

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-81>

УДК 338.488.2:640.4]:615.8

## КОНЦЕПЦІЯ WELLNESS ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМОК ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## THE CONCEPT OF WELLNESS AS AN INNOVATIVE DIRECTION OF ORGANIZING WORK OF HOTEL ENTERPRISES

**Парфіненко Тетяна Олексіївна**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7442-9027>

**Parfinenko Tetiana**

V.N. Karazin Kharkiv National University

Стаття присвячена визначенню особливостей роботи готельних підприємств на засадах Wellness. В роботі розглянуто концепцію Wellness, як інноваційний напрям розвитку готелів. Визначено основні відмінності між Wellness-готелями і готелями з Wellness-центрами, які полягають: у функціональній значимості оздоровчої послуги (цільова, додаткова), терміні перебування у готелях та маркетинговій стратегії просування продукту. Наведено концептуальну модель Wellness-середовища готелю. З'ясовано чинники, що впливають на прибутковість оздоровчих готелів. Визначено конкурентні переваги, що надають Wellness-центри готельним підприємствам та виявлено організаційні особливості Wellness-центрів у структурі готельних підприємств. Проведене дослідження дозволило з'ясувати особливості роботи Wellness-готелів і готелів з Wellness-центрами та визначити основні характеристики Wellness-послуги, як специфічного готельного продукту.

**Ключові слова:** Wellness-готель, Wellness-центр, готельні підприємства, оздоровча послуга.

The general trend of the hotel industry market development is the combination of hotel services with the beauty and health industry, resulting in the emergence of Wellness hotels and hotels with Wellness centers. First of all, this is due to the increase in society's demand for a healthy lifestyle, harmonious existence with nature, quality goods and services and their compliance with ethical and ecological principles. Against this background, hotel companies are actively offering their clients a wide range of health treatments for relaxation and rest, as well as complex recovery programs designed for a longer period. Implementation of the Wellness concept in organization of work of a hotel enterprise is one of the important factors in increasing its profitability and competitiveness. In this regard, there is a need to determine peculiarities of work of hotel enterprises on the basis of Wellness. The study considers the concept of Wellness as an innovative direction of hotel development. The main differences between Wellness hotels and hotels with Wellness centers have been determined, which are: functional significance of a wellness service (targeted, additional), the length of a stay in hotels, and marketing strategy of promoting the product. A conceptual model of Wellness environment of a hotel is provided, main elements of which are: healthy food, relaxation, healthy thinking and physical health. Accordingly, directions (profile) of Wellness hotels have been clarified: spiritual and intellectual development; an immersive environment for health and well-being; conventional and alternative medicine; Spa procedures, healthy nutrition, physical improvement; aesthetic treatment (skin, teeth, and body care). Competitive advantages provided by Wellness centers to hotel enterprises have been determined and organizational peculiarities of Wellness centers in the structure of hotel enterprises have been identified. The conducted research made it possible to clarify the peculiarities of the work of Wellness hotels and hotels with Wellness centers, to determine main characteristics of a Wellness service as a specific hotel product and to establish that development of activities of Wellness hotels and Wellness centers in the structure of hotel enterprises is a promising and innovative direction of hotel business development.

**Keywords:** Wellness hotel, Wellness center, hotel enterprises, wellness service.

**Постановка проблеми.** Загальним трендом розвитку ринку підприємств готельної індустрії є поєднання готельних послуг з індустрією краси та здоров'я, результатом чого є виникнення Wellness-готелів та готелів з Wellness-центрами. В першу чергу це зумовлено збільшенням попиту суспільства на здоровий спосіб життя, гармонійне існування з природою, якісні товари та послуги і відповідність їх етичним та екологічним принципам. На цьому тлі готельні підприємства активно пропонують своїм клієнтам як широкий спектр оздоровчих процедур для релаксації та відпочинку, так і комплексні програми відновлення здоров'я, які розраховані на більш тривалий період. Впровадження концепції Wellness в організацію роботи готельного підприємства стало одним із вагомих чинників підвищення його прибутковості та конкурентоспроможності. Це сприяло виникненню таких готельних підприємств, як Wellness-готелі та готелі з Wellness-центрами, діяльність яких пов'язана з оздоровчими послугами. У зв'язку з цим виникає потреба у дослідженні особливостей організації роботи готельних підприємств на засадах Wellness.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значну увагу питанням організації роботи готельних підприємств було приділено у роботах як вітчизняних так зарубіжних вчених. Вагомий внесок у дослідження проблем розвитку, управління та функціонування готельних установ зробили С. Байлик, І. Балабанов, В. Герасименко, В. Гуляєв, І. Зорін, К. Каспар, Й. Кріпендорф, Ф. Котлер, А. Кох, І. Лазаришин, Є. Мних, Х. Роглев, В. Фреєр, В. Цибух, С. Цьохла, М. Чумаченко, О. Шаблій, Л. Шматько та ін.

Сьогодні чимало науковців розглядають впровадження концепції Wellness у роботу готельних підприємств як чинник підвищення конкурентоспроможності та привабливості. Основні аспекти застосування Wellness-інновацій в індустрії гостинності були розглянуті І. Дитріх, Т. Іщенко, Н. Марченко, І. Стоян, О. Шидловською, О. Шаповаловою, Г. Яворською та ін.

У світовому досвіді склалося розуміння Wellness-готелю, як установи, орієнтованої на клієнтів, основним мотивом яких є збереження або зміцнення свого здоров'я, що пропонує комплексний пакет послуг для задоволення потреб гостей у фізичному та психічному здоров'ї, релаксації, здоровому харчуванні та Wellness-орієнтованому середовищі [6]. Оздоровчі готелі можуть також при-

ймати одночасно гостей як для лікування, так і для оздоровлення. Однак, ці два сегменти слід розглядати окремо під час вибору маркетингової стратегії [12]. Схожого трактування дотримуються і українські дослідники. Під Wellness-готелем вони розуміють спеціалізоване готельне підприємство, що пропонує програми підвищення резервів здоров'я, в основі яких покладено принцип виявлення індивідуальних факторів ризику та їх корекція [1; 2; 3]. У цих готелях гості можуть обирати класичні або нетрадиційні методики оздоровлення, індивідуальну програму фізичних тренувань, а також повний комплекс послуг догляду за тілом [1]. Дотримання Wellness спеціалізації та позиціонування себе як Wellness-готель надає установам більше переваг і робить їх значно привабливішими для відвідувачів [2].

Огляд наукової літератури засвідчив, що здебільшого роботи мають узагальнюючий характер і не висвітлюють особливості діяльності як Wellness-готелів так готелів з Wellness-центрами.

**Формулювання мети статті.** Метою пропонуваної публікації є визначення особливостей організації роботи готельних підприємств на засадах Wellness.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне слово Wellness має давнє походження. Британська енциклопедія визначає, що вперше термін було використано у 1653 р. як якість або стан гарного здоров'я, якого прагнуть досягти [7]. Однак, основи Wellness були закладені набагато раніше і простежити їх можна ще у Античній цивілізації та у народів Стародавнього Сходу. Ці культури мали унікальну систему медицини, яка володіла особливим розумінням принципів, необхідних для зміцнення та підтримки здоров'я і добробуту людини. Вони зосереджувались на людині як цілісній системі, розуміючи, що гарне здоров'я включає в себе баланс тіла, розуму та духу.

Сучасне розуміння Wellness як системи оздоровлення, пов'язано зі зростаючою увагою до психічної рівноваги, балансу між роботою та особистим життям, соціальною справедливістю, довкіллям, сталістю, штучним середовищем та громадською охороною здоров'я. Основними складниками цієї системи є помірне і комфортне фізичне навантаження, здорове харчування, комплексний догляд за шкірою, хороший відпочинок, оптимізм і позитивне мислення [2]. Крім того, Wellness – це специфічний простір, де можна

розслабитися або навпаки зарядитися енергією, отримати задоволення від процедур та насолодитися незабутньою атмосферою. Деякі готельні підприємства активно інтегрують продукти, орієнтовані на здоров'я, у різні сектори – від меню страв і напоїв, до зручностей в кімнатах. Серед найбільших лідерів оздоровчих послуг на ринку готельних послуг можна виділити: Westin Wellness Escapes, Even Hotels, InterContinental Hotels Group та ін.

Інтеграція Wellness в індустрію гостинності є інноваційним і перспективним напрямком розвитку галузі. Зазвичай створення нового продукту або послуги відбувається поступово і безперервно, враховуючи тенденції ринку [4]. Впровадження Wellness у готельний бізнес сприяє як виникненню кардинально нового продукту, який здебільшого не характерний для цієї сфери, так і розширенню асортименту послуг, їх покращенню та зміні стилю роботи.

В оздоровчому сегменті підприємств розміщення виокремлюють Wellness-готелі та Wellness-центри, які мають свої особливості (рис. 1).

Розглянемо особливості організації Wellness-готелів більш докладно. Отже, Wellness-готелі – це підприємства, які орієнтовані на надання послуг оздоровчо-профілактичного характеру через специфічні програми в основі яких покладено принципи фізичного і духовного розвитку особистості. Основними споживачами оздоровчих послуг є гості, для яких створення індивідуальної стратегії здоров'я є провідним мотивом подорожі [9]. Wellness-готелі розрізняються за своєю спеціалізацією і поділяються на цільові (зосереджені на одному методі лікування) і комплексні (включають декілька методів оздоровлення), що дозволяє гостям обирати пропозиції, які повністю задовольняють їх потреби. Пропоновані готелем Wellness-програми можуть містити як загальні пакети догляду за тілом, так і більш серйозні, орієнтовані на конкретний результат і розраховані на тривалий період. До таких пропозицій відносять програми: схуднення, зняття стресової напруги, відмови від паління, для здорового хребта та суглобів, підвищення імунітету та ін.

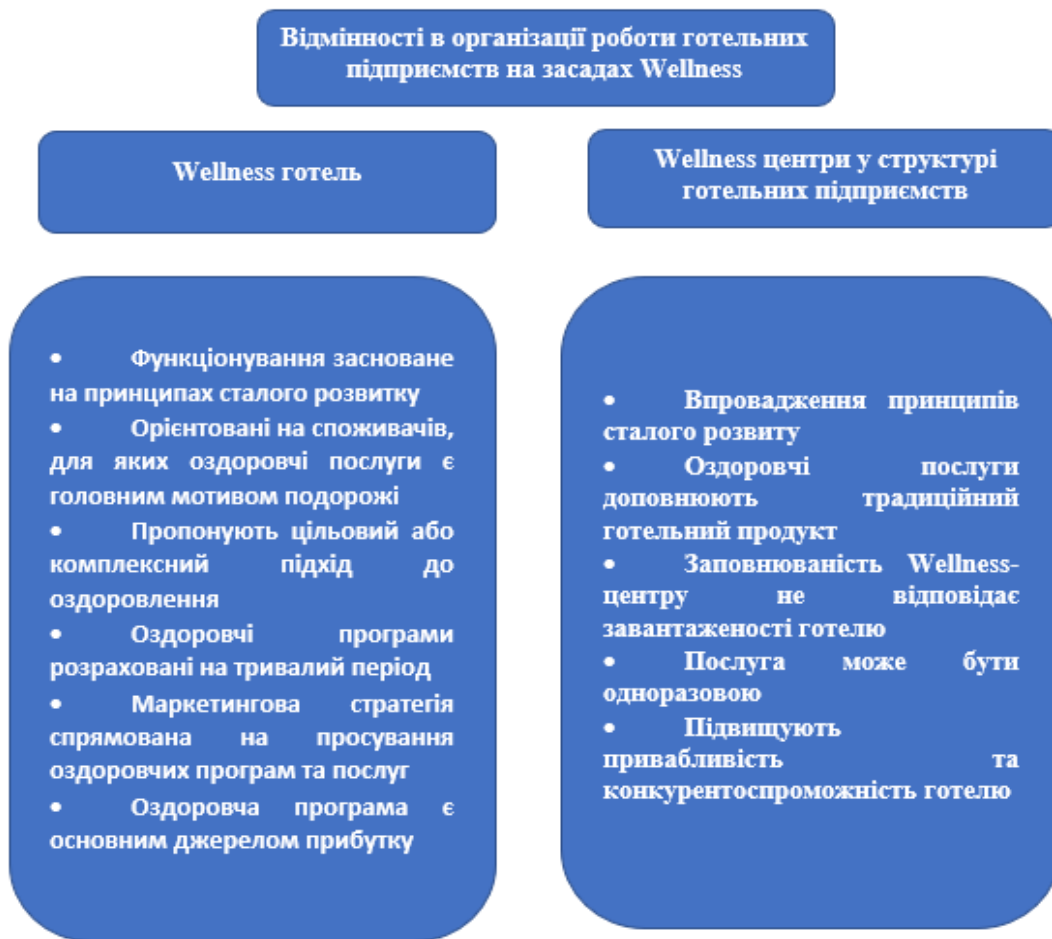


Рис. 1. Відмінності в організації роботи готельних підприємств на засадах Wellness

Джерело: складене автором



Рис. 2. Модель оздоровчого середовища Wellness-готелю

Джерело: [6]

Для спеціалізованих засобів розміщення асортимент послуг необхідно планувати та реалізовувати їх у межах конкретної концепції діяльності та розвитку підприємства, що визначається специфікою потреб споживачів готельного продукту. Концепція Wellness-готелю розробляється на ранніх етапах проектування, що дозволяє враховувати певні послуги та зручності, які суттєво відрізняють оздоровчі засоби розміщення від традиційних готелів. Як правило, концепція передбачає обладнання та устаткування для Spa-процедур і спортивних залів; визначає термін перебування гостя; наявність алкогольних напоїв; зонування простору; спосіб надання медичних та консультативних послуг, профіль оздоровчих програм та ін. Здебільшого у концепціях Wellness готелів акцент робиться на здоровому харчуванні або усвідомленому виборі продуктів харчування та напоїв, зниженні споживання стимуляторів (наприклад, кофеїн, алкоголь чи тютюн), духовному та інтелектуальному розвитку, самовдосконаленні та ін. Відповідно до цього, можна розрізнити Wellness-готелі за їх профілем (рис. 3).

Також слід зазначити, що напрямки Wellness-готелів не є взаємовиключними та в деяких випадках можуть перетинатися.

З точки зору отримання прибутку Wellness-готель принципово відрізняється від стандартного готелю. По-перше, у Wellness-готелях гості зазвичай платять за пакети програм, а не за номер. Якщо два гостя відвідують Wellness-готель разом, то це подвоїть прибуток, навіть якщо вони мешкають в одній кімнаті. По-друге, тривалість перебування гостей Wellness-готелів зазвичай є довшою, ніж звичайних туристів. Програми, як правило, тривають близько п'яти-десяти днів. По-третє, Wellness-турист не лише довше залишається, а й проводить набагато більше часу на курорті, беручи участь у заходах, а також у процедурах та консультаціях, що надає більше можливостей для максимізації доходів. Таким чином, Wellness-готель отримує близько 35% свого доходу від Spa та оздоровчих заходів, хоча ця цифра може досягати і 50%, що набагато більше, ніж отримують стандартні готельні підприємства [10].



**Рис. 3. Напрямки (профіль) Wellness-готелів**

*Джерело: [10]*

Негативним чинником для нормального функціонування багатьох готельних підприємств є сезонність. Проте, Wellness готелі, навпаки в цей період забезпечують більш стабільний потік гостей. Wellness-туристи подорожують із певною метою і тому пора року для них не є дуже важливою. Попередні дослідження засвідчили, що Wellness-готелі у Тайланді мають значно вищий рівень завантаженості, ніж розкішні готелі у низький сезон. Wellness-готелі заробляють набагато більше не в період високого попиту, коли всі готелі повністю завантажені, а у міжсезоння, коли інші готелі або закриті, або майже порожні (рис. 4).

З погляду маркетингу Wellness-готелі мають набагато вищий середній відсоток повторних візитів (приблизно 30-55%). У разі вподобання певної оздоровчої програми, готель буде мати своїх прихильників. Це означає, що гості будуть повертатися щороку і підприємство буде докладати менше зусиль, спрямованих на просування послуг.

Важливим показником ефективності функціонування Wellness-готелів є RevPAR (дохід від доступного номеру). У попередніх дослідженнях [9] було проведено порівняння

RevPAR Wellness-готелів в Італії, Іспанії та Тайланді з показником традиційних готелів у тих місцях. Виявилось, що RevPAR для Wellness-готелів вище на 35–450% (табл. 1).

Сьогодні Wellness індустрія в усьому світі стрімко поширюється. Її елементи знаходять втілення у різних концепціях готельних підприємств. Крім автентичних Wellness-готелів, які є метою подорожі, вирізняють готелі, які у своїй структурі мають Wellness-центри.

Wellness-центр – це самостійний або у структурі готелю простір зі специфічною аурою, де можна отримати одноразові оздоровчі послуги та скористатися басейном, сауною та тренажерним залом. Готельний Wellness має велике значення для розвитку всього готельного комплексу й дає додаткову конкурентну перевагу, що, в свою чергу, приваблює клієнтів і забезпечує збільшення сукупного доходу готельєрів.

Оздоровчі центри, подібно ресторанам, є додатковою статтею доходів (зазвичай складають менше 10% загального доходу), їх діяльність може бути інтегрована в управління готелем або реалізована за франшизою. Ефективність Wellness-центру оціню-

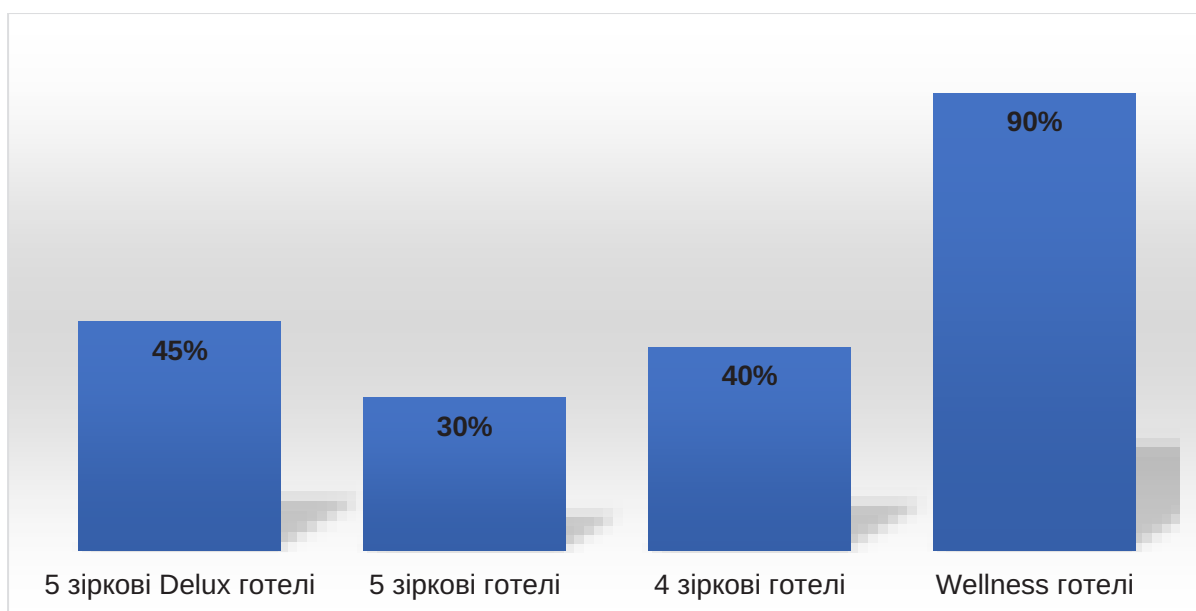


Рис. 4. Завантаженість різних сегментів готелів в Таїланді в період низького сезону (квітень-травень)

Джерело: [10]

Таблиця 1

Порівняння RevPAR Wellness-готелів та традиційних готелів

	Wellness-готелі/ ретрит програми			Традиційні готелі
	Номери	Річний дохід, 2017 р.	RevPAR, 2017 р.	RevPAR готелів 2017 р. (*)
Італія	100	US \$45M	US \$1,244	US \$450
Іспанія	91	US \$29M (**)	US \$873 (**)	US \$320
Таїланд	72	US \$14M	US \$547	US \$405
Таїланд	51	US \$22M	US \$1,162	US \$210

(\*) - Європейський огляд готелів, червень 2018 року

(\*\*) - Огляд діяльності готельної індустрії Таїланду, 2018

Джерело: Звіт про європейські мережі та готелі за 2018 рік [8],  
Огляд діяльності готельної індустрії Таїланду, 2018 [11]

ється за допомогою галузевих показників ефективності (KPIs), таких як використання процедурного кабінету (treatment room utilization, TRU) і дохід від процедурного кабінету (RevPATR). Заповнюваність готелю, середня денна ставка (average daily rate, ADR) та дохід від номера на доступний номер (room revenue per available room, RevPar), як і раніше, вимірюються та порівнюються за рівнем обслуговування для оцінки ефективності об'єкта та потенційного прибутку. Дохід від Wellness-центру визначається, як правило, через розрахункові коефіцієнти залучення гостей та дохід від Спа-салону з розрахунку на зайнятий номер (spa revenue per occupied room, SRevPOR).

Наявність Wellness-центру або SPA-комплексу дає готелю цілиу низку важливих конкурентних переваг, а саме:

- лояльність клієнтів;
- збільшення відсотка повторних візитів;
- підвищення прибутковості готелю загалом (підвищення категорії, можливість збільшення вартості номера, підвищення відсотка завантаження номерного фонду);
- залучення нових клієнтів через просування подарункових сертифікатів на окремі послуги, які добре продаються і забезпечують заповнюваність SPA-комплексу до 50% новими клієнтами;
- переорієнтація Wellness-центрів у міжсезоння на місцевого клієнта, що допоможе

запобігти зниженню прибутковості готелю у цей період [2].

Особливе значення для готелю має розташування, зручність та комфортність Wellness-зони. Wellness-зона, це специфічний простір, який включається до проекту, ще на стадії будівництва. Хоча існує чимало готелів, які перебудовують господарчі приміщення під SPA або Wellness локації, але це спричиняє купу проблем та додаткових витрат [9]. З метою запобігання певних незручностей, потрібно враховувати наступні моменти:

– Розташування: Wellness-центр повинен розташовуватися так, щоб гості могли потрапити прямо в центр, а не через вестибюль готелю.

– Послуги: рецепція, перукарня, шафи для зберігання речей, душові та туалети, тренажерний зал, сауна, парна та джакузі, масажний кабінет та кімната відпочинку.

– Простір: локація, яка має зону відпочинку у центрі комплексу, з окремим приват-

ним простором, це може бути як для загального, так і для індивідуального використання [5].

До основних елементів Wellness-центру, які відграють важливу роль у зручностях та комфорті, відносять: роздягальні, туалети, душові, сауна, лазня, охолоджувальні приміщення (холодний душ, автомат з льодом, басейн з холодною водою), джакузі, зона відпочинку та подача різних напоїв, що визначається відповідно до місткості готелю (рис. 5). При проектуванні важливо також розуміти, чи буде Wellness-центр тільки для гостей готелю або буде відкритий для інших відвідувачів

**Висновки.** Wellness пропозиції виступають сьогодні одними з найбільш затребуваних послуг в індустрії відпочинку та гостинності. На цьому тлі готельний ринок пропонує дві моделі надання оздоровчих послуг – це Wellness-готелі та Wellness-центри у структурі готельних підприємств. Кожна з цих моделей



- |                         |                            |                           |
|-------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1. Вестибюль            | 9. Душові кабінки          | 18. Масажний кабінет      |
| 2. Рецепція             | 10. Ванночка для миття ніг | 19. Кімната для персоналу |
| 3. Фітобар              | 11. Тропічні дощі          | 20. Солярій               |
| 4. Шафа                 | 12. Фітнес-зала            | 21. Турецька лазня        |
| 5. Чоловіча роздягальня | 13. Магазин обладнання     | 22. Ванна Кнайпа          |
| 6. Жіноча роздягальня   | 14. Фінська сауна          | 23. Басейн                |
| 7. Чоловічий туалет     | 15. Російська лазня        | 24. Гарячі ванни          |
| 8. Жіночий туалет       | 16. Крижана печера         | 25. Гарячий басейн        |
|                         | 17. Тепідарій              | 26. Струменевий душ       |

Рис. 5. Проект просторової організації Spa-Wellness центру

Джерело: [13]

є самостійною цілісною структурою і має особливості організації своєї діяльності. Окремий інтерес моделей викликає Wellness-послуга, яка в одному випадку вступає як оздоровча програма, оплачувана гостем і розрахована на певний період та результат. В іншому випадку оздоровча послуга є додатковою, як правило одноразовою, але вона створює індивідуальний імідж готелю. Ці моделі не є конкурентними між собою, тому, що вони розраховані на різні сегменти ринку, представниками яких

є як нішеві клієнти, орієнтовані на спеціалізований оздоровчий продукт, так і пересічні гості, перебування яких у готелях пов'язано з транзитною подорожжю, бізнесом, міжнародними конференціями, шопінгом та туризмом. В цілому, розвиток діяльності Wellness-готелів та Wellness-центрів у структурі готельних підприємств є перспективним та інноваційним напрямком розвитку готельного бізнесу, який спирається на сучасні технологічні розробки у галузі краси та здоров'я.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іщенко Т. І., Шидловська О. Б., Стоян І. М. Перспективи розвитку wellness-індустрії в готельному господарстві України / Т. І. Іщенко, О. Б. Шидловська, І. М. Стоян. *Географія та туризм*. 2013. Вип. 26. С. 87–93.
2. Марченко Н. І., Дітріх І. В. Перспективи застосування Wellness-інновацій в індустрії гостинності. *Вчені записки*. 2020. Том 31 (70) № 6 Ч. 2. С. 65-70.
3. Яворська Г. Велнес концепція в готельній індустрії. Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності в контексті сучасних тенденцій готельно-ресторанного бізнесу: зб. тез доп. І Всеукраїнської наук.-практ. конф., 13 травня 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 63.
4. Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 5663.
5. Čerović, S., (2008). Designing and construction of hotels, University Singidunum, Belgrade.
6. Chi, C. G. Q., Chi, O. H., & Ouyang, Z. (2020). Wellness hotel: Conceptualization, scale development, and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102404.
7. Dictionary : Merriam. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/wellness>
8. European Chains and Hotels Report, 2018. URL: [https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/HHTL\\_2018-EU-CHAINS-REPORT.pdf](https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/HHTL_2018-EU-CHAINS-REPORT.pdf)
9. Heyes, A. (2017). Hotel spa and wellness management. In *Hotel Accommodation Management* (pp. 83–93). Routledge.
10. Horwath HTL: Health & Wellness. URL: [https://cdn.horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/HHTL\\_HealthWellness.pdf](https://cdn.horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/HHTL_HealthWellness.pdf).
11. Thailand Hotel Industry Survey of Operations. URL: <https://horwathhtl.com/publication/hhtl-annual-study-2017-thailand>.
12. Mueller, Hansruedi, and Eveline Lanz Kaufmann. Wellness tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry. *Journal of vacation marketing* 7.1 (2001): 5–17.
13. Rančić, M., Popov-Raljić, J., & Pavić, L. (2013). Spa-wellness center as part of the hotel facility. *Turizam*, 17(2), 45–59.

#### REFERENCES:

1. Ishchenko T. I., Shydlovska O. B., Stoian I. M. Perspektyvy rozvytku wellness-industrii v hotelnomu hospodarstvi Ukrainy / T. I. Ishchenko, O. B. Shydlovska, I. M. Stoian. *Heohrafiia ta turyzm*. 2013. Vyp. 26. P. 87–93.
2. Marchenko N. I., Ditrih I. V. Perspektyvy zastosuvannia Wellness-innovatsii v industrii hostynnosti. *Vcheni zapysky*. Tom 31 (70) № 6 Ch. 2. 2020. P. 65–70.
3. Yavorska H. Velnes kontseptsiiia v hotelnii industrii. Innovatsii rozvytku kharchovykh tekhnolohii ta industrii hostynnosti v konteksti suchasnykh tendentsii hotelno-restorannoho biznesu: zb. tez dop. I Vseukrainskoi nauk.-prakt. konf., 13 travnia 2020 r. Ternopil, 2020. P. 63.
4. Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 5663.
5. Čerović, S., (2008). Designing and construction of hotels, University Singidunum, Belgrade.
6. Chi, C. G. Q., Chi, O. H., & Ouyang, Z. (2020). Wellness hotel: Conceptualization, scale development, and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102404.
7. Dictionary : Merriam. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/wellness>.



8. European Chains and Hotels Report, 2018. URL: [https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/HHTL\\_2018-EU-CHAINS-REPORT.pdf](https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/HHTL_2018-EU-CHAINS-REPORT.pdf).
9. Heyes, A. (2017). Hotel spa and wellness management. In *Hotel Accommodation Management* (pp. 83-93). Routledge.
10. Horwath HTL: Health & Wellness. URL: [https://cdn.horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/HHTL\\_HealthWellness.pdf](https://cdn.horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/HHTL_HealthWellness.pdf).
11. Thailand Hotel Industry Survey of Operations. URL: <https://horwathhtl.com/publication/hhtl-annual-study-2017-thailand>.
12. Mueller, Hansruedi, and Eveline Lanz Kaufmann. Wellness tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry. *Journal of vacation marketing* 7.1 (2001): 5–17.
13. Rančić, M., Popov-Raljić, J., & Pavić, L. (2013). Spa-wellness center as part of the hotel facility. *Turizam*, 17(2), 45–59.