snižuje negativní dopady cestování na životní prostředí.

Navzdory svému rozmachu však virtuální turistika nenahrazuje tradiční cestování, ale spíše jej doplňuje a podporuje. (Tučková, Dey, Thai, Hoang, 2023)

2.3 Udržitelný cestovní ruch

Udržitelný cestovní ruch představuje způsob rozvoje turismu, který minimalizuje negativní dopady na životní prostředí, podporuje místní ekonomiku a zároveň chrání kulturní dědictví dané destinace. Klíčovým principem je rovnováha mezi ekonomickým růstem, sociální odpovědností a environmentální ochranou, což znamená, že cestovní ruch musí být ekonomicky životaschopný, ale zároveň nesmí ohrožovat přírodní a kulturní zdroje pro budoucí generace. (Pásková, Zelenka, 2012)

Podniky působící v turismu hrají v udržitelnosti klíčovou roli, ať už prostřednictvím snižování spotřeby energie a vody, omezování odpadu, nebo podpory místních komunit. Například hotely mohou ušetřit značné množství vody a energie zavedením efektivnějších systémů správy zdrojů – podle studií může středně velký hotel ročně ušetřit až 272 000 litrů vody, pokud hosty motivuje k opakovanému používání ručníků. Dalším důležitým faktorem je odpovědné řízení turistických destinací, což zahrnuje kontrolu počtu návštěvníků v citlivých ekosystémech, regulaci turistické infrastruktury a podporu ekologických způsobů dopravy. (Patterson, 2016)

Moderní technologie, jako jsou digitální platformy, umělá inteligence a velká data, mohou také významně přispět k efektivnímu řízení udržitelného turismu. Například systémy prediktivní analýzy mohou pomoci regulovat návštěvnost turistických destinací, čímž zabrání jejich přetížení a negativním ekologickým dopadům. Zároveň roste zájem turistů o ekologicky šetrné zážitky, jako je ekoturismus, agroturismus nebo kulturní turismus, které přispívají k rozvoji místních ekonomik a ochraně přírody. (Patterson, 2016).

Celkově lze říci, že udržitelný cestovní ruch není pouze trendem, ale nutností pro budoucí rozvoj turismu. Podniky i cestovatelé by měli přistupovat k cestování zodpovědně a s ohledem na dlouhodobé dopady, což povede k udržitelnějšímu a vyváženějšímu cestovnímu ruchu.

2.4 Dopady cestovního ruchu na krajinné ekosystémy

Benner, Lax a Crutzen (2021) označili období po začátku globální průmyslové éry pojmem antropocén. Tento termín, inspirovaný názvy geologických epoch, zdůrazňuje, že toto období se oproti předchozím vyznačuje extrémně rychlými změnami způsobenými lidskou

činností. Lze namítnout, že i zemědělská revoluce přinesla zásadní proměnu, která ovlivnila celý svět. Tento proces však probíhal v horizontu tisíců let, zatímco antropocén je charakterizován komplexními změnami odehrávajícími se během několika desetiletí.

Mezi hlavní negativní vlivy patří:

1. **Úbytek přírodních ekosystémů** – ztráta lesů (40 % za poslední tři století), úbytek mokřadů, přeměna zemědělské půdy, ničení korálových útesů a mangrovových porostů.
2. **Biodiverzita** – lidská činnost zrychluje vymírání druhů 500–1000krát oproti přirozenému tempu.
3. **Doprava** – výrazně zatěžuje ekosystémy (emise, hluk, zábor půdy, fragmentace krajiny). Možným řešením jsou udržitelné dopravní systémy a změna přístupu k individuální automobilové dopravě.
4. **Zátěž turismu** – prudký růst cestování (do r. 2020 odhad 1,6 miliardy turistů) znamená vysoké energetické nároky, tlak na infrastrukturu a životní prostředí.
5. **Konflikt s ochranou přírody** – rostoucí obliba dálkového cestování, outdoorových motorových aktivit, expanze letovisek a nadměrná spotřeba přírodních zdrojů.
6. **Ekonomický a kulturní dopad** – turismus přináší příjmy a pracovní příležitosti, podporuje ochranu přírodních i kulturních památek, ale zároveň může narušovat místní kultury a zvyšovat unifikaci destinací. (Trávníček, Trojan, 2012)

Řešením může být lepší plánování, regulace turismu, rozvoj udržitelných forem cestování a zvyšování povědomí o ekologických dopadech.

3 HOTELNICTVÍ

Hotelnictví je klíčovou součástí odvětví cestovního ruchu, které se zaměřuje na poskytování ubytovacích služeb pro turisty i jiné návštěvníky. V rámci tohoto sektoru se nachází široká škála služeb, od základního ubytování až po komplexní nabídky zahrnující stravování, relaxaci, konferenční prostory a další doprovodné aktivity. Význam hotelnictví roste s rozvojem cestovního ruchu a je neodmyslitelnou součástí každé destinace, která usiluje o přitahování návštěvníků. Tento obor nejen podporuje ekonomiku regionu, ale zároveň ovlivňuje kvalitu zážitků, které turisté získají během svého pobytu.

3.1 Vymezení pojmu hotel a rozdělení do kategorií

Hotel je definován jako zařízení, které poskytuje za úplatu především krátkodobé ubytování všem kategoriím turistů. Kromě ubytování mohou být v rámci různých tříd a klasifikace hotelu k dispozici i další služby, jako jsou stravování, společenské a zábavní aktivity, relaxace, konferenční prostory a jiné služby relevantní pro tuto oblast. Minimální kapacita hotelu obvykle bývá 10 pokojů, ale v závislosti na národní normě nebo historických zvyklostech může být požadováno i více pokojů. (Křížek, Neufus, 2014)

Hotelnictví není samostatným odvětvím v rámci ekonomiky a národního hospodářství, ale je součástí širšího odvětví cestovního ruchu.

Beránek a kol. (2016) rozdělili hotely podle následujících kategorií:

1. **Velikost** – Kategorizace podle počtu pokojů: do 10, 11–50, 51–100 a nad 101.
2. **Umístění** – Například na pobřeží, v horách, v lázních, v malých městečkách nebo ve velkoměstech.
3. **Provozní doba** – Může být celoroční nebo sezónní.
4. **Poptávka** – Některé hotely jsou zaměřeny na byznys klientelu, kongresové akce, rekreaci či sportovní týmy.
5. **Třída** – Od neklasifikovaných ubytování až po pětihvězdičkové.
6. **Forma řízení** – Hotely mohou být nezávislé, franchisingové nebo součástí větší skupiny.
7. **Prostředí** – Zahrnuje tradiční hotely, hotely v historických budovách, s rodinnou atmosférou nebo specializované jako kasino hotely.

3.2 Dopady hotelnictví na udržitelnost

Výstavba hotelů a jejich provoz mají negativní dopady na životní prostředí. Stavba samotná vede k degradaci krajiny, ztrátě půdy, narušení místní flóry a fauny. Stavební materiály jsou do hotelů dováženy nejen místními dopravci, ale i prostřednictvím letecké, lodní nebo železniční dopravy ze zahraničí. Další ekologické zatížení vzniká při dovozu potravin, zboží a vybavení pro hotelové služby. Tento proces zahrnuje transport, který znečišťuje ovzduší emisemi oxidu uhličitého a dalších škodlivin. Lodní doprava přispívá k znečištění moří výfukovými plyny, emisemi sazí a oxidu síry. (Bureš, 2016)

Provoz hotelu rovněž spotřebovává vysoké množství elektrické energie, která je ve většině případů generována z fosilních paliv, jako jsou uhlí, ropa či zemní plyn. Hotelové zařízení také vykazuje značnou spotřebu vody, produkuje odpady a používá chemikálie, zejména v čistících a mycích prostředcích. Na zahradách se používají hnojiva, což má další ekologický dopad. (Northern Ridge, ©2024)

V současnosti je zřejmé, že trend udržitelnosti v ubytování získává na významu, protože čím dál více hostů se při výběru ubytování zaměřuje na ekologické aspekty. Lidé jsou při rozhodování o cestování stále více odpovědní a hledají způsoby, jak minimalizovat svůj vliv na životní prostředí, včetně volby hotelu. Růst poptávky po ekologických alternativách se projevuje i v rozhodování o místě pobytu. I když zůstává hlavní prioritou hotelů zajistit hostům komfortní a příjemný pobyt, udržitelnost se stává stále důležitějším faktorem, díky němuž se mohou hotely odlišit a přilákat širší okruh zákazníků. (Tork, ©2024)

4 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

4.1 Situační analýza

Situační analýza je důležitý nástroj strategického řízení, který se zaměřuje na zhodnocení současného stavu organizace v rámci jejího externího a interního prostředí. Je součástí strategického plánování a pomáhá firmám porozumět faktorům, které ovlivňují jejich činnost, a to jak v oblasti konkurence, tak v oblasti vnějších i vnitřních podmínek. Situační analýza se používá k identifikaci klíčových příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek organizace. (Zuzák, 2012)

Výsledek hospodaření

Hospodářský výsledek vyjadřuje rozdíl mezi náklady a výnosy, aniž by nutně odrážel skutečný pohyb peněz v podniku. Právě proto je pro efektivní finanční řízení – zejména kvůli udržení likvidity – nezbytné sledovat peněžní toky, tedy cash flow. Přehled o změnách vlastního kapitálu pak doplňuje informace o tom, jak se jednotlivé složky vlastního kapitálu mění v čase. Tento výkaz pomáhá lépe pochopit, jaké konkrétní transakce ovlivnily jeho výši i složení. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Tržby

Tržby v účetnictví a finančním výkaznictví představují celkovou částku peněžních prostředků, které podnikatel nebo konkrétní provozovna obdrží za prodané zboží nebo poskytnuté služby během určitého časového období (například denní, týdenní nebo měsíční tržba). Změny v tržbách jsou klíčovým ukazatelem pro analýzu ekonomického vývoje. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejrozšířenějších nástrojů strategického řízení, který slouží k posouzení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, které na něj mohou působit z vnějšího prostředí. Tento nástroj poskytuje podnikům cenné informace pro formulaci dlouhodobých strategií a pro identifikaci klíčových faktorů, které ovlivňují jejich konkurenceschopnost a schopnost reagovat na změny v okolním světě. (Zuzák, 2012)

SWOT analýza je nástroj, který se zaměřuje na zhodnocení čtyř klíčových aspektů situace organizace. Tento název pochází z anglických slov, která reprezentují následující kategorie:

- **Silné stránky (Strengths)** – interní faktory, které poskytují podniku výhodu a podporují jeho úspěch,
- **Slabé stránky (Weaknesses)** – interní faktory, které mohou omezovat výkonnost a konkurenceschopnost podniku,
- **Příležitosti (Opportunities)** – vnější faktory, které mohou organizaci poskytnout nové příležitosti pro růst nebo inovace,
- **Hrozby (Threats)** – vnější faktory, které mohou ohrozit stabilitu a úspěšnost podniku.

Silné stránky (Strengths)

Silné stránky podniku představují vnitřní faktory, které mu poskytují konkurenční výhodu. Může se jednat o kvalitní produkty, silnou značku, dobré vztahy s dodavateli, efektivní výrobní procesy, vysokou úroveň odborných dovedností zaměstnanců nebo dobré finanční zázemí. Identifikace silných stránek pomáhá podniku zaměřit se na oblasti, ve kterých je silný, a tím efektivně využívat své zdroje (Váchal, Vochozka, 2013)

Slabé stránky (Weaknesses)

Slabé stránky označují oblasti, kde podnik zaostává nebo má omezené možnosti. Může jít o nedostatek odborných znalostí, nízkou efektivitu výroby, slabou značku nebo nedostatečnou marketingovou strategii. Analýza slabých stránek umožňuje podniku identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení nebo investice. (Zuzák, 2012)

Příležitosti (Opportunities)

Příležitosti jsou vnější faktory, které mohou podniku přinést růst nebo nové obchodní možnosti. Může jít o nové trhy, technologické inovace, změny v legislativě nebo sociální změny, které podniku otevřou nové obchodní možnosti. SWOT analýza umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých může podnik expandovat nebo inovovat. (Zuzák, 2012)

Hrozby (Threats)

Hrozby zahrnují vnější faktory, které mohou podnik ohrozit nebo snížit jeho konkurenceschopnost. Mohou to být změny v tržním prostředí, konkurence, ekonomické faktory, legislativní změny nebo negativní trendy v chování spotřebitelů. Identifikace hrozeb pomáhá podniku připravit se na potenciální rizika a vyvinout strategie, jak se jim vyhnout nebo minimalizovat jejich dopad. (Váchal, Vochozka, 2013)

4.3 Rozhovor

Metoda rozhovoru, známá také jako interview, je v sociologii a dalších vědeckých disciplínách jednou z klíčových výzkumných technik. Tato metoda zahrnuje interakci mezi výzkumníkem a respondenty prostřednictvím dotazování, jehož cílem není pouze získání informací, ale také vytvoření kontaktu a vztahu s osobou, která je dotazována.

Při aplikaci techniky rozhovoru, podobně jako u dotazníku, se pomocí konkrétně stanovených otázek získávají informace o různých aspektech zkoumané problematiky na základě odpovědí respondentů. Tento přístup nám umožňuje sledovat jejich verbální projevy, které vznikají v reakci na konkrétní otázky. Tento způsob sběru dat má několik výhod, ale je důležité být si vědom možného zkreslení. K němu může dojít, pokud respondent otázku nepochopí správně, nebo ji pochopí jinak, než byla zamýšlena, případně jinak, než ji pochopili ostatní respondenti. Tato nedorozumění mohou výrazně ovlivnit výsledky rozhovoru, což je faktor, který je třeba při výzkumu pečlivě zvážit. (Hendl, 2005)

Miroslav Disman rozlišuje dva základní typy rozhovorů podle jejich struktury na standardizovaný a nestandardizovaný.

4.4 Pozorování

Pozorování lze obecně chápat jako proces vnímání okolního světa prostřednictvím smyslů. Jedná se o cílené, systematické a organizované sledování různých jevů a procesů, které usiluje o odhalení klíčových souvislostí a vztahů mezi pozorovanými skutečnostmi. Vědecké pozorování se od běžného pozorování liší tím, že je to technika sběru dat, která vyžaduje soustředěnou, metodickou a strukturovanou pozornost zaměřenou na aspekty a jevy, které jsou předmětem výzkumu. Tato metoda je široce uznávána v oblasti vědeckého výzkumu a má významnou roli jak v kvalitativních, tak v kvantitativních výzkumech. (Disman, 2002)

Aby bylo pozorování vědecky platné, musí splňovat určité podmínky. Mělo by být pečlivě naplánováno a organizováno, přičemž pozorované jevy a procesy musí být přesně zaznamenávány. Na závěr procesu pozorování následuje analýza shromážděných dat, která vede k formulaci závěrů.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Trvale udržitelný rozvoj (TUR) je koncept, který se zaměřuje na dosažení rovnováhy mezi ekonomickým růstem, ochranou životního prostředí a sociální spravedlností. Cílem je uspokojit potřeby současných generací, aniž by byly ohroženy možnosti těch budoucích. TUR vychází ze tří základních pilířů: ekonomického, sociálního a environmentálního. Ekonomický pilíř hodnotí kvalitu života a udržitelný rozvoj prostřednictvím ukazatelů jako HDP, HPI nebo HDI. Sociální pilíř kladе důraz na rovnost a zlepšení životní úrovně, zatímco environmentální pilíř se zaměřuje na odpovědné využívání přírodních zdrojů a ochranu ekosystémů. Klíčovými principy TUR jsou dlouhodobá perspektiva, prevence, propojení základních pilířů a zohlednění globální i lokální odpovědnosti.

TUR je nezbytný pro dlouhodobou prosperitu a udržitelný rozvoj společnosti. Je důležité, aby jednotlivci, firmy a vlády byli odpovědní za ochranu životního prostředí a zajištění kvalitního života pro budoucí generace. S rostoucími problémy jako globální oteplování, znečištění ovzduší a úbytek biodiverzity je nezbytné zaměřit se na zlepšení ekologických podmínek a ochranu přírodních zdrojů.

Cestovní ruch je dynamickým a rychle rostoucím sektorem, který zahrnuje širokou škálu činností, jako je doprava, ubytování, stravování a kulturní aktivity. Má významný ekonomický dopad, podporuje místní podniky a vytváří pracovní místa. Dále přispívá ke kulturní výměně a může mít ekologicky šetrné aspekty, pokud se zaměří na udržitelný rozvoj, tedy na pozitivní vliv na ekonomický růst, který neohrožuje přírodní zdroje. Cestovní ruch se dělí na různé kategorie, například podle geografického hlediska, způsobu zajištění služeb, účelu cesty nebo sezónnosti.

Hotelnictví, jako klíčová součást cestovního ruchu, poskytuje širokou škálu služeb, včetně ubytování, stravování, relaxace a konferenčních prostor. Hraje významnou roli v ekonomice regionů a destinací, přičemž kvalita hotelových služeb ovlivňuje turistické zážitky. Hotely se dělí do různých kategorií podle velikosti, umístění, provozní doby, cílové poptávky, třídy a formy řízení.

Výstavba a provoz hotelů mohou mít negativní dopady na životní prostředí, včetně degradace krajiny, znečištění ovzduší a vody. Hotely spotřebovávají velké množství energie a vody a produkují odpady, což vytváří ekologické zatížení. S rostoucím důrazem na

udržitelnost v hotelnictví se však stále více hotelů zaměřuje na ekologické praktiky, jako je úspora energie, recyklace a zodpovědné nakládání s přírodními zdroji. Tento trend je v souladu s rostoucími požadavky hostů na ekologické alternativy a pomáhá hotelům přilákat širší okruh zákazníků.

Udržitelný cestovní ruch je kladně vnímán v kontextu minimalizace negativních dopadů na životní prostředí, podporu místní ekonomiky a ochranu kulturního dědictví. V rámci této filozofie je nezbytné, aby turistické destinace a služby byly řízeny tak, aby zohledňovaly ochranu přírodních a kulturních zdrojů a minimalizovaly ekologické zátěže. Zodpovědný přístup k turismu je tak klíčovým prvkem pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti tohoto odvětví.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

6.1 Základní charakteristika společnosti

Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium MIRAMARE, s.r.o. je renomované lázeňské zařízení v České republice. Nachází se v lázeňském městě Luhačovice, které je proslulé svou přírodní léčivou vodou a příjemným prostředím pro regeneraci těla i duše. Sanatorium Miramare je součástí skupiny ROYAL SPA, která sdružuje několik lázeňských a wellness hotelů v České republice. Tato skupina se specializuje na tradiční lázeňskou léčbu zaměřenou na pohybový aparát, dýchací cesty, oběhový systém a další zdravotní obtíže.

Podnik se skládá ze čtyř lázeňských domů – Miramare, Vila Antoaneta, Vila Valaška a Nivamare, s celkovou kapacitou 298 lůžek, rozdělených do 186 pokojů. Každý z těchto domů nabízí specifické služby a péči, je vybaven moderními terapeutickými zařízeními a nabízí různé typy ubytování, aby si hosté mohli vybrat dle svých preferencí.

Sanatorium Miramare je známé svou širokou nabídkou lázeňských procedur zaměřených na léčbu a prevenci různých zdravotních problémů, jako jsou nemoci dýchacích cest, pohybového aparátu, kardiovaskulární onemocnění, a také na zlepšení celkové kondice a psychického zdraví. Kromě standardních lázeňských procedur nabízí i specializované programy zaměřené na postcovidovou rehabilitaci, což je stále rostoucí oblast poptávky.

Součástí lázeňského komplexu je i široká paleta wellness služeb, včetně masáží, saun, bazénů a dalších relaxačních procedur. Vyniká i svou gastronomickou nabídkou, která zahrnuje zdravé a chutné pokrmy zaměřené na podporu celkového zdraví a pohody hostů.

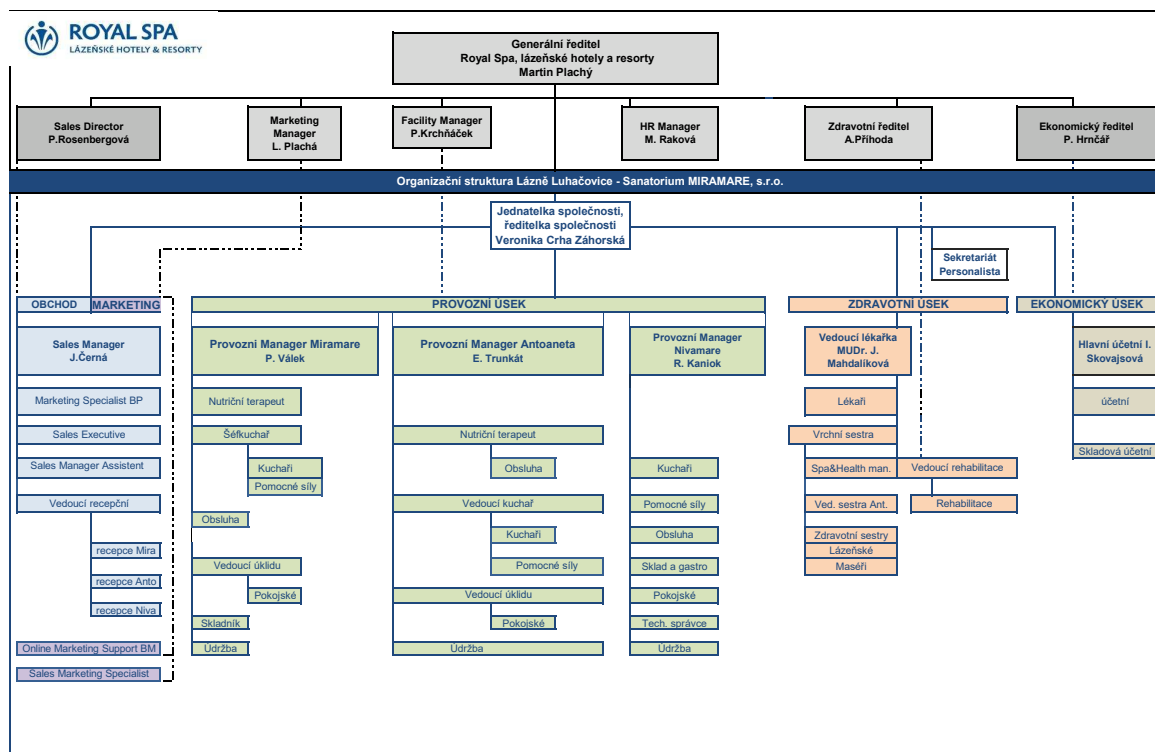
Lázeňský komplex klade důraz na kvalitu a individuální přístup, což se projevuje v přátelské atmosféře a profesionálním týmu, který se stará o každého návštěvníka. Díky své tradici, modernímu vybavení a neustálému inovování služeb je Sanatorium Miramare vyhledávaným místem pro relaxaci, regeneraci a zlepšení zdraví.

Lázeňské hotely Miramare v Luhačovicích obdržely v roce 2006 certifikát kvality EUROPESPAmed, a to mezi prvními v České republice. Jedná se o certifikát, který byl vytvořen pro lázeňská a wellness zařízení v Evropě, aby zajistil vysoký standard služeb a procedur, které tato zařízení nabízejí. Tento certifikát je udělován na základě přísných kritérií, která zahrnují jak úroveň léčebné péče, tak i celkovou kvalitu služeb a vybavení.

6.2 Organizační struktura

V následující tabulce je zobrazena organizační struktura společnosti. Společnost využívá liniově-štabní strukturu, která kombinuje jasné hierarchické řízení s odbornou podporou štabních útvarů.

Tabulka 1 Organizační struktura společnosti ROYAL SPA (Zdroj: interní dokumentace společnosti)



Organizační struktura společnosti ROYAL SPA – Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium MIRAMARE odpovídá liniově-štabnímu modelu řízení, který kombinuje prvky liniové a štabní organizace. Tento typ struktury je typický pro větší podniky, kde je třeba zajistit jasné řízení jednotlivých úseků, ale zároveň umožnit odborné poradenství a podporu bez přímého rozhodovacího vlivu.

Na vrcholu hierarchie stojí generální ředitel, který zastřešuje celkový chod organizace. Pod ním se nachází jednatelka a ředitelka společnosti, která má na starosti klíčové rozhodovací procesy a strategické řízení. Dále je struktura rozdělena do několika hlavních úseků: zdravotního, ekonomického, obchodního a provozního, přičemž každý z nich má svého vedoucího nebo ředitele, který zodpovídá za konkrétní oblast činnosti.

Klíčovým znakem liniově-štabní struktury je kombinace přímého řízení s podporou odborných štabních útvarů. V tomto případě jsou liniovými vedoucími například provozní

manažeři jednotlivých hotelových budov, vedoucí lékařka, ekonomický ředitel a obchodní ředitel. Ti mají přímou pravomoc nad svými podřízenými a zodpovídají za denní chod svých oddělení. Štábní složky, jako například HR manažer, marketingový manažer nebo facility manažer, naopak poskytují odbornou podporu vedení a pomáhají optimalizovat procesy, aniž by sami měli přímou výkonnou pravomoc nad zaměstnanci.

Výhodou tohoto typu struktury je, že umožňuje jasné a efektivní řízení provozu díky přímé podřízenosti zaměstnanců svým vedoucím, zároveň ale poskytuje odborné poradenství a strategickou podporu, což vede k lepšímu rozhodování. Tento model je vhodný pro větší lázeňské hotely a wellness centra, kde je třeba kombinovat různé oblasti podnikání – zdravotní péči, hotelové služby, marketing a ekonomické řízení.

Typickým znakem liniově-štábní struktury jsou také přerušované čáry v organizačním schématu, které v tomto případě označují nepřímé řízení některých pozic. Například skladník nebo recepční mohou být sice součástí provozního úseku, ale zároveň jejich činnost ovlivňují i jiní vedoucí pracovníci z jiných oddělení.

Celkově je tato struktura vhodná pro lázeňské hotely, protože umožňuje efektivní provoz s jasnou hierarchií, přičemž zachovává dostatečnou flexibilitu pro strategické řízení a odbornou podporu.

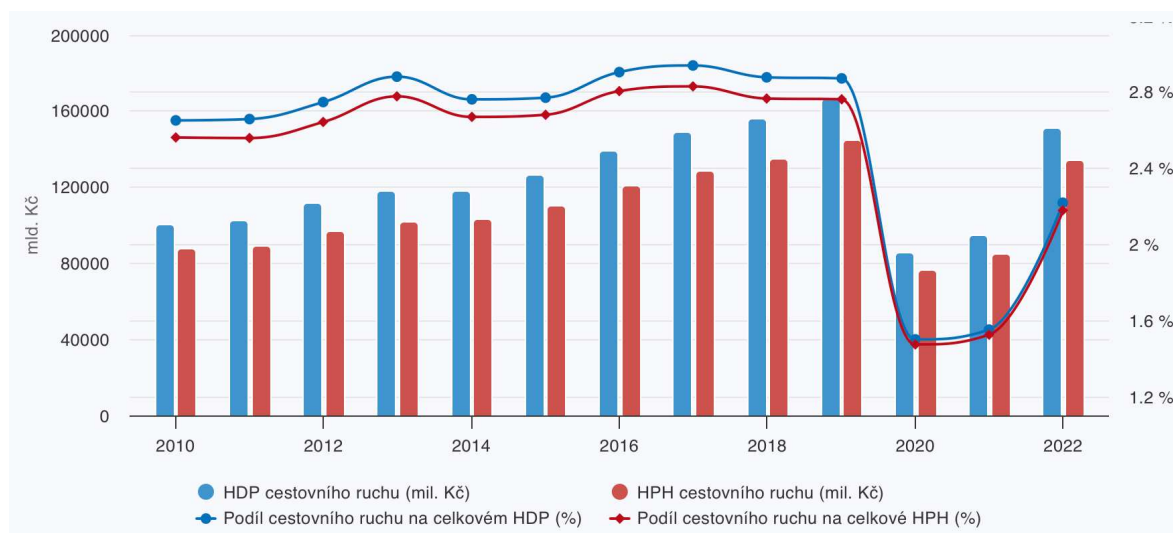
6.3 Předmět podnikání

Společnost s ručením omezeným se zaměřuje na poskytování komplexní i příspěvkové lázeňské péče v souladu s indikačním seznamem pro lázeňskou léčbu v Luhačovicích. Nabízí široké spektrum zdravotních a rehabilitačních služeb zaměřených na léčbu dýchacích cest, pohybového aparátu, trávicího ústrojí a dalších zdravotních potíží. Kromě léčebných procedur poskytuje také wellness a relaxační pobyty. Dále se společnost věnuje výrobě, obchodu a službám, které nespádají do živností uvedených v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Součástí podnikatelské činnosti je také provozování restaurací a dalších gastronomických služeb v rámci hostinské činnosti. Společnost má oprávnění k prodeji kvasného a konzumního lihu a lihovin, čímž doplňuje nabídku gastronomických služeb. Další oblastí podnikání je směnářská činnost, která umožňuje klientům snadnou výměnu měn během jejich pobytu. (Kurzy.cz, ©2000–2025)

7 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

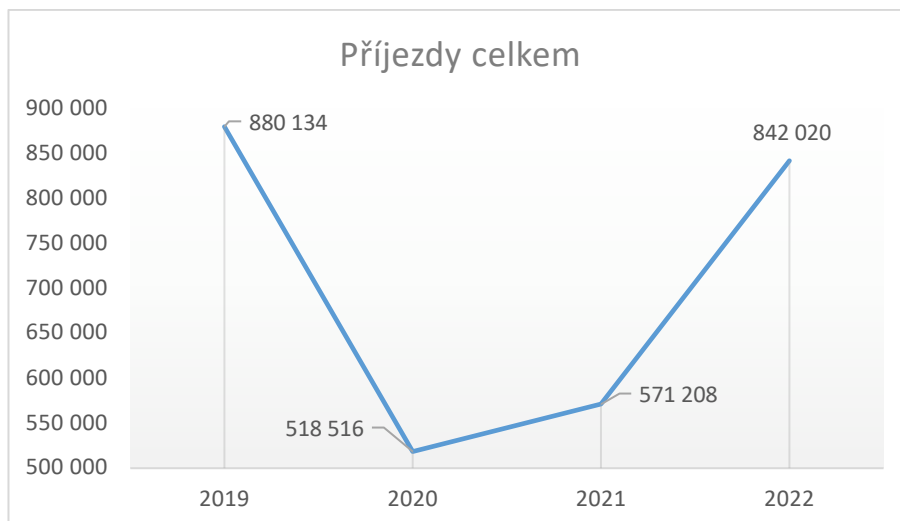
7.1 Analýza odvětví

Cestovní ruch představuje důležitou ekonomickou aktivitu na národní i regionální úrovni. Po útlumu způsobeném pandemií koronaviru se postupně zotavuje, což se odráží i v hospodářských ukazatelích. V roce 2022 přispěl k hrubému domácímu produktu České republiky 2,22 % (151 miliard korun) a zaměstnával 225,5 tisíce lidí, což představovalo meziroční nárůst o 4,8 %. Přesto v odvětví pracovalo o 14 tisíc osob méně než v roce 2019, tedy téměř o 6 % méně. Nejvýraznější pokles zaznamenal počet podnikatelů, kteří se přesunuli do jiných oborů. Lázeňství patří ke klíčovým odvětvím ekonomiky v rámci cestovního ruchu. (Český statistický úřad, ©2025)



Graf 1 HDP a HPH cestovního ruchu a podíl v národním hospodářství ČR (Zdroj: ČSÚ, ©2025)

Dle dostupných dat za rok 2022 bylo zjištěno, že HDP cestovního ruchu ve Zlínském kraji dosahovalo 4 958 mil. Kč, zatímco na celostátní úrovni činilo 134 339 mil. Kč. V tomto odvětví bylo ve Zlínském kraji zaměstnáno 9 912 osob a v celém Česku 225 546 osob. (Český statistický úřad, ©2025)

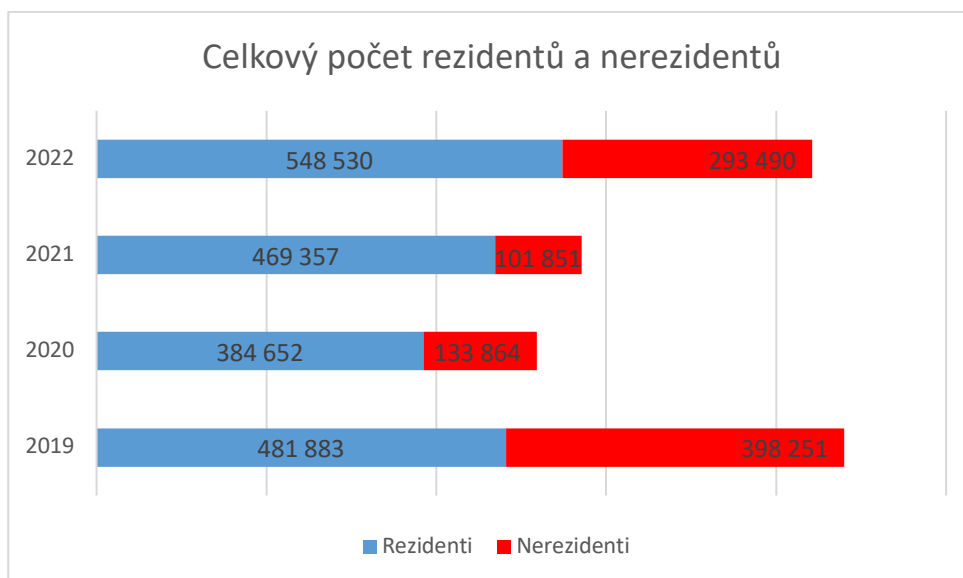


Graf 2 Vývoj návštěvnosti lázní v ČR (Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Graf ukazuje výrazné změny v návštěvnosti lázní v České republice v období mezi lety 2019 a 2022. V roce 2019 byla návštěvnost na úrovni 880 134 návštěvníků, což odpovídalo stabilnímu zájmu o lázeňské služby. Nicméně, v roce 2020 došlo k dramatickému poklesu na 518 516 návštěvníků, což bylo způsobeno pandemií COVID-19, která vedla k uzavření lázeňských zařízení a výraznému omezení cestování a turistiky.

V roce 2021 se návštěvnost začala mírně zotavovat, přičemž dosáhla 571 208 návštěvníků. Tento nárůst byl způsoben postupným uvolňováním opatření a začátkem postpandemického oživení, přičemž lázeňská zařízení začala nabízet specializované programy zaměřené na postcovidovou rehabilitaci.

V roce 2022 návštěvnost opět vzrostla na 842 020 návštěvníků, což odráží plné oživení poptávky po lázeňských a wellness službách, jak se klienti vrátili k pravidelným lázeňským pobytům a péči o zdraví. Tento nárůst byl pravděpodobně podporován zlepšením ekonomické situace a obnovou cestovního ruchu.



Graf 3 Vývoj návštěvnosti lázní v ČR rezidenty a nerezidenty (Vlastní zpracování dle ČSÚ)

V roce 2019 navštívilo lázně 481 883 rezidentů a 398 251 nerezidentů. Poměr mezi těmito dvěma skupinami byl vyvážený, přičemž nerezidenti tvořili téměř 45 % celkové návštěvnosti, což ukazuje na významný podíl zahraničních turistů v lázeňském sektoru.

V roce 2020 došlo k dramatickému poklesu návštěvnosti, který byl způsoben pandemií COVID-19. Počet rezidentů klesl na 384 652, což odráží omezenou mobilitu a nižší zájem o lázeňské služby v tomto roce. Zatímco počet nerezidentů se propadl na 133 864, což bylo důsledkem uzavření hranic a omezeného cestování.

V roce 2021 se návštěvnost postupně začala zotavovat, přičemž počet rezidentů vzrostl na 469 357 a nerezidentů na 101 851. I přes oživení v domácí turistice zůstala návštěvnost nerezidentů stále nižší, což bylo způsobeno pokračujícím cestovním omezením a nízkou mobilitou mezinárodních turistů.

V roce 2022 došlo k výraznému nárůstu návštěvnosti u obou skupin. Rezidentů bylo 548 530 a nerezidentů 293 490. Tento nárůst odráží návrat zahraničních turistů do lázní po rozvolnění opatření a obnovení cestovního ruchu, přičemž domácí turisté zůstali významnou skupinou návštěvníků.

7.2 Analýza klíčových ukazatelů společnosti

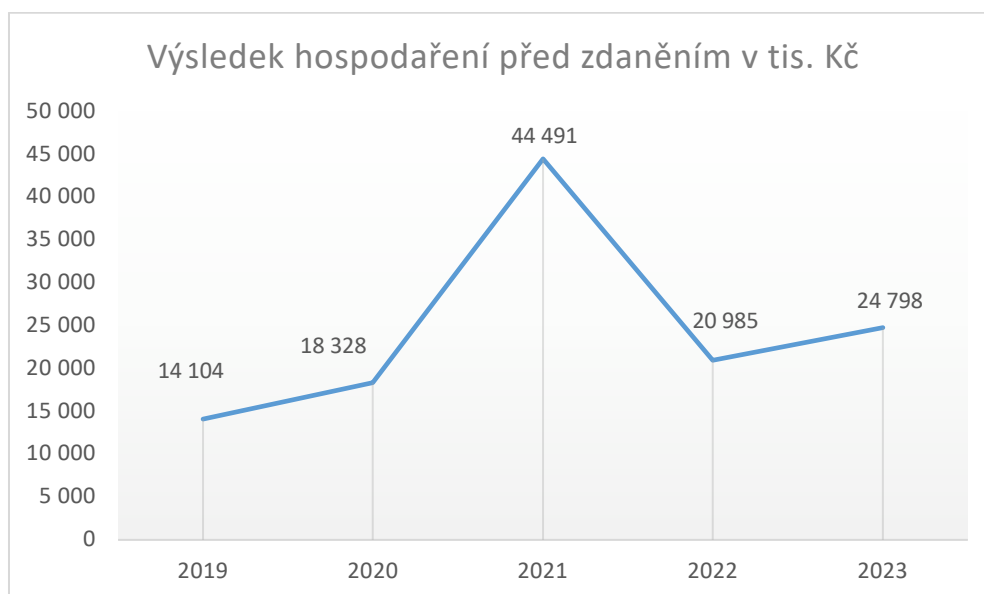
7.2.1 Vývoj výsledku hospodaření

Následující tabulka znázorňuje vývoj výsledku hospodaření před zdaněním za účetní období v letech 2019–2023.

Tabulka 2 Výsledek hospodaření společnosti v letech 2019–2023 v tis. Kč (Vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti)

	2019	2020	2021	2022	2023
VH před zdaněním v tis. Kč	14 104	18 328	44 491	20 985	24 798

Lze konstatovat, že společnost hospodaří úspěšně, jelikož každoročně vykazuje kladný hospodářský výsledek.



Graf 4 Výsledek hospodaření společnosti v letech 2019–2023 (Vlastní zpracování)

V roce 2019 dosáhl hospodářský výsledek hodnoty 14 104 tis. Kč, přičemž v následujícím roce 2020 došlo k nárůstu na 18 328 tis. Kč. Výrazný skok lze pozorovat v roce 2021, kdy výsledek hospodaření vzrostl na 44 491 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben především poskytnutými státními dotacemi v souvislosti s pandemií COVID-19. V roce 2022 se hospodářský výsledek snížil na 20 985 tis. Kč, což naznačuje návrat k běžnějšímu hospodaření po pandemii. V roce 2023 pak společnost zaznamenala mírný růst na 24 798 tis. Kč, což může svědčit o postupné stabilizaci ekonomické situace lázeňského komplexu.

Tabulka 3 Přijaté dotace na investiční a provozní účely společnosti za rok 2020 a 2021
v tis. Kč (Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti)

Důvod dotace	Poskytovatel	Rok 2021	Rok 2020
Antivirus	MPSV ČR	541	1 855
COVID lázně	MMR ČR	7 172	2 152
COVID ubytování	MMR ČR	813	1601
COVID gastro	MPO ČR	91	0
COVID 2021	MPO ČR	4312	0
Ohodnocení zaměstnanců	MZ ČR	3 256	2 536
Celkem v tis. Kč		16 185	8 144

Když porovnáme výsledek hospodaření za jednotlivé roky a přijaté dotace, lze vidět, že rok 2021 byl z hlediska HV výrazně nadprůměrný – společnost dosáhla 44 491 tis. Kč, Tento skok je z velké části vysvětlitelný právě přijatými dotacemi, které v roce 2021 činily 16 185 tis. Kč, zatímco v roce 2020 to bylo 8 144 tis. Kč.

Pokud bychom od HV za rok 2021 hypoteticky odečetli přijaté dotace, dostali bychom přibližně 28 306 tis. Kč, což by stále bylo vyšší než v předchozích letech. To naznačuje, že kromě dotací mohla společnost těžit i z dalších faktorů

Celkově lze říci, že přijaté dotace významně přispěly ke stabilizaci podniku v roce 2021.

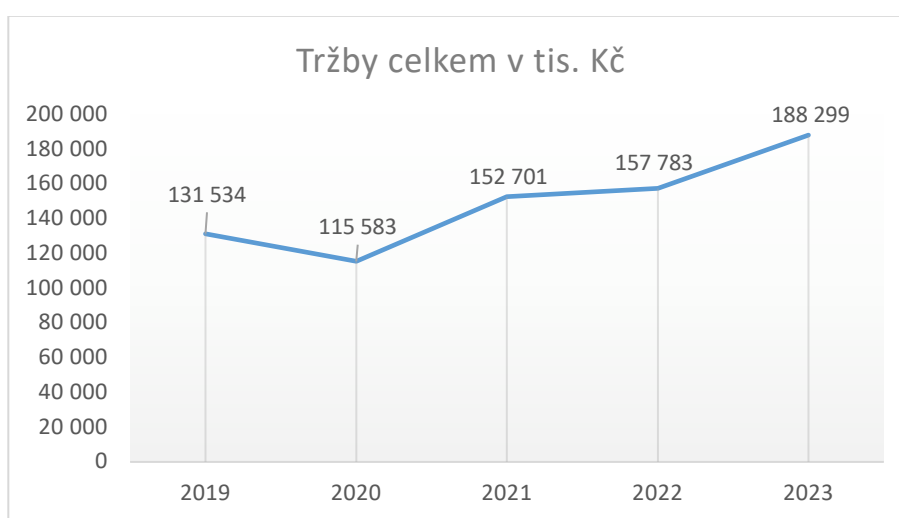
7.2.2 Vývoj tržeb

Tabulka 4 Tržby společnosti v letech 2019–2023 v tis. Kč (Vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti)

	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby za prodej zboží	921	664	813	1 054	1 284
Tržby z prodeje služeb	129 668	106 091	131 353	154 979	183 783
Ostatní výnosy	945	8 828	20 535	1 750	3 232
Tržby celkem v tis Kč.	131 534	115 583	152 701	157 783	188 299

Tržby z prodeje zboží zahrnují příjmy z prodeje produktů, které jsou součástí nabídky lázeňských zařízení, jako jsou kosmetické přípravky, dárkové předměty nebo lázeňské suvenýry. Tržby z prodeje služeb pak odrážejí příjmy z poskytování lázeňských a wellness služeb, jako jsou masáže, wellness procedury nebo ubytování. Ostatní výnosy zahrnují příjmy, které nejsou přímo spojené s prodejem zboží a služeb, jako například pronájem prostor, organizace speciálních akcí nebo spolupráce s externími partnery.

Celkové tržby lázeňského komplexu se tedy skládají z kombinace těchto tří zdrojů příjmů, které spolu tvoří základ pro hospodářský úspěch a udržitelnost tohoto zařízení. V následujícím grafu bude ukázán vývoj těchto tržeb v letech 2019 až 2023.



Graf 5 Tržby společnosti v letech 2019–2023 (Vlastní zpracování)

Graf znázorňuje vývoj celkových tržeb lázeňského komplexu mezi lety 2019 a 2023. V roce 2019 tržby činily 131 534 tis. Kč. V roce 2020, kdy byl komplex zasažen pandemií COVID-19, došlo k poklesu tržeb na 115 583 tis. Kč, což bylo důsledkem omezeného provozu a restrikcí v oblasti cestovního ruchu a wellness služeb.

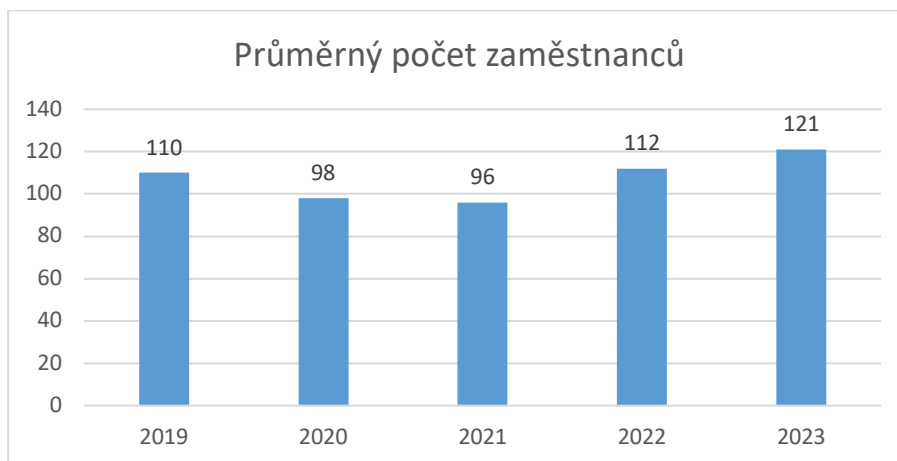
Po tomto poklesu však tržby začaly opět růst. V roce 2021, kdy byly zahájeny postcovidové léčby a terapie zaměřené na zotavení po onemocnění COVID-19, tržby vzrostly na 152 701 tis. Kč. Tento nárůst reflektuje nejen obnovený zájem o tradiční lázeňské služby, ale i nový segment, který přitahoval návštěvníky hledající rekonvalescenci a rehabilitaci po prodělané nemoci. Tento trend pokračoval i v roce 2022, kdy tržby dosáhly hodnoty 157 783 tis. Kč. Nejvyšší hodnoty byly dosaženy v roce 2023, kdy tržby vzrostly na 188 299 tis. Kč, což je výrazný nárůst oproti předchozím obdobím. Růst tržeb v posledních letech může být připisován obnově poptávky po lázeňských a wellness službách, stejně jako efektivním marketingovým strategiím.

7.2.3 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců

Tabulka 5 Průměrný počet zaměstnanců společnosti v letech 2019–2023 (Vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti)

	2019	2020	2021	2022	2023
Průměrný počet zaměstnanců	110	98	96	112	121

Průměrný počet zaměstnanců v lázeňském komplexu je důležitým ukazatelem efektivity provozu a indikátorem změn v organizaci a poptávce po službách. Tento ukazatel odráží nejen personální nároky vyplývající z objemu poskytovaných služeb, ale i vliv sezónních výkyvů a různých provozních období.

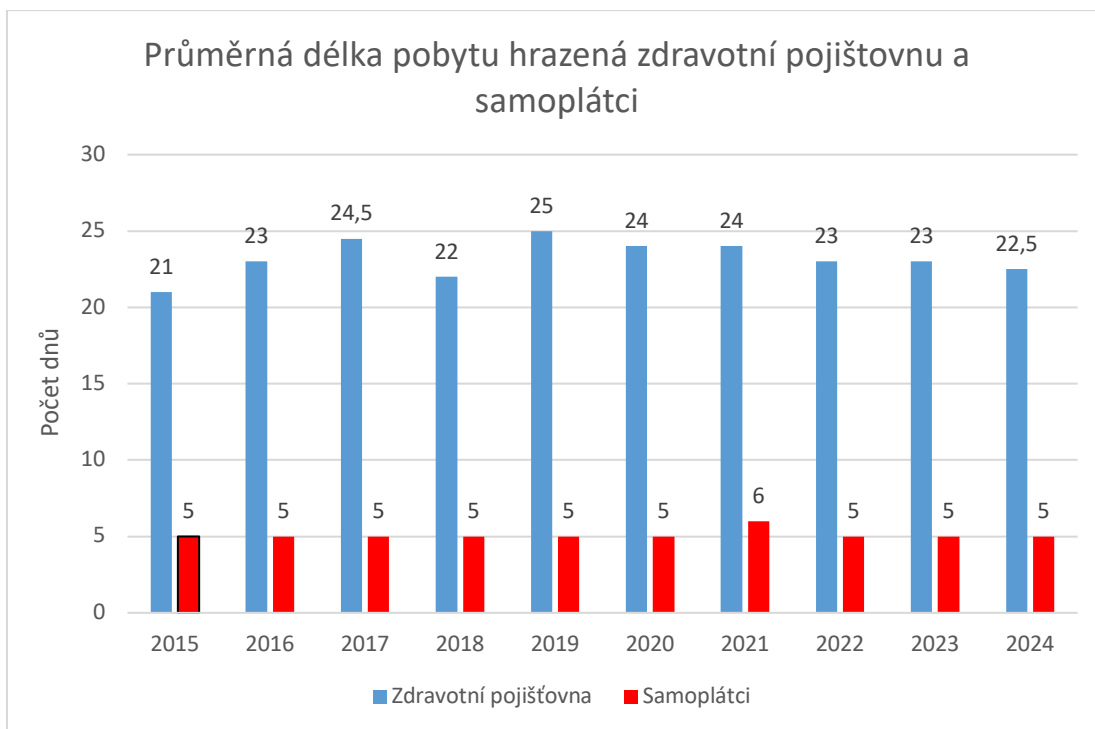


Graf 6 Průměrný počet zaměstnanců společnosti v letech 2019–2023 (Vlastní zpracování)

V roce 2019 byl průměrný počet zaměstnanců 110. V následujícím roce, 2020, došlo k poklesu na 98, což bylo důsledkem pandemie COVID-19, která vedla k omezení provozu a výraznému poklesu poptávky po službách.

Po skončení pandemie, v roce 2021, počet zaměstnanců klesl ještě na 96, což bylo důsledkem přechodného období adaptace a optimalizace pracovních sil. Avšak v roce 2022, kdy byl otevřen nový lázeňský hotel, došlo k výraznému nárůstu počtu zaměstnanců na 112. Tento nárůst souvisel s expanzí služeb a zvýšeným počtem hostů, kteří si vyžádali posílení personálního zajištění. V roce 2023 se počet zaměstnanců opět zvýšil na 121, což ukazuje na pokračující růst poptávky po službách a potřebu zajistit bezproblémový chod komplexu.

7.2.4 Vývoj průměrné délky pobytu

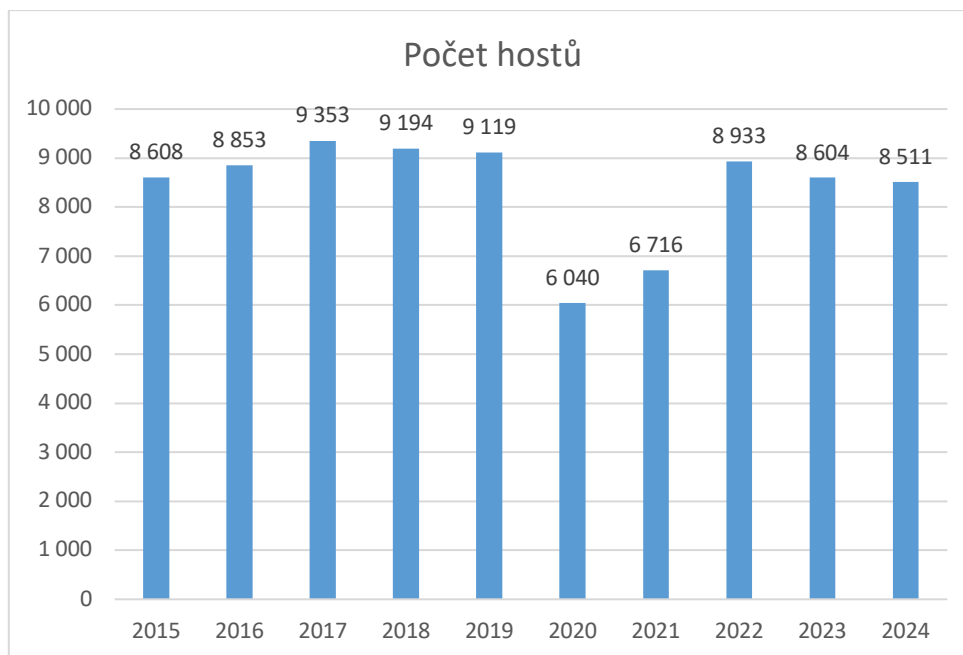


Graf 7 Průměrná délka pobytu přes ZP a samoplátců (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

V letech 2015 až 2019 se počet strávených dní hrazených zdravotní pojišťovnou pohyboval mezi 21 až 25 dny ročně, přičemž nejvyšší hodnoty byly zaznamenány v letech 2017 (24,5 dne) a 2019 (25 dní). Rok 2020 přinesl mírný pokles na 24 dní, což mohlo souviset s pandemií COVID-19 a omezeními v lázeňské péči. V následujících letech dochází k pozvolnému snižování – v roce 2022 a 2023 na 23 dní a v roce 2024 na 22,5 dne. Tento pokles může naznačovat změny v přístupu zdravotních pojišťoven k úhradě lázeňských pobytů nebo snížení celkové poptávky.

Naopak počet strávených dní samoplátci zůstává v celém sledovaném období stabilní na úrovni 5 dnů ročně, s výjimkou roku 2021, kdy se zvýšil na 6 dní. Tento mírný nárůst mohl být způsoben omezenou dostupností lázeňské péče pro klienty zdravotních pojišťoven v důsledku pandemie, což vedlo k vyššímu podílu samoplátců v daném roce.

7.2.5 Vývoj počtu hostů



Graf 8 Počet hostů (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Od roku 2015 do roku 2019 byl počet hostů v lázeňském zařízení poměrně stabilní, pohyboval se mezi 8 600 až 9 300 hosty ročně. V roce 2020 však došlo k výraznému poklesu na 6 040 hostů, což lze přičíst pandemii COVID-19 a souvisejícím opatřením, která výrazně omezila cestovní ruch a lázeňské služby.

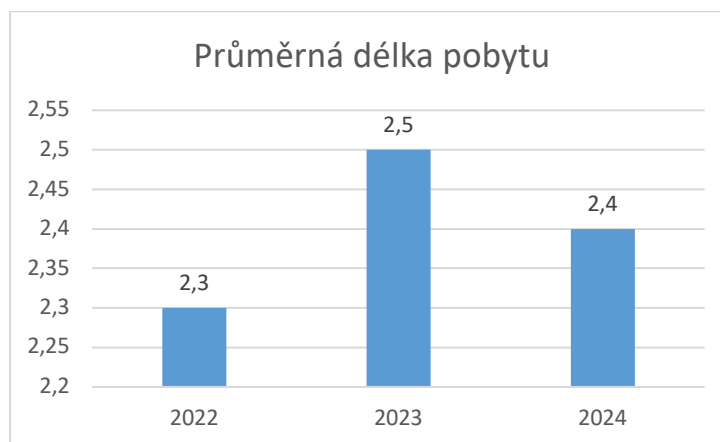
V roce 2021 nastalo mírné oživení, kdy počet hostů vzrostl na 6 716, stále se ale pohyboval pod předcovidovou úrovní. V roce 2022 se návštěvnost téměř vrátila k hodnotám z let 2015–2019, když dosáhla 8 933 hostů. V následujících letech 2023 a 2024 se počet hostů ustálil na přibližně 8 500, což naznačuje stabilizaci poptávky po lázeňských službách.

Tento vývoj ukazuje na postupné zotavení po pandemii, avšak s mírným poklesem oproti nejvyšším hodnotám z let 2017–2019. Možnými faktory ovlivňujícími tento trend mohou být změny v preferencích klientů, ekonomická situace nebo konkurence v lázeňském sektoru.

7.2.6 Vývoj délky pobytu a počtu hostů hotelu Nivamare

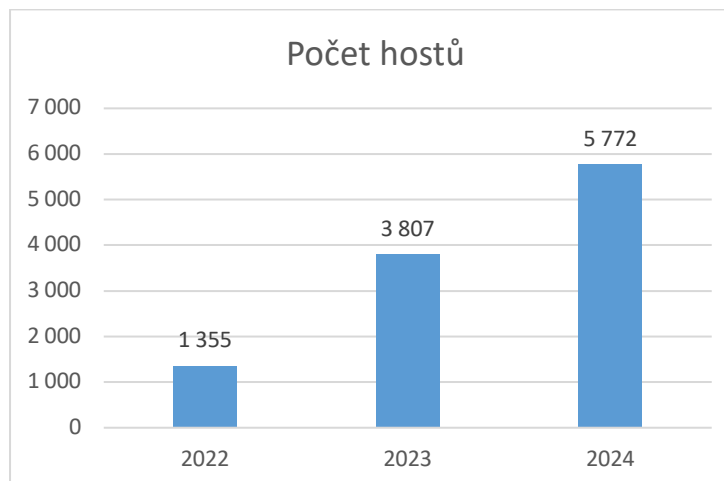
V roce 2022 byl do skupiny lázeňských hotelů zařazen nový hotel s názvem Nivamare, který rozšířil nabídku ubytovacích a wellness služeb. Na rozdíl od ostatních zařízení v rámci komplexu však tento hotel nespolupracuje se zdravotními pojišťovnami, což znamená, že veškeré pobyty zde jsou hrazeny výhradně samoplátcí. Tento krok umožnil nabídnout

klientům širší spektrum služeb, zaměřených především na wellness, relaxaci a individuálně přizpůsobené pobyty mimo systém veřejného zdravotního pojištění.



Graf 9 Průměrná délka pobytu v Nivamare (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Graf znázorňuje počet dní strávených klienty v hotelu Nivamare. V tomto wellness hotelu klienti tráví v průměru 2,4 dne, což je výrazně kratší doba než u samoplátců v tradičních lázeňských hotelech, kde je průměrná délka pobytu 5 dní. Tento rozdíl ukazuje, že wellness hotel je využíván především ke krátkodobým relaxačním pobytům.



Graf 10 Počet hostů v Nivamare (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Pokud jde o počet hostů, graf ukazuje výrazný nárůst počtu návštěvníků hotelu v průběhu let. Tento nárůst počtu hostů může být výsledkem marketingových aktivit, doporučení od předchozích hostů nebo lepší dostupnosti informací o hotelu.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

8.1 Udržitelnost v podniku

Udržitelnost v lázeňském podniku je klíčovým aspektem pro dosažení dlouhodobého úspěchu. Všechny investice do nových technologií a inovací jsou hodnoceny z hlediska tří hlavních pilířů: ekonomického, environmentálního a sociálního. Tyto pilíře nejsou oddělené, ale vzájemně se doplňují, čímž zajišťují komplexní přístup k udržitelnosti.

8.1.1 Investice podniku do udržitelnosti

Podnik se primárně nezaměřuje na udržitelnost, ale i přesto v minulosti realizoval investice, které spadají do oblasti trvale udržitelného rozvoje. V následujícím textu budou uvedeny konkrétní investice, které se podařilo dohledat, přičemž budou seřazeny podle roku pořízení. První investice byla realizována v roce 2019, kdy byla zakoupena jízdní kola, které si hosté mohou zapůjčit.

Půjčování kol

Ekonomický pilíř: Půjčování kol přináší dodatečné příjmy a rozšiřuje nabídku podniku.

Environmentální pilíř: Kola podporují ekologickou dopravu, čímž se snižuje počet automobilů na silnicích a zajišťuje nižší uhlíková stopa.

Sociální pilíř: Tato služba podporuje zdravý životní styl klientů, kteří se rozhodnou pro aktivní pohyb během svého pobytu. Zároveň to má pozitivní vliv na zdraví místní komunity tím, že se podporuje cyklodoprava.

Podnik vlastní 10 jízdních kol, k dispozici jsou jak dámská, tak i pánská kola. Poplatek za půjčení je 30 Kč na hodinu nebo 100 Kč na celý den.

Investice v roce 2019, náklady 10 x 7 990, tj. 79 990 Kč bez DPH.

LED osvětlení

Ekonomický pilíř: Přejít na LED osvětlení znamená významné úspory na energii díky nižší spotřebě elektřiny a delší životnosti žárovek. Tento krok snižuje náklady na provoz a údržbu osvětlení, což dlouhodobě zvyšuje ziskovost podniku.

Environmentální pilíř: LED osvětlení je energeticky efektivní a má nízkou spotřebu, což vede k nižším emisím CO₂ a nižší spotřebě přírodních zdrojů.

Sociální pilíř: Toto osvětlení přispívá k lepším pracovním podmínkám pro zaměstnance i klienty, protože nabízí přirozené, příjemné světlo, které zlepšuje prostředí.

Investice v letech 2022–2024, náklady 1 480 000 Kč bez DPH.

Nový kondenzační kotel

Ekonomický pilíř: Nový energeticky úspornější kotel znamená nižší provozní náklady na vytápění. Dlouhá životnost kotel a úspora na palivech přispívají k ekonomické stabilitě.

Environmentální pilíř: Tento kotel je energeticky účinnější a využívá ekologická paliva, což přispívá ke snížení emisí a znečištění ovzduší.

Sociální pilíř: Tepelný komfort zajišťuje příjemné prostředí pro návštěvníky a zaměstnance, což přispívá k jejich spokojenosti.

Investice v roce 2023, náklady 3 580 000 Kč bez DPH.

Nová vzduchotechnika v kuchyni

Ekonomický pilíř: Modernizace vzduchotechniky přináší úspory na energiích díky efektivnějšímu využívání energií. Dlouhodobě snižuje náklady na provoz a zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

Environmentální pilíř: Nové technologie vzduchotechniky snižují spotřebu energie, což vede k nižším emisím CO₂.

Sociální pilíř: Investice zajišťuje zdravější pracovní a clientské prostředí, což zlepšuje celkový komfort a může snižovat nemocnost.

Investice v roce 2024, náklady 845 132 Kč + měření a regulace 270 292 Kč bez DPH.

Nový výtah

Ekonomický pilíř: Nové, úsporné výtahy přinášejí úspory na údržbě a zajišťují bezproblémový provoz, což je klíčové pro spokojenost návštěvníků. Snižují riziko výpadků, což znamená menší náklady na opravy.

Environmentální pilíř: Nový výtah je energeticky úspornější, což snižuje jeho celkovou spotřebu energie a přispívá k nižším emisím.

Sociální pilíř: Výtahy zajišťují lepší přístupnost, pro všechny návštěvníky, včetně starších nebo zdravotně postižených, což zvyšuje komfort pro širokou veřejnost.

Investice v roce 2024, náklady 1 639 000 Kč bez DPH.

Zásobníky na mýdlo

Ekonomický pilíř: Instalace zásobníků na mýdlo zefektivňuje distribuci a snižuje spotřebu mýdla, což přináší úspor na provozních nákladech. Tato investice může také snížit náklady na údržbu a zajištění hygieny ve veřejných prostorách.

Environmentální pilíř: Zásobníky umožňují optimalizaci spotřeby mýdla, čímž dochází ke snížení plýtvání a zbytečného používání jednorázových obalů, což má pozitivní vliv na snížení odpadu.

Sociální pilíř: Zásobníky na mýdlo přispívají k lepší hygieně pro zaměstnance i klienty, což zvyšuje celkový komfort a zdraví ve veřejných prostorách.

Investice do zásobníků na kosmetiku v roce 2024, náklady 202 720 Kč bez DPH.

Klimatizace v horní restauraci Miramare

Ekonomický pilíř: Investice do klimatizace přináší zlepšení komfortu v restauraci v letních měsících. Úsporné systémy na klimatizaci mohou také přinést dlouhodobé úspory na energiích.

Environmentální pilíř: Moderní klimatizační systémy jsou energeticky úsporné a používají chladiva s nižšími emisemi, což přispívá k ochraně životního prostředí.

Sociální pilíř: Klimatizace zajišťuje zdravější pracovní prostředí pro zaměstnance, zejména v horkých letních dnech, a zvyšuje pohodlí klientů, což má pozitivní dopad na jejich celkový zážitek.

Investice v roce 2025, náklady 869 284 Kč bez DPH.

Vlastní kosmetika THERMELOVE

Ekonomický pilíř: Výroba vlastní kosmetiky snižuje náklady na nákup externě dodávaných produktů a zajišťuje kontrolu nad náklady. Tato investice přináší i možnost prodeje kosmetiky návštěvníkům, což přináší další příjem.

Environmentální pilíř: Použití vlastních kosmetických výrobků minimalizuje množství plastových obalů a zbytečných obalových materiálů. Produkty jsou vyrobeny z přírodních minerálních pramenů, a tak snižují ekologickou stopu produkce.

Sociální pilíř: Vlastní kosmetika může zlepšit spokojenost a komfort návštěvníků, kteří oceňují kvalitní přírodní produkty.

Jídlo vařené na počet porcí

Ekonomický pilíř: Příprava jídla na konkrétní počet porcí zajišťuje efektivní využívání surovin a snižuje plýtvání potravinami, což vede k úsporám na nákladech. Tento přístup zaručuje, že se připraví jen tolik jídla, kolik je potřeba, čímž se minimalizují ztráty.

Environmentální pilíř: Vaření na počet porcí pomáhá snížit množství odpadu a zbytků. Díky lepší kontrole nad množstvím plýtvání potravinami, což znamená příznivý dopad na ekologickou udržitelnost.

Sociální pilíř: Tento přístup zaručuje čerstvost jídla, což zvyšuje spokojenost klientů. Zároveň podporuje zdravý životní styl, protože jsou připravovány vyvážené porce s ohledem na stravovací potřeby.

Výměna ručníků

Ekonomický pilíř: Šetrný přístup při výměně ručníků má pozitivní ekonomický dopad, protože snižuje náklady na energie, vodu, prací prostředky a pracovní sílu. Tento krok přispívá k efektivnějšímu využívání zdrojů a nižším provozním nákladům.

Environmentální pilíř: Z hlediska ekologie se jedná o pozitivní dopad na snížení spotřeby vody, energie, ale také pracích prostředků a menší množství odpadních vod. To přispívá k nižší ekologické stopě.

Sociální pilíř: Šetrný přístup k výměně ručníků ukazuje zodpovědnost podniku vůči životnímu prostředí.

Shrnutí investic podniku

Ve světle současného trendu udržitelnosti je pro podniky stále důležitější nejen dosahovat ekonomického růstu, ale také dbát na minimální dopad na životní prostředí a zajišťovat kvalitní pracovní podmínky pro své zaměstnance. Investice do modernizace a zlepšení provozních procesů mohou přinést podniku nejen úspory nákladů, ale také zlepšení ekologického profilu a spokojenosti zaměstnanců a klientů.

V rámci této části byly analyzovány konkrétní investice, které splňují zásady trvalé udržitelnosti. Ekonomické, environmentální a sociální pilíře udržitelného rozvoje jsou úzce propojené a vzájemně se podporují. Například investice do LED osvětlení a úsporných systémů jako vzduchotechnika či klimatizace nejen snižují náklady na energii a provoz, ale mají i pozitivní dopad na životní prostředí, jelikož pomáhají snižovat spotřebu energie a emise CO₂. Podobně investice do vlastní kosmetiky nebo vaření jídel na počet porcí

pomáhají snižovat plýtvání, což má pozitivní efekt na ekologickou udržitelnost a zároveň zajišťuje lepší kontrolu nad náklady. Celkově lze říci, že správně implementované investice v oblasti udržitelnosti mohou výrazně přispět k efektivnímu řízení nákladů, ochraně životního prostředí a zvýšení spokojenosti všech zainteresovaných stran. Snahou podniků by mělo být zaměřit se na konkrétní kroky, které vedou k trvalému zlepšení v každém z pilířů udržitelného rozvoje.

V tabulce číslo 6 je shrnutí investic a jejich dopadů.

Tabulka 6 Tabulka udržitelných investic pořízení a jejich dopadů dle časového sledu
(Vlastní zpracování)

Investice	Ekonomický dopad	Environmentální dopad	Sociální dopad
Půjčování kol	Zlepšení komfortu, úspora na energiích Zdroj příjmů	Podpora ekologické dopravy, menší uhlíková stopa	Podpora zdravého životního stylu, aktivní pohyb pro klienty
LED osvětlení	Úspory na energiích, nižší náklady na provoz	Snížení spotřeby energie, nižší emise CO ₂	Lepší pracovní podmínky, příjemné světlo
Kotel	Nižší náklady na vytápění, dlouhá životnost	Úspornější spalování, ekologická paliva	Zajištění tepelného komfortu pro klienty a zaměstnance
Vzduchotechnika	Úspory na energii, nižší náklady na provoz	Snížení spotřeby energie, nižší emise CO ₂	Zdravější pracovní prostředí, lepší kvalita vzduchu
Výtah	Nižší náklady na údržbu, vyšší komfort pro klienty	Energetická úspornost, recyklovatelné materiály	Zlepšení přístupnosti pro všechny klienty
Zásobníky na mýdlo	Úspory na mýdle, snížení nákladů na údržbu	Snížení plýtvání mýdlem, nižší množství odpadu	Lepší hygiena pro zaměstnance i klienty
Klimatizace	Zlepšení komfortu, úspora na energiích	Úspornější provoz, šetrné chladivo	Zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance
Vlastní kosmetika	Úspory na nákladech, kontrola nákladů na suroviny	Nižší ekologická stopa, menší plýtvání obaly	Vyšší kvalita, čerstvost, podpora místní ekonomiky
Jídlo vařené na počet porcí	Úspory na nákladech, efektivní využívání surovin	Snížení plýtvání potravinami, menší množství odpadu	Čerstvost, podpora zdravého životního stylu
Výměna ručníků	Úspora na nákladech na praní, energii na práci	Snížení spotřeby vody, energie, menší ekologická stopa	Zodpovědnost vůči životnímu prostředí

Dále podnik nabízí možnost dobíjení elektrovozidel

Dalším pozitivním krokem, který podnik implementoval v souladu s moderními trendy, je možnost dobíjení elektrovozidel. V současnosti jsou pro tento účel vyhrazena dvě parkovací místa s odečítacími hodinami, které umožňují spravedlivé a transparentní účtování spotřebované energie. Klienti si mohou dobít svá elektroauta a platit pouze za skutečně spotřebovanou energii, což je efektivní způsob, jak podporovat ekologickou dopravu. V budoucnu se podnik také zaměřuje na možnost instalace dobíjecí stanice pro elektroauta, což by umožnilo zajištění dostatečné kapacity pro rostoucí poptávku po ekologických vozidlech.

Celkové vynaložené náklady na udržitelnost, které se v účetnictví podařilo dohledat jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 7 Náklady na udržitelnost v podniku (Vlastní zpracování)

Investice podniku do udržitelnosti od roku 2019	Částka v Kč bez DPH
Jízdní kola	79 990
Osvětlení	1 480 000
Kondenzační kotel	3 580 000
Vzduchotechnika	1 115 424
Výtah	1 639 000
Zásobníky na kosmetiku	202 720
Klimatizace	869 284
Celkem	8 966 418

8.1.2 Problémy, nedostatky a plány v oblasti udržitelnosti podniku

Vzhledem k tomu, že 3 ze 4 budov podniku se nachází v památkové zóně, musí se při plánování a realizaci investic do udržitelnosti čelit specifickým omezením, která se týkají nejen vzhledu budovy, ale i provozních podmínek. V této kapitole se podíváme na některé z klíčových výzev, se kterými se podnik potýká, a na možné řešení, která jsou v souladu s regulacemi této chráněné oblasti.

Omezení instalace fotovoltaické elektrárny a tepelných čerpadel

Jedním z hlavních problémů, kterým podnik čelí při hledání způsobů, jak se stát energeticky efektivnějším, je nemožnost instalace fotovoltaických panelů na střechy budov Miramare, Vila Antoaneta a Vila Valaška. Vzhledem k tomu, že budovy spadají do památkově chráněné zóny, jakékoli změny na jejich vzhledu, včetně instalace fotovoltaických panelů, by mohly výrazně ovlivnit jejich historický charakter a vzhled, což je v této lokalitě nepřipustné. Fotovoltaická elektrárna (FVE) by nejen změnila vizuální dojem z budovy, ale také by mohla zasahovat do regulovaných výšek a tvaru střechy, což by bylo v rozporu s požadavky památkářů. Podobně je to i s instalací tepelných čerpadel, která by byla nutná pro efektivní využívání obnovitelných zdrojů energie. Vzhledem k tomu, že tepelná čerpadla potřebují značnou plochu pro instalaci, aby byla účinná, jejich umístění by mohlo způsobit neakceptovatelný hluk a vibrace, což by mohlo narušit kvalitu života nejen návštěvníků, ale i obyvatel v okolí. Navíc by jejich velikost a technické požadavky opět ovlivnily vzhled budovy a okolí, což není možné vzhledem k ochraně historických hodnot této oblasti.

Zastaralá fotovoltaická elektrárna na hotelu Nivamare

Na budově Nivamare, která leží dál o centra a nenachází se v památkové zóně, se FVE nachází, ale již z roku 2010, a tak jsou panely už poměrně zastaralé, proto neodpovídají současným technologickým standardům. Fotovoltaickou elektrárnu financovala společnost, která dříve vlastnila hotel Nivamare, a tak k tomu nejsou bližší informace.

Problémy s tříděním odpadu

Dalším významným problémem, kterému podnik čelí v rámci svého ekologického úsilí, je třídění odpadu. Aktuálně je svoz tříděného odpadu prováděn pouze jednou za 14 dní, což je nedostatečné pro jejich potřeby, protože nemají dostatečnou kapacitu pro shromažďování odpadu po tak dlouhou dobu. Tato situace je problémová, neboť pokud by nebyly koše dostatečně často vyváženy, hrozilo by hromadění odpadu, což by vedlo k negativním environmentálním a hygienickým důsledkům. Vzhledem k těmto okolnostem by bylo možné mít třídící koše pouze na oko, což by znamenalo, že podnik by nemohl plně vyhovět standardům třídění odpadu, jak by bylo ideální. Tento problém by mohl být řešen častějším svozem odpadu, případně zvětšením kapacity pro tříděný odpad.

Nedostatečná informovanost hostů a zaměstnanců o udržitelnosti podniku

I když podnik podniká kroky směrem k udržitelnosti, informování hostů o těchto iniciativách zůstává stále nedostatečné. Mnozí návštěvníci nemají dostatečné povědomí o ekologických opatřeních, která podnik implementuje, jako jsou například úsporné technologie, šetrná spotřeba energie. Zatímco zlepšení environmentálních aspektů je kladně hodnoceno, neinformovanost hostů může vést k neefektivnímu využívání zdrojů. Podnik by mohl zlepšit tuto situaci tím, že by jasně komunikoval své udržitelné praktiky prostřednictvím informací v pokojích, propagačních materiálů nebo na webových stránkách, což by vedlo k větší angažovanosti hostů a aktivnímu zapojení do udržitelných iniciativ. Tento krok by zároveň podpořil pozitivní obraz podniku jako ekologického a zodpovědného místa, což je dnes pro mnoho zákazníků klíčovým faktorem při výběru destinace.

Je to důsledkem absence efektivního řízení v oblasti udržitelnosti. Podniku chybí ucelená strategie nebo systém, který by jasně definoval, jak a kdo má dané aktivity komunikovat, rozvíjet a vyhodnocovat. Chybí rovněž nástroje, které by zapojily nejen hosty, ale i zaměstnance do aktivní účasti na udržitelném provozu. Zaměstnanci nemají k dispozici dostatek informací, podpory ani motivace, aby mohli uplatňovat principy udržitelnosti v každodenní praxi. Nedostatečné zapojení lidí, kteří jsou v přímém kontaktu s hosty, zároveň snižuje důvěryhodnost a viditelnost ekologických snah navenek. Bez jasně stanovených postupů a cílené interní komunikace zůstávají mnohé iniciativy na půli cesty a jejich dopad je značně omezený.

Plány na přístavbu a zateplení budovy Miramare

V rámci plánované přístavby k budově Miramare by bylo možné i zateplení původní budovy. Díky přístavbě bude možné aplikovat moderní izolační materiály, které zlepší tepelné vlastnosti budovy a zároveň minimalizují její energetickou náročnost. Tento krok je však náročný jak finančně, tak na administrativní procesy, protože každý záměr musí projít schválením památkářů, a jakékoliv změny musí být prováděny v souladu s ochranou kulturního dědictví.

Vzhledem k těmto specifickým problémům je jasné, že i když podnik má snahu implementovat moderní technologie pro zlepšení udržitelnosti a snížení ekologické stopy, jeho možnosti jsou omezené regulacemi a ochrannými opatřeními v památkové zóně. Podnik se i nadále zaměřuje na nalezení alternativních řešení, která by umožnila kombinovat udržitelnost s respektováním historických a kulturních hodnot této jedinečné lokality.

8.2 SWOT analýza

Následující SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky podniku v oblasti udržitelnosti a zároveň identifikuje příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit jeho další rozvoj.

Tabulka 8 SWOT analýza podniku (Vlastní zpracování)

Silné stránky (S) • Investice do modernizace (kotel, výtah) • Efektivní hospodaření s energiemi a vodou (výměna ručníků) • Využití lokálních zdrojů (vlastní kosmetika) • Podpora ekologické mobility (půjčování kol) • Plánovaná investice do udržitelného rozvoje (přístavba)	Slabé stránky (W) • Nedostatečné informování hostů a zaměstnanců o udržitelnosti • Omezené možnosti ekologických inovací kvůli památkové zóně • Omezené třídění odpadu kvůli kapacitě a frekvenci svozu • Absence nebo zastaralost obnovitelných zdrojů energie • Chybějící systematický přístup ke snižování ekologické stopy
Příležitosti (O) • Zvýšená poptávka po udržitelných službách u klientů • Možnost certifikace udržitelnosti pro zvýšení prestiže podniku • Rozšíření komunikace o udržitelnosti (informační materiály pro hosty) • Moderní technologie pro snižování spotřeby energie a vody • Spolupráce s ekologicky zaměřenými partnery	Hrozby (T) • Rostoucí ceny energií a provozních nákladů • Přísnější ekologické regulace a legislativa • Konkurence, která je v udržitelnosti dál • Nedostatek finančních prostředků na větší ekologické investice • Možné negativní reakce hostů na ekologická opatření (méně častá výměna ručníků)

Silné stránky

Podnik má silné stránky zejména díky modernizaci technologií a procesů. Investice do nového kotle a výtahu nejen zvyšují energetickou efektivitu, ale také zajišťují komfort a přístupnost pro hosty. Efektivní hospodaření s energiemi a vodou je dalším klíčovým prvkem udržitelnosti, přičemž zavedení systému výměny ručníků přispívá k úspoře vody a snížení ekologické stopy. Podnik také podporuje lokální ekonomiku využíváním vlastních výrobků, jako je kosmetika vyrobená z lokálních surovin, což minimalizuje dopad na životní prostředí. V oblasti ekologické mobility podnik nabízí svým hostům možnost půjčování jízdních kol, čímž podporuje zdravý a ekologický způsob dopravy. Navíc podnik plánuje investice do přístavby, která bude zohledňovat ekologické aspekty a přispěje k dalšímu rozvoji udržitelnosti. Tyto kroky ukazují, že podnik i přes absenci formální strategie udržitelnosti podnikl konkrétní kroky směřující k odpovědnému a ekologickému podnikání.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku patří několik oblastí, které mohou omezovat efektivitu jeho udržitelného rozvoje. Jednou z nich je nedostatečné informování hostů a zaměstnanců o principech udržitelnosti a ekologických iniciativách podniku. To může vést k tomu, že hosté a zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k aktivní účasti na ekologických opatřeních. Dalším problémem je omezený prostor pro ekologické inovace, jelikož podnik se nachází v památkové zóně, což ztěžuje implementaci některých moderních technologií a řešení šetrných k životnímu prostředí. Omezené možnosti třídění odpadu jsou způsobeny nejen kapacitními problémy, ale i frekvencí svozu, což může vést k neefektivnímu nakládání s odpady. Další slabinou je absence nebo zastaralost obnovitelných zdrojů energie, což znamená, že podnik nenabízí dostatečně ekologická energetická řešení. K tomu se připojuje i chybějící systematický přístup ke snižování ekologické stopy, což naznačuje, že podnik dosud nemá konkrétní strategii, jak dlouhodobě a efektivně minimalizovat svůj dopad a životní prostředí. Tento stav je mimo jiné důsledkem toho, že v rámci organizační struktury není stanovena žádná odpovědná osoba za oblast udržitelnosti.

Příležitosti

Příležitosti pro podnik v oblasti udržitelnosti jsou široké a mohou významně přispět k jeho rozvoji a konkurenceschopnosti. Jednou z klíčových příležitostí je rostoucí poptávka po udržitelných službách mezi klienty, což znamená, že podnik má šanci přizpůsobit svou nabídku těmto rostoucím preferencím a zvýšit tak svou atraktivitu pro ekologicky

orientované hosty. Další příležitostí je možnost získání certifikace udržitelnosti, což by mohlo podniku přinést vyšší prestiž a důvěru u zákazníků, kteří preferují certifikované ekologické standardy. Rozšíření komunikace o udržitelnosti, například prostřednictvím informačních materiálů pro hosty, by mohlo napomoci informovanosti o environmentálních iniciativách podniku a motivovat hosty k účasti na těchto aktivitách. Další příležitostí je využívání moderních technologií zaměřených na snižování spotřeby energie a vody, což by vedlo k efektivnějšímu využívání přírodních zdrojů a snížení provozních nákladů. K tomu se přidává možnost navázání spolupráce s ekologicky zaměřenými partnery, což by podniku umožnilo dosáhnout lepších výsledků v oblasti udržitelného rozvoje. Všechny tyto příležitosti mohou přispět k posílení konkurenční výhody podniku a k dlouhodobé udržitelnosti jeho činnosti.

Hrozby

Mezi hlavní hrozby, které mohou ovlivnit rozvoj udržitelnosti podniku, patří rostoucí ceny energií a provozních nákladů, které mohou výrazně zvýšit náklady na provoz a snížit ekonomickou efektivitu podniku. Dále je nutné brát v úvahu přísnější ekologické regulace a legislativu, které mohou v budoucnu vést k nutnosti investovat do nových ekologických standardů a technologií, což může představovat výzvu pro podniky, které zatím neinvestovaly do udržitelnosti v plném rozsahu. Konkurence, která je v oblasti udržitelnosti již dál, může také představovat hrozbu, neboť zákazníci čím dál více preferují podniky, které mají jasně definovanou ekologickou strategii a implementují pokročilé udržitelné praktiky. Další hrozbou je nedostatek finančních prostředků na větší ekologické investice, což může omezit schopnost podniku zavádět nové technologické a procesní inovace, které jsou nezbytné pro udržitelnost. Podnik může čelit i negativním reakcím hostů na ekologická opatření, jako je například méně častá výměna ručníků, což by mohlo ovlivnit jejich spokojenost a celkový dojem z pobytu. Tyto hrozby mohou představovat významné překážky v dosažení cílů udržitelného rozvoje, a proto je nutné je pečlivě monitorovat a reagovat na ně vhodnými opatřeními.

8.3 Rozhovor s hostem

Součástí kvalitativního šetření byl rozhovor s jedním z hostů hotelu, který měl za cíl zjistit, jak jsou návštěvníci vnímaví vůči ekologickým a sociálně odpovědným aktivitám podniku. Rozhovor probíhal formou polořízeného rozhovoru na základě předem připravených otázek.

Na otázku, zda si během pobytu všimli nějakých ekologických nebo sociálně odpovědných opatření (například recyklace, úspory energií nebo využívání lokálních produktů), respondent odpověděl, že si žádných konkrétních kroků nevšiml. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že hotel nedostatečně komunikuje své udržitelné aktivity směrem k hostům, ačkoliv určité environmentální snahy v provozu již probíhají.

Naopak pozitivní ohlas přinesla druhá otázka, která se týkala ochoty hostů zapojit se do ekologických iniciativ během pobytu. Dotazovaný uvedl, že by byl takové aktivity ochoten podpořit – například šetřit vodou, omezit výměnu ložního prádla nebo třídit odpad, pokud by mu byly tyto možnosti jasně a srozumitelně nabídnuty. To ukazuje, že existuje potenciál pro aktivní zapojení hostů do udržitelných praktik, je-li jim k tomu vytvořen vhodný prostor.

Závěrečná otázka se týkala pocitu informovanosti o udržitelných aktivitách hotelu. Odpověď opět potvrdila předchozí zjištění – host se necítil dostatečně informován a nebyl si vědom, že by mu byly během pobytu sděleny jakékoliv informace tohoto charakteru. Tato skutečnost podtrhuje potřebu zlepšit způsob komunikace udržitelného provozu směrem k veřejnosti, a to jak prostřednictvím tištěných materiálů, tak i osobní komunikací zaměstnanců.

8.4 Pozorování

V rámci výzkumu byla také využita metoda pozorování, která umožnila nahlédnout do každodenního fungování hotelu a ověřit míru začlenění principů udržitelného rozvoje v praxi. Pozorování probíhalo během běžného provozu a zaměřovalo se na komunikaci se zaměstnanci, dostupnost informačních materiálů a celkovou atmosféru v podniku z hlediska sociální odpovědnosti. Během této fáze bylo zjištěno, že v hotelu zcela chybí prvky sociálního pilíře udržitelného rozvoje. Neexistují žádné viditelné informace, které by zaměstnanci nebo hosty informovaly o podpoře místní komunity, férových pracovních podmínkách, zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů nebo o vzdělávacích aktivitách souvisejících s udržitelností. Rovněž nebyly identifikovány žádné interní mechanismy, které by posilovaly pocit sounáležitosti a aktivní účasti zaměstnanců na udržitelném chodu podniku. Tento stav naznačuje, že sociální dimenze trvale udržitelného rozvoje není v hotelu vědomě rozvíjena ani systematicky řízena. Pozorování tak potvrdilo absenci jakéhokoli strategického rámce, který by se sociálním aspektem udržitelnosti zabýval.

9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

9.1 Shrnutí situační analýzy společnosti

Cestovní ruch, a především lázeňství, hraje v České republice důležitou roli jak z hlediska ekonomiky, tak i zaměstnanosti. Po náročném období pandemie COVID-19, které výrazně ovlivnilo celou oblast cestovního ruchu, došlo k postupnému zotavení. Mnoho podniků v této oblasti, včetně těch zaměřených na lázeňské služby, se přizpůsobilo nové situaci a začalo se opět profilovat na základě aktuálních potřeb trhu.

Podnik Miramare patří mezi příklady úspěšné adaptace v tomto sektoru. Po období krizového roku 2020, kdy došlo k výraznému poklesu návštěvnosti a výnosů, se podnik vrátil k pozitivnímu hospodářskému výsledku v následujících letech. Díky stabilnímu zázemí a efektivnímu využívání dostupných podpůrných nástrojů (např. státních dotací), se podnik podařilo udržet svou pozici na trhu a začít vykazovat pozitivní trend v hospodářských výsledcích. Tento růst byl podpořen nejen oživením poptávky po lázeňských a wellness službách, ale také inovací nabídky a přizpůsobením se novým potřebám klientů.

V roce 2021, kdy došlo k postupnému rozvolnění opatření, Miramare zaznamenal výrazný nárůst ve své návštěvnosti. Tento trend pokračoval i v dalších letech, přičemž růst návštěvnosti a tržeb byl podporován jak obnoveným zájmem o tradiční lázeňské pobyty, tak i novými programy zaměřenými na postcovidovou rehabilitaci a wellness.

Dalším významným faktorem pro rozvoj podniku bylo otevření nového lázeňského hotelu Nivamare, který přinesl rozšíření nabídky o krátkodobé, ale intenzivní relaxační pobyty. Tento hotel, zaměřený převážně na wellness pobyty mimo systém veřejného zdravotního pojištění, přilákal širokou veřejnost hledající krátkodobé a efektivní způsoby regenerace.

V návaznosti na tento krok došlo k nárůstu počtu zaměstnanců, což odpovídalo rostoucí poptávce po těchto službách.

Pokud jde o délku pobytu hostů, tradiční lázeňské pobyty v Miramare se pohybují kolem průměrné doby pěti dní, což je v souladu s běžnými zvyklostmi v tomto odvětví. Naopak hotel Nivamare přitahuje hosty spíše na kratší pobyty, které bývají intenzivnější a zaměřené na regeneraci v krátkém čase. Tento trend ukazuje, že Miramare dokáže reagovat na různé potřeby trhu, a to jak na zájem o tradiční lázeňské pobyty, tak na poptávku po modernějších, rychlejších relaxačních možnostech.

9.2 Shrnutí analýzy současného stavu udržitelnosti společnosti

V této kapitole jsou shrnuty poznatky z provedené analýzy současného stavu udržitelnosti v podniku.

Co se týče pilířů trvale udržitelného rozvoje, tak zde úplně chybí sociální pilíř. Tuto skutečnost potvrdil jak rozhovor s hostem hotelu, tak i vlastní pozorování. Společnost se vůbec nezaměřuje na informování svých klientů a zaměstnanců ohledně udržitelnosti podniku. Chybí zde jakákoliv zmínka, jak už v některém z hotelů nebo na webových stránkách ohledně tohoto tématu.

V rámci organizační struktury podniku chybí specializovaná osoba odpovědná za udržitelnost, což znamená, že řízení a strategické směřování v oblasti udržitelnosti je v současnosti v rukou ekonomických a technických pracovníků.

Podnik se potýká s řadou omezení vzhledem k tomu, že se nachází v památkově chráněné zóně, což znemožňuje instalaci FVE a tepelných čerpadel, jež by mohly přispět k jeho udržitelnosti.

Fotovoltaická elektrárna instalovaná na budově hotelu Nivamare by v současnosti potřebovala komplexní modernizaci. Systém, který byl původně zřízen před několika lety, již neodpovídá moderním standardům efektivity a výkonu. Zastaralé technologické komponenty a opotřebení panelů způsobují nižší účinnost výroby elektřiny, což negativně ovlivňuje celkový přínos pro udržitelnost podniku. Výměna této FVE by umožnila zvýšit její výkon, snížit ekologickou stopu a lépe využívat obnovitelné zdroje energie. To by bylo krokem k zajištění energetické soběstačnosti a větší udržitelnosti hotelového provozu.

Dalším problémem je absence efektivního třídění odpadu, což je způsobeno nedostatečnou frekvencí svozů tříděného odpadu. I když hotel disponuje koši na třídění, odpady se nakonec smíchají, protože kapacita pro jejich shromažďování je nedostatečná.

Na základě svých zjištění navrhuji následující opatření k řešení aktuální situace:

1. Zavedení interního programu pro zaměstnance,
2. Zavedení komunikačního programu pro hosty,
3. Instalace fotovoltaické elektrárny na hotelu Nivamare.

Tyto programy následně přiblížím tak, aby mohly být v roce 2026 realizovány.

10 ZÁVĚRY PRO PROJEKT

V následujících bodech jsou shrnuty závěry z analýz podniku pro návrh projektu:

- společnost dlouhodobě vykazuje kladný hospodářský výsledek,
- celkové tržby společnosti od roku 2021 stabilně rostou,
- hotel Nivamare, otevřený v roce 2022, rozšířil nabídku pro samoplátce,
- udržitelnost je klíčovým aspektem dlouhodobého úspěchu a posuzuje se dle tří pilířů – ekonomického, environmentálního a sociálního,
- realizované investice v oblasti udržitelnosti byly identifikovány od roku 2019,
- podnik investoval do kol na půjčování, LED osvětlení, kondenzačního kotle, vzduchotechniky, klimatizace, výtahu a zásobníků na mýdlo,
- využívá se zde vlastní přírodní kosmetika,
- výměna ručníků probíhá dle přesně stanovených frekvencí,
- hostům je k dispozici možnost dobíjení elektroaut,
- celkové náklady na udržitelné investice od roku 2019 činí 8 966 418 Kč bez DPH,
- tři budovy podniky (Miramare, Antoaneta, Valaška) podléhají památkové ochraně,
- na hotelu Nivamare se nachází zastaralá fotovoltaická elektrárna z roku 2010,
- systém třídění odpadu je omezen nedostatečnou kapacitou a nízkou frekvencí svozu,
- v rámci organizační struktury podniku není stanovena žádná konkrétní osoba odpovědná za oblast udržitelnosti,
- informovanost hostů i zaměstnanců o udržitelnost je velmi nízká,
- host si během pobytu nevšiml žádných ekologických opatření,
- host však vyjádřil ochotu zapojit se do udržitelných aktivit,
- z rozhovoru i pozorování vyplývá, že chybí jakákoliv viditelná prezentace sociálního pilíře,
- zaměstnanci nejsou aktivně zapojeni do ekologických opatření,
- v podniku neexistuje systém interní komunikace o udržitelnosti směrem k zaměstnancům.

11 NAVRHOVANÉ PROJEKTY

11.1 Zavedení interního programu Společně udržitelně pro zaměstnance

11.1.1 Cíl programu

Cílem této části programu je posílit povědomí zaměstnanců o principech udržitelnosti, vysvětlit jim jejich důležitou roli v celém procesu a nabídnout jim konkrétní nástroje, jak mohou k naplňování cílů programu přispět. Současně je cílem podpořit otevřenou komunikaci a umožnit zaměstnancům sdílet nápady a podněty, které mohou vést k dalším ekologickým a sociálním zlepšením provozu.

Program se zaměřuje především na tři hlavní oblasti:

1. **Vzdělávání a osvětu** – poskytnout zaměstnancům informace o principech udržitelnosti, o tom, jak mohou svým jednáním přispět k úsporám energií, třídění odpadu, omezení plýtvání potravinami apod.
2. **Aktivní zapojení** – vytváření příležitostí, jak se mohou jednotlivci i týmy podílet na změnách. To zahrnuje například sdílení nápadů, podnětů, účast v soutěžích nebo zpětnou vazbu na zaváděná opatření.
3. **Firemní kultura a hodnoty** – podporovat pocit sounáležitosti a společného cíle. Udržitelnost je zde vnímána nejen jako cíl samotný, ale jako způsob, jak zlepšit pracovní prostředí a zvýšit hrdost zaměstnanců na své pracoviště.

Vedle obecných cílů, jako je zvyšování povědomí a motivace, je program Společně udržitelně rovněž nástrojem pro sběr zpětné vazby od zaměstnanců a vytváření dlouhodobého dialogu mezi vedením a pracovníky napříč odděleními.

11.1.2 Financování projektu

Realizace projektu bude hrazena z vlastních finančních prostředků podniku. Od 1. ledna 2026 personální umístí informační letáky na personální nástěnky ve všech provozních částech hotelu (kuchyně, prádelna, úklidové zázemí, administrativní prostory). Každý zaměstnanec tak bude mít přístup k přehlednému souhrnu kroků, které podnik realizuje v oblasti udržitelnosti a jak se do nich může sám zapojit. Zaměstnanci budou o programu

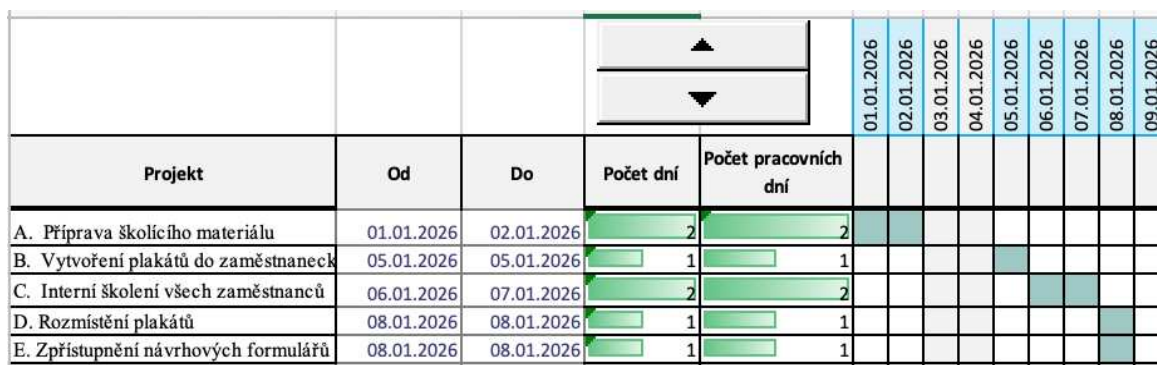
informování také prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení při pravidelných poradách.

11.1.3 Harmonogram

Tabulka níže uvádí plánovaný harmonogram přípravy a zavedení programu Společně udržitelně. Na jejím základě je sestaven Ganttův graf.

Tabulka 9 Harmonogram přípravy interního programu (Vlastní zpracování)

Činnosti	Předchozí činnost	Doba trvání ve dnech
A. Příprava školicího materiálu	-	2
B. Vytvoření plakátů do zaměstnaneckých prostor	A	1
C. Interní školení všech zaměstnanců	B	2
D. Rozmístění plakátů	C	1
E. Zpřístupnění návrhových formulářů	C	1



Graf 11 Harmonogram činností interního programu (Vlastní zpracování v aplikaci Gantt)

Kritická cesta vede přes body A, B, C, D, E a trvá 6 pracovních dní.

Kritická cesta pro program Společně udržitelně zahrnuje pět klíčových aktivit: přípravu školicích materiálů, vytvoření plakátů, interní školení, rozmístění plakátů a zpřístupnění návrhových formulářů. Celková doba trvání této cesty je 6 pracovních dní. Tento časový rámec zajišťuje, že každá aktivita je na sobě závislá, což znamená, že jakékoli zpoždění v jedné fázi ovlivní následné kroky.

Tato kritická cesta je pečlivě naplánována tak, aby všechno probíhalo efektivně, a je založena na zásadě, že jakýkoliv neplánovaný problém (například zpoždění vytvoření plakátů) může mít dopad na realizaci celého programu.

11.1.4 Náklady na zaměstnaneckou část programu

Tabulka 10 Náklady na interní program (Vlastní zpracování)

Položka	Množství	Pořizovací cena za kus vč. DPH	Cena celkem v Kč
Barevný tisk plakátů A4	50	5	250
Tisk interního školicího materiálu	30	5	150
Náklady na školení		1 500	1 500
Příprava návrhových formulářů (papír + box)	4 sady	300	1 200
Celkem			3 100

Cena je pouze orientační. Při vlastním tisku nebo elektronickém zasílání školicích materiálů se náklady mohou dále snížit.

Vysvětlení rozdělení:

- Plakáty – jeden na každé patro, oddělení, šatnu.
- Školicí materiály – většinou jen pro vedoucí pracovníky, recepční, klíčový personál.
- Školení – 1-2 hodiny pro vedení a klíčové zaměstnance.
- Formuláře a box – sada do každého podniku.

Zapojením zaměstnanců do udržitelnosti se nejen posílí vnitřní kultura podniku, ale zároveň se zvýší důvěryhodnost celého programu v očích hostů. Zainteresovaný personál působí autenticky, což přispívá k lepšímu celkovému dojmu z pobytu a k budování pozitivní reputace hotelu jako odpovědného a moderního zařízení.

Tabulka 11 Vzor plakátu Společně udržitelně (Vlastní zpracování)

SPOLU UDRŽITELNĚ Vzdělávejte se a sdílejte! Jsme tým, který společně usiluje o udržitelný provoz hotelu. Každý z nás může přispět k ochraně přírody a šetrnému přístupu k našemu prostředí. Co děláme pro udržitelnost?  Šetrné technologie a úspora energií • Používáme LED osvětlení a investujeme do technologií, které nám pomáhají šetřit energii.  Používáme vlastní přírodní kosmetiku • Naší filozofií je šetrný přístup nejen k přírodě, ale i k našim hostům.  Chování a komunikace • Každý zaměstnanec je klíčovým článkem v našem úsilí o udržitelnost. S každým hostem sdílejte naše ekologické iniciativy.  Šetrný úklid a péče o životní prostředí • Výměna ručníků probíhá v pravidelných intervalech, abychom šetřili vodu, energii a minimalizovali plýtvání. Co od Vás očekáváme? • Buďte příkladem udržitelného chování a povzbuzujte ostatní. • Sdílejte své nápady na zlepšení udržitelnosti. • Buďte informováni o našich ekologických iniciativách a komunikujte je s hosty. Společně tvoříme hotel, který je šetrný k přírodě a zodpovědný k budoucnosti.
--

Plakáty budou ponechány na personálních nástěnkách trvale a aktualizovány dle potřeby (např. při nových investicích nebo změně strategie).

11.2 Zavedení komunikačního programu Pramen udržitelnosti pro hosty

11.2.1 Cíl programu

Cílem tohoto programu je vytvořit ucelený rámec, který ukáže jak hostům, tak zaměstnancům, že hotel usiluje o udržitelný provoz a odpovědný přístup k životnímu prostředí. Implementací šetrných technologií a ekologicky orientovaných opatření se podnik snaží snižovat svou uhlíkovou stopu a zároveň aktivně zapojit hosty do každodenních kroků vedoucích k ochraně přírody. Klíčovým prvkem úspěchu programu je však i motivace a aktivní účast zaměstnanců, kteří svým přístupem významně ovlivňují naplňování těchto cílů.

Program se zaměřuje především na následující oblasti:

1. **Komunikace ekologických iniciativ** – poskytnout hostům jasné informace o šetrných technologiích, úspoře energií, a ekologických krocích, které podnik podniká.
2. **Motivace k účasti** – motivovat hosty k tomu, aby se aktivně zapojili do šetrného chování, např. omezením plýtvání jídlem, šetřením vody a energií, či používáním ekologických produktů.
3. **Posílení vnímání odpovědnosti** – podpořit v hostech pocit odpovědnosti nejen za své jednání, ale i za prostředí, ve kterém se nacházejí. Tento aspekt zahrnuje šíření povědomí o vlivu jejich každodenních rozhodnutí na přírodu.

Tento program bude zahrnovat několik klíčových aktivit:

- **Informační letáky** umístěné do pokojů hotelu, které budou obsahovat informace o ekologických iniciativách, jako je šetření energií, vody a používání přírodní kosmetiky.
- **Webové stránky** hotelu budou obsahovat speciální sekci, která bude hosty informovat o udržitelnosti.
- **Komunikace s hosty prostřednictvím recepce** – recepční budou školeni o programu a pravidelně informovat hosty o ekologických opatřeních.

11.2.2 Financování projektu

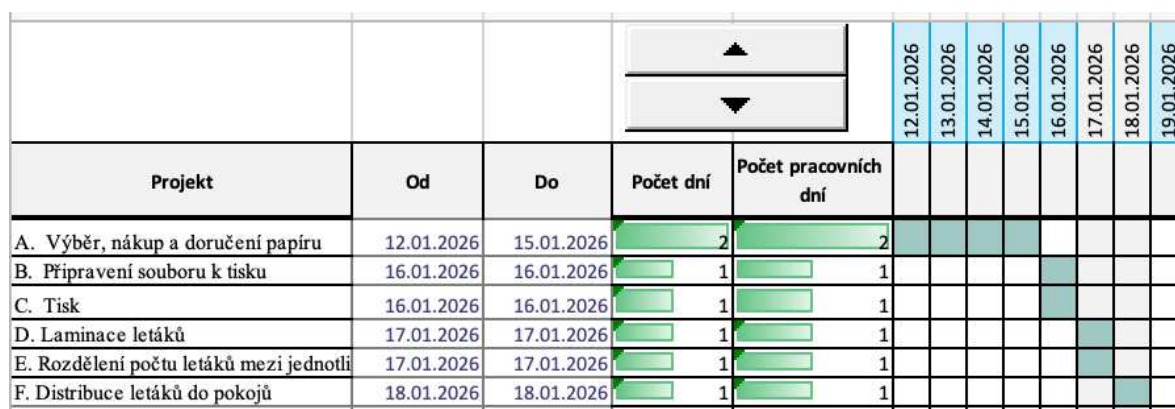
Projekt bude stejně jako v případě interního programu pro zaměstnance hrazen z vlastních finančních prostředků podniku. Od 18. ledna 2026 proběhne distribuce informačních letáků do všech hotelových pokojů, přičemž tuto činnost zajistí pokojské. Leták bude obsahovat sdělení zaměřené na udržitelnost. Od 18. ledna 2026 budou na oficiálních webových stránkách podniku zveřejněny informace o tom, že se hotel aktivně hlásí k principům udržitelnosti a podniká konkrétní kroky směrem k ekologicky odpovědnému provozu.

11.2.3 Harmonogram

V tabulce číslo 12 je představen harmonogram činností přípravy zavedení komunikačního programu. Z něj je pak vytvořen pomocí aplikace Gannt graf.

Tabulka 12 Harmonogram a program zabezpečení komunikačního programu (Vlastní zpracování)

Činnosti	Předchozí činnost	Doba trvání ve dnech
A. Výběr, nákup a doručení papíru	-	3
B. Přípravení souboru k tisku	A	1
C. Tisk	B	1
D. Laminace letáků	C	1
E. Rozdělení počtu letáků mezi jednotlivé hotely	D	1
F. Distribuce letáků do pokojů	E	1



Graf 12 Harmonogram činností komunikačního programu (Vlastní zpracování v aplikaci Gantt)

Kritická cesta vede přes body A, B, C, D, E, F a trvá 7 dní.

Jistým rizikem v rámci projektu by mohl být případný zpožděný termín dodání balíku ze strany dodavatele, což by mohlo negativně ovlivnit celý plánovaný proces.

11.2.4 Náklady na leták

Pro účely realizace navrženého komunikačního programu je nezbytné stanovit potřebný materiál a s tím související náklady. Výpočet nákladů vychází z celkového počtu pokojů v hotelu. Vzhledem k velkému objemu tisku a možnosti využití množstevních slev při nákupu papíru ve větším balení je výsledná cena pouze orientační.

Tabulka 13 Náklady na leták (Vlastní zpracování)

Položka	Množství	Pořizovací cena za kus vč. DPH	Cena celkem v Kč
Tvrdý A4 papír	186	6	1 116
Laminační fólie	186	2	372
Laminovací stroj	1	5 000	5 000
Barevný tisk	186	5	930
Celkem			7 418

Tento výpočet zahrnuje:

- Tvrdý A4 papír – Na základě celkového počtu pokojů v hotelu bude potřeba 186 kusů papíru ve formátu A4 pro tisk letáků, které budou distribuovány do všech pokojů. Tento materiál je vybrán kvůli své pevnosti a kvalitě, která zajišťuje dlouhou životnost letáků v pokojích, i když budou denně vystaveny kontaktu s hosty.
- Laminační fólie – Každý leták bude laminován, aby vydržel delší dobu a odolával opotřebení, zejména v hotelových pokojích. Cena laminace zahrnuje 186 fólií.
- Laminovací stroj – Jednorázová investice do laminovacího stroje, který umožní laminaci všech letáků. Tento stroj se počítá jako dlouhodobá investice, která se bude používat pro další projekty.
- Barevný tisk – Cena barevného tisku se odhaduje na 5 Kč za kus, což pokrývá všechny tiskové náklady na letáky.

Níže je představen vzor letáku, který umístí pokojské 18. ledna 2026 do všech hotelových pokojů.

Tabulka 14 Vzor letáku Pramen udržitelnosti (Vlastní zpracování)

Program PRAMEN UDRŽITELNOSTI Vážení hosté, věříme, že udržitelnost není jen o ochraně přírody, ale i o péči o lidi kolem nás. Proto jsme vytvořili program Pramen udržitelnosti, který spojuje odpovědný přístup k životnímu prostředí i ke společnosti. Jak se chováme šetrně k přírodě?  Úsporná energie – Používáme LED osvětlení a automatickou regulaci vytápění.  Šetříme vodou – Vybavili jsme hotel úspornými vodovodními bateriemi.  Snižujeme plýtvání jídlem – Jídlo objednáváme podle počtu hostů, abychom minimalizovali zbytečný odpad.  Používáme vlastní přírodní kosmetiku Thermelove. Udržitelnost je i o lidech: • Podporujeme férové pracovní podmínky a profesní rozvoj zaměstnanců. • Spolupracujeme s místní komunitou a podporujeme charitativní projekty. Děkujeme, že si společně s námi užíváte pobyt, který respektuje přírodu i lidi kolem nás.
--

Na oficiální webové stránky umístí IT specialista 18. ledna 2026 tuto informaci:

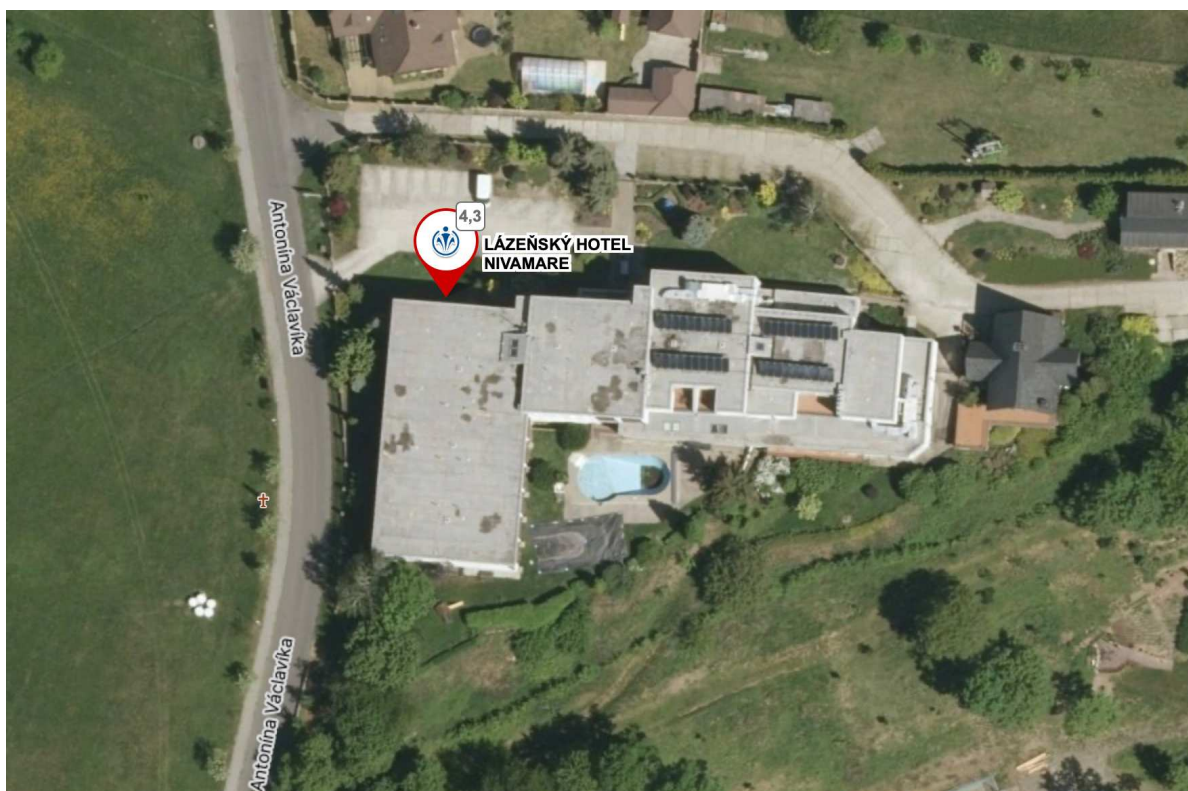
PRAMEN UDRŽITELNOSTI – NÁŠ ZÁVAZEK K PŘÍRODĚ A LIDEM

Věříme, že udržitelnost není jen trend, ale způsob, jak zajistit lepší budoucnost pro nás všechny. Proto jsme vytvořili program Pramen udržitelnosti, který propojuje ekologickou odpovědnost s péčí o naše hosty, zaměstnance i komunitu.

Jakmile hotel zainvestuje do nového udržitelného programu, promítne se to na tomto letáku a recepční o tom budou hosty informovat.

11.3 Návrh nové fotovoltaické elektrárny na hotelu Nivamare

V rámci snahy o vyšší energetickou efektivitu a udržitelný provoz navrhují modernizaci a rozšíření fotovoltaické elektrárny na budově hotelu Nivamare. Stávající solární panely, instalované v roce 2010, jsou již technologicky zastaralé a neodpovídají současným standardům. Hotel v současnosti využívá 40 panelů, avšak poslední podlaží má zastavěnou plochu 709,59 m² a vzhledem k tomu, že se jedná o plochou střechu, lze předpokládat, že nabízí obdobnou využitelnou plochu pro instalaci. Proto navrhují nejen výměnu stávajících panelů za modernější a efektivnější variantu, ale také rozšíření jejich počtu na celkových 100 kusů. Tato modernizace by vedla k vyšší produkci obnovitelné energie, snížení provozních nákladů a posílení energetické soběstačnosti hotelu. Zároveň by se jednalo o významný krok v rámci dlouhodobé strategie zaměřené na udržitelný rozvoj a ekologicky šetrný provoz.



Obrázek 4 Pohled na hotel Nivamare z letecké mapy (Mapy.cz, 2022)

11.3.1 Cíl návrhu

Cíl zavedení fotovoltaické elektrárny na hotelu Nivamare je součástí širší strategie udržitelného rozvoje a zvyšování energetické efektivity. Projekt si klade za cíl snížit náklady na energie, zvýšit energetickou soběstačnost hotelu a přispět k ekologickým iniciativám. Modernizace stávajícího solárního systému, zahrnující výměnu starých panelů a instalaci dalších, povede k významnému zvýšení produkce obnovitelné energie, což nejen přispěje k úsporám v provozních nákladech, ale také k nižším emisím CO₂ a celkové ekologické zátěži. Tento projekt posílí pověst hotelu jako odpovědného a inovativního podniku, který se aktivně podílí na ochraně životního prostředí a udržitelném hospodaření. Navrhovaná fotovoltaická elektrárna bude klíčovým krokem k dosažení ekologické soběstačnosti hotelu a zároveň poskytne moderní a efektivní technologii pro pokrytí budoucích energetických potřeb.

Klíčové oblasti v tomto návrhu jsou:

- **Úspora nákladů na energie** – využitím solární energie se sníží výdaje za elektřinu a zvýší finanční efektivita provozu.
- **Větší soběstačnost** – vlastní výroba elektřiny umožní podniku lépe reagovat na výkyvy cen energií a snížit závislost na externích dodavatelích.
- **Ekologický přínos** – využití obnovitelných zdrojů přispěje ke snížení emisí CO₂ a celkové uhlíkové stopy hotelu.
- **Modernizace a inovace** – investice do nové technologie pomůže hotelu držet krok s moderními trendy v oblasti udržitelnosti.
- **Lepší vnímání značky** – zapojení do ekologických iniciativ posílí pověst hotelu jako odpovědné a inovativní firmy, což může oslovit nové zákazníky.
- **Lepší energetický štítek** – Instalace nové fotovoltaické elektrárny pomůže snížit celkovou energetickou náročnost budovy.

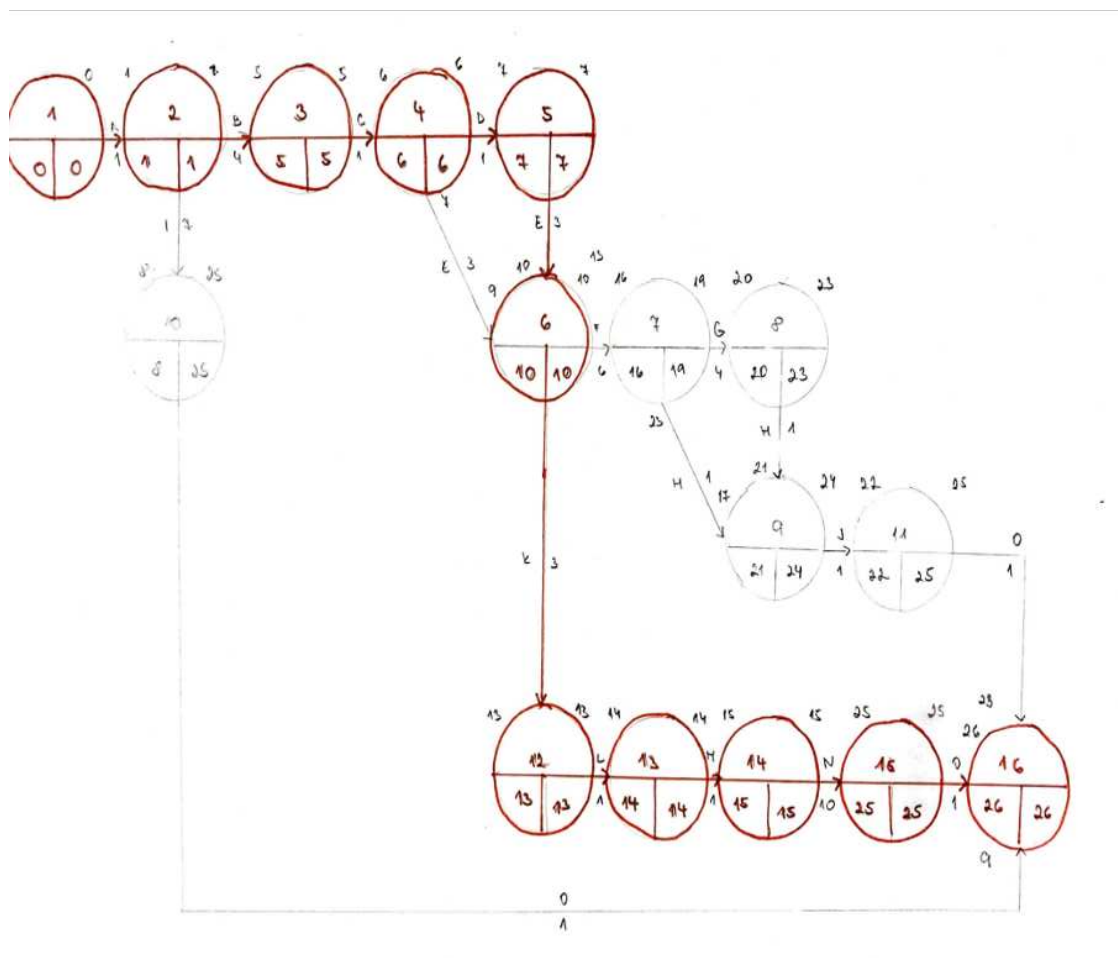
11.3.2 Financování projektu

Projekt by byl financován z vlastních zdrojů z nerozděleného zisku, přičemž společnost by požádala o dotaci z Modernizačního fondu, konkrétně programu RES+. Na jejím poskytnutí by se předběžně dohodnula a do 6 měsíců od realizace by měla být podpora proplacena.

V tabulce číslo 15 je zobrazen harmonogram činností, ze kterého je pak vytvořen ručně síťový graf, a také graf v aplikaci Gantt.

Tabulka 15 Harmonogram a program zabezpečení projektu (Vlastní zpracování)

Činnosti	Předchozí činnosti	Doba trvání ve dnech
A. Vyhledání a oslovení odborných konzultantů na problematiku FVE	-	1
B. Posouzení návrhů na realizaci FVE v podniku – vyhodnotit vhodné parametry FVE pro podnik	A	4
C. Zahájit komunikaci s ČEZ a zjistit podmínky pro realizaci montáže	B	1
D. Podat žádost na ČEZ o povolení připojení do sítě	C	1
E. Vypracovat potřebné podklady požadované ČEZem	C, D	3
F. Zajistit přípravu v rámci podniku pro připojení do sítě	E	6
G. Určení nutných prací a úprav v rámci podniku pro montáž FVE	F	4
H. Určení realizačního týmu pracovníků odpovědných za realizaci prací	F, G	1
I. Zajištění dostatečných finančních zdrojů na realizaci prací	A	7
J. Určení vedoucího pracovníka odpovědného za dozor nad kvalitou a včasným plněním úkolů realizačního týmu	H	1
K. Vyhlášení výběrového řízení na dodavatele FVE	E	3
L. Výběr a vyhlášení vítězné nabídky	K	1
M. Podpis smlouvy o dílo – dodání a montáž FVE pro podnik	L	1
N. Realizace montáže FVE dodavatelem dle smlouvy o dílo	M	10
O. Předání a spuštění FVE	I, J, N	1



Graf 13 Síťový graf (Vlastní zpracování)

Kritická cesta vede přes uzly A, B, C, D, E, K, L, M, N, O a trvá 26 dní.

Kritická cesta v rámci síťového grafu představuje nejdelší sekvenci závislých úkolů, které určují celkovou dobu trvání projektu. V tomto případě vychází kritická cesta na 26 dní, což znamená, že jakékoli zpoždění úkolů na této cestě přímo ovlivní celkovou dobu dokončení modernizace fotovoltaické elektrárny.

Činnosti F, G, H, I a J se nacházejí mimo kritickou cestu, což znamená, že mají určitou časovou rezervu (tzv. float), a jejich případné krátkodobé zpoždění neohrozí celkový harmonogram projektu. Díky této rezervě je možné tyto aktivity plánovat s větší flexibilitou.

Tato část projektu se týká spíše vnitřní organizační přípravy v podniku. Pokud by tedy došlo ke zdržení nebo změně v těchto činnostech, projekt jako celek to neohrozí – za předpokladu, že se dodrží rezervy a ostatní činnosti na kritické cestě budou probíhat podle plánu.

Znázornění časového harmonogramu činností pomocí aplikace Gantt.



Graf 14 Harmonogram činností FVE (Vlastní zpracování v aplikaci Gantt)

11.3.3 Skórovací metoda s mapou rizik

Tato metoda obsahuje 3 fáze:

4. Identifikace rizika
5. Ohodnocení rizika
6. Návrhy na opatření ke snížení rizika

Identifikace rizika

Uřídí se jednotlivé rizikové faktory, které mohou projekt ohrozit.

Tabulka 16 Identifikace rizika (Vlastní zpracování)

Poř. číslo riz. faktoru	Rizikový faktor
1.	Neúspěšné výběrové řízení – výběr špatného/nespolehlivého dodavatele
2.	Špatné/nevhodné umístění FVE
3.	Neodborná/chybná instalace FVE
4.	Nedostatečná odbornost obsluhy FVE
5.	Nedostatek odborně proškolených zaměstnanců

Ohodnocení rizika

Pro každý rizikový faktor se ohodnotí možnost výskytu rizikového faktoru a jeho dopad na projekt. Používá se desetibodová stupnice. Výsledné skóre se vypočte jako aritmetický průmět odhadů jednotlivých členů projektového týmu. Doporučuje se, aby každý člen ohodnotil daný rizikový faktor nezávisle na ostatních. Ocenění rizika je představováno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výše ohodnocení je tedy rozmezí 1 – 100.

Tabulka 17 Ohodnocení rizik (Vlastní zpracování)

Poř. č.	Rizikový faktor	Možnost výskytu				Skóre prům. hodn.	Dopad				Skóre prům. hodn.
		4	6	6	5		10	9	10	10	
1.	Neúspěšné výběrové řízení – výběr špatného/nespolehlivého dodavatele					5,25					9,75
2.	Špatné/nevhodné umístění FVE	2	2	1	1	1,5	8	9	9	8	8,5
3.	Neodborná/chybná instalace FVE	2	3	2	2	2,25	8	10	8	8	8,5
4.	Nedostatečná odbornost obsluhy FVE	1	1	2	2	1,5	5	5	4	5	4,75
5.	Nedostatek odborně proškolených zaměstnanců	6	5	4	6	5,25	4	5	5	3	4,25

Výskyt a dopad obodovali: autor práce, společník lázní, ředitelka lázní a provozní manager

Stupnice hodnocení rizika

Možnost výskytu ohodnoceno body od 1-10, přičemž platí rozmezí:

1-3: Málo pravděpodobné – nestává se to, ale výjimečně by mohlo

4-7: Pravděpodobné – občas se to stává

8-10: Velmi pravděpodobné – stává se často.

Dopad ohodnocen body od 1–10, přičemž platí rozmezí:

1-3: Zanedbatelný – nevýznamný dopad na podnik, bez zvýšených nákladů a bez časové prodlevy

4-7: Významný – ovlivňuje částečně fungování podniku, nutné přizpůsobení situaci, mohou vznikat náklady s ní spojené

8-10: Kritický – velmi závažně ovlivňuje fungování podniku, způsobuje zvýšené náklady a časovou prodlevu.

Návrhy na opatření ke snížení rizika

Zde se navrhnou možná opatření ke snížení konkrétních rizik.

Tabulka 18 Návrhy na opatření ke snížení rizik (Vlastní zpracování)

Poř. č. riz. faktoru	Rizikový faktor	Návrh opatření
1.	Neúspěšné výběrové řízení	vícekritériální hodnocení nabídek
2.	Špatné/nevhodné umístění FVE	odborný posudek od energetického specialisty
3.	Neodborná/chybná instalace FVE	montážní firma s certifikací, technický dozor
4.	Nedostatečná odbornost obsluhy FVE	pravidelná školení, jednoduchý manuál
5.	Nedostatek odborně proškolených zaměstnanců	plán vzdělávání

Na základě identifikovaných rizikových faktorů spojených s realizací fotovoltaické elektrárny byla navržena konkrétní preventivní a nápravná opatření, jejichž cílem je minimalizovat potenciální negativní dopady na průběh projektu a zajistit jeho efektivní a udržitelnou realizaci.

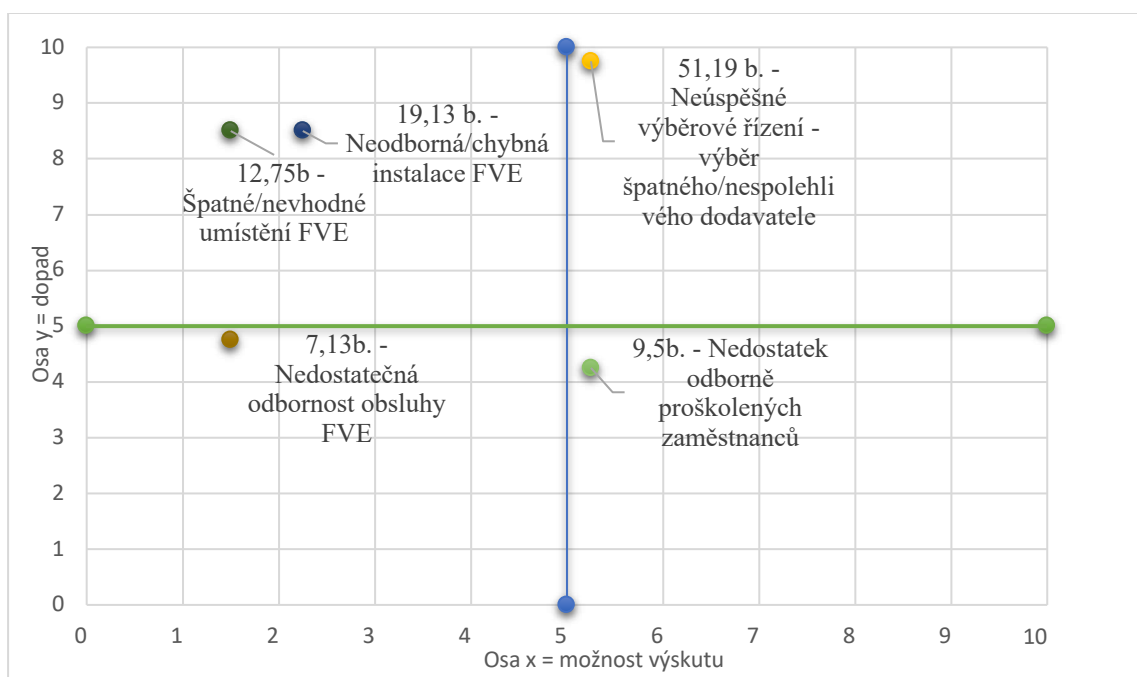
Zejména v oblasti výběru dodavatele je důležité klást důraz na transparentnost a kvalitu hodnotících kritérií, která musí zahrnovat nejen cenovou nabídku, ale i reference a odbornou způsobilost. Rizika spojená s nevhodným umístěním a neodbornou instalací FVE lze výrazně snížit díky odborným studiím, technickému doзору a pečlivému plánování v souladu s charakterem objektu.

V oblasti lidských zdrojů se jako klíčové ukazuje zajistit dostatečné proškolení obsluhy i technického personálu, který bude mít na starost provoz a údržbu zařízení. Pravidelná školení, dostupnost technické dokumentace a systém podpory od dodavatele představují účinné nástroje ke zvýšení provozní bezpečnosti a efektivity.

Navržená opatření tak tvoří ucelený rámec pro řízení rizik, jenž přispívá k vyšší míře spolehlivosti projektu, zajišťuje jeho plynulý průběh a zároveň podporuje dlouhodobou udržitelnost investice.

Zobrazení hodnot na mapě rizik

Na závěr se sestaví mapa rizik jako dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu.



Graf 15 Mapa rizik (Vlastní zpracování)

Ocenění rizika = možnost výskytu * dopad

Hodnoty na mapě rizik:

Bezvýznamná rizika: 7,13b. = 1,5 * 4,75

Běžná rizika: 9,5b. = 5,25 * 4,25

Významná rizika: 12,75b. = 1,5 * 8,5; 19,13b. = 2,25 * 8,5

Kritická rizika: 51,19b. = 5,25 * 9,75

Analýza mapy rizik ukázala, že největší hrozbu pro úspěšnou realizaci projektu představuje neúspěšné výběrové řízení, zejména volba dodavatele, který nesplní očekávání v oblasti kvality, spolehlivosti nebo dodržení termínů. Takové riziko by mohlo vést ke zpoždění projektu, vyšším nákladům nebo nutnosti hledat náhradní řešení.

Významným rizikem je nevhodná instalace fotovoltaické elektrárny a špatné umístění panelů. Nesprávné nastavení sklonu či orientace může výrazně snížit jejich efektivitu,

zatímco nevhodné umístění může způsobit technické problémy nebo narušit statiku budovy. Takové chyby by mohly vést k nižší výrobě energie, vyšším provozním nákladům a nutnosti dodatečných úprav.

11.3.4 Nákladová část

Tabulka 19 Nákladová část projektu (Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Popis	Mn. celkem	MJ	Cena celkem v Kč
Fotovoltaické panely: LONGI LR5-66HIH – 500M	100	ks	507 200
Střídač: GoodWe GW25k-MT	2	Ks	132 900
Baterie: baterie Pylontech Force-H2 14,2 kWh	3	Ks	342 530
Ovládací monitorovací jednotka: GoodWe	1	Ks	v ceně
Rapid Shutdown: odpojovač napětí	50	Ks	49 139
Montážní prvky na uchycení panelů	100	Ks	138 000
Kabeláž: AC+ DC kabeláž a silové kabely	1	Set	64 848
Rozvaděč: AC + DC rozvaděč	1	Set	53 100
Montáž a oživení systému	10	Dnů	168 300
Elektroinstalace spojené s přípravou FVE	1	Den	6 800
Revize, zpracování posudku PO	1	x	18 000
Administrativní práce s ČEZem	1	x	16 000
Administrativní práce se zpracováním dotací	1	x	25 000
Cena celkem bez DPH			1 521 739
DPH 15 %			228 261
Cena celkem s DPH			1 750 000
Dotace pro firmy z Modernizačního fondu			- 700 000
Celkové náklady na FVE po odečtení dotací			1 050 000

Příjmová část

Tabulka 20 Příjmová část projektu (Vlastní zpracování)

Popis	Cena celkem v Kč
Vlastní finanční prostředky	1 050 000
Dotace pro firmy na FVE z Modernizačního fondu (bude proplaceno do 6 měsíců po realizaci)	700 000

U výše dotace z RES+ Modernizačního fondu, platí následující:

Maximální výše podpory je až 50 % způsobilých výdajů. V praxi se ale často pohybuje mezi 35-45 %, v závislosti na:

- typu žadatele,
- místě realizace (některé regiony mají vyšší podporu),
- míře využití elektřiny pro vlastní spotřebu.

V našem projektu jsme počítali s dotací 40 %.

Po dokončení instalace fotovoltaické elektrárny dne 30. 8. 2026 bude recepční hosty informovat, že od tohoto data hotel využívá energii ze solárních panelů pro osvětlení a ohřev bazénu. Vždy, když bude slunečné počasí, jim také připomene, že čerpají energii přímo z těchto obnovitelných zdrojů.

11.4 Zhodnocení projektů

V rámci projektové části diplomové práce byly navrženy tři konkrétní opatření, jejichž realizace by vedla ke zvýšení míry udržitelnosti a soběstačnosti vybraného podniku. Každý z těchto návrhů cílí na jiný aspekt provozu, přičemž společně vytvářejí ucelený rámec environmentálně a společensky odpovědného přístupu.

Prvním návrhem je zavedení interního programu Společně udržitelně, jehož cílem je zvýšit povědomí zaměstnanců o principech udržitelnosti, motivovat je k aktivnímu zapojení a podpořit firemní kulturu zaměřenou na odpovědný provoz. Součástí programu je vytvoření informačního plakátu, který bude trvale umístěn na personálních nástěnkách a bude pravidelně aktualizován o novinky v oblasti udržitelných aktivit podniku. Program dále

zahrnuje školení klíčových zaměstnanců a zavedení návrhových formulářů, díky nimž budou mít zaměstnanci možnost přicházet s vlastními podněty ke zlepšení.

Druhý navržený projekt, Pramen udržitelnosti, je zaměřen na komunikaci s hosty. Jeho cílem je informovat návštěvníky hotelu o ekologických a společenských opatřeních, která podnik realizuje, a tím posílit důvěru v jeho odpovědný přístup. Klíčovým výstupem tohoto programu je informační leták, který bude od ledna 2026 umístěn ve všech hotelových pokojích. Leták nejen seznamuje hosty s ekologickými kroky podniku, ale bude také pravidelně aktualizován o novinky v oblasti udržitelnosti. Recepční budou hosty aktivně informovat o nových iniciativách, čímž se zlepší celkové vnímání značky hotelu.

Třetím a zároveň investičně nejnáročnějším návrhem je modernizace a rozšíření fotovoltaické elektrárny na střeše budovy hotelu Nivamare. Tento projekt reaguje na technologickou zastaralost stávajících solárních panelů a nabízí řešení, které výrazně navýší podíl vlastní výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Výsledkem bude snížení provozních nákladů, vyšší míra energetické soběstačnosti a snížení ekologické zátěže provozu.

Navržené projekty reflektují specifické potřeby podniku i současné trendy v oblasti udržitelnosti. Vzájemně se doplňují a přinášejí přidanou hodnotu nejen z environmentálního hlediska, ale i z pohledu vztahu k zaměstnancům a hostům. Jejich realizace by mohla významně přispět k dlouhodobé stabilitě a pozitivnímu vnímání podniku jak zevnitř, tak navenek.

11.5 Možnosti dalšího rozvoje

I když byly v rámci této diplomové práce navrženy konkrétní projekty zaměřené na udržitelný rozvoj podniku, prostor pro další zlepšení je stále široký. V budoucnu je možné se zaměřit na širší integraci udržitelných opatření a jejich optimalizaci podle aktuálních potřeb a možností podniku. Několik návrhů pro další rozvoj by mohlo zahrnovat:

1. Zlepšení systému třídění odpadu

Aktuálně hotel nevyužívá možnost třídění odpadu kvůli omezeným kapacitám pro jeho sběr a příliš zřídka probíhajícímu svozu. V budoucnu by se mohl podnik zaměřit na zajištění dostatečných kapacit pro třídění odpadu na jednotlivých odděleních

(např. zavedení více nádob na třídění papíru, plastů, skla a bioodpadu) a vyjednání častějšího svozu, což by významně přispělo ke snížení ekologické zátěže. Tento krok by zároveň zvýšil ekologickou odpovědnost podniku a mohl by přilákat hosty, kteří kladou důraz na odpovědné hospodaření s odpady.

2. Získání ekologického certifikátu pro hotel

Dalším krokem by mohla být certifikace podniku jako ekologicky odpovědného zařízení. Získání zeleného certifikátu (např. Green Key nebo EU Ecolabel) by podniku pomohlo nejen vylepšit jeho image, ale také by mohlo přitáhnout specifickou cílovou skupinu hostů, kteří preferují udržitelné ubytování. Certifikace by zároveň poskytla objektivní hodnotící nástroj pro měření a zlepšování udržitelnosti hotelu.

3. Vzdělávání a motivace zaměstnanců

I nadále bude důležité podporovat zaměstnance v jejich zapojení do udržitelných procesů. V budoucnu by mohl být vytvořen pravidelný online vzdělávací program zaměřený na ekologické iniciativy a osvětu o trvale udržitelném rozvoji. Tento program by mohl být součástí školení nových zaměstnanců a mohl by rovněž sloužit jako motivace pro stávající pracovníky, aby se aktivně podíleli na inovacích.

4. Zvýšení energetické efektivity v rámci památkové zóny

Vzhledem k omezením, která vyplývají z umístění hotelu v památkové zóně, je instalace některých technologií obnovitelných zdrojů energie, jako jsou tepelná čerpadla, omezená. Nicméně stále existují možnosti pro zvýšení energetické efektivity budovy, například zlepšení izolačních vlastností oken a střechy nebo instalace energeticky úsporných zařízení, která nezasahují do vzhledu budovy. Tento krok by pomohl snížit energetickou náročnost provozu a zároveň respektoval historický charakter budovy.

Navržené kroky budou vyžadovat nejen investice do materiálních a lidských zdrojů, ale také dlouhodobý závazek k udržitelnosti ze strany vedení podniku. Přesto však představují klíčové kroky k tomu, aby se společnost stala lídrem v oblasti ekologické a společenské odpovědnosti ve svém segmentu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření, která podpoří udržitelný rozvoj ve vybraném lázeňském podniku. Navržené projekty se zaměřují na zvýšení ekologické efektivity, větší zapojení zaměstnanců a hostů, a posílení image podniku jako ekologicky odpovědné a inovativní společnosti.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části: teoretickou a praktickou. Teoretická část popisovala základní pojmy a principy udržitelnosti v oblasti cestovního ruchu, speciálně v hotelnictví. Součástí teorie byly také analytické metody, které byly použity v praktické části, jako je situační analýza, SWOT analýza, polořízený rozhovor a vlastní pozorování.

Praktická část se zaměřila na analýzu aktuálního stavu vybraného podniku, která sloužila jako podklad pro tvorbu projektových návrhů. Bylo zjištěno, že podnik postrádá vyvážený sociální pilíř, což představuje jednu z jeho slabých stránek. Naopak silnou stránkou jsou již realizované modernizace, které se mohou pozitivně projevit i v oblasti udržitelnosti. Na základě těchto závěrů byla formulována opatření, která tento deficit vyrovnají a zároveň posílí již dosažené pokroky.

Projektová část se zabývala samostatnou tvorbou projektů na základě analýz. Byly navrženy tři hlavní projekty: interní program pro zaměstnance Společně udržitelně, komunikační program pro hosty Pramen udržitelnosti a rozšíření fotovoltické elektrárny. Každý z těchto projektů reaguje na specifické potřeby podniku a poskytuje konkrétní kroky k dosažení dlouhodobé udržitelnosti. Pro každý projekt byla vypracována časová analýza, která byla vizualizována pomocí Ganttova diagramu. U projektu fotovoltické elektrárny byla rovněž provedena analýza rizik pomocí skórovací metody a rizika byla zobrazená na mapě rizik.

Závěrem lze konstatovat, že implementace navržených opatření přinese nejen zvýšení energetické soběstačnosti a snížení provozních nákladů, ale také pozitivní dopady na zaměstnaneckou spokojenost a vnímání podniku ze strany hostů. Projekty se vzájemně doplňují a přispějí k vytvoření komplexního a efektivního rámce pro udržitelný rozvoj hotelu. Budoucí kroky mohou zahrnovat rozšíření ekologických opatření a jejich integraci do širšího rámce firemní politiky, což podpoří další růst a stabilitu podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

BENNER, Susanne, LAX, Gregor, CRUTZEN, Paul J., 2021. *Paul J. Crutzen and the Anthropocene: A New Epoch in Earth's History*. Springer Nature Switzerland AG. ISBN: 9783030822019.

BERÁNEK, Jaromír a kol., 2016. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přepracované vydání. Grada. ISBN: 978-80-86724-45-4.

BERÁNEK, Jaromír, RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal, VAJČNEROVÁ, Ida, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Grada. ISBN: 978-80-247-4039-3.

DISMAN, Miroslav, 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN: 80-246-0139-7.

DVOŘÁKOVÁ LÍŠKOVÁ, Zuzana, CUDLÍNOVÁ, Eva, 2015. *Ekopolitika a ekonomika životního prostředí*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta. ISBN: 978-80-739-4521-3.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-485-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel, ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: GRADA. ISBN: 978-80-271-0563-2.

KOTKOVÁ, Halina, SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2017. *Cestovní ruch*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Online. PDF. ISBN: 978-80-5188-6.

KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef, 2014. *Moderní hotelový management*. 2. akt. vydání. Grada. ISBN: 978-80-247-4835-1.

MOLDAN, Bedřich, 1990. *Životní prostředí České republiky: vývoj a stav do konce r. 1989*. Praha: Academia. ISBN: 80-200-0292-8

PATTERSON, Carol, 2016. *Sustainable tourism: business development, operations, and management*. Champaign: Human Kinetics. ISBN 978-1450460033.

PÁSKOVÁ, Martina, ZELENKA, Josef, 2012. *Cestovní ruch Výkladový slovník*. Praha: Linde. ISBN: 978-80-720-1880-2.

REITERMAN, David, 2024. *Udržitelnost a ESG přehled evropské regulace*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-969-4.

SOUKOPOVÁ, Jana a kol., 2009. *Ekonomika životního prostředí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN: 978-80-210-564-2.

SOUKUPOVÁ, Veronika, 2023. *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-796-6.

TRÁVNÍČEK, Jan a TROJAN, Jakub, 2012. *Cestovní ruch a udržitelný rozvoj*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová. ISBN 978-80-87300-21-3.

TUČKOVÁ, Zuzana; DEY, Sandeep Kumar; THAI, Hoc Huynh a HOANG, Sinh Duc, 2023. *Impact of Industry 4.0 on Sustainable Tourism: Perspectives, Challenges and Future*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited. ISBN 978-1804551585.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kolektiv, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing. ISBN: 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a ŠVECOVÁ, Lenka, 2023. *Udržitelnost a udržitelný management*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0897-8.

ZÁVODNÁ, Lucie Sára, 2015. *Udržitelný cestovní ruch: Principy, certifikace a měření*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN: 978-80-244-4576-2.

ZUZÁK, Roman, 2012. *Strategický management*. 2. vyd. Praha. Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN: 978-80-86730-82-0.

Elektronické dokumenty

BUREŠ, David, 2016. *Největší lodě světa znečišťují prostředí více než všechna auta světa. Zajímá to někoho?* Online. Dostupné z: <https://www.auto.cz/nejvetsi-lode-sveta-znecistuji-prostredi-vice-nez-vsechna-auta-sveta-zajima-to-nekoho-100743>. [cit. 2025-03-21].

ČESKO, 1992. Zákon č. 17/1992 Sb., *o životním prostředí*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, ©2010–2025 Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>. [cit. 2025-03-21].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ], 2025. *Satelitní účet cestovního ruchu*. Online. ©2025. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/satelitni-ucet-cestovniho-ruchu?pocet=10&start=0&podskupiny=025&razeni=-datumVydani#grafy>. [cit. 2025-03-21].

DU RANDT, Joanne, 2021. *The Pillars of Sustainable Development*. Online. Amava Oluntu. ©2020. Dostupné z: <https://amava.org/2021/10/07/the-pillars-of-sustainable-development/>. [cit. 2025-03-21].

ESG V PRAXI, ©2023. *Co je ESG*. Online. Tojsemdotedstihla.cz. Dostupné z: <https://www.esgvpraxi.cz/co-je-esg>. [cit. 2025-03-21].

HAPPY PLANET INDEX, ©2025. *How Happy is the Planet?* Online. Hot or Cool. Dostupné z: <https://happyplanetindex.org>. [cit. 2025-03-21].

HUMAN DEVELOPMENT REPORTS, ©2025. *Human Development Index (HDI)*. Online. United Nations Development Programme. Dostupné z: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>. [cit. 2025-03-21].

KOLEKTIV, autorů, 2006. *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu*. Online, PDF. Praha: MMR. Dostupné z: https://mmr.gov.cz/getmedia/cc80193b-e4e8-4694-8a65-728df70a5fd8/GetFile14_2.pdf. [cit. 2025-03-21].

KRÁTKÁ, Jana, 2020. *Ekologická stopa*. Online. VUHU a.s. Dostupné z: <https://www.eckralupy.cz/ke-stazeni?action=detail&id=23>. [cit. 2025-03-21].

KURZY.CZ, ©2000-2025. *Léčebné lázně Luhačovice - Sanatorium Miramare s.r.o.* Online. Obchodní rejstřík. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/60727942/lecebne-lazne-luhacovice-sanatorium-miramare-sro/>. [cit. 2025-03-21].

MAPY.CZ, 2022. *Lázeňský hotel Nivamare*. Letecká mapa. Online. Dostupné z: <https://mapy.cz/letecka?l=0&q=nivamare&source=firm&id=13369843&ds=1&x=17.7698729&y=49.1231734&z=19>. [cit. 2025-03-21].

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ [MŽP], ©2022. *Agenda 2030*. Online. Dostupné z: <https://www.sdg-data.cz>. [cit. 2025-03-21].

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ [MŽP], ©2025. *Agenda 2030*. Online. Dostupné z: <https://mzp.gov.cz/cz/agenda/udrzitelny-rozvoj/agenda-2030>. [cit. 2025-03-21].

MIRAMARE LUHAČOVICE. *Lázně Miramare Luhačovice*. Online. ROYAL SPA, A.S. Dostupné z: <https://www.miramare-luhacovice.cz>. [cit. 2025-03-21].

NORTHERN RIDGE, 2024. *Environmental Impact Of Hotel Industry*. Online. NRG. Dostupné z: <https://www.northernridge.earth/environmental-impact-of-hotel-industry-20jul24/>. [cit. 2025-03-21].

ROYAL SPA, 2021. *Občasník lázeňských hotelů Royal spa*. Online. Říjen 2021. Dostupné z: <https://www.royalspa.cz/wcd/catalogues/casopisy/casopis-rsnews-2021-web.pdf>. [cit. 2025-03-21].

TORK, ©2024. *Udržitelnost ovlivňuje to, jaký dojem dělá hotel na své hosty*. Online. Essity Hygiene and Health Ab. Dostupné z: <https://www.tork.cz/vase-podnikani/reseni/prehled/hotely/vyzvy-pro-hotely>. [cit. 2025-03-21].

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium MIRAMARE, s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 3 pilíře trvale udržitelného rozvoje (Du Randt, 2021)	19
Obrázek 2 17 cílů udržitelného rozvoje (MŽP, ©2022)	24
Obrázek 3 Členění cestovního ruchu (Kotková, Schwartzhoffová, 2017)	28
Obrázek 4 Pohled na hotel Nivamare z letecké mapy (Mapy.cz, 2022).....	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Organizační struktura společnosti ROYAL SPA (Zdroj: interní dokumentace společnosti)	42
Tabulka 2 Výsledek hospodaření společnosti v letech 2019–2023 v tis. Kč (Vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti)	47
Tabulka 3 Přijaté dotace na investiční a provozní účely společnosti za rok 2020 a 2021 v tis. Kč (Vlastní zpracování dle Výroční zprávy společnosti)	48
Tabulka 4 Tržby společnosti v letech 2019–2023 v tis. Kč (Vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti)	48
Tabulka 5 Průměrný počet zaměstnanců společnosti v letech 2019–2023 (Vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti).....	50
Tabulka 6 Tabulka udržitelných investic pořízení a jejich dopadů dle časového sledu (Vlastní zpracování).....	58
Tabulka 7 Náklady na udržitelnost v podniku (Vlastní zpracování)	59
Tabulka 8 SWOT analýza podniku (Vlastní zpracování)	62
Tabulka 9 Harmonogram přípravy interního programu (Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 10 Náklady na interní program (Vlastní zpracování)	71
Tabulka 11 Vzor plakátu Společně udržitelně (Vlastní zpracování)	72
Tabulka 12 Harmonogram a program zabezpečení komunikačního programu (Vlastní zpracování).....	74
Tabulka 13 Náklady na leták (Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 14 Vzor letáku Pramen udržitelnosti (Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 15 Harmonogram a program zabezpečení projektu (Vlastní zpracování)	79
Tabulka 16 Identifikace rizika (Vlastní zpracování).....	81
Tabulka 17 Ohodnocení rizik (Vlastní zpracování).....	82
Tabulka 18 Návrhy na opatření ke snížení rizik (Vlastní zpracování)	83
Tabulka 19 Nákladová část projektu (Vlastní zpracování dle interních zdrojů).....	85
Tabulka 20 Příjmová část projektu (Vlastní zpracování).....	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 HDP a HPH cestovního ruchu a podíl v národním hospodářství ČR (Zdroj: ČSÚ, ©2025)	44
Graf 2 Vývoj návštěvnosti lázní v ČR (Vlastní zpracování dle ČSÚ).....	45
Graf 3 Vývoj návštěvnosti lázní v ČR rezidenty a nerezidenty (Vlastní zpracování dle ČSÚ)	46
Graf 4 Výsledek hospodaření společnosti v letech 2019–2023 (Vlastní zpracování)	47
Graf 5 Tržby společnosti v letech 2019–2023 (Vlastní zpracování)	49
Graf 6 Průměrný počet zaměstnanců společnosti v letech 2019–2023 (Vlastní zpracování)	50
Graf 7 Průměrná délka pobytu přes ZP a samoplátců (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)	51
Graf 8 Počet hostů (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti	52
Graf 9 Průměrná délka pobytu v Nivamare (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti).....	53
Graf 10 Počet hostů v Nivamare (Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti).....	53
Graf 11 Harmonogram činností interního programu (Vlastní zpracování v aplikaci Gantt)	70
Graf 12 Harmonogram činností komunikačního programu (Vlastní zpracování v aplikaci Gantt)	74
Graf 13 Síťový graf (Vlastní zpracování).....	80
Graf 14 Harmonogram činností FVE (Vlastní zpracování v aplikaci Gantt)	81
Graf 15 Mapa rizik (Vlastní zpracování).....	84

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AR	Rozšířená realita
CSR	Společenská odpovědnost firem
CSRD	Reportování podnikové udržitelnosti
CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
ESG	Enviromental, Social, Governance
EU	Evropská unie
FVE	Fotovoltaická elektrárna
HDI	Index lidského rozvoje
HDP	Hrubý domácí produkt
HPI	Index šťastné planety
MR	Smíšená realita
OSN	Organizace spojených národů
SDGc	Cíle udržitelného rozvoje
TUR	Trvale udržitelný rozvoj
XR	Rozšířená realita v širším smyslu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Historie společnosti ROYAL SPA

Příloha P II: Rozhovor s hostem

PŘÍLOHA P I: HISTORIE SPOLEČNOSTI ROYAL SPA

Jak to všechno začalo?

V roce 1993, když začínající hoteliér z Luhačovic, Antonín Plachý, hledal finanční prostředky na rekonstrukci svého prvního lázeňského domu. S pětilitrovým demižonem slivovice v ruce se vydal do Prahy, aby v bance vyjednal úvěr.

Jeho žádost o půjčku bankéře nepobavila obsahem, ale spíše částkou – v době, kdy podnikatelé běžně žádali o stovky milionů nebo miliardy, si Antonín Plachý skromně řekl jen o dva miliony.

O pár let později se z vystudovaného veterináře stal úspěšný a nekompromisní podnikatel, který významně ovlivnil české lázeňství. V roce 1995 společně s JUDr. Zdeňkem Zemkem, rodákem z Vlčnova, založili firmu Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium Miramare. Postupně vybudovali lázeňský komplex zahrnující Miramare, Antoanetu a vilu Valaška s více než 300 lůžky.

V následujících letech přikoupili další lázeňské domy, čímž postupně vznikla síť s kapacitou přesahující 1 000 lůžek. Antonín Plachý se významně zasloužil o záchranu lázní v Ostrožské Nové Vsi a Velkých Losínách. Kvůli vážné nemoci v roce 2015 předal řízení společnosti svým dětem, Martinovi a Veronice.

Historie významných událostí

1991-1995	Pronájem hotelu Zálesí Luhačovice
1995	Rekonstrukce a otevření hotelu MIRAMARE I
1996	Koupě a rekonstrukce Lázeňského hotelu ROYAL a koupě lázeňského domu Pernštýn a Nasta v Luhačovicích
1999-2004	Postupné rozšíření hotelů MIRAMARE
2001	Koupě a rekonstrukce lázeňského domu RITA v Luhačovicích
2002	Otevření SIRNATÝCH LÁZNÍ Ostrožská Nová Ves po rekonstrukci
2006	Otevření nově postaveného lázeňského hotelu VILA ANTOANETA, zařazení hotelu DIANA ve Velkých Losínách do skupiny ROYAL SPA
2007	Rozšíření hotelu ROYAL v Mariánských Lázních

- 2008 Převzetí TERMÁLNÍCH LÁZNÍ Velké Losiny a zahájení rekonstrukce
- 2009 Otevření VILY VALAŠKA Luhačovice po rekonstrukci
- 2010 Slavnostní otevření Lázeňského hotelu ELIŠKA ve Velkých Losinách
- 2012 Dokončení rekonstrukce SANATORIA ŠÁRKA ve Velkých Losinách
- 2013 Zahájení výstavby unikátního termálního parku ve Velkých Losinách
- 2015 Slavnostní otevření nově vybudovaného termálního parku TERMÁLY LOSINY
- 2016 Otevření venkovní části areálu TERMÁLY LOSINY
- 2018 Rozsáhlá rekonstrukce a následné otevření VILY BRNĚNKA
- 2020 25 let ROYAL SPA, světem se šíří COVID-19, uzavření hotelů
- 2021 Znovuotevření lázeňských hotelů a resortů
- 2022 Otevření hotelu NIVAMARE

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S HOSTEM

Datum rozhovoru: 28. března 2025

Forma: Polořízený rozhovor

Respondent: Dlouholetý host lázní

Otázka 1: Všimla jste si během pobytu nějakých ekologických nebo sociálně odpovědných opatření v hotelu (např. třídění odpadu, úspora energie, lokální produkty)?

Odpověď: Ne, nevšimla jsem si ničeho konkrétního. Možná to tam je, ale nebylo to nijak viditelné.

Otázka 2: Byla byste ochotna zapojit se během pobytu do ekologických opatření (např. omezení výměny prádla, třídění odpadu, šetření vodou)?

Odpověď: Klidně, pokud by mi to někdo vysvětlil nebo nabídnul.

Otázka 3: Cítila jste se během pobytu dostatečně informována o ekologickém přístupu hotelu?

Odpověď: Ne, o ničem jsem se nedozvěděla.

Rozhovor proběhl v klidné atmosféře, respondent odpovídal ochotně.