

Projekt zefektivnění současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti

Bc. Kristýna Váňová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Kristýna Váňová
Osobní číslo: M21585
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání ve službách cestovního ruchu
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt zefektivnění současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky v oblasti lázeňství a stravovacích služeb.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Analyzujte současný stav a proces poskytování stravovacích služeb ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt zefektivnění systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DEMICO, Frederick J. *Medical tourism and wellness: hospitality bridging healthcare (H2H)*. Oakville: AAP Apple Academic Press, 2017. ISBN 978-1-77463-680-0.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar; VILDOVÁ Eliška; JANEČEK Petr a TLUČHOŘ Jan. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2461-9.
OCH, František; MANKOVECKÝ Lubomír; SCHLANGER Jiří a VYLITA Tomáš. *Budoucnost lázeňství: poznámky k budoucnosti lázeňství = notes on the future of the balneology*. 2. vyd. Mšené-lázně: Výzkumný ústav balneologický, veřejná výzkumná instituce, 2018. ISBN 978-80-906398-1-2.
SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Lázeňství a wellness*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 9788024451138.
SMITH, Melanie a PUCZKÓ László. *Health, tourism and hospitality: spas, wellness and medical travel*. 2nd ed. London: Routledge, 2014. ISBN 9780415638654.

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

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19. 4. 2023

Jméno a příjmení: Kristýna Váňová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zefektivnit současný systém stravovacích služeb ve vybrané společnosti prostřednictvím navržených pracovních balíčků. V teoretické části práce je zahrnuta literární rešerše zabývající se lázeňstvím a problematikou obsaženou v práci. V rámci zpracování řešení byla využita možnost rozhovorů ve vybrané společnosti, analýza současného stavu společnosti, SWOT analýza a analýza oprávněného zájmu. Projekt je dále podpořen nákladovou, časovou a rizikovou analýzou. V práci je navrženo řešení v podobě pracovních balíčků, které obsahují kroky pro zefektivnění současného systému stravovacích služeb. Tvorba pracovních balíčků projektu vyplynula ze strukturovaných, polostrukturovaných i nestrukturovaných rozhovorů a analýzy současného stavu společnosti. Hlavním výstupem práce je formulace zmíněných pracovních balíčků.

Klíčová slova: lázeňství, stravování v lázeňství, projekt, zefektivnění systému stravování, zaměstnanci

ABSTRACT

The main goal of the diploma thesis is to make the current food service systems more effective in the selected organization through the proposed work packages. The thesis begins with the theoretical part, which includes literary research on the spa system and the problems mentioned in the thesis. The interviews with the selected organization, analysis of the current situation of the organization, SWOT analysis, and analysis of legitimate interest were used to process the final results. The whole project is supported by cost, time, and risk analysis. In the diploma thesis, a solution for work packages is proposed. These packages include steps to make the current system of food services more effective. The formation of the project work packages resulted from structured, half-structured, and non-structured interviews and an analysis of the current status of the society. The primary outcome of the thesis is the formation of the mentioned packages.

Key words: spa, food system in the spa sector, project, streamline of food system, employees

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Zuzaně Vaculčikové, Ph. D. za věnovaný čas při konzultacích, cenné rady, poznatky a celkovou ochotu pomoci při tvorbě diplomové práce. Další poděkování patří vedení vybrané společnosti za spolupráci při získávání potřebných informací a expertům na problematiku hotelového stravování za rady při zpracování řešení.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 LÁZEŇSTVÍ	14
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	14
1.2 ROZDÍL MEZI BALNEOLOGIÍ A ANGLICKÝM OZNAČENÍM SPA	17
1.3 HISTORIE LÁZEŇSTVÍ.....	17
1.4 VÝZNAM LÁZEŇSTVÍ A JEHO PŘÍNOSY	19
1.4.1 Zdravotně-léčebné přínosy	20
1.4.2 Ekonomické přínosy.....	20
1.4.3 Regionální přínosy	21
1.4.4 Sociálně kulturní přínosy a přínosy pro cestovní ruch.....	21
1.4.5 Environmentální přínosy	21
1.4.6 Přínosy pro klienta	22
1.5 PŘEDPOKLADY ROZVOJE LÁZEŇSTVÍ	23
1.6 BUDOUCNOST LÁZEŇSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	24
2 SLUŽBY V LÁZEŇSKÝCH ZAŘÍZENÍCH	26
2.1 LÉČEBNÉ SLUŽBY	26
2.2 UBYTOVACÍ SLUŽBY	27
2.3 STRAVOVACÍ SLUŽBY	28
2.4 KULTURNÍ, SPOLEČENSKÉ A SPORTOVNÍ SLUŽBY.....	28
2.5 DALŠÍ SLUŽBY SPOJENÉ S POBYTEM V LÁZEŇSKÉM MÍSTĚ.....	29
3 STRAVOVACÍ SLUŽBY	30
3.1 DIETNÍ SYSTÉM	30
3.2 TYPY SPECIÁLNÍCH LÁZEŇSKÝCH DIET	31
3.2.1 Příklad dietního systému v zařízení Státní léčebné lázně Janské Lázně.....	32
3.2.2 Příklad dietoterapie v Lázních Luhačovice, a. s.	32
3.3 NOVÉ TRENDY VE STRAVOVÁNÍ	33
3.4 REGULACE STRAVOVÁNÍ	34
4 METODIKA PRÁCE	35
4.1 VÝZKUMNÝ BRIEF	35
4.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	35
4.3 SWOT ANALÝZA	36
4.4 MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	37
4.5 ANALÝZA NOSITELŮ OPRÁVNĚNÉHO ZÁJMU	37

4.6	ČASOVÁ ANALÝZA – METODA KRITICKÉ CESTY CPM	38
4.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	38
4.8	METODY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
5	SHRnutí POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
6	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	43
6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	43
6.2	GEOGRAFICKÉ UMÍSTĚNÍ	44
6.3	PŘÍRODNÍ LÉČIVÉ PRAMENY	45
6.4	HISTORIE	45
6.5	POŘÁDÁNÍ AKCÍ	46
7	CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	47
7.1	POSKYTOVANÉ SLUŽBY / POBYTY	47
7.1.1	Léčebné pobyty	47
7.1.2	Relaxační pobyty	47
7.1.3	Wellness pobyty v Alexandrii	48
7.1.4	Víkendy / pár dní	48
7.1.5	Léčba dětí	49
7.1.6	S příspěvky	49
7.1.7	Dárkové poukazy	50
7.2	UBYTOVACÍ A STRAVOVACÍ MOŽNOSTI	51
7.2.1	Shrnutí stravovacích a ubytovacích možností	53
7.2.2	Ceník stravování 2024	54
7.2.3	Dietoterapie	55
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POSKYTOVÁNÍ STRAVOVACÍCH SLUŽEB	57
8.1	VÝZKUMNÝ BRIEF	57
8.1.1	Celková situace	57
8.1.2	Důvody pro výzkum	58
8.1.3	Cíle výzkumu	58
8.1.4	Cílová skupina	58
8.2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	58
8.3	ANALÝZA ROZHovorŮ	59
9	AKTUÁLNÍ SITUACE ČESKÉHO LÁZEŇSTVÍ	68
9.1	VÝVOJ NÁVŠTĚVNOSTI ČESKÝCH LÁZNÍ V LETECH 2019–2022	68
9.2	POČTY PACIENTŮ V LETECH 2019-2022	70
10	SWOT ANALÝZA	72
10.1	ROZBOR SWOT ANALÝZY	72
10.1.1	Silné stránky	73

10.1.2	Slabé stránky	73
10.1.3	Příležitosti	74
10.1.4	Hrozby	74
11	SHRnutí ZÁVĚRŮ Z ANALÝZ	76
12	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	77
12.1	ÚROVEŇ 1	77
12.2	ÚROVEŇ 2	79
12.3	ÚROVEŇ 3	80
12.4	ÚROVEŇ 4	80
13	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ STRAVOVACÍCH SLUŽEB ÚROVNĚ 1	81
13.1	CÍL PROJEKTU.....	81
13.2	VÝSTUP PROJEKTU	81
13.3	ZDŮVODNĚNÍ REALIZACE PROJEKTU	81
13.4	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU.	82
13.5	ANALÝZA NOSITELŮ OPRÁVNĚNĚHO ZÁJMU	82
13.6	HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU	85
13.7	PRACOVNÍ BALÍČKY PROJEKTU.....	87
13.7.1	Nákup surovin na centrální úrovni	87
13.7.2	Zefektivnění postupů při výrobě	88
13.7.3	Investice do modernizace kuchyňských zařízení	89
13.7.4	Zefektivnění služeb při výdeji.....	90
13.7.5	Personální problematika.....	92
14	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	94
14.1	NÁKUP SUROVIN NA CENTRÁLNÍ ÚROVNI	94
14.2	INVESTICE DO VYBAVENÍ.....	95
14.3	NÁKLADY NA INFORMAČNÍ CEDULKY A GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ STANDARDIZACE	95
14.4	ÚSPORA PO ZAVEDENÍ PRACOVNÍHO BALÍČKU ZEFEKTIVNĚNÍ POSTUPŮ PŘI VÝROBĚ.....	97
14.5	NÁKLADY NA DRESSCODE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICÍCH ČÍŠNÍK/SERVÍRKA	97
14.6	SHRnutí NÁKLADOVÉ ANALÝZY	97
15	ČASOVÁ ANALÝZA	99
16	RIZIKOVÁ ANALÝZA	101
17	ZHODNOCENÍ PROJETU	103
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	105
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	111
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112

SEZNAM TABULEK.....	113
SEZNAM PŘÍLOH	115

ÚVOD

Lázeňství, jakožto odvětví cestovního ruchu, má v České republice dlouholetou tradici. Postupem času se z lázní stalo místo nejen pro léčbu a rekonvalescenci, ale také místo určené k odpočinku a relaxaci. V dnešní době se lázeňství, ale i sektor cestovního ruchu potýká s problémem nedostatku zaměstnanců na méně lukrativních pozicích. Důvodem může být nízká nezaměstnanost v České republice, která je ve srovnání druhá nejnižší v Evropské unii. Se stejným problémem se potýká i vybraná společnost působící v lázeňském odvětví.

Diplomová práce se zabývá zefektivněním současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti, pomocí projektového řešení, které obsahuje pracovní balíčky s kroky vedoucími ke splnění cíle.

Nejprve je zpracována teoretická část, která zahrnuje literární rešerši týkající se lázeňství a celkového zaměření práce. Teoretická část definuje lázeňství a pojmy s ním spojené, dále uvádí význam lázeňství a jeho přínosy, udává předpoklady rozvoje a budoucnost lázeňství, obsahuje výpis služeb poskytovaných lázeňskými zařízeními a blíže specifikuje službu stravování. Poslední kapitolou teoretické části je metodika práce, ve které jsou z teoretického hlediska popsány metody, které jsou použity při tvorbě praktické části práce.

Praktická část obsahuje charakteristiku vybrané společnosti a vybraných poskytovaných služeb, dále je zde uvedena analýza současného stavu poskytování stravovacích služeb, ve které je obsažena analýza rozhovorů. V rámci dalších kapitol je popsána aktuální situace českého lázeňství a provedena SWOT analýza. Následně praktická část obsahuje charakteristiku projektu a bližší specifikaci úrovně 1, která byla pro projekt v rámci diplomové práce vybrána. Výstupem práce je definování pracovních balíčků, které obsahují kroky potřebné k dosažení cíle a jsou podpořeny nákladovou, časovou a rizikovou analýzou.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem projektu je zefektivnění systému stravovacích služeb na základě analýzy současného stavu stravovacích služeb ve zkoumané společnosti. Dílčími cíli projektu jsou snížení potřeby kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnanců v kuchyňských a restauračních zařízeních a z toho vyplývající snížení personálních nákladů společnosti, zlepšení kvality servisu, zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení celkového dojmu z restauračních provozů ve společnosti.

Práce je členěna do dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje literární rešerši týkající se zaměření práce. Zabývá se problematikou lázeňství, definuje pojmy s ním spojené, popisuje, jaký má lázeňství význam a přínos, obsahuje výčet a popis služeb poskytovaných lázeňskými zařízeními a blíže specifikuje službu stravování v lázeňském odvětví, udává předpoklady rozvoje a popisuje jaká bude budoucnost lázeňství dle vybraných autorů. V kapitole s názvem metodika práce jsou z teoretického hlediska popsány metody, které jsou dále využívány v praktické části diplomové práce. A poslední kapitolou je shrnutí teoretických poznatků.

Praktická část se v prvním kroku zabývá charakteristikou vybrané akciové společnosti v lázeňském odvětví a charakteristikou vybraných poskytovaných služeb. Dále je provedena analýza současného stavu poskytování stravovacích služeb formou provedení několika strukturovaných, polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů s vedením společnosti a jejími zaměstnanci. Výsledky rozhovorů jsou tříděny dle jejich zaměření. Dále je v praktické části obsažen popis aktuální situace českého lázeňství a SWOT analýza. Následuje charakteristika projektu, který je nejprve rozdělen do čtyř úrovní a dále je pracováno pouze s úrovní 1.

V kapitole 13 jsou popsány cíle, výstupy a zdůvodnění realizace projektu. Dále je v této části práce provedena analýza nositelů oprávněného zájmu pomocí matice moci a zájmu a matice moci a dynamismu. Dále je vyhotovena matice odpovědnosti, která udává odpovědnost jednotlivých osob zařazených do projektu. Výstupem projektu je tvorba pracovních balíčků obsahující kroky potřebné k dosažení stanovených cílů.

Závěrem je provedena nákladová analýza, časová analýza pomocí metody kritické cesty CPM a riziková analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LÁZEŇSTVÍ

Česká republika se pyšní velkým množstvím přírodních léčivých zdrojů, které se už po staletí využívají k prevenci a léčbě nemocí. Svaz léčebných lázní České republiky (lecebnelazne.cz, 2023) poukazuje na půvab českého lázeňství, který spočívá v unikátních léčebných metodách, zajímavé architektuře, historii a kráse okolní přírody.

Léčebné lázeňství představuje důležitý ekonomický jev, jelikož je v řadě zemí součástí zdravotního systému ale také cestovního ruchu. Vaníček a Hilšerová (2020, s. 45) ve své publikaci definují lázeňství jako neinvazivní formu léčby, která má za následek zlepšení pacientova zdravotního stavu ale také jeho odpočinek. Demicco (2017, kap. Introduction) dodává, že lidé na celém světě věnují v dnešní době větší pozornost zdravému životnímu stylu a vyhledávají dostupnou lékařskou péči.

Vědní obor zabývající se lázeňstvím nazýváme balneologií, což je dle Jakubíkové (2019, s. 20) „*nauka o léčení přírodními, na určité místo vázanými léčivými zdroji, jejich účincích na lidský organismus a lázeňských léčebných metodách.*“

Jakubíková (2019, s. 19) se při vysvětlení pojmu lázeňství odkazuje na knihu *Obrazy z dějin lázeňství* autora MUDr. Vladimíra Křížka, v níž se píše:

„Využívání přírodních léčivých zdrojů, koupele, lázně, pití vod a lázeňské léčení hrály v lékařství odedávna značnou roli jako jeden z nejstarších způsobů terapie, užívané od nepaměti až do současnosti. V blízkosti zdrojů, především okolo vývěrů minerálních a termálních vod ke koupelím a k pití vznikala postupně léčivá místa. Také ložiska rašeliny, slatiny a bahna poskytovala cenný materiál pro ohřívané koupele a zábaly, oblíbené u revmatiků. Pestré dějiny lázní a lázeňství zapadají svým obsahem nejen do širších dějin lékařství, ale také do kulturních dějin a nemálo do dějin přírodních věd a techniky.“

Lázně a lázeňská místa navštěvuje každým rokem více lidí Smith a Puczkó (2014, s. 121) mezi hlavní důvody návštěv řadí relaxaci a zvládnání stresu, dárek pro blízké, zvládnání bolesti, sociální zkušenost a zdravotní důvody.

1.1 Vymezení pojmů

V České republice je dle Schwartzhoffové (2016, s. 29) léčebné lázeňství zařazeno do léčebně preventivní péče, která je hrazena z veřejných zdrojů, a to buď zcela, nebo částečně. Je tedy třeba si definovat odbornou terminologii.

Lázně

Při vysvětlení původu pojmu lázně se jednotlivé literární zdroje jednoznačně neshodují. Jakubíková (2019, s. 18) ve své publikaci uvádí několik teorií vzniku slova lázně. Dle jedné z nich slovo lázně neboli spa pochází z latinského slova spagere, což znamená rozptylovat, navlhčit. Další se přiklání k vysvětlení, že původ slova vychází z valonského slova espa, které lze přeložit jako fontána. Slovem lázně se zabývalo velké množství badatelů, většina se přiklání ke dvěma hlavním myšlenkám, které jsou následující. Slovo vzniklo z latinského Salus per aquae v překladu zdraví z vody, pravděpodobnější je však druhá myšlenka, že pojem je historicky zaveden dle názvu malé belgické vesnice Spa, která je bohatá na teplé minerální prameny.

Samotný pojem lázně je dle Schwartzhoffové (2016, s. 29) užíván k označení jak lázeňského místa, tak léčebného zařízení.

Vaniček a Hilšerová (2020, s. 47) definují lázně jako „komplex zařízení pro ubytování, stravování, sportovní vyžití, léčebné a rehabilitační procedury, které využívají léčivé zdroje pro dosažení léčebného účinku na klienty.“

Lázeňské místo a lázeňský statut

Schwartzhoffová (2016, s. 29) ve své publikaci vysvětluje, že se jedná o lokalitu, ve které se nachází samotný přírodní zdroj, lázeňské zařízení včetně odpovídající infrastruktury a neporušené přírodní prostředí. Na návrh Ministerstva zdravotnictví prohlašuje místo za lázeňské místo vláda České republiky. Odborný posudek k tomuto prohlášení podává Český inspektorát lázní a zřidel spadající pod Ministerstvo zdravotnictví.

Místní poplatek

Schwartzhoffová (2016, s. 29) poukazuje na možnost výběru místního poplatku od klientů ubytovacích zařízení v lázeňském místě.

Subjekt poplatku – fyzická osoba, která přechodně a za úplaty pobývá v lázeňských místech neboli osoba, která není v obci přihlášená.

Předmět poplatku – pobyt trvající maximálně 60 dnů u jednotlivého poskytovatele.

Základ, sazba a výpočet poplatku – základem je počet započatých dnů, kromě počátečního dne pobytu, sazba činí maximálně 50 Kč a poplatek se vypočte jako sazba krát základ poplatku.

Poplatník – poplatníkem je dle Plzákové (2018, s. 39) „fyzická osoba, která přechodně a za úplatu pobývá v lázeňském místě.“

Plátce – Plzáková (2018, s. 39) definuje jako „fyzickou nebo právnickou osobu, která přechodně ubytování poskytl, tato osoba za daný poplatek ručí.“

Léčebný režim

Léčebný režim představuje uspořádání dne, ve kterém jsou začleněny i služby cestovního ruchu. Ekonomickou výkonovou jednotkou je tzv. ošetřovací den, který je také označován za produkt lázeňských léčebných ústavů.

Léčivé zdroje

Přírodní léčivý zdroj – je dle Vaníčka a Hilšerové (2020, s. 47) minerální voda, plyn nebo peloid, který má léčebné vlastnosti. Pro tento zdroj musí být vydáno osvědčení. Schwartzhoffová (2016, s. 31) doplňuje, že osvědčení vydává Ministerstvo zdravotnictví pod dohledem lékaře.

Minerální voda pro léčebné využití – „jde o podzemní vodu požadované čistoty a s obsahem v ní rozpuštěných pevných látek alespoň 1 g/l nebo s obsahem alespoň 1 g/l rozpuštěného oxidu uhličitého nebo s obsahem jiného významného chemického prvku nebo která má teplotu v místě vývěru vyšší než 20 °C anebo požadovanou radioaktivitu radonu.“ (Vaníček a Hilšerová, 2020, s. 47)

Povolení k využití zdroje – Ministerstvo dbá na šetrnost a využívání zdroje k léčebným účelům.

Správce zdroje – určuje ministerstvo.

Balneotechnika neboli zřidelní technika – se zabývá problematikou spojenou s těžbou, vedením a akumulací léčebných prostředků.

Ochranná pásma – slouží k ochraně zdroje a je děleno do dvou stupňů, první stupeň je pro ochranu okolí výstupu zdroje, druhý stupeň je stanoven k ochraně zřidelní struktury.

Přírodní léčivé zdroje

Přírozeně se vyskytující minerální voda.

Zřidelní plyn – kysličník uhličitý, radioaktivní plyny.

Peloidy – rašelina, slatina a bahno.

Léčivé klima – dlouhý sluneční svit, teplotní rozdíl není vyšší než 13 °C, spad prachu maximálně 5 g na 1 m za měsíc a vlhkost vzduchu se průměrně pohybuje okolo 80 %. (Schwartzhoffová, 2016, s. 32-33)

Typy lázeňské péče

Lázeňská péče je definována jako lůžková péče a nelze ji zaměňovat za ambulantní proto musí být pacient vždy ubytován v lázeňském zařízení.

Lázeňskou péči si hradí pacient z vlastních zdrojů nebo mu lázeňskou péči hradí zdravotní pojišťovny ve dvou typech. Komplexní lázeňská péče, při které zdravotní pojišťovna hradí léčbu, ubytování i celodenní stravu a příspěvková lázeňská péče kdy zdravotní pojišťovna hradí pouze léčbu, v takových případech si ubytování a stravu hradí pacient z vlastních zdrojů (lazneluhacovice.cz, 2021)

1.2 Rozdíl mezi balneologií a anglickým označením spa

Slovo lázně překládáme do angličtiny pod pojmem spa, což má ale v různých zemích odlišný význam. Tento problém se zde nevyskytuje pouze dnes, ale bylo tomu tak i v minulosti. V zemích s dlouholetou lázeňskou tradicí, tedy v evropských zemích, si lze pod pojmem lázně představit především léčebné lázeňství, též definováno jako balneologie. V anglicky mluvících zemích se slovo spa začalo používat i pro zařízení která neposkytují léčebné ale pouze osobní služby jako například relaxační služby, wellness nebo péče o obličej. Jakubíková (2019, s. 37) ve své knize uvádí správný překlad pro léčebné lázeňství neboli balneologii a radí používat anglický termín Health Treatment.

Dle autorů Smith a Puczkó (2017, s. 272) při použití anglického pojmu spa jde o vodoléčbu s obyčejnou vodou. Balneologie využívá především minerální vodu.

1.3 Historie lázeňství

Prvopočátky lázeňství můžeme datovat již do období pravěku, kdy vývěry horké vody a výpary plynů byly spojovány s léčebnými účinky a nadpřirozenými silami. Dle Schwartzhoffové (2016, s. 7) můžeme první zmínky o termálních pramenech na našem území zařadit do keltského období. Jde o termální radioaktivní prameny v Teplicích.

Lázeňství, známe jako balneoterapie, což v překladu znamená „léčba koupáním“. Jakubíková (2019, s. 20) ve své knize upozorňuje na fakt, že zdravotní stav lidí byl vždy úzce spjat s jejich hygienou, a tedy i koupelí.

Za kolébku lázeňství je považováno starověké Řecko a Řím. V počátcích začaly vznikat veřejné lázně v řeckých městech, Schwartzhoffová (2016, s. 7) uvádí, že tyto veřejné lázně byly budovány především v blízkosti sportovišť, jelikož po sportovním výkonu následovala koupel či masáž. V antické době se poprvé objevují vany a rozvody vody pomocí trubek. Schwartzhoffová (2016, s. 8) považuje za jedny z nejstarších starověkých lázní Diokleciánovy lázně.

Koupele a lázně byly v mnoha zemích Blízkého a Středního východu součástí zámků a paláců. Chloubou arabských měst byly luxusní veřejné lázně označované jako hammamy, které měly společnou a hygienickou úlohu. (Jakubíková, 2019, s. 24) Schwartzhoffová (2016, s. 8) do této epochy zařazuje také kosmetické úkony na nohách, rukou, tváři a depilaci.

Ve středověku došlo na našem území k potlačení myšlenky péče o tělo vlivem církve. V zemích jako je Itálie a Francie však stále přetrvávala určitá forma péče o tělo, zájem o ni rostl především u feudálů a bohatých měšťanů, což tvořilo předpoklad pro vznik lázeňství. (Schwartzhoffová, 2016, s. 9)

Vaniček a Hilšerová (2020, s. 48-49) považují za největší rozmach českého a moravského lázeňství období od 18. do 20. století. S tímto názorem se k nim přidává i Schwartzhoffová (2016, s. 9), která tuto dobu označuje za zlatou éru lázeňství. Na přelomu 19. a 20. století docházelo k dostavbě a modernizacím lázeňských budov. Dvacátá léta 20. století považuje za období ekonomické prosperity a chápání lázeňství jako ekonomického odvětví. Autoři se shodují, že klientelu lázní tvořili především aristokraté, vyšší vrstva, umělci a významné osobnosti tehdejší doby.

V padesátých letech se dle Vanička a Hilšerové (2020, s. 49) „projevila dvojkolejnost v řízení. Léčebné lázně byly začleněny do státní zdravotní správy – státní lázně a zřídla, ale i do zdravotní služby národního pojištění – lázně a lázeňské domy zdravotního pojištění.“ Jelikož investice v tomto období směřovaly do průmyslu, výstavba lázeňských zařízení byla minimální. Většina stávajících lázeňských objektů byla zabrána pro ubytovací nebo jiné účely.

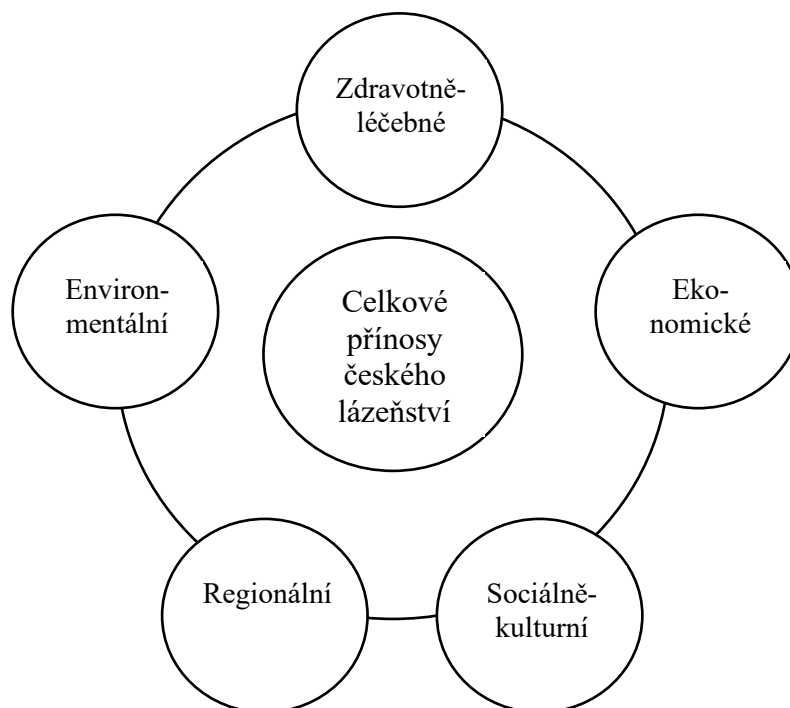
Od šedesátých let se léčebné lázně začaly podílet na rozvoji dosud utlumeného cestovního ruchu pod vlivem Vládního výboru pro turismus. Vybavení však bylo nedostačující oproti ostatním zemím. V sedmdesátých letech došlo dle Vanička a Hilšerové (2020, s. 49) k masovému rozšíření lázeňství a k aktivním investicím do tohoto odvětví. Způsobilo to však chaotickou výstavbu. Předpoklady pro další rozvoj byly vytvořeny v osmdesátých letech,

ale došlo ke stagnaci. Lázeňské kapacity byly nadměru využívány bez potřebných investic. Stát zastával názor, že lázně jsou určeny výhradně k léčebným účelům, jsou hrazené z veřejných financí a host si nemůže stěžovat na nedostatečnou úroveň a kvalitu služeb.

Po roce 1990 nastala změna z hlediska vlastnictví, struktury pacientů a financování. Schwartzhoffová (2016, s 10) ve své knize popisuje postupnou privatizaci lázní. Část se stala součástí soukromého sektoru a část zůstala ve vlastnictví obcí a státu. V prvních krocích bylo 12 státních podniků převedeno na akciové společnosti a postupně vzniklo více než 50 lázeňských společností. Od roku 1993 se změnil plátcem hrazené lázeňské péče z důvodu zavedení zdravotního pojištění. Plátcem se tedy stávají zdravotní pojišťovny namísto České správy sociálního pojištění.

1.4 Význam lázeňství a jeho přínosy

Obor lázeňství zasahuje jak do cestovního ruchu, tak do zdravotnictví. Lidé zde jezdí kvůli léčbě nebo zlepšení tělesné i duševní kondice. Lázně jsou však i společensko-kulturním centrem, neboť sem lidé jezdí také za účelem poznání a navázání nových sociálních kontaktů. Přínosy tohoto oboru jsou v několika oblastech na obrázku níže.



Obrázek 1 Celkové přínosy českého lázeňství (Zdroj: Jakubíková a kol. 2019, s. 34)

1.4.1 Zdravotně-léčebné přínosy

Zdravotně-léčebné hledisko má pro lázeňství základní význam. Jedním z hlavních zdravotních přínosů při pobytu v lázních je dle Jakubíkové (2019, s. 34) prevence. Lázně se také zabývají léčbou chronických onemocnění nebo rehabilitací po závažných úrazech a onemocněních. Vaníček a Hilšerová (2020, s. 50) dodávají, že se v dnešní době klade důraz i na celkové zlepšení stravovacích návyků a životního stylu. Jakubíková (2019, s. 34) dále popisuje cíle lázeňské léčby, jimiž jsou dokončení léčebného procesu a stabilizace průběhu pacientovy nemoci při chronických onemocněních. Pobyt v lázních má také kladný vliv na fyzické a mentální zdraví nebo získání správných návyků v péči o tělo i duši především u starších pacientů. Lázně mají také neopomenutelný přínos na zdraví a vývoj dětí. Jakubíková (2019, s. 35) se domnívá, že *„využívání přírodních léčivých zdroj je mnohem šetrnější k lidskému organismu než medikamentózní léčba“*.

1.4.2 Ekonomické přínosy

Lázeňství jakožto součást cestovního ruchu má vliv na ekonomiku České republiky, je zdrojem příjmu státního i soukromého sektoru, podílí se na výši HDP, přivádí nové investory do lázeňských míst a pozitivně ovlivňuje zaměstnanost. (Vaníček a Hilšerová, 2020, s 50-51)

Jakubíková (2019, s. 35) rozděluje ekonomické přínosy lázeňství na přínosy mikroekonomické a makroekonomické.

Mikroekonomické přínosy:

- *„ekonomická efektivnost pro jednotlivá lázeňská zařízení,*
- *úzká vazba na zdravotní pojišťovny (platební morálka),*
- *na objem a strukturu výnosů lázeňských zařízení působí lokalizace, velikost a tradice místa, struktura klientely.“* (Jakubíková, 2019, s. 35)

Makroekonomické přínosy:

- *„významně se podílí na tvorbě HDP,*
- *podporuje zaměstnanost,*
- *snižuje podíl pracovní neschopnosti,*
- *podporuje investice nejen do lázeňské, ale i do všeobecné infrastruktury,*

- *má výrazný multiplikační efekt – ekonomický přínos pro další firmy,*
- *podílí se na tvorbě devizových příjmů a má vliv na platební bilanci státu.“*
(Jakubíková, 2019, s. 35)

1.4.3 Regionální přínosy

Návštěvníci lázeňských míst mají dle Vaníčka a Hilšerové (2020, s. 51) vyšší požadavky na vzhled samotných lázní ale také veřejných prostor, které mnohdy nejsou ve vlastnictví lázní, ale například města, s čímž mohou být spojeny komplikace při financování.

Jakubíková (2019, s. 35-36) ve své knize uvádí několik přínosů, které má lázeňství na regionální rozvoj:

- zvýšená návštěvnost nejen přímo v lázeňském místě, ale také v celém regionu,
- odvod místního (lázeňského) poplatku do místních rozpočtů,
- kladný vliv na rozvoj ostatních služeb,
- konkurenceschopnost
- atraktivita místa,
- rozvoj společenských aktivit jako například pořádání kulturních akcí, divadlo, muzeum, kino atd.

1.4.4 Sociálně kulturní přínosy a přínosy pro cestovní ruch

Cestovní ruch a lázeňství mají mnoho společných znaků. V lázeňství se stejně tak, jak v ostatních podobných zařízeních cestovního ruchu využívá ubytovací a stravovací zázemí. Vaníček a Hilšerová (2020, s. 51) však poukazují na dva důležité rozdíly a to následující: průměrné denní náklady lázeňského hosta bývají vyšší než u ostatních turistů a průměrná délka pobytu je v lázeňském místě zpravidla delší.

Pro uspokojení hostů jsou budována další společenská, kulturní nebo sportovní zařízení a dochází k úpravě parků, což se dle Jakubíkové (2019, s. 35) dá považovat za sociálně-kulturní přínosy.

1.4.5 Environmentální přínosy

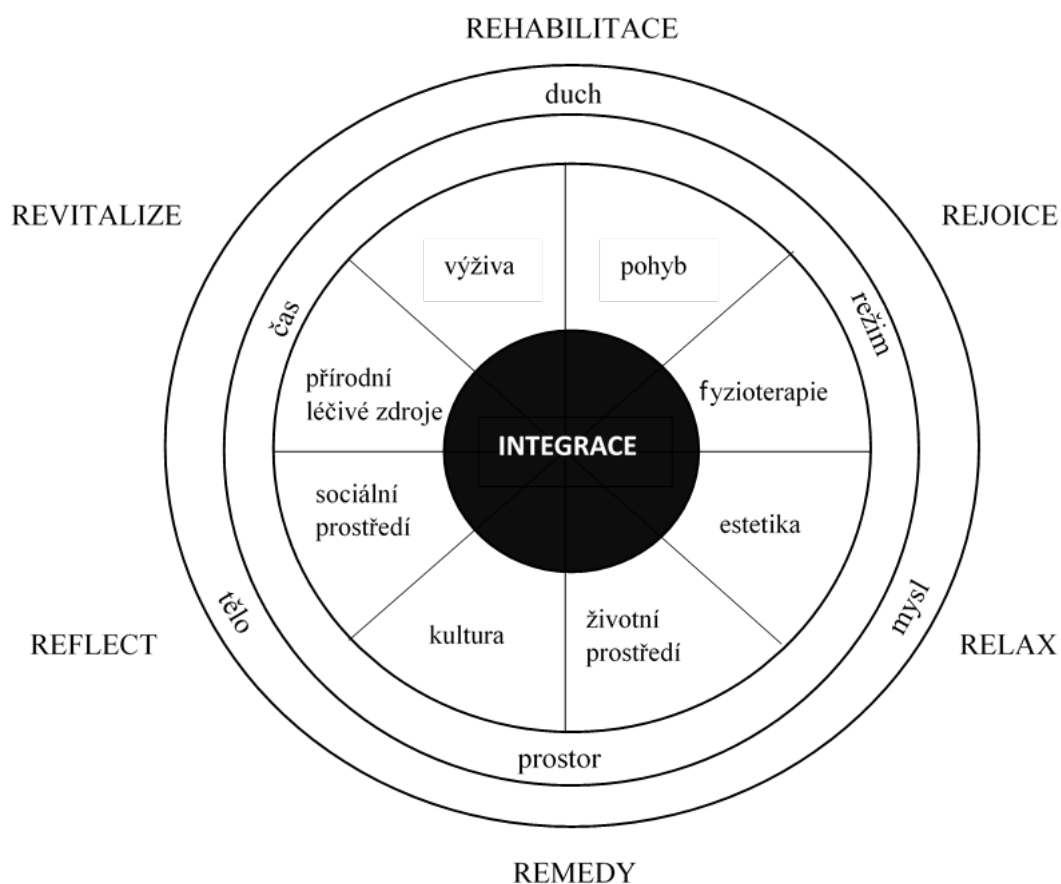
Environmentální přínosy spočívají v silných regulačních opatřeních využívání životního prostředí v lázeňských místech. Jde především o vodohospodářství a údržbu pramenů,

nakládání s odpady, zamezení přílišnému hluku, omezování dopravy v lázeňském místě, péče o okolní prostředí (parky, zeleň) nebo nakládání s odpady. Je kladen důraz také na zlepšení environmentálního řízení jednotlivých podniků, což vede ke zvyšování investic do moderních technologií. Jakubíková (2019, s. 36) je toho názoru, že „*důslednou prací s hosty a jejich informováním o důležitosti ochrany životního prostředí mohou všechny podniky i veřejná správa přispět právě k jejich zvýšenému zájmu o něj.*“ Lázně jsou povinny dbát na ochranu svého životního prostředí, jelikož právě to je jednou z podmínek jejich rozvoje.

1.4.6 Přínosy pro klienta

Význam lázeňství pro klienta vidí Vaníček a Hilšerová (2020, s. 51) v propojování cestovního ruchu a zdravotnictví, v rychlejším návratu k pracovní schopnosti, v udržování zdravotního stavu pacienta s chronickými obtížemi, ve vedení klienta ke zdravotní odpovědnosti, ve vedení klienta ke změně životního stylu a k úpravě návyků ve stravování.

Samotnou funkci lázeňství můžeme definovat do 6 R viz. následující obrázek:



Obrázek 2 Funkce lázeňství (Zdroj: Vaníček a Hilšerová, 2020, s. 52)

Hlavní funkce lázeňství tedy jsou dle Vaníčka a Hilšerové (2020, s. 52) revitalizace, potěšení, zotavení, reflexe, léčení a rehabilitace.

1.5 Předpoklady rozvoje lázeňství

Následujících předpoklady ovlivňují existenci a rozvoj lázeňství v určitých oblastech.

Volný čas

- část mimopracovní doby, kterou je možné využít pro pobyt v lázeňských zařízeních

Ekonomické zdroje

- Většina českých lázní spadá do nestátních zdravotnických zařízení, jejich činnost je zabezpečena z více zdrojů, které členíme na zdroje vlastní (například příjmy za pobyt od samoplátců nebo příjmy z komerční činnosti) a zdroje cizí (dotace, bankovní úvěry atd.).

Přírodní podmínky

- K tomu, aby se přírodní léčivé zdroje jako: minerální, termální a přírodní léčivé vody, pleoidy, slatiny, rašeliny a bahna, vřidelní plyny a klimatické podmínky, mohly využívat v lázeňství, je třeba vědecky prokázat jejich pozitivní účinky a zdravotní nezávadnost.

Materiálně technická základna je v lázeňství využívána při zabezpečování lázeňského pobytu, dělí se například podle:

- účelu využívání, pod čímž se rozumí členění podle toho, zda se jedná o ubytovací zařízení, stravovací zařízení, hospodářské zařízení nebo například léčebný a zdravotní úsek,
- věcného členění, zda se jedná o investiční majetek,
- využívání zdrojů.

Personální zdroje

- zaměstnance lázeňských zařízení lze členit do čtyř skupin: zdravotní pracovníky, technicko-hospodářské pracovníky, provozní a pomocné pracovníky a zaměstnance na úseku volnočasových aktivit. (Jakubíková, 2019, s. 32-33)

1.6 Budoucnost lázeňství v České republice

Budoucností lázeňství se v roce 2018 zabýval Výzkumný ústav balneologický v čele s Františkem Ochem, Lubomírem Mankoveckým, Jiřím Schlangerem a Tomášem Vylitou, kteří zpracovali prognostickou studii Budoucnost lázeňství předvídající vývoj pro následujících 15 let. Publikace měla dle Ocha (hospitalin, 2020) velmi dobrou odezvu, a i když byla vytvořena ještě před pandemií COVID-19, nevyklučuje se v ní větší ekonomická recese. V publikaci Och a kolektiv (2018, s. 40-54) popisují několik trendů v oblasti lázeňství jako například:

- trend rozvoje informačních technologií pro řízení a provoz lázeňských subjektů,
- ochrana osobních údajů (GDPR),
- rozvoj vědy a výzkumu v oblasti balneologie,
- prosazování prevence do lázeňství,
- rozvoj lázeňství na zelené louce,
- internacionalizace,
- trendy v balneotechnice,
- atd.

Bližší specifikace některých trendů

Och a Mankovecký (Spacetime, 2020, s. 16) říkají o prevenci poskytované lázněmi, že se jedná o velmi silný trend, který je v České republice financován především samoplátcí, zdravotní pojišťovny přispívají na prevenci pouze v Německu a ve Francii. Tento trend má za cíl sjednotit mezinárodní preventivní zdravotnické služby. K důležitosti prevence se přiklání i Marková a Huseynli (ilab, 2021) tvrdí, že například chronická neinfekční onemocnění jsou nejčastější příčinou úmrtí a právě lázeňská péče jim může předcházet.

Změny jsou popisovány i v informačních systémech. „V příštích 15 letech dojde k zásadním změnám ve správě a provozu lázeňských subjektů a lázeňské léčbě“, tvrdí Och a Mankovecký. (Spacetime, 2020, s. 19). Dle autorů nastane změna ve vnitrostátním informačním registru, ve zlepšení systémů ERP, v elektronické dokumentaci pacienta, ve spojení lázeňského lékaře s lékařskými databázemi, a další. Vše bude však záviset na zajištění kybernetické bezpečnosti.

Hloušová (Lázeňství a balneologie, 2023, s. 28-30) popisuje pět aktuálních návrhů pro lázeňství budoucnosti. Tvrdí, že balneologie budoucnosti může mít vliv na přetváření zdravotní péče a také zdravotní turistiky. Navrhuje využívat moderní diagnostické technologie pro vytvoření personalizované léčby, investovat do ekologických technologií, investovat do udržitelné infrastruktury lázeňských míst, vytvářet komunitní preventivní lázeňské programy a financovat výzkum nových terapeutických přístupů v oblasti lázeňství.

2 SLUŽBY V LÁZEŇSKÝCH ZAŘÍZENÍCH

Při lázeňském léčebném pobytu hrají důležitou roli mimo zdravotně-léčebné služby i služby ostatní poskytované v léčebných místech. Vaníček a Hilšerová (2020, s. 63) tvrdí, že jejich rozsah je ale často omezen s ohledem na zdravotní stav pacienta. Do lázní se jezdí a vždy jezdilo nejenom za léčením ale i za odpočinkem, relaxací nebo kulturními zážitky.

Lázně v České republice jsou vyhledávány především pro jejich nabídku opravdového medicínského léčebného lázeňství ale také wellness pod dohledem odborných lékařských pracovníků. České lázně disponují sociálně vybavenými zařízeními využívající přírodní léčebné zdroje. Jakubíková (2019, s. 115) také dodává, že velkou roli v oblíbenosti sehrává jejich dlouholetá tradice.

Lynne McNeas (2018, in Jakubíková, 2019 s. 92) prezidentka sdružení poskytovatelů lázeňských a wellness služeb říká: *„Lidé si prostě více všímají, za co utrácejí své peníze, na tom není nic divného. Odborníci by měli být schopni poskytnout každému ze svých klientů nejen to, co potřebuje, ale zároveň také to, na co má čas, chuť a peníze. Mnoho center nabízí svým klientům například třicetiminutovou masáž během pauzy na oběd, a to včetně odvozu tam i zpět. Klientům je prostě třeba se přizpůsobit.“*

2.1 Léčebné služby

Pobyty v českých lázních jsou hrazeny zdravotními pojišťovnami. Lidé však mohou využívat lázeňských služeb i jako samoplátci a hradit si tak relaxační a wellness pobyty z vlastních zdrojů. Hrazená lázeňská péče se poskytuje osobám, jejichž zdravotní stav ji vyžaduje. Délku léčebné doby u lázeňských pacientů stanovuje Ministerstvo zdravotnictví ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí dle zákona č. 48/1997 Sb.

Jakubíková (2019, s. 93) uvádí dva důležité termíny, léčebný pobyt a léčebná procedura. Léčebné pobyty dle autorky trvají tři až čtyři týdny. Pacient vždy po příjezdu absolvuje vstupní prohlídku u lázeňského lékaře, který na základě zjištěných informací stanoví individuální léčebný plán. Léčebné procedury rozdělila na ty, které využívají přírodní léčivý zdroj jako například koupele, inhalace, zábaly a na doplňující procedury, u kterých není léčivého zdroje zapotřebí (elektroléčba, masáže).

Výčet léčebných metod poskytovaných v lázních je dle Scheartzhoffové (2016, s. 34-35) následující: pitná kúra, termoterapie, vodoléčebné výkony, které se dle Smith a Puczkó (2014, s. 86) ještě v polovině dvacátého století používaly k léčbě alkoholismu, uhličitá

terapie, rehabilitace, fototerapie, elektroterapie a magnetoterapie, dietoterapie a klimatoterapie.

Klimatoterapii dále autorka dělí na aeroterapii (pobyt na vzduchu), helioterapii (pobyt na slunci), thalossoterapii (přímořské klima), speleoterapii (pobyt v jeskyních).

Kolář (2013, s. 309-310) klasifikuje způsoby léčby na základě aplikované energie a uvádí 4 typy léčby: mechanoterapie, termoterapie a vodoléčba, elektroléčba, fototerapie neboli léčba světlem a kombinovaná terapie.

V posledních letech se stoupajícími nároky lázeňské klientely se dle Schwartzhoffové (2016, s. 35) rozšířila nabídka procedur o wellness procedury, jako například whirlpool, sauna, aromaterapie, rázová vlna a podobně.

„Na počátku lázeňství do 16. století byly postupy při léčbě opravdu drastické. Pacienti například trávili v koupelích deset a více hodin, jelikož se věřilo, že rozpraskání pokožky vede k vyplavení choroboplodných zárodků z těla. V následujícím období došlo k upřednostňování pramenů, kterých se využívalo k pitné kúře, avšak i zde to opět došlo do extrému – pacienti museli denně vypít až 9 litrů minerální vody. V 18. století pak byly položeny základy dnešního moderního lázeňství, kdy došlo ke kompromisu mezi využíváním pitné kúry a léčivých koupelí.“ (Křížek, 1987 in Jakubíková 2019, s. 94)

2.2 Ubytovací služby

Při ubytování v lázních museli v minulosti pacienti dle Jakubíkové (2019, s. 101) dodržovat přísný režim, fungovala zde večerka, která byla kontrolována, a při porušení byl pacientovi pobyt v lázních zrušen. Tento striktní režim je rozvolněn od roku 1989.

Schwartzhoffová (2016, s. 43) říká, že pro lázeňství je typická forma hromadných ubytovacích zařízení, jako jsou lázeňské hotely, sanatoria, penziony nebo lázeňské léčebné domy. Jakubíková (2019, s. 101) doplňuje i možnost ubytování v soukromí.

V dnešní době klient požaduje vyšší standardy, než tomu bylo dříve. Zdravotní pojišťovny však mají s lázeňskou společností předem dohodnuty standardy pro úroveň ubytování, které nemusí vždy odpovídat představám náročných klientů. Vyšší standard může být ve většině lázeňských zařízení poskytnut, není již však hrazen zdravotní pojišťovnou a klient si jej musí doplatit z vlastních zdrojů. (Jakubíková, 2019, s. 101)

2.3 Stravovací služby

Do služeb poskytovaných lázeňským zařízením patří samozřejmě i služby stravovací. V této práci jim však bude podrobněji věnována kapitola číslo 4.

2.4 Kulturní, společenské a sportovní služby

Mimo základní lázeňské služby jsou pro celkový dojem z pobytu pro pacienta důležité i další doprovodné služby poskytované v lázeňských místech.

Sportovní aktivity

Vaniček a Hilšerová (2020, s. 63) ve své knize popisují výčet možných sportovních aktivit v lázeňských místech jako například tenis, jóga, plavání, turistika, bowling atd. Jakubíková (2019, s. 113) dodává, že lázeňská zařízení ve spolupráci s cestovními kanceláři nebo informačními centry pro své hosty organizují různé vycházky nebo výlety po okolí. Dále lázeňská zařízení například ve spolupráci s městem pořádají sportovní akce, budují bazény nebo tenisové kurty. Tyto doprovodné služby jsou důležitou součástí pobytu, neboť někteří hosté nejedou do lázní výhradně za léčebným pobytem, ten pro ně může být jen zajímavým doplňkem.

Kulturní a společenské aktivity

Nedílnou součástí lázeňského pobytu tvoří i kulturní a společenské služby, kterými mohou být dle Vanička a Hilšerové (2020, s. 63) například návštěva divadel, kin nebo koncertů, různé festivaly a výstavy, taneční večery nebo organizované besedy a přednášky. Jakubíková (2019, s. 111) nabízí možné dělení společensko-kulturních služeb na aktivní a pasivní. Mezi aktivní řadí animační programy, čítárny atd. Návštěvy muzeí, kin, divadel atd. řadí do pasivních společensko-kulturních služeb.

Jakubíková (2019, s. 112) ve své knize uvádí klady a zápory těchto služeb. Tvrdí, že pobyt v lázních již není jen o procedurách, jak bylo několikrát zmíněno, ale hraje zde roli i edukační složka. Společensko-kulturní služby však popisuje jako ztrátovou oblast, i přes to však říká, že právě tyto služby mohou být důležitým faktorem při výběru lázní. Posledním bodem, který zmiňuje, je financování. Může zde totiž nastat problém při spolupráci s ostatními subjekty.

2.5 Další služby spojené s pobytem v lázeňském místě

Další služby zřizované lázeňskými zařízeními mohou být například možnost praní osobního prádla, žehlárna, místo pro parkování, zařízení pro tělesně postižené, donášková služba a podobě.

Řadí se sem však i služby, které nemusí být poskytované výhradně lázeňským zařízením, ale jiným subjektem v lázeňském místě. Jakubíková (2019, s. 113) do této skupiny řadí například směnářské služby, obchodní služby, komunální služby, dopravní služby, kongresové služby nebo služby turistických informačních center.

3 STRAVOVACÍ SLUŽBY

Stravování je nedílnou součástí lázeňského pobytu, plní zde jak funkci výživnou, tak léčebnou. Dle Schwartzhoffové (2016, s. 43) najdeme v lázních různé stravovací zařízení jako kavárny, cukrárny, bary, restaurace a podobně. Strava a stravovací služby pozitivně či negativně ovlivňují celkový dojem z lázeňského pobytu.

Jakubíková (2019, s. 105) popisuje charakter stravování v lázních, který je režimový a neregimový. Režimové stravování je individuální stravování pro jednotlivé klienty, které jim určí lékař podle typu jejich diagnózy. Schwartzhoffová (2016, s. 43) k režimovému stravování dodává, že se využívá především v lázeňských domech u klientů s komplexní péčí. Autorka dále vysvětluje, že strava je buď servírovaná, nebo podávána bufetovým způsobem, kde si klient vybírá sám z označených pokrmů.

Stravování v lázních se také odvíjí od typu léčby, která je komplexní, příspěvková nebo samoplátecká. Jakubíková (2019, s. 105) tvrdí, že u komplexní lázeňské péče se klienti stravují pravidelně a musí striktně dodržovat předepsanou dietu.

Již zmíněným druhým typem stravování je stravování neregimové, pod čímž si můžeme představit běžný restaurační provoz. Dle Jakubíkové (2019, s. 107) je tento typ stravování využíván především u wellness pobytů, které nemají za hlavní cíl léčebný proces. Lázeňská zařízení zřizují cukrárny, kavárny, restaurace nebo bary, které jsou ve většině zařízeních veřejně přístupné.

3.1 Dietní systém

Dietu definuje Ministerstvo zdravotnictví jako: „*řízený příjem pokrmů a tekutin za účelem dosažení specifického cíle. Diety mohou zahrnovat různá výživová opatření. Cílem diet ve zdravotnických zařízeních je udržení nebo zlepšení zdravotního stavu, případně se využívají k diagnostickým účelům. Diety lze charakterizovat podle obsahu energie a zastoupení jednotlivých živin, způsobu přípravy stravy, případně jejich fyzikálních vlastností.*“ (MZ ČR, 2021)

Každá dieta má dle Jakubíkové (2019, s. 107) číselné označení a název. Celý dietní systém se skládá ze standardizovaných dietních postupů, speciálních diet a základních diet. Dbá se jak na výběr vhodných potravin, tak na technologický postup při přípravě stravy.

3.2 Typy speciálních lázeňských diet

Schwartzhoffová (2016, s. 43) ve své knize udává výčet jedenácti speciálních lázeňských diet: lehce dráždící, racionální, šetřící a přísně šetřící, s omezením tuku, bílkovinová s omezením tuku, s odlehčovacími dny, bezpurinová, redukční, diabetická a přísně diabetická, přísně neslaná, výkrmná.

V následující tabulce je uveden seznam veškerých nemocničních diet doplněný o jejich čísla, energetickou hodnotu a maximální obsah sacharidů, tuků a bílkovin na den.

Tabulka 1 Dietní systém pro nemocnice (Zdroj: Dietologie.cz, 2020)

Číslo	Označení diety	Energie kJ	Bílk. (g)	Tuky (g)	Sach. (g)	Poznámka
č. 0	Dieta tekutá	6000	60	45	250	
č. 1	Dieta kašovitá	9500	80	70	320	
č. 2	Dieta šetřící	9500	80	70	320	
č. 3	Dieta racionální	9500	80	70	320	
č. 4	Dieta s omezením tuků	9500	80	55	360	
č. 4S	Dieta s přísným omezením tuků	7000	35	10	350	
č. 5	Dieta s omezením zbytků	9500	80	70	320	
č. 6	Dieta nízkobílkovinná	9500	50	70	350	
č. 7	Dieta nízkocholesterolová					od roku 2008 již není v dietním systému
č. 8	Dieta redukční	5300	75	40	150	
č. S42	Dieta přísně redukční	4200	70	30	100	
č. S25	Dieta přísně redukční	2500	55	20	50	
č. 9	Dieta diabetická	7400	60	75	225	
	Dieta při onemocnění dna					
č. 9S	Dieta diabetická šetřící	7400	60	75	225	
č. 10	Dieta neslaná šetřící	9500	80	70	320	
č. 11	Dieta výživná	12000	105	80	420	
č. 12	Strava pro batolata	7000	60	50	280	
č. 13	Strava větších dětí	9500	80	70	320	
č. 14	Dieta výběrová	9500	80	70	320	
č. 0S	Čaj	-	-	-	-	
č. 1S	Dieta tekutá výživná	9500	80	70	320	
č. S20	Dieta s omezením B – neslaná	10000	20	100	350	
č. S35	Dieta s omezením B – neslaná	11000	35	120	350	
č. SP1-4	Dieta pankreatická	5000-6000	20-40	0-10	150-160	

3.2.1 Příklad dietního systému v zařízení Státní léčebné lázně Janské Lázně

Janské Lázně připravují pro své klienty mnoho diet. Diety základní i speciální připravují bez příplatku, pokud jsou předepsané lékařem. V případě nepředepsaných speciálních diet požadují příplatek.

Typy nabízených diet v Janských Lázních:

Základní dieta

Dieta racionální č. 3 podávaná pacientům bez dietního omezení, zpravidla se jedná o pacienty po úrazech nebo s onemocněním pohybového aparátu.

Speciální diety

Dieta šetřící s omezením tuků č. 4,2 podávaná pacientům při onemocnění jater, žlučníku nebo v období rekonvalescence po žloutence.

Dieta šetřící kašovitá č. 2,1 podávaná pacientům nejčastěji po operaci žaludku.

Dieta redukční č. 8 podávaná pacientům trpícím obezitou.

Dieta diabetická č. 9 podávaná diabetologicky nemocným pacientům.

Dieta diabetická šetřící č. 9S podávaná diabetologicky nemocným pacientům ve spojení s onemocněním trávicího traktu.

Dieta nízkocholesterolová č. 7 podávaná pacientům se zvýšeným cholesterolem v krvi nebo při onemocnění srdce a cév.

Dieta při akutním průjmu č. 5S podávaná pacientům v období probíhajícího průjmu a zvracení.

Dieta bezzbytková č. 5 pro pacienty při rekonvalescenci po období akutních průjmů, zpravidla se připravuje na doby dvou až tří dnů po odeznění obtíží, poté se přechází na normální stravu.

Dále Janské Lázně nabízí také dietu bezlepkovou a při intoleranci laktózy. (Janské Lázně, 2021)

3.2.2 Příklad dietoterapie v Lázních Luhačovice, a. s.

Lázně Luhačovice taktéž nabízejí svým klientům základní a speciální diety a v nabídce mají vždy jedno bezmasé jídlo. U léčebných pobytů dietu předepisuje lázeňský lékař, u ostatních

pobytů je možná dohoda s nutriční terapeutkou. Dieta je poskytována komplexně v rámci plné penze nebo polopenze.

V Luhačovicích dělí dietní systém na základní, speciální a individuální diety. Níže je uveden seznam nabízených diet v lázních Luhačovice.

Základní diety:

Šetřící, racionální, s omezením tuků, s omezením zbytků, redukční, diabetická, výživná, v dětských léčebnách – strava batolat, strava dětí. Tyto diety jsou poskytovány bez příplatku pro pacienty, jejich průvodce i samoplátce.

Speciální diety:

Bezlepková, bez mléčných výrobků, při intoleranci laktózy, nízkohistaminová.

Speciální diety jsou bez příplatku, pokud má pacient nebo jeho průvodce potvrzení lékaře o nutnosti diety. Bez potvrzení lékaře je příplatek pro pacienty, průvodce a samoplátce 150 Kč na den při plné penzi a 100 Kč na den při polopenzi.

Individuální diety

- Diety sestavuje nutriční terapeutka dle individuálních požadavků.

Příplatek pro pacienty, průvodce a samoplátce je 300 Kč na den při plné penzi a 200 Kč na den při polopenzi. (Lázně Luhačovice, 2022)

3.3 Nové trendy ve stravování

V dnešní době u stravování stále více převládá kvalita nad kvantitou. Klienti, i ti lázeňští, požadují čerstvost a kvalitu potravin. Příprava jídel by se měla odehrávat v co nejkratší době, aby se zamezilo ztrátě potřebných živin. Jakubíková (2019, s. 111) upozorňuje, že k naplnění těchto požadavků je zapotřebí moderní technologické vybavení kuchyní. Trendem je například připravování pokrmů v páře a jiné technologie.

Autorka dále uvádí zvyšující se potřebu klientů ve vyhledávání služeb nutričního terapeuta, který je nápomocen při výběru vhodných pokrmů.

Z důvodu zvyšujících se požadavků klientů jsou kladeny vyšší nároky na personál ve stravovacím úseku. Zaměstnanci musí disponovat zdravotní průkazem a chodit na pravidelné prohlídky k lékaři.

3.4 Regulace stravování

Stravování ve všech provozech v České republice je regulováno národní legislativou i legislativou Evropské unie. Dle Jakubíkové (2019, s. 111) je od 1. 5. 2004 v České republice zaveden systém HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point.

Krajská hygienická stanice Libereckého kraje (khslibc, 2015) popisuje HACCP jako systém výběru kritických bodů výroby v technologickém postupu, které rozhodují o nezávadnosti konečného výrobku. Systém pomáhá výrobcí snížit riziko výroby zdravotně závadného pokrmu a udává jednotlivé kroky v technologickém postupu výroby.

4 METODIKA PRÁCE

Kapitola se zaměřuje na informace potřebné k zahájení a vyhodnocení výzkumného projektu. Při realizaci bude pracováno s tvrdými daty poskytnutými vedením společnosti a měkkými daty, která dle Tahala (2022, s. 28) vyjadřují subjektivní názory a pocity respondentů. Dále se kapitola zaměřuje na SWOT analýzu, tvorbu matice odpovědnosti, analýzu nositelů oprávněného zájmu, časovou analýzu a rizikovou analýzu.

4.1 Výzkumný brief

Brief je souhrn informací potřebných ke spuštění výzkumného projektu. Tahal (2022, s. 21) upozorňuje na neexistenci univerzální struktury. Doporučuje však aby odpovídal na otázky typu, proč a co se bude zkoumat, jakého segmentu se výzkum týká, co o problému aktuálně víme a jaké metody jsou očekávány. Dále doporučuje brief strukturovat následovně: celková situace, důvody pro výzkum, cíle výzkumu a cílová skupina. (Tahal, 2022, s. 22)

4.2 Kvalitativní výzkum

Výzkum probíhá na základě rozhovorů mezi výzkumníkem a skupinou respondentů nebo jedním respondentem. Dle Tahala (2022, s. 44-45) bývá scénář rozhovoru obvykle strukturovaný, kdy má výzkumník předem připravená a jasně definovaná témata k rozhovoru. Existují však i polostrukturované a nestrukturované rozhovory. U polostrukturovaných rozhovorů má výzkumník prostor pro reakce na probíraná, předem připravená témata. Nestrukturovaný rozhovor se používá málokdy, především při těžko předvídatelných situacích. (Tahal, 2022, s. 44)

Pro správný průběh kvalitativního výzkumu je důležitý správný výběr respondentů označovaný termínem rekrutace. Základem správné rekrutace je stanovení filtračních otázek. (Tahal, 2022, s. 44) V tomto výzkumu tedy hledáme lidi, kteří mají znalosti o společnosti na vedoucích úrovních, dále lidi, kteří pracují ve vybraném sektoru zkoumání, tedy v restauračních zařízeních společnosti a v neposlední řadě lidi, kteří mají zkušenosti s podobnými výzkumy.

Dalším krokem správného kvalitativního výzkumu je realizace jednotlivých rozhovorů, která má dle Tahala (2022, s. 45) čtyři formy:

- Skupinová diskuse, kdy výzkumník vede rozhovor s osmi až dvanácti respondenty.

- Individuální hloubkový rozhovor, kdy výzkumník vede rozhovory postupně s každým respondentem zvlášť
- Miniskupiny ve kterých jsou většinou dva až tři respondenti.
- Expertní rozhovor – forma individuálního rozhovoru s odborníkem na danou problematiku.

4.3 SWOT analýza

Jakubíková (2013, s. 129) stejně jako Calicchio (2021, s. 5-6) označují SWOT analýzu za jednu z nejpoužívanějších analýz prostředí. Byla vyvinuta ve druhé polovině dvacátého století na Stanfordově univerzitě a měla za cíl provést strategické hodnocení podniku. Calicchio (2021, s. 5-6) dodává, že v dnešní době je používána nejen v podnikatelském prostředí ale také v neziskových a veřejných organizacích nebo v osobním plánování a rozhodování.

SWOT analýza, též nazývána jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dle Jakubíkové (2013, s. 129) vzešla z původních dvou analýz SW a OT. Strategii OT tedy strategii příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího makroprostředí i mikroprostředí doporučuje provést jako první. Dále následuje analýza SW, tedy analýza silných a slabých stránek organizace z vnitřního prostředí firmy. Calicchio (2021, s. 17-24) ve své publikaci upozorňuje na dodržení přesných kroků ke správnému sestavení matice. Je nutné si nejprve definovat cíle, které musí být SMART poté následuje sestavení SWOT analýzy pomocí čtyř základních prvků: silné stránky – S, slabé stránky – W, příležitosti – O a hrozby – T.

Přesné grafické znázornění SWOT analýzy je k dispozici na obrázku níže.



Obrázek 3 Grafické znázornění SWOT analýzy (Zdroj: Jakubíková, 2013, s.129, vlastní zpracování)

4.4 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti patří dle Máchala (2015, s. 94) spolu s principem stanovení cílů SMART k nejvýznamnějším metodám a technikám pro metodiku PRINCE2. Metoda dle Máchala (2015, s. 94) spočívá v dělbě úkolů mezi jednotlivé týmy.

Projektový manažer zvolí volbu formulace pro označení jednotlivých rolí. Mezinárodně je však pro záznam těchto údajů často používána zkratka RACI nebo RASCI, která obsahuje slova R – Responsible, což znamená, kdo je za daný úkol odpovědný, A – Accountable, což udává, kdo je odpovědný za celý úkol, S-Support značí, kdo zajišťuje podporu při realizaci, C – Consultet, kdo poskytuje rady a konzultace, I – Informed, koho budeme informovat o průběhu úkolu. (Máchal a kol., 2015, s. 95-96)

4.5 Analýza nositelů oprávněného zájmu

Analýza nositelů oprávněného zájmu nebo dle Doležala (2016, s. 68) analýza zainteresovaných stran lze provést, pokud máme vytvořen alespoň základní seznam těchto zainteresovaných stran.

Ve své publikaci Doležal (2016, s. 69) popisuje několik metod k analýze: rychlá analýza zainteresovaných stran, základní technika analýzy zainteresovaných stran, matice vlivu a zájmu, která sleduje míru moci a zájmu. V matici moci a zájmu se snažíme nalézt klíčové hráče, kteří mají největší vliv na náš projekt, a přitom mají i vysoký zájem. Dalšími stranami jsou tvůrci, kteří mají velký vliv, ale malý zájem. U těchto lidí je důležité udržovat

spokojenost. Udržovat informovanost budeme u důležitých osob v kvadrantu s vysokým zájmem, ale nízkým vlivem a sledovat budeme osoby v kvadrantu dav, které mají nízký vliv a malý zájem.

4.6 Časová analýza – metoda kritické cesty CPM

Metoda kritické cesty CPM je deterministickou metodou časové analýzy, protože doby trvání všech činností jsou pevně dané a není zde prostor pro uvažování o možnosti jejich změny. Cílem metody je dle Máchala a kol. (2015, s.78-79) stanovení doby trvání daného projektu na základě zjištěné délky kritické cesty. Máchal a kol. (2015, s. 78-79) definuje kritickou cestu jako „sekvenci vzájemně závislých činností s nejmenší časovou rezervou“. Každý z projektů může mít více kritických cest, minimálně však jednu. V rámci projektu platí zásada „čím více kritických cest, tím rizikovější projekt“. (Máchal a kol., 2015, s. 78-79) Pro včasné dokončení projektu je třeba se zaměřit právě na úkoly na kritické cestě. Pro úkoly na kritické cestě je charakteristické, že jejich celková časová rezerva je rovna nule, což znamená, že změna doby trvání úkolu na kritické cestě povede ke změně doby trvání celého projektu.

Metoda CPM má tři fáze. První fází je výpočet nejdříve možných začátků a konců prováděných činností. Druhou fází je výpočet nejpozději přípustných začátků a konců činností a poslední třetí fází je výpočet časových rezerv.

4.7 Riziková analýza

Riziková analýza je dle Doležala (2016, s. 199) jedna ze součástí celého procesu řízení rizik, který zahrnuje následující procesy: stanovení kontextu, identifikaci rizik, analýzu rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik, monitorování a přezkoumávání a komunikaci a konzultaci. Praktická část diplomové práce obsahuje popis rizika, stanovení úrovně pravděpodobnosti vzniku, stanovení úrovně dopadu, celkovou hodnotu rizika a opatření proti vzniku.

Doležal (2016, s. 201) ve své publikaci uvádí rozsahy pro stanovení těchto úrovní. U pravděpodobnosti stačí určit, zda se jedná o velmi malou, malou, střední nebo velkou pravděpodobnost. Stanovení úrovně pravděpodobnosti popisuje následující tabulka

Tabulka 2 Stanovení úrovně pravděpodobnosti (Zdroj: Doležal, 2016, s. 201, vlastní zpracování)

Pravděpodobnost		Rozsah
Lingvistické proměnné	Skóre	
Velmi malá	1	0-2 %
Malá	2	2-10 %
Střední	3	10-20 %
Velká	4	Více než 20 %

Při stanovení míry dopadu je dle Doležala (2016, s. 202) nutné rozlišit aktivum, které je rizikem ohroženo. Danou míru je možno škálovat kvalitativně i kvantitativně, praktická část práce bude využívat kvalitativní škálování s určením skóre 1, 2, 3 nebo 4.

Následné určení hodnoty dopadu je možné součinem skóre u pravděpodobnosti a dopadu nebo dle Doležala (2016, s. 203) zařazením do matice pravděpodobnosti.

4.8 Metody odměňování zaměstnanců

Pro potřeby praktické části diplomové práce je třeba se okrajově zaměřit na problematiku odměňování zaměstnanců ve formě zaměstnaneckých výhod, které sice dle Urbana (2017, s. 145) nemají přímý vztah k pracovním výsledkům, ale podniky se jimi snaží udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim služby, které zvyšují jejich spokojenost. Dále se Urban (2017, s.145) ve své publikaci zaměřuje na rozdělení zaměstnaneckých výhod podle několika hledisek.

První skupinu výhod popisuje jako výhody vztahující se k práci. Zařadil zde výhody typu: příspěvek na stravování, doprava do zaměstnání, studijní volno a podobně. Druhou skupinou jsou pracovní pomůcky, které slouží pro osobní potřebu. Zahrnuje zde například telefony, notebooky a automobily. Další skupinu definuje jako výhody osobní a sociální povahy, ke kterým patří například lázeňské procedury, léčebné pobyty, nabídka vlastních služeb a mnoho dalších.

Výhody lze dle Urbana (2017, s. 146) třídit i podle způsobu jejich poskytování. Dělí je na plošné, které jsou nabízeny všem zaměstnancům, pružné, kdy si zaměstnanec v rámci nabízených možností může sestavit vlastní balíček výhod. Volba je však omezena finančním limitem. Posledním typem výhody dle způsobu jejich poskytování je kombinace plošného a pružného plánování.

Z daňového pohledu mohou dle Urbana (2017, s. 147) nastat tři situace.

- Výhoda je považována za daňově uznatelný náklad a je osvobozena od daně z příjmu fyzické osoby (stravenky, životní pojištění, a jiné)
- Výhoda je považována za daňově neuznatelný náklad, ale je osvobozena od daně z příjmu fyzické osoby (fitness, plavecký bazén, půjčky, a jiné)
- Výhoda je považována za daňově neuznatelný náklad a není ani osvobozena od daně z příjmu FO (karty na benzín, slevy, a jiné)

5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce obsahuje teoretické poznatky o oboru lázeňství a další literární rešerši týkající se celkového zaměření práce. Získané poznatky jsou podstatné pro zpracování následného projektu v praktické části práce.

První kapitola popisuje obecnou problematiku lázeňství a definuje pojmy s ním spojené. Ve světě je někdy lázeňství jako takové zaměňováno za wellness procedury pod jednotným označením anglickým výrazem „spa“. Kapitola popisuje rozdíl mezi těmito dvěma pojmy. Dále je zde shrnuta stručná historie lázeňství, jeho význam a přínosy a předpoklady rozvoje. Poslední část kapitoly je věnována budoucnosti lázeňství a jak ji vidí vybraní autoři.

Následující dvě kapitoly jsou věnovány službám, které poskytují lázeňská zařízení. Jsou popisovány služby léčebné, ubytovací, stravovací a služby kulturní, společenské a sportovní. V závislosti na povaze diplomové práce je problematice stravovacích služeb v lázeňství věnována celá kapitola 3. Popisuje především dietní systém společností v lázeňském odvětví a dále se zaměřuje na popis nových trendů ve stravování a regulaci ve stravování.

V závěru první části diplomové práce jsou z teoretického hlediska popsány metody práce využitě v praktické části při rozhovorech, rozhodování o projektovém řešení a samotném projektu. Jedná se o kvalitativní výzkum za pomoci rozhovorů s vedením společnosti a jejími zaměstnanci, SWOT analýzu, matici odpovědnosti, analýzu nositelů oprávněného zájmu, časovou analýzu pomocí metody kritické cesty CPM a rizikovou analýzu. Poslední podkapitola je věnována metodám ohodnocení zaměstnanců, na základě, kterých bude postupováno v praktické části práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

6.1 Základní údaje o společnosti

Akciová společnost Lázně Luhačovice, a. s. se sídlem na Lázeňském náměstí 436, Luhačovice 763 26 a identifikačním číslem 463 47 828 vznikla dne 30. 4. 1992 zápisem do obchodního rejstříku v Brně. Základní kapitál společnosti činí 40 000 000 Kč a je plně splacen. Předmětem podnikání společnosti je:

- *„Lůžková lázeňská péče při využití místního léčivého zdroje, ambulantní specializovaná péče a všeobecné praktické lékařství*
- *Správa a využití přírodních léčivých zdrojů*
- *Poskytování ubytovacích služeb*
- *Směnárenská činnost*
- *Podnikání v energetických odvětvích – výroba a rozvod tepla, rozvod elektrické energie*
- *hostinská činnost*
- *silniční motorová doprava – vnitrostátní příležitostná osobní*
- *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v následujících oborech činnosti: Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce; Velkoobchod a maloobchod; Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě; Ubytovací služby; Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí; Poskytování technických služeb;*
- *masérské, rekondiční a regenerační služby*
- *provozování solárií*
- *kosmetické služby*
- *Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.“ (Výpis z OR, 2024)*

Statutární orgán neboli představenstvo se skládá ze tří členů:

- člen představenstva,
- místopředseda představenstva,
- předseda představenstva.

Dozorčí rada společnosti má taktéž 3 členy. Akcie společnosti jsou ve 40 kusech akcií na jméno v zaknihované podobě se jmenovitou hodnotou 1 000 000 Kč. (Výpis z OR, 2023) Většinovým akcionářem je člen představenstva. (Výroční zpráva, 2021) Do roku 2021 měly Lázně Luhačovice, a. s. dceřinou společností Léčebné lázně Jáchymov, a. s. s obchodním podílem ve výši 100 % a společností Energie Jáchymov s. r. o. Lázně Luhačovice dceřinou společností v roce 2021 prodaly.

V roce 2009 Lázně Luhačovice, a. s. založily obecně prospěšnou společnost Lázeňská kolonáda Luhačovice, o. p. s., která zajišťuje správu a údržbu lázeňského areálu, realizuje projekty zaměřené na zvelebení areálu a získává dotace, granty a jiné finanční prostředky pro svou činnost. (Výroční zpráva, 2021)

6.2 Geografické umístění

Lázně Luhačovice, a. s. mají sídlo, jak již bylo zmíněno, na adrese Lázeňské náměstí 436, Luhačovice 763 23. Ale budovy patřící této společnosti jsou na různých místech ve městě. Veškeré budovy jsou vyobrazeny na obrázku níže. (lázněluhačovice.cz, 2024)



Obrázek 4 Mapa lázeňských zařízení (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024)

6.3 Přírodní léčivé prameny

Akciová společnost spravuje 10 minerálních pramenů proplyněných oxidem uhličitým. Teplota zdejších minerálních vod se pohybuje mezi 10 a 14 stupni celsia. Jsou vhodné především k léčbě dýchacího, trávicího, pohybového a oběhového ústrojí, dále k léčbě cukrovky nebo po onkologické léčbě. Využívají se tedy k inhalaci, koupelím a pitné kúře. Lázně provedou až sto tisíc koupelí a téměř dvě stě tisíc inhalací ročně.

Nejznámějším pramenem zdejších lázní je pramen Vincentka, který je jímán v hloubce 50,2 m. Je používán jako základní inhalační médium ve většině inhalatorií v České republice.

Dalšími prameny jsou Aloiska, Ottovka, Dr. Šťastného, Nový Jubilejní, Nová Janovka, Nová Čítárna, Elektra, Vladimír a Jubilejní. (lázněluhačovice.cz, 2024)

6.4 Historie

Lázně Luhačovice s více jak tři sta padesáti letou tradicí mají statut největších moravských lázní a jsou označovány za jedny z nejkrásnějších v republice.

Minerální prameny, kterým se říkalo Slanica vyvěraly na území města od nepaměti. Proslavily je však až členové šlechtického rodu Serényiů. Ti nechali místní prameny prozkoumat odborníky, kteří potvrdili jejich blahodárné účinky.

K nejrozsáhlejšímu průzkumu zřidelní struktury došlo v letech 1961–1973, kdy byly zbudovány další prameny. V roce 1993 však rozhodlo Ministerstvo zdravotnictví o likvidaci většiny mělkých zdrojů.

V roce 1992 prošly lázně privatizací státního podniku na akciovou společnost. O pět let později byly zahájeny nové vrtné práce.

V této době navštěvovalo lázně cca dvanáct tisíc klientů ročně z nichž většina byli klienti zdravotních pojišťoven. Téměř neexistovali klienti samoplátcí. Nebyly nabízeny jiné produkty než pro zdravotní pojišťovny, které usměrňovaly ceny pro své pacienty. Neexistovala žádná podpora prodeje a bylo minimum obchodních partnerů. Lázně byly vnímány spíše jako nemocnice pro nemocné lidi, ne jako místo k relaxaci a odpočinku.

Toto vnímání se však během let změnilo a do roku 2019 navštěvovalo lázně zhruba 34 tisíc klientů ročně kdy převládali samoplátcí nad klienty zdravotních pojišťoven.

Kromě komplexní lázeňské léčby jsou nabízeny i jiné wellness procedury pro návštěvníky. (lázněluhačovice.cz, 2024)

6.5 Pořádání akcí

Lázně jsou místem k odpočinku, léčbě a relaxaci. Nedílnou součástí je však i kulturní vyžití v dané lokalitě. Město a lázně Luhačovice nabízí hned několik takových příležitostí.

Na webových stránkách lázní v rubrice volný čas najdou návštěvníci detailní kalendář všech akcí, které mohou navštívit. Jako nejznámější a nejnavštěvovanější akci bych ze svého pohledu uvedla Otevírání pramenů, které se koná každoročně v květnu, Reprezentační lázeňský ples a Divadelní Luhačovice. (lázněluhačovice.cz, 2024)

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

7.1 Poskytované služby / pobyty

Společnost má širokou nabídku pobytů, kterou člení do osmi segmentů: léčba, relaxace, wellness, víkendy / pár dní, akční nabídky, léčba dětí, s příspěvky a dárkové poukazy. Jednotlivé segmenty jsou dále specifikovány v podkapitolách 7.1.1 až 7.1.7.

7.1.1 Léčebné pobyty

Léčebné pobyty se zaměřují na léčbu pod dohledem lékaře, který předepíše nejvhodnější procedury zaměřující se na regeneraci, zdravý životní styl nebo prevenci onemocnění. Léčebné pobyty jsou vedeny v režimu samoplátce, tudíž není potřeba žádné lékařské doporučení.

Je možné si vybrat z pěti programů uvedených v následující tabulce. U většiny programů je možné zvolit si ubytovací zařízení, od kterého se pak udává celková cena. Dále je možné dokoupit jiné služby nad rámec balíčku. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Tabulka 3 Léčebné pobyty (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)

Balíček	Počet nocí	Strava	Počet procedur	Cena od (Kč)
Tradiční luhačovická kúra	7	polopenze	21	10 780
Týden pro zdraví	7	polopenze	14	8 680
Medical wellness	7	polopenze	10	24 640
Senior program	7	polopenze	7	6 755
Zdravá záda	7	polopenze	9	8 505

7.1.2 Relaxační pobyty

Relaxační pobyty jsou vedené bez lékařského dohledu. Předem stanovené procedury navrhli lázeňští odborníci a dále si mohou hosté vybrat procedury nad rámec balíčků. Relaxační pobytové balíčky jsou uvedeny v následující tabulce. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Tabulka 4 Relaxační pobyty (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)

Balíček	Počet nocí	Strava	Počet procedur	Cena od (Kč)
Relaxační pobyt	7	polopenze	7	7 420
Lázeňská dovolená	7	polopenze	5	6 930
Top pro každý věk	7	polopenze	9	6 755
Dokonalý odpočinek	7	polopenze	8	19 025
Pobyt bez procedur	7	polopenze	0	4 620
Aktivní dovolená	7	polopenze	4	6 255

7.1.3 Wellness pobyty v Alexandrii

Wellness pobyty v hotelu Alexandria jsou zaměřené na wellness procedury a zkrášlující zábaly viz. následující tabulka. Alexandria nabízí jedenáct pobytů s polopenzí a různým počtem procedur. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Tabulka 5 Wellness pobyty v Alexandrii (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)

Program	Počet nocí	Strava	Počet procedur	Cena od (Kč)
Relaxační týden	7	polopenze	5	22 085
Wellness dovolená	7	polopenze	5	21 420
Wellness týden exkluziv	7	polopenze	7	25 525
Top pro každý věk	7	polopenze	6	21 105
Wellness bez procedur	7	polopenze	0	17 955
Relax & wellness	5/4/3/2	polopenze	0	6 290
Wellness na míru	5/4/3/2	polopenze	0	9 750
Romantika pro dva	3	polopenze	3	13 015
Prodloužený wellness víkend	3	polopenze	3	11 340
Dámská / pánská jízda	2	polopenze	1	6 220
Víkendový wellness	2	polopenze	1	7 380
Hotelové ubytování	1	snídaně	0	2 875

7.1.4 Víkendy / pár dní

Lázně nabízí také možnost pobytu na pár dní nebo víkend pro časově vytížené klienty, nebo klienty kteří vyhledávají pobyt v lázeňském prostředí na kratší dobu. V nabídce je 5 programů s délkou trvání od 1 do 5 dnů. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Tabulka 6 Víkendy / pár dní (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)

Program	Počet nocí	Strava	Počet procedur	Cena od (Kč)
Relax na pár dní	2-5	polopenze	dle délky pobytu	2 340
Pobyt na míru	3-5	polopenze	dle délky pobytu	3 570
Prodloužený víkend	3	polopenze	3	3 780
Víkendový pobyt	2	polopenze	2	2 520
Hotelový pobyt	1	snídaně	0	770

7.1.5 Léčba dětí

Lázeňská péče je určena dětem od 1,5 roku s doprovodem. Pobyt jsou koncipovány k posílení zdraví a imunity dítěte. Ubytování pro dětskou klientelu a její doprovod je v dětských léčebnách Miramonti a Vítov, dále v penzionu Rodina a vile Vlastimila. Ceny pobytů se mění v závislosti na věku dítěte. Kategorie jsou od 1,5 do 3 let, od 3 let do 11 let a od 11 let. Kategorie do 11 let jsou zvýhodněné 50% slevou na pobyt a stravu. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Tabulka 7 Léčba dětí (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)

Program	Počet nocí	Strava	Počet procedur	Cena od (Kč)
Léčebný pobyt pro děti	7	plná penze	18	6 510
Léčebný pobyt pro děti	28	plná penze	72	47 280
Ozdravný pobyt pro děti	7	plná penze	10	7 980
Doprovod dítěte	7	plná penze	bez procedur	7 630
Ubytování v dětských léčebnách	1	plná penze	bez procedur	1 180

7.1.6 S příspěvky

U pobytů s příspěvkem zaměstnavatele nebo zdravotní pojišťovny mohou klienti využít svůj benefit FKSP, voucher nebo dovolenou. Klient je povinen si ověřit možnost příspěvku na pobyt u svého zaměstnavatele před podáním objednávky.

Pobyt s příspěvkem zaměstnavatele podává zaměstnavatel nebo přímo zaměstnanec, při rezervaci je nutné uvést, zda zaměstnavatel uhradí celý pobyt, nebo pouze příspěvek. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Tabulka 8 S příspěvky (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)

Program	Počet nocí	Strava	Počet procedur	Cena od (Kč)
Pro zdravotníky	3-4	polopenze	dle pobytu	8 000
Pobyty s příspěvkem ZP	individuální přístup			
Rekondiční pobyty pro firmy	na míru pro skupinu			

Pro zdravotníky

Příspěvek zaměstnavatele Kč 8 000, v tomto případě příspěvek nemocnice, lze čerpat pouze na pobyty pod dohledem lékaře: Pro zdravotníky, Tradiční luhačovická kúra, Týden pro zdraví. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Pobyty s příspěvkem ZP

Zdravotní pojišťovny přispívají na pobyty v délce minimálně 15 dnů při splnění podmínek bonusového indikačního seznamu částkou do Kč 10 000. Dále pojištěncům s diagnózou diabetes mellitus na pobyt v minimální délce 10 dnů částkou do Kč 10 000.

Jiné zdravotní pojišťovny přispívají na pobyt dárcům kostní dřeně, na lázeňskou léčebně rehabilitační péči nebo na rehabilitační a rekondiční aktivity lázeňského typu.

Dále například VZP přispívá Kč 1 000 na rehabilitační aktivity lázeňského typu a OZP nabízí příspěvek Kč 10 000 na masáže, rehabilitaci, procedury a péči. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Rekondiční pobyty pro firmy

Nabídka rekondičních pobytů je určena výhradně pro zaměstnavatele, program probíhá pod dohledem lékaře a přizpůsobí se každému jednotlivci ze skupiny. Je možné zpracovat i cenovou nabídku rekondičního pobytu na míru. (lázněluhačovice.cz, 2024)

7.1.7 Dárkové poukazy

Dárkové poukazy je možné objednat přímo na daný typ programu / pobytu nebo složit peněžní částku v minimální hodnotě Kč 3 000 a obdarovaný si sám zvolí pobyt, popřípadě doplatí dražší.

Samostatný systém poukazů mají lázně v hotelu Alexandria, zde si může klient vybrat ze stávající nabídky poukazů na pobyt (minimální hodnota Kč 3 000), poukazů na zážitek (minimální hodnota Kč 500), poukazů do restaurace ve formě Chateaubriand pro 2 osoby (Kč 1880), nebo peněžní poukaz do Francouzské restaurace (minimální hodnota Kč 500),

a zážitkových balíčků kdy Alexandria nabízí 4 balíčky pro jednotlivce a 5 balíčků pro páry, kdy každý má svá specifika. (lázněluhačovice.cz, 2024)

7.2 Ubytovací a stravovací možnosti

Lázně nabízí ubytování a léčbu v osmi hotelech, čtyřech vilách, šesti penzionech a dvou dětských léčebnách s celkovou ubytovací kapacitou 1 257 míst.

Hotel Alexandria**** disponuje ubytovací kapacitou 104 lůžek. Nabízí lázeňské služby jako jsou přírodní uhličitě koupele a možnost dalších procedur v hotelu Palace. Mezi nabízené wellness služby patří návštěva bazénu, whirlpoolu, Kneippova chodníku, saunového světa, saunových ceremoniálů, fitness centra a ranní jógy, ve wellness zóně je k dispozici malé zdravé občerstvení. Snídaně i večere jsou podávány formou bufetu a v rámci polopenze může klient využít možnost malého poledního občerstvení, které se skládá z polévky, zeleninových salátů, sendvičů a dezertů. Servírované obědy jsou podávány ve Francouzské restauraci a jsou za příplatek. Platba může být vedena formou zálohy ve výši 300 Kč za den. Záloha však musí být zcela vyčerpána a případný doplatek je uhrazen na místě. Hosté hotelu Alexandria se stravují výhradně v restauračních zařízeních hotelu Alexandria. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Dalším významným lázeňským hotelem je Jurkovičův dům****. Jak již název napovídá, hotel je dílem známého architekta Dušana Jurkoviče, vyznačuje se proto specifickou architekturou a nachází se v samotném centru lázní v těsné blízkosti lázeňské kolonády. Jeho ubytovací kapacita je vyčíslena na 80 lůžek a nabízí lázeňské služby jako jsou přírodní uhličitě koupele a možnost návštěvy lékaře na půdě hotelu. Jurkovičův dům disponuje bazénem, whirlpoolem a saunou pro wellness procedury. Snídaně a večere jsou podávány opět formou bufetu s možností malého poledního občerstvení. Plná penze obsahuje servírované obědy, kde si klient den předem vybere ze čtyř nabízených možností. V ceně plné penze i polopenze jsou vybrané nápoje. Hosté hotelu Jurkovičův Dům se stravují výhradně v místě pobytu. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Hotel Palace **** je největším hotelem ve zkoumaných lázních s kapacitou 235 lůžek. Nabízí největší portfolio lázeňských služeb jako je služba lékaře a zdravotní sestry, přírodní uhličitě koupele, rehabilitace, hydroterapie, masáže, termoterapie, inhalace, kinezioterapie a další. V prostorech hotelu se nachází bazén a sauna určené k relaxaci a odpočinku pacientů.

Snídaně, obědy i večeře jsou podávány bufetovou formou. Samoplátci, kteří mají pobyt delší než 7 nocí, mají možnost využít oběd formou bufetu v rámci ceny polopenze. Hosté hotelu Palace se stravují výhradně ve dvou hotelových restauracích. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Hotel Morava*** disponuje ubytovací kapacitou 154 lůžek a nabízí lázeňské služby v podobě přírodních uhličitých koupelí, inhalací a služby lékaře a zdravotní sestry. Snídaně, obědy a večeře jsou podávány bufetovou formou a stejně jako v hotelu Palace mohou hosté v samopláteckém režimu s délkou ubytování více než 7 nocí v rámci polopenze využívat možnost bufetového oběda. Hosté hotelu Morava se stravují výhradně v hotelových restauracích. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Specifickým hotelem je Společenský dům, který nabízí především kongresové služby a je využíván při lázeňských kulturních akcích. V hotelu se nachází sál s kapacitou 220 osob a 7 salonků s kapacitou od 10 do 80 osob. Ubytovací možnosti hotelu jsou 28 lůžek. Ve Společenském domě, který disponuje dvěma restauracemi Betty a Calma, se stravují i hosté ostatních lázeňských zařízení. V restauraci Betty se stravují hosté z hotelů Společenský dům, Dům Bedřicha Smetany, Riviera a Jestřabí. Snídaně, obědy i večeře jsou podávány bufetovou formou. Hosté se samopláteckým režimem a délkou pobytu 7 nocí a více mohou v rámci polopenze využít možnosti malého poledního občerstvení v Aperitivo baru Smetánka, který se nachází v hotelu Dům Bedřicha Smetany. Do restaurace Calma dochází hosté z vil Alpská růže a Pod lipami, dále z penzionů Póla, Vepřek, Myslivna a Taťána. Restaurace Calma má nabídku všech jídel bufetovou formou. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Dalšími lázeňskými zařízeními jsou dětské léčebny Miramonti a Vítov. Dětská léčebna Miramonti je držitelem certifikátu ESPA a nabízí možnost školní výuky během pobytu. Její ubytovací kapacita je 125 lůžek a nabízí lázeňské služby jako jsou lékař, přírodní uhličitá koupele, pitná kúra a inhalace. Druhá dětská léčebna Vítov má ubytovací kapacitu 108 lůžek a nabídku lázeňských služeb ve formě inhalací. Možnost návštěvy lékaře je pro pacienty léčebny Vítov v léčebně Miramonti. V léčebnách je režim servírovaných snídaní, obědů i večeří s vyváženou stravou, která si zakládá na správném výživovém složení. Hosté si mohou dva dny předem vybrat ze dvou nabídek menu. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Následující lázeňská ubytovací zařízení nedisponují vlastní kuchyní, hostům je v místě pobytu nabídnuta pouze snídaně, na obědy a večeře hosté dochází do výše zmíněných hotelů. Pro lepší orientaci v této problematice je níže vyhotovena tabulka 5. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Mezi hotely v této oblasti řadíme Dům Bedřicha Smetany**** s ubytovací kapacitou 54 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v nedalekých zařízeních, hotel Jestřabí*** s ubytovací kapacitou 57 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v nedalekých zařízeních a hotel Riviera*** s ubytovací kapacitou 69 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v nedalekých zařízeních.

Lázně nabízí ubytování ve 4 vilách, kde se opět podává jen snídaně. Jsou to vily Alpská růže s ubytovací kapacitou 20 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v nedalekých zařízeních, ve vile Alpská růže je možnost pobytu s vlastním stravováním, vila Chaloupka**** s ubytovací kapacitou 6 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v hotelu Jurkovičův dům, vila Vlastimila s ubytovací kapacitou 12 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v dětských léčebnách Miramonti a Vítov. Poslední vilou je vila Pod lipami s ubytovací kapacitou 18 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v nedalekých zařízeních. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Posledním typem ubytování ve zkoumaných lázních jsou penziony s nabídkou snídaní v místě pobytu a ostatních chodů v nedalekých zařízeních. V lázních se nachází 6 penzionů. Penzion Vepřek s ubytovací kapacitou 16 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v nedalekých zařízeních, penzion Póla s ubytovací kapacitou 30 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v nedalekých zařízeních, penzion Myslivna s ubytovací kapacitou 16 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v nedalekých zařízeních, penzion Forst s ubytovací kapacitou 54 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v hotelu Morava a nedalekých zařízeních, penzion Taťána s ubytovací kapacitou 39 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v nedalekých zařízeních a penzion Rodina s ubytovací kapacitou 32 lůžek a nabídkou lázeňských služeb v dětské léčebně Miramonti. (lázněluhačovice.cz, 2024)

7.2.1 Shrnutí stravovacích a ubytovacích možností

Jak můžeme vidět v tabulce níže, lázně mají různé typy stravy, a ne každé ubytovací zařízení má vlastní kuchyň. Nejvíce klientů dochází do Společenského domu, který má největší kuchyňské prostory. Pokud by se v rámci zefektivňování přistoupilo na možnost centrální kuchyně, byla by možnost využít pro tento účel právě Společenský dům nebo hotel Morava, a to kvůli lepší dopravní dostupnosti.

Tabulka 9 Stravovací možnosti (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)

Kuchyňské a restaurační zařízení	Kapacita provozu (osob)	Typ stravy	Dochází	Lůžková kapacita (lůžek)
Alexandria	90	Výběrová	Alexandria	104
Jurkovičův dům	84	Výběrová	Jurkovičům dům	80
			Chaloupka	6
Palác	140 + 108	Standard	Palác	235
Morava	100 + 40	Standard	Morava	154
			Forst	54
Společenský dům	190 + 180	Výběrová	Společenský Dům	28
			Dům Bedřicha Smetany	54
			Jestřabí	57
			Riviéra	69
		Standard	Alpská růže	20
			Pod lipami	18
			Vepřek	16
			Póla	30
			Myslivna	16
			Tat'ána	39
Vítov	75	Standard	Vítov	108
			Vlastimila	12
Miramonti	105	Standard	Miramonti	125
			Rodina	32

7.2.2 Ceník stravování 2024

V následující tabulce je uveden ceník stravování při dokoupení obědů nebo večeří v roce 2024. Ceny jsou uvedené v korunách včetně DPH a rozdělené do tří cenových kategorií podle místa pobytu. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Tabulka 10 Ceník stravování 2024 v Kč (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)

Ubytování	Cena v Kč	
	Oběd	Večeře
Alexandria Jurkovičův dům Chaloupka	300	420
Palace Dům Bedřicha Smetany Jestřabí Riviera	280	320
Společenský dům Morava Alpská růže Pod lipami Vepřek Póla Myslivna Taťána Forst	200	200

7.2.3 Dietoterapie

V jakémkoli lázeňském zařízení je významnou součástí léčby dietoterapie, lázně mají klienty jak s dietním omezením, tak bez něj. Pro klienty bez dietních omezení je připravována na základě principu zajištění odpovídajícího příjmu plnohodnotná strava.

Zkoumané lázně připravují pro klienty s dietním omezením základní a speciální druhy diet, kdy při výběru je vždy jedno jídlo vegetariánské. Základní a speciální dietu u lázeňských pobytů předepisuje lékař. Pokud si klient vybere jiný druh pobytu, bude mu nabídnuta možnost konzultace s nutriční terapeutkou, která sestavuje i individuální diety a alternativní stravy.

Základní diety jsou poskytovány zcela bez příplatku, speciální diety pouze při předpisu lázeňským lékařem nebo praktickým lékařem. Pokud host nemá předpis k dispozici jsou speciální diety s příplatkem. Za příplatek je pro všechny hosty možnost individuální diety nebo alternativní stravy. Výše zmíněné druhy diet jsou poskytovány ve všech zařízeních s výjimkou hotelu Alexandria, kde je dietní strava možná pouze po vzájemné dohodě. Při příjezdu nebo po obdržení předpisu je třeba požadavky na diety nahlásit hotelové nutriční

terapeutce. V následující tabulce je uveden dietní systém zkoumané společnosti. (lázněluhačovice.cz, 2024)

Tabulka 11 Dietní systém (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)

Typ diety	Druh platby
Základní diety	
Šetřící (2), racionální (3), s omezením tuků (4), s omezením zbytků (5), redukční (8), diabetická (9, 9-S), výživná (11), strava batolat (12), strava dětí (13).	bez příplatku
Speciální diety	
Bezlepková, při intoleranci laktózy, nízkohistaminová, bez mléčných výrobků.	s potvrzením lékaře bez příplatku bez potvrzení lékaře s příplatkem: 150 Kč za den, plná penze 100 Kč za den, polopenze
Individuální diety	
Individuální diety, alternativní strava.	s příplatkem: 300 Kč za den, plná penze 200 Kč za den, polopenze

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POSKYTOVÁNÍ STRAVOVACÍCH SLUŽEB

Během sběru informací ve zkoumané společnosti jsem měla možnost komunikovat jak s vedením společnosti, tak s řadovými zaměstnanci. Tato kapitola je věnována souhrnu otázek a odpovědí, které vyplynuly z několikahodinových návštěv ve společnosti. Problematika jednotlivých otázek bude dále zpracovávána v dalších kapitolách práce.

Rozhovory byly vedeny formou individuálního hloubkového rozhovoru, expertního rozhovoru a formou miniskupin v závislosti na aktuálních možnostech provádění výzkumu ve společnosti.

Původním plánem bylo využít strukturované rozhovory s vedením a zaměstnanci společnosti. V závislosti na aktuální situaci byly však použity i rozhovory polostrukturované a nestrukturované.

Kvalitativní výzkum probíhal ve dnech 19. prosince 2023 v čase od 10:30 do 12:30, dále 13. února 2024 v čase od 9:00 do 19:00 a 14. února 2024 v čase od 7:00 do 15:00.

8.1 Výzkumný brief

Výzkumný brief potřebný pro spuštění projektu je naformulován dle Tahala (2022, s.22) následujícím způsobem. V první řadě se zaměřuje na celkovou situaci společnosti, poté popisuje důvody pro výzkum a formuluje cíle výzkumu a cílovou skupinu respondentů.

8.1.1 Celková situace

Zkoumaná společnost je jednou ze třiceti sedmi společností působící v sektoru lázeňství České republiky. V současné době se sektor cestovního ruchu, a tedy i lázeňství, potýká s několika problémy, které mu ztěžují fungování na trhu. Hlavními externími problémy jsou vysoká cena energií a politická situace. Největším problémem interního charakteru je nízká efektivita práce a nedostatek kvalifikovaných i nekvalifikovaných zaměstnanců především v oblasti stravování. Výzkum má pomoci zjistit, jaká je aktuální situace ve stravovacích zařízeních společnosti a doporučit kroky, vedoucí ke zvýšení efektivity současného systému stravování ve vybrané společnosti.

8.1.2 Důvody pro výzkum

Společnost zvažuje různé kroky ke zefektivnění současného stavu stravovacích služeb. Výzkum má za cíl zjistit aktuální situaci ve stravovacích zařízeních jak z personálního, tak technického pohledu a doporučit kroky vedoucí ke zefektivnění.

8.1.3 Cíle výzkumu

Obchodní cíl: společnost se snaží dospět k rozhodnutí o implementaci jednotlivých kroků vedoucích k zefektivnění současného stavu stravovacích služeb.

Výzkumný cíl: výzkum má odhalit aktuální situaci ve stravovacích provozech společnosti.

8.1.4 Cílová skupina

Výzkum se týká nynějších zaměstnanců ve stravovacích zařízeních společnosti, zaměstnanců na vedoucích pozicích společnosti, zástupce gastronomické školy a zástupců firmy na interní průzkum společnosti.

8.2 Charakteristika respondentů

Respondenti byli vybíráni na základě jejich kariérního zařazení ve společnosti, jejich pravomocí a znalostí aktuální situace v organizaci. Specifickými respondenty byli experti na danou problematiku 1 a 2, kteří se zabývají podobnými projekty pro firmy.

Věk i pohlaví respondentů se lišilo a nebylo pro výzkum nezbytné. Dle vlastního odhadu se však věk pohyboval od 16 do 60 let. U respondentů ze sekce vedení společnosti, expert na danou problematiku, manažer F&B a šéfkuchař měly rozhovory převážně delší dobu trvání a obsahovaly více otázek. U ostatních respondentů byly rozhovory s kratší dobou trvání a jednou až 4 otázkami.

Tabulka 12 Doba trvání rozhovorů (Zdroj: vlastní zpracování)

Recipient	Celková doba trvání (min)
Vedení společnosti 1	155
Vedení společnosti 2	197
Expert na danou problematiku 1	120
Expert na danou problematiku 2	150
Manažer F&B 1	30
Manažer F&B 2	35
Manažer F&B 3	20
Šéfkuchař 1	34
Šéfkuchař 2	23
Šéfkuchař 3	15
Skladnice 1	10
Skladnice 2	14
Nutriční terapeutka 1	13
Pomocný kuchař 1	7
Pomocný kuchař 2	10
Pomocná síla v kuchyni 1	4
Pomocná síla v kuchyni 2	6
Vrchní číšník 1	22
Vrchní číšník 2	10
Praktikantka 1	5
Praktikantka 2	7
Mistr	5

8.3 Analýza rozhovorů

Odpovědi jsou shrnuty do jednotlivých témat, na některé přesně formulované otázky nebylo možné odpovědět. Ve všech případech se jedná o přepis zaměstnaneckých odpovědí. Rozhovory probíhaly strukturovanou, polostrukturovanou i nestrukturovanou formou během návštěv ve společnosti. Předem připravené otázky pro strukturované rozhovory jsou k nahlédnutí v Příloze 1 tohoto dokumentu. Další odpovědi vyvstaly z nestrukturovaných rozhovorů při návštěvách dané společnosti.

Cíle společnosti

Zkoumaná společnost si klade za cíl využít projekt k vyšší efektivnosti stravovacích úseků. Respondent s označením vedení společnosti 1 dodává: „Cílovým stavem je zajištění dostatečného množství personálu tak, abychom zajistili současně poskytované gastro služby i v následujících letech.“ Na otázku ohledně vize společnosti na potenciální centralizaci

odpovědělo vedení společnosti následovně: „Vize vedení je centralizovat tři lázeňské provozy s cílem změnit poměr kvalifikovaných a nekvalifikovaných pracovníků, vedlejším efektem může být snížení provozních nákladů.“ (Vedení společnosti 1) Vedení společnosti preferuje rychlou, revoluční změnu s tím, že vliv na zákazníka musí být neutrální nebo pozitivní.

Strava

Jednotlivé lázeňské hotely mají různé typy stravování. Předpis udává, čím se v daných typech stravy odlišuje sortiment a jeho množství. Lázně mají tři typy stravování: strava výběrová (plus), výběrová a standardní.

Aktuálně se veškeré pokrmy, tedy snídaně, obědy i večere, podávají formou bufetu. Výjimkou je hotel Alexandria a Jurkovičův dům, kde je možnost servírovaného oběda. Vedení společnosti (vedení společnosti 2) dodává: „Stravovací služby našim hostům poskytujeme v rozsahu plné penze či polopenze. Podle místa ubytování ve variantě výběrové a standard formou bufetu nebo servírovaného menu při nízké obsazenosti ubytovacího zařízení. V dětských léčebnách je podávána racionální strava formou servírovaného menu“.

Počet jídel u denního výběru je odvozen od typu stravy. Počty hlavních jídel včetně přílohy jsou stejné ve všech kategoriích. Výběr ze 4 jídel. Je třeba si připomenout, že v lázeňských zařízeních jsou zákazníci v pozici samoplátců nebo na komplexní a příspěvkové lázeňské péči hrazené pojišťovnou. Vedení společnosti (vedení společnosti 2) popisuje aktuální stav nabídky pro samoplátce KPL a PPL následovně: „V současné době máme nabídku stravy sjednocenou pro všechny typy lázeňské péče. Ke sjednocení došlo v roce 2022 v návaznosti na bufetový systém stravování. Strava se dělí pouze na základě poskytovaného typu stravy v daném ubytování.“ Následující tabulky poskytnuté od respondenta Vedení společnosti 2 zobrazují aktuální food cost společnosti v závislosti na typu stravy. První tabulka znázorňuje ceny jednotlivých typů stravy pro dospělé.

Tabulka 13 Aktuální food cost společnosti pro dospělé v Kč (Zdroj: vedení společnosti, vlastní zpracování)

Druh stravy	Typ stravy				
	Servírovaná		Bufetová		
	Racio	Výběrová	Standardní	Výběrová	Výběrová plus
Snídaně	40	x	50	70	85
Oběd	50	80	55	80	85
Večeře	40	80	55	80	100
Plná penze	130	160	160	230	270

Z následující tabulky je patrné, že společnost u dětí a dorostu eviduje pouze ceny za plnou penzi, která jim je nabízena. Cena se mění v závislosti na dosaženém věku, tedy do 11 a nad 11 let.

Tabulka 14 Aktuální food cost společnosti pro děti a dorost v Kč (Zdroj: vedení společnosti, vlastní zpracování)

Druh stravy	Děti, dorost	
	do 11 let	nad 11 let
Snídaně	x	x
Oběd	x	x
Večeře	x	x
Plná penze	119	129

Poslední tabulka zobrazuje ceny při využití možnosti cestovního balíčku, je rozdělena na kategorie standard a výběrová.

Tabulka 15 Aktuální food cost společnosti při využití cestovního balíčku v Kč (Zdroj: vedení společnosti, vlastní zpracování)

Druh stravy	Cestovní balíček	
	Standard	Výběrová
Snídaně	42	60
Oběd	60	75
Večeře	46	75
Plná penze	148	129

Dále společnost eviduje položky u lehkého poledního občerstvení, které je v částce Kč 30,- ovoce v částce Kč 18,-- a uvítací přípitek v částce Kč 12,--. Stravování pro zaměstnance je v cenách snídaně Kč 6,40,--, oběd Kč 31,80,-- a večeře Kč 19,10,--.

Dietní stravu předepíše klientovi lékař a dietní sestra. Tyto druhy stravy jsou řešeny individuálně každý den. Dietní sestra dá pokyn k přípravě některé z diet. (nutriční terapeutka 1)

Vedení společnosti 2 poskytlo úplný seznam hlavních dodavatelů: JIP východočeská, Makro Cash & Carry CR s. r. o., ALIMPEX FOOD a. s., Sayntrák s. r. o., ADRIA GOLD, s. r. o., TEKOO spol. s. r. o., Bidfood Czech Republic, s.r.o., LACTO MORAVA, a.s., MADE GROUP, a.s., Plzeňský prazdroj a.s., ROJAL spol. s.r.o., CENTRUM-OVO spol. s.r.o., MP Krásno, a.s. Skladnice 2 v rozhovoru dodává ELVA.

Zboží přebírá skladník, který je za dodávku odpovědný a také kontroluje ceny jednotlivých nabídek. Každý provoz má svého skladníka. (Manažer F&B 1) Vedení společnosti (vedení společnosti 2) dodává: „Položky potravin jsou soutěženy s fixací cen mezi smluvními dodavateli na zvolené období, zpravidla kvartál. V podmínkách soutěží je i dodržení min. hodnoty objednávek. Výstupem z centrální soutěže je jednotný centrální ceník s fixací cen na zvolené období, se kterým provozy při objednávkách pracovaly – zde byl tedy výběr (soutěž a srovnání) z větší části centralizován, jinak objednávky a jejich realizace v plné režii provozů“.

Personál

Počty pracovníků v jednotlivých provozech jsou opět odlišné. Společnost si nepřeje uveřejňovat výši mzdových nákladů, proto budou tyto náklady dále v práci používány po přepočtu Bulharkou konstantou. Vedení společnosti 2 však uvedlo, že zaměstnancům nejsou nabízeny. Firemní benefity například ve formě návštěv wellness center společnosti. Informace ke třem provozům jsou k dispozici v následujících tabulkách dle respondentu F&B 1, F&B 2 a F&B 3. Vedení k této problematice dodává celkový personální stav společnosti na pozicích číšník/servírka v počtu 84 osob v poměru 1:3 v rozložení mužů a žen.

Tabulka 16 Personální stavy tří vybraných hotelových zařízení (Zdroj: Manažer F&B, vlastní zpracování)

Stravovací provoz	Personální stav
Palác	1x vedoucí stravování, 1x nutriční terapeut, 2x skladová hospodyně, 2x obsluha bar, 10x obsluha restaurací (2x vrchní číšníci), 1x šéfkuchař, 1x zástupce šéfkuchaře, 10x kuchař (6x kvalifikovaný, 4x pomocný), 8x umývárna nádobí
Morava	1x šéfkuchař, 1x zástupce šéfkuchaře, 6x řadový kuchař, 2x pomocný kuchař 1x nutriční terapeut
Jurkovičův dům	2x kvalitní kuchař, 1x pomocná síla na ranní směně, 1x pomocná síla na odpolední směně, 1x obsluha dělená směna, 1x student na praxi, 1x barový číšník (nutriční terapeut dochází na vyžádání ze Společenského domu).

Následující tabulka udává pracovní dobu a směnovost personálu na totožných provozech jako tabulka výše. Obsah informací se mění v závislosti na odpovědi respondentů (F&B 1, 2 a 3)

Tabulka 17 Pracovní doba (Zdroj: Manažer F&B, vlastní zpracování)

Stravovací provoz	Pracovní doba
Palác	Vedoucí stravování 6:00 – 14:00 Nutriční terapeut 6:00 – 14:00 Skladová hospodyně 6:00 – 14:00, sobota 6:00 – 10:00 Bar (1 zaměstnanec) 10:00 – 22:00 Restaurace (5 zaměstnanců) 6:00 – 14:00, odpolední (3 zaměstnanci) 12:00 – 20:00 Kuchyně (5 zaměstnanců) 6:00 – 14:00, odpolední (3 zaměstnanci) 12:00 – 20:00 Umývárna (3 zaměstnanci) 6:00 – 14:00, odpolední (3 zaměstnanci) 13:00 – 21:00
Morava	Ranní a odpolední směny 7,5 h 4x ranní směna, 3x odpolední směna
Jurkovičův dům	Kuchař 6:00 – 20:00 Pomocná síla 6:00 – 14:00, odpolední 12:00 – 21:00 Obsluha dělená směna 6:00 – 14:00, 16:30 – 20:00 Barový číšník 10:00 – 21:30

Fluktuace je vysoká především na méně lukrativních pozicích. „V provozech jsou však i dlouholetí zaměstnanci“ říká respondent pomocná síla v kuchyni 1. Společnost přijímá studenty na praxi z gastronomických škol ve Frenštátu, Slavkově a Kroměříži. Naprostá většina z nich ale ve společnosti po dokončení studia nezůstává. Zcela změní pracovní obor, nebo se vrací do svého bydliště. Praktikantka 1 uvádí, že již v čase studia si dělá kurz pro jiné pracovní zaměření. Ze Střední odborné školy Luhačovice v době mého průzkumu nebyl na pracovišti žádný student. V návaznosti na toto zjištění, byl proveden rozhovor s mistrem působícím na Střední odborné škole v Luhačovicích, který na otázku, proč jejich studenti nechodí na praxe do lázeňských hotelů v Luhačovicích odpověděl následovně: „Poslední roky je to způsobené nedostatkem žáků, nemáme, jak naplnit skupiny.“ (Mistr 1) Společnost přijímá i pracovníky jiné národnosti, především pracovnice z Ukrajiny, které jsou dle Manažera F&B 2 pečlivé a výkonné.

V navštívených provozech se snídaně a obědy připravují od začátku ranní směny, večere pak během výdeje obědů nebo po výdeji. Kuchaři nevyužívají možnost nočního vaření ani nevyužívají večerní přípravu snídaní. Šéfkuchař 2 na otázku proč nevyužívá možnost nočního vaření odpověděl, že přesně neví, jak se pomalé vaření používá a příliš nedůvěřuje možnosti nechat pokrm bez jeho dozoru.

Personál společnosti nedisponuje firemním dresscodem. Na základě pozorování zaměstnanců ve společnosti nebyl postřehnut žádný celofiremní oděv nebo doplněk.

Vybavení kuchyní a technologické postupy přípravy

Pomocní kuchaři 1, 2 a 3 na dotaz ohledně dostačujícího vybavení kuchyní odpověděli vesměs kladně. Aktuální vybavení je dle jejich názoru dostačující, i když některé kusy by bylo vhodné vyměnit za novější. V jednom ze stravovacích zařízení již není dle Šéfkuchaře 1 možno přidat další vybavení kvůli kapacitě elektřiny.

Vybavení jednotlivých provozů je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 18 Vybavení jednotlivých kuchyňských provozů

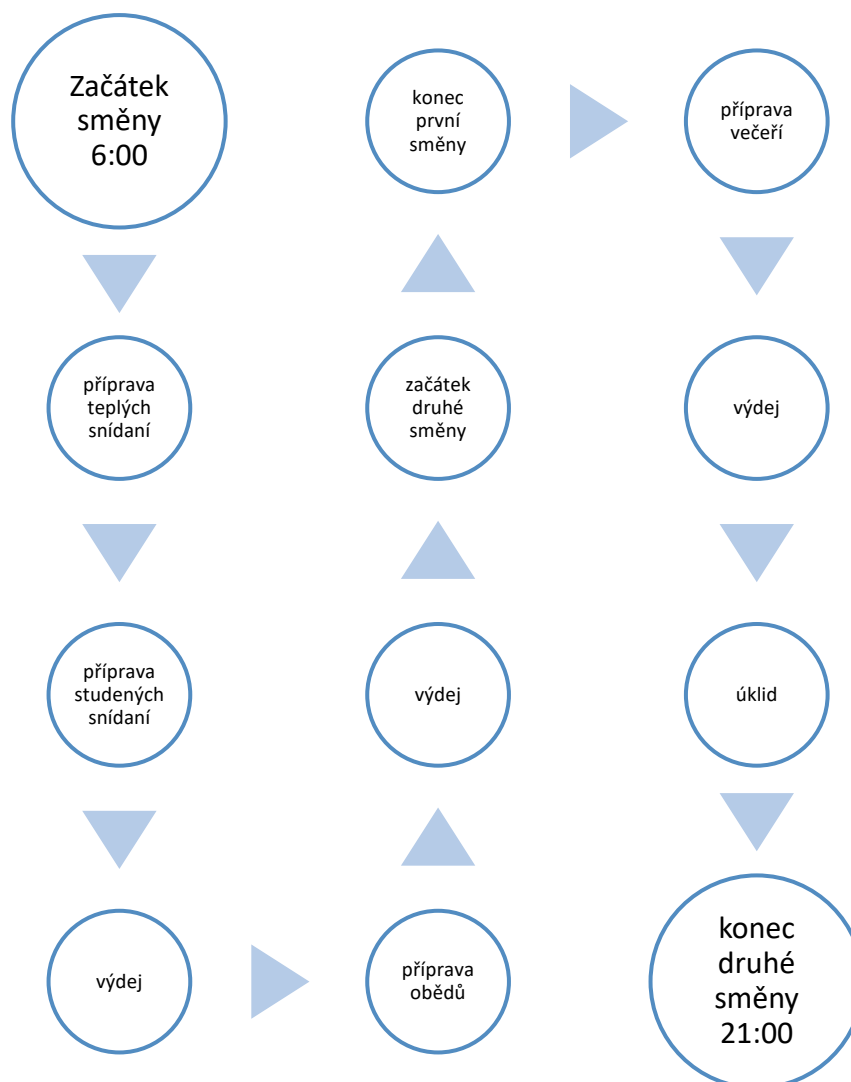
(Zdroj: šéfkuchař 1, 2 a 3, vlastní zpracování)

Druh vybavení	Palác	Morava	Jurkovičův dům
Konvektomat	3 ks	3 ks	1 ks
Plynový kotel	3 ks	3 ks	x
Smažicí pánev	2 ks	2 ks	x
Plynový sporák	8 plotýnek	16 plotýnek	x
Výdejní ohřívací box	2 ks	6 ks	1 ks
Bufetové stoly	ano	ano	ano
Multifunkční pánev	x	1 ks	x
Nahřívací vana	x	1 ks	1 ks
Sklokeramický sporák	x	x	1 ks
Elektrická trouba	x	x	1 ks

Při rozhovorech s experty na danou problematiku 1 a 2 uvedl expert na danou problematiku 1, že je potřeba nakoupit celkem 4 kusy výdejních ohřívacích vozíků pro správné fungování stravovacích zařízení.

V restauračních zařízeních se nachází bufetové pulty, do každého bufetového pultu se vejdou 3 gastronádoby typu 1 nebo 6 gastronádob typu 2 a podobně. V jednotlivých zařízeních disponují buď nerezovými nebo keramickými nádobami. (manažer F&B 2). Vedení společnosti doplnilo, že při potenciálním nákupu nových gastronádob by bylo potřeba vybavit 23 bufetových pultů. (Vedení společnosti 2).

Aktuální postupy výroby ve vybraném stravovacím provozu dle šéfkuchaře 2:



Obrázek 5 Aktuální postupy výroby v kuchyni ve vybraném stravovacím provozu

(Zdroj: šéfkuchař 2, vlastní zpracování)

Aktuální postupy ve vybraném stravovacím provozu začínají v 6:00 kdy je na směně v kuchyni 5 osob z toho 1x šéfkuchař, 1x zástupce šéfkuchaře, 1x kuchař a 2x pomocná síla v kuchyni. Prvním krokem je příprava teplých a studených snídaní. Přípravou rozumíme například i vaření vajec apod. Následuje výdej a příprava obědů kdy opět probíhá příprava pokrmů v den výdeje. Navazuje výdej obědů, během kterého přichází ve 12:00 druhá směna. ve 14:00 je první směna ukončena. Začíná příprava večeří, následný výdej, úklid a ve 20:00 v kuchyni druhá směna končí. (šéfkuchař 2)

Při provádění rozhovorů bylo zjištěno, že ve třech restauračních zařízeních s typem stravy standard jsou použity nevzhledné informační cedulky na bufetových pultech viz. následující obrázek.



Obrázek 6 Aktuální cedulka – název pokrmu
(Zdroj: vlastní foto ve společnosti)

9 AKTUÁLNÍ SITUACE ČESKÉHO LÁZEŇSTVÍ

České lázeňství prochází těžkým obdobím. Po covidu, rusko-ukrajinské krizi a nynější ekonomické krizi se lázeňství dle předsedkyně Sdružení lázeňských míst a primátorky Karlových Varů Andrei Pfeffer Ferkolové (czechtourism, 2023) potřebuje odrazit ode dna a je nutné spojení všech orgánů státní správy a samosprávy k vytvoření odpovídajících podmínek.

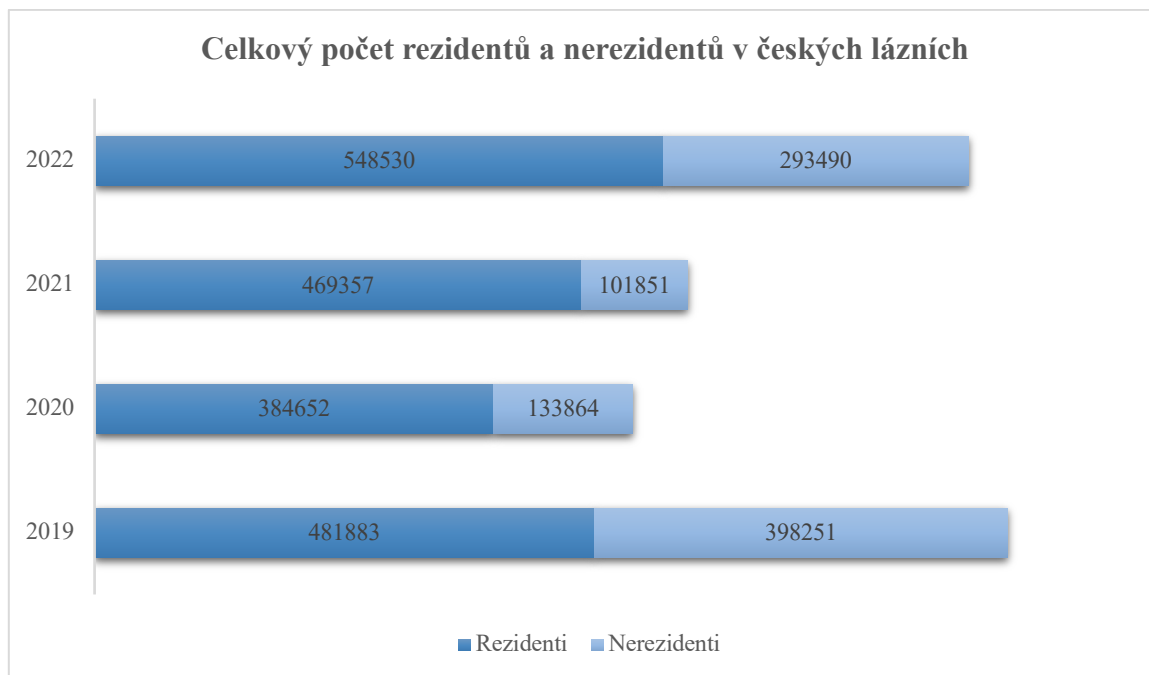
Do českých lázní přijelo v roce 2022 nejvíce zahraničních hostů z Německa, Slovenska a Ukrajiny. V posledních letech kvůli pandemii vypadli návštěvníci z Asie a kvůli válce na Ukrajině návštěvníci z Ruska. (czechtourism, 2023) Jan Hergert, ředitel České centrály cestovního ruchu (czechtourism, 2023), dodává: „Aktuálně se lázeňství nachází na pomyslném rozcestníku, kdy musí řešit, co dál v budoucnosti.“ Navrhuje pokles ruský hovořících zákazníků a zákazníků z Asie řešit nabídkou zaměřenou na země Zálivu, Izrael, Kazachstán a podobně. Upozorňuje také na zvýšení zájmu o krátkodobé pobyty, na nutnost legislativního ukotvení poplatku z pobytu a aktuální nedostatek kvalifikovaných i nekvalifikovaných zaměstnanců v lázeňském sektoru.

V České republice se dle agentury CzechTourism (czechtourism, 2023) nachází 37 lázeňských míst s dlouholetou lázeňskou tradicí, se 170 lázeňskými hotely a kapacitou 30 000 lůžek.

Z hlediska zaměstnanosti se lázeňství a cestovní ruch postupně zotavují dle ČSÚ (ČSÚ, 2024) cestovní ruch v roce 2022 zaměstnával 225,5 tisíc osob, což. Znamenalo meziroční růst o 4,8 %. Přesto v porovnání s rokem 2019 pracuje v cestovním ruchu o 14 tisíc, což je téměř 6 % osob méně.

9.1 Vývoj návštěvnosti českých lázní v letech 2019–2022

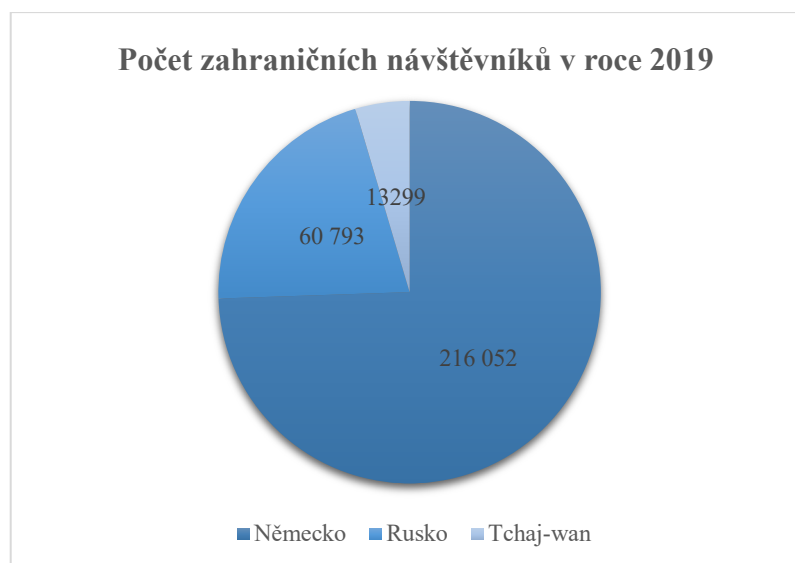
Celkový počet rezidentů a nerezidentů v českých lázních je patrný na grafu níže. Do českých lázní přijelo v roce 2019 celkem 880 134 návštěvníků, viditelný pokles nastal v letech 2020 a 2021, kdy české lázně navštívilo pouze 518 516 a 571 208 návštěvníků. Důvodem tohoto poklesu byla pandemie covid. V roce 2022 se lázeňství dostalo téměř na předcovidová čísla s počtem návštěvníků 842 020. Je však patrný stálý úbytek zahraničních hostů, kterých bylo v roce 2022 pouze 293 490. (czechtourism, 2023)



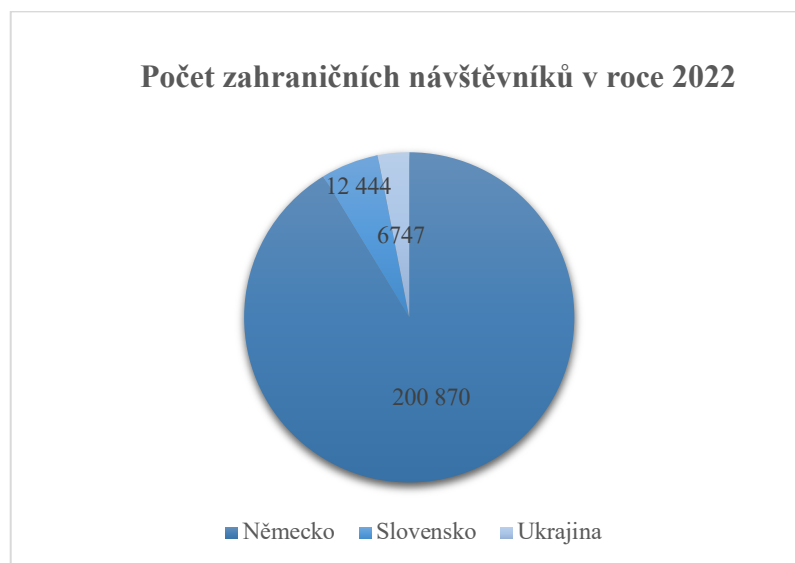
Obrázek 7 Celkový počet rezidentů a nerezidentů v českých lázních (Zdroj: czechtourism.cz, 2023, vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, nejvíce zahraničních návštěvníků lázní přicestovalo v roce 2022 z Německa, Slovenska a Ukrajiny. Kdy většinou převahu měli návštěvníci z Německa s počtem 200 870 návštěvníků. S větším odstupem následovali návštěvníci ze Slovenska v počtu 12 444 a Ukrajiny 6 747. Je třeba poukázat na změnu rozložení návštěvníků v letech 2019 a 2022, kdy se zmíněná Ukrajina nedostala ani do první desítky nejvíce navštěvujících zemí a Slovensko se umístilo až na šestém místě. Nejvíce navštěvující země českých lázní v roce 2019 byly Německo s celkovým počtem 216 052 návštěvníků, následovalo Rusko s 60 793 návštěvníky a Tchaj-wan s 13 299 návštěvníky.

Výše zmíněné informace jsou podpořeny následujícími grafy.



Obrázek 8 Počet zahraničních návštěvníků v roce 2019
(Zdroj: czechtourism.cz, 2023, vlastní zpracování)



Obrázek 9 Počet zahraničních návštěvníků v roce 2022
(Zdroj: czechtourism.cz, 2023, vlastní zpracování)

Nejvíce návštěvníků putovalo v roce 2022 do Karlovarského kraje, tuzemští a zahraniční návštěvníci celkem navštívili tento kraj v počtu 545 594 osob, na druhém místě pomyslného žebříčku se umístil Zlínský kraj s celkovým počtem 52 017 osob a na třetím místě Olomoucký kraj s počtem 47 639 návštěvníků. (czechtourism.cz, 2023)

9.2 Počty pacientů v letech 2019-2022

Následující tabulka zobrazuje počty pacientů v českých lázních v letech 2019 až 2022. Data jsou rozdělena na pacienty, kteří se léčí na náklady zdravotních pojišťoven formou

komplexní lázeňské péče KLP nebo příspěvkové lázeňské péče PLP, a na pacienty, kteří si náklady na léčbu platí z vlastních zdrojů, ti jsou dále rozdělení na tuzemské a zahraniční pacienty.

Z dat je opět patrný pokles klientely v letech 2020 a 2021 v období pandemie. V roce 2022 se počty stále nevyrovnaly situaci před covidem, až na pacienty ze sekce komplexní lázeňské péče, kteří dokonce překonali hodnoty z roku 2019. Naopak největší pokles můžeme zaznamenat, jak již bylo několikrát zmíněno, u cizinců, kteří si náklady na léčbu platí plně ze svých zdrojů.

Tabulka 19 Počty pacientů v letech 2019-2022 (Zdroj: ÚZIS ČR, 2023, vlastní zpracování)

Pacient	2019	2020	2021	2022
Na náklady ZP				
KLP	90 808	78 058	79 432	106 589
PLP	7 230	4 210	4 072	4 846
Plně na vlastní náklady				
Tuzemci	117 901	75 204	105 676	83 589
Cizinci	134 605	38 835	30 763	66 259
Celkem počet pacientů	366 512	196 307	219 916	261 283
Celkem doprovod placený ZP	6 171	4 827	4 415	5 379

10 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je hojně používaný nástroj, díky kterému můžeme analyzovat daný cíl ze čtyř pohledů najednou. Analyzujeme silné a slabé stránky z interního pohledu společnosti, dále příležitosti a hrozby z externího pohledu.

Na obrázku níže je graficky zpracovaná SWOT analýza zkoumané společnosti. Dále bude následovat popis jednotlivých segmentů.



Obrázek 10 SWOT analýza současného provozu (Zdroj: vlastní zpracování)

10.1 Rozbor SWOT analýzy

Silné stránky

- Přírodní zdroje
- Zkušenosti na trhu
- Lokální dodavatelé
- Silná značka
- Dobré zázemí

Slabé stránky

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- Vysoká fluktuace mladých pracovníků
- Systém odměňování zaměstnanců
- Stárnoucí klientela
- Necelistvost celé společnosti
- V některých hotelech zastaralé nebo nedostačující vybavení restauračních zařízení
- Postup vaření a přípravy jídel
- Postup servírování
- Postup obsluhy
- Parkování

Příležitosti

- Změna zákona ve prospěch samoplátců
- Kulturní akce
- Školení zaměstnanců

Hrozby

- Ceny energií
- Inflace
- Nízká nezaměstnanost v cestovním ruchu
- Nízká marže u pacientů zdravotních pojišťoven
- Politická situace

10.1.1 Silné stránky

Zkoumané provozy mají dlouholetou zkušenost na trhu, což budí u zákazníků dobrý dojem. Využívají množství lokálních dodavatelů, kteří sídlí v nedalekém okolí, jejich produkty dotváří celkový dojem z návštěv gastronomických provozů. Celá společnost má silnou značku, není tedy potřeba přílišné propagace, klienti znají celou společnost pod touto značkou.

Posledním bodem silných stránek jsou zaměstnanci. V práci byla zmíněna vysoká fluktuace zaměstnanců, ale v provozech se nachází i dlouholetí zaměstnanci, kteří provoz dokonale znají a mají k němu dobrý vztah. Záleží jim na společnosti a od toho se odvíjí i kvalita jejich práce.

10.1.2 Slabé stránky

Lázně ale i jiné podobné provozy se dlouhodobě potýkají s nedostatkem pracovní síly na méně lukrativních pozicích jako jsou kuchaři, pomocná síla v kuchyni, obsluha, uklízečky atd. Při rozhovorech s mladými pracovníky nebo studenty, kteří jsou v lázních na praxi, jsem si tuto skutečnost i sama potvrdila. Studenti neplánují v oboru po ukončení školy zůstat, nebo mají namířeno do jiných provozů. Při osobních rozhovorech se studenty

gastronomických škol, jsem zjistila, že pokud chtějí v oboru zůstat, upřednostňují hotely nebo restaurace vyšší úrovně. Věřím, že pokud se podaří ve všech provozech zvýšit úroveň, bude větší zájem ze strany mladých potenciálních zaměstnanců.

Zajímavé je, že zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zhruba více jak 10 let, neplánují měnit pracoviště a jsou spokojeni. Oproti tomu většina zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti kratší dobu, plánují odchod, nebo nejsou zcela spokojeni. I kvůli těmto informacím je třeba změnit systém odměňování pracovníků.

Další slabou stránkou je starší klientela. Je třeba se zamyslet nad oživením nabídky, aby byla zajímavá i pro mladší segment lidí.

Lázně jsou sice vedené jako jedna celistvá akciová společnost, ale není tomu tak. Provozy se od sebe příliš liší. Samozřejmě skutečnost je daná rozdílnou úrovní jednotlivých provozů. Je však na místě zamyslet se nad alespoň malým sjednocením společnosti. Problematiku probereme níže.

Dále je třeba zainvestovat do zmodernizování kuchyní. Další drobné investice jsou třeba v jednotlivých restauracích u bufetových pultů.

Procesy přípravy a výdeje jídel jsou mnohdy neefektivní. Je zde možnost uceleného systému a zjednodušení procesů.

Problémem nejen lázní, ale celého města jsou parkovací místa.

10.1.3 Příležitosti

Mezi příležitostmi v lázeňském odvětví lze zařadit potenciální změnu zákona ve prospěch samoplátců, která by napomohla ke zvýšení podílu samoplátců nad klienty zdravotních pojišťoven, využití kulturních akcí v regionu a k naplnění ubytovacích kapacit. Poslední příležitostí je pořádání školení pro gastronomické školy, díky kterým by si společnost mohla vychovat nové zaměstnance.

10.1.4 Hrozby

Hrozby, nebo také vnější negativní vlivy působící na společnost, jsou ve většině případů celorepublikovým problémem. Mluvím zde o inflaci, vysoké ceně energií a nízké nezaměstnanosti v cestovním ruchu. Lázně mají ale nevýhodu, jsou vysoce energeticky náročné, proto je toto zvyšování drasticky zasáhlo a stále zasahuje. Z politického hlediska

zde zcela odpadla ruská klientela, která zde sice nebyla ve většinovém zastoupení, ale je třeba zmínit i toto.

Jako hrozbu také vidím možné většinové zastoupení pobytů, které jsou klientům hrazeny zdravotními pojišťovnami, tedy komplexní a příspěvkové lázeňská péče.

11 SHRnutí ZÁVĚRŮ Z ANALÝZ

V úvodu se práce zabývá charakteristikou poskytovaných služeb a ubytovacích a stravovacích možností společnosti, ze které vyplynulo, že společnost má ve své nabídce 7 segmentů poskytovaných služeb, ve kterých jsou zařazeny služby podle jejich charakteru. Dále bylo zjištěno, že společnost disponuje celkem dvaceti ubytovacími zařízeními, z toho osmi hotely, čtyřmi vilami, šesti penziony a dvěma dětskými léčebnami s celkovou lůžkovou kapacitou 1 257 míst. Následně bylo zjištěno, že kuchyňskými provozy disponuje pouze sedm z již zmíněných dvaceti ubytovacích zařízení. Ostatní, převážně penziony a vily, mají pouze malé restaurační provozy, kde probíhají pouze snídaně. Na obědy a večere hosté s těchto zařízení docházejí do jiných. Problematika je zpracována v tabulce 9.

Další kapitolou, která je klíčová pro následný projekt, je kapitola 8 Analýza současného stavu poskytování stravovacích služeb. Zde je popsáno, jakým způsobem výzkum ve formě rozhovorů s vedením a zaměstnanci společnosti probíhal, charakteristika respondentů a následná analýza provedených rozhovorů, která je rozčleněna následujícím způsobem: cíle společnosti, strava, personál, vybavení kuchyní a technologické postupy přípravy. Z analýzy vyplynuly následující situace, kterými se bude práce dále zabývat: společnost neprovádí plánování a objednávku zboží zcela na centrální úrovni, aktuální postupy výroby v kuchyňských zařízeních nevyužívají možnost nočního vaření a příprav pokrmů den předem. Kuchyňská zařízení mají dle zaměstnanců dostatečné vybavení, ale dle experta na problematiku v gastronomii je potřeba nakoupit celkem 4 ohřívací vozíky, pro zabezpečení hladkého provozu kuchyní. Dále bylo zjištěno, že provozy nedisponují standardizací bufetových stolů, která může pomoci s orientací v provozu novým pracovníkům. Společnost ve většině provozů využívá nerezové GN nádoby do bufetových pultů, které nejsou příliš estetické. Dále bylo zjištěno, že stávajícím zaměstnancům nejsou poskytovány výhody neboli benefity v rámci společnosti a zaměstnanci nedisponují celofiremním dresscodem.

Dále je v kapitole uvedena aktuální situace českého lázeňství z celorepublikového pohledu a provedena SWOT analýza, která udává silné a slabé stránky současného provozu a příležitosti a hrozby, které mohou pozitivním či negativním způsobem provoz ovlivnit. Na základě zjištěných informací z analýz je vyhotoven projekt zefektivnění současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti.

12 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Efektivní řízení stravovacích zařízení ať už v lázeňském, nebo jiném prostředí, je klíčovým faktorem při zajišťování kvality služeb a s ní spojenou spokojeností hostů. Projekt se zaměřuje na zefektivnění současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti.

S rostoucí konkurencí, narůstajícími nároky hostů a také problémem v oblasti naplnění personálních potřeb je nezbytné hledat nové přístupy, jak se s touto situací vypořádat, aby bylo možné provoz udržet.

Zefektivnění současného systému je po dohodě s vedením společnosti rozděleno do čtyř úrovní, z nichž každá představuje určitý stupeň zefektivnění stravovacích procesů v lázeňském zařízení. První úroveň spočívá ve zlepšení aktuální situace a optimalizace personálu. Počítá pouze s nízkými investicemi do vybavení jednotlivých kuchyňských zařízení. Druhá úroveň se zaměřuje na centralizaci kuchyňských zařízení u tří vybraných hotelových provozů. Třetí úroveň je rozšířená na všechny hotelové provozy ve vybrané společnosti. Poslední, čtvrtá úroveň je nejradikálnější a nejvíce investičně náročná, zabývá se výstavbou nové centrální kuchyně takzvaně „na zelené louce“.

Využití některé z úrovní projektů přinese nejen efektivnější řízení postupů, ale také vyřeší problém s nedostatečným počtem personálu na jednotlivých gastro pozicích a přispěje k dosažení vyšší úrovně kvality pokrmů, tudíž ke zlepšení celkového zážitku a spokojenosti klientů.

V následujících podkapitolách práce je uveden podrobnější popis jednotlivých projektových úrovní. Návrhy zmíněné v podkapitolách vychází především z analýzy rozhovorů a pozorovaného současného poskytování stravovacích služeb ve společnosti.

12.1 Úroveň 1

Úroveň 1 je nejméně investičně náročná úroveň zefektivnění stávajících kuchyňských provozů ve vybrané společnosti. Nepočítá s žádnou formou centralizace kuchyňských zařízení, pouze s centrálním plánováním a řízením ze strany společnosti. Je zaměřena na zefektivnění jednotlivých úkonů při dodávce, výrobě a servisu jídel produkovaných ve vybrané společnosti, dále také na modernizaci vybavení kuchyňských provozů.

První úroveň navrhuje následující kroky popsané v bodech níže, které vyplývaly z analýzy rozhovoru a vlastního pozorování ve společnosti a ze kterých budou následně vybrány ty nejpodstatnější.

- Centrální plánování nákupů a výběr dodavatelů
- Zlepšení komunikace s dodavateli a využití benefitů plynoucích z vyššího množství odběru zboží
- Pokračování ve spolupráci s místními dodavateli surovin
- Zefektivnění stávajících postupů při výrobě
- Využívání možnosti nočního vaření a večerních příprav na další den
- Investice do modernizace kuchyňského vybavení
- Optimalizaci personálu na pozicích pomocná síla v kuchyni
- Optimalizaci personálu na pozicích u myčky nádobí
- Optimalizaci personálu na pozici číšník / servírka
- Zavedení pendlujících zaměstnanců na pomocných pozicích a na pozicích v servisu
- Zavedení jednoho celofiremního pendlujícího zaměstnance na vyšší, kontrolní pozici
- Využití možnosti split shift
- Efektivnější nábor zaměstnanců
- Efektivnější odměňování zaměstnanců
- Využívání náboru studentů gastronomických škol na povinné praxe
- Celofiremní dresscode minimálně u pozic číšník / servírka a šéfkuchař
- Graficky znázornit layout pracoviště
- Graficky znázornit standardizaci bufetových pultů
- Zlepšení prezentace lokálních potravin na bufetových pultech
- Investici do keramických gastronádob a ohřevných vozíků
- Zlepšení designového provedení servisu na bufetových pultech (kartičky s názvy jídel)
- Využívání guest listu

Vybrané výše zmíněné návrhy jsou detailněji zpracovány v kapitole 13 a zařazeny do projektu úrovně 1.

12.2 Úroveň 2

Úroveň dva je investičně náročná možnost. Počítá s centralizací kuchyňských zařízení u třech vybraných hotelových provozů. Centrální kuchyně je plánována v jednom z těchto provozů, tudíž není potřeba výstavba nové budovy. Jsou plánovány investice do rekonstrukce jednoho ze stávajících kuchyňských zařízení, kde bude probíhat příprava jídel i pro zbylé dva provozy.

Zabývá se centralizací kuchyní u hotelů Palác, Společenský dům a Morava. Provozy byly vybrány na základě typu podávané stravy, ve všech třech je podávána standardní strava.

Druhá úroveň navrhuje kroky popsáné v bodech níže.

- Body úrovně jedna
- Investice do rekonstrukce stávajícího zařízení
- Investice do vybavení stávajícího zařízení
- Investice do obalových a přepravních materiálů
- Investice do přepravních prostředků, automobilů
- Snížení počtu nekvalifikovaných zaměstnanců
- Snížení počtu kvalifikovaných zaměstnanců
- Snížení personálních nákladů

Projekt úrovně 2 nebude nyní v práci dále zpracováván. Na základě konzultace s vedením společnosti bude k úrovni 2 přistoupeno až po zavedení a otestování úrovně 1. V aktuální práci je pouze návrh personálního a technologického vybavení centrální kuchyně, určený na základě letitých zkušeností a vědomostí experta na danou problematiku. Návrh je popsán v tabulkách níže.

Tabulka 20 Předpokládané náklady na technologie v Kč bez DPH (Zdroj: expert na danou problematiku, vlastní zpracování)

Položka	Cena v Kč bez DPH
Varné technologie	11 250 000
Šokování	2 000 000
Chlazení	750 000
Mrazení	400 000
Celkem	14 400 000

Předpokládané náklady jsou stanoveny na základě odhadu experta na danou problematiku. Celkové náklady na investici do technologií potřebných v případné centrální kuchyni budou v částce Kč 14 400 000,--.

Tabulka 21 Předpokládané počty zaměstnanců (Zdroj: expert na danou problematiku, vlastní zpracování)

Pozice	Počet osob
Šéfkuchař	1
Kuchař	3
Příprava	2
Balení	2
Mytí	3
Sklad	1
Řidiči	2
Celkem	14

Návrh je opět stanoven na základě odhadu již zmíněného experta. Celkem tedy bude v centrální kuchyni potřeba 14 zaměstnanců na jedné směně. Na celý den tedy vychází 28 zaměstnanců. Je zde předpoklad nákupu již očištěných brambor, zeleniny a cibule, což dle experta ušetří až 3 osoby na jedné směně.

12.3 Úroveň 3

Úroveň 3 je rozšířenou formou úrovně 2. Zabývá se centralizací všech stravovacích zařízení celé společnosti do jednoho ze stávajících hotelových provozů. Je doporučena až po případném zavedení a odzkoušení úrovně 2.

Po dohodě s vedením společnosti se práce v současné chvíli nebude úrovní 3 dále zabývat.

12.4 Úroveň 4

Čtvrtá úroveň nabízí výstavbu nové centrální kuchyně takzvané na „zelené louce“. Úroveň je vysoce investičně náročná a existuje zde mnoho překážek jako například: výběr stavební parcely, chráněné památkové zóny, ochrana minerálních vod, dlouhá návratnost investice atd.

Po dohodě s vedením společnosti se práce úrovní 4 nebude dále zabývat.

13 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ STRAVOVACÍCH SLUŽEB ÚROVNĚ

1

Plánování projektu zefektivnění současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti na úrovni 1 je rozděleno do několika sekcí a vychází ze zjištěných poznatků v analytické části práce. Plán je zaměřen na dodavatelsko-odběratelské vztahy, zefektivnění postupů při výrobě, vyčíslení investic do modernizace kuchyňského zařízení, zefektivnění výdeje a personální problematiku.

13.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je na základě analýzy současného stavu stravovacích služeb ve zkoumané společnosti zefektivnit systém těchto služeb. Dílčí cíle projektu jsou snížení potřeby kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnanců v kuchyňských a restauračních zařízeních a z toho vyplývající snížení mzdových nákladů společnosti, zlepšení kvality servisu a zlepšení celkového dojmu z restauračních provozů ve společnosti.

13.2 Výstup projektu

Výstupem projektu jsou detailně popsané projektové kroky potřebné ke splnění zadaných cílů, podpořené časovou, rizikovou a nákladovou analýzou ve formě pěti projektovaných pracovních balíčků.

13.3 Zdůvodnění realizace projektu

Aktuální situace ve stravovacích provozech ať už v lázeňství, nebo v jiném sektoru služeb a cestovního ruchu není příliš přívětivá. Nízká nezaměstnanost v cestovním ruchu, politická situace a pandemie dopadají na celý sektor cestovního ruchu. Pokles zaměstnanců v cestovním ruchu blíže popisován v kapitole 9 má za následek nedostatek zaměstnanců na méně lukrativních pozicích v sektoru F&B, ale také na kvalifikované pozici, například šéfkuchaře. Nynější politická situace a nedávná pandemie mají za následek pokles zahraniční klientely především z asijských zemí a Ruska. (viz. kap. 9)

Na základě výše zmíněných okolností je třeba podniknout určitá opatření vedoucí k zefektivnění současných stravovacích provozů především za účelem snížení vysoké potřeby zaměstnanců na pozicích v oblasti F&B a posílit konkurenceschopnost vybrané společnosti.

13.4 Technické a technologické řešení projektu.

Projekt na úrovni 1 není příliš zatížen technickým a technologickým řešením. Počítá se stávajícím technickým vybavením, kuchyňským zařízením. Je tedy třeba pouze doplnit stávající vybavení o ohřevné gastro vozíky, kterých je i po konzultaci s experty na danou problematiku ve společnosti nedostatek.

Vozíky slouží k uchování již připraveného jídla před výdejem a k následnému převozu do restauračních prostor a k servisu na bufetové pulty. Ve vozících jsou umístěny gastronádoby s jednotlivými pokrmy. Detailní specifikace a cena vozíků je k dispozici v kapitole 13.7.3.

13.5 Analýza nositelů oprávněného zájmu

V této části práce je zobrazena analýza nositelů oprávněného zájmu pomocí matice moci a dynamismu, která identifikuje sílu rozhodování nositelů oprávněného zájmu a pravděpodobnost předvídatelnosti jejich postoje k situacím a matice moci a zájmu, která sleduje moc nositelů oprávněného zájmu a zájem, jaký vzhledem k projektu projeví.

Před samotnou analýzou musí být určeni nositelé oprávněného zájmu:

1. Vybraná akciová společnost
2. Experti na danou problematiku
3. Dodavatelé
4. Manažeři F&B
5. Zaměstnanci společnosti
6. Zákazníci společnosti

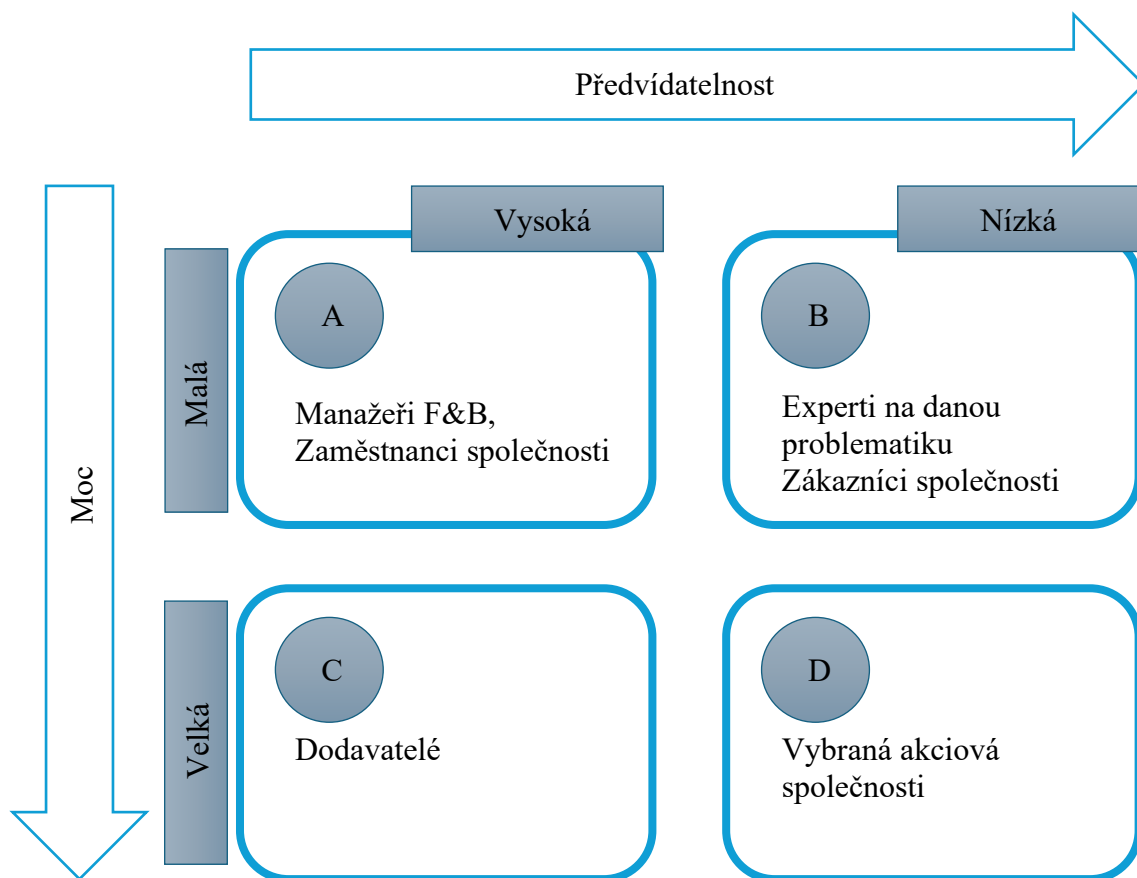
Následující tabulka zobrazuje výše zmíněné nositele oprávněného zájmu a rozděluje je podle toho, jak na projekt působí. Obsahuje informace, kdo projekt ovlivní, od koho jsou potřeba vstupní informace, kdo bude využívat výstupy z projektu a kdo pomůže s realizací projektu.

Tabulka 22 Nositelé oprávněného zájmu (vlastní zpracování)

Působení na projekt	Nositelé oprávněného zájmu
Kdo projekt ovlivní	Vybraná a. s.
	Dodavatelé
	Zaměstnanci
	Manažeři F&B
Od koho jsou potřeba vstupní informace	Vybraná a. s.
	Experti na danou problematiku
	Zaměstnanci
	Manažeři F&B
Kdo pomůže s realizací projektu	Vybraná a.s.
	Zaměstnanci
	Manažeři F&B
Kdo bude využívat výstupy projektu	Vybraná a.s.
	Zaměstnanci
	Manažeři F&B
	Zákazníci společnosti

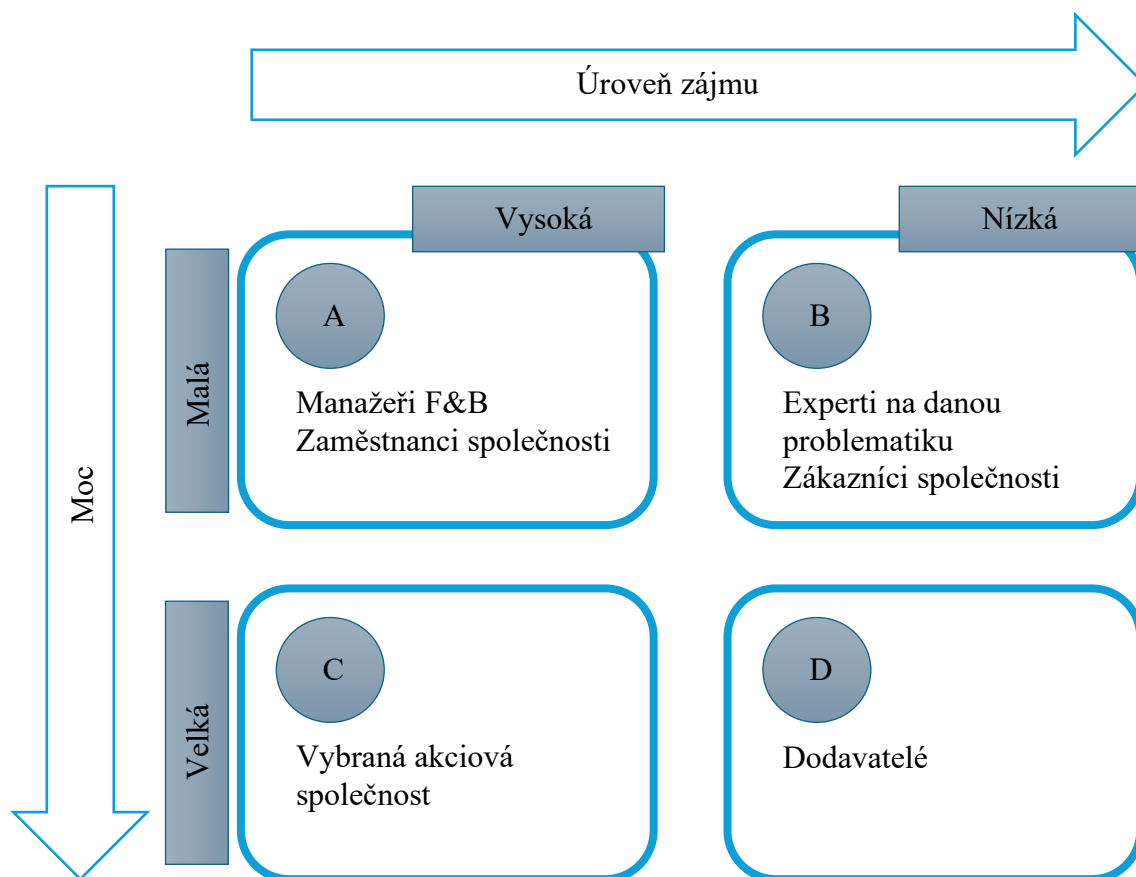
Celkový projekt ovlivní vybraná akciová společnost a její vedení, rozhodne o realizaci projektu a implementaci jednotlivých kroků. Dodavatelé projekt ovlivní cenovými nabídkami na vybavení společnosti. Manažeři F&B a zaměstnanci společnosti se budou podílet na zavedení jednotlivých kroků do pracovního procesu společnosti.

Informace potřebné k sestavení projektu poskytne vybraná akciová společnost, dále experti na danou problematiku, zaměstnanci a manažeři F&B. K realizaci projektu přispěje vybraná akciová společnost, zaměstnanci a manažeři F&B. Následné výstupy z projektu budou využívat především zaměstnanci a manažeři F&B, ale také vybraná akciová společnost z celkového pohledu a zákazníci společnosti.



Obrázek 11 Matice moci a dynamismu (Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě matice moci a dynamismu je vyhodnocen možný vliv nositelů oprávněného zájmu. Vybraná akciová společnost rozhodne o samotné realizaci projektu, byla proto zařazena do kvadrantu D, jelikož předvídatelnost jejího postoje je nízká a má velkou moc nad celým projektem. Experti na danou problematiku budou nápomocni při sběru potřebných informací, proto byli zařazeni do kvadrantu B, jelikož předvídatelnost toho, jaké informace poskytnou, je nízká a jejich moc nad projektem malá. Dodavatelé, na kterých závisí nákup techniky a zboží potřebného k jednotlivým krokům projektu byli zařazeni do kvadrantu C, jelikož cenové nabídky jsou lehce předvídatelné a mají velkou moc nad projektem. Manažeři F&B a zaměstnanci společnosti, u kterých je vysoká předvídatelnost jejich chování a mají malou moc nad projektem, byli zařazeni do kvadrantu A. Poslední skupinou jsou zákazníci společnosti, u kterých je velmi nízká předvídatelnost a mají malou moc nad realizací projektu. Z těchto důvodů byli zařazeni do kvadrantu B.



Obrázek 12 Matice moci a zájmu (Zdroj: vlastní zpracování)

Matice moci a zájmu, která sleduje moc nositelů oprávněného zájmu a zájem, jaký vzhledem k projektu projeví, je zobrazena na obrázku výše. Do pole A, které značí malou moc a vysokou úroveň zájmu, byli zařazeni manažeři F&B a zaměstnanci. Do pole B byli zahrnuti nositelé s malou mocí a nízkou úrovní zájmu, kteří nepotřebují žádné informace o průběhu projektu, tedy experti na danou problematiku a zákazníci společnosti. V poli C, které značí vysokou úroveň zájmu a zároveň velkou moc, figuruje vybraná akciová společnost. Dodavatelé byli zařazeni do posledního pole D, jelikož mají velkou moc nad projektem, ale jejich úroveň zájmu při realizaci projektu bude spíše nižší.

13.6 Harmonogram realizace projektu

Harmonogram realizace projektu je popsán v šesti krocích následujícím způsobem. Po sestavení celkového projektu harmonogram popisuje první fázi realizace, kterou je předložení projektu zefektivnění současného systému stravovacích služeb vybrané společnosti, která se během jednoho dne rozhodne, zda přistoupí k realizaci projektu. Druhou fází je odsouhlasení jednotlivých kroků zefektivnění na úrovni 1, která bude trvat tři dny. Během této doby společnost odsouhlasí nebo zamítne jednotlivé kroky. Následuje třetí

fáze, sjednání spolupráce s dodavateli o nákupu potřebného vybavení, na tuto komunikaci mezi společností a dodavateli jsou vyhrazeny tři dny, poté následuje nákup potřebného vybavení, u kterého je stanovená doba trvání na dvacet dnů. Další fází je příprava na zavedení nových pracovních pozic na personální úrovni společnosti, nezahrnuje zatím přijímání takových zaměstnanců, pro tuto činnost jsou vyhrazeny tři dny. Poslední fází je implementace jednotlivých kroků projektu do společnosti, která bude dle odhadu trvat čtyřicet dnů. Výpis jednotlivých kroků implementace je zobrazen v matici zodpovědnosti.

1. Fáze – Předložení projektu vedení společností (1 den)
2. Fáze – Odsouhlasení jednotlivých kroků zefektivnění (3 dny)
3. Fáze – sjednání spolupráce s dodavateli (3 dny)
4. Fáze – Nákup potřebného vybavení (20 dnů)
5. Fáze – Příprava na zavedení nových pracovních pozic (3 dny)
6. Fáze – Implementace jednotlivých kroků projektu do společnosti (40 dnů)

Matice odpovědnosti má za cíl přiřadit osobám odpovědnost za jednotlivé fáze projektu. Pro matici odpovědnosti projektu zefektivnění současného systému stravování ve vybrané společnosti byla zvolena symbolika kdy S – schvaluje, R – řídí a K – konzultuje.

Tabulka 23 Matice odpovědnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Fáze projektu	Vedení společnosti	Manažer HR	Manažer F&B
Předložení projektu vedení společnosti	R, S		K
Odsouhlasení jednotlivých kroků zefektivnění	R, S		K
Sjednání spolupráce s dodavateli	R, S		
Nákup potřebného vybavení	R, S		
Příprava na zavedení nových pracovních pozic	S	R	
Implementace jednotlivých kroků projektu do společnosti	R, S	K	R

13.7 Pracovní balíčky projektu

Projekt obsahuje několik kroků pro zefektivnění současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti. Pro lepší orientaci byly na základě vlivu jednotlivých kroků vytvořeny pracovní balíčky projektu.

13.7.1 Nákup surovin na centrální úrovni

Ve společnosti aktuálně probíhá spíše decentralizovaný nákup surovin, tendrování cen je v celofiremní režii, ale výběr surovin a jejich srovnání a tvorba objednávky a její realizace je výhradně na každém provozu samostatně. Společnost nedisponuje softwarem, který by tuto práci na centrální úrovni ulehčoval.

V praxi to znamená, že každý hotelový provoz využívá hlavní vysoutěžené dodavatele a dodavatele dle vlastního výběru. Doporučuji úplné centrální plánování nákupu, kdy společnost bude disponovat jedním hlavním nákupčím pro všechny provoz. Hotelový provoz zašle hlavnímu nákupčímu poptávku surovin potřebnou k výrobě a hlavní nákupčí provede výběr dodavatele a cen na centrální úrovni. Centrální plánování nákupu bude probíhat v lázeňských stravovacích provozech mimo dětské léčebny Miramonti a Vítov. Centralizace tedy proběhne v pěti provozech.

Předpokládaným výsledkem tohoto kroku je sjednocení poptávky po surovinách, z toho vyplývající vyšší objem jednotlivých objednávek a možnost vyjednání lepších cen a jiných benefitů při velkokapacitních odběrech.

Dalším výstupem tohoto kroku je snížení mzdových nákladů u pozic skladník/skladnice. Odpadne potřeba skladníka/skladnice v každém stravovacím provozu. Proces nákupu bude vypadat následovně.

Manažer F&B a šéfkuchař stanoví druh a množství zboží, které je potřeba nakoupit, a zašle požadavek centrálnímu nákupčímu společnosti. Ten daný požadavek sjednotí s ostatními provoz. a vytvoří centrální objednávku u dodavatele. Projekt počítá s různou četností objednávek z důvodu různé potřeby dodávek jednotlivých druhů surovin.

Tabulka 24 Matice odpovědnosti při implementaci kroku nákup surovin na centrální úrovni
(Zdroj: vlastní zpracování)

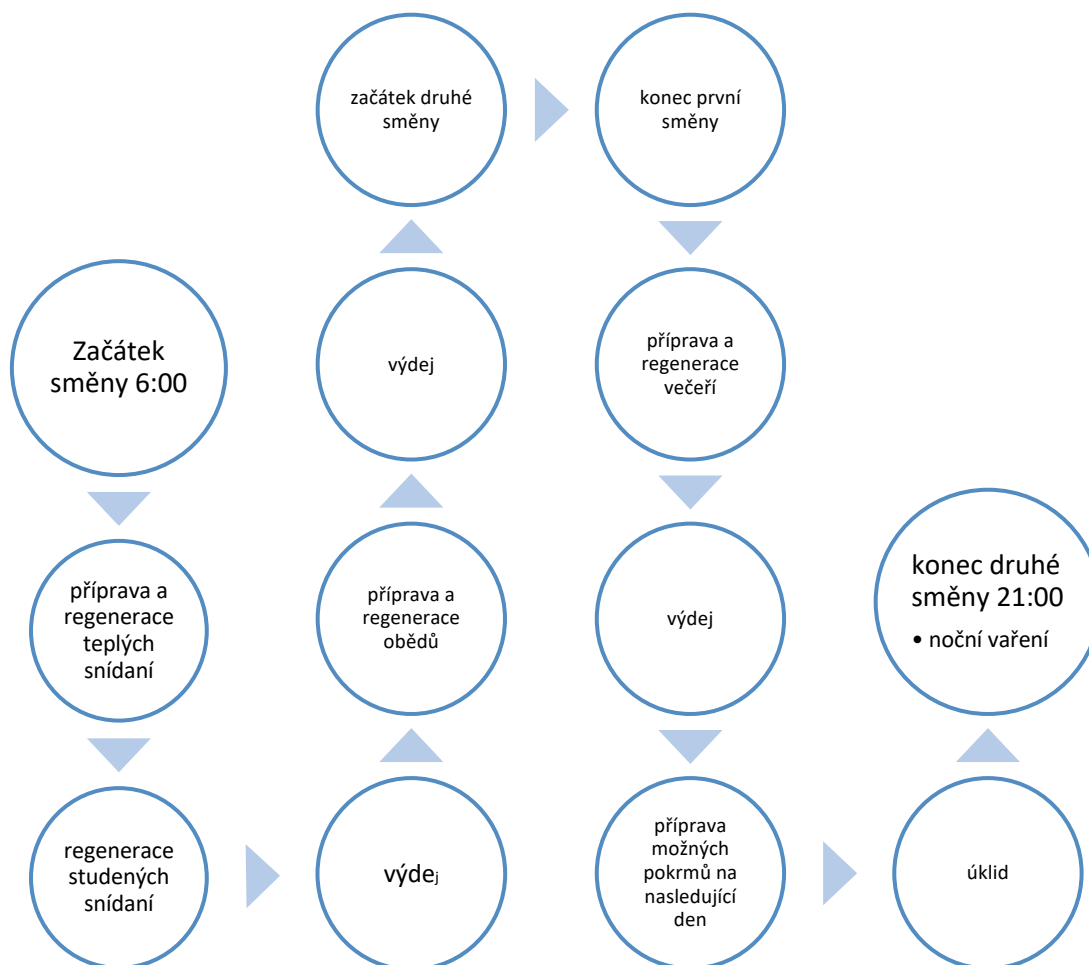
Implementace kroku nákup surovin na centrální úrovni	Vedení spol.	Manager HR	Manager F&B	Hlavní nákupčí	Šéfkuchař
Nábor zaměstnance na pozici hlavní nákupčí	S	R	K		
Stanovení druhu a množství zboží			R, S		K
Požadavek k nákupu			R	S	K
Tvorba centrální objednávky				R, S	

Matice odpovědnosti udává jednotlivým pozicím jejich odpovědnost při implementaci kroku nákupu surovin na centrální úrovni. Pro matici odpovědnosti projektu zefektivnění současného systému stravování ve vybrané společnosti byla zvolena symbolika kdy S – schvaluje, R – řídí a K – konzultuje.

13.7.2 Zefektivnění postupů při výrobě

Aktuální postupy při výrobě nevyužívají možnost nočního vaření a večerních příprav na další den. To má za následek zvýšenou potřebu množství zaměstnanců na směně. Po konzultaci s experty v oboru gastronomie projekt navrhuje začlenění těchto úkonů do běžného provozu. Další výhodou je, že pomalé noční vaření spotřebuje méně elektrické energie. Spotřeba energie u konvektomatu Retigo Blue Vision B611i je při běžném pečení při 160 stupních celsia a době pečení 2 hodiny 10 kWh, při 80 stupních celsia na kombinovaný režim nočního vaření při době pečení 12 hodin 6 kWh úspora při nočním vaření jsou tedy 4 kWh. (Retigo.cz, 2022)

Projekt se zaměřuje na přípravu možných pokrmů den předem, zašokování a následnou regeneraci v den výdeje. Dále počítá s nočním režimem přípravy pokrmů. Projekt tedy udává na základě analýzy rozhovorů následující postupy ve výrobě.



Obrázek 13 Postupy ve výrobě po zavedení pracovního balíčku (Zdroj: vlastní zpracování)
 Obrázek výše popisuje změnu výrobních procesů po zavedení kroků z projektu. Zahrnuje změny v podobě odpolední přípravy snídaní na následující den, kdy studené snídaně v podobě obložených talířů zaměstnanec vyskládá a uloží do chladicího zařízení. Dále připraví teplé produkty, které je možné připravit den předem. Poslední změnou je využití nočního režimu vaření.

Cílem tohoto kroku je úspora elektrické energie při nočním režimu vaření a snížení počtu zaměstnanců na ranní směně v počtu 2 osob, za předpokladu nákupu čištěné zeleniny.

13.7.3 Investice do modernizace kuchyňských zařízení

Tato úroveň projektu nepočítá s výraznými investicemi do vybavení. Po technologické stránce bylo při osobní návštěvě společnosti stávající vybavení dostačující. Nedostatky pouze v ohřívacích transportních vozících GN, které jsou využívány při uchování jídla bezprostředně po výrobě a převozu jídla na bufetové pulty.

Provozy nedisponují dostatečným množstvím těchto zařízení. Projekt dle analýzy počítá s investicí do 4 vozíků v rámci celé společnosti.

Cenové nabídky na GN vozíky typu ETV-T 1x15 GN s ventilátorem:

Tabulka 25 Cenová nabídka GN vozíků v Kč bez DPH (Zdroj: gastro-plšek.cz, promosalfa.cz, profikuchyně.cz, 2024, vlastní zpracování)

Dodavatel	Cena v Kč za ks bez DPH
gastro-Plšek	74 950
PromosAlfa	58 900
Profi kuchyně	75 000

13.7.4 Zefektivnění služeb při výdeji

Jednotlivé provozy společnosti mají různou kapacitu svých restaurací, tudíž rozdílnou potřebu zaměstnanců na pozici číšník / servírka. Výdej probíhá ve všech provozech bufetovou formou.

Pro zefektivnění výdeje je v projektu graficky znázorněna standardizace bufetových pultů pro lepší orientaci zaměstnanců a předcházení nesystematického rozložení jednotlivých chodů. Příklad standardizace bufetových stolů znázorněn v příloze 2 této práce. Jedná se pouze o přibližný návrh snídanového bufetového pultu, který nezohledňuje přesné rozložení bufetových pultů v restauracích. Je třeba také více zvýraznit nabídku lokálních surovin například vyčlenit těmto produktům speciální místo na bufetovém pultu. Standardizace bude dostupná ve všech zařízeních, kde probíhá celodenní stravování v počtu dvou kusů na zařízení. Celková potřeba tištěných standardizací je 14 kusů v závislosti na počtu kuchyňských zařízení.

U bufetového výdeje je důležitý celkový dojem, jak připravené jídlo působí na klienta, projekt počítá s nákupem bílých gastronádob, které jsou prvním krokem k lepšímu dojmu. Dále doporučuje využívání menších gastronádob a častější doplňování pokrmů pro zachování čerstvosti. Materiálové možnosti gastronádob jsou nerez, polypropylen, porcelán a melamin. Do projektu je zahrnut nákup melaminových gastronádob vzhledem k poměru cena / výkon. Gastronádoby z tohoto materiálu je možné stohovat, jsou vhodné do myčky a jejich teplotní odolnost je od -30 stupňů Celsia do +70 stupňů Celsia. Nákup bude probíhat v několika rozměrových variantách.

Cenové nabídky na melaminové gastronádoby:

Tabulka 26 Cenová nabídka gastronádob v Kč za ks bez DPH (Zdroj: gastrotechnika.cz, gastrozone.cz, gastronom, cz, 2024, vlastní zpracování)

Typ	Dodavatel		
	Gastro technica	Gastro zone	Gastronom
GN1/1	858	836	812
GN 1/2	595	574	487
GN1/3	484	501	472
Celkem	1937	1911	1771

Na základě výše uvedených cen projekt vybral jako dodavatele melaminových gastronádob dodavatele Gastronom. Počítá s potřebou vybavit 23 pultů následovným způsobem. Jeden pult bude obsahovat 1x nádobu typu 1/1, 2x nádobu typu 1/2 a 3x nádobu typu 1/3. Nádobky v pultech je možné kombinovat dle aktuální potřeby. Celková potřeba nákupu je dle analýzy rozhovoru následující:

- 23 kusů nádoby typu 1/1
- 46 kusů nádoby typu 1/2
- 69 kusů nádoby typu 1/3

Posledním krokem zlepšení celkového dojmu je výměna cedulek s názvy jídel. Stávající cedulky působí zašlým a zastaralým dojmem. Zjištění bylo provedeno na základě analýz rozhovorů. První variantou je tisk nových cedulek se stávajícím logem společnosti. Návrh cedulky je na obrázku níže.



Obrázek 14 Návrh cedulky – název pokrmu (Zdroj: vlastní zpracování)

Druhou variantou je nákup omyvatelných informačních tabulek z umělé hmoty. Cenové nabídky na omyvatelné informační tabulky jsou k nahlédnutí níže.

Tabulka 27 Cenová nabídka omyvatelných informačních tabulek v Kč s DPH (Zdroj: gastro-techica.cz, gastromania.cz, gastronom.cz, 2024 vlastní zpracování)

Dodavatel	Cena za ks
Gastro-techica	23
Gastromania	25
Gastronom	39

Projekt počítá s potřebou 1 000 kusů papírových cedulek nebo 150 kusů omyvatelných cedulek. Odhad počtu kusů vznikl na základě interního předpisu o minimálním počtu sortimentu při bufetových snídaních, obědech a večeřích. Výměna cedulek je potřebná ve třech restauračních zařízeních s typem stravy standard. Dle nákladové analýzy bude vybrána jedna z variant.

13.7.5 Personální problematika

Z analýz rozhovorů vyplývá problematika vysoké fluktuace, nedostatek zaměstnanců a chybějící celofiremní dresscode.

Prvním krokem projektu pro zlepšení aktuální situace je změna systému odměňování. Projekt nepočítá s navyšováním mezd ale s aktuální mzdou plus odměňováním formou zaměstnaneckých výhod ve formě wellness procedur a pobytů v rámci společnosti.

Systém odměňování je následující. V rámci jednotlivých restauračních zařízení bude probíhat jednou měsíčně volba zaměstnance měsíce, kterou bude mít ve své kompetenci šéfkuchař daného provozu. Zaměstnanci měsíce bude poté nabídnuta možnost návštěvy wellness centra v hotelu Alexandria. Výhodou tohoto kroku je povzbuzení soutěživosti o kvalitu odvedené práce mezi jednotlivými zaměstnanci a podpoření jejich dobrých vztahů ke společnosti. Z hlediska firemních nákladů bude mít tento benefit nulové náklady, jelikož wellness centrum hotelu Alexandria je stále v provozu, nevznikají tedy dodatečné náklady na zaměstnance.

Kritéria pro volbu zaměstnanců:

- Počet absencí
- Počet pozdních příchodů
- Chování k zákazníkům sledované na škále 1-5 (klasifikace jako ve škole)
- Kvalita odvedené práce sledovaná na škále 1-5 (klasifikace jako ve škole)

- Počet odpracovaných hodin v měsíci / pololetí.
- Vlastní iniciativa ve zlepšování

Z analýz dále vyplývá nesourodost oděvů zaměstnanců v restauračních provozech. Projekt zohledňuje nákladovou náročnost na celofiremní dresscode, proto v rámci úrovně 1 projekt obsahuje zavedení celofiremních doplňků na pozicích číšník/servírka pro všechny restaurační provozy v podobě hedvábných šátků na krk pro ženy a kravat pro muže. Doplňky budou obsahovat logo a název společnosti. Náklady na tento krok budou vyčísleny v nákladové analýze projektu pro 84 osob v poměru 1:3 v rozložení mužů a žen dle rozhovorů s vedením společnosti. Následující tabulka obsahuje cenové nabídky na šátky a kravaty od dodavatelů. Projekt na základě cenových nabídek vybral dodavatele 1.

Tabulka 28 Cenová nabídka kravat a šátků s firemním logem v Kč včetně DPH (Zdroj: kravaty-kosile.cz, reklamnipotisk.cz, wanapix.cz, 2024, vlastní zpracování)

Dodavatel	Šátek cena za ks	Kravata cena za ks
Reklamní potisk	220	269
Kravaty-košile	347	399
Wanapix	232	290

14 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza projektu zefektivnění současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti je určena na základě pracovních balíčku projektu v kapitole 14 a na základě analýzy rozhovorů prováděných ve sledované společnosti.

14.1 Nákup surovin na centrální úrovni

Na základě informací v kapitole 13.7.1 byly uskutečněny náklady na tento pracovní balíček v podobě přijímání nového pracovníka na pozici hlavní nákupčí. Předpokládaná výše nákladů byla stanovena na základě průměrné výše hrubé měsíční mzdy v České republice Kč 43 967,-- a předpokládaných mzdových nákladech na nového zaměstnance Kč 37 200,-- / měsíc.

Tabulka 29 Náklady na zajištění pracovníka v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladové druhy	Předpokládaná výše (v Kč)
1. Náklady přímé vyhledávání	
Grafické zpracování inzerátu	550
Reklama na webových stránkách společnosti	0
Reklama na webových stránkách města	0
2. Náklady na získání doplňkových informací	
Mzdové hodnocení za analýzu životopisu	1375
Mzdové hodnocení za analýzu motivačního dopisu	1100
3. Náklady související s příjmem a adaptací pracovníka	
Mzdové ohodnocení za přípravu na pohovor	4400
Tvorba adaptačního plánu	550
Proškolení k náplni práce	825
Celkem	8800

Projekt zavedením projektového balíčku nákup surovin na centrální úrovni slibuje úsporu mzdových nákladů. Ve formě zrušení pěti pozic skladníka/skladnice. Mzdové náklady na zaměstnance na pozici skladník/skladnice byly přepočteny Bulharskou konstantou do podoby Kč 30 000,--/měsíc. Následující tabulka porovnává nynější mzdové náklady společnosti na 5 skladníků/skladnic, kteří aktuálně zajišťují objednávku a nákup zboží s mzdovými náklady na jednoho centrálního nákupčího po zavedení projektu. Z tabulky níže vyplývá celková měsíční úspora mzdových nákladů Kč 112 800,--.

Tabulka 30 Úspora mzdových nákladů společnosti po zavedení pracovního balíčku v Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Počet pozic	Personální náklady na pozici-aktuální	Personální náklady aktuální	Personální náklady budoucí	Rozdíl
Skladník/skladnice	5	30 000	150 000	0	150 000
Hlavní nákupčí	1	37 200	0	37 200	37 200
Celková úspora nákladů					112 800

14.2 Investice do vybavení

Projekt počítá s investicemi do vybavení bufetových pultů melaminovými GN nádobami a nákupem 4 transportních ohřívacích GN vozíků. Dle cenových nabídek byl vybrán typ vozíku ETV-T 1x15 GN s ventilátorem od dodavatele Promos Alfa a melaminové GN nádoby od dodavatele Gastronom. Tabulka níže zobrazuje náklady na nákup jednotlivých zařízení a celkové náklady.

Tabulka 31 Investice do vybavení v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena za jednotku bez DPH	Jednotka	Počet jednotek	Cena celkem bez DPH	Cena celkem s DPH
Vozík ETV-T 1x15 GN	58 900	ks	4	235 600	285 076
Gastronádoba GN 1/1	812	ks	23	18 676	22 598
Gastronádoba GN 1/2	487	ks	46	22 402	27 106
Gastronádoba GN 1/3	472	ks	69	32 568	39 407
Celkem bez DPH				309 246	374 188

14.3 Náklady na informační cedulky a grafické znázornění standardizace

V projektu jsou zařazeny kroky pro zlepšení aktuální situace, u kterých je potřeba tisk a následná laminace nových cedulek na bufetové stoly a tisk a následná laminace standardizace bufetových stolů. Nebo nákup omyvatelných informačních tabulek. Náklady na jednotlivé kroky jsou uvedeny níže. Projekt předpokládá dostupnost firemní tiskárny a laminovacího stroje. Náklady na tisk jsou vyčísleny pro typ tiskárny HP LaserJet Pro MFP M15w při nákupu toneru za Kč 1 197,-- a cenou kancelářského papíru Kč 0,31 za kus.

Projekt počítá s minimální hodinovou mzdou pro rok 2024 Kč 112,50,--, cenou laminovacích folií Kč 2,25,-- a cenou za umělohmotnou informační tabulku Kč 23,-- za kus.

Grafické znázornění standardizace výpočet nákladů:

- Grafická standardizace ve velikosti A4
- Počet kusů – 14 ks
- Náklady na tisk Kč 1,50,-- za kus
- Náklady na tisk celkem Kč 21,--
- Časová náročnost – 1 hodina, Kč 112,50,--
- Náklady na laminaci Kč 31,50,--
- **Celkové náklady – Kč 21,-- + Kč 112,50,-- + 31,50 = Kč 165,--**

Výpočet nákladů tištěné informační cedulky při stejném typu tiskárny a mzdových nákladech ve formě minimální hodinové mzdy Kč 112,50,--

- Počet kusů – 1000 ks
- Na standardním formátu A4 je 6 kusů cedulek celková spotřeba papíru velikosti A4 je 167 kusů
- Náklady na tisk Kč 1,50,-- za kus
- Náklady na tisk celkem Kč 251,--
- Časová náročnost – 3 hodiny, Kč 337,5,--
- Náklady na laminaci Kč 375,75,--
- **Celkové náklady – Kč 251,-- + Kč 337,50,-- + Kč 375,75,-- = Kč 964,25,--**

Výpočet nákladů na nákup omyvatelných umělohmotných informačních tabulek při ceně Kč 23,-- za kus.

- 150 ks * Kč 23,-- = Kč 3 450,--
- **Celkové náklady Kč 3 450,--**

V závislosti na zjištěných nákladech bude do projektu zařazena varianta tištěných informačních cedulek.

14.4 Úspora po zavedení pracovního balíčku zefektivnění postupů při výrobě

Na základě informací uvedených v kapitole 13 následuje vyčíslení úspor vedoucích po zavedení nočního vaření a přípravy jídel na následující den. Počítáme s úsporou 4kWh, dobou pečení 10 hodin, cenou Kč 3,-- za kWh a sníženou potřebou zaměstnanců na směně v počtu dvou osob na pozici kuchař a pomocná síla v kuchyni.

Na základě výše uvedených informací je úspora elektrické energie vyčíslena na Kč 120,-- za den. Při počtu 31 dnů v kalendářním měsíci je úspora elektrické energie vyčíslena na Kč 3 720,--. Průměrné mzdové náklady byly přepočteny Bulharskou konstantou do podoby mzdových nákladů na osobu na pozici kuchař Kč 29 000,--, a na pozici pomocná síla v kuchyni Kč 20 000,-- z čehož plyne celková měsíční úspora po zavedení kroku: Kč 3 720,-- + Kč 29 000,-- + Kč 20 000,-- = Kč 52 720,-- na jeden stravovací provoz. Krok bude zaveden v pěti restauračních provozech. Celková měsíční úspora společnosti je tedy po zavedení kroku vyčíslena na Kč 52 720,--*5 = Kč 263 600,--

14.5 Náklady na dresscode zaměstnanců na pozicích číšník/servírka

Nákladová analýza vyplývá z projektu, který poskytuje následující informace o potřebě nákupu: 21 pánských kravat s logem společnosti za Kč 269,--/ks a 63 dámských šátek s logem společnosti za Kč 220,--/ks.

Tabulka 32 Náklady na nákup firemního dresscode v Kč včetně DPH (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena za ks	Počet ks	Cena celkem
Šátek	220	63	13 869
Kravata	269	21	5 649
Celkem			19 518

14.6 Shrnutí nákladové analýzy

Následuje vyčíslení celkových nákladů a úspor společnosti na základě výše provedené nákladové analýzy.

Tabulka 33 Celkové vstupní náklady projektu v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladové druhy	Předpokládaná výše
Náklady na zajištění pracovníka	8 800
Investice do vybavení	374 188
Náklady na grafické znázornění standardizace	165
Náklady na tištěné informační cedulky	964
Náklady na dresscode zaměstnanců	19 518
Celkové vstupní náklady projektu	403 635

Celkové vstupní náklady, které společnost zaplatí před a při implementaci jednotlivých pracovních balíčků projektu jsou vyčísleny na Kč 403 635,-- a obsahují položky: náklady na zajištění pracovníka, investice do vybavení, náklady na grafické znázornění standardizace, náklady na tištěné informační cedulky a náklady na dresscode zaměstnanců.

Hlavním cílem projektu byla úspora mzdových nákladů, kterou v celkové výši vyčíslí následující tabulka.

Tabulka 34 Úspora mzdových nákladů ve společnosti v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

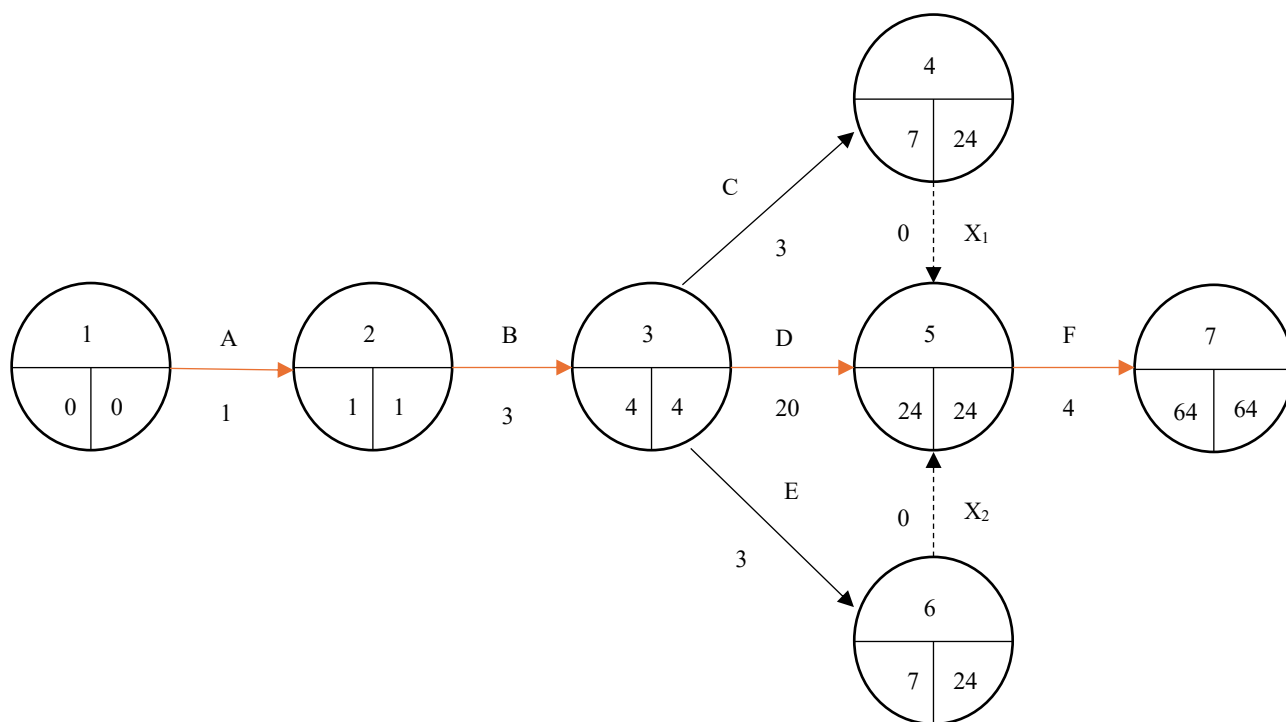
Druh úspory	Úspora v Kč/měsíc	Úspora v Kč/rok
Úspora mzdových nákladů po zavedení balíčku v kapitole 14.1	112 800	1 353 600
Úspora mzdových nákladů po zavedení balíčku v kapitole 14.4	245 000	2 940 000
Celková úspora mzdových nákladů	357 800	4 293 600

15 ČASOVÁ ANALÝZA

V časové analýze jsou uvedeny činnosti, které je nutné podniknout při zavedení úrovně 1 zefektivňování současného systému stravovacích služeb. U každé činnosti je uvedena předpokládaná doba trvání (ve dnech) potřebná k zajištění jednotlivých kroků a návaznost činností na předchozí aktivity. Pro lepší orientaci v dané problematice je vyhotovena tabulka níže. Výstupem této analýzy je zjištění časové náročnosti zavedení projektu a kritické cesty, která udává nejmenší možnou časovou náročnost projektu.

Tabulka 35 Časová analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí aktivity
A	Předložení projektu zefektivnění na úrovni 1 ke schválení	1	X
B	Odsouhlasení jednotlivých pracovních balíčků projektu zefektivnění na úrovni 1	3	A
C	Sjednání spolupráce s dodavateli	3	B
D	Nákup potřebného vybavení	20	B
E	Návrh zavedení nové pracovní pozice	3	B
F	Implementace jednotlivých kroků projektu do společnosti	40	B, C, D, E



Obrázek 15: Síťový diagram (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě údajů uvedených v tabulce výše, časová analýza projektu, je zjištěna nejkratší možná celková doba k zavedení projektu, tedy implementaci jednotlivých kroků do chodu společnosti. Z grafu síťového diagramu je patrná nejkratší možná doba projektu v délce trvání 64 dnů. Kritická cesta projektu vede činnostmi A–B–D–F a je vyznačena červenou čarou. Tyto činnosti disponují nulovou časovou rezervou, což znamená, že pokud se prodlouží čas trvání těchto činností, prodlouží se čas trvání zavedení celého projektu. Činnosti, které nemají vliv na dobu trvání projektu jsou označeny písmeny C a E a disponují časovou rezervou 17 a 17 dnů.

16 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Se zavedením nových procesů v současném systému stravování se pojí rizika, která jsou součástí každého projektu. Riziko je důležité identifikovat, předpovědět pravděpodobnost jeho výskytu, definovat jeho závažnost neboli úroveň a doporučit opatření vedoucí k minimalizaci těchto rizik. V následující tabulce jsou uvedena možná rizika pojící se se zavedením projektu. Jsou ohodnoceny třemi stupni: nízká, střední a vysoká.

Tabulka 36 Riziková analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Popis rizika	Pravdě- podobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Opatření
Výpadek služeb dodavatelů	2	3	6	Pravidelná komunikace a diverzifikace portfolia dodavatelů
Poruchovost stávajícího vybavení	3	2	6	Pravidelná kontrola stávajícího vybavení
Nedostatečná kapacita zaměstnanců	4	4	16	Monitorování situace na trhu práce
Politické změny	2	1	2	Monitorování politické situace
Další zdražování energií	3	2	6	Monitorování aktuální situace
Zvyšování cen vstupů	4	3	12	Monitorování aktuální situace
Snížení počtu klientů	1	3	3	Dostatečná propagace

Pro identifikaci, určení míry pravděpodobnosti a dopadu byly stanoveny úrovně dle Doležala (2016, s. 201-203) blíže popsané v kapitole 4. Projekt stanovuje 7 rizik, prvním je výpadek služeb dodavatelů, kterému se dá předcházet pravidelnou komunikací s dodavateli a diverzifikací portfolia dodavatelů. Pravděpodobnost rizika je určena jako malá, neboť projekt počítá s množstvím dodavatelů, kteří na trhu působí dlouhou dobu. Dopad na projekt je určen jako střední, jelikož v takovém případě nebudou dodány významné položky zboží.

Součinem těchto dvou veličin vznikla hodnota rizika 6. Druhé riziko je pojmenováno jako poruchovost stávajícího vybavení, je určena střední pravděpodobnost a malý dopad na projekt, riziku se dá předejít při pravidelných kontrolách stávajícího vybavení. Největším rizikem je nedostatečná kapacita zaměstnanců, u které je třeba monitorování aktuální situace na trhu práce. Politické změny projekt vyhodnotil jako riziko s malou pravděpodobností a velmi malým dopadem, nastavil monitorování aktuální situace jako předběžné opatření. Zdražování energií má v dnešní době střední míru pravděpodobnosti a pro projekt malý dopad, opatřením je opět monitorování aktuální situace. Podobně je tomu u rizika zvyšování ceny vstupu, které má vysokou míru pravděpodobnosti a střední dopad na projekt, neboť by se zvýšily celkové náklady projektu. Posledním rizikem je snížení počtu zákazníků, které je nejméně pravděpodobné, ale má střední dopad na projekt, opatřením proti vzniku rizika je dostatečná propagace společnosti.

17 ZHODNOCENÍ PROJETU

Cílem projektu bylo na základě analýzy současného stavu stravovacích služeb ve vybrané společnosti zefektivnit systém těchto služeb. Dílčími cíli, které jsou v přímé návaznosti na hlavní cíl projektu, bylo snížení potřeb kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnanců v kuchyňských a restauračních zařízeních a z toho vyplývající snížení mzdových nákladů společnosti, zlepšení kvality servisu a celkového dojmu z restauračních provozů ve společnosti.

V rámci projektu bylo vypracováno pět pracovních balíčků, které měly přispět k dosažení stanovených cílů. Projekt zatím nebyl uveden do provozu, ale z nákladové analýzy vyplývá dosažení cíle o snižování počtu zaměstnanců a následné úspoře mzdových nákladů v celkové výši Kč 4 293 600,-- ročně.

Cíle zlepšení kvality servisu a celkového dojmu z restauračních provozů nebyly prokázány, ale k jejich dosažení dle projektu přispějí projektové balíčky zefektivnění služeb při výdeji a personální problematika, která mimo jiné udává drescode zaměstnanců.

V nákladové analýze projektu byly vyčísleny celkové vstupní náklady ve výši Kč 403 635,- které obsahují náklady na zajištění pracovníka na pozici hlavní nákupčí, investice do vybavení v podobě gastronádob a vyhřívaných vozíků, náklady na grafické znázornění standardizace, náklady na tištěné informační cedulky a náklady na drescode zaměstnanců v podobě kravat a šátků s logem společnosti.

Závěrem byla provedena časová analýza projektu, která stanovila nejkratší možnou dobu projektu od jeho předložení ke schválení vybranou společností, po implementaci jednotlivých projektových balíčků, na 64 dnů. Posledním krokem byla riziková analýza, která měla identifikovat možná rizika projektu a definovat možná opatření, která zamezí nebo zmírní dopad jejich důsledků.

ZÁVĚR

Hlavní cíl diplomové práce byl na základě analýzy současného stavu stravovacích služeb ve vybrané společnosti a literárních poznatků z oblasti lázeňství vyhotovit projekt zefektivnění současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se práce zabývala zpracováním literárních poznatků z oblasti lázeňství a stravovacích služeb. Závěr teoretické části práce byl věnován metodice práce, v níž byly popsány metody, které byly dále využity v praktické části práce.

Druhá část práce se zabývala charakteristikou vybrané společnosti, charakteristikou vybraných poskytovaných služeb, analýzou současného stavu ve formě rozhovorů s vedením a zaměstnanci společnosti díky kterým byly zjištěny informace potřebné pro další zpracování práce. Byla popsána aktuální situace českého lázeňství a poté byla vyhotovena SWOT analýza, která poukázala na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro dané stravovací provozy.

Nyní již bylo možné na základě zjištěných informací vyhotovit projekt zefektivnění současného systému stravovacích služeb ve vybrané společnosti. V rámci projektu byly vytvořeny pracovní balíčky, které měly zabezpečit dosažení jednotlivých cílů projektu. V rámci nákladové analýzy projektu bylo prokázáno dosažení dílčího cíle, který byl definován jako snížení potřeby kvalifikovaných a nekvalifikovaných zaměstnanců v kuchyňských a restauračních zařízeních a z toho vyplývající snížení mzdových nákladů společnosti. Další dílčí cíle jako je zlepšení kvality servisu a zlepšení celkového dojmu z restauračních provozů nebylo možné v rámci nákladů prokázat. Byly však vyhotoveny pracovní balíčky, které měly přispět k dosažení těchto cílů.

V rámci časové analýzy za pomoci metody kritické cesty CPM byla zjištěna nejkratší možná doba pro zavedení projektu do provozu a stanovena na 64 dnů. Závěrem byl projekt podroben rizikové analýze, která definovala jednotlivá rizika a možnosti jejich opatření.

Diplomová práce se zabývala pouze první úrovní celkového projektu. Je na místě doporučení o úvahách nad dalšími úrovněmi projektu, minimálně nad úrovní s označením dva, jejíž problematika je ve verzi pouhého návrhu stručně popsána v kapitole 12.2 této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CALICCHIO, Stefano. *SWOT analýza ve 4 krocích. Jak využít matici SWOT pro změnu v kariéře a podnikání*. 2. vyd. Stefano Calicchio, 2021, ISBN 9791220842044

CZECH TOURISM. *Lázeňství v Česku čekají změny. Souvisí s klientelou, službami i moderními technologiemi*. Online. In: CzechTourism. 12.06.2023. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/0b9e01c2-ba2c-4ae0-a44b-db6317d29547/article/lazenstvi-v-cesku-cekaji-zmeny-souvisi-s-klientelo>. [cit. 2024-01-12].

CZECHTOURISM. *Tisková konference Aktuální situace v lázeňství: potřebují lázně změnu?* Online. In: CzechTourism. 12.06.2023. Dostupné z: https://cms.czechtourism.cz/cms/getmedia/082b6a9d-c432-4d9e-9b41-46fb0d210d0e/CzechTourism_prezentace-TK-lazenstvi.pdf?_gl=1*1vlk27b*_ga*MTM3Mjg0NTQ1Ni4xNzEyNTEExODk3*_ga_2HLRR7D2WM*MTcxMjUxMTg5Ni4xLjEuMTcxMjUxMTkzNy4wLjAuMA. [cit 2024-02-12]

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Satelitní účet cestovního ruchu*. Online. ©2024. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/satelitni_ucet_cestovniho_ruchu. [cit. 2024-04-03].

DEMICCO, Frederick J. *Medical tourism and wellness: hospitality bridging healthcare (H2H)*. Oakville: AAP Apple Academic Press, 2017. ISBN 978-1-77463-680-0.!

DIETOLOGIE. *Dietní systém pro nemocnice*. Online. ©2020. Dostupné z: <http://www.dietologie.cz/dieta/dietni-system-pro-nemocnice-a-ve-zdravotnictvi.html>. [cit. 2024-02-10].

DOLEŽAL, Jan a kol., *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-271-9066-9.

FERKLOVÁ, Andrea. *Lázeňství v Česku čekají změny. Souvisí s klientelou, službami i moderními technologiemi*. Online. In: CzechTourism. 12.06.2023. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/0b9e01c2-ba2c-4ae0-a44b-db6317d29547/article/lazenstvi-v-cesku-cekaji-zmeny-souvisi-s-klientelo>. [cit. 2024-01-12].

GASTRO-PLSEK. *Gastrozařízení a technologie*. Online ©2024. Dostupné z: <https://www.gastro-plsek.cz/gastro-zarizeni>. [cit. 2024-03-15].

GASTROMANIA. *Tabule, jídelní lístky a štítky*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.gastromania.cz/tabule-jidelni-listky-a-stitky>. [cit. 2024-03-15].

GASTRONOM. *Gastro vybavení pro rautové stoly*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.gastronom.cz/party-a-rauty/>. [cit. 2024-03-15].

GASTRONOM. *Gastronádoby melamin*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.gastronom.cz/gastronadoba-melaminova-bila-buffet-line.html>. [cit. 2024-03-15].

GASTROTECHNICA. *Stolování*. Online. ©2024. Dostupné z: https://www.gastro-technica.cz/stojanky-a-tabulky-na-stul/informacni-tabulka-vyrobenaz-plastuzakoblenerohy-10-kusu-v-baleni-22-0455-31-05?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw-OwBhBnEiwAgwzrUtVNnk2btXLpF6TIFcv3AddCAIYo43C9nqkpRBet2JxX5OF47CenSBoCvGYQAvD_BwE. [cit. 2024-03-15].

GASTROTECHNIKA. *Gastronádoby z melaminu*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.gastro-technica.cz/gastronadoby-z-melaminu>. [cit. 2024-03-15].

GASTROZONE. *Gastronádoby*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.gastrozone.cz/servirovani-catering/gastro-nadoby/melaminove-nadoby/>. [cit. 2024-03-15].

HERHERT, Jan. *Lázeňství v Česku čekají změny. Souvisí s klientelou, službami i moderními technologiemi*. Online. In: CzechTourism. 12.06.2023. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/0b9e01c2-ba2c-4ae0-a44b-db6317d29547/article/lazenstvi-v-cesku-cekaji-zmeny-souvisi-s-klientelo>. [cit. 2024-01-12].

HOLUŠOVÁ, Petra. *Lázeňství budoucnosti: strategie udržitelnosti a nové vize zdraví*. Online. *Lázeňství a balneologie, spa and balneology*. 2023, roč 1, č. 3, s. 28-30. Dostupné z: <https://www.i-lab.cz/odborny-casopis/> [cit. 2024-03-12].

HOVORKA, Jan. Ing. František Och: *Pandemie Covid-19 měla a má na české lázeňství zhoubný vliv*. Online. In: Hospitalin. 02.08.2020. Dostupné z: <https://www.hospitalin.cz/rozhovory/ing-frantisek-och-pandemie-covid19-mela-a-ma-na-ceske-lazenstvi-zhoubny-vliv-3642.html>. [cit. 2024-03-12].

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar; VILDOVÁ Eliška; JANEČEK Petr a TLUCHOŘ Jan. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2461-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. vyd. Grada Publishing a. s., 2013, ISBN 8024787067

KHS LIBERECKÉHO KRAJE. *Systém kritických bodů v provozovnách společného stravování – dokumentace HACCP*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.khslbc.cz/content/files/vyziva/syskb.pdf>. [cit. 2024-02-10].

KOLÁŘ, Pavel a kol. *Clinical rehabilitation*. Praha: Alena Kobesová. 2013, ISBN 978-80-905438.

KRAVATY-KOŠILE. *Výrobky s firemním logem*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.kravaty-kosile.cz/vyrobky-s-firemnim-logem>. [cit. 2024-04-03].

LÁZNĚ LUHAČOVICE. *Léčba hrazená pojišťovnou*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/24889-lecba-hrazena-pojistovnou>. [cit. 2024-02-10].

LÁZNĚ LUHAČOVICE. *Nabídka lázeňských pobytů*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/24924-pobyty>. [cit. 2024-02-10].

LÁZNĚ LUHAČOVICE. *O nás*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/25032-o-spolecnosti>. [cit. 2024-02-10].

LÁZNĚ LUHAČOVICE. *Ubytování*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/24941-ubytovani>. [cit. 2024-02-10].

LÁZNĚ LUHAČOVICE. *Volný čas*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.lazneluhacovice.cz/24973-volny-cas>. [cit. 2024-02-10].

LÁZNĚ LUHAČOVICE. *Výroční zpráva za rok 2021*. Online. 2021. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl+0-detail?dokument=72446122&subjektId=553932&spis=683164>. [cit. 2024-02-10].

LÉČEBNÉ LÁZNĚ JANSKÉ LÁZNĚ. *Lázeňský dietní systém*. Online. ©2021. Dostupné z: https://www.janskelazne.com/wp-content/uploads/2021/03/DLD-05_Lazensky-dietni-system_dospeli_REV04-1.pdf. [cit. 2024-02-10].

MÁCHAL, Pavel; KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, ISBN 978-80-247-9705-2.

MANKOVECKÝ, Lubomír a OCH, František. *Budoucnost zdravotní péče ve světě a v Evropě*. Online. Spacetime. 2020, roč 11, č.7, s. 16-19. Dostupné z: https://www.balneologie.eu/dokumenty/Spacetime_7_2020.pdf [cit. 2024-03-12].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírká listin*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=553932&typ=UPLNY>. [cit. 2024-02-10].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR. *Metodické doporučení pro zajištění stravy a nutriční péče*. Online. ©2021. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2021/06/Metodické-doporučen%C3%AD-pro-zajištěn%C3%AD-stravy-a-nutričn%C3%AD-péče.pdf>. [cit. 2024-02-10].

OCH, František; MANKOVECKÝ Lubomír; SCHLANGER Jiří a VYLITA Tomáš. *Budoucnost lázeňství: poznámky k budoucnosti lázeňství = notes on the future of balneology*. 2 vyd. Mšené-lázně: Výzkumný ústav balneologický, veřejná výzkumná instituce, 2018. ISBN 978-80-906398-1-2.

PLZÁKOVÁ, Lucie; STUDNIČKA, Petr a TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Místní poplatky v přímé vazbě na cestovní ruch, hotelnictví a lázeňství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018, ISBN 978-80-7552-984-8.

PROFIKUCHYNĚ. *Zařízení pro ohřev a výdej jídel*. Online. ©2024. Dostupné z: <http://www.profikuchyne.cz/vyhrivane-voziky-a-pulty/>. [cit. 2024-03-15].

PROMOSALFA. *Přeprava jídel*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.promos-gastro.cz/preprava-jidel-termoporty-termosy-varnice-jidlonosice-tabletove-podnosy/transportni-voziky-na-tabletove-podnosy-gastronadoby-teple-s-ohrevem-chlazene-gastro/vyhrivane-voziky-na-gastronadoby/10217-vozik-etv-t-115-gn-2-1-s-ventilatore.html>. [cit. 2024-03-15].

REKLAMNÍ POTISK. *Kravaty*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://reklamnipotisk.cz/kategorie/kravaty?page=1&limit=24>. [cit. 2024-04-03].

RETIGO. *Smart investment*. Online. In: Retigo brožura úspor. 20.12.2022. Dostupné z: https://www.retigo.cz/brozura_uspor_cz. [cit. 2024-03-10]

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Lázeňství a wellness*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 9788024451138.

SMITH, Melanie a PUCZKÓ, László. *Health, tourism and hospitality: spas, wellness and medical travel*. 2nd ed. London: Routledge, 2014, ISBN 9780415638654.

SMITH, Melanie a PUCZKÓ, László. *The Routledge Handbook od Health Tourism*. London: Routledge, 2017, ISBN 978-1-138-90983-0.

SVAZ LÉČEBNÝCH LÁZNÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *České lázeňství*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.lecebnelazne.cz/vse-o-laznich/ceske-lazenstvi>. [cit. 2024-02-14].

TAHAL, Radek a kol., *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2022, ISBN 978-80-271-6695-4.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017, ISBN 978-80-271-9598-5.

ÚZIS. *Zdravotnická statistika lázeňská péče 2022*. Online. In: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. 2023. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008446/lazne2022.pdf>. [cit. 2024-02-14].

VANÍČEK, Jiří a HILŠEROVÁ, Monika. *Zdravotní, lázeňský a wellness turismus*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2020. ISBN 978-90-245-2396-5.

WANAPIX. *Doplňky*. Online. ©2024. Dostupné z: https://wanapix.cz/kravata-s-potiskem?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMItMjt4cLJhQMVN5GDBx1d7w_9EAAYASAAEgKq2PD_BwE. [cit. 2024-04-03].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KLP Komplexní lázeňská péče

PLP Příspěvková lázeňská péče

F&B Food and Beverage

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Celkové přínosy českého lázeňství (Zdroj: Jakubíková a kol. 2019, s. 34)	19
Obrázek 2 Funkce lázeňství (Zdroj: Vaníček a Hilšerová, 2020, s. 52).....	22
Obrázek 3 Grafické znázornění SWOT analýzy (Zdroj: Jakubíková, 2013, s.129, vlastní zpracování).....	37
Obrázek 4 Mapa lázeňských zařízení (Zdroj: lázněuhačovice.cz, 2024)	44
Obrázek 6 Aktuální postupy výroby v kuchyni ve vybraném stravovacím provozu.....	66
Obrázek 14 Aktuální cedulka – název pokrmu (Zdroj: vlastní foto ve společnosti)	67
Obrázek 7 Celkový počet rezidentů a nerezidentů v českých lázních (Zdroj: czechtourism.cz, 2023, vlastní zpracování)	69
Obrázek 8 Počet zahraničních návštěvníků v roce 2019 (Zdroj: czechtourism.cz, 2023, vlastní zpracování).....	70
Obrázek 9 Počet zahraničních návštěvníků v roce 2022 (Zdroj: czechtourism.cz, 2023, vlastní zpracování).....	70
Obrázek 10 SWOT analýza současného provozu (Zdroj: vlastní zpracování).....	72
Obrázek 11 Matice moci a dynamismu (Zdroj: vlastní zpracování)	84
Obrázek 12 Matice moci a zájmu (Zdroj: vlastní zpracování)	85
Obrázek 13 Postupy ve výrobě po zavedení pracovního balíčku (Zdroj: vlastní zpracování)	89
Obrázek 15 Návrh cedulky – název pokrmu (Zdroj: vlastní zpracování).....	91
Obrázek 16: Síťový diagram (zdroj: vlastní zpracování)	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Dietní systém pro nemocnice (Zdroj: Dietologie.cz, 2020)	31
Tabulka 2 Stanovení úrovní pravděpodobnosti (Zdroj: Doležal, 2016, s. 201, vlastní zpracování).....	39
Tabulka 3 Léčebné pobyty (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)	47
Tabulka 4 Relaxační pobyty (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)	48
Tabulka 5 Wellness pobyty v Alexandrii (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování).....	48
Tabulka 6 Víkendy / pár dní (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)	49
Tabulka 7 Léčba dětí (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)	49
Tabulka 8 S příspěvky (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)	50
Tabulka 9 Stravovací možnosti (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)	54
Tabulka 10 Ceník stravování 2024 v Kč (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování).....	55
Tabulka 11 Dietní systém (Zdroj: lázněluhačovice.cz, 2024, vlastní zpracování)	56
Tabulka 12 Doba trvání rozhovorů (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Tabulka 13 Aktuální food cost společnosti pro dospělé v Kč (Zdroj: vedení společnosti, vlastní zpracování).....	61
Tabulka 14 Aktuální food cost společnosti pro děti a dorost v Kč (Zdroj: vedení společnosti, vlastní zpracování)	61
Tabulka 15 Aktuální food cost společnosti při využití cestovního balíčku v Kč (Zdroj: vedení společnosti, vlastní zpracování)	61
Tabulka 16 Personální stavy tří vybraných hotelových zařízení (Zdroj: Manažer F&B, vlastní zpracování).....	63
Tabulka 17 Pracovní doba (Zdroj: Manažer F&B, vlastní zpracování)	63
Tabulka 18 Vybavení jednotlivých kuchyňských provozů.....	65
Tabulka 19 Počty pacientů v letech 2019-2022 (Zdroj: ÚZIS ČR, 2023, vlastní zpracování)	71
Tabulka 20 Předpokládané náklady na technologie v Kč bez DPH (Zdroj: expert na danou problematiku, vlastní zpracování).....	79
Tabulka 21 Předpokládané počty zaměstnanců (Zdroj: expert na danou problematiku, vlastní zpracování).....	80
Tabulka 22 Nositelé oprávněného zájmu (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 23 Matice odpovědnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	86
Tabulka 24 Matice odpovědnosti při implementaci kroku nákup surovin na centrální úrovni (Zdroj: vlastní zpracování).....	88
Tabulka 25 Cenová nabídka GN vozíků v Kč bez DPH (Zdroj: gastro-plsek.cz, promosalfa.cz, profikuchyně.cz, 2024, vlastní zpracování)	90

Tabulka 26 Cenová nabídka gastronomů v Kč za ks bez DPH (Zdroj: gastrotechnika.cz, gastrozone.cz, gastronom, cz, 2024, vlastní zpracování).....	91
Tabulka 27 Cenová nabídka omyvatelných informačních tabulek v Kč s DPH (Zdroj: gastro-techica.cz, gastromania.cz, gastronom.cz, 2024 vlastní zpracování)	92
Tabulka 28 Cenová nabídka kravát a šátků s firemním logem v Kč včetně DPH (Zdroj: kravaty-kosile.cz, reklamnipotisk.cz, wanapix.cz, 2024, vlastní zpracování).....	93
Tabulka 29 Náklady na zajištění pracovníka v Kč (Zdroj: vlastní zpracování)	94
Tabulka 30 Úspora mzdových nákladů společnosti po zavedení pracovního balíčku v Kč (Zdroj: vlastní zpracování).....	95
Tabulka 31 Investice do vybavení v Kč (Zdroj: vlastní zpracování).....	95
Tabulka 32 Náklady na nákup firemního dresscode v Kč včetně DPH (Zdroj: vlastní zpracování).....	97
Tabulka 33 Celkové vstupní náklady projektu v Kč (Zdroj: vlastní zpracování).....	98
Tabulka 34 Úspora mzdových nákladů ve společnosti v Kč (Zdroj: vlastní zpracování) ...	98
Tabulka 35 Časová analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	99
Tabulka 36 Riziková analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)	101

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky připravené ke strukturovaným rozhovorům

Příloha P II: Standardizace bufetového pultu výběrového typu snídání

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY PŘIPRAVENÉ KE STRUKTUROVANÝM ROZHOVORŮM

1. Strava

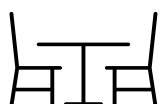
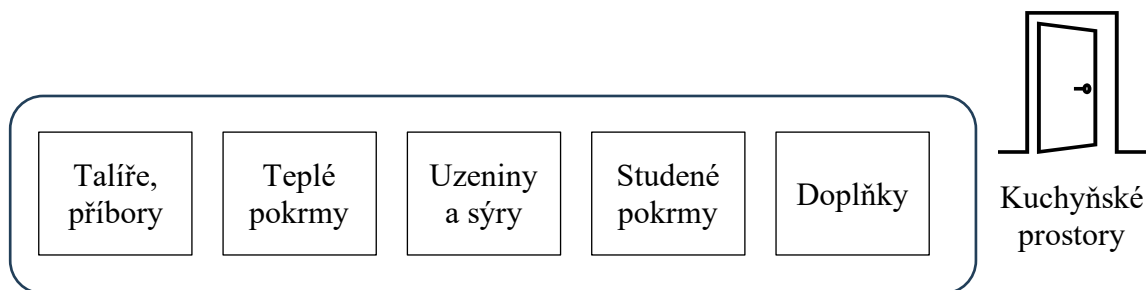
- Jaké jsou typy stravování ve Vašem hotelu?
- Je vše formou bufetu?
- Z kolika jídel je denní výběr?
- Jaká je maximální kapacita místnosti při snídaních/obědech /večeřích?
- Jak řešíte přípravu speciální dietní stravy?
- Jaké typy dietních strav připravujete?
- Máte k dispozici jídelničky a kalkulace k nahlédnutí?
- Jaký je průměrný počet vydaných porcí za měsíc?
- Jaké jsou průměrné náklady na suroviny za měsíc?
- Jaké máte nynější hlavní dodavatele surovin?
- Jak funguje dodání zboží?

2. Personál

- Jaký je počet kvalifikovaných a nekvalifikovaných pracovníků v kuchyni a počet pracovníků v obsluze?
- Jaké jsou personální náklady na kvalifikovaného a nekvalifikovaného pracovníka?
- Jaký je nynější počet pracovníků na place a v kuchyni při jedné směně?
- Jaká je fluktuace Vašich zaměstnanců? Jaké jsou důvody fluktuace?
- Jaké je věkové rozložení Vašich zaměstnanců? (spíše starší / spíše mladší)
- (Jsou to spíše zahraniční pracovníci?)
- Přijímáte studenty na praxi? Převážně z jakých škol? Zůstávají poté u Vás v zaměstnaneckém poměru?
- Můžete mi popsat, jak probíhá standardní pracovní den?
- Začátek a konec směny
- Přípravy před směnou

- Kdy přivezou zboží
 - V kolik hodin se vydávají jednotlivé chody
 - Jak se připravují jednotlivé chody? (Vše hned od rána? Postupně? V kolik hodin mají kuchaři hotovo?)
3. Vybavení kuchyní a technologické postupy přípravy pokrmů
- Můžete mi vysvětlit alespoň některé technologické postupy přípravy pokrmů?
 - Jaké je stávající vybavení kuchyně? Myslíte si, že je pro tento provoz dostačující?
 - Jaké jsou případné problémy se současným vybavením, je dostačující při maximální kapacitě?
 - Jaké by podle Vás mělo být vybavení v centrální kuchyni pro 3 hotelové provozy?
4. Jaké vidíte ekonomické nebo environmentální výhody/nevýhody centralizace?

PŘÍLOHA P II: STANDARDIZACE BUFETOVÉHO PULTU VÝBĚROVÉHO TYPU SNÍDANÍ



Standardizace snídaňového bufetového pultu – výběrová strava

Teplé pokrmy

- Masitá snídaňová jídla – 2 druhy
- Vaječné kombinace – 1 druh
- Kaše – 1 druh

Uzeniny a sýry

- Tvrdé, suché salámy – 1 druh
- Šunky a šunkové salámy – 2 druhy

Studené pokrmy

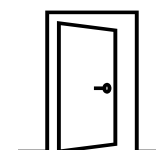
- Pomazánky, saláty – 2 druhy
- Jogurty, tvarohy – 1 druh
- Ryby a rybí konzervy – 1 druh

Zelenina a ovoce – 4 druhy

Pečivo – 6 druhů

Doplňky – 10 druhů

- Džem, med, nuttela, máslo, cereálie, sušené plody



Vstupní dveře