

Návrh rozvoje lázeňství se zaměřením na lázně Karlovy Vary

MUDr. Kseniia Vykhrystenko

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: MUDr. Kseniia Vykhrystenko
Osobní číslo: M20886
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Návrh rozvoje lázeňství se zaměřením na lázně Karlovy Vary

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použijte metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte analýzu literárních zdrojů týkajících se lázeňství, včetně managementu a ekonomických zásad v lázeňském zařízení a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Představte vybrané lázeňské zařízení a proveďte analýzu managementu ve vybraném lázeňském zařízení a ekonomické podklady pro řízení těchto zařízení.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zaměřený na zlepšení lázeňství ve vybraných lázeňských zařízení.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ALBRECHT, Maria Gomez a GREEN, Mark. *Principles of Marketing*. Texas: Rice University, 2023. ISBN 978-1-71147-151-8.
DĚDINA, Jiří; ŠIKYŘ, Martin a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.
DUBOVEC, Juraj et al. *Ekonomía*. 3. aktualizované vydání. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2017. ISBN 978-80-7314-381-7.
FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 4. rozšířené vydání. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Libor Šnědar, Ph.D.
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

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

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, 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:

Jméno a příjmení: MUDr. Kseniia Vykhrystenko

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu, hodnocení a navrhování projektu revitalizace Lázeňského komplexu skupiny Bristol v Karlových Varech v rámci post-pandemického zotavení a v kontextu globálních změn, které ovlivňují lázeňství. V teoretické části je kladen důraz na zkoumání klíčových konceptů řízení v lázeňství, včetně řízení vztahů se zákazníky a ekonomických principů, které jsou základem pro úspěch a rozvoj lázeňských zařízení. Analyzovány jsou také politické, ekonomické a sociální faktory, které formují budoucí směřování sektoru, s ohledem na globální trendy a strategie po pandemii. V praktické části je představena případová studie Lázeňského komplexu Bristol, prostřednictvím které se hodnotí současné manažerské postupy, ekonomická výkonnost a přístupy k řízení krize vyvolané pandemií COVID-19. Práce se snaží identifikovat úspěšné příklady revitalizace v lázeňském odvětví a odhalit inovativní strategie pro podporu obnovy a růstu. Tento výzkum nabízí cenné perspektivy pro zlepšení a inovaci v oblasti lázeňského a wellness turismu, přičemž přináší doporučení pro strategický rozvoj Lázeňského komplexu Bristol v současném dynamickém a proměnlivém globálním prostředí.

Klíčová slova: lázeňství, revitalizace, řízení vztahů se zákazníky, ekonomické principy, post-pandemické zotavení, globální změny, wellness turismus, strategický rozvoj, krizové řízení

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the analysis, evaluation, and proposal of a revitalization project for the Bristol Group Spa Complex in Karlovy Vary, in the context of post-pandemic recovery and in light of global changes affecting the spa and wellness industry. The theoretical part emphasizes the examination of key spa management concepts, including customer relationship management and economic principles that are fundamental for the success and development of spa facilities. Political, economic, and social factors shaping the future direction of the sector are also analyzed, considering global trends and post-pandemic strategies. In the practical part, a case study of the Bristol Spa Complex is presented, through which current management practices, economic performance, and approaches to crisis

management triggered by the COVID-19 pandemic are evaluated. The work aims to identify successful examples of revitalization in the spa sector and to uncover innovative strategies to support recovery and growth. This research offers valuable insights for improvement and innovation in the spa and wellness tourism sector, providing recommendations for the strategic development of the Bristol Spa Complex in the current dynamic and changing global environment.

Keywords: spa industry, revitalization, customer relationship management, economic principles, post-pandemic recovery, global changes, wellness tourism, strategic development, crisis management

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce JUDr. et Mgr. Liboru Šmédarovi, Ph.D. za podněty, připomínky a věnovaný čas, trpělivé vedení, vstřícnost a shovívavost, za ochotu a veškerou pomoc. Také bych chtěla poděkovat mé rodině, mým dětem a manželovi za podporu nejenom při psaní této práce, ale i během celé cesty k dokončení studia.

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.....	14
1 ŘÍZENÍ A ANALÝZA V LÁZEŇSTVÍ.....	15
1.1 ŘÍZENÍ LÁZEŇSTVÍ A EKONOMICKÉ PRINCIPY	15
1.1.1 Přehled principů řízení lázeňství.....	16
1.1.2 Řízení vztahů se zákazníky v lázních.....	19
1.1.3 Ekonomické principy v provozu lázní	20
1.2 ANALÝZA STUDIÍ O DOPADU POLITICKÝCH, EKONOMICKÝCH A SOCIÁLNÍCH ZMĚN NA LÁZNĚ	22
1.2.1 Politické vlivy na lázeňství	22
1.2.2 Ekonomické faktory ovlivňující provoz lázní.....	24
1.2.3 Sociální změny a lázeňství.....	25
1.3 PŘEHLED POSTPANDEMICKÝCH STRATEGIÍ V LÁZEŇSTVÍ.....	26
1.3.1 Přizpůsobení se novým normálům v lázeňství.....	26
1.3.2 Marketingové a propagační strategie po pandemii	27
2 ROLE LÁZEŇSKÉ PÉČE VE ZLEPŠENÍ ZDRAVÍ OBYVATELSTVA.....	29
2.1 STRATEGICKÝ ROZVOJ SYSTÉMU VEŘEJNÉHO ZDRAVOTNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICCE.....	29
2.2 BIOSOCIÁLNÍ DETERMINANTY ZDRAVÍ: INTEGRAČNÍ PŘÍSTUP V OCHRANĚ ZDRAVÍ.....	30
2.3 INOVATIVNÍ PŘÍSTUPY V LÁZEŇSKÉ MEDICÍNĚ: STRATEGIE OBNOVY A ZOTAVENÍ V ČESKÉ REPUBLICE	31
2.4 STRATEGIE OBNOVY A PREVENCE V MODERNÍM SYSTÉMU ZDRAVOTNICTVÍ.....	32
3 ALGORITMUS VYTVOŘENÍ PROJEKTU.....	34
3.1 KLASIFIKACE PROJEKTŮ.....	34
3.2 ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA PROJEKT.....	36
3.3 FÁZE PROJEKTU.....	37
3.3.1 První fáze projektu – vývoj koncepce.....	38
3.3.2 Druhá fáze projektu – fáze rozvoje	39
3.3.3 Třetí fáze projektu – fáze realizace	39
3.3.4 Čtvrtá fáze projektu – fáze ukončení	40
4 VYHODNOCENÍ PŘEDCHOZÍCH ÚSPĚŠNÝCH REVITALIZAČNÍCH SNAH V LÁZEŇSKÉM ODVĚTVÍ.....	42
4.1 PŘÍPADOVÉ STUDIE ÚSPĚŠNÝCH REVITALIZACÍ LÁZNÍ	42
4.1.1 Faktory přispívající k úspěšnému oživení lázní	44
5 TEORETICKÁ ZÁKLADNA V ROZVOJI LÁZEŇSTVÍ.....	45

5.1	VYUŽITÍ ANALÝZY SWOT PRO ROZVOJ LÁZNÍ	45
5.2	OBCHODNÍ MODEL Y V LÁZEŇSTVÍ	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST	48
6	DOPAD GLOBÁLNÍCH ZMĚN NA ŘÍZENÍ LÁZNÍ.....	49
6.1	PŘÍZPŮSOBENÍ SE GLOBÁLNÍM TRENDŮM	49
6.2	INOVATIVNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ.....	52
7	ANALÝZA SOUČASNÝCH MANAŽERSKÝCH PRAKTIK V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP V KARLOVÝCH VARECH.....	54
7.1	PREZENTACE SPOLEČNOSTI BRISTOL GROUP.....	54
7.2	STRUKTURA A STYL ŘÍZENÍ V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP	55
7.2.1	Prozkoumání aktuální hierarchie řízení a rozhodovacích procesů.....	55
7.2.2	Analýza stylů vedení a jejich efektivit y	56
7.3	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP	57
7.3.1	Hodnocení strategií zákaznického servisu a opatření pro spokojenost klientů.....	57
7.3.2	Analýza zpětné vazby od zákazníků a strategií pro jejich udržení	57
8	EKONOMICKÁ ANALÝZA PROVOZU LÁZEŇSKÉHO KOMPLEXU BRISTOL GROUP V KARLOVÝCH VARECH	59
8.1	FINANČNÍ VÝKONNOST A STRATEGIE	59
8.1.1	Analýza finančních záznamů, příjmových toků a výdajů	59
8.1.2	Posouzení cenových strategií a jejich souladu s tržními požadavky.....	61
8.2	REAKCE NA EKONOMICKÉ VÝZVY	62
8.2.1	Prozkoumání finanční odolnosti v reakci na nedávné hospodářské poklesy a krize.....	62
9	ŘÍZENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP	64
9.1	REAKCE NA GLOBÁLNÍ VÝZVY	64
9.1.1	Analýza reakce lázní na nedávné globální výzvy a pandemii COVID- 19.....	64
9.1.2	Hodnocení změn implementovaných během krizí	65
9.2	ZÍSKANÉ POZNATKY A OSVĚDČENÉ POSTUPY	65
9.2.1	Identifikace efektivních strategií a oblastí pro zlepšení v krizovém řízení.....	66
10	SWOT ANALÝZA LÁZEŇSKÉHO KOMPLEXU BRISTOL GROUP	68
11	NAVRH REVITALIZACE V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP.....	70
12	PROJEKT REVITALIZACE V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP.....	71

12.1	ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU	72
12.2	VYMEZENÍ BENEFICIENTU	73
12.3	NULOVÁ A INVESTIČNÍ VARIANTA	74
12.4	FÁZE PROJEKTU	75
12.5	VYMEZENÍ PŘÍNOSŮ A ÚJEM	77
12.6	ROZPIS NÁKLADŮ	78
12.7	ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	79
12.8	VÝPOČET KRITERIÁLNÍCH UKAZATELŮ	80
12.8.1	Čistá současná hodnota	80
12.8.2	Vnitřní výnosové procento	81
12.8.3	Doba návratnosti	81
12.8.4	Vyhodnocení CBA	82
12.9	DOPORUČENÍ PRO LÁZEŇSKÝ KOMPLEX BRISTOL GROUP	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

V současné době stojí lázeňství před mnoha výzvami a příležitostmi, které jsou důsledkem rychlých sociálních, ekonomických a technologických změn. Zvolila jsem si téma „Návrh rozvoje lázeňství se zaměřením na lázně Karlovy Vary“ pro svou diplomovou práci, protože tento sektor prochází významnými změnami a nabízí mnoho příležitostí pro inovace a udržitelný růst. Karlovy Vary, jakožto přední lázeňské město, poskytují jedinečný kontext pro prozkoumání dynamiky lázeňství a jeho potenciálu pro budoucí rozvoj. Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj lázeňství s důrazem na Karlovy Vary, ikonické centrum tohoto sektoru, které symbolizuje jak bohatou historii, tak dynamickou současnost lázeňské péče. Hlavním cílem této práce je poskytnout hluboký pohled na různé aspekty řízení a ekonomického fungování v lázeňství, odhalit klíčové faktory, které ovlivňují tento průmysl, a navrhnout projekt pro jeho další rozvoj a udržitelnost.

V teoretické části se budeme věnovat důkladnému zkoumání konceptů řízení lázeňství, včetně řízení vztahů se zákazníky a ekonomických principů, které jsou nezbytné pro úspěšný provoz a růst lázeňských zařízení. Přezkoumáme také, jak politické, ekonomické a sociální změny ovlivňují tento sektor, a zohledníme globální trendy a post-pandemické strategie, které formují budoucnost lázeňství.

Praktická část diplomové práce se zaměří na konkrétní analýzu a aplikaci teoretických poznatků na případovou studii lázeňského komplexu Bristol Group v Karlových Varech. Cílem této části je poskytnout hlubší porozumění reálným situacím a procesům v lázeňství a formulovat efektivní projekt pro jejich rozvoj a zlepšení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce si klade za cíl analyzovat, hodnotit a navrhovat projekt revitalizaci Lázeňského komplexu skupiny Bristol v kontextu post-pandemického zotavení a širšího spektra globálních změn ovlivňujících lázeňství. Hlavními cíli jsou:

- Syntetizovat teoretické koncepty řízení lázní a ekonomických principů se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky a ekonomický provoz lázní.
- Analyzovat dopad politických, ekonomických a sociálních změn na lázeňství, se zvláštním důrazem na účinky globalizace a post-pandemických změn.
- Hodnotit předchozí úspěšné snahy o revitalizaci a integrovat získané poznatky do rozvojové strategie pro skupinu Bristol.
- Provést SWOT analýzu za účelem identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb skupiny Bristol a navrhnout inovativní strategie pro růst a konkurenceschopnost.
- Prozkoumat současné manažerské praktiky uvnitř skupiny Bristol, včetně stylů vedení, strategií zákaznického servisu a krizového řízení.
- Zhodnotit ekonomický výkon a finanční odolnost skupiny Bristol s ohledem na nedávné ekonomické výzvy.
- Doporučit strategie revitalizace na základě podrobné analýzy tržních trendů, případových studií a nejlepších postupů v lázeňství.

Metody zpracování práce budou zahrnovat:

- Komplexní přehled literatury z akademických časopisů, případových studií, průmyslových zpráv a interních dokumentů skupiny Bristol pro vytvoření teoretického rámce.
- Podrobná SWOT analýza s využitím kvalitativních i kvantitativních dat pro posouzení vnitřního a vnějšího prostředí skupiny Bristol.
- Komparativní analýza tržních trendů a případových studií z podobných lázeňských a wellness institucí, které prošly revitalizací.
- Aplikace ekonomických a finančních analytických nástrojů pro hodnocení finančních záznamů, příjmových toků a výdajů skupiny Bristol.

- Využití modelů strategického řízení pro vývoj inovativních návrhů, které jsou v souladu s identifikovanými trendy a poznatky ze SWOT analýzy.

Informace získané těmito metodami budou kriticky analyzovány, aby poskytly doporučení založená na důkazech pro strategický rozvoj a revitalizaci Lázeňského komplexu Bristol Group. Výsledkem je mít soudržnou a realizovatelnou strategii, která je v souladu s nejnovějšími trendy a nejlepšími postupy v průmyslu, a pozicionovat skupinu Bristol pro úspěch v post-pandemické éře.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ A ANALÝZA V LÁZEŇSTVÍ

Lázně a lázeňská péče, známé svým regeneračním přínosem pro tělo i ducha, mají dlouhou a pestré historii sahající do pradávných civilizací. Již starověké kultury jako Řekové a Římané rozpoznávaly a využívaly léčivé účinky přírodních pramenů a termálních vod. V těchto obdobích se lázně staly nejen místy fyzického uzdravení, ale i centry společenského a kulturního života.

Postupem času, zejména v období renesance, došlo k obnovení zájmu o lázeňství v Evropě, což vedlo k rozvoji lázeňských měst, jako jsou Karlovy Vary, Baden-Baden nebo Spa. Tyto lokality se staly vyhledávanými destinacemi evropské šlechty a bohaté buržoazie, která zde hledala odpočinek a léčbu.

V 19. a 20. století se lázeňství stalo důležitou součástí veřejného zdravotnictví, s rozvojem moderních lázeňských terapií a postupů, které zdůrazňovaly nejen fyzické, ale i psychické zdraví. Během této doby se lázně staly přístupnějšími širším vrstvám obyvatelstva, což umožnilo rozšíření jejich působnosti a zvýšení jejich významu ve zdravotní péči.

Dnešní lázně kombinují starověké tradice s nejnovějšími poznatky v oblasti wellness a regenerace. Adaptace na moderní technologie a terapie, stejně jako na měnící se demografické a ekonomické podmínky, umožňují lázeňství neustále se vyvíjet a nabízet komplexní péči o zdraví a pohodu.

Lázeňství vyžaduje detailní pochopení a efektivní aplikaci řídicích principů, které umožňují lázeňským zařízením úspěšně reagovat na dynamicky se měnící požadavky trhu a potřeby klientů. V této kapitole se zaměříme na to, jak moderní lázeňská zařízení řídí své operace, zákaznické vztahy a jaké ekonomické principy stojí za jejich rozhodováním. Dále budeme zkoumat, jaký dopad mají politické, ekonomické a sociální faktory na strategické rozhodování a na celkovou efektivitu provozu lázeňských zařízení. Specifický důraz bude kladen na to, jak se lázně přizpůsobují post-pandemické době a jaké inovativní přístupy jsou implementovány pro zajištění udržitelného rozvoje tohoto sektoru. Tato kapitola se zabývá komplexním pohledem na řízení a vývoj lázeňství. Zahrnuje několik klíčových aspektů, které jsou klíčové pro úspěšný provoz a rozvoj lázeňství.

1.1 Řízení lázeňství a ekonomické principy

Lázeňství je dynamický, charakterizovaný vyvíjejícími se preferencemi a trendy zákazníků. Efektivní řízení vyžaduje udržování kroku s průmyslovými trendy, jako jsou wellness

terapie, ekologicky šetrné praktiky nebo technologické pokroky, a inovativní jejich začleňování do nabídky lázní. Tento přístup nejen zajišťuje relevanci lázní na trhu, ale také jejich neustálý vývoj a růst (Eliašová, 2014).

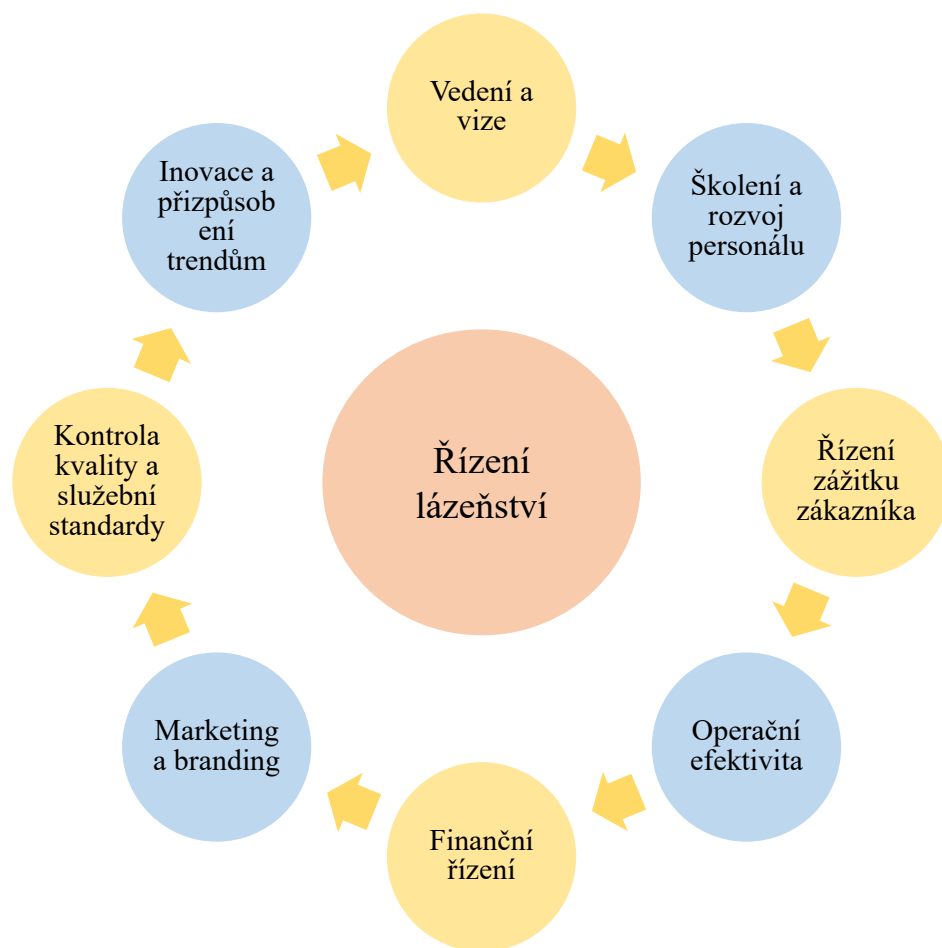
Řízení vztahů se zákazníky v lázních se točí kolem budování věrnosti zákazníků a zlepšování celkového zákaznického zážitku. Programy věrnosti, personalizace, důraz na atmosféru, kvalitu služeb, efektivní využití technologie a aktivní strategie zapojení jsou klíčové pro přilákání a udržení zákazníků (Hanzelková, Keřkovský and Vykypěl, 2017). Budoucí úspěch lázeňství závisí na jeho schopnosti přizpůsobit tyto strategie měnícím se dynamikám spotřebitelského chování a technologických pokroků, zajišťujících plynulý a nezapomenutelný zážitek pro každého zákazníka.

Ekonomické principy v provozu lázní, zahrnující řízení příjmů a kontrolu nákladů, jsou zásadní pro zajištění finanční udržitelnosti těchto zařízení. Rovnováha mezi efektivními cenovými strategiemi, efektivním řízením nákladů a neustálými investicemi do kvality služeb a udržitelnosti tvoří základní kámen úspěšného provozu lázní (Indrová, 2009). Přizpůsobitelnost těchto ekonomických principů v reakci na změny na trhu, preference spotřebitelů a technologické pokroky bude i nadále formovat budoucnost řízení lázní.

1.1.1 Přehled principů řízení lázeňství

V oblasti řízení lázeňství je pro optimální fungování a úspěch lázeňského zařízení nezbytné komplexní porozumění a implementace různých principů a aktivit (Hanzelková, Keřkovský and Vykypěl, 2017). Toto složité odvětví vyžaduje harmonické spojení vedení, zapojení zaměstnanců, zákaznický orientovaných přístupů, operační efektivity a adaptačních strategií, zejména v kontextu měnících se globálních scénářů. Obrázek 1. zobrazuje klíčové komponenty efektivního řízení lázní (Eliašová, 2014).

Základním kamenem efektivního řízení lázní je robustní vedení spolu s motivovaným pracovním týmem. Vedoucí pracovníci v lázeňství musí prioritizovat empatii, porozumění a efektivní komunikaci, protože tyto prvky jsou klíčové pro řízení personálu a očekávání klientů (Smith and Wallace, 2020). Motivace zaměstnanců je mnohostranný aspekt, hluboce zakořeněný v pracovní spokojenosti, možnostech kariérního rozvoje a vyváženosti práce a soukromého života. Ačkoliv finanční motivace hrají významnou roli, nejsou jediným motivátorem. Vytvoření podpůrného a inkluzivního pracovního prostředí, kde jsou zaměstnanci zapojeni do rozhodovacích procesů, je stejně důležité pro podporu produktivního a motivovaného týmu (D'Angelo, 2010).



Obrázek 1. Klíčové komponenty efektivního řízení lázní

Zdroj: vlastní zpracování

Plynule přecházející z oblasti interního řízení k interakcím se zákazníky se stává důraz na spokojenost zákazníků středobodem řízení lázní. Tento aspekt přesahuje kvalitu lázeňských procedur a služeb a zahrnuje celkový zákaznický zážitek. Manažeři lázní musí své služby sladit s očekáváními a preferencemi zákazníků, což zahrnuje porozumění demografii a motivacím návštěvníků lázní a přizpůsobení služeb těmto rozmanitým potřebám. V tomto kontextu hraje klíčovou roli vytváření jedinečných a bohatých na smyslové zážitky, které jsou důležité pro přilákání a udržení zákazníků, čímž zpevňují tržní pozici lázní (Smith and Wallace, 2020).

V souvislosti se současnými globálními zdravotními scénáři nelze přeceňovat význam zdravotních a bezpečnostních protokolů v řízení lázní. Dodržování přísných standardů hygieny a sanitace, zajištění bezpečnosti lázeňských procedur a dodržování zdravotních směrnic jsou nezbytné. Vedle toho se udržitelné praktiky, včetně používání ekologicky šetrných produktů a udržitelného hospodaření s vodou, stávají klíčovými prvky v lázeňství,

což rezonuje s rostoucím environmentálním povědomím mezi spotřebiteli (Smith and Wallace, 2020).

Paralelně s těmito operačními aspekty jsou klíčové efektivní marketingové strategie a finanční řízení pro zajištění úspěchu lázní. Efektivní marketing zahrnuje branding, porozumění tržním trendům a využití digitálních platforem pro širší dosah. Branding a marketing lázní významně ovlivňují jejich schopnost přilákat a udržet zákazníky. Vyvinutí silné značky a použití strategických marketingových technik, včetně digitálního marketingu, je nezbytné pro dosažení požadovaného publika.

Finanční řízení, zahrnující řízení příjmů a výtěžku, kontrolu nákladů a rozpočtování, tvoří základ ekonomické stability lázní. Manažeři lázní musí najít jemnou rovnováhu mezi řízením nákladů a maximalizací ziskovosti při zachování nejvyšších standardů kvality služeb. Navíc je finanční řízení pro udržitelnost lázní (Holečková, 2008). To zahrnuje rozpočtování, strategické cenotvorbu, kontrolu nákladů a řízení příjmů. Pravidelná analýza klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) je nezbytná pro informované rozhodování, které přispívá k finančnímu zdraví lázní (Dědina, Šikýř and Šafránková, 2018).

Schopnost navigovat v krizových situacích, jako je pandemie COVID-19, je svědectvím o odolnosti a adaptabilitě řízení lázní (Gössling, Scott and Michael, 2023). To zahrnuje nejen přizpůsobení se novým zdravotním a bezpečnostním normám, ale také revizi obchodních strategií pro udržení podnikání v náročných časech (Chen, 2022). Navíc porozumění a přizpůsobení se místním a globálním změnám v politice, ekonomice a chování spotřebitelů je pro manažery lázní nezbytné, protože tyto změny mohou významně ovlivnit lázeňství.

V jádru řízení lázní je celkový zákaznický zážitek, který zahrnuje od prvního kontaktu přes poskytování služeb až po interakce po návštěvě. Řízení tohoto zážitku vyžaduje hluboké porozumění potřebám a preferencím zákazníků, personalizaci služeb a zajištění konzistentní kvality služeb. Operační efektivita, včetně efektivního plánování schůzek, alokace zdrojů, řízení zásob a udržování vysokých standardů čistoty a bezpečnosti, je integrální součástí tohoto procesu. Kromě toho může přizpůsobení se novým technologiím dále zlepšit lázeňský zážitek a zlepšit operační procesy (Dědina, Šikýř and Šafránková, 2018).

Pro zachování vysokých standardů služeb musí lázně zavést opatření pro kontrolu kvality, jako jsou pravidelné školení, monitorování a mechanismy zpětné vazby. Dodržování standardů služeb je klíčové pro spokojenost a loajalitu zákazníků.

1.1.2 Řízení vztahů se zákazníky v lázních

Ve konkurenčním prostředí lázeňství je budování věrnosti zákazníků klíčové. Koncept věrnosti zákazníků v lázních přesahuje opakovanou návštěvnost; zahrnuje vytváření dlouhodobého vztahu mezi lázněmi a jejich klientelou, podporující důvěru a spokojenost (Smith and Wallace, 2020). K dosažení toho musí lázně rozumět a vyhovět se měnícím potřebám a preferencím svých zákazníků.

Programy věrnosti, často klíčová strategie v lázních, jsou navrženy tak, aby odměňovaly opakované zákazníky, čímž je motivují k dalšímu navštěvování. Tyto programy mohou nabízet výhody, jako jsou slevy na služby, exkluzivní přístup k novým ošetřením nebo bezplatné doplňky. Nicméně účinnost těchto programů spočívá v jejich souladu s touhami zákazníků a vnímanou hodnotou (Bieger, 1996). Kromě hmotných odměn významně přispívají k věrnosti zákazníků také emocionální vazby vytvořené prostřednictvím personalizovaných služeb a uznání. Schopnost personálu lázní si pamatovat individuální preference zákazníků a poskytovat přizpůsobené zážitky hraje klíčovou roli při budování loajální zákaznické základny (Blažek, 2014).

Zlepšení zákaznického zážitku v lázních je mnohostranné úsilí, vyžadující pozornost ke kvalitě služeb, atmosféře a zapojení zákazníků. Vynikající zákaznický zážitek v lázních často začíná atmosférou – prostředí musí vyzařovat pohodlí, klid a čistotu, což přispívá k celkovým cílům wellness a relaxace lázní. Design a estetika lázní, spolu s využitím sensorických prvků, jako je osvětlení, hudba a vůně, vytváří holistický zážitek, který může významně ovlivnit spokojenost zákazníků (Cohen and Bodeker, 2008).

Kvalita lázeňských ošetření a profesionalita personálu jsou středem zákaznického zážitku. Školení a rozvoj terapeutů v lázních nejen zlepšují jejich technické dovednosti, ale také jejich schopnost empaticky a znalostně komunikovat se zákazníky, čímž zlepšují kvalitu služeb (Cohen and Bodeker, 2008). Dále, začlenění mechanismů zpětné vazby, jako jsou zákaznické průzkumy a platformy pro recenze, umožňuje lázním získávat informace o preferencích zákazníků a oblastech, které potřebují zlepšení.

Inovativní využití technologie může také zlepšit zákaznický zážitek. Digitální platformy pro rezervaci a správu schůzek nabízejí pohodlí a flexibilitu, zatímco virtuální prohlídky a zážitky rozšířené reality mohou poskytnout atraktivní náhled na lázeňské služby (Dryglas, 2020). Navíc mohou lázně využívat sociální média a digitální marketing nejen pro propagační účely, ale také pro vytvoření komunity kolem své značky, zapojení zákazníků

prostřednictvím interaktivního obsahu a podporu pocitu příslušnosti (Kleinaltenkamp and Prohl-Schwenke, 2023).

1.1.3 Ekonomické principy v provozu lázní

Řízení příjmů, klíčový aspekt provozu lázní, je v zásadě o pochopení, předvídání a ovlivňování chování spotřebitelů, aby se maximalizovaly příjmy nebo zisky z pevného, zkázonosného zdroje (Dubovec *et al.*, 2017). V kontextu lázní je tento zdroj dostupností lázeňských procedur a zařízení v čase. Řízení příjmů v lázních zahrnuje strategickou kontrolu časů rezervací, cenovou politiku založenou na fluktuacích poptávky a optimalizaci využití lidských a fyzických zdrojů.

Tabulka 1. představuje klíčové ekonomické principy v provozu lázní. Tyto principy jsou klíčové pro úspěšné řízení a udržitelnost provozu lázní.

Tabulka 1. Klíčové ekonomické principy v provozu lázní (Dvořáček and Slunčík, 2012)

Diverzifikace zdrojů příjmů	Lázně musí diverzifikovat své zdroje příjmů, aby zůstaly finančně udržitelné. To může zahrnovat nabízení široké škály služeb, jako jsou masáže, kosmetické ošetření, wellness programy, a také rozšiřování do souvisejících oblastí, jako je zdraví a fitness, poradenství v oblasti výživy a prodej produktů souvisejících s lázněmi.
Řízení nákladů a kontrola (Kalouda, 2019)	Efektivní strategie řízení nákladů jsou nezbytné pro provoz lázní. To zahrnuje kontrolu provozních nákladů, optimalizaci využití zdrojů a implementaci energeticky úsporných postupů ke snížení režijních nákladů.
Strategie dynamického cenového stanovení	Implementace strategií dynamického cenového stanovení pomáhá při maximalizaci příjmů. To zahrnuje upravování cen na základě poptávky, sezónnosti a dalších tržních faktorů.
Kvalita a zážitek zákazníka (Kimes and Singh, 2009)	Udržování vysokých standardů kvality služeb a zážitku zákazníka je klíčové. To nejen zajišťuje spokojenost zákazníků, ale také přispívá k budování jejich loajality a podporuje opakovaný obchod, což je klíčové pro ekonomickou udržitelnost.
Inovace a technologická integrace	Přijímání inovací a integrace technologií do provozu lázní může vést k zvýšení efektivity a zlepšení zážitku zákazníků. To zahrnuje používání rezervačního a správního softwaru, digitálního marketingu a začlenění nových wellness technologií.

Udržitelné postupy	Implementace udržitelných a ekologicky šetrných postupů může nejen snížit náklady, ale také oslovit ekologicky vědomé spotřebitele. To zahrnuje používání organických produktů, snižování odpadu a šetření vody a energie.
Analýza trhu a segmentace zákazníků	Porozumění cílovému trhu a segmentace zákazníků na základě jejich preferencí a spotřebitelského chování je klíčové pro účinné přizpůsobení služeb a marketingových úsilí.
Strategická partnerství a spolupráce (Kerzner, 2023)	Vytváření strategických partnerství a spoluprací může otevřít nové zdroje příjmů a zvýšit tržní přítomnost lázní. To může zahrnovat partnerství s odborníky na zdraví a místními podniky.
Řízení rizik (Fotr <i>et al.</i> , 2020)	Lázně musí mít strategie pro řízení různých rizik, včetně tržních fluktuací, provozních rizik a neočekávaných krizí, jako je pandemie COVID-19 (Godwell, 2020). To zahrnuje mít záložní plány a schopnost adaptovat provoz.
Školení a udržení zaměstnanců	Investování do školení a udržení zaměstnanců je klíčové. Dobře vyškolený a motivovaný personál přispívá ke kvalitě služby, zvyšuje spokojenost zákazníků a jejich loajalitu.

Zdroj: vlastní zpracování

Cenové strategie v lázních jsou mnohostranné, často zahrnují aspekty jako segmentace trhu, cenová politika ve špičce a mimo špičku a dynamické cenové modely. Volba cenové strategie může být významně ovlivněna cílovým trhem lázní a jedinečnými charakteristikami jejich služeb (Hanzelková, Keřkovský and Vykpěš, 2017). Například luxusní lázně mohou používat cenovou politiku založenou na hodnotě, zaměřující se na vnímanou hodnotu jejich exkluzivních služeb, aby ospravedlnily vyšší ceny. Naopak, lázně orientované na rozpočet by se mohly soustředit na konkurenční cenové strategie, aby přilákaly širší zákaznickou základnu.

Dalším klíčovým aspektem cenové politiky v provozu lázní je zahrnutí balíčků a členství, které nabízejí sérii procedur za sníženou cenu. Tato strategie nejen zajišťuje opakované podnikání, ale také pomáhá vyrovnávat poptávku v čase, čímž se zlepšuje využití zdrojů lázní (Hanzelková, Keřkovský and Vykpěš, 2017).

Kontrola nákladů v lázních zahrnuje efektivní řízení jak přímých, tak nepřímých výdajů, aby se udrželo finanční zdraví. Efektivní strategie řízení nákladů jsou nezbytné pro udržitelnost

provozu lázní, zejména vzhledem k variabilní poptávce spotřebitelů a konkurenci v lázeňství (Indrová, 2009).

Přímé náklady v lázních zahrnují práci, která je významným výdajem vzhledem k pracovně náročné povaze lázeňských služeb. Optimalizace plánování zaměstnanců tak, aby odpovídala vzorcům poptávky zákazníků, je klíčová pro kontrolu nákladů na práci. Lázně také řídí náklady související s lázeňskými produkty a spotřebním materiálem, kde hromadný nákup a pečlivé řízení zásob mohou vést k významným úsporám (Indrová, 2009).

Nepřímé náklady, jako jsou utility, údržba a marketing, také hrají významnou roli ve finančních operacích lázní. Energeticky úsporné praktiky a pravidelné plány údržby mohou pomoci snížit náklady na utility a opravy.

1.2 Analýza studií o dopadu politických, ekonomických a sociálních změn na lázně

Politické vlivy na lázeňství zahrnují jak regulační prostředí, tak vládní iniciativy. Schopnost lázeňství přizpůsobit se regulačním změnám a využít vládní iniciativy je zásadní pro jeho udržitelnost a růst. Jak se politická krajina vyvíjí, provozovatelé lázní musí zůstat informovaní a reagovat na tyto změny, zajistit dodržování předpisů a využít příležitostí, které přináší vládní podpora a iniciativy.

Ekonomické faktory ovlivňující provoz lázní jsou mnohostranné. Výkonnost lázeňství je ovlivněna jak místními, tak globálními ekonomickými podmínkami, včetně spotřebitelské důvěry a disponibilního příjmu. Jak se globální ekonomika nadále vyvíjí, musí se lázeňství přizpůsobit těmto změnám, aby zůstal konkurenceschopný a vyhověl měnícím se požadavkům svých klientů.

1.2.1 Politické vlivy na lázeňství

Lázeňství, stejně jako mnoho dalších, je významně ovlivněno politickým prostředím, ve kterém působí. Politické faktory, včetně regulačních prostředí a vládních iniciativ, hrají klíčovou roli při formování operačních a strategických směrů lázní.

Tabulka 2. Klíčové body týkající se politických vlivů na lázeňství (Szromek, 2021)

<p>Vliv globálních a lokálních politických událostí (Szromek, 2021)</p>	<p>Lázeňství, podobně jako mnohé další, je náchylné ke změnám v globálním i lokálním politickém prostředí. Politická stabilita, politiky týkající se zdraví a mezinárodní vztahy mohou významně ovlivnit celkový výkon lázeňství.</p>
---	---

Zdravotní a bezpečnostní předpisy (Zákon ČR, 2001)	Politická rozhodnutí týkající se zdravotních a bezpečnostních předpisů mohou přímo ovlivnit provoz lázní. To zahrnuje požadavky na udělování licencí, hygienické standardy a správu přírodních zdrojů, jako jsou termální vody. Tyto předpisy jsou často ovlivněny širšími politickými agendami týkajícími se veřejného zdraví a environmentální udržitelnosti.
Ekonomické politiky	Ekonomické politiky hrají klíčovou roli ve vývoji a udržitelnosti lázeňství. Incentivy nebo dotace vlády mohou podněcovat růst oblasti, zatímco vysoké zdanění nebo nedostatek podpory ho mohou brzdit.
Vliv krizí (např. COVID-19) (Adams and Abhayawansa, 2021)	Politické reakce na krize, jako je pandemie COVID-19, mohou mít okamžité a hluboké dopady na lázeňství. Politiky týkající se uzávěrů, sociálního odstupu vedly ke zásadním změnám v provozu, chování zákazníků a celkové dynamice průmyslu.
Iniciativy pro podporu a rozvoj turismu	Politické iniciativy zaměřené na rozvoj infrastruktury mohou přímo prospět lázeňství tím, že zvýší počet potenciálních zákazníků.
Politiky týkající se životního prostředí	Politická rozhodnutí týkající se ochrany životního prostředí, udržitelných postupů a správy přírodních zdrojů ovlivňují lázeňství, zejména ty, které spoléhají na přírodní aktiva, jako jsou minerální prameny a unikátní krajiny.

Zdroj: vlastní zpracování

Regulační prostředí je pro lázeňství kritickým faktorem, který ovlivňuje různé aspekty provozu od licencování, standardů zdraví a bezpečnosti až po pracovní právo (Walston, 2023). Regulace se mohou výrazně lišit podle regionu a jsou předmětem změn, často v reakci na širší politické posuny. Například změny v regulacích zdraví a bezpečnosti mohou vést k zvýšeným provozním nákladům kvůli potřebě dodržování nových standardů. Navíc je lázeňství také ovlivněn regulacemi týkajícími se užívání přírodních zdrojů, jako jsou minerální vody a léčebné bahno, které jsou zásadní pro mnoho lázeňských procedur. Environmentální regulace, zaměřené na ochranu těchto přírodních zdrojů, mohou ovlivnit typy nabízených služeb a metody jejich poskytování.

Regulační změny mohou také přijít ve formě zákonů na ochranu spotřebitelů, které ovlivňují marketingové praktiky a interakce se zákazníky. Dodržování takových regulací nejen zajišťuje právní soulad, ale také zvyšuje reputaci a důvěryhodnost lázní mezi jejich klientelou.

Kromě marketingu často zahrnují vládní iniciativy také rozvoj infrastruktury, zlepšení přístupnosti a zařízení kolem lázeňských destinací. To může zahrnovat vývoj dopravních spojení, veřejných zařízení, které zvyšují celkovou atraktivitu lázeňské destinace.

Vlády někdy také nabízejí podporu a dotace pro podporu lázeňství, zejména v regionech. Tyto pobídky mohou mít různé formy, včetně daňových úlev, financování renovací nebo rozšíření a dotací na školení. Taková podpora může být zásadní pro přežití a růst lázní, zejména v oblastech čelících ekonomickým výzvám nebo v obdobích poklesu, jako během pandemie COVID-19 (Chen, 2022).

1.2.2 Ekonomické faktory ovlivňující provoz lázní

Provoz lázeňských zařízení je složitě spojen s různými ekonomickými faktory, které hrají klíčovou roli v jejich celkovém úspěchu a udržitelnosti (Knop, 2009). Lázeňství je citlivý na kolísání ekonomických cyklů. Během období ekonomického růstu obvykle roste spotřebitelská důvěra a disponibilní příjem, což vede k nárůstu poptávky po luxusních službách, jako jsou lázeňské procedury. Tato korelace naznačuje, že zdraví lázeňství je často odrazem širšího ekonomického prostředí. Během ekonomických poklesů, jako byla globální finanční krize v letech 2008-2009, lázeňství často zažívá pokles spotřebitelských výdajů na nezbytné služby. Tento jev byl pozorován na snížení příjmů lázní a změně spotřebitelských preferencí směrem k cenově efektivnějším wellness možnostem (Bates, 2021).

Globální ekonomické trendy hrají významnou roli při formování lázeňství. Globalizace ekonomiky usnadnila výměnu kulturních praktik, včetně těch souvisejících se zdravím a wellness. Tato výměna vedla ke zvýšenému povědomí a popularitě lázeňských služeb na celém světě. Navíc vzestup střední třídy v rozvíjejících se ekonomikách rozšířil trh pro lázeňské služby, protože více jedinců má finanční prostředky na vychutnání si takových luxusních služeb (Chen, 2022).

Prosperita lázně je významně ovlivněna místním ekonomickým prostředím. To zahrnuje úroveň disponibilního příjmu místní populace, míru zaměstnanosti a celkové ekonomické zdraví regionu. Vyšší disponibilní příjmy obvykle vedou k větším výdajům za luxusní služby, jako jsou lázně, což naznačuje pozitivní korelaci mezi místní ekonomickou prosperitou a příjmy lázní.

Ekonomická udržitelnost lázně je také ovlivněna mírou konkurence na trhu. Přesycený trh může vést ke konkurenčnímu cenovému tlaku, což může stlačit ziskové marže. Naopak, na trhu s málo konkurenty může mít lázně větší sílu při stanovování cen.

Ekonomické faktory jsou také ovlivňovány regulačním prostředím, včetně zdanění, pracovního práva a odvětví specifických předpisů. Změny v těchto oblastech mohou přímo ovlivnit provozní náklady lázní a jejich ziskovost. Například zvýšené zdanění může znamenat vyšší provozní náklady, zatímco příznivé předpisy mohou podněcovat investice a růst v odvětví lázní (Cohen and Bodeker, 2008).

Přijetí nových technologií v řízení lázní, rezervačních systémech a poskytování služeb může ovlivnit ekonomickou efektivitu a spokojenost zákazníků. Investice do technologií mohou být významným ekonomickým faktorem, protože mohou vést ke snižování nákladů a zvyšování příjmů v průběhu času.

Kulturní a sociální trendy, které ovlivňují chování a preference spotřebitelů, mohou mít ekonomické důsledky pro lázně. Například rostoucí důraz na zdraví a wellness ve společnosti může zvyšovat poptávku po lázeňských službách, zatímco změny sociálních norm a očekávání mohou ovlivnit druhy nabízených služeb (Sonnková, 2017).

1.2.3 Sociální změny a lázeňství

Lázeňství je významně ovlivněn demografickými změnami a vyvíjejícími se preferencemi spotřebitelů. Tyto změny jsou kritickým faktorem pro lázeňské podniky, protože přímo ovlivňují nabídku služeb a marketingové strategie (Marcello, 2016).

Jedním z nejvýraznějších demografických posunů, který ovlivňuje lázeňství, je stárnutí populace v mnoha částech světa. Tento demografický trend vede k rostoucí poptávce po protistárnoucích a wellness ošetřeních, protože starší spotřebitelé stále více hledají služby, které podporují zdraví a dlouhověkost (Sonnková, 2017). Navíc rostoucí uvědomění o zdraví mezi všemi věkovými skupinami směřuje spotřebitelské preference k službám orientovaným na wellness, včetně masáží, holistických terapií a ošetření s použitím přírodních produktů.

Zvyšující se kulturní rozmanitost díky globálním migračním trendům vede k integraci rozmanitých lázeňských praktik do hlavních nabídek. Například ošetření a wellness filozofie z různých kultur, jako je ajurvěda a tradiční čínská medicína, se staly populárními na západních lázeňských trzích.

Sociální média se stala významným nástrojem ovlivňujícím popularitu a prodejnost lázeňských služeb. Platformy jako Instagram a Facebook se staly zásadními pro marketing lázeňských podniků, protože poskytují prostředek k prezentaci služeb, sdílení zákaznických zážitků a zapojení širšího publika (Szromek and Polok, 2022).

Vizuální povaha sociálních médií, zejména Instagramu, dobře souzní s estetickým zaměřením lázeňství. Lázně využívají tyto platformy k zobrazení svých zařízení, ošetření a klidného prostředí, které nabízejí. Tato vizuální přitažlivost může generovat zájem a přilákat nové zákazníky, zejména z mladších demografických skupin, které tyto platformy často používají.

Navíc sociální média influenceri hrají významnou roli při formování lázeňských trendů a preferencí spotřebitelů. Influenceri často sdílejí své zážitky z lázní se svými sledujícími, což lázním poskytuje příležitost dosáhnout potenciálních zákazníků prostřednictvím důvěryhodných a vztahových zdrojů. Tato forma marketingu může být obzvláště účinná, když se hodnoty influencerů shodují s hodnotami lázní, jako je zaměření na wellness, udržitelnost nebo luxusní zážitky (Chen, 2022).

1.3 Přehled postpandemických strategií v lázeňství

Přizpůsobení se novým normálám v lázeňství po pandemii zahrnuje komplexní přístup, který zahrnuje diverzifikaci služeb, digitalizaci, efektivní komunikaci a přísné zdravotní a bezpečnostní protokoly. Účinnost těchto strategií závisí na jejich schopnosti řešit obavy zákazníků, přizpůsobit se měnícím se regulacím a udržet finanční udržitelnost v náročném ekonomickém prostředí.

Éra po pandemii přinesla významné změny v marketingových a propagačních strategiích v lázeňství. Důraz na digitální marketing, personalizované zákaznické zážitky a silný důraz na zdraví a bezpečnost jsou klíčové pro přilákání a udržení zákazníků. Jak se oblast přizpůsobuje nové normálnosti, je pravděpodobné, že tyto trendy budou nadále evoluovat, aby vyhovovaly měnícím se potřebám a preferencím zákazníků (Fotr *et al.*, 2017).

1.3.1 Přizpůsobení se novým normálům v lázeňství

Pandemie COVID-19 vyžadovala významné adaptace. Jako reakci na pandemii přijal lázeňství škálu strategií, které umožňují obnovu a adaptaci na novou normálnost. Jednou z klíčových strategií byla diverzifikace služeb, aby zahrnovala wellness možnosti, které uspokojovaly zvýšenou zdravotní vědomost u spotřebitelů (Chen, 2022). Tato diverzifikace zahrnuje důraz na posílení imunity a terapie na snížení stresu, reagující na zvýšenou pozornost v oblasti zdraví a wellness, která vyplynula z pandemie.

Další významnou strategií byl přechod na digitální a vzdálené nabídky. Mnoho lázní zavedlo virtuální wellness služby, jako jsou online fitness lekce, meditační seance a konzultace, aby

udržely kontakt s klienty během období uzávěrek nebo omezeného pohybu (Smith and Wallace, 2020). Tento posun umožnil nejen pokračování v poskytování služeb, ale také rozšíření dosahu lázní na širší publikum.

Marketingové a komunikační strategie byly také klíčové pro obnovu během pandemie. Lázně široce využívaly digitální platformy ke komunikaci se svými klienty ohledně bezpečnostních opatření, změn ve službách a plánů na znovuotevření. Transparentní a uklidňující komunikace byla klíčová pro obnovení důvěry a sebevědomí spotřebitelů při návratu do lázeňských zařízení (Albrecht and Green, 2023).

Zdravotní a bezpečnostní protokoly se staly základem provozu lázní v době po pandemii. Lázně zavedly přísná hygienická a dezinfekční opatření, aby zajistily bezpečnost jak klientů, tak personálu. Tato opatření zahrnují pravidelné čištění a dezinfekci často dotýkajících se ploch, používání osobní ochranné výstroje personálem a úpravy postupů při ošetření s cílem minimalizovat fyzický kontakt, pokud je to možné (Chen, 2022).

Sociální distanční opatření byla zavedena také v mnoha lázních, včetně úprav uspořádání zařízení, omezení počtu klientů v jednom čase a rozložení termínů schůzek, aby se předešlo přeplnění. Tato opatření, ačkoli nezbytná pro bezpečnost, vyžadovala, aby se lázně přizpůsobily svým obchodním modelům a provozům, aby zajistily finanční životaschopnost při snížené kapacitě (Smith and Wallace, 2020).

Zdravotní screeningové postupy, jako jsou kontroly teploty a zdravotní dotazníky, se staly běžnou praxí. Některé lázně také zahrnuly pokročilé technologie pro monitorování zdraví, jako jsou bezkontaktní registrace a zdravotní aplikace, aby tyto procesy zjednodušily (Cohen and Bodeker, 2008).

1.3.2 Marketingové a propagační strategie po pandemii

Pandemie COVID-19 významně urychlila digitální transformaci v různých odvětvích, včetně lázeňství. Digitální marketing se stal nezbytným nástrojem pro dosažení a zapojení zákazníků. Používání platforem sociálních médií, influencer marketingu a content marketingu patří mezi klíčové digitální trendy, které získaly na významu. Firmy stále více využívají tyto platformy k vytváření angažujícího, informativního a interaktivního obsahu, který rezonuje se svou cílovou skupinou (Smith and Wallace, 2020).

Dalším se objevujícím trendem je využití datové analýzy a umělé inteligence pro personalizaci marketingových úsilí. Analýzou dat o zákaznících mohou lázně přizpůsobit

své služby a marketingové zprávy individuálním preferencím, což zlepšuje celkový zážitek zákazníka. Kromě toho je kladen důraz na mobilní marketing, vzhledem k rozšířenému používání chytrých telefonů. Mobilní aplikace, SMS marketing a mobilně přívětivé webové stránky jsou využívány k usnadnění rezervací, poskytování informací a zapojení zákazníků (Jakubíková, 2013).

Budování důvěry zákazníků je v době po pandemii důležitější než kdy jindy. Zákazníci se stále více zajímají o normy v oblasti zdraví a bezpečnosti. Proto se lázně a wellness centra zaměřují na transparentní komunikaci ohledně svých bezpečnostních protokolů a hygienických opatření. Tato komunikace se často provádí prostřednictvím digitálních kanálů, včetně sociálních médií, emailových newsletterů a svých webových stránek.

Vzhledem k nejistotě způsobené pandemií ocení zákazníci schopnost snadno přepínat nebo zrušit rezervace bez sankcí. Poskytování výjimečného zákaznického servisu, jak online, tak offline, pomáhá budovat dlouhodobé vztahy s klienty.

Existuje trend směrem k poskytování služeb a zážitků s přidanou hodnotou. Zákazníci hledají více než jen standardní lázeňskou léčbu; hledají holistické zážitky spojené se zdravím. Proto lázně do svých nabídek začleňují prvky jako vzdělávání o wellness, virtuální wellness zážitky a domácí lázeňské sady (Chen, 2022).

2 ROLE LÁZEŇSKÉ PÉČE VE ZLEPŠENÍ ZDRAVÍ OBYVATELSTVA

V této kapitole se podrobněji zaměříme na integrální roli, kterou lázeňská péče hraje ve zlepšování zdravotního stavu a kvality života obyvatelstva. Lázeňská péče má dlouhou historii jako prostředek podpory fyzického a psychického zdraví, ale v současné době se čím dál více uznává její význam v rámci veřejného zdravotnictví jako efektivní nástroj preventivní medicíny.

Zkoumání role lázeňské péče zahrnuje nejen poskytování terapeutických služeb, ale i širší přínos k zdravotnímu vzdělávání a podpoře zdravého životního stylu. Lázně nabízejí široké spektrum služeb, včetně hydroterapie, fyzioterapie, nutričního poradenství a programů pro mentální zdraví, které mohou významně přispět k prevenci chronických nemocí, zlepšení mobility a snížení stresu.

V této kapitole se zaměříme na integraci lázeňské péče do systému veřejného zdravotnictví a jak může efektivně přispět k prevenci nemocí, rehabilitaci a celkovému zlepšení fyzického a psychického zdraví jedinců. Budeme analyzovat různé terapeutické programy a metody, které lázně nabízejí, a jak tyto služby mohou podporovat udržitelný zdravotní model orientovaný na wellness a prevenci. Speciální pozornost bude věnována biosociálním determinantům zdraví a jak lázeňská péče může efektivně reagovat na specifické potřeby různých demografických skupin, včetně starších osob a lidí trpících chronickými onemocněními.

2.1 Strategický rozvoj systému veřejného zdravotnictví v České republice

Rozvoj a zdokonalování systému veřejného zdravotnictví v České republice je klíčovým faktorem ve zvyšování kvality života občanů, což následně přispívá k posílení veřejného blaha a ekonomické stability země. Zlepšení systému zdravotnictví nejenže přispívá k posílení zdraví národa, ale je také kriticky důležité pro udržení a rozvoj lidského kapitálu jako základního prvku socioekonomického pokroku (Eliašová, 2014).

V souladu s pokyny Světové zdravotnické organizace (WHO), česká legislativa v oblasti zdravotní péče se cíleně soustředí na posílení zdraví populace skrze důraz na prevenci nemocí a zlepšení kvality lékařské péče. To vyžaduje komplexní přístup k rozvoji systému

zdravotnictví, který zajistí koordinaci mezi různými fázemi lékařské péče a integraci preventivních a léčebných opatření (Global Wellness Institute, 2023).

Klíčovým aspektem je zajištění dostatečného financování zdravotnických zařízení, které se opírá o komplexní metodiky výpočtu vyvinuté na státní úrovni. To zahrnuje nejen přímé financování ze státního rozpočtu, ale také vytvoření stabilního systému povinného zdravotního pojištění, který zajišťuje dostupnost a kvalitu lékařských služeb.

Kromě toho se program rozvoje zdravotnictví v České republice snaží zaručit poskytování bezplatné lékařské péče občanům, což odráží povinnost státu starat se o zdraví obyvatelstva. Financování této lékařské péče je zajišťováno prostředky získanými z systému povinného zdravotního pojištění, což zdůrazňuje roli státu ve vytváření udržitelného modelu zdravotnictví (Vaňková, Vrabková and Ardielli, 2022).

Pro dosažení zvýšené socioekonomické efektivity ve sféře zdravotnictví je důležité provádět analýzu lékařských metodik a jejich vlivu na celkové zdraví populace. V tomto kontextu se zvláště pozornost věnuje studiu a implementaci nejefektivnějších biosociálních faktorů, které přispívají ke zlepšení zdraví.

2.2 Biosociální determinanty zdraví: integrační přístup v ochraně zdraví

Člověk jako biosociální bytost integruje fyziologické, psychologické a sociální aspekty, čímž vytváří složitý systém interakce s vnějším prostředím. To vede k vytvoření víceúrovňové struktury životního prostředí, která zahrnuje přírodní okolí, umělé prostředí nebo technosféru, stejně jako sociální vazby, odrážející se ve veřejných vztazích. Komplexní struktura lidské činnosti umožňuje identifikovat různé faktory ovlivňující zdraví, jako jsou životní styl, ekologické podmínky, socioekonomická situace a genetické predispozice. Státní politika v oblasti zdravotnictví působí jako vnější regulátor, který ovlivňuje zdraví občanů (Jandová, Kuča and Kučová, 2009).

Odborníci upozorňují na složitost kvantitativního hodnocení vlivu jednotlivých faktorů na zdraví kvůli jejich úzkému propojení a vzájemné závislosti, zvláště v kontextu zdravotnické politiky. Například práce člověka může přispět ke zlepšení jeho fyzického stavu nebo naopak vést k profesionálním nemocem v důsledku působení nebezpečných pracovních podmínek, včetně fyzických, chemických a biologických škodlivých faktorů.

V České republice, stejně jako v jiných zemích, se ochrana zdraví občanů opírá o víceaspektové přístupy, zahrnující politické, ekonomické, sociální, vědecké, právní, kulturní a lékařské aspekty. Řízení zdravotnictví prostřednictvím ministerstev a úřadů usiluje nejen o léčbu nemocí, ale také o realizaci preventivních programů, zaměřených na formování zdravého životního stylu populace (MZ ČR, 2022).

Komplexní přístup k zdravotnictví, zahrnující prevenci, léčbu a vzdělávání, může mít podstatný vliv na celkový stav zdraví národa. To demonstruje význam meziresortní spolupráce a koordinace v realizaci zdravotně preventivních programů. Tím pádem je zdraví člověka formováno množstvím faktorů, a efektivita zdravotnictví závisí na komplexním vzájemném působení všech úrovní společenského života a státní politiky v oblasti zdravotnictví (MZ ČR, 2022).

2.3 Inovativní přístupy v lázeňské medicíně: strategie obnovy a zotavení v České republice

Zvýšený důraz na lázeňské léčení v rámci zdravotnictví reaguje na rostoucí potřebu efektivních metod obnovy zdraví. Pozorování expertů v oblasti lázeňství potvrzují významnou roli lázeňské medicíny ve zlepšování lidského zdraví, přičemž zdůrazňují její schopnost výrazně zlepšovat pocit pohody a zkracovat dobu dočasné pracovní neschopnosti. Lázeňská zařízení se vyznačují nejen terapeutickou efektivností, ale i ekonomickou výhodností, minimálními materiálními náklady a vysokým intelektuálním přínosem pro veřejné zdravotnictví (Jandová, Kuča and Kučová, 2009).

Lázeňský sektor přináší významný příspěvek k systému veřejného zdraví, nabízí inovativní řešení pro obnovu a udržení zdraví obyvatelstva. Ekonomický přínos lázeňského léčení, spojený s intenzivním intelektuálním rozvojem a nízkými náklady na zdroje, zdůrazňuje jeho vklad do posílení lidského kapitálu a zajišťuje jeho atraktivitu pro investory v kontextu tržní ekonomiky (Cohen and Bodeker, 2008).

Dlouholetá zkušenost ve studiu lázeňských faktorů přispěla k vývoji efektivních metodik jejich využití, což umožnilo optimalizovat procesy obnovy a zotavení. V současné praxi lázeňství se důraz klade na integrované využití přírodních a klimatických zdrojů ve spojení s proformovanými fyzikálními léčebnými metodami, což se odráží v rozmanitosti lázeňských zařízení v České republice.

Rozvoj lázeňské medicíny není omezen pouze na přírodní podmínky; zahrnuje také využití vyvinutých metodik fyzioterapie, s ohledem na úzkou souvislost s přírodně-klimatickými faktory. České lázně, používající komplexní přístup k ozdravení, se profilují jako lídři v oblasti sanatorního a lázeňského léčení, nabízející širokou škálu služeb od klimatických až po bahenní a balneologické procedury (Kajlík, Kuča and Kučová, 2007).

Lázeňský sektor v České republice, disponující bohatým arzenálem metod a technik, čelí výzvám spojeným s potřebou neustálého obnovování a zdokonalování svých přístupů, zejména v kontextu měnících se socioekonomických podmínek. Je také důležité věnovat pozornost vývoji a implementaci opatření zaměřených na zlepšení služeb a podmínek pobytu, aby se zvýšila atraktivita českých lázní pro zahraniční návštěvníky (Kajlík, Kuča and Kučová, 2007).

Obnovený důraz na preventivní aspekty zdraví v lázeňské medicíně v České republice, podpořený integrací moderních diagnostických a monitorovacích metod, zdůrazňuje snahu o inovativní rozvoj sektoru, což nepochybně ovlivňuje jeho další prosperitu a rozvoj.

2.4 Strategie obnovy a prevence v moderním systému zdravotnictví

Lázeňská medicína představuje systém znalostí a praktických metod, které jsou zaměřeny na obnovu funkčních rezerv člověka, snížených v důsledku nepříznivého působení environmentálních faktorů, samotné činnosti člověka nebo nemoci, přednostně přírodními a předformovanými nemedikamentózními způsoby (Kajlík, Kuča and Kučová, 2007).

V rámci lázeňské medicíny jako odvětví medicíny jsou sjednoceny dva hlavní směry: ochrana zdraví zdravých a sekundární prevence (Benešová and Kruisová, 2013).

První z uvedených směrů se orientuje na uchování a obnovu zdraví zdravých nebo prakticky zdravých lidí bez předchorobových poruch nebo funkčních narušení. V tomto směru jako objekt obnovitelného působení vystupují snížené rezervní regulační možnosti organismu.

Cílem tohoto působení je obnova ztraceného zdraví a narušených funkcí, kde hlavními technologickými prvky, patřícími do kompetence lázeňské medicíny, jsou rezervometrie a premorbidní diagnostika na základě moderních expres-diagnostických technologií, jakož i korekce narušených funkčních stavů prostřednictvím rehabilitačních opatření (Benešová and Kruisová, 2013). Samostatným odvětvím prvního směru je formování, obnova a posílení zdraví u dětí a mládeže.

Druhý směr lázeňské medicíny představuje lékařskou rehabilitaci invalidů a nemocných lidí, kteří trpí různými druhy somatických onemocnění a nevratnými fyziologickými změnami v orgánech a systémech organismu. V tomto případě úkolem obnovitelného léčení je zvýšení funkčních rezerv, kompenzace narušených funkcí, sekundární prevence onemocnění a jejich komplikací, obnova pracovních funkcí nebo navrácení schopnosti v podmínkách částečné nedostatečnosti zdraví (Cohen and Bodeker, 2008).

Tak lze konstatovat úzký vztah lázeňského oboru s přístupem vyvinutým v rámci lázeňské medicíny (primární prevencí nemocí a zaměřením pozornosti ne na léčbu vzniklé patologie, ale na formování zdravého životního stylu). Celkově poskytování sanatorní a lázeňské pomoci v rámci lázeňské medicíny bude napomáhat realizaci koncepce ochrany zdraví zdravých a rozvoji ozdravného směru společně s již existujícími léčebnými přístupy (Dryglas, 2020).

Tyto aspekty celkově umožňují hovořit o existenci u lázeňské oblasti předpokladů, které na jejím základě umožní vytvořit moderní vysokoefektivní ve všech ohledech veřejnou zdravotní službu (Eliašová, 2014). Ta umožní zvýšit funkční rezervy a adaptační schopnosti lidského organismu, předcházet nemocem a zlepšit kvalitu života osob vystavených nepříznivým přírodním a výrobním faktorům, a také zvýšit produktivitu profesní činnosti lidí s funkčními prenemocněcími stavy.

V podmínkách snižování celkové úrovně zdraví, akumulovaných problémů ve sféře preventivní lékařské péče obyvatelstvu a převládání v hlavních směrech činnosti systému boje s vzniklými nemocemi, rozvoj sanatorní a lázeňské oblasti umožní radikálně zvýšit socioekonomickou efektivitu individuálních a veřejných výdajů na formování a obnovu zdraví (Jandová, Kuča and Kučová, 2009). Přitom by na jedné straně mělo dojít ke snížení nákladů na obnovu zdraví, a na druhé straně, vysoká úroveň biosociálního zdraví nejenže zvýší produktivitu práce, ale také přispěje ke kvalitnímu rozvoji lidí a společnosti jako celku, což má mimořádný význam v rámci moderní postindustriální ekonomiky – ekonomiky znalostí a inovací.

3 ALGORITMUS VYTVOŘENÍ PROJEKTU

Pojem projektu fascinuje svou schopností anticipovat a směřovat budoucí akce. Tato koncepce, pocházející z latinského 'proiectum', znamená něco, co je doslova "vrženo vpřed", což naznačuje dynamický a cílevědomý pohyb do budoucnosti. V kontextu projektové činnosti to vysvětluje schopnost plánovat a realizovat úkoly, přehlížející perspektivní možnosti a směřující k předvídaným cílům (Kerzner, 2023).

V širším smyslu lze projekt charakterizovat jako vícefázový proces, určený k transformaci myšlenky na konkrétní výsledek prostřednictvím postupného vykonávání řady úkolů. Začíná formováním nápadu, podmíněným potřebou řešení určitého problému, a pokračuje rozvojem a implementací akčního plánu pro dosažení tohoto řešení. Projekt zahrnuje řadu vzájemně propojených prací, které jsou společně zaměřeny na dosažení předem určeného výsledku, což předpokládá jasnou strukturovanost a plánování.

Projekty v oblasti lázeňské činnosti jsou názorným příkladem takového přístupu, kde jsou realizovány jak prostřednictvím mobilizace vlastních zdrojů, tak prostřednictvím získávání externího financování (Kerzner, 2023). Toto dodatečné financování je často zajištěno interakcí s městskými orgány, stejně jako díky podpoře různých neziskových organizací a fondů, které poskytují granty na podporu a realizaci lázeňských projektů. Taková spolupráce a podpora pomáhají uvést projektové nápady do praxe, čímž podporují rozvoj a zlepšování lázeňského sektoru.

3.1 Klasifikace projektů

V oblasti projektového managementu existuje několik přístupů ke klasifikaci projektů, každý z nich odráží různé aspekty a parametry projektové činnosti. Hlavním kritériem klasifikace je trvání projektu, které určuje jeho časové rámce a zaměření akce. V tomto kontextu lze projekty kategorizovat jako krátkodobé, realizované během jednoho roku, běžné, s trváním od jednoho do tří let, střednědobé, plánované na tři až pět let, a dlouhodobé, zamýšlené na pět let a více (Doležal, Máchal and Lacko, 2009).

Kromě časových rámců se projekty také klasifikují podle jejich obsahu, cílů a úkolů, stejně jako podle faktorů, které ovlivňují jejich vývoj a provedení. Spektrum projektů je velmi široké a zahrnuje pilotní projekty, které představují počáteční fázi zavádění nových systémů nebo procesů a slouží pro testování a optimalizaci před rozsáhlým zavedením. Pilotní

projekty obvykle mají omezenou trvání, nepřesahující 30 dní, a jsou zaměřeny na minimalizaci nákladů a optimalizaci následného zavedení.

Inovační projekty jsou naopak zaměřeny na zavádění novinek a podstatných změn, které mohou zahrnovat vývoj nových produktů, procesů nebo služeb. Představují hnací sílu pokroku v obchodu a technologiích, vyžadující od účastníků projektu kreativitu a ochotu k riziku.

Marketingové projekty se soustředí na vytváření a udržování vztahů s veřejností a mají za cíl posílení značky a zlepšení vnímání společnosti nebo produktu na trhu. Takové projekty zahrnují aktivity v oblasti propagace, reklamy a PR (Albrecht and Green, 2023).

Strategické projekty mají dlouhodobou perspektivu a jsou zaměřeny na plánování a realizaci důležitých iniciativ, které určují budoucnost organizace. Tyto projekty vyžadují hlubokou analýzu trhu a strategické plánování (Hanzelková, Keřkovský and Vykypl, 2017).

Organizační projekty předpokládají vytvoření nebo reorganizaci struktur uvnitř společnosti pro splnění složitých úkolů a dosažení strategických cílů. Vyžadují efektivní řízení týmu a zdrojů.

Partnerské projekty jsou založeny na spolupráci mezi různými organizacemi nebo jednotlivci, kteří spojují své úsilí pro dosažení společného cíle, přičemž sdílejí rovná práva a povinnosti.

Ekonomické projekty jsou spojeny s finančním plánováním a realizací ekonomických strategií, směřujících k dosažení dlouhodobých cílů a zlepšení ekonomické stability (Kerzner, 2023).

Vzdělávací projekty jsou zaměřeny na rozvoj a zdokonalení znalostí a dovedností studentů nebo pracovníků, předpokládajíce vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

Sociální projekty se snaží o zlepšení životních podmínek určitých skupin populace, řeší sociální problémy a zlepšují kvalitu života lidí.

Kulturně-rekreační projekty jsou zaměřeny na rozvoj kulturního prostředí a organizaci volného času, přispívají ke konsolidaci společnosti a kulturnímu rozvoji.

Projekty zvyšování kvalifikace se soustředí na profesionální rozvoj a zdokonalení pracovních dovedností, což vede k zvýšení kvality práce a efektivnosti činnosti.

Všechny tyto typy projektů dohromady tvoří rozmanitý svět projektové činnosti, každý z nich má své unikátní cíle, úkoly a metody realizace.

3.2 Základní požadavky na projekt

V kontextu projektové činnosti je zkoumání kritérií, která by projekt měl splňovat, centrálním aspektem pro jeho úspěšné provedení a řízení. První kritérium, omezenost, předpokládá jasný časový, cílový a úkolový rámec projektu, což umožňuje efektivní kontrolu jeho realizace ve všech fázích. Omezenost definuje strukturu projektu prostřednictvím jasně definovaných etap, termínů, cílů, úkolů, očekávaných výsledků a potřebných zdrojů. Tato charakteristika zajišťuje, že každý aspekt projektu podléhá hodnocení a měření, což usnadňuje jeho řízení a umožňuje korekci plánů a akcí v souladu s dosaženými výsledky (Dvořáček and Slunčík, 2012).

Integrita projektu zdůrazňuje, že každý prvek projektu by měl být integrován a odpovídat celkovému cíli a záměru. To znamená, že projekt není jen souborem rozptýlených částí, ale představuje sjednocený celek, kde každý komponent přispívá k dosažení společného výsledku (Kerzner, 2023).

Posloupnost a souvislost v projektu odrážejí logické uspořádání jeho struktury, kde každá část projektu je logicky zdůvodněna a souvisí s ostatními. To znamená, že vývoj cílů a úkolů projektu vychází z jasného pochopení východiskového problému a směřuje k jeho řešení, přičemž zajištění zdrojů a rozpočtování jsou úzce spojeny s celkovým plánem realizace.

Objektivnost a opodstatněnost projektu vyžadují od autorů nejen nápad nebo řešení vzniklé na základě důkladné analýzy a hodnocení situace, ale také transparentnost v přístupech k řešení úkolů. To předpokládá, že všechny návrhy v projektu musí být podloženy argumenty a daty, potvrzujícími jejich vhodnost a efektivnost.

Nakonec, životaschopnost projektu znamená jeho schopnost rozvoje a adaptace na různé podmínky, stejně jako potenciál k pokračování po dokončení hlavní fáze realizace. Tento aspekt předpokládá hodnocení budoucích perspektiv projektu, jeho udržitelnost a možnost implementace v dalších kontextech, což podporuje tvorbu dlouhodobé hodnoty a udržitelného rozvoje (Kerzner, 2023).

Analyzujeme-li vlastnosti projektu, můžeme identifikovat několik klíčových charakteristik, které určují jeho strukturu a dynamiku. Jedním z hlavních vlastností jsou časová omezení, která stanovují jasné rámce pro provádění projektových prací. Tato omezení zajišťují

strukturovaný přístup k řízení projektu, umožňují definovat časové intervaly pro každou fázi realizace a zajišťují tak efektivní využití času a zdrojů.

Dalším důležitým aspektem je jasně definovaný počátek a konec projektu. To znamená, že každý projekt má svůj startovní bod, od kterého začíná realizace akčního plánu, a koncový bod, kdy jsou úkoly projektu dokončeny a výsledky dosaženy (Rothaermel, 2023). Taková jasná časová struktura umožňuje všem účastníkům projektu rozumět svým závazkům a příspěvku k celkovému výsledku.

Dokončenost výsledku je další podstatnou vlastností projektu, což znamená, že po dokončení všech fází práce musí být dosažen konečný, měřitelný výsledek. To znamená, že projekt není nekonečným procesem, ale má určený výstup, který by měl být popsán a měřen podle předem stanovených kritérií úspěšnosti.

Projekt se vyznačuje přítomností jasně definovaného cíle, který určuje jeho hlavní úkol a směr činnosti. Cíl by měl být jasně formulován a srozumitelný všem účastníkům projektu, protože slouží jako základ pro plánování všech následujících akcí a hodnocení výsledků práce (Rothaermel, 2023).

Studium a pochopení základních vlastností projektu, jako jsou časová omezení, počáteční a koncové body, dokončenost výsledku a přítomnost jasného cíle, jsou klíčové pro efektivní plánování, provádění a řízení projektů.

3.3 Fáze projektu

Porozumění fázím nebo etapám projektu hraje klíčovou roli v jeho úspěšné realizaci. Projektová činnost je obvykle rozdělena do čtyř základních fází: koncepce, rozvoj, realizace a ukončení. Každá z těchto fází má své úkoly a výsledky, které je nutné dosáhnout pro postup projektu k jeho konečnému cíli.

První fáze projektu, vývoj koncepce, je základní. Zahrnuje shromažďování a analýzu počátečních dat, což umožňuje identifikaci problémové situace a definování potřeby změn. V této etapě dochází k formulaci cíle projektu a určení jeho úkolů, požadavků a omezení. Také v této fázi probíhá plánování nezbytných zdrojů, odhad časového rámce a rozpočtu a výběr týmu, který se na projektu bude podílet. Tato fáze je výchozím bodem pro všechny následující akce a určuje směr celé projektové práce.

Další fáze, rozvoj, zahrnuje detailní plánování a přípravu projektu pro praktickou realizaci. V této etapě jsou projektová řešení zpracovávána pečlivěji, vypracovávají se konkrétní akční

plány, upřesňují se úkoly a metody jejich plnění. Tato etapa umožňuje přechod od obecné koncepce k detailnímu plánu připravenému k implementaci.

Fáze realizace je etapou, na které se plán projektu zhmotňuje. Zde je důležité dodržovat vypracované plány, kontrolovat procesy a přizpůsobovat akce vznikajícím okolnostem. Realizace zahrnuje aktivní účast všech členů týmu a využití všech naplánovaných zdrojů pro dosažení cílů projektu.

Závěrečná fáze projektu představuje dokončení hlavní práce, hodnocení dosažených výsledků a sběr zpětné vazby (Korecký and Trkovský, 2011). Je to čas pro analýzu, jak úspěšně byly cíle projektu dosaženy, a pro reflexi nad získanými zkušenostmi. Ukončení zahrnuje také přípravu a prezentaci závěrečné zprávy, která shrnuje celý projekt.

3.3.1 První fáze projektu – vývoj koncepce

Zvláštní pozornost je věnována strukturovanému přístupu k určení klíčových aspektů projektu. Nejprve je nutné jasně definovat hlavní myšlenku projektu, která představuje základ pro všechny následující etapy jeho vývoje a realizace. Tato myšlenka by měla odrážet podstatu projektu a jeho hlavní směry činnosti.

Dále je důležité identifikovat cílové skupiny uživatelů, pro které je projekt realizován. Porozumění tomu, kdo bude využívat výsledky projektu, umožňuje přesněji definovat jeho cíle a úkoly, stejně jako přizpůsobit projektová řešení potřebám těchto skupin.

Kriticky důležité je rovněž analyzovat, do jaké míry hlavní myšlenka projektu odpovídá současné situaci, požadavkům a očekáváním cílového publika. To vyžaduje výzkum a hodnocení vnějších podmínek, v nichž bude projekt realizován, a přizpůsobení jeho obsahu podle identifikovaných potřeb a požadavků (Doležal, Máchal and Lacko, 2009).

Analýza problematiky cílového publika a vysvětlení, proč zvolený resort nebo projektová iniciativa jsou schopny tuto problematiku řešit, je dalším důležitým krokem. Je nutné ukázat spojení mezi problémem, potřebami publika a navrhovanými řešeními, demonstrující hluboké porozumění kontextu a schopnost projektu přinášet významné změny.

Cíl projektu by měl být definován jako konečný výsledek, kterého projekt usiluje dosáhnout. Měl by být jasně formulován a orientován na dlouhodobé perspektivy, odrážející hlavní očekávání a ambice spojené s realizací projektu (Korecký and Trkovský, 2011).

Úkoly projektu, vyplývající z daného cíle, by měly směřovat k dosažení jak průběžných, tak konečných výsledků. Musí být konkrétní, měřitelné a zaměřené na realizaci kvantitativních

a kvalitativních změn v rámci projektu. Úkoly slouží jako základ pro plánování akcí a hodnocení pokroku v realizaci projektu, zajišťující jeho úspěšný postup k stanoveným cílům.

3.3.2 Druhá fáze projektu – fáze rozvoje

Ve fázi rozvoje projektu hraje klíčovou roli detailní vytváření jeho základů, což zahrnuje několik důležitých kroků směřujících k přípravě na praktickou realizaci zamýšleného. Tato etapa představuje most mezi počáteční koncepcí a fází aktivního zavádění projektu do praxe, vyžadující komplexní přístup k plánování a organizaci.

Počátečním krokem v této fázi je jmenování projektového manažera a sestavení týmu specialistů, kteří budou zapojeni do realizace projektu. Výběr manažera a týmu je založen na jejich kompetencích, zkušenostech a schopnosti efektivně spolupracovat pro dosažení společných cílů. Projektový manažer hraje klíčovou roli v koordinaci týmové práce a zajištění komunikace mezi všemi účastníky projektu (Blažek, 2014).

Následuje etapa vývoje základního obsahu projektu, která zahrnuje definování struktury projektu, plánování hlavních prací a specifikaci očekávaných výsledků. V této etapě je důležité detailně zpracovat všechny komponenty projektu, aby bylo zajištěno jasné pochopení jeho cílů, úkolů, potřebných zdrojů a etap realizace. Vývoj obsahu projektu vyžaduje analytický přístup a hluboké porozumění definovanému problému a způsobům jeho řešení.

Strukturální plánování má důležitou roli ve fázi rozvoje, včetně sestavení časových plánů a harmonogramů prací. To umožňuje stanovit časové rámce pro každou etapu projektu, rozdělit úkoly a zdroje, a také nastavit kontrolní body pro hodnocení pokroku. Plánování by mělo být flexibilní, aby umožnilo adaptaci projektových procesů na měnící se podmínky a okolnosti (Doležal, Máchal and Lacko, 2009).

Fáze rozvoje projektu představuje komplexní a víceúrovňové úsilí, zaměřené na pečlivé plánování a přípravu všech aspektů projektu pro jeho následnou realizaci. Tato etapa vyžaduje koordinovanou práci týmu, jasné plánování a připravenost k adaptaci, což zajišťuje základ pro úspěšné provedení projektu.

3.3.3 Třetí fáze projektu – fáze realizace

Fáze realizace projektu hraje klíčovou roli v přeměně plánovaných úkolů a strategií na konkrétní akce a výsledky. Tato etapa zahrnuje aktivní provádění hlavních prací a úkolů, které byly definovány v předchozích fázích projektu, s cílem dosáhnout stanoveného cíle.

V procesu realizace projektu je jednou z hlavních úkolů vedoucího zajistit nepřetržitou kontrolu nad průběhem prací. To vyžaduje systematické monitorování a hodnocení aktuálního pokroku projektu ve srovnání s předem stanovenými plány a kritérii úspěchu. Kontrolní proces zahrnuje sběr a analýzu dat o postupu prací, což umožňuje určit, zda je projekt v souladu s harmonogramem, rozpočtem a kvalitativními standardy.

Pro efektivní řízení a kontrolu by měl vedoucí využívat různé nástroje a metodiky, jako jsou zprávy o postupu prací, setkání s projektovým týmem, audity a hodnocení. Tyto aktivity pomáhají identifikovat možné odchylky od plánu, problémy a rizika, která vznikají během provádění projektu, a zajišťují možnost včasné přijímat korektivní opatření pro jejich řešení (Doležal, Máchal and Lacko, 2009).

Takto fáze realizace projektu je dynamickým a aktivním procesem, který vyžaduje od vedoucího projektu nejen organizační dovednosti, ale i schopnost analýzy, rozhodování a adaptace. Efektivní řízení a kontrola v této etapě jsou rozhodující pro úspěšné dosažení cílů projektu a jeho ukončení v souladu s nastavenými parametry.

3.3.4 Čtvrtá fáze projektu – fáze ukončení

V závěrečné fázi projektu, která má rozhodující význam v životním cyklu projektu, dochází k dosažení jeho konečných cílů, hodnocení výsledků a formálnímu ukončení projektu. Tato etapa se vyznačuje řadou klíčových aktivit směřujících k sumarizaci práce provedené v rámci projektu a k hodnocení jeho konečných úspěchů (Skalický, Jermář and Svoboda, 2010).

Organizace PR-kampaně a provádění prezentací jsou důležitou součástí závěrečné fáze, jelikož přispívají k veřejnému uznání a hodnocení výsledků projektu. Tyto aktivity jsou zaměřeny na vytvoření pozitivního obrazu projektu ve veřejném vnímání a mohou zahrnovat akce jako otevřené prezentace, konference a setkání se zainteresovanými stranami.

Vypracování metodických materiálů a publikací v médiích hraje na této etapě také významnou roli. To zahrnuje tvorbu podrobné dokumentace, zpráv, vědeckých článků nebo analytických materiálů, které podrobně popisují procesy, metodologie a výsledky projektu, stejně jako jeho význam a dopad na cílové publikum nebo sektor (Dvořáček and Slunčík, 2012).

Hodnocení výsledků projektu a závěrečné shrnutí jsou centrálními prvky ukončení projektu. Tento proces zahrnuje analýzu dosažených výsledků ve srovnání s původně stanovenými cíli

a úkoly. Efektivní hodnocení pomáhá určit míru úspěchu projektu, identifikovat lekce získané během jeho provádění a určit oblasti pro budoucí zlepšení.

Závěrečným krokem je formální ukončení projektu, což zahrnuje vyřešení všech finančních a smluvních závazků, uvolnění zdrojů a oficiální uznání dokončení práce na projektu. Tento krok předpokládá, že všechny úkoly projektu byly splněny, cíle dosaženy, a projekt může být oficiálně ukončen.

Závěrečná fáze projektu vyžaduje pečlivou organizaci, hodnocení a dokumentaci výsledků projektu, stejně jako efektivní uzavření všech jeho aspektů, což zajišťuje jeho úspěšné ukončení a možnost získání užitečných poznatků pro budoucí projektové iniciativy (Skalický, Jermář and Svoboda, 2010).

4 VYHODNOCENÍ PŘEDCHOZÍCH ÚSPĚŠNÝCH REVITALIZAČNÍCH SNAH V LÁZEŇSKÉM ODVĚTVÍ

Obnova a úspěch lázní na konkurenčním a rychle se měnícím trhu závisí hlavně na schopnosti inovovat a přizpůsobit se novým trendům a technologiím, stejně jako na budování silných vztahů se zainteresovanými stranami a místní komunitou. Tyto faktory nejen přispívají k okamžitému úspěchu lázní, ale také zajišťují dlouhodobou udržitelnost a růst v odvětví.

4.1 Případové studie úspěšných revitalizací lázní

Příkladem úspěšného oživení lázeňského provozu je proměna termálních lázní Karlovy Vary a Mariánské Lázně ve střední Evropě. Tyto historicky léčebně orientované lázně rozšířily své služby o wellness a relaxační programy. Tento strategický krok odpovídá na změnu preferencí spotřebitelů směrem k celostním wellness zážitkům, což vedlo ke zvýšení návštěvnosti a vylepšení příjmové situace. Kombinací moderních wellness terapií s tradičními lázeňskými procedurami se podařilo přilákat širší skupinu klientů, včetně mladší generace a zahraničních turistů (Smith and Wallace, 2020).

Příkladem úspěchu je implementace ekologicky šetrných a udržitelných praktik v lázních, jako jsou Lázně Bük v Maďarsku nebo Lázně Baden-Baden v Německu.



Obrázek 2. Lázně Bük v Maďarsku



Obrázek 3. Lázně Baden-Baden v Německu

Tyto lázně úspěšně integrovaly zelené technologie, organické produkty a ekologický design, což reaguje na rostoucí zájem spotřebitelů o ekologicky odpovědný turismus. Takový přístup nejenže snižuje provozní náklady díky energetické účinnosti a snižování odpadu, ale také zvyšuje přitažlivost těchto lázní pro ekologicky orientované návštěvníky.

Úspěšný strategický přístup zahrnuje využití technologie pro personalizované wellness zážitky. Lázně, které integrovaly technologické inovace, jako jsou personalizované zdravotní posouzení a na míru šitý plán léčby s využitím umělé inteligence a analýzy dat, zaznamenaly zvýšenou spokojenost a věrnost zákazníků (Kurek, Heijman and Ophem, 2020).

Jedním z hlavních poučení z těchto úspěšných revitalizací je důležitost přizpůsobení se měnícím se tržním trendům a preferencím spotřebitelů. Lázně, které aktivně přijaly změny na trhu s wellness turismem, ať už prostřednictvím diverzifikace služeb nebo přijetím udržitelných praktik, byly schopny zůstat konkurenceschopné a přilákat nové segmenty zákazníků.

Úspěšné případy ukazují, že neustálé zlepšování kvality služeb, ať už prostřednictvím školení zaměstnanců, modernizace zařízení nebo integrace nových terapeutických metod, je klíčové pro dlouhodobý úspěch (Cohen and Bodeker, 2008). Úspěšné snahy o oživení zdůrazňují důležitost strategického marketingu a budování značky. Efektivní komunikace nových nabídek a unikátních prodejních bodů a také vytváření silné identity značky hrály klíčovou roli při přilákání a udržení zákazníků.

4.1.1 Faktory přispívající k úspěšnému oživení lázní

Pokud se zaměříme na faktory přispívající k úspěšné obnově lázní, objevuje se několik klíčových prvků jako zásadní. Mezi tyto prvky patří role inovace a adaptace, stejně jako důležitost zapojení zainteresovaných stran a účast místní komunity.

Inovace a adaptace hrají v obnově a úspěchu lázeňských zařízení zásadní roli. Jak naznačuje literatura, lázeňství se rychle vyvíjí pod vlivem měnících se preferencí zákazníků, technologických pokroků a konkurence. Inovace v lázeňských službách, léčebných metodách a zážitcích mohou významně zvýšit spokojenost a věrnost zákazníků. Kromě toho je nezbytné přizpůsobit se tržním trendům, jako je rostoucí poptávka po službách zaměřených na zdraví a wellness, aby bylo možné zůstat relevantní a konkurenceschopný. Integrace nových technologií, jako je virtuální realita a umělá inteligence pro personalizované zážitky, je příkladem toho, jak může být inovace aplikována v rámci lázeňství (Olden and Erwin, 2023).

Zapojení zainteresovaných stran a účast místní komunity jsou také klíčové pro úspěšnou obnovu lázeňských zařízení. Zapojení zaměstnanců, zákazníků, místních komunit a dalších zainteresovaných stran může vést ke zlepšení kvality služeb, zvýšené spokojenosti zákazníků a zlepšení pověsti značky. Toto zapojení může mít různé formy, včetně školení a rozvoje zaměstnanců, systémů zpětné vazby od zákazníků a programů pro oslovování místní komunity. Účast místní komunity je zvláště důležitá pro lázně umístěné v turistických destinacích, protože pomáhá vytvářet autentické zážitky, které jsou stále více vyhledávány návštěvníky. Zapojením se do komunity mohou lázně také přispět k místnímu hospodářskému rozvoji a udržitelným praktikám v cestovním ruchu.

5 TEORETICKÁ ZÁKLADNA V ROZVOJI LÁZEŇSTVÍ

Analýza SWOT je klíčovým nástrojem v procesu strategického plánování pro rozvoj lázní, poskytujícím cenné poznatky jak do interních provozů, tak do externí dynamiky trhu. Její použití pomáhá manažerům lázní při rozhodování na základě informovaných rozhodnutí, zarovnání obchodních strategií s tržními realitami a směřování lázní směrem ke udržitelnému růstu a konkurenceschopnosti.

Obchodní modely v lázeňství se vyvíjejí v reakci na měnící se tržní dynamiku, environmentální obavy a technologický pokrok. Udržitelné praktiky, zaměření na zákazníka a strategická partnerství jsou nezbytná pro úspěch a odolnost podniků v oblasti lázeňství. Tato analýza zdůrazňuje potřebu neustálé adaptace a inovace v obchodních modelech, aby byla zajištěna dlouhodobá životaschopnost a růst sektoru lázeňského odvětví.

5.1 Využití analýzy SWOT pro rozvoj lázní

Použití analýzy SWOT (Síly, Slabosti, Příležitosti, Hrozby) v lázeňství představuje klíčový rámec pro strategické plánování a rozhodování. Analýza SWOT slouží jako komplexní nástroj, který pomáhá manažerům lázní a zainteresovaným stranám identifikovat a hodnotit interní a externí faktory, které mohou ovlivnit jejich podnikání. Analýza začíná hodnocením interních silných a slabých stránek, což zahrnuje posouzení zdrojů, schopností a hlavních dovedností ve wellness zařízení. Například silou lázní může být jejich jedinečná poloha, specializované terapie nebo vysoce školený personál, zatímco slabostmi mohou být omezené marketingové prostředky nebo zastaralé vybavení (Smith and Wallace, 2020).

Externí analýza příležitostí a hrozeb zahrnuje důkladné zkoumání širšího trhu a trendů v odvětví, stejně jako socioekonomických a politických faktorů, které by mohly ovlivnit provoz lázní. Příležitosti v lázeňství mohou vznikat díky novým wellness trendům, technologickým pokrokům nebo změnám preferencí spotřebitelů. Naopak hrozby by mohly zahrnovat zvýšenou konkurenci, změny v regulacích nebo změny v chování spotřebitelů způsobené ekonomickými poklesy (Rothaermel, 2023).

Úspěšné využití analýzy SWOT v lázních závisí na přesném a komplexním sběru dat, jasném porozumění trhu s lázněmi a schopnosti předvídat budoucí trendy. Systémovým hodnocením silných stránek, slabostí, příležitostí a hrozeb mohou manažeři lázní vyvinout strategické plány, které využívají interní schopnosti, řeší nedostatky, využívají tržní příležitosti a minimalizují potenciální rizika (Zuzák, 2011).

5.2 Obchodní modely v lázeňství

Čtyřfaktorový přístup k analýze designového prostoru, jak je popsán v článku Adama R. Szromka (Szromek, 2021), poskytuje komplexní rámec pro hodnocení a navrhování obchodních modelů v kontextu lázeňství. Tento přístup zohledňuje dopad různých vnějších sil na obchodní model, což umožňuje lázeňským podnikům přizpůsobit se a prosperovat v dynamickém prostředí. Čtyři faktory jsou:

1. Síly ovlivňující trh

Segmenty trhu, potřeby a očekávání: Porozumění rozmanitým potřebám různých zákaznických segmentů, jako jsou institucionální, individuální a firemní klienti v lázeňství. Přizpůsobení služeb k naplnění těchto rozdílných potřeb je klíčové pro spokojenost zákazníků a obchodní úspěch.

Problémy a příležitosti na trhu: Identifikace a řešení specifických výzev na trhu lázeňství, jako jsou sezónní výkyvy nebo měnící se trendy v oblasti zdraví a wellness.

Atraktivita příjmů: Analýza příjmového potenciálu různých tržních segmentů a služeb za účelem optimalizace ziskovosti. To zahrnuje hodnocení finanční životaschopnosti obsluhy různých skupin zákazníků a nabízených služeb.

2. Síly v průmyslu

Dodavatelé a prvky hodnotového řetězce: Vztah s dodavateli, včetně těch, kteří poskytují léčebné zdroje, hraje v lázeňství významnou roli. Klíčem je zajištění kvality a udržitelného zdrojování.

Stakeholderi a konkurenti: Porozumění konkurenčnímu prostředí a budování strategických partnerství může posílit tržní pozici. To zahrnuje analýzu přímých a nepřímých konkurentů, včetně alternativních wellness služeb.

Substituční produkty a služby: Povědomí o alternativních terapiích a službách, které by mohly nahradit tradiční lázeňské nabídky, je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti.

3. Klíčové trendy

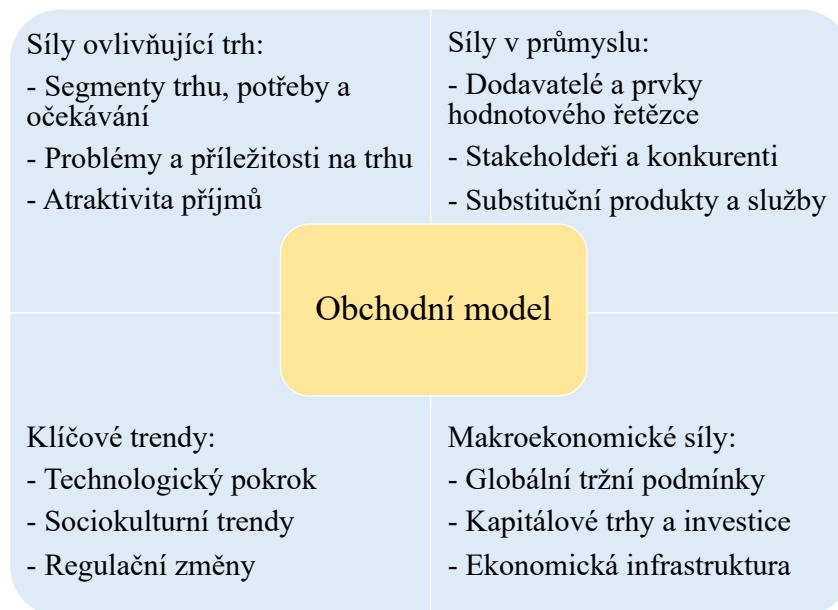
Technologický pokrok: Přizpůsobení se digitálním trendům, jako jsou online rezervační systémy a virtuální wellness zážitky, může zlepšit zapojení zákazníků a efektivitu provozu.

Sociokulturní trendy: Rozpoznání změn v chování spotřebitelů, jako je zvýšený důraz na duševní zdraví a personalizované wellness zážitky.

Regulační změny: Udržování přehledu o právních a regulačních vývojích, které ovlivňují lázeňský provoz, jako jsou standardy zdraví a bezpečnosti.

4. Makroekonomické síly

Globální tržní podmínky: Porozumění dopadu globálních ekonomických trendů na lázeňství.



Obrázek 4. Čtyřfaktorový přístup k analýze designového prostoru

Zdroj: vlastní zpracování (Szromek, 2020)

Kapitálové trhy a investice: Posuzování dostupnosti finančních zdrojů pro expanzi a inovace v lázeňských službách.

Ekonomická infrastruktura: Zvažování role místní a národní infrastruktury, včetně dopravy a zdravotnických zařízení, při podpoře lázeňského turismu.

Využití tohoto čtyřfaktorového přístupu umožňuje podnikům v oblasti lázeňství kriticky analyzovat a přizpůsobit své obchodní modely vnějším environmentálním změnám, čímž zajišťují udržitelnost a růst v konkurenčním trhu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 DOPAD GLOBÁLNÍCH ZMĚN NA ŘÍZENÍ LÁZNÍ

Globální změny ovlivňující řízení lázní jsou mnohostranné a dynamické. Přijetím technologických inovací, adaptací na měnící se preference spotřebitelů, zarovnáním se s trendy zdraví a wellness, udržováním vysokých bezpečnostních standardů a navigací v ekonomických a tržních dynamikách, mohou lázně efektivně zaujmout své místo v evaluujícím wellness krajině. Schopnost řízení lázní přizpůsobit se globálním změnám je zásadní pro prosperitu v moderní wellness krajině. Pochopením kulturních a demografických posunů, reagováním na zdravotní uvědomění po pandemii, řešením výzev v oblasti lidských zdrojů, využíváním dat a zavazováním se k udržitelnosti a společenské odpovědnosti mohou lázně zajistit svůj dlouhodobý úspěch a relevanci.

Dopad globálních změn na řízení lázní vede k přijetí různých inovativních přístupů. Tyto strategie jsou pro lázně klíčové, aby zůstaly relevantní, konkurenceschopné a úspěšné v rychle se měnící globální wellness krajině.

6.1 Přizpůsobení se globálním trendům

Lázeňství, který se nachází na křižovatce sektoru zdraví, wellness a turismu, prošel významnými transformacemi kvůli globálním změnám. Tyto změny, poháněné technologickým pokrokem, měnícím se chováním spotřebitelů a širšími společenskými vývoji, vyžadovaly adaptivní strategie v řízení lázní.

Technologický pokrok přetváří řízení lázní. Digitální nástroje, jako jsou online rezervační platformy a systémy pro řízení vztahů se zákazníky, se stávají nezbytnými pro efektivní provoz. Nárůst wellness aplikací a virtuálních wellness služeb, zejména během pandemie COVID-19, zdůrazňuje význam digitálního zapojení. Například Global Wellness Institute poukazuje na nárůst telewellness a virtuálních konzultací, což odráží širší digitální transformaci ve wellness průmyslu. Integrace technologie nejen zefektivňuje operace, ale také nabízí nové cesty pro zapojení zákazníků a personalizované poskytování služeb (Global Wellness Institute, 2020).

Preferenci spotřebitelů v sektoru lázní se stále více orientuje na holistický wellness, který kombinuje fyzickou, mentální a emocionální pohodu. Průzkum CIPD Health and Wellbeing at Work Survey (Global Wellness Institute, 2023) naznačuje rostoucí poptávku po službách, které se zaměřují na duševní zdraví, což zdůrazňuje význam zahrnutí širší škály wellness

nabídek. Lázně rozšiřují své služby o programy pro řízení stresu, mindfulness sezení a terapie zaměřené na emocionální zdraví, čímž reagují na tento trend holistického wellness.

Trend zdraví a wellness je významným hnacím motorem v lázeňství. Global Wellness Institute (Global Wellness Institute, 2022) uvádí, že globální ekonomika wellness, hodnocená na biliony dolarů, nadále roste, což naznačuje zvýšený zájem o zdraví a wellness. Tento trend představuje příležitosti pro řízení lázní k integraci služeb orientovaných na zdraví, jako jsou výživové poradenství a fitness programy, čímž uspokojí trh, který dává přednost komplexním řešením wellness.

Pandemie COVID-19 zvýšila zdravotní uvědomění a změnila provozní krajinu lázní. Zdraví a bezpečnost se staly nejdůležitějšími, s tím, jak lázně implementují přísné hygienické protokoly a bezpečnostní opatření. Podle Global Wellness Institute (Global Wellness Institute, 2021) pandemie vedla k významnému zvýšení zdravotních a bezpečnostních standardů, ke kterým musí řízení lázní důsledně dodržovat, aby udrželi důvěru klientů a zajišťovali bezpečné prostředí.

Ekonomické podmínky a tržní dynamika hrají klíčovou roli ve formování strategií řízení lázní. Kolísání v ekonomice může ovlivnit výdaje spotřebitelů na luxusní a wellness služby. Zpráva Global Wellness Institute z roku 2022 (Global Wellness Institute, 2022) ukazuje změny v spotřebitelských výdajích na wellness v reakci na ekonomické trendy. Manažeři lázní musí navigovat v těchto ekonomických nejistotách s adaptabilními cenovými strategiemi a nabídkami služeb, aby zůstali konkurenceschopní.

Globalizace učinila kulturní citlivost a inkluzivitu zásadními v řízení lázní. Lázeňství, který obsluhuje rozmanitou, globální klientelu, musí přijmout kulturní rozdíly ve svých službách. Například začlenění kulturně rozmanitých ošetření a zaměstnávání vícejazyčného personálu může významně zlepšit zákaznický zážitek, čímž vyhoví potřebám mezinárodních klientů (Global Wellness Institute, 2020).

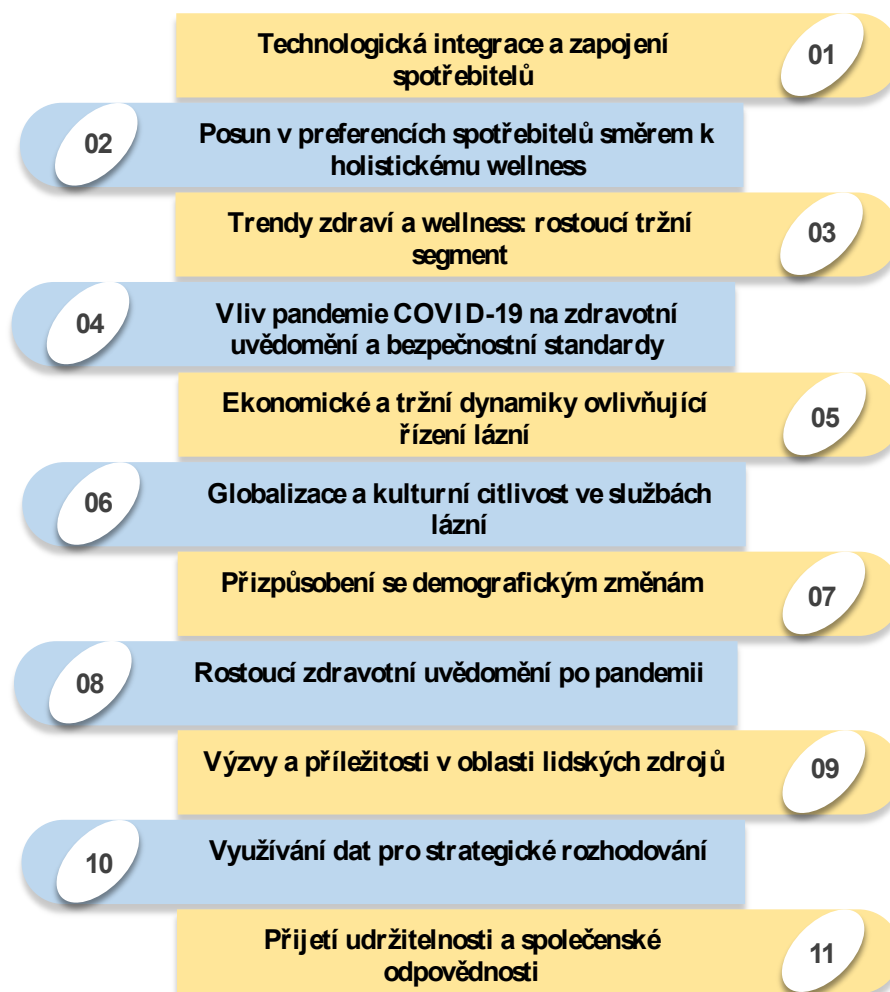
Lázeňství se musí také přizpůsobit měnícím se demografickým trendům. Různé věkové skupiny mají odlišné preference a potřeby v oblasti wellness. Zpráva Global Wellness Trends (Global Wellness Institute, 2020) uvádí, že zatímco mileniálové mohou preferovat technologicky integrované a inovativní lázeňské zážitky, starší generace mohou upřednostňovat tradičnější terapeutické ošetření. Rozpoznání těchto demografických trendů a přizpůsobení služeb je pro lázně zásadní, aby zůstaly relevantní a atraktivní pro všechny věkové skupiny.

V důsledku pandemie COVID-19 došlo k výraznému nárůstu zdravotního uvědomění mezi spotřebiteli. Tento posun vedl ke zvýšené poptávce po zdravotně orientovaných lázeňských službách. Podle průzkumu CIPD Health and Wellbeing at Work Survey (Global Wellness Institute, 2023) se lázně nyní více zaměřují na nabídku terapií podporujících imunitu a snižujících stres, čímž reagují na rostoucí důraz spotřebitelů na zdraví a odolnost. Řízení lázní musí reagovat na tyto zdravotní trendy začleněním vhodných praktik a ošetření do své nabídky.

Řízení lidských zdrojů je další oblastí, kde globální změny mají dopad. Výzvou je najímání a udržení kvalifikovaného personálu schopného poskytovat širokou škálu specializovaných služeb. Neustálé školení a profesní rozvoj jsou v tomto ohledu nezbytné. Empirická analýza politiky wellness GWI (Global Wellness Institute, 2023) poukazuje na to, že pohoda zaměstnanců je v lázeňství zásadní, jelikož motivovaný a zdravý personál přímo překládá do lepšího zákaznického servisu a celkového úspěchu podniku.

Data a analýzy se stávají stále důležitějšími nástroji pro řízení lázní. Využití zákaznických dat pro získání vhledů do preferencí a provozní efektivity umožňuje informovanější rozhodování. Zpráva Global Wellness Economy Country Rankings ukazuje (Global Wellness Institute, 2022), jak datově řízené strategie mohou vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků a obchodního výkonu.

Udržitelnost a společenská odpovědnost se stávají integrální součástí řízení lázní. Implementace ekologicky šetrných praktik a zapojení do sociálně odpovědných iniciativ může zlepšit reputaci lázní a zvýšit jejich atraktivitu pro ekologicky uvědomělé spotřebitele. Zpráva GWI2022 (Global Wellness Institute, 2022) zdůrazňuje, jak se udržitelnost v provozu a etické zdrojování stávají klíčovými faktory v rozhodování spotřebitelů v sektoru wellness.



Obrázek 5. Přizpůsobení se globálním trendům
Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Inovativní přístupy k řízení

Lázeňství byl významně ovlivněn globální pandemií COVID-19 (Chen, 2022). To si vyžádalo změnu v manažerských praktikách, aby se přizpůsobily novým zdravotním a bezpečnostním směrnicím, měnícím se očekáváním spotřebitelů a ekonomickým výzvám. Wellness turismus, klíčová součást lázeňského průmyslu, zaznamenal drastický pokles kvůli cestovním omezením a bezpečnostním obavám. Nicméně to také vedlo k vzniku nových trendů, jako je nárůst domácího wellness turismu a zvýšený důraz na duševní zdraví a pohodu.

Integrace technologie do řízení lázní se urychlila. Virtuální wellness služby, online rezervační systémy a digitální zdravotní hodnocení se stávají běžnějšími, což zákazníkům poskytuje pohodlí a bezpečnost. Zvyšuje se důraz na personalizované wellness zážitky.

Lázně využívají analýzu dat a zpětnou vazbu od zákazníků k přizpůsobení služeb individuálním potřebám a preferencím.

Stává se běžnějším spolupracovat se zdravotnickými poskytovateli, fitness odborníky a místními komunitami. Tyto partnerství zlepšují nabídku služeb a vytvářejí komplexnější wellness zážitky.

Lázně diverzifikují své služby, aby vyhovely širší škále wellness potřeb. To zahrnuje začlenění alternativních terapií, jako je akupunktura, aromaterapie a ájurvéda. Integrace tradičních a moderních terapií oslovuje široké spektrum klientů, z nichž každý hledá jedinečné wellness zážitky.

V důsledku pandemie COVID-19 zavedly lázně zvýšené zdravotní a bezpečnostní protokoly, aby ujistily klienty. To zahrnuje častou sanitaci, opatření pro sociální distancování a používání osobních ochranných prostředků (OOP). Přijetí těchto protokolů je nezbytné pro obnovení důvěry spotřebitelů a pro dodržování zdravotních předpisů.

S poklesem mezinárodních cest je stále větší důraz kladen na místní wellness zážitky. Lázně vytvářejí balíčky a programy, které jsou určeny místní populaci, zaměřují se na regionální wellness tradice a místně zdrojované produkty. Tento posun nejen podporuje místní ekonomiky, ale také přitahuje klienty, kteří mají zájem o autentické, regionální wellness zážitky.

Používání wellness technologií, jako jsou nositelná zařízení a wellness aplikace, se stává více integrovaným do služeb lázní. Tyto technologie pomáhají sledovat zdravotní metriky a personalizovat wellness plány, čímž zvyšují celkový zážitek klienta. Lázně také využívají technologii pro dálkové wellness koučink a konzultace, čímž činí wellness přístupnějším.

Lázně se přizpůsobují ekonomickým změnám nabídkou flexibilních cenových modelů a členských programů. Tento přístup pomáhá udržet klienty během ekonomických poklesů a zajišťuje stabilní příjmový tok. Nabídka různých cenových možností činí lázeňské služby dostupnějšími pro širší zákaznickou základnu, bez ohledu na ekonomické podmínky.

7 ANALÝZA SOUČASNÝCH MANAŽERSKÝCH PRAKTIK V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP V KARLOVÝCH VARECH

Tato analýza zdůrazňuje důležitost agilního a koherentního rozhodovacího procesu v řízení lázeňských resortů, zejména na konkurenčním a dynamickém trhu, jako jsou Karlovy Vary. Manažerské praktiky skupiny Bristol, ačkoli jsou v současné formě robustní, by mohly významně těžit ze strategických zlepšení v jejich vedení a rozhodovacích strukturách.

Efektivní mechanismy zpětné vazby a strategie udržení klientů jsou kritické pro každého předního hráče v konkurenčním lázeňství, a skupina Bristol s její zavedenou přítomností v Karlových Varech nepochybně tyto praktiky rozpoznává a implementuje, aby si udržela svou významnou pozici.

7.1 Prezentace společnosti Bristol Group

Situován v centru historicky významného českého lázeňského města, tento multifunkční hotelový a wellness komplex reprezentuje jedinečný fenomén urbanistického rozvoje a integrace lázeňské kultury. Jádrem komplexu, jehož historie se datuje do 18. století, se rozkládá v blízkosti léčebných pramenů a skládá se z pěti čtyřhvězdičkových a jednoho pětihvězdičkového zařízení, propojených systémem chodeb, což odráží sofistikovaný přístup k designu a funkčnosti (BRISTOL GROUP s.r.o., 2024).



Obrázek 6. Logo společnosti Bristol Group

Zdroj: vlastní zpracování

Ubytovací kapacita, která činí přibližně 200 pokojů, zajišťuje komplexu pozici jednoho z nejvýznamnějších hráčů v oblasti ubytovacích služeb v regionu. Interiéry, inspirované neorenesančním stylem a aristokratickou elegancí, konstituují luxusní atmosféru, reflektující historický a sociální kontext. Wellness centrum, vybavené bazénem s ekologicky čistou vodou, vířivkou, saunami a fitness zařízením, nabízí komplexní portfolio možností pro relaxaci a regeneraci těla a mysli.

Hotel je strategicky umístěn v rámci anglického parku, což umožňuje hostům vychutnat si panoramatický výhled na město a poskytuje prostor pro pořádání různých venkovních aktivit, jako jsou soutěže a grilování, přispívající k sociální interakci a rekreaci.

Komplex disponuje také prostorami pro organizaci společenských akcí různého rozsahu, od privátních večírků až po firemní události. Restaurace, salonky a slavnostní sály jsou architektonicky a funkčně designovány tak, aby uspokojily potřeby různých typů akcí, včetně školení, workshopů a banketů.

Lázeňské město jako celek nabízí bohaté možnosti pro odpočinek i aktivní životní styl, včetně wellness procedur, kulturních akcí a přírodních atrakcí, jako jsou lázeňské lesy, romantická výletní místa a minerální prameny, dostupné v rámci pěší vzdálenosti.

Komplex je vybaven pro pořádání různých typů událostí, včetně svateb, koncertů a výstav, a nabízí jak interní, tak externí platformy pro televizní a online vysílání, přičemž flexibilita v přizpůsobení se individuálním požadavkům klientů je klíčovým faktorem pro jeho úspěch v této oblasti.

7.2 Struktura a styl řízení v lázeňském komplexu Bristol Group

Manažerská struktura skupiny Bristol je klasickým příkladem lineárně-štabní organizace, ale čelí významné výzvě spočívající v absenci klíčové výkonné role, která by propojila různé úrovně řízení. Řešení tohoto nedostatku by mohlo zvýšit efektivitu rozhodovacích procesů a dále upevnit pozici skupiny Bristol v konkurenčním lázeňském a wellness průmyslu v Karlových Varech.

7.2.1 Prozkoumání aktuální hierarchie řízení a rozhodovacích procesů

Manažerská struktura skupiny Bristol, významného subjektu v lázeňském a wellness průmyslu v Karlových Varech, odráží sofistikovanou kombinaci tradičního lázeňského managementu a moderních firemních praktik. Hierarchie uvnitř skupiny Bristol je charakterizována liniově štabní strukturou. Tato struktura zajišťuje, že každý zaměstnanec dostává pokyny od jednoho nadřízeného, čímž udržuje jasné linie autority a odpovědnosti. Avšak, aby se ulevilo těmto nadřízeným, byla zřízena štabní oddělení, která poskytují specializovanou podporu a poradenství.

Přes tuto dobře definovanou strukturu čelila organizace výzvě kvůli absenci generálního ředitele po několik let. Tento nedostatek vedl k rozporu mezi vedením a výkonnou radou společnosti. Ideálně by taková role měla překlenout propast mezi operačními manažery a

vedením společnosti, vzbudit důvěru a převzít část odpovědnosti za rozhodování. Efektivní manažer v této roli by měl mít hluboké porozumění jak pro hotelový provoz, tak pro personál a být schopen prezentovat strategie pro zlepšení výsledků.

Absence generálního ředitele ve skupině Bristol vytvořila mezeru v rozhodovacím procesu, což vede k potenciálním neefektivitám. Tato mezera je zvláště významná v průmyslu, kde může být rychlé a efektivní rozhodování klíčové pro úspěch. Skupina Bristol, přestože udržuje jasnou hierarchickou strukturu, potřebuje řešit tuto mezeru ve vedení, aby vylepšila své rozhodovací procesy. V konkurenčním prostředí lázeňství v Karlových Varech, kde se preference zákazníků a tržní dynamika rychle mění, je agilita rozhodování klíčovým faktorem udržení konkurenční výhody.

Rozhodovací procesy ve skupině Bristol jsou tedy ovlivněny touto strukturální mezerou. I když organizace má dobře definovanou hierarchii, absence centrální vůdčí postavy může vést k nekonzistenci ve vykonávání strategických rozhodnutí. Úspěch organizace v konkurenčním lázeňství v Karlových Varech závisí na její schopnosti řešit tuto vůdčí výzvu a zefektivnit rozhodovací procesy.

7.2.2 Analýza stylů vedení a jejich efektivity

Skupina Bristol, významný konglomerát v sektoru lázeňství, zejména v Karlových Varech, projevuje jedinečný styl vedení, který kombinuje tradiční manažerské praktiky s moderními přístupy k vedení. Nicméně existují konkrétní oblasti, kde by mohla být efektivita těchto stylů zvýšena.

Liniově štábní organizační struktura skupiny Bristol, která naznačuje jasnou hierarchickou linii s podpůrnými štábními jednotkami, byla základním prvkem jejího stylu řízení. Tato struktura typicky usnadňuje direktivní přístup k vedení, kdy pokyny směřují shora dolů a štábní jednotky poskytují specializovanou podporu. Ačkoli tento přístup zajišťuje jasné směry a odpovědnosti, může někdy vést k nedostatku flexibility a inovací, zvláště v rychle se měnících tržních podmínkách, jako jsou ty v lázeňském a wellness průmyslu.

Bez centrální postavy je oslabeno spojení mezi operačním řízením a výkonnou radou, což může vést k strategickým nesouladům. Zavedení takové role by mohlo přinést větší soudržnost stylu vedení, umožňující integrovanější přístup k rozhodování a implementaci strategie. Tato role by ideálně měla kombinovat prvky transformačního a transakčního vedení, motivovat zaměstnance prostřednictvím vize a inspirace, zároveň zajišťovat efektivní provoz různých oddělení lázní.

7.3 Řízení vztahů se zákazníky v lázeňském komplexu Bristol Group

Je zřejmé, že jako významný hráč v lázeňství v Karlových Varech je pro skupinu Bristol prioritou udržování vysokých standardů v oblasti zákaznického servisu a spokojenosti klientů. To zahrnuje kombinaci personalizovaných lázeňských ošetření, vysoce kvalitních zařízení a pozorných služeb pro hosty, vše s cílem vytvořit výjimečný a nezapomenutelný lázeňský zážitek pro klienty.

7.3.1 Hodnocení strategií zákaznického servisu a opatření pro spokojenost klientů

Skupina Bristol zavedla různé strategie zákaznického servisu, aby zvýšila spokojenost klientů. Strategie zákaznického servisu zahrnují personalizovanou péči, věnování pozornosti individuálním potřebám klienta a zaměření se na vytváření uvolňujícího a omlazujícího zážitku pro hosty.

Kvalitní zákaznický servis ve skupině Bristol zahrnuje poskytování personalizovaných ošetření, nabízení odborných rad ohledně wellness a zdraví a zajištění pohodlného a klidného prostředí. To znamená přizpůsobení lázeňských balíčků individuálním preferencím a udržování vysokých standardů v lázeňských zařízeních a ošetřeních. Kromě toho jsou používány mechanismy zpětné vazby od zákazníků, jako jsou průzkumy a komentářové karty, aby se zjistila spokojenost klientů a identifikovaly oblasti pro zlepšení.

Opakované návštěvy, doporučení klientů a pozitivní recenze jsou často ukazateli spokojenosti klientů v lázeňském průmyslu. Pro skupinu Bristol je udržení vysoké spokojenosti klientů zásadní pro udržení její pověsti jako předního lázeňského cíle v Karlových Varech. To zahrnuje nejen poskytování výjimečných lázeňských služeb, ale také zajištění celkové spokojenosti hostů z hlediska ubytování, vybavení a dalších služeb nabízených hotelovými a rekreačními zařízeními skupiny.

7.3.2 Analýza zpětné vazby od zákazníků a strategií pro jejich udržení

Tato analýza zdůrazňuje důležitost zákaznického přístupu v lázeňství. Pro skupinu Bristol je pokračování v inovacích v oblasti sběru zpětné vazby od zákazníků a strategií udržení klientů zásadní pro udržení jejich pověsti a úspěchu na trhu lázní v Karlových Varech.

Skupina Bristol využívá různé strategie pro sběr zpětné vazby od zákazníků a zlepšení udržení klientů. Skupina používá standardní mechanismy zpětné vazby, jako jsou zákaznické průzkumy, online recenze a přímá zpětná vazba během nebo po pobytu.

Sběr zpětné vazby v lázeňství je klíčový pro pochopení potřeb a preferencí klientů. Skupina Bristol, vzhledem ke svému postavení, využívá digitální platformy společně s tradičními metodami pro shromažďování a analýzu zpětné vazby od zákazníků. Tyto údaje jsou využívány k přizpůsobení služeb, řešení jakýchkoli obav a zlepšení celkového zákaznického zážitku. Taková proaktivní opatření jsou nezbytná pro udržení vysoké spokojenosti zákazníků, což vede k opakovaným návštěvám a pozitivnímu ústnímu doporučení.

Strategie udržení klientů v lázeňství často zahrnují personalizované služby, věrnostní programy a speciální nabídky. Skupina Bristol používá cílené marketingové kampaně, speciální výhody pro členy nebo exkluzivní nabídky pro opakovaně se vracející klienty, aby zvýšila věrnost zákazníků. Personalizovaná služba, která je charakteristickým znakem luxusních lázeňských zážitků, hraje klíčovou roli v udržení klientů. Poskytováním přizpůsobených ošetření a pozornou péčí si skupina Bristol vytváří loajální zákaznickou základnu, která oceňuje jedinečné zážitky nabízené v jejich zařízeních.

8 EKONOMICKÁ ANALÝZA PROVOZU LÁZEŇSKÉHO KOMPLEXU BRISTOL GROUP V KARLOVÝCH VARECH

Finanční data poskytují náhled na výzvy, kterým čelí skupina Bristol, a zdůrazňují význam adaptivních finančních strategií v situaci ekonomických obtíží. Odolnost finančního výkonu skupiny v nadcházejících letech bude záviset na její schopnosti inovovat, využívat vznikající příležitosti na trhu a posílit své finanční řídicí praktiky, aby podpořila dlouhodobou ekonomickou udržitelnost.

8.1 Finanční výkonnost a strategie

Ekonomická analýza provozu skupiny Bristol v letech 2019 až 2022 odhaluje finanční zátěž způsobenou vnějšími šoky, pravděpodobně pandemií, a následné snahy o zotavení. Generování příjmů se zdá být pomalu na vzestupu a skupině se podařilo snížit finanční výdaje. Finanční strategie do budoucna se budou muset zaměřit na oživení příjmových toků, optimalizaci využití aktiv a pevnou kontrolu nad výdaji, aby zajistily úplné finanční zotavení a udržitelný růst do budoucna.

Cenové strategie a marketingové snahy skupiny Bristol byly přizpůsobeny, aby vyhovely měnícím se požadavkům trhu a ekonomickému klimatu. Posun k online distribučním kanálům a strategické partnerství s cestovními kancelářemi a rezervačními platformami odráží dobrou povědomost o měnících se preferencích spotřebitelů. Navíc zavedení rozmanitých a atraktivně cenově nastavených balíčků služeb svědčí o inovativním přístupu k vývoji produktu a udržení zákazníků, což je zásadní pro udržení konkurenční výhody skupiny v lázeňském průmyslu.

8.1.1 Analýza finančních záznamů, příjmových toků a výdajů

Finanční výkonnost skupiny Bristol v letech 2019 až 2022 vykazovala značné kolísání, což odráží dopad vnějších ekonomických faktorů, pravděpodobně včetně pandemie COVID-19. Základní kapitál zůstal stabilní na úrovni 256 900 po celé sledované období, po snížení z 671 900 v roce 2019. Výsledky hospodaření od roku 2020 vykazovaly deficit, s vrcholem čisté ztráty v roce 2021, -37 944. To by mohlo naznačovat provozní výzvy, možná kvůli sníženému turismu a vynuceným uzavřením během pandemie.

Tabulka 3. Finanční data Bristol Group

Položka	2019	2020	2021	2022
Základní kapitál	671 900	256 900	256 900	256 900
Výsledek hospodaření	29	-37 584	-37 944	-14183
Vlastní kapitál	880 655	428 289	393 502	378318
HV před zdaněním	744	-37 584	-37 944	-14183
Nákladové úroky	126028	68690	34309	16386
Aktiva celkem	946 883	478 478	431 480	401604
Nákladové úroky a podobné náklady	22779	12369	6542	5892
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	285 070	75 874	22 460	91387
Tržby za prodej zboží	2395	867	647	38
Bankovní úvěry dlouhodobé	2504	2509	0	2509
Oběžná aktiva	471 816	34 604	22 523	22296
Dlouhodobé pohledávky	0	21809	22108	33
Krátkodobé závazky	53 642	26 553	15 663	21537
Zásoby	2 944	1 558	1 412	2878
Peněžní prostředky	461 471	16 994	14 039	12929
Cizí zdroje	63 238	50 014	38 978	23286
Krátkodobé ban. úvěry	7 401	16 052	7 072	6489
Pohledávky z obchodních vztahů	0	1 717	531	2614
Závazky z obchodních vztahů	62 460	3515	2673	8374

Zdroj: vlastní zpracování (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023)

Příjmy především z prodeje produktů a služeb výrazně poklesly v roce 2020, což koresponduje s začátkem pandemie, kdy klesly z 285 070 v roce 2019 na 75 874. To naznačuje přímý dopad na jádro podnikání lázeňského resortu, což mohlo vyžadovat strategické změny k zmírnění finančního poklesu. Do roku 2022 došlo k částečnému zotavení na 91 387, což naznačuje potenciální postupný návrat k předpandemickým výkonnostním úrovním.

Výdaje na úrokové náklady a související náklady klesly z 22 779 v roce 2019 na 5 892 v roce 2022, což ukazuje na snížení finančních výdajů, což může odrážet splacení dluhu nebo snížení půjček. Celková aktiva se také snížila z 946 883 na 401 604, což mohlo být důsledkem likvidace aktiv nebo poklesu hodnoty aktiv.

Tabulka 4. Ukazatele finanční analýzy Bristol Group

Ukazatele finanční analýzy	Jedn.	2019	2020	2021	2022
Rentabilita vlastního kapitálu	%	0,00	-8,78	-9,64	-3,75
Rentabilita celkových aktiv	%	13,39	6,50	-0,84	0,55
Rentabilita tržeb (zisková marže)	%	8,18	-32,86	-135,90	-9,07
Rentabilita investovaného kapitálu	%	14,35	7,22	-0,92	0,58
Obrat celkových aktiv	x	0,30	0,16	0,05	0,23
Běžná likvidita	x	8,80	0,48	0,03	1,03
Pohotová likvidita	x	8,74	0,42	-0,06	0,90
Peněžní likvidita	x	8,60	0,64	0,90	0,60
Celková zadluženost	%	6,68	10,45	9,03	5,80
Zadluženost vlastního kapitálu		0,07	0,12	0,10	0,06
Zadluženost bankovními úvěry	%	1,05	3,88	1,64	2,24
Doba obratu zásob	dny	3,69	7,31	22,00	11,33
Doba obratu pohledávek (z obchodních vztahů)	dny	0,00	8,05	8,27	10,29
Doba obratu závazků (z obchodních vztahů)	dny	78,22	16,49	41,64	32,97

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční ukazatele, jako je návratnost vlastního kapitálu (ROE) a návratnost aktiv (ROA), se v letech 2020 a 2021 pohybovaly v negativních číslech a v roce 2022 došlo k mírnému zlepšení, což naznačuje pomalou, ale pozitivní trajektorii směrem k finančnímu zotavení. Tyto ukazatele spolu s likviditními poměry naznačují naléhavou potřebu strategického finančního řízení pro zlepšení ziskovosti a efektivnosti aktiv.

8.1.2 Posouzení cenových strategií a jejich souladu s tržními požadavky

V posledních letech musela skupina Bristol přizpůsobit své cenové strategie reakcí na tržní požadavky a ekonomické změny. Pokles cen pobytů v Karlových Varech přinutil skupinu Bristol následovat trend snižování cen. Například účtovaná cena za dvouúžkový pokoj s plnou penzí a léčbou klesla z 145 EUR v letech 2018/2019 na 126 EUR v letech 2021/2022. Účtované ceny představují maximální cenu a jsou typicky nabízeny klientům bez předchozí rezervace. Aby si udržela konkurenceschopnost, zavedla skupina Bristol také slevy až 25 % z účtované ceny prostřednictvím obchodních smluv s cestovními kanceláři a různými rezervačními platformami jako HRS, sanatoriums.com, booking.com a bookassist.com, které fungují na komisionářském základě.

Distribuční strategie skupiny Bristol se stále více orientuje na online kanály. Přímé nákupy na recepcích hotelů tvoří malý podíl celkových prodejů, přičemž internet se stává primární platformou pro rezervace pokojů a služeb. Významné jsou partnerství s cestovními kancelářemi jako Asistour a.s., et cetera Travel s.r.o. a TERMA-TRAVEL.COM. Stoupající trend je v individuálních klientech, kteří si rezervují pobyty prostřednictvím webových portálů, což odráží změnu spotřebitelského chování směrem k digitálním platformám.

Marketingová komunikace skupiny Bristol se zaměřuje na generování zájmu o hotel a jeho služby s cílem přilákat nové hosty. Marketingový mix zahrnuje reklamu, prodejní podporu, osobní prodej, public relations a přímý marketing, přičemž internet hraje centrální roli. Online přítomnost skupiny zahrnuje webové stránky, které byly modernizovány, aby poskytly uživatelsky přívětivý zážitek s jednoduchým přístupem k fotografiím, cenám a možnostem přímé rezervace. Avšak správa jejich sociálních médií čelila výzvám se zastaralým nebo irelevantním obsahem, což by mohlo poškodit image značky.

Skupina Bristol vyvinula různé balíčky služeb pro zvýšení prodeje, nabízející léčebné programy kombinované s pobyty za pevné ceny. Tyto balíčky zahrnují "Klasickou léčbu", program "LIGHT", program "Slimming" a balíčky "Wellness", přizpůsobené různým potřebám zákazníků a propagované jako cenově výhodné možnosti. Například balíček "Klasická léčba" zahrnuje až 18 ošetření týdně, lékařské vyšetření, dietní stravování a přístup k bazénu, sauně a vířivce lázní s příplatkem 23 EUR za noc za léčebnou složku.

8.2 Reakce na ekonomické výzvy

Tato analýza zdůrazňuje důležitost agilnosti a strategického předvídání ve finančním řízení, zejména pro společnosti působící v nestabilním sektoru turismu a pohostinství. Zkušenosti skupiny Bristol slouží jako případová studie v navigaci ekonomickými krizemi, s lekci, které lze aplikovat napříč odvětvím.

8.2.1 Prozkoumání finanční odolnosti v reakci na nedávné hospodářské poklesy a krize

Finanční odolnost skupiny Bristol v období ekonomických poklesů a krizí lze zkoumat prostřednictvím různých ukazatelů, jako jsou trendy příjmů, likviditní poměry a schopnost přizpůsobit cenové strategie. Ekonomické výzvy, zejména ty způsobené pandemií COVID-19, měly hluboký dopad na průmysl pohostinství a lázní, přičemž povinné uzavření a cestovní omezení způsobila významné nedostatky v příjmech.

Finanční data z let 2019 až 2022 ukazují, že skupina Bristol zažila pokles příjmů, zejména během vrcholu pandemie v letech 2020 a 2021. Účtované ceny za pokoje musely být sníženy, aby odpovídaly tržní situaci, a byly nabídnuty významné slevy prostřednictvím partnerství s cestovními kancelářemi a rezervačními platformami. Snížení příjmových toků vyžadovalo přehodnocení finančních strategií, aby bylo zajištěno pokračování provozu a zmírněn dopad poklesu.

Likviditní poměry v tomto období také odrážely ekonomickou zátěž, přičemž ukazatele, jako jsou aktuální poměr a rychlý poměr, ukazovaly kolísání v souladu s celkovým finančním zdravím odvětví. Tyto poměry jsou zásadní pro posouzení schopnosti společnosti splnit krátkodobé závazky a udržet provoz v obdobích sníženého peněžního toku. Schopnost skupiny Bristol udržet adekvátní likviditu, i během krize, je indikativní pro její finanční odolnost.

Odpověď skupiny Bristol zahrnovala optimalizaci jejích nabídek služeb, jako je zavedení flexibilních a cenově efektivních balíčků, aby přilákala rozmanitou klientelu. Důraz na online distribuci a marketingovou komunikaci se stal výraznějším, přičemž byla rozpoznána změna směrem k digitálním platformám jako primárnímu prostředku pro zapojení zákazníků a prodej. Tyto strategické kroky nejen pomohly udržet stávající zákazníky, ale také rozšířily dosah na nové trhy.

9 ŘÍZENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP

Analýza krizového managementu skupiny Bristol poskytuje náhledy do adaptivních strategií nezbytných pro přežití a růst v silně konkurenčním sektoru lázeňství. Integrace technologie a obnovený důraz na zdraví a wellness patří mezi klíčové poznatky z reakce skupiny na nedávné globální výzvy.

9.1 Reakce na globální výzvy

Řízení krizových situací skupinou Bristol, jako je pandemie COVID-19 a další globální výzvy, ukazuje na důležitost agilnosti, inovativní adaptace služeb a strategického finančního plánování. Schopnost skupiny reagovat na tyto krize a zotavit se z nich bude formovat její budoucí trajektorii a ovlivňovat její postavení v lázeňství.

9.1.1 Analýza reakce lázní na nedávné globální výzvy a pandemii COVID-19

Skupina Bristol nedávno čelila významným globálním výzvám, přičemž pandemie COVID-19 byla nejzávažnější krizí. Dopad pandemie na lázeňství byl rozsáhlý, vyžadující okamžité provozní úpravy a strategické změny směru, aby bylo možné se vypořádat s bezprecedentní situací.

Během pandemie musela skupina Bristol, stejně jako mnoho jiných v sektoru pohostinství, dodržovat povinné uzavření, což vedlo k úplnému zastavení provozu. Toto přerušení podnikání si vyžádalo od skupiny důkladné finanční plánování, aby udržela platební schopnost a využila jakoukoli dostupnou vládní pomoc pro podniky. Skupina také musela implementovat přísná hygienická opatření v souladu se zdravotními směrnicemi, aby zajistila bezpečnost hostů a personálu po znovuootevření.

Reakce skupiny zahrnovala znovuzdůraznění zdraví v marketingové komunikaci, v souladu se zvýšeným veřejným povědomím o zdraví a preventivních opatřeních. Lázeňský komplex se začal své služby prezentovat nejen jako prostředek pro relaxaci, ale také jako nezbytný pro udržení zdraví, čímž oslovil rostoucí touhu po wellness po pandemii.

Vzhledem k tomu, že globální výzvy přesahují pandemii, například válka na Ukrajině, která ovlivňuje turismus a ekonomické podmínky, je odolnost skupiny Bristol dále testována. Skupina musela navigovat snížený příliv turistů, zejména z Ruska a Ukrajiny, které byly pro ni významnými trhy. Širší ekonomický dopad, včetně energetické bezpečnosti a nákladů,

přidal k provozním výzvám, což si vyžádalo od skupiny přehodnocení jejích nákladových struktur a prozkoumání opatření pro zefektivnění.

9.1.2 Hodnocení změn implementovaných během krizí

Lázeňský komplex skupiny Bristol čelil řadě globálních výzev, přičemž pandemie COVID-19 byla významným narušitelem běžného provozu. Pandemie vyžadovala okamžité adaptace ve způsobu poskytování služeb a zavedení přísných zdravotních protokolů pro zajištění bezpečnosti hostů a personálu. Skupina Bristol reagovala zavedením hygienických opatření v souladu s mezinárodními zdravotními směrnici. To zahrnovalo zdokonalené procedury čištění, používání osobních ochranných prostředků a opatření sociálního distancování v zařízeních.

Zajímavou inovací, kterou skupina Bristol v této době přijala, byla integrace technologií virtuální reality (VR) do jejich lázeňských služeb. Tato iniciativa, pravděpodobně součást pilotního projektu, měla za cíl zlepšit terapeutický zážitek při dodržování nových zdravotních protokolů. VR technologie poskytovaly nový způsob, jak nabídnout ponořující se a terapeutické zážitky, které mohly být personalizovány pro hosty bez nutnosti fyzického kontaktu. Tato adaptace nejen pomohla udržet kvalitu služeb, ale také pozicionovala skupinu Bristol jako inovátora v lázeňství.

Jak se omezení cestování uvolňovala a průmysl začal zotavovat, musela skupina Bristol reagovat na změny v chování spotřebitelů. Došlo k patrnému posunu směrem ke zdraví a wellness, přičemž hosté upřednostňovali bezpečnost a pohodu. V reakci na to mohla skupina Bristol přepracovat svou nabídku služeb, aby zdůraznila zdravotní a wellness přínosy, čímž reagovala na trh, který nyní tyto aspekty více než kdy jindy cenil. Tento posun se také projevil v jejich marketingových strategiích, kdy zdůrazňovali zdravotní přínosy svých služeb a bezpečnostní opatření zavedená v jejich střediscích.

9.2 Získané poznatky a osvědčené postupy

Zkušenosti skupiny Bristol během nedávných krizí osvětlily důležitost inovativních strategií, cíleného marketingu, řízení personálu a vnitřní organizace v krizovém managementu. Tyto oblasti spolu s získanými poznatky mohou směřovat budoucí strategie, aby nejen navigovaly, ale také prosperovaly v obličejích globálních výzev.

9.2.1 Identifikace efektivních strategií a oblastí pro zlepšení v krizovém řízení

Reakce skupiny Bristol na výzvy představené nedávnými globálními krizemi, včetně pandemie COVID-19, vedla k několika získaným poznatkům a přijetí nejlepších postupů v krizovém managementu. Efektivní strategie pro skupinu zahrnovaly diverzifikaci partnerství po celé Evropě, nikoli jen spoléhání na ruskojazyčné trhy. Nárůst německých návštěvníků, kteří chválili své pobyty, zdůraznil význam pověsti a kvalitní služby při přitahování a uspokojování klientů. Tento úspěch je provázán s cílenou reklamou a propagací v západní Evropě, což ukazuje na efektivitu strategického marketingu při zotavení z krize.

Potenciální příležitost identifikovaná pro skupinu Bristol spočívala v nabízení služeb pro mladé rodiny, jako jsou dětské koutky, hřiště nebo péče o děti během ošetření. Takové rodinně orientované služby by mohly představovat strategickou reakci na krizi tím, že přitahují nový segment zákazníků a zajišťují, že potřeby všech hostů jsou komplexně řešeny. Navíc plánované rozšíření a rekonstrukce hotelu Kolonáda, s novými wellness a bazénovými zařízeními integrovanými do svahu za hotelem, signalizují závazek k dlouhodobému zlepšení a investicím do infrastruktury jako prostředku odolnosti v krizi.

Skupina Bristol však také čelila hrozbám, které byly krizí zhoršeny. Intenzivní konkurence v lázeňství, s mnoha subjekty nabízejícími podobné služby a angažujícími se ve válečných cenách prostřednictvím různých slevových akcí, byla významnou výzvou. Ekonomická a politická situace na celém světě, zejména se zaměřením na východní Evropu a Asii, ovlivnila trh skupiny. Nutnost snížit ceny, aby odpovídaly ekonomické úrovni klientů, ohrožovala finanční stabilitu skupiny, což naznačuje potřebu pečlivé rovnováhy mezi konkurenčními cenami a finanční udržitelností.

Jako reakci na tyto výzvy navrhla skupina inovativní řešení, jako je vytvoření solné jeskyně v rámci hotelových zařízení, aby posílila svou konkurenční výhodu. Solná jeskyně, zdravotní a wellness prvek, který není v Karlových Varech široce dostupný, by mohl sloužit jako unikátní prodejní argument. Podrobná analýza nákladů a srovnání s cenami konkurentů ukázala promyšlený přístup k této inovaci, zajišťující, že nová služba bude pro hosty atraktivní a finančně životaschopná pro skupinu.

Zavedení akčně nabalených balíčků pobytů byla další inovativní strategie. Přestože nebyly propagovány na webových stránkách, tyto balíčky byly zaměřeny na klienty, kteří hledají krátkodobé pobyty s možností na místě zakoupit procedury. Tento cílený přístup k vytváření konkrétních nabídek pro různé zákaznické preference by mohl sloužit jako nejlepší praxe v

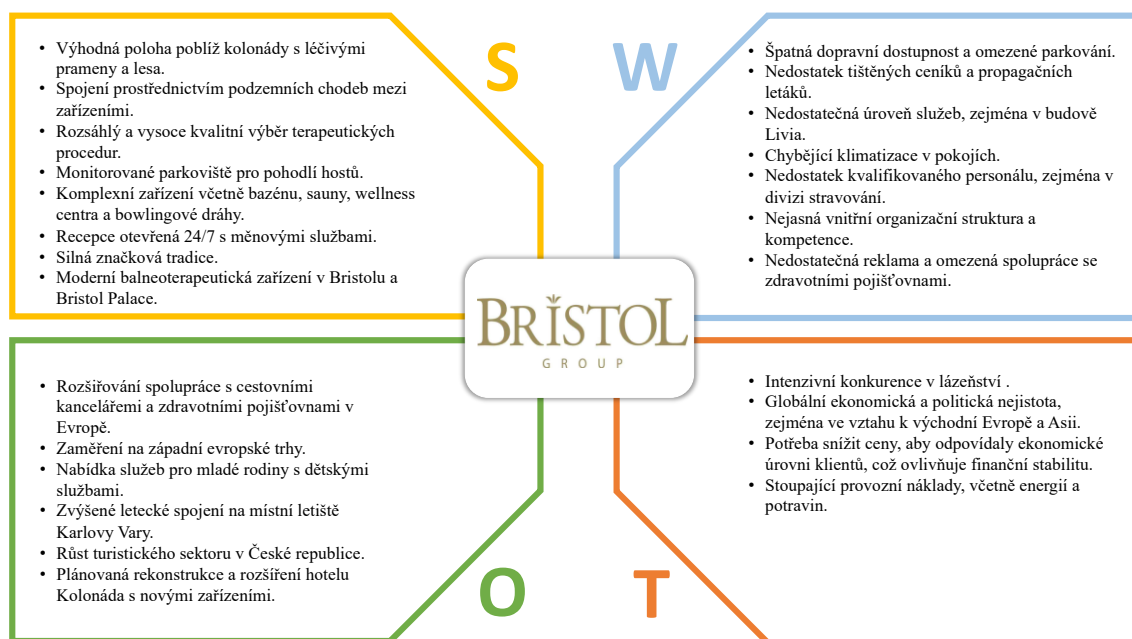
krizovém managementu, adaptujíc se na měnící se potřeby a chování hostů. Navíc začlenění takových balíčků do online rezervačních systémů a propagačních materiálů představuje oblast pro zlepšení v marketingových a prodejních strategiích.

V oblasti řízení personálu si skupina Bristol uvědomila potřebu přilákat a udržet si kvalifikované zaměstnance, zejména ve zdravotnických službách. Návrhy zahrnovaly konkurenční nabídky platů, další placené týdny dovolené a "nemocenské dny" pro zvýšení atraktivity práce. Skupina si uvědomila, že pouze finanční pobídky nejsou dostatečné, a zvažovala nemateriální výhody, jako jsou teambuildingové aktivity a slevový přístup zaměstnanců k hotelovým zařízením. Tyto iniciativy by mohly zlepšit spokojenost a udržení zaměstnanců, což je klíčové v krizových situacích, kde je nezbytná motivovaná a stabilní pracovní síla.

Také byla přezkoumána vnitřní organizace společnosti s poznáním, že jasná organizační struktura a definované kompetence jsou nezbytné pro efektivní řízení. Absence generálního ředitele nebo výkonného manažera, který by působil jako spojnice mezi operačním řízením a představenstvem společnosti, byla identifikována jako mezera. Potřeba lídra s komplexním porozuměním provozu hotelu, trhu a personálu, schopného navrhnout opatření ke zlepšení, byla zdůrazněna jako oblast pro rozvoj. Přizpůsobení vnitřní organizace tak, aby byla reaktivnější a přizpůsobivější, by mohlo být považováno za poučení zlepšující schopnosti krizového managementu.

10 SWOT ANALÝZA LÁZEŇSKÉHO KOMPLEXU BRISTOL GROUP

SWOT analýza lázeňského komplexu Bristol Group je strategickým nástrojem, který poskytuje vhledy do vnitřních silných a slabých stránek organizace, stejně jako do vnějších příležitostí a hrozeb. Tato analýza je nezbytná pro porozumění současnému postavení komplexu a plánování jeho budoucího rozvoje a revitalizace.



Obrázek 7. SWOT analýza lázeňského komplexu Bristol Group

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Silné stránky skupiny Bristol jsou mnohostranné. Výhodná poloha resortu v lázeňské oblasti blízko kolonády s léčivými prameny, stejně jako v blízkosti lesa, který láká hosty na procházky, vytváří jedinečný prodejní argument. Propojení hotelového komplexu podzemními chodbami, které umožňuje hostům přesun mezi procedurami bez nutnosti vystupovat ven, významně zlepšuje zážitek hostů. Skupina Bristol nabízí rozsáhlý a vysoce kvalitní výběr terapeutických procedur, který v Karlových Varech nemá konkurenci, a přítomnost monitorovaného parkoviště přidává na pohodlí. Zařízení v hotelovém komplexu, včetně bazénu, sauny, wellness centra, bowlingové dráhy a nepřetržité recepce s měnovými službami, vyhovují různým potřebám hostů. Navíc silná značková tradice společnosti a moderní balneoterapeutická zařízení v budovách Bristol a Bristol Palace jsou považovány za významná aktiva.

Slabé stránky

Slabé stránky skupiny Bristol jsou zvláště patrné v oblastech dopravní dostupnosti a úrovně služeb nabízených v některých zařízeních. S omezeným parkováním a nutnými povoleními pro přístup vozidel je zachována klidná atmosféra lázeňské oblasti, ale za cenu pohodlí. Absence tištěných ceníků a propagačních letáků, nedostatečná úroveň služeb v budově Livia a nepřítomnost klimatizace v pokojích jsou nedostatky, které mohou ovlivnit spokojenost hostů. Významným problémem je současný nedostatek kvalifikovaného personálu, zejména v divizi stravování, což ovlivňuje kvalitu služeb, na které jsou hosté zvyklí. Vnitřní organizace v hotelech vyžaduje jasné definování kompetencí a odpovědností a nedostatečná reklama a spolupráce pouze s ruskými zdravotními pojišťovkami omezují tržní dosah resortu.

Příležitosti

Příležitosti pro skupinu Bristol vznikají rozšířením spolupráce se zdravotními pojišťovkami, cílením na trhy západní Evropy a nabízením služeb pro mladé rodiny s dalšími službami vhodnými pro děti. Nárůst leteckých spojení na místní letiště Karlovy Vary a celkový rozvoj turistického sektoru v České republice představují další příležitosti. Plánovaná rekonstrukce a rozšíření hotelu Kolonáda, která zahrnuje wellness oblast a nová bazénová zařízení, je strategickým krokem ke zlepšení infrastruktury a služeb resortu.

Hrozby

Skupina Bristol čelí významným hrozbám intenzivní konkurence v lázeňství, kde ostatní zařízení neustále inovují a poskytují podobné služby, často za konkurenční ceny. Globální ekonomická a politická situace, zejména se zaměřením na východní Evropu a Asii, představuje riziko pro cílové trhy resortu. Nutnost snížit ceny, aby odpovídaly ekonomické úrovni klientů, dosáhla bodu, který ohrožuje finanční stabilitu resortu, což naznačuje potřebu pečlivé rovnováhy mezi konkurenčními cenami a finanční udržitelností.

11 NAVRH REVITALIZACE V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP

Skupina Bristol, umístěná v malebném prostředí Karlových Varů, byla majákem wellness a pohostinnosti. Nicméně, jak se vyvíjejí požadavky globálního trhu, stává se nezbytným revitalizovat a oživit nabídky takových uznávaných zařízení, aby si udržely své kouzlo a konkurenční výhodu. Tato kapitola nastiňuje návrh revitalizace pro skupinu Bristol, využívající komplexní SWOT analýzu, tržní trendy a případové studie k vytvoření robustního plánu pro budoucí úspěch.

Lázeňský komplex Bristol Group se nachází v atraktivní lokalitě Karlových Varů, známé léčivými prameny a přírodními krásami. Cílem projektu je revitalizovat a rozšířit služby komplexu s důrazem na specializovanou lázeňskou péči pro seniory a osoby s chronickými onemocněními, využívající přírodní a terapeutické zdroje regionu. Výhodou komplexu je jeho umístění, rozsáhlé terapeutické služby a vybavení. Slabostmi jsou dopravní dostupnost a nedostatečné služby v některých zařízeních. Příležitosti vidíme v rozšíření nabídky na západní trhy a v nárůstu leteckých spojení. Hrozby představuje silná konkurence a nestabilní geopolitická situace.

Hlavním cílem je transformace Bristol Group na vedoucí centrum lázeňské péče pro seniory v Evropě, zlepšení kvality života této cílové skupiny a posílení finanční pozice komplexu. Projekt by měl rovněž zvýšit konkurenceschopnost komplexu a zajistit jeho dlouhodobou udržitelnost.

Projekt se zaměřuje na seniory a osoby s chronickými onemocněními, které hledají specializovanou lázeňskou péči. Zahraniční trhy, zejména západní Evropa, představují významný potenciál pro rozšíření klientely, díky zvyšující se dostupnosti letecké dopravy a rostoucímu zájmu o wellness a zdravotní turistiku.

Revitalizace zahrnuje rekonstrukci a modernizaci stávajících zařízení, rozšíření terapeutických a rehabilitačních služeb, zlepšení infrastruktury a dopravní dostupnosti. Dále se plánuje rozvoj nových programů zaměřených na prevenci a léčbu chronických onemocnění, ve spolupráci s odborníky a zdravotnickými zařízeními.

12 PROJEKT REVITALIZACE V LÁZEŇSKÉM KOMPLEXU BRISTOL GROUP

Projekt: Rozvoj integrovaného lázeňského centra se specializací na seniorů a lidí s chronickými onemocněními

Cíl projektu: vytvoření integrovaného centra, které spojuje lázeňskou péči s wellness a rehabilitačními službami, zaměřené na zlepšení zdraví a kvality života seniorů a lidí s chronickými onemocněními.

Etapy projektu:

1. Analýza potřeb a přání cílové skupiny
 - Využití průzkumu trhu a zpětné vazby od stávajících klientů k určení preferencí a požadavků.
2. Rozvoj a modernizace infrastruktury
 - Rozšíření a modernizace hotelu Kolonáda, včetně wellness oblasti a bazénových zařízení.
 - Zlepšení dopravní dostupnosti a parkovacích kapacit.
3. Rozšíření nabídky terapeutických a rehabilitačních procedur
 - Integrace nových terapeutických a rehabilitačních služeb do stávající nabídky.
 - Spolupráce s odborníky v oblasti geriatrie a rehabilitace.
4. Marketing a propagace
 - Vytvoření marketingové kampaně zaměřené na nové služby.
 - Využití digitálních médií a partnerství s cestovními kanceláři pro propagaci centra.
5. Finanční plánování a řízení
 - Detailní finanční analýza, včetně nákladů, příjmů a možností financování.
 - Vytvoření business plánu a zajištění finančních zdrojů pro projekt.

12.1 Zdůvodnění projektu

Zdůvodnění projektu revitalizace lázeňského komplexu Bristol Group spočívá ve využití silných stránek a příležitostí a v reakci na slabé stránky a hrozby identifikované ve SWOT analýze. Tento projekt má klíčový význam pro zvýšení konkurenceschopnosti, rozšíření tržního podílu a zlepšení finanční udržitelnosti komplexu.

Odpovídání na potřeby stárnutí populace: Demografický vývoj ukazuje, že počet starších lidí ve společnosti narůstá. Tato cílová skupina vyžaduje specifické zdravotní a rehabilitační služby. Projekt se zaměří na tyto potřeby tím, že poskytne specializované lázeňské a wellness programy, které podporují zdraví a zlepšují kvalitu života seniorů.

Využití přírodních a terapeutických zdrojů: Bristol Group se nachází v oblasti bohaté na přírodní léčivé prameny a krásnou přírodu. Revitalizace a rozšíření služeb komplexu na základě těchto zdrojů umožní posílit jeho postavení jako předního poskytovatele lázeňské péče a zvýšit přitažlivost pro klienty hledající přírodní a terapeutické léčebné programy.

Zlepšení infrastruktury a služeb: Modernizace a rozšíření zařízení pomůže odstranit stávající slabé stránky, jako jsou omezené dopravní spojení a nedostatečné služby v některých částech komplexu. Zlepšení infrastruktury a služeb přispěje k lepšímu zážitku pro hosty a zvýší celkovou spokojenost klientů.

Rozšíření tržního dosahu: Strategickým cílem je rozšíření na trhy západní Evropy a oslovit nové segmenty klientů, což představuje významnou příležitost pro růst. Zvýšení leteckých spojení do regionu a marketingové aktivity pomohou přilákat mezinárodní klientelu.

Reakce na konkurenční prostředí: Lázeňský sektor je vysoko konkurenční, s mnoha zařízeními nabízejícími podobné služby. Revitalizací a rozšířením nabídky služeb se Bristol Group odliší od konkurence, nabídne unikátní zážitky a zvýší svou tržní pozici.

Finanční udržitelnost: Projektem se očekává zlepšení finančního výkonu komplexu díky zvýšení obsazenosti a využití služeb. Detailní finanční analýza a plánování zabezpečí, že projekt bude rentabilní a přispěje k dlouhodobé finanční stabilitě organizace.

Vzhledem k těmto aspektům je projekt revitalizace nejen životaschopný, ale zásadní pro budoucí úspěch a růst lázeňského komplexu Bristol Group.

12.2 Vymezení beneficentů

Vymezení beneficentů projektu revitalizace lázeňského komplexu Bristol Group je klíčové pro jeho úspěch, jelikož identifikuje, kdo z projektu těží a jakým způsobem. Beneficenty lze rozdělit do několika skupin podle toho, jak jsou projektovými aktivitami ovlivněni.

1. Klienti lázeňského komplexu

Primární beneficenti: Seniorové a lidé s chronickými onemocněními, kteří hledají specializovanou péči a rehabilitaci.

Přínosy: Přístup k širší škále terapeutických a wellness programů, zlepšení zdraví a kvality života, zvýšení pohodlí a spokojenosti díky modernizovaným a přístupnějším zařízením.

2. Zaměstnanci lázeňského komplexu

Přínosy: Vylepšení pracovního prostředí, možnosti profesního růstu a rozvoje díky novým službám a programům, zvýšení pracovní spokojenosti a motivace.

3. Místní komunita a ekonomika

Přínosy: Ekonomický růst díky přilákání více návštěvníků do oblasti, tvorba nových pracovních míst, podpora místních podniků a dodavatelů.

4. Vlastníci a investoři komplexu

Přínosy: Zvýšení hodnoty investice, dlouhodobá finanční udržitelnost a návratnost investic zlepšením konkurenceschopnosti a tržní pozice komplexu.

5. Zdravotnický sektor

Přínosy: Rozšíření možností léčby a rehabilitace pro pacienty, spolupráce s lázeňským komplexem v oblasti výzkumu a vývoje nových terapeutických metod.

6. Turistický a lázeňský sektor

Přínosy: Obohacení nabídky lázeňského a wellness turismu v regionu, zvýšení atraktivity oblasti jako destinace pro mezinárodní turisty.

Každá z těchto skupin beneficentů má specifické potřeby a očekávání vůči výsledkům projektu, a proto je důležité při plánování a realizaci projektu brát v úvahu jejich zájmy a přínosy. Aktivní komunikace s beneficenty a zapojení klíčových zainteresovaných stran do procesu plánování a hodnocení může vést k lepšímu porozumění jejich potřeb a k efektivnějšímu dosažení cílů projektu.

12.3 Nulová a investiční varianta

Nulová a investiční varianta představují dva různé scénáře, které je třeba zvážit při hodnocení a rozhodování o realizaci projektu.

Nulová varianta (Baseline Scenario)

Definice: Nulová varianta představuje situaci, kdy projekt nebudeme realizovat, což znamená, že se zachová stávající stav bez jakýchkoli změn nebo investic.

Důsledky:

- Komplex Bristol Group bude pokračovat ve svém současném provozu bez modernizace nebo rozšíření služeb.
- Nedostatky, jako jsou omezené dopravní spojení a nedostatečné služby v některých zařízeních, zůstanou neřešeny.
- Komplex může ztratit konkurenceschopnost, jelikož jiné lázeňské zařízení mohou inovovat a přitahovat cílovou klientelu.
- Finanční výkonnost může stagnovat nebo klesat kvůli neschopnosti přilákat nové klienty a reagovat na tržní trendy.

Investiční varianta (Development Scenario)

Definice: Investiční varianta zahrnuje realizaci projektu revitalizace a modernizace lázeňského komplexu Bristol Group s cílem zlepšit infrastrukturu, rozšířit služby a zvýšit konkurenceschopnost.

Důsledky:

- Modernizované zařízení a rozšířené služby zvýší atraktivitu komplexu pro cílové skupiny, jako jsou senioři a lidé s chronickými onemocněními.
- Zlepšení infrastruktury a dopravních spojení zvýší přístupnost a pohodlí pro hosty.
- Rozšíření terapeutických a wellness programů může otevřít nové tržní příležitosti a přilákat více návštěvníků, což povede k vyšší obsazenosti a zvýšení příjmů.
- Investice do modernizace a inovací může z dlouhodobého hlediska zvýšit finanční udržitelnost a návratnost investice pro komplex.

Při rozhodování mezi nulovou a investiční variantou je důležité posoudit potenciální přínosy a rizika obou scénářů. Nulová varianta může na první pohled představovat menší finanční

riziko, ale z dlouhodobého hlediska může vést k ztrátě tržního podílu a finanční nestabilitě. Investiční varianta vyžaduje počáteční kapitálové vložení, ale nabízí možnost růstu, zlepšení služeb a zvýšení konkurenceschopnosti.

12.4 Fáze projektu

Fáze projektu revitalizace lázeňského komplexu Bristol Group lze rozdělit do několika klíčových etap:

1. Přípravná fáze

Cíl: Definovat oblasti zlepšení, určit rozsah projektu a vytvořit projektový tým.

Aktivity:

- Shromáždění týmu odborníků a stanovení cílů projektu.
- Průzkum trhu a analýza potřeb cílové skupiny.
- Vypracování předběžné studie proveditelnosti.

2. Plánovací fáze

Cíl: Vypracovat detailní projektový plán, rozpočet a časový harmonogram.

Aktivity:

- Definování projektových milníků a zodpovědností.
- Příprava finančního plánu a zajištění financování.
- Vytvoření plánu řízení rizik.

3. Fáze návrhu a vývoje

Cíl: Navrhnout podrobný koncept pro renovaci a rozšíření služeb.

Aktivity:

- Architektonický a inženýrský design pro stavební práce.
- Vývoj nových terapeutických programů a služeb.
- Integrace technologických a ekologických řešení.

4. Realizační fáze

Cíl: Provést stavební a rekonstrukční práce, zavést nové služby.

Aktivity:

- Stavební a rekonstrukční práce na zařízeních.
- Implementace nových terapeutických a wellness programů.
- Zaškolení personálu pro nové služby a operace.

5. Fáze testování a hodnocení

Cíl: Ověřit funkčnost a efektivitu renovovaných zařízení a služeb.

Aktivity:

- Testování nových zařízení a programů.
- Sběr a analýza zpětné vazby od pilotních klientů.
- Úpravy a optimalizace na základě získaných poznatků.

6. Spuštění a uvedení na trh

Cíl: Oficiálně otevřít renovované zařízení a zahájit provoz nových služeb.

Aktivity:

- Organizace otevíracího ceremoniálu a marketingové kampaně.
- Spuštění rezervačních systémů a zahájení prodeje balíčků služeb.
- Aktivní propagace na trhu a médiu.

7. Monitorovací a hodnotící fáze

Cíl: Sledovat výkonnost projektu, zhodnotit dosažení cílů a identifikovat oblasti pro další zlepšení.

Aktivity:

- Pravidelné monitorování a hodnocení finančních výsledků, kvality služeb a spokojenosti klientů.
- Získávání zpětné vazby od klientů a zaměstnanců.
- Implementace opatření pro neustálé zlepšování.

8. Uzavírací fáze

Cíl: Oficiálně uzavřít projekt po dosažení všech cílů a přejít k běžnému provozu.

Aktivity:

- Dokumentace výsledků a zkušeností z projektu.
- Předání projektových výstupů a zdrojů do běžného provozu.
- Hodnocení celkového úspěchu projektu a uzavření projektové dokumentace.

Každá z těchto fází je klíčová pro úspěšné provedení a udržitelnost projektu revitalizace, zajistí systematický přístup a umožní dosažení cílů projektu.

12.5 Vymezení přínosů a újem

K výpočtu celkového cash flow pro projekt Bristol Group bude třeba vzít v úvahu všechny přímé a nepřímé náklady a příjmy. Cash flow můžeme spočítat následujícím způsobem:

Počáteční investice: Základní investice je 7 000 000 Kč.

Tabulka 5. Peněžní vyjádření efektů investice v Kč

Beneficiant	Efekt investice	Rok 0	Rok 1	Rok 2	...	Rok 10
Klienti a návštěvníci		2000	2000	2000	2000	2000
Přínos – zvýšení kvality péče	0	500	500	500	500	500
Újma – nepřímé náklady (např. dojíždění)	0	-120	-120	-120	-120	-120
Bristol Group						
Přínos – úspory z efektivního provozu	0	165	165	165	165	165
Újma – provozní náklady a opravy	0	-300	-300	-300	-300	-300
Přínos – příjmy z pronájmu	0	56	56	56	56	56
Přínos – dotace na provoz	0	256	256	256	256	256
Újma – investice	-7 000	0	0	...	0	
Místní komunita						
Přínos – zvýšení zaměstnanosti	0	0	0	...	0	
Veřejný sektor						
Újma – podpora projektu	0	0	0	...	0	
Zdravotní pojišťovny						
Přínos – snížení nákladů na léčbu	0	0	0	...	0	
Cash Flow (tis. Kč)	-7 000	2557	2557	2557	2557	2557

Zdroj: vlastní zpracování

12.6 Rozpis nákladů

Pro rozpis nákladů projektu revitalizace lázeňského komplexu Bristol Group můžeme použít strukturu podobnou uvedenému textu. Příklad může vypadat takto:

Celkové náklady projektu: 7 000 000 Kč

Náklady jsou rozděleny následovně:

Přípravné a zabezpečovací práce:

- Náklady na projektovou dokumentaci, administrativu a přípravu projektu: 500 000 Kč
- Tyto náklady byly hrazeny z interních zdrojů skupiny Bristol.

Stavební práce a renovace:

- Hlavní stavební a rekonstrukční práce, včetně materiálu a pracovní síly: 6 000 000 Kč
- Financování bylo rozděleno mezi:

Zdroje skupiny Bristol: 4 000 000 Kč

Úvěry a půjčky: 1 500 000 Kč

Dotace a granty: 500 000 Kč

Vedlejší náklady:

- Technický dozor, průzkumy, licenční poplatky a další specifické služby: 150 000 Kč
- Tyto náklady budou účtovány na příslušná aktiva a odpisovány podle procentuálního poměru jejich užití v rámci projektu.

Očekávaný nárůst nákladů v následujících letech:

- Odpisy nově získaných a vylepšených majetků: 150 000 Kč ročně
- Revize a údržba technického zařízení, jako jsou výtahy: 10 000 Kč ročně
- Elektrická energie potřebná pro provoz výtahů a osvětlení: 12 000 Kč ročně
- Celkově se předpokládá nárůst provozních nákladů o cca 172 000 Kč ročně po dokončení projektu.

Tyto odhady by měly být přezkoumány a upraveny podle skutečných nabídek od dodavatelů a detailních plánů projektu. Je důležité připomenout, že náklady by měly zahrnovat také rezervu pro neočekávané výdaje a potenciální zpoždění v realizaci projektu.

12.7 Zdroje financování

Zdroje financování projektu revitalizace lázeňského komplexu Bristol Group budou muset být rozmanité, aby pokryly rozsáhlou investici spojenou s tímto ambiciózním projektem. Následující odstavce popisují potenciální zdroje financování, které mohou být zahrnuty ve finančním plánu:

- Vlastní zdroje společnosti:

Část financování může pocházet z vnitřních zdrojů společnosti Bristol Group, jako jsou provozní přebytky nebo rezervy, které byly akumulovány v minulých letech.

- Bankovní úvěry:

Pro získání části potřebných prostředků bude pravděpodobně nutné přistoupit k bankovnímu financování. To může zahrnovat dlouhodobé půjčky s příznivými úrokovými sazbami, které reflektují solidní finanční historii a budoucí cash flow projektu.

- Dotace a granty:

Vzhledem k přínosům projektu pro veřejné zdraví a místní ekonomiku je možné, že skupina Bristol Group bude moci využít státní dotace, evropské fondy nebo jiné granty zaměřené na podporu zdravotního turismu a infrastruktury.

- Investiční fondy:

Můžeme uvažovat také o přilákání investičních fondů, zejména těch, které se specializují na oblast zdravotnictví, lázeňství a wellness.

- Emise dluhopisů nebo jiných cenných papírů:

Společnost může také zvážit vydání korporátních dluhopisů nebo jiných cenných papírů, které by přilákaly kapitál od individuálních i institucionálních investorů.

- Leasing a financování specifického vybavení:

Pro financování nákupu nového vybavení je možné využít leasingového financování, které zmenší přímou finanční zátěž v krátkodobém horizontu.

- Soukromí investoři a crowdfunding:

V některých případech lze přitáhnout soukromé investory nebo použít platformy pro crowdfunding k získání kapitálu od široké veřejnosti, která by měla zájem podpořit tento projekt.

12.8 Výpočet kritériálních ukazatelů

12.8.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (NPV) je kritériem hodnocení efektivnosti investice a vypočítá se jako součet všech diskontovaných peněžních toků (cash flows) během určitého období, z kterých se odečte počáteční kapitálový výdaj. Výpočet NPV využívá diskontní sazbu, která reprezentuje náklady kapitálu nebo příležitostní náklady.

Pro výpočet NPV potřebujeme znát následující:

Počáteční investici (I_0)

Řadu budoucích peněžních toků (C_t) pro každý rok t od 1 do n , kde n je počet let.

Diskontní sazbu (r), která reflektuje očekávanou míru návratnosti.

NPV se vypočítá pomocí vzorce:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - I_0$$

kde

C_t je cash flow v čase t ,

r je diskontní sazba,

I_0 je počáteční investice,

t je časový perioda (např. rok),

n je celkový počet period.

$$NPV = \sum_{t=1}^{10} \frac{2557}{(1+0,05)^t} - 7000$$

Pro výpočet čisté současné hodnoty (NPV) projektu s využitím diskontní sazby 5 % a cash flow poskytnutého v zadání použijeme následující postup:

Určíme cash flow pro každý rok počínaje rokem 1 až do roku 10.

Diskontujeme každý roční cash flow na současnou hodnotu.

Sečteme všechny diskontované cash flow a odečteme od nich počáteční investici.

Podle poskytnutých informací je počáteční investice 7 000 tis. Kč a roční cash flow pro roky 1 až 10 je 2 557 tis. Kč.

NPV = 12744,4762 tis. Kč

NPV je vypočteno jako 12 744,4762 tis. Kč, znamená to, že čistá současná hodnota projektu s diskontní sazbou 5 % a počáteční investicí 7 000 tis. Kč je kladná ve výši přibližně 12,74 milionu Kč. Tento výsledek indikuje, že projekt je finančně výhodný, protože očekávané peněžní toky z investice přesahují její náklady.

12.8.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (IRR) je míra návratnosti projektu. Vypočítáme ji tak, že najdeme diskontní sazbu, při které NPV dosahuje hodnoty nula. To znamená, že celkové současné hodnoty příjmů z investice jsou rovny počáteční investici.

$$0 = \sum_{t=1}^{10} \frac{2557}{(1 + IRR)^t} - 7000$$

IRR = 33,8861%

Vnitřní výnosové procento (IRR) pro projekt je tedy 33,8861 %. To znamená, že očekávaná míra návratnosti investovaných prostředků do projektu je 33,8861 %, což je výrazně vyšší než standardní diskontní sazby. Pokud je tato míra výnosu vyšší než minimální akceptovaná míra návratnosti (hurdle rate), kterou projekt požaduje, pak je investice považována za velmi výhodnou.

12.8.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti, známá také jako doba splacení investice, je ukazatelem, který určuje, jak dlouho bude trvat, než investice vygeneruje dostatečné peněžní toky k pokrytí původních nákladů investice. Doba návratnosti projektu je 2,74 let, znamená to, že po této dobu bude původní investice do projektu zcela splacena z příjmů generovaných tímto projektem.

Konkrétně, při doba návratnosti 2,74 let můžete očekávat, že všechny počáteční investiční náklady budou získány zpět během přibližně dvou let a osmi měsíců. Toto je velmi užitečná informace pro investory, protože doba návratnosti poskytuje rychlý přehled o likviditě a riziku investice. Kratší doba návratnosti obvykle znamená nižší riziko.

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{7000000}{2557000} = 2,74$$

12.8.4 Vyhodnocení CBA

Vyhodnocení CBA (Cost-Benefit Analysis – analýza nákladů a přínosů) investičního projektu je proces, jehož cílem je posoudit, zda jsou celkové přínosy projektu větší než jeho celkové náklady. Toto hodnocení se obvykle provádí v několika klíčových krocích:

- Identifikace přínosů a nákladů: Jsou identifikovány všechny relevantní přínosy a náklady spojené s projektem, jak přímé, tak nepřímé.
- Kvantifikace přínosů a nákladů: Všechny přínosy a náklady jsou vyčísleny v peněžních hodnotách.
- Diskontování: Budoucí přínosy a náklady jsou diskontovány na jejich současné hodnoty pomocí příslušné diskontní sazby.
- Výpočet ukazatelů efektivnosti investice: Na základě diskontovaných hodnot se vypočítávají ukazatele efektivnosti jako jsou čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR) a doba návratnosti.
- Sensitivní analýza: Hodnotí se, jak změny v předpokladech (např. náklady, příjmy, diskontní sazba) ovlivňují výsledky CBA.
- Hodnocení rizik a nejistot: Posuzují se potenciální rizika projektu a nejistoty spojené s odhady nákladů a přínosů.

NPV: Projekt má pozitivní NPV ve výši 12 744,4762 tis. Kč, což naznačuje, že diskontované přínosy projektu převyšují jeho diskontované náklady.

IRR: Vnitřní výnosové procento projektu je 33,8861 %, což je výrazně nad běžnými diskontními sazbami. To znamená, že projekt by měl poskytnout solidní návratnost investic.

Doba návratnosti: S dobou návratnosti 2,74 let je investice považována za relativně rychle splatnou, což snižuje riziko a zvyšuje atraktivitu projektu pro investory.

12.9 Doporučení pro Lázeňský komplex Bristol Group

Projekt revitalizace lázeňského komplexu Bristol Group představuje komplexní strategický záměr, který reaguje na současné i předvídané potřeby trhu s lázeňskými a wellness

službami. Prostřednictvím detailní analýzy navrhovaných opatření a jejich dopadu bylo možné vypracovat ucelený plán zaměřený na modernizaci a inovaci lázeňského komplexu.

V rámci tohoto projektu byly identifikovány klíčové oblasti zlepšení, které zahrnují infrastrukturní rozvoj, rozšíření a diverzifikaci služeb, technologické inovace, udržitelnost a rozvoj lidských zdrojů. Při provádění těchto opatření byl zohledněn nejen krátkodobý návrat investic, ale i dlouhodobé přínosy pro zdraví a pohodu návštěvníků, stejně jako pro ekonomickou stabilitu a konkurenceschopnost komplexu.

Navrhovaná opatření byla analyzována z hlediska nákladů a přínosů. Náklady zahrnují počáteční investice do rekonstrukce a modernizace zařízení, marketingové kampaně, školení zaměstnanců a implementaci nových technologií. Přestože tyto výdaje představují značné finanční zatížení, očekává se, že investice se projeví pozitivním vlivem na zvýšení spokojenosti klientů, rozšíření zákaznické základny a vytvoření nových zdrojů příjmů, což v konečném důsledku přispěje k růstu a prosperitě komplexu.

Přínosy revitalizačního projektu se očekávají nejen v rostoucím počtu návštěvníků a zlepšeném hodnocení klientů, ale také ve zvýšené efektivitě provozu, snížení provozních nákladů a posílení reputace Bristol Group jako lídra v oblasti lázeňství. Důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost rovněž otevírá dveře pro získání nových tržních segmentů, které dávají přednost ekologicky orientovaným zařízením.

Projekt revitalizace představuje cestu k inovacím a trvalé udržitelnosti v lázeňském průmyslu a stanovuje standard pro budoucí rozvoj ve wellness a zdravotním turismu. Předložená doporučení a zjištění z této práce poskytují jasný akční plán pro Lázeňský komplex Bristol Group, který, pokud bude správně implementován a řízen, má potenciál transformovat a revitalizovat nejen samotné zařízení, ale také celé lázeňské odvětví.

ZÁVĚR

Práce systematicky zkoumala mnohostranné aspekty managementu, ekonomických principů a dopadů globálních změn na lázeňství, s konkrétním zaměřením na Lázeňský komplex Bristol Group. Teoretické postřehy a empirické analýzy zde prezentované nabízejí komplexní přehled výzev a příležitostí.

Rozbor řízení lázní a ekonomických principů odhalil, že úspěšný provoz lázní závisí na robustním řízení vztahů se zákazníky a dodržování ekonomických zásad, které upřednostňují udržitelnost a ziskovost. Zkoumání politických, ekonomických a sociálních vlivů zdůraznilo náchylnost lázeňství k vnějším silám a nutnost adaptivních strategií. Globalizace a post-pandemická éra přinesly nové normy a chování spotřebitelů, což vyvolává potřebu inovativních marketingových a propagačních strategií pro získání změněného trhu.

Praktická analýza uvnitř skupiny Bristol osvětlila silné a slabé stránky v jejích současných manažerských praktikách. Zatímco skupina se může pochlubit formidabilním dědictvím a nepřekonatelnými terapeutickými nabídkami, oblasti jako vedení, zapojení zákazníků a kvalita služeb nabízejí prostor pro zlepšení. Finanční analýza zdůraznila odolnost skupiny, avšak odhalila kritickou potřebu strategických úprav k posílení finančního výkonu v důsledku nedávných ekonomických poklesů.

V řešení krizového managementu byla reakce skupiny Bristol na pandemii COVID-19 a další globální výzvy chvályhodná. Implementované změny, ačkoli byly náročné, vedly k cenným znalostem, které lze využít k posílení strategií krizového řízení v budoucnosti.

Projekt vypadá na základě poskytnutých dat jako finančně zdravý, s vysokou mírou návratnosti a přijatelnou dobou návratnosti. Přesto je důležité podrobně zvážit všechny možné rizikové faktory a provést důkladnou sensitivní analýzu, aby bylo možné adekvátně reagovat na možné změny tržních podmínek nebo projektových předpokladů. Vzhledem k pozitivním výsledkům CBA se zdá, že projekt má silné základy pro úspěšnou realizaci.

Získané poznatky prostřednictvím této akademické snahy přispívají k širší diskuzi o lázeňství, poskytující cennou případovou studii strategických manévrů skupiny Bristol v post-pandemickém světě. S výhledem do budoucna tato práce předkládá své závěry, optimistická ohledně schopnosti skupiny Bristol přizpůsobit se, inovovat a prosperovat v nadcházejících letech.

V této práci jsme dospěli k závěru, že lázeňský komplex Bristol Group stojí před možností stát se vzorem pro lázeňství v době, kdy globální trh prochází zásadními změnami. Analýza SWOT a finanční ukazatele naznačují, že navzdory překážkám spojeným s nedávnými ekonomickými a zdravotními krizemi má Bristol Group potenciál zrealizovat svůj projekt revitalizace s velkým úspěchem.

Strategické investice do infrastruktury, technologií a lidských zdrojů jsou klíčové pro dlouhodobý růst a udržení konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu. S ohledem na významné investice do modernizace a marketingu očekáváme, že se zvýší nejen návštěvnost, ale i celkový zážitek klientů, čímž se posílí loajalita zákazníků a brand komplexu.

Posílení tržní pozice skupiny Bristol prostřednictvím inovativních služeb a udržitelných praktik navíc odpovídá rostoucí poptávce spotřebitelů po odpovědných a hodnotově orientovaných značkách. Společenská odpovědnost komplexu a jeho angažovanost v otázkách udržitelnosti představují významný faktor pro získání nových klientů a partnerství.

Výhledy do budoucna pro skupinu Bristol jsou pozitivní a slibující, přičemž očekáváme, že výsledky tohoto projektu budou sloužit jako benchmark pro ostatní podniky v lázeňství. Souhrnně lze říci, že skupina Bristol má všechny předpoklady k tomu, aby svými inovačními kroky stanovila nové standardy v oboru a inspirovala další subjekty k transformaci.

Tato práce poskytuje cenné strategické postřehy pro řízení lázeňských komplexů v proměnlivém globálním prostředí a vyzývá k dalšímu bádání a inovaci, aby mohl lázeňství i nadále kvést v období, které je charakteristické nejen svými výzvami, ale také nezměrnými příležitostmi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Adams, C.A. and Abhayawansa, S. (2021) ‘Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for “harmonisation” of sustainability reporting’, 82(1045–2354). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102309>.

Albrecht, M.G. and Green, M. (2023) *Principles of Marketing*. Rice University.

Bates, S. (2021) ‘A Glance at Tourism Economics over the last decade’. Available at: <https://doi.org/DOI:10.4000/tourisme.3366>.

Benešová, P. and Kruisová, H. (2013) *Zdravotně orientovaný cestovní ruch: vybrané kapitoly*. Praha: Idea servis.

Bieger, T. (1996) *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. Mnichov: Odenbourg.

Blažek, L. (2014) *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada.

BRISTOL GROUP s.r.o. (2024) *Spa & wellness hotelový komplex*. Available at: <https://bristolgroup.cz/cs/>.

Chen, T.-S. (2022) ‘The Transformation Opportunity of Tourism after COVID-19’, pp. 916–923. Available at: <https://doi.org/10.4236/tel.2022.123049>.

Cohen, M. and Bodeker, G. (2008) *Understanding the Global Spa Industry: Spa Management*. Elsevier Ltd.

D’Angelo, J.M. (2010) *Spa Business Strategies*. USA: Cengage Learning.

Dědina, J., Šikýř, M. and Šafránková, J.M. (2018) *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing.

Doležal, J., Máchal, P. and Lacko, B. (2009) *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada.

Dryglas, D. (2020) ‘Wellness as a new direction of development of Polish spa resorts’, Volume 3, pp. 69–81. Available at: <https://doi.org/10.1080/24721735.2020.1857207>.

Dubovec, J. *et al.* (2017) *Ekonomía*. 3. aktualizované vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut.

Dvořáček, J. and Slunčík, P. (2012) *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck.

Eliašová, D. (2014) *Spa and Wellness services*. Vysoká škola obchodní a hotelová.

Fotr, J. *et al.* (2017) *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing.

Fotr, J. *et al.* (2020) *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.

Global Wellness Institute (2020) ‘Defining the Mental Wellness Economy’, November. Available at: https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2021/01/GWI_mentalwellnessresearch2020.pdf.

Global Wellness Institute (2021) ‘The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID’, December. Available at: https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/the-global-wellness-economy-looking-beyond-covid/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI39qBp7exgwMVMJODBx3tegCkEAAAYASAAEgLmqPD_BwE.

Global Wellness Institute (2022) ‘The Global Wellness Economy: Country Rankings’, February. Available at: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2022-global-wellness-economy-country-rankings/>.

Global Wellness Institute (2023) ‘Health, happiness, and the wellness economy: an empirical analysis’, January. Available at: <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2023-health-happiness-and-the-wellness-economy-an-empirical-analysis/>.

Godwell, N. (2020) *Counting the cost of Covid 19 on the global tourism industry*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.

Gössling, S., Scott, D. and Michael, H.C. (2023) 'Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19', p. 29. Available at: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.

Hanzelková, A., Keřkovský, M. and Vykypěl, O. (2017) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck.

Holečková, J. (2008) *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI.

Indrová, J. (2009) *Cestovní ruch základy*. Praha: Oeconomica.

Jakubíková, D. (2013) *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. Praha: Grada.

Jandová, D., Kuča, K. and Kučová, V. (2009) *Balneologie: od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*. Praha: Grada.

Kajlík, V., Kuča, K. and Kučová, V. (2007) *České lázně a lázeňství: od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*. Praha: MMR ČR.

Kalouda, F. (2019) *Finanční analýza a řízení podniku*. 4. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Kerzner, H. (2023) *Project management best practices*. John Wiley & Sons (fifth edition).

Kimes, S.E. and Singh, S. (2009) 'Spa Revenue Management', pp. 82–95.

Kleinaltenkamp, M. and Prohl-Schwenke, K. (2023) *Customer Success Management*. Springer Nature Switzerland AG. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-26178-7> (electronic).

Knop, K. (2009) *Lázeňství: ekonomika a management*. Praha: Grada Publishing.

Korecký, M. and Trkovský, V. (2011) *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing.

Kurek, K.A., Heijman, W. and Ophem, J. van (2020) 'Geothermal spas as a local development factor, the case of Poland', (Volume 85). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.geothermics.2019.101777>.

Marcello, M.M. (2016) *Tourist Management, marketing and Development: Performance, Strategies and Sustainability*. UK: Palgrave Macmillan.

MZ ČR (2022) *Portál strategických dokumentů v ČR*. Available at:
<https://www.databazestrategie.cz/cz/mzd/strategie>.

Olden, P.C. and Erwin, C.O. (2023) *Management of Healthcare Organizations. An Introduction*. Washington, DC.: Health Administration Press.

Rothaermel, F.T. (2023) *Strategic Management*. 1325 Avenue of the Americas, New York, NY: McGraw Hill LLC.

Skalický, J., Jermář, M. and Svoboda, J. (2010) *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Smith, M. and Wallace, M. (2020) ‘An analysis of key issues in spa management: viewpoints from international industry professionals’, pp. 119–134. Available at:
<https://doi.org/10.1080/24721735.2020.1819706>.

Sonnková, P. (2017) *Lázeňský cestovní ruch a wellnes*. Opava: Slezská univerzita v Opavě.

Szromek, A.R. (2020) ‘Model of Business Relations in Spa Tourism Enterprises and Their Business Environment’, Silesian University of Technology. Available at:
<https://doi.org/doi:10.3390/su12124941>.

Szromek, A.R. (2021) ‘The Sustainable Business Model of Spa Tourism Enterprise—Results of Research Carried Out in Poland’, Volume 7, Issue 1. Available at:
<https://doi.org/10.3390/joitmc7010073>.

Szromek, A.R. and Polok, G. (2022) ‘A Business Model for Spa Tourism Enterprises: Transformation in a Period of Sustainable Change and Humanitarian Crisis’, Volume 8, Issue 2. Available at: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020072>.

Vaňková, I., Vrabková, I. and Ardielli, E. (2022) *Evaluace ekonomických determinantů zdravotnictví: možnosti multikriteriálního hodnocení*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Veřejný rejstřík a sbírka listin (2023) *Sbírka listin: Victory hotel Brno s.r.o.* Available at:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=924100>.

Walston, S.L. (2023) *Strategic Healthcare Management*. Washington, DC.: Health Administration Press.

Zákon ČR (2001) 'Zákon č. 164/2001 Sb., lázeňský zákon'.

Zuzák, R. (2011) *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

COVID-19 - Coronavirus disease

KPI - key performance indicators

AI - Artificial intelligence

VR/AR - virtual reality/ augmented reality

CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development

GWJ - Global Wellness Institute

OOP – osobních ochranných prostředků

CBA – Cost-Benefit Analysis – analýza nákladů a přínosů

NPV – čistá současná hodnota

IRR – vnitřní výnosové procento

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Klíčové komponenty efektivního řízení lázní

Obrázek 2. Lázně Bük v Maďarsku

Obrázek 3. Lázně Baden-Baden v Německu

Obrázek 4. Čtyřfaktorový přístup k analýze designového prostoru

Obrázek 5. Přizpůsobení se globálním trendům

Obrázek 6. Logo společnosti Bristol Group

Obrázek 7. SWOT analýza lázeňského komplexu Bristol Group

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Klíčové ekonomické principy v provozu lázní

Tabulka 2. Klíčové body týkající se politických vlivů na lázeňství

Tabulka 3. Finanční data Bristol Group

Tabulka 4. Ukazatele finanční analýzy Bristol Group

Tabulka 5. Peněžní vyjádření efektů investice v Kč

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha 2019

Příloha P II: Rozvaha 2020

Příloha P III: Rozvaha 2021

Příloha P IV: Rozvaha 2022

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2019

ROZVAHA

k 31.12.2019

v tisících Kč

0	5	4	8	3	3	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

všech potřebných údajů

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BRISTOL GROUP s.r.o.

Státní nebo obdobná účetní jednotka
a úřad poskytl účetní údaje

Sadová 2026/19

Karlovy Vary

360 01

Číslo účtu	AKTIVA	Měrná jednotka	sčítané účetní hodnoty			sčítané hodnoty	
			Brutto	Kursová	Netto	Brutto	Netto
	AKTIVA CELKEM	A.000-0	1 950 596	-1 003 713	946 883	959 579	
4	Fiktivní maasový záloha kapitál	400-000					
8	Státní dluhy	8.00-000	1 476 141	-1 003 036	472 105	497 366	
E.1	Materiální nehmotný majetek	E.1.0-010	14 928	-13 663	1 265	2 100	
E.1.1	Nezhodící výměrné výnosy	E.1.1.0-010					
E.1.2	Obchodní práva	E.1.2.0-010	14 928	-13 663	1 265	2 100	
E.1.2.1	Software	E.1.2.1.0-010	13 962	-12 775	1 187	1 970	
E.1.2.2	Ostatní obchodní práva	E.1.2.2.0-010	966	-788	178	130	
E.1.3	Patent	E.1.3.0-010					
E.1.4	Osobní nehmotný majetek	E.1.4.0-010					
E.1.4.1	Podniková jména a podobné nehmotný majetek a neobchodní důvěryhodný nehmotný majetek	E.1.4.1.0-010					
E.1.4.1.1	Podniková jména a podobné nehmotný majetek	E.1.4.1.1.0-010					
E.1.4.1.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	E.1.4.1.2.0-010					
E.1.4	Dlouhodobý hmotný majetek	E.1.4.0-010	1 466 410	-889 473	496 937	491 582	
E.1.1.1	Pozemky a stavby	E.1.1.1.0-010	1 175 508	-758 804	416 704	440 245	
E.1.1.1.1	Pozemky	E.1.1.1.1.0-010	49 656	0	49 656	49 656	
E.1.1.1.2	Stavby	E.1.1.1.2.0-010	1 125 853	-758 804	367 049	390 589	
E.1.1.2	Hmotná movitá věc, jejíž součástí	E.1.1.2.0-010	238 576	-228 669	9 907	9 459	
E.1.1.3	Dlouhodobý nehmotný majetek	E.1.1.3.0-010					
E.1.1.4	Ověřovací dlouhodobý hmotný majetek	E.1.1.4.0-010	38 821	0	38 821	38 820	
E.1.1.4.1	Přechodná práva jiných právních	E.1.1.4.1.0-010					
E.1.1.4.2	Ověřovací práva jiných právních	E.1.1.4.2.0-010					
E.1.1.4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	E.1.1.4.3.0-010	38 821	0	38 821	38 820	
E.1.1.5	Podniková jména a podobné nehmotný majetek a neobchodní důvěryhodný nehmotný majetek	E.1.1.5.0-010	2 504		2 504	3 048	
E.1.1.5.1	Podniková jména a podobné nehmotný majetek	E.1.1.5.1.0-010	2 504		2 504	544	
E.1.1.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	E.1.1.5.2.0-010				2 504	
E.1.1.6	Dlouhodobý finanční majetek	E.1.1.6.0-010	3 803		3 803	3 884	
E.1.1.6.1	Podíly - ostatní než dluhová nástroje	E.1.1.6.1.0-010					
E.1.1.6.2	Podíly a dluhy - ostatní než dluhová nástroje	E.1.1.6.2.0-010					
E.1.1.6.3	Podíly - podstatný vliv	E.1.1.6.3.0-010					
E.1.1.6.4	Podíly a dluhy - podstatný vliv	E.1.1.6.4.0-010					
E.1.1.6.5	Podíly a dluhy - ostatní než dluhová nástroje	E.1.1.6.5.0-010	3 803		3 803	3 884	
E.1.1.6.6	Podíly a dluhy - ostatní	E.1.1.6.6.0-010					
E.1.1.7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	E.1.1.7.0-010					
E.1.1.7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	E.1.1.7.1.0-010					
E.1.1.7.2	Podniková jména a podobné nehmotný majetek	E.1.1.7.2.0-010					
C.	Oběžné aktiva	C.000-000	472 493	-677	471 816	488 868	
C.1	Zálohy	C.1.0-010	2 944		2 944	2 939	
C.1.1	Podíly	C.1.1.0-010	2 802		2 802	2 580	
C.1.2	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek	C.1.2.0-010					
C.1.3	Výnosy a náklady	C.1.3.0-010	342		342	359	

Kódová	PÁŠIVA	Kód Číslo	Běžné (roční) hodnoty	
			Brutto	Netto
	PÁŠIVA CELKEM	A+B+C+D	846 833	859 579
A	Všechní kapitál	A1+A2+A3+A4	850 555	880 481
A.1	Základní kapitál	A1.1 + A1.2	671 900	671 900
A.1.1	Základní kapitál	A1.1.1 + A1.1.2	671 900	671 900
A.1.2	Vestřední podíl (-)	A1.1.2.1		
A.1.3	Zálohy z běžného kapitálu	A1.3		
A.1.4	Activa kapálové fondy	A1.4	-2 628	-2 760
A.1.4.1	Ážio	A1.4.1		
A.1.4.2	Kapálové fondy	A1.4.2	-2 628	-2 760
A.1.4.2.1	Detailní kapálové fondy	A1.4.2.1		
A.1.4.2.2	Ochranné rezervy z přerozdění výdělků a zisků (+/-)	A1.4.2.2	-2 628	-2 760
A.1.4.2.3	Ochranné rezervy z přerozdění při přechodu obchodních korporací (+/-)	A1.4.2.3		
A.1.4.2.4	Rozdíly z přechodu obchodních korporací (+/-)	A1.4.2.4		
A.1.4.2.5	Rozdíly z ocenění při přechodu obchodních korporací (+/-)	A1.4.2.5		
A.1.4.3	Fondy za soci.	A1.4.3		
A.1.4.4	Ostatní rezervní fond	A1.4.4		
A.1.4.5	Správní a ostatní fondy	A1.4.5		
A.2	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.2	211 354	211 351
A.2.1	Korrekční výsledek nebo rozdíly z účt. v minulých letech (+/-)	A.2.1	211 354	211 351
A.2.2	Úplný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.2.2		
A.3	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	A.3	29	0
A.4	Rozhodnutí o zúčtování výměr proti rezervám (-)	A.4		
B + C	Čistý zisk	B + C	63 238	63 469
B	Rezervy	B	778	
B.1	Rezerva na účelové a proměnlivé závazky	B.1		
B.2	Rezerva na účel z přímé	B.2		
B.3	Rezervy podle zúčtovacího právního předpisu	B.3		
B.4	Ostatní rezervy	B.4	778	
C	Závazky	C	62 460	63 469
C.1	Ústřední závazky	C.1	8 818	11 781
C.1.1	Výsledek účtů	C.1.1		
C.1.1.1	Výsledek účtů	C.1.1.1		
C.1.1.2	Ústřední účty	C.1.1.2		
C.1.2	Závazky k ústředním osobám	C.1.2		
C.1.3	Ústřední závazky	C.1.3		
C.1.4	Závazky z obchodních vztahů	C.1.4		550
C.1.5	Ústřední závazky k ústředním	C.1.5		
C.1.6	Závazky - existenci nebo účinnosti osob	C.1.6		
C.1.7	Závazky - podmínky atd.	C.1.7		
C.1.8	Ústřední závazky z ústřední	C.1.8	8 123	10 331
C.1.9	Závazky - ostatní	C.1.9	695	900
C.1.9.1	Závazky ke společnosti	C.1.9.1		
C.1.9.2	Ústřední účty	C.1.9.2		
C.1.9.3	Ústřední závazky	C.1.9.3	695	900
C.2	Křesťanské závazky	C.2	53 642	78 688

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné období		Minulá období	
			NAČO	NAČO	NAČO	NAČO
C.II.1.	Výsoké důchodky	011.1.1. - 01.12.	048			
C.II.1.1.	Výsoké důchodky	05y 241	047			
C.II.1.2.	Osobní důchodky	05y 242	045			
C.II.2.	Závazky k úhrnům úhrad	05y 251, 252, 253	049			
C.II.3.	Kvotované příjmové zálohy	05y 254	050	20 080		11 032
C.II.4.	Závazky v obecních věcech	05y 251, 252	051	11 971		13 502
C.II.5.	K úhradám emise k úhradě	05y 255	052			
C.II.5.	Závazky od úhrnů nebo od úhrnů osob	05y 256	053			
C.II.7.	Závazky - podrozpis	05y 257	054			
C.II.8.	Závazky ostatní	05y 258 - 05y 267	055	21 591		52 154
C.II.8.1.	Závazky ke správcům	05y 258, 259, 260, 261, 262	055	424		424
C.II.8.2.	Kvotované finanční výpomoci	05y 263	057			
C.II.8.3.	Závazky k úhradám ostatním	05y 264, 265	056	4 786		6 906
C.II.8.4.	Závazky ke správcům zabezpečení ohrožení požární	05y 266	058	2 944		3 659
C.II.8.5.	Státní dotace závazky v dotaci	05y 267, 268, 269, 270, 271	063	4 375		4 529
C.II.8.6.	Dotace ostatní ostatní	05y 272	061	573		469
C.II.8.7.	Úhrady závazky	05y 273, 274, 275, 276	062	8 488		37 166
C.II.8.7.1.	Časové rozlišení	C.II.8.7.1. - 01.12.	065			
C.II.9.	Výnosy příjmových účtů	05y 280	059			
C.II.10.	Výnosy příjmových účtů	05y 281	060			
D.	Číslo účtů ostatní	01.1.1. - 01.2.	066	2 990		519
D.1.	Výnosy příjmových účtů	05y 282	067	582		427
D.2.	Výnosy příjmových účtů	05y 283	068	2 408		192

Sestaveno dne: 30.3.2020

Příjmový účet
účetnictví

Právní podpora:

Účetnictví a daňová péče

Ubytování v hotelích a podobných ubytovacích zařízeních

Číslo:

Popis: výnosy příjmových účtů - číslo je účtová jednotka nebo statistické číslo účetnictví, pozice

Kocharov Brno

BRISTOL GROUP s.r.o.
 Ekonomický úsek
 Sedová 2028/19
 360 01 Karlovy Vary
 IČO: 648 93 321 DIČ: CZ64893321

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA 2020

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (BALANCE)				Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31. 12. 2020 (v celých tisících Kč)				BRISTOL GROUP s.r.o.	
		IČ				Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		64 83 33 21				Sadová 2026/19 Karlovy Vary 36001	
označ a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min.úč. období 4	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3		
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	001	1 505 972	-1 027 494	478 478	946 883	
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	003	1 470 328	-1 026 811	443 517	472 105	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	004	14 992	-14 425	567	1 365	
2.	Ocenitelná práva	006	14 992	-14 425	567	1 365	
2.1.	Software	007	14 026	-13 498	527	1 187	
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	966	-926	40	178	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	014	1 451 929	-1 012 386	438 543	466 937	
1.	Pozemky a stavby	015	1 176 714	-783 826	392 888	416 705	
1.1.	Pozemky	016	49 656		49 656	49 656	
1.2.	Stavby	017	1 127 058	-783 826	343 232	367 049	
2.	Hmotné movilé věci a jejich soubory	018	233 885	-228 560	5 325	8 907	
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	38 821		38 821	38 821	
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	38 821		38 821	38 821	
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	2 509		2 509	2 504	
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	2 509		2 509	2 504	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	027	3 407		3 407	3 803	
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	3 407		3 407	3 803	
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	037	35 287	-683	34 604	471 816	
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	038	1 558		1 558	2 944	
1.	Materiál	039	1 259		1 259	2 602	
3.	Výrobky a zboží	041	299		299	342	
3.2.	Zboží	043	299		299	342	
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	046	16 735	-683	16 052	7 401	
2.	Krátkodobé pohledávky	057	16 735	-683	16 052	7 401	
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	2 400	683	1 717	2 349	
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060				5 052	
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	14 335		14 335	5 052	
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	1 887		1 887	1 034	
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	31		31	368	
4.5.	Uchazené účty aktivní	066	6 579		6 579		
4.6.	Jiné pohledávky	067	5 838		5 838	3 650	
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	075	16 994		16 994	461 471	
1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	199		199	581	
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	16 795		16 795	460 890	
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	078	357		357	2 962	
1.	Náklady příštích období	079	357		357	727	
3.	Příjmy příštích období	081				2 235	

označ a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	082	478 478	946 883
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	083	428 289	880 655
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	084	256 900	671 900
1.	Základní kapitál	085	256 900	671 900
A.II.	Ažio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	088	-2 410	-2 628
2.	Kapitálové fondy	090	-2 410	-2 628
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	-2 410	-2 628
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	099	211 383	211 354
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazené zřete minulých let (-/-)	100	211 383	211 354
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	-37 684	29
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	104	50 014	63 238
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	105	1 652	778
4.	Ostatní rezervy	109	1 652	778
C.	Závazky (C.I. + C.II. + C.III.)	110	48 362	62 460
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	111	21 809	8 818
8.	Odložený daňový závazek	121	32	8 123
9.	Závazky - ostatní	122	21 777	695
9.1.	Závazky ke společníkům	123	21 501	
9.3.	Jiné závazky	125	276	695
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	126	26 553	53 642
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	8 300	20 080
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	3 515	11 971
B.	Závazky ostatní	138	14 738	21 591
8.1.	Závazky ke společníkům	137		424
8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	2 029	4 766
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	1 198	2 944
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	141	331	4 375
8.6.	Dohadné účty pasívní	142	2 494	573
8.7.	Jiné závazky	143	8 086	8 489
D.	Časové rozlišení pasív (D.1. + D.2.)	147	175	2 890
1.	Výdaje příštích období	148	143	582
2.	Výnosy příštích období	149	32	2 408

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA 2021

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2008
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BALANCE) ke dni 31. 12. 2021 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

BRISTOL GROUP s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
poskytnutí účetní jednotky
Sadová 2026/19
Karlovy Vary
36001

IČ
64 83 33 21

označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	001	1 483 758	-1 052 278	431 480	478 478
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	003	1 458 932	-1 050 222	408 710	443 517
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	004	14 986	-14 954	32	567
1.	Neimmateriální výsledky vývoje	005				
2.	Ocenitelné práva	006	14 986	-14 954	32	567
2.1.	Software	007	14 020	-13 988	32	527
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	966	966		40
3.	Goodwill	009				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	014	1 443 944	-1 035 268	408 676	439 543
1.	Pozemky a stavby	015	1 169 847	-805 040	364 807	392 988
1.1.	Pozemky	016	49 421		49 421	49 856
1.2.	Stavby	017	1 120 426	-805 040	315 386	343 232
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	232 953	-230 228	2 725	5 325
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	38 635		38 635	38 821
4.1.	Přátelské celky trvalých porostů	021				
4.2.	Dospělé zvířata a jejich skupiny	022				
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	38 635		38 635	38 821
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	2 509		2 509	2 509
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	2 509		2 509	2 509
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	027	2		2	3 407
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	028				
2.	Záručky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029				
3.	Podíly – podstatný vliv	030				
4.	Záručky a úvěry – podstatný vliv	031				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	2		2	3 407
6.	Záručky a úvěry – ostatní	033				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	037	24 679	-2 056	22 523	34 604

C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	038	1 412		1 412	1 558
1.	Material	039	1 123		1 123	1 259
2.	Nakonečená výroba a polotovary	040				
3.	Výrobky a zboží	041	289		289	299
3.1.	Výrobky	042				
3.2.	Zboží	043	289		289	299
4.	Mladé a oslavní zvířata a jejich skupiny	044				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	046	9 128	-2 056	7 072	16 052
1.	Dlouhodobé pohledávky	047				
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049				
1.3.	Pohledávky – poskytnutý vliv	050				
1.4.	Odloužená daňová pohledávka	051				
1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
5.1.	Pohledávky za společníky	053				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
5.4.	Jiné pohledávky	056				
2.	Krátkodobé pohledávky	057	9 128	-2 056	7 072	1 717
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	2 587	-2 056	531	1 717
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059				
2.3.	Pohledávky – poskytnutý vliv	060				
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	6 541		6 541	1 335
4.1.	Pohledávky za společníky	062				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	2 761		2 761	1 857
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	248		240	31
4.5.	Dohadné účty aktivní	066	77		77	6 579
4.6.	Jiné pohledávky	067	3 455		3 455	5 838
3.	Časové rozlišení aktiv	068				
3.1.	Náklady příštích období	069				
3.2.	Komplexní náklady příštích období	070				
3.3.	Příjmy příštích období	071				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	072				
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	073				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	075	14 039		14 039	16 994
1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	298		298	199
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	13 741		13 741	16 795
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	078	247		247	357
1.	Náklady příštích období	079	198		198	357
2.	Komplexní náklady příštích období	080				
3.	Příjmy příštích období	081	49		49	

označ. a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné úč. období d	Min.úč. období e
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	082	431 480	478 478
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	083	392 502	428 289
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	084	256 900	256 900
1.	Základní kapitál	085	256 900	256 900
2.	Vlastní podíly (-)	086		
3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	088	-253	-2 410
1.	Ážio	089		
2.	Kapitálové fondy	090	-253	-2 410
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091		
2.2.	Cenařovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	-253	-2 410
2.3.	Cenařovací rozdíly z přecenění při průměrech obchodních korporací (+/-)	093		
2.4.	Rozdíly z přeměn účelových korporací (-/+)	094		
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměněch obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	096		
1.	Ostatní rezervní fondy	097		
2.	Statutární a ostatní fondy	098		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	099	173 799	211 363
1.	Verodělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	173 799	211 363
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	-37 844	-37 684
2.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B. + C.	Čistý zdroj (součet B. + C.)	104	38 978	50 189
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	105	1 047	1 652
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
4.	Ostatní rezervy	109	1 047	1 652
C.	Závazky (C.I. + C.II. + C.III.)	110	37 931	48 537
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C.1.1. až C.1.9.)	111	22 108	21 809
1.	Vydané dluhopisy	112		
1.1.	Výměnné dluhopisy	113		
1.2.	Ostatní dluhopisy	114		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	119		
7.	Závazky - podstatný vliv	120		
8.	Odloužený daňový závazek	121	32	32
9.	Závazky - ostatní	122	22 076	21 777
9.1.	Závazky ke společníkům	123	22 076	21 501

9.2.	Dohadné účty pasivní	124		
9.3.	Jiné závazky	125	3	276
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	126	15 663	26 553
1.	Vydané dluhopisy	127		
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128		
1.2.	Ostatní dluhopisy	129		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	774	8 300
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	2 673	3 515
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		
7.	Závazky - podstatný vliv	135		
8.	Závazky ostatní	136	12 216	14 738
8.1.	Závazky ke společníkům	137		
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	848	2 029
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	400	1 198
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	141	78	331
8.6.	Dohadné účty pasivní	142	2 380	2 494
8.7.	Jiné závazky	143	8 510	8 686
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	144	160	175
1.	Výdaje příštích období	145		143
2.	Výnosy příštích období	146	160	32
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	147		
1.	Výdaje příštích období	148		
2.	Výnosy příštích období	149		

Právní forma účetní jednotky :	
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	obchodní

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	
16.6.2022		

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA 2022

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BALANCE)

ke dni 31. 12. 2022
(v celých tisících Kč)

IČ

64 83 33 21

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

BRISTOL GROUP s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Sadová 2028/19

Karlovy Vary

36001

označ a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	001	1 477 145	-1 075 541	401 604	431 480
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	003	1 452 859	-1 073 485	379 174	408 710
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	004	14 986	-14 981	5	32
2.	Ocenitelná práva	006	14 986	-14 981	5	32
2.1.	Softwarové	007	14 020	-14 015	5	32
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	966	-966		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	014	1 437 871	-1 058 504	379 187	408 676
1.	Pozemky a stavby	015	1 189 848	-828 788	341 060	384 807
1.1.	Pozemky	016	49 421		49 421	49 421
1.2.	Stavby	017	1 120 427	-828 788	291 639	315 386
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	231 220	-229 716	1 504	2 725
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	34 094		34 094	36 635
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	34 094		34 094	36 635
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	2 509		2 509	2 509
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	2 509		2 509	2 509
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	027	2		2	2
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	2		2	2
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	037	24 352	-2 056	22 296	22 523
C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	038	2 878		2 878	1 412
1.	Materiál	039	2 865		2 865	1 123
3.	Výroky a zboží	041	13		13	289
3.2.	Zboží	043	13		13	289
C.II.	Pohledávky (C.II.1. + C.II.2. + C.II.3.)	046	8 545	-2 056	6 489	7 072
2.	Krátkodobé pohledávky	057	8 545	-2 056	6 489	531
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	4 670	-2 056	2 614	531
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	3 875		3 875	6 541
4.3.	Stát - daňové pohledávky	064				2 761
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	95		95	248
4.5.	Dohazné účty aktivní	066	889		889	77
4.6.	Jiné pohledávky	067	3 091		3 091	3 455
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	075	12 929		12 929	14 038
1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	578		578	298
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	12 351		12 351	13 741
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	078	134		134	247
1.	Náklady příštích období	079	134		134	198
3.	Příjmy příštích období	081				49

označ a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	082	401 604	431 480
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	083	378 318	392 502
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	084	256 900	256 900
1.	Základní kapitál	085	256 900	256 900
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	088	-263	-253
2.	Kapitálové fondy	090	-253	-253
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	-253	-253
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	099	135 854	173 799
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	135 854	173 799
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	-14 183	-37 944
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	104	23 286	38 978
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	105	360	1 047
4.	Ostatní rezervy	109	360	1 047
C.	Závazky (C.I. + C.II. + C.III.)	110	22 926	37 931
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	111	33	22 108
8.	Odložený daňový závazek	121	33	32
9.	Závazky - ostatní	122		22 076
9.1.	Závazky ke společníkům	123		22 073
9.3.	Jiné závazky	125		3
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	126	21 537	15 823
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	1 262	774
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	8 374	2 673
8.	Závazky ostatní	136	11 901	12 216
8.1.	Závazky ke společníkům	137	50	
8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	10	848
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	339	400
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	141	463	78
8.6.	Dohadné účty pasivní	142	1 943	2 380
8.7.	Jiné závazky	143	8 098	8 510
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	144	1 356	160
2.	Výnosy příštích období	146	1 356	160