

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Vytvoření inovačního modelu pro posílení konkurenční výhody lázeňského
zařízení v Karlových Varech**

**Creating an innovative model to enhance the competitive advantage of the spa
hotel in Karlovy Vary**

Tereza Hálová, DiS.

Cheb 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza HÁLOVÁ, DiS.**
Osobní číslo: **K15B0009K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vytvoření inovačního modelu pro posílení konkurenční
výhody lázeňského zařízení v Karlových Varech**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Vysvětlete význam řízení inovací a změn z hlediska posilování konkurenceschopnosti podniku.
3. Analyzujte současný stav řízení inovací a změn ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek, identifikovaných v analytické části bakalářské práce.
5. Posuďte ekonomický význam navržených opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci.* 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing-management: koncepte - instrumente - unternehmensfallstudien.* 15, global edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.
- **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- **TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol.** *Úvod do podnikové ekonomiky.* 3. upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.
- **VEBER, Jaromír a kol.** *Management inovací.* Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka





Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vytvoření inovačního modelu pro posílení konkurenční výhody lázeňského zařízení v Karlových Varech“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne 15.04.2019

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., mému vedoucímu bakalářské práce, za jeho odborný dohled a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společností skupiny Bristol Group za zpřístupnění a poskytnutí interních materiálů. V neposlední řadě děkuji své rodině za její bezmeznou podporu.

OBSAH

Úvod.....	7
1 Inovace.....	9
1.1 Inovační teorie.....	10
1.2 Inovační potenciál podniku	11
1.3 Management inovací	11
1.4 Zdroje inovací	13
1.4.1 Rozdělení zdrojů inovací dle P. F. Druckera.....	13
1.4.2 Zdroje financování inovací.....	13
2 Definice podnikatele a podnikání	15
2.1 Podnikání	15
2.2 Podnikatel.....	15
2.3 Obchodní závod	15
3 Funkce a cíle podniku	16
3.1 Funkce podniku.....	16
3.2 Cíle podniku	17
4 Právní formy podnikání	20
4.1 Podnik jednotlivce.....	20
4.2 Podnikání právnických osob	20
5 Cestovní ruch a ubytovací služby	22
5.1 Cestovní ruch	22
5.2 Ubytovací služby.....	23
6 Marketing.....	24
7 Představení společnosti Bristol Group.....	25
7.1 Historie.....	25
7.2 Současnost.....	26
8 Marketingový mix společnosti Bristol Group	28
8.1 Produkt	28
8.2 Cena.....	30
8.3 Distribuce	30
8.4 Marketingová komunikace.....	32
8.5 Lidé	33
8.6 Balíčky služeb	33
8.7 Programování	34

8.8 Spolupráce.....	34
9 Analýza prostředí podniku.....	36
9.1 Vnější prostředí.....	36
9.1.1 Makroprostředí.....	36
9.1.2 Mikroprostředí.....	38
9.2 Vnitřní prostředí.....	40
10 Marketingové cíle.....	41
10.1 Krátkodobé cíle.....	41
10.2 Dlouhodobé cíle.....	42
11 SWOT analýza.....	43
11.1 Silné stránky.....	44
11.2 Slabé stránky.....	44
11.3 Příležitosti.....	45
11.4 Hrozby.....	45
12 Inovační návrhy.....	46
12.1 Solná jeskyně.....	46
12.2 Akční pobytový balíček.....	48
12.3 Personální stránka.....	49
12.4 Vnitřní organizace podniku.....	50
Závěr.....	54
SEZNAM TABULEK.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	56
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

Úvod

Prostředí v oblasti hotelnictví a lázeňství v Karlových Varech je vysoce konkurenční. V roce 2017 se v Karlovarském kraji nacházelo dle statistik Českého statistického úřadu 481 hromadných ubytovacích zařízení. [1] Většina hotelových zařízení nabízí kvalitní služby cestovního ruchu. Mezi tyto služby řadíme především služby ubytovací, stravovací a lázeňské. Lázeňské služby jsou složeny z různých léčebných procedur, kvůli kterým je toto město hojně navštěvováno.

V letech 2009 až 2013 zasáhla státy mnoha zemí po celém světě finanční krize, která měla dopad na cestovní ruch, jak v České republice, tak i v zahraničí. Karlovy Vary, město závislé na cestovním ruchu a lázeňské klientele, tuto krizi také velmi silně pocítily. Krize měla silný vliv na vývoj cen ubytovacích a lázeňských služeb, zasáhla také dopravce a provozovatele hostinských zařízení či poskytovatele kulturních služeb. V tomto období ukončilo činnost několik cestovních kanceláří a ubytovacích zařízení. Ostatní byli nuceni ceny služeb snižovat, aby byli potenciální klientele dostupné.

Tato krize zajisté zastihla i jeden z hotelových gigantů v Karlových Varech, a to koncern Bristol Group. Společnost se z této krize postupně dokázala zvednout a začít zpět získávat svou pozici na trhu. Nejedná se však o snadnou cestu. Tuto situaci autorka práce sleduje již několik let právě ve výše uvedené společnosti, kde je od roku 2011 zaměstnána. Nejprve zde pracovala na pozici recepční, a právě díky této zkušenosti má všeobecný přehled o fungování hotelu, o jeho slabých i silných stránkách a příležitostech a hrozbách.

Cílem této bakalářské práce je „Vytvoření inovačního modelu pro posílení konkurenční výhody lázeňského zařízení v Karlových Varech“. V této práci jsou nejprve řešeny teoretické pojmy a definice z oblasti inovací, podniku a podnikání, oblastí cestovního ruchu, ubytovacích služeb a marketingu. Jedná se tak o jeden z dílčích cílů této práce, který je zaměřen především na oblasti týkající se vybraného podniku. Teoretické pojmy vycházejí z několika odborných literárních zdrojů.

Jelikož se hotely po proběhlé finanční krizi snaží získat zpět svou pozici na trhu, je nutné dostat nějakých změn a posunu k lepšímu. Vhodným nástrojem jsou inovace, které jsou nezbytnou součástí moderního podnikání. Obsahem dalšího dílčího cíle práce je objasnění významu řízení inovací a změn z hlediska posilování

konkurenceschopnosti podniku a analýza současného stavu řízení inovací a změn ve vybraném podniku.

V prvních šesti kapitolách jsou objasněny teoretické pojmy a východiska pro analytickou část práce. Sedmá kapitola představuje společnost tvořící koncern Bristol Group z historického i současného hlediska.

Osmá kapitola zahajuje analytickou část práce. V této části jsou zkoumány základní výzkumné otázky, které jsou zaměřeny na konkurenci v oblasti hotelnictví či lázeňství, s tím spojenou návštěvnost hotelového zařízení a cenu pobytů. Dojde k vytvoření rozšířeného marketingového mixu společnosti a v další kapitole na něho navazuje reálné prostředí podniku. V těchto kapitolách je čerpáno z interních zdrojů společnosti, ale především z vlastních znalostí a zkušeností autorky. Z interních zdrojů jsou využita data, která naleznete v tabulkách a grafech.

Desátá kapitola určuje krátkodobé a dlouhodobé cíle podniku v závislosti na předchozích kapitolách a teoretické části této práce. Předposlední kapitolu tvoří samotná SWOT analýza podniku, která rozebírá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Na základě analýzy prostředí podniku a SWOT analýzy, které je možné vypracovat díky informacím získaných v podniku, jsou navržena opatření, která mohou pomoci překonat slabé stránky, které jsou v práci identifikované. Jejím výsledkem jsou návrhy a opatření, které pomohou vytvořit takové inovace, které podniku mohou prospět nejen po stránce ekonomické, ale i lidské, mohly by navýšit příliv nové klientely a přivést zpět i klientelu původní. Úkolem těchto inovací je pomoci přivést hotelový komplex Bristol Group opět mezi špičky na trhu.

1 Inovace

V posledních letech se v literatuře o podnikání věnuje pozornost inovacím. To je přirozené, neboť podnikání, které se o inovace neopírá, má malou šanci uspět. (Švejda a kolektiv, 2007)

„Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejich podnikatelských aktivit“. (Pitra, 2006, s. 26)

V rámci definice podstaty pojmu inovace se pojednává o invenci, intuici a kreativitě. Mezi těmito pojmy existuje úzká spojitost, ale na obsah uvedených témat existují také různé a protichůdné názory. (Švejda a kolektiv, 2007)

Inovace představuje dle Vebera (2016, s. 79) *„komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Inovace je tedy více než invence, které jsou sice nutnou součástí inovací, ale samy o sobě nepostačují k naplnění inovace“.* Veber také pokračuje s tím, že *„východiskem inovací je kreativita, nápady a nové myšlenky“.*

Tvořivost – je obecný, průvodní znak invence i inovace. Je to podmínka jejich existence a má dominantní vliv na obsahovou náplň i implementaci, ale z rozdílné stránky. Podstatou tvořivosti je schopnost člověka vytvářet hodnoty. Má dva na sobě závislé prvky, stránky. První je poznávání, které je spojeno s existencí rozumové činnosti a se schopností vymýšlet nové názory, teorie, ideje atd. Poznávací stránka je úzce spojena s invencí, jejímž charakteristickým rysem jsou nové nápady, myšlenková vynalézavost a důvtip. Smyslem invence je její vyústění v inovaci. Druhou stránkou je stránka praktická – implementační.

Inovace se nemůže obejít bez vazby na poznávací část tvořivosti v podobě vědeckých teorií a doporučení poskytovaných výzkumem, které posilují tvořivý a aktivační aspekt inovací bez toho aniž by byla propojena na kreativní stránku poznání.

V poznávací a praktické činnosti se setkáváme také s pojmem intuice. Intuice je momentální vnuknutí, prozření či nahodilé tušení, které nám pomáhá proniknout k jádru problému a objasnit jeho vhodné řešení, se který se člověk v dané situaci potýká. (Švejda a kolektiv, 2007)

Intuice nám může v rámci nějakého rozhodování či řešení problému pomoci, ale nemůže v ní spočívat těžiště lidského konání a poznání, jelikož je jen doplňkovým

jevem. Podnikatelská činnost je spíše výsledkem chování než nějakého charakteristického rysu. (P. F. Drucker, 1993)

1.1 Inovační teorie

Inovační teorie dle Schumpetera

Pojem inovace prošel historickým vývojem. První definice, se kterou se můžeme setkat je od J. A. Schumpetera, který přišel s teorií ekonomického vývoje, který je založen na inovacích. Inovace považuje za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, které narušují stávající rovnováhu a opět ji vytvářejí, ale na vyšší úrovni. Inovace mají však závažnější změny pro celou ekonomiku, protože předurčují cyklický vývoj. Schumpeterova teorie cyklického vývoje vidí jeho příčiny ve změnách externího prostředí (revoluce, války), také faktory ekonomického růstu (akumulace, demografické změny) a třetí skupinou příčin jsou inovace. Ty jsou dle Schumpetera klíčovým motorem rozvoje a přiřazuje je podnikateli, jako iniciátoru, a hlavně realizátoru těchto kvalitativních změn. Schumpeter pokládal za inovace pouze úplně nové věci, které jsou dané prosazováním nových kombinací.

J.A. Schumpeter přišel s první klasifikací inovací:

- nový statek, dosud neznámý výrobek pro spotřebitele či výrobek nové kvality
- nová technologie
- nový trh
- nové suroviny
- nové organizační uspořádání.

Zejména produktové inovace narušují rovnováhu na trhu, pro původce inovací mohou znamenat využití mezery na trhu a rozvoj, pro jiné problémy s odbytem jejich zastaralých výrobků. V tom spatřuje Schumpeter tvořivou destrukci inovací, které narušují stávající tržní rovnováhu a ekonomika se postupně dostává do rovnováhy, ale na vyšší úrovni produkce.

Na Schumpetera navazuje spousta jeho následovníků i s odlišnými přístupy k ekonomickému rozvoji, byli jimi P. F. Drucker, F. Valenta či Gary Hamel. Přes všechny odlišnosti, nelze změnit nic na tom, že jsou to právě inovace, které ovlivňují

a často rozhodují o efektivnosti ekonomických subjektů a jejich rozvoji jak na podnikové, tak i národní úrovni.

Inovační teorie dle P. F. Druckera

Dle Druckera, který vydal v polovině osmdesátých let minulého století publikaci věnovanou inovacím, by inovace měly být pružně ověřeny na malém trhu s možností snadných změn. Cílem musí být dosažení vedoucího postavení v daném prostředí, jinak se vytváří prostor pro konkurenci.

Inovace je jakákoli změna k něčemu novému v různých oblastech společenského života. Inovace je celkový proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Je to hybný faktor každé organizace či instituce a jejím prostřednictvím dochází ke zlepšování pozice firmy na trhu, posílení konkurenční pozice, zvyšování kvality, snižování nákladů atd. (Veber a kol., 2016)

1.2 Inovační potenciál podniku

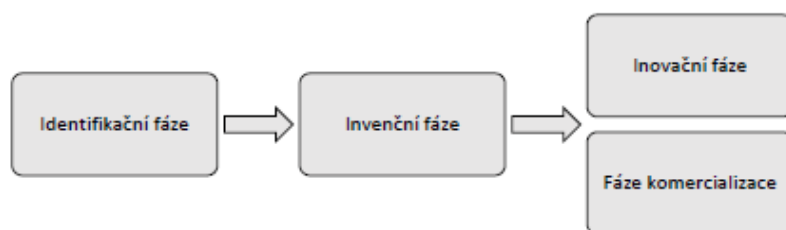
Podnikový potenciál se řadí mezi předpoklady a podmínky inovačních činností podniků. Jedná se o určitou schopnost podniku k účinnému jednání s ohledem na možnosti a stav, je to jeho určitá schopnost k výkonnosti. (Švejda a kolektiv, 2007)

Inovační potenciál se nachází v téměř každém podniku, jen je ho potřeba objevit, starat se o něho, rozvíjet ho a dostatečně ho využít. Takovýto podnik může být schopen konkurenceschopnosti v daném odvětví.

1.3 Management inovací

„Management inovací je pojem pro specifickou manažerskou disciplínu, která zejména na úrovni mikrosféry představuje komplex aktivit spojených s iniciací inovací až po jejich komerční uplatnění.“ (Veber a kol., 2016, s. 88)

Obr. č. 1: Fáze managementu inovací



Zdroj: Veber a kol., 2016, s. 88

Identifikační fáze

Zajisté není potřeba vyvíjet a vytvářet něco, o co není zájem, či je toho na trhu velké množství. V této fázi je potřeba identifikovat ty požadavky, na základě kterých budeme naše výrobky, služby a technologie inovovat. Inovace začala pronikat už i na státní úrovni, kde především evropské státy, které jsou závislé na exportu, zavádějí podobu ekonomické diplomacie. Ta je založená na sledování potřeb zákazníků ze strany pracovníků specializovaných organizací či pracovníků zahraničního zastoupení v cizině. Získané informace jsou předány domácí podnikatelské sféře.

Invenční fáze

V této fázi se jedná o nápady, a to především o jejich dotažení do podoby většinou nového vědeckého objevu. K tomuto dochází většinou ve vědeckých ústavech, laboratořích, výzkumných institucích či na vysokých školách. Tyto instituce jsou většinou financovány státem či z Evropské unie. Do budoucna se zvažují kritéria hodnocení výsledků těchto aktivit, aby u vědy a výzkumu vznikl tlak na její efektivnost.

Inovační fáze

Výsledky invenční fáze transformuje do fáze inovační. Nemusí se však jednat pouze o aktivity vědecké, ale také transformaci poznatků do podoby nových služeb, výrobků a nových technologií. Tato fáze je stále riziková, obáváme se neúspěchu, je však čitelnější a mnohem představitelnější díky svým výstupům. Tyto rizikové projekty jsou financovány z různých rizikových fondů, naopak nadějně projekty, většinou pro malé a střední podniky, jsou financovány formou přímých dotací.

Další formou veřejné podpory je odpočet nákladů na úspěšný vývoj a inovace od základu daně z příjmu. Postupně se také přidávají do financování inovační fáze komerční ústavy, kde se jedná o úvěrové produkty.

Fáze komercializace

Tato fáze je spojená s uvedením nového produktu či služby na trh tak, aby byl efektivní a ziskový od svého počátku. Jedná se o veškeré aktivity spojené s uvedením produktů na trh.

Stát v této fázi nabízí zvýhodněné podmínky pro podnikatele na výstavách a veletrzích, zařazení produktů do nabídek v katalogích, možnost prezentace své zajímavé nabídky na zahraničních misích. (Veber a kol., 2016)

1.4 Zdroje inovací

1.4.1 Rozdělení zdrojů inovací dle P. F. Druckera

Již P. F. Drucker přišel s názorem, že inovace začínají analýzou příležitostí. Tyto příležitosti vidí ve vnitřním i vnějším prostředí podniku. Většina inovací nevzniká náhodou, ale procesem, který využívá vědomě probíhajících změn. Vznik inovací Drucker rozdělil do dvou skupin. První skupina se týká příležitostí, tedy inovací uvnitř podniku a druhá vně podniku.

I. skupina

- Nečekaná událost – například nečekaný úspěch nebo neúspěch.
- Rozpory mezi realitou a tím, co předpokládáme.
- Inovace vycházející z potřeby určitého procesu.
- Změny struktury oboru nebo trhu.

II. skupina

- Demografické změny.
- Změny v pohledu na svět, náladách a významech.
- Nové znalosti. (Drucker, 1993)

1.4.2 Zdroje financování inovací

Inovace jsou všeobecně vnímány jako nějaký posun a přínos pro společnost. Ne vždy je ale možné získat inovace bez pomoci investice. Inovace mohou mít různou podobu, může se jednat o drobné inovace, které nejsou náročné po finanční stránce a provádějí se za běžného chodu firmy a dle firemních plánů, ale také se jedná o velké inovace, které vyžadují samostatný finanční rozpočet, který bude určen výlučně pro plánovanou inovaci. Velkou inovací je myšlena inovace, která posune například využívané technologie v podniku o úroveň výše. (Veber a kol., 2016)

Pokud budeme hovořit o velkých inovacích, finančně náročných, je potřeba uvést, jaké jsou možnosti jejich financování. Základní rozdělení zdrojů financování je na vlastní a cizí zdroje financování inovací. Vlastní a cizí zdroje dělíme dále na interní a externí. Rozdělení zdrojů financování je uvedeno na následujícím obrázku.

Obr. č. 2: Zdroje financování inovací

Zdroje financování inovací			
	Vlastní		Cizí
Interní	Externí	Interní	Externí
- zisk - odpisy	- vklady vlastníků - dotace a dary - venture capital	- podniková banka - rezervy	- úvěry finančních institucí - dluhopisy - finanční leasing - obchodní úvěry - ostatní závazky

Zdroj: vlastní zpracování dle Kislingerová, 2010

Investování z vlastních zdrojů se nazývá také samofinancování. Mezi vlastní zdroje společnosti řadíme zisk a odpisy. Především na začátku podnikání bývá využíván k investování do inovací zisk. Zisk však není tak stabilní a je potřeba u něho sledovat výši zdanění. „Na výši čistého zisku má kromě procentní sazby daně vliv i rozsah daňově uznatelných nákladů.“ (Švejda a kolektiv, 2007, s. 141)

Mezi externí vlastní zdroje financování řadíme vklady společníků, dary a dotace či venture capital neboli rizikový kapitál. Zdroje vložené majiteli a společníky a zdroje vygenerované vlastní činností podniku, či bezúplatně nabyté zdroje se nazývají vlastní kapitál. Vlastní kapitál je hlavním nositelem podnikatelského rizika.

Velmi často podniky využívají cizích zdrojů financování. Cizí zdroje jsou většinou levnější než vlastní kapitál a využívají je společnosti, které nemají potřebné vlastní finanční zdroje. S cizími zdroji se nepojí práva na majetkové účasti společnosti. Podstatou využití cizích zdrojů je navrácení jistiny a smluvních úroků v předem stanovených termínech.

Nejčastěji využívaným cizím zdrojem jsou bankovní úvěry. Ovšem české banky se velmi nerady angažují při financování inovací malých a středních podniků. Raději poskytují jeden velký úvěr než více malých, se kterými mají více práce. Od malých a středních podniků vyžadují velké množství informací jako je plán peněžních toků a nastavují podmínky tak vysoko, že je malé a střední podniky většinou nejsou schopné splnit. Mezi dlouhodobé bankovní úvěry patří investiční a hypoteční úvěr. U prvního zmíněného úvěru je potřeba zajištění dlouhodobým majetkem či třetí osobou a u druhého typu úvěru je potřeba zajištění alespoň nemovitým majetkem. V současnosti podíl dlouhodobých úvěrů na finančních zdrojích klesá. (Veber a kol., 2016)

2 Definice podnikatele a podnikání

2.1 Podnikání

Podnikání je definováno podle živnostenského zákona jako živnostenské podnikání: *„Živnost je soustavná činnost, provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* [2]

2.2 Podnikatel

„Podnikatelem je ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně a za účelem dosažení zisku.“ [3]

Nový občanský zákoník také přiděluje statut podnikatele také jiným osobám. *„Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely §1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“* [3]

„Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“ [3]

2.3 Obchodní závod

V roce 2012 vstoupil v platnost nový občanský zákoník, který zrušil pojem podnik a zavedl nový pojem, obchodní závod.

Před zrušením obchodního zákoníku (Zákon č. 513/1991 Sb.) byl podnik definován jako: soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Obchodní závod je definován jako *„organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“* (Taušl Procházková a kolektiv, 2017, s. 18)

3 Funkce a cíle podniku

3.1 Funkce podniku

Funkce podniku záleží na charakteru podniku, jeho velikosti, právní formě, na hospodářském odvětví, kde se podnik pohybuje a na vlastnictví.

1. Funkce společenská – podnik má spoluúčast na uspokojování potřeb v celospolečenském měřítku.
2. Funkce individuální – podnik zhodnocuje kapitál vložený zakladatelem.

Další možnost dělení funkcí je:

1. Funkce primární – zásobovací, výrobní, prodejní – objevují se v každém podniku a tvoří páteř podnikových činností a pro fungování podniku jsou zásadní. Zabývají se tvorbou a zužitkováním výkonů.
2. Funkce podpůrné – personální, investiční, finanční, správní – nabalují se na funkce primární. Pokud by ale podnik nevěnoval těmto funkcím pozornost, mohlo by toto zanedbání vést k existenčním problémům. Mají především informační, koordinační a řídicí funkci.

Funkce podniku jsou ovlivněny charakterem podniku. Základní funkce jsou:

- Výrobní (provozní) funkce – zajišťuje efektivní přeměnu vstupů na výstupy (na výrobky a služby).
- Prodejní (odbytová) funkce – vede k prodeji výrobků a služeb a k inkasu peněžních prostředků.
- Zásobovací (nákup doprava, skladování) funkce – zajišťuje vstupy (pořízení surovin, materiálů, peněžního kapitálu, pracovních sil...) do podnikání včetně řízení zásob a jejich skladování.
- Personální – činnosti týkající se zajištění pracovníků. Do této činnosti řadíme nábor pracovníků, jejich výběr, vytváření optimálních pracovních podmínek, zvyšování kvalifikace pracovníků.
- Investiční – péče o majetek podniku, jeho udržování, modernizace a rozšiřování.

- Finanční – obstarávání finančních prostředků. Zahrnujeme sem financování od založení podniku přes zvyšování kapitálu, až po likvidaci podniku. Tato funkce by měla zajistit optimální kapitálovou strukturu.
- Vědecko – technická funkce – inovace výrobků, vývoj, výzkum, technologická příprava výroby.
- Správa (administrativní činnost) – jedná se o administrativní činnosti, které zajišťují chod celého podniku. Například controlling, právní oddělení, plánování či vedení účetnictví. (Synek, Kislíngrová, 2015)

3.2 Cíle podniku

Pro podniky neexistuje žádný univerzální cíl. Cíle se u podniků liší podle jejich konkrétní činnosti, jejich zaměření výroby. Obvykle je hlavním posláním podniku výroba, distribuce výrobků, prodej zboží či poskytování služeb. Těmito činnostmi dochází k uspokojování potřeb zákazníků a všech subjektů, které jsou spjaté s podnikem.

Primárním podnikovým cílem je maximalizace zisku. Jedná se o klasický přístup, jelikož je součástí definice charakterizující podnikání. Tento cíl je často předmětem odborné kritiky, jelikož tento cíl je málo konkrétní a nebere v úvahu faktor rizika a času. Není doposud určené, zda má jít o cíl krátkodobý či dlouhodobý. Nejčastěji se chápe jako zisk celkový, ale později se také přistoupilo k vybraným ukazatelům rentability, zisku připadajícího na jednu akcii nebo ke snaze maximalizovat tržní cenu akcie.

V současnosti se považuje za primární cíl snaha zabezpečit existenci a rozvoj podniku. Jedná se o maximalizaci tržní hodnoty podniku, maximalizaci hodnoty pro akcionáře. Tyto cíle můžeme vyjádřit pomocí ukazatelů rentability MVA a EVA. (Taušl Procházková a kolektiv, 2017)

Druhy cílů

Při řízení podniku si manažeři nevystačí s cílem primárním, ve skutečnosti musí sledovat celou soustavu cílů, jejichž naplnění vede k cíli primárnímu. Základní kategorie cílů:

1. druhy cílů dle jejich významu (hierarchie)

- Jedná se o cíle vrcholové a podřazené.

- všechny cíle by měly být operabilní – odpovědnost pracovníků a měřitelnost
- primární cíle – MVA, EVA
- podle Woheho patří mezi primární a podřazené cíle mezicíle, které jsou prostředkem k dosažení primárního cíle, k dosažení mezicílů pak slouží cíle podřazené.
- podřazené cíle jsou prostředkem k dosažení primárního cíle, (zvýšení obratu, průnik na cílové trhy, reengineering), pro jejich stanovení lze využít i rozkladu vrcholového ukazatele

2. druhy cílů dle velikosti – omezené a neomezené

- omezené – jde o dosažení předem dané hodnoty
- neomezené – jde o dosažení maximální hodnoty

3. druhy cílů dle časového hlediska – krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé

- dlouhodobé – 3+ let, vyplývají ze strategie podniku jako celku, za jejich plnění odpovídá vrcholový management
- střednědobé – 1-3 roky
- krátkodobé – do 1 roku, měly by zajistit dosažení dlouhodobých cílů, jsou více operabilní a za jejich plnění jsou odpovědní i manažeři nižších stupňů řízení

4. druhy cílů dle jejich vzájemného vztahu – komplementární, konkurenční a indiferentní

- komplementární – dosahování jednoho cíle vede k dosahování druhého cíle (př. snižování nákladů vede ke zvyšování zisku)
- konkurenční – dosahování jednoho cíle ztěžuje plnění druhého cíle (př. intenzivnější reklama zvyšuje náklady)
- indiferentní – dosahování jednoho cíle nemá vliv na dosahování druhého cíle

5. druhy cílů dle jejich obsahu – ekonomické, technické a sociální

- ekonomické cíle členíme dále na výkonové (obrat, podíl na trhu, objem výroby, výrobní kapacita, zásoby a podobně), finanční (celkový, vlastní a cizí kapitál, finanční investice, likvidita, pohledávky apod.) a výsledkové (výnosy, náklady, zisk, CF, rentabilita, produktivita apod.)

- technické cíle – zaměřují se na vývoj a zavedení nových výrobků, jejich technickou stránku, technologie
- sociální cíle – jsou orientovány na okolí podniku, a především na zaměstnance, např. vytváření pracovních příležitostí, výše mezd, pracovní a sociální podmínky aj. (Synek, Kislingerová, 2015)

4 Právní formy podnikání

Základní právní formy podnikání v České republice jsou upraveny Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, dále Zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a Zákonem č. 586/1992., o daních z příjmů. (Taušl Procházková a kolektiv, 2017)

Nejprve je potřeba určit, kdo bude podnikat, zda se jedná o fyzickou osobu, právnickou osobu či stát.

4.1 Podnik jednotlivce

V případě podnikání fyzických osob hovoříme o podniku jednotlivce, kde musí fyzická osoba nejprve získat živnostenské či jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. K tomu, aby získala živnostenské oprávnění, musí splňovat všeobecné a zvláštní podmínky.

Živnosti se dělí dle požadavků na odbornou způsobilost na: ohlašovací a koncesované. Koncesované živnosti jsou provozovány na základě udělení koncese. Koncese je státní povolení k provozování živnosti. Ohlašovací živnosti dále dělíme na řemeslné, vázané a volné. [2]

4.2 Podnikání právnických osob

Právnická osoba může podnikat formou osobní společnosti, kapitálové společnosti či družstva. Právnická osoba musí být zapsána v obchodním rejstříku, který je přístupný veřejnosti k nahlédnutí.

Osobní společnosti

Mezi osobní společnosti zařazujeme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. Obě společnosti se zakládají na základě společenské smlouvy minimálně dvěma fyzickými nebo dvěma právnickými osobami nebo jejich kombinací, ovšem vždy nejméně dvěma osobami. Veřejná obchodní společnost na rozdíl od komanditní společnosti nevytváří povinný základní kapitál. Základní kapitál komanditní společnosti je tvořen součtem vkladů komanditistů. Komanditista je jedním ze společníků a ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Druhým typem společníka je komplementář, který za závazky společnosti ručí neomezeně.

Kapitálové společnosti

Kapitálovou společností jsou společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Akciová společnost je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Zakládá se obdobně jako společnost s ručením omezeným zakladatelskou smlouvou či listinou. Společnost může založit minimálně jedna právnická či jedna fyzická osoba a základní kapitál činí alespoň 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.

„Akcie je cenný papír nebo zaknihovaný cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací“. [4]

Akcie mají formu cenného papíru na řad (na majitele) či na doručitele (označujeme jako akcii na majitele), či formu zaknihované akcie. Společnost vede seznam akcionářů, kam se zapisuje: *„označení druhu akcie, její jmenovitá hodnota, jméno a bydliště nebo sídlo akcionáře, číslo bankovního účtu vedeného u osoby oprávněné poskytovat bankovní služby ve státě, jenž je plnoprávným členem Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, označení akcie a změny zapisovaných údajů“.* [4]

Akcie mohou být tři druhů: kmenové, prioritní a akcie se zvláštními právy. S kmenovými akciemi nejsou spojena žádná zvláštní práva. Prioritní akcie obsahují přednostní práva, která se týkají podílu na zisku či na jiných vlastních zdrojích či na likvidačním zůstatku společnosti. Avšak jsou to akcie bez hlasovacího práva, pokud není ve stanovách určeno jinak. *„S akciemi se zvláštními právy může být spojen zejména rozdílný, pevný nebo podřízený podíl na zisku nebo na likvidačním zůstatku, anebo rozdílná váha hlasů. S akciemi o stejné jmenovité hodnotě mohou být spojena různá zvláštní práva.“* [4]

Mezi další právní formy řadíme evropskou společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

5 Cestovní ruch a ubytovací služby

V této kapitole bude objasněn pojem cestovní ruch a jeho rozdělení dle několika kritérií. Vysvětleny budou také ubytovací služby na základě Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení.

5.1 Cestovní ruch

Cestovní ruch je přemístování osob z místa jejich trvalého bydliště do jiného místa. K tomuto přemístování dochází ve volném čase účastníků cestovního ruchu, a uskutečňuje se za jiným účelem, než je výdělečná činnost a migrace.

Cestovní ruch dělíme dle mnoha kritérií:

- a) Základní členění: domácí a zahraniční cestovní ruch, který dále dělíme na příjezdový, výjezdový a tranzitní.
- b) Dle cíle cesty: rekreační, kulturně poznávací, sportovní, náboženský, společenský, léčebný, zdravotní a dle motivu, kterým může být např. svatba, nákupy.
- c) Dle délky pobytu: krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý.
- d) Dle platební bilance státu: zahraniční cestovní ruch aktivní a pasivní.
- e) Dle počtu účastníků: individuální a skupinový.
- f) Dle způsobu organizace: organizovaný a neorganizovaný.
- g) Dle věku účastníků: mládež, rodiny s dětmi, senioři.
- h) Dle způsobu financování: komerční a sociální.
- i) Dle dopravních prostředků: silniční, autobusový, železniční, lodní, vertikální, letecký, kombinovaný
- j) Dle způsobu stravování: individuální či společný. Rozlišuje se také intenzita stravování.
- k) Dle prostředí: městský, venkovský, lázeňský či umístěný ve střediscích cestovního ruchu.
- l) Dle období: sezónní, mimo sezónní a stálý.

V rámci cestovního ruchu jsou poskytovány služby, které se dělí dle mnoha hledisek. Jedním z nejdůležitějších dělení je na služby základní a doplňkové a služby placené a neplacené. (Jakubíková, 2012)

5.2 Ubytovací služby

„Ubytovací služby umožňují ubytování mimo místo obvyklého pobytu účastníka cestovního ruchu včetně uspokojení jeho dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným pobytem souvisejí.“ (Jakubíková, 2012, s. 27) Ubytovací služby patří mezi základní služby cestovního ruchu, jsou významným předpokladem rozvoje pobytového cestovního ruchu.

„Asociace hotelů a restaurací České republiky na základě Usnesení vlády ze dne 17. 7. 1999 č. 717 a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – Czech Tourism sestavila „Oficiální jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, penzion, motel a hotel“ pro období let 2015–2020.“ [5]

Dokument rozděluje ubytovací zařízení do následujících kategorií: hotel, motel, penzion, hotel a specifická hotelová zařízení. Mezi specifická hotelová zařízení řadíme Lázeňský/ Spa hotel a Resort/ Golf resort hotel.

Dle oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky pro období 2015-2020 je hotel ubytovací zařízení s nejméně deseti pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených.

Lázeňským hotelem se nazývá ubytovací zařízení, nacházející se v místě se statutem lázeňského místa dle zákona č. 164/2001 Sb. v aktuálním znění a zároveň splňuje veškeré požadavky pro kategorii hotel, kromě à la carte restaurace, a které zajišťuje lázeňskou péči dle § 33 zák. č. 48/1997 Sb.

Ubytovací zařízení typu hotel a lázeňský hotel mohou získat dle klasifikace ubytovacích zařízení až pět hvězdiček, které značí tyto třídy:

*	Tourist
**	Economy
***	Standard
****	First Class
*****	Luxury

Třídy stanovují minimální požadavky na vybavení, rozsah a úroveň služeb spojených se službami ubytovacími. [5]

6 Marketing

Definicí marketingu nalezneme v odborné literatuře mnoho. Důležité je uvědomit si, že marketing není pouze nabídka nebo samotný prodej, ale že je to několik propojených činností. *„Marketing je organizační funkcí a řadou procesů pro vytváření, komunikování a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky způsoby, které přinášejí prospěch organizaci a všem zainteresovaným stranám. Marketing management je uměním a vědou zvolit cílové trhy a získat, udržet a rozvíjet zákazníky prostřednictvím vytváření, poskytování a komunikování nejvyšší hodnoty pro zákazníka.“* (Kotler, Keller, 2016, s. 51)

Dle Jakubíkové (2012, s. 44) je marketing *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“*

Marketingový přístup je založen na SWOT analýze, což je analýza, která hodnotí silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. SWOT analýza je tvořena ze dvou analýz. První analýzou je SW a druhou OT. SW analýza vychází z hodnocení silných a slabých stránek společnosti a OT analýza vychází z příležitostí a hrozeb podniku. OT analýza zkoumá externí prostředí a SW naopak interní prostředí podniku. (Kotler, Keller, 2013)

Je potřebné si uvědomit, že v oblasti hotelnictví není marketing zaměřen na jednu určitou osobu, ale na nějaký okruh potenciální a současné klientely. Jeho podstatou je zjistit potřebu hostů a na základě těchto zjištění nabídnout správný produkt. Důležité je zmínit, že produktem v tomto odvětví je služba. Služba má své charakteristické rysy jako je nehmataelnost, nedělitelnost, nehmotnost, proměnlivost a nemožnost vlastnictví.

Produkt je součástí marketingového mixu, na kterém je postaven celý marketing. Další součástí marketingového mixu je cena, marketingová komunikace a distribuce. Rozšířený marketingový mix tvoří lidé, procesy, programování a balíčky služeb. Lidé představují personální stránku marketingového mixu. Jsou to zaměstnanci, zaměstnavatelé, ale i klienti. Nákupní rozhodování zákazníků představuje cena, která tvoří střed nabídky a poptávky. Marketingový mix bude blíže objasněn v praktické části.

7 Představení koncernu Bristol Group

Společnost Bristol Group je hotelové zařízení, které se nachází v největším lázeňském městě Karlovy Vary. Toto zařízení je tvořeno dvěma resorty, které se od sebe liší svou polohou. Prvním z těchto resortů je Bristol Royal, který je tvořen šesti vilami a budovami. Jedná se o vilu Livii, Terezu, Královskou vilu, Georgy House, Bristol a Bristol Palace. (viz Příloha A) V tomto resortu je možné ubytování celkem ve 215-ti pokojích s celkovou kapacitou 398 lůžek. Ve většině jednotlivých budov se nachází jednolůžkové pokoje, dvoulůžkové pokoje a apartmány. Druhým resortem je Bristol Riverside, který v současnosti tvoří pouze hotel Kolonáda se 161 pokoji a celkovou kapacitou 263 lůžek. (Interní zdroj, 2019)

Kromě hotelu Livie, která získala pět hvězd, se jedná o čtyřhvězdičkové hotely, které splňují standardy oficiální jednotné klasifikace. Hotelové zařízení společnosti Bristol Group jsou, dle Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení hotel, což je ubytovací zařízení s minimálně 10 pokoji pro hosty vybavenými pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených.

7.1 Historie

Nejstarší z hotelů tohoto komplexu je zajiště Královská Vila z roku 1872, kterou zde nechala vybudovat Theresie Fassoltová. Jednalo se o první zástavbu v oblasti Karlovarského Westendu a jedná se o čistě neorenesanční stavbu. Hotel Bristol Palace nechali později v letech 1890-1900 postavit bratři Tellerové. Bristol Palace byl navržen architektky Schidlem a Bayerem. Kolem celého komplexu vil je malebný anglický park, který hostům zpříjemňuje svou atmosférou pobyt. V průběhu 2. světové války byla část budov používána jako vojenský lazaret a po skončení války přešly domy pod národní správu a poté se staly součástí státní vládní instituce.

Ve stejném časovém období vzniká také Vila Theresa, později Sokol a nyní opět Vila Tereza. Vilu Tereza nechala opět postavit Theresie Fassoltová. V tomto krásném okolí Karlovarského Westendu vznikla o desetiletí později také Vila Livia. (Zeman, 1998)

Hotel Bristol vznikl na základech staré synagogy v Sadové ulici v letech 1984-1985 a nejdříve byl nazýván jako hotel Družba. Na boční straně hotelu se nachází pamětní deska, která připomíná dřívější synagogu.

Nejnovější z hotelů je Georgy House, z roku 2008 je již z naprosto moderní doby a nachází se v parku mezi Bristolem a Bristol Palace.

Naprosto odděleně se nachází poslední budova, hotel Kolonáda. Hotel Kolonáda vznikl v roce 1997 renovací a sloučením dalších pěti sousedících budov. Po rekonstrukci, která proběhla na přelomech let 2010-2011 se zde nachází 161 pokojů a může se pyšnit moderním vzhledem prostorů recepce a restaurace. Jedna z hlavních budov tohoto hotelu má ale mnohem starší historii. Právě první dům na tomto místě byl dům Zlatý Lev, o kterém jsou první zmínky již z roku 1802. Byl to první ubytovací hostinec v Karlových Varech vybavený pokoji. Zakladatelem domu byl Josef Low. V roce 1830 J. Low přistavěl k hotelu velký hotel pro ty nejnáročnější a podstatně movitější klienty. Roku 1835 se ubytoval v hotelu Ludvík Bonaparte. Po velké krádeži v hotelu v roce 1850 se mění název na Hotel de Rusie. Ve druhé polovině 19. stol. byl hotel veden jako čtvrtý nejprestižnější hotel v Karlových Varech. Tento hotel se pyšní především překrásným výhledem na Mlýnskou kolonádu a řeku Teplá. (Zeman, 1998)

Hotelový komplex Bristol Group navštívilo mnoho slavných osobností z naší historie i současnosti. Byly to například Císařovna Alžběta, Sigmund Freud, maršálové Koněv, Žukov, Jeremenko, Malinovskij, režisér Sergej Bondarčuk či současní herci Lenka Vlasáková a Jan Dolanský.

7.2 Současnost

BRISTOL a.s. společně se sesterskou společností OTAVA – PATRIA, a.s. a s mateřskou společností PROMTECH, s.r.o. tvoří koncern Bristol Group. Akciová společnost BRISTOL a.s. byla založena bez konání ustavující valné hromady, a to rozhodnutím o zrušení společnosti Bristol Karlovy Vary, a. s. bez likvidace a jejím rozdělením dne 16.12.1993 na dobu neurčitou. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 28.02.1994.

BRISTOL a. s. sídlí na adrese Sadová 2026/19, 360 01 Karlovy Vary, Česká republika. BRISTOL je akciovou společností, což znamená, že je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem a akcionáři neručí za závazky společnosti. Upsaný základní kapitál společnosti BRISTOL a.s. činí 111.183.000,- Kč a je zcela splacen. Základní kapitál je rozložen na 111.183 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1.000 Kč. [6]

Hlavním předmětem činnosti BRISTOL a.s. je poskytování komplexních hotelových služeb včetně provozování směnářenské činnosti, také komplexní lázeňská péče, která zahrnuje fyziatrii, balneologii a léčebnou rehabilitaci, poradenskou péči, ošetrovatelskou péči, diagnostickou péči, preventivní péči a péči léčebně ambulantní pro zahraniční i tuzemské klienty, kteří vyžadují nadstandardní péči při ubytování, stravování i při poskytování léčebných procedur. Dalším předmětem podnikání je také pronájem nebytových prostor. [7]

Obr. č. 3: Bristol Palace



Zdroj: vlastní fotografie, 2019

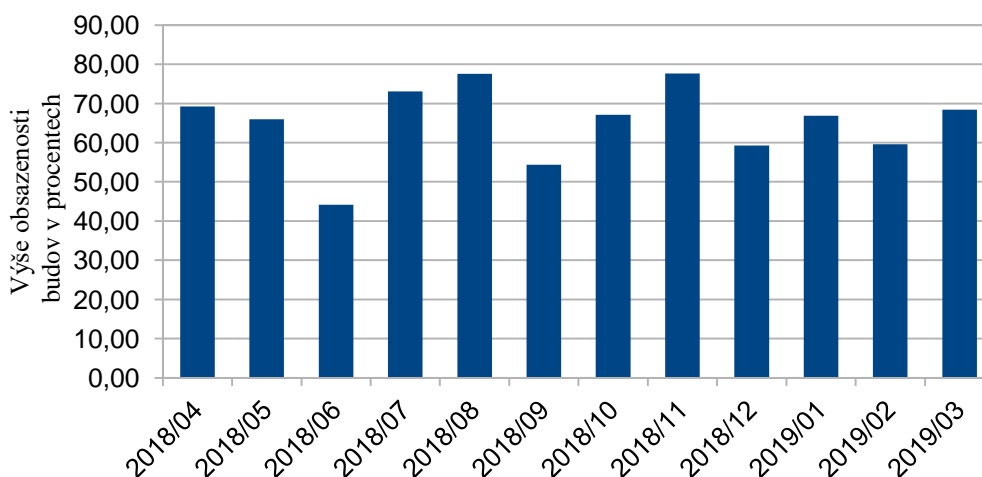
8 Marketingový mix společnosti Bristol Group

Marketingový mix se zaměřuje na jednotlivé marketingové nástroje, které firma využívá k dosažení vytyčených cílů. Tyto nástroje jsou produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, balíčky služeb, programování a spolupráce.

8.1 Produkt

V oblasti hotelnictví i lázeňství je produktem nabízená služba. V tomto případě se jedná o prodaný pokoj či prodanou lázeňskou proceduru. Počet prodaných pokojů se odvíjí od probíhající sezony a ceny pokoje. Cena pokojů také souvisí s danou sezonou. V hotelech skupiny Bristol Group rozdělujeme sezónu v letech 2018/2019 na hlavní v termínu 01.04.-31.10., 23.12.-14.01. a sezónu vedlejší v termínu 01.11.- 22.12., 15.01.-31.03.

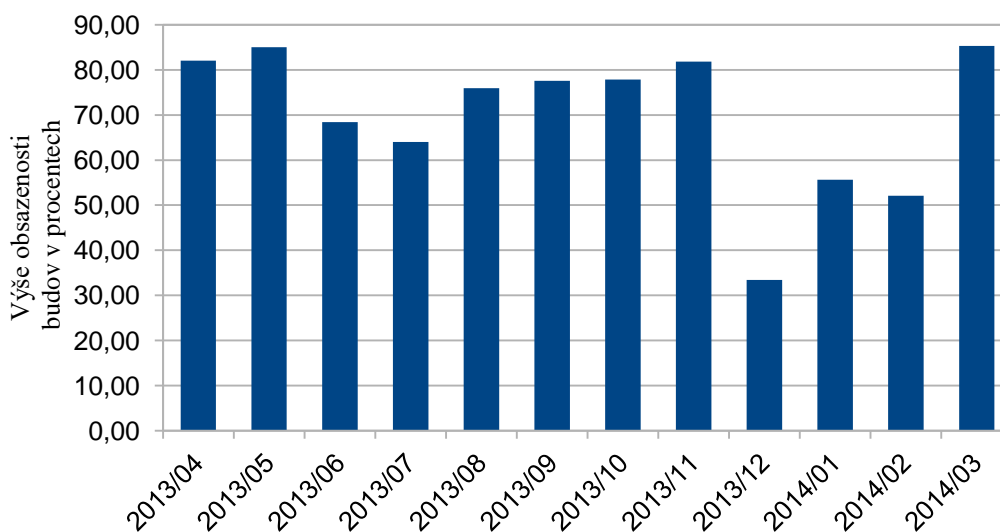
Obr. č. 4: Obsazenost budov v období 04/2018-03/2019 v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Rozdělení sezóny se velmi změnilo, jelikož v letech 2013/2014 byla sezóna rozdělena na hlavní sezónu v termínech: 1.4.-27.4., 11.05.-31.10., 22.12.-31.12., 01.01.-10.01. Druhou částí s nejvyššími cenami byly Májové svátky v termínu 28.04.-10.05., kdy bylo v hotelu vždy plno. A třetí část byla zimní sezóna v termínech: 01.11.-21.12., 11.01.-31.03.

Obr. č. 5: Obsazenost budov v období 04/2013-03/2014 v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Prodávaný pobyt – pokoj je prodáván vždy minimálně včetně snídaně, to znamená formou Bed and Breakfast. Je zde také možnost zakoupení polopenze či plné penze.

Klient si může vybírat mezi třemi typy pokojů, kterými jsou jednolůžkové, dvoulůžkové pokoje a apartmány. Pobyt je nabízen bez léčení či s léčením v rámci balíčků. Různé procedury je možné koupit i samostatně a je jich opravdu velký výběr. Jak již bylo zmíněno, hotel nabízí také stravovací služby, které je možné koupit automaticky s pobytem či také zvlášť. Je tím myšleno snídani, oběd a večeři. U hotelu je možnost využít parkování, je zde možné zapůjčení cyklistických kol, kulečnicku či bowlingu. Jsou také poskytovány směnářenské služby. Výše uvedené služby jsou služby placené, hotel ale nabízí také služby poskytované zdarma, jako je 24hodinová služba recepce, bezplatná wifi, možnost využití bazénu, samozřejmě nesmí chybět snad již automatický úklid pokojů a vybavení pokojů minibarem, televizorem či trezorem. Tyto služby se považují za samozřejmost a jsou obsaženy již v ceně pobytu. Recepce klientům zapůjčí různé deskové hry, deštníky, váhu či knihy za zálohu, která je po odevzdání zapůjčených věcí vrácena klientovi.

8.2 Cena

Cena za pobyt klientů se odvíjí od nutně vynaložených nákladů na provoz hotelu a také od sezony. Mezi náklady na provoz musíme započítat náklady za energie, náklady na nutné opravy, náklady na personál. V hlavní sezoně je cena podstatně vyšší než v sezoně zimní. Bohužel v posledních letech, ve spojení s ekonomickou krizí a situací ve světě, ceny pobytů v Karlových Varech neúměrně klesly. Tomuto trendu nízkých cen se musela přizpůsobit i společnost Bristol Group. V letech 2013/2014 činila pultová cena v standardní hlavní sezoně za 1 osobu a noc ve dvoulůžkovém pokoji s plnou penzí a léčením 145 EUR. (Interní zdroj, 2013) V roce 2018/2019 činí 126 EUR.

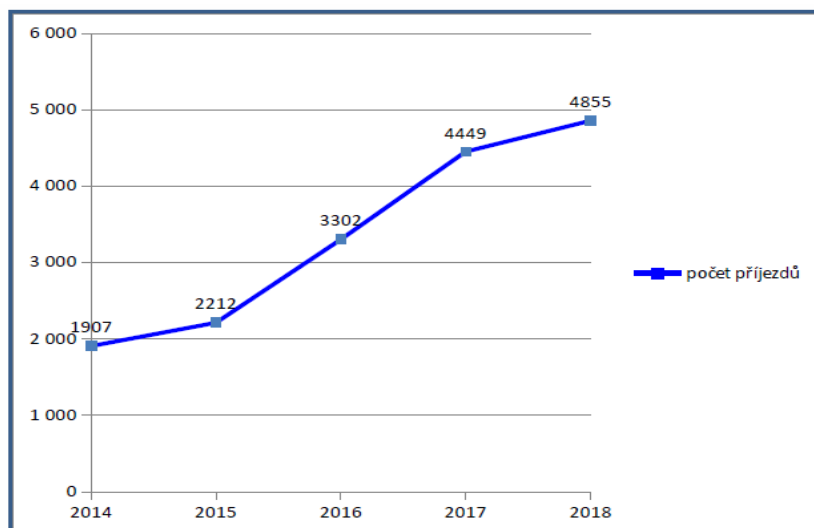
Pultové ceny jsou ceny nejvyšší. Ceník pro období 01.04.2018 - 31.03.2019 je přiložen v Příloze B. Tyto ceny jsou určeny pro potenciální klienty, kteří přijdou na recepci a chtějí se ubytovat bez předchozí rezervace. Společnost má však uzavřené obchodní smlouvy s mnoha cestovními kancelářemi a agenturami, kterým poskytuje slevy na nákup pobytů až do 25 % z pultové ceny. Kromě cestovních kanceláří má uzavřené také obchodní smlouvy s významnými webovými portály jako jsou HRS, sanatoriums.com, booking.com a bookassist.com. S těmito portály spolupracuje na základě provizních smluv.

8.3 Distribuce

V této oblasti se jedná především o internet. Někteří klienti si zakoupí pobyt přímo na hotelové recepci nebo v kanceláři obchodního oddělení, ale tito klienti tvoří velmi malé procento z celku. Jedná se o přímou distribuci, která ještě může být doplněna telefonickým kontaktem či emailem přímo od nakupujícího klienta.

Ostatní klienti si zakupují pobyt pomocí cestovních kanceláří či webových stránek společnosti nebo na internetových portálech. Jedná se o distribuci nepřímou, jelikož je mezi klientem a pracovníkem hotelu zprostředkovatel. Největším partnerem společnosti Bristol Group a.s. jsou v současnosti cestovní kanceláře Asistour a.s., et cetera Travel s.r.o. a TERMA-TRAVEL.COM. V posledních pěti letech se zvyšuje příliv klientů, kteří si vytvořili rezervace individuálně či přes webové rezervační portály. V následujícím grafu je vytvořen přehled vzestupné tendence příjezdů a lůžkodnů veškeré výše rozepsané individuální klientely za období 2014–2018.

Obr. č. 6: Nárůst individuální klientely v letech 2014-2018



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Mezi individuální klientelu jsou zařazeny právě i webové rezervační systémy. Těchto klientů za rok 2018 přijelo do všech hotelů společnosti Bristol Group 4 855 a činilo 46 446 lůžkodnů. Lůžkodén je den, který host v hotelu skutečně odbydlel. Nezapočítává se do něho den odjezdu klienta. Přehled jednotlivých počtů lůžkodnů a počtů příjezdů individuálních klientů v roce 2018 se nachází v tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Počty příjezdů a lůžkodnů individuálních klientů v roce 2018

Typ	IK	BOOKING	Bookassist	SANATORIUMS	HRS
Počet příjezdů	1 520	1 043	722	1 494	76
Počet lůžkodnů	17 382	4 016	7 330	17 550	168

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pro porovnání se v následující tabulce nachází příjezdy a lůžkodny klientely, která přijíždí do hotelu přes nejvýznamnější cestovní kanceláře a agentury.

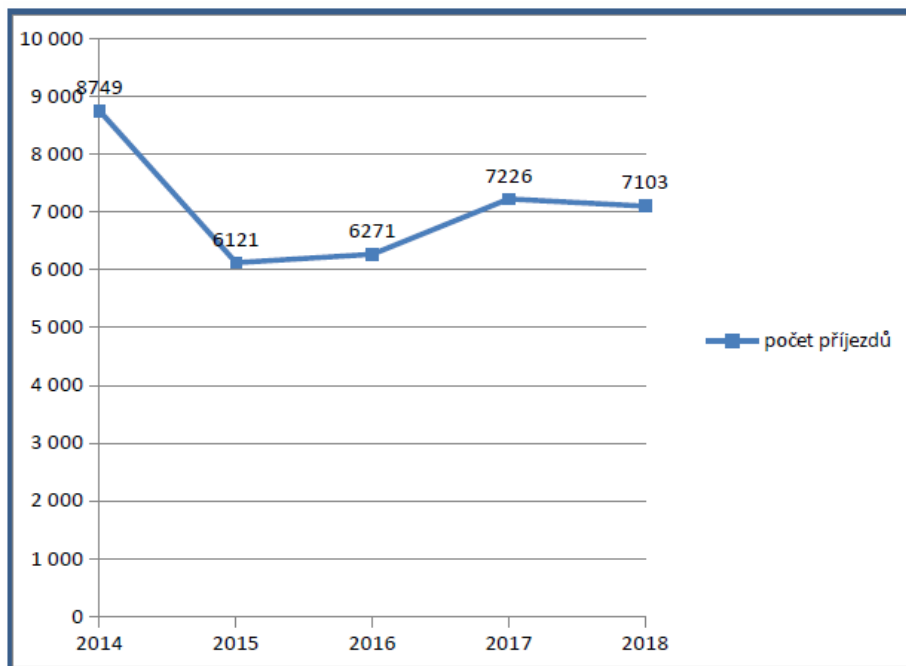
Tab. č. 2: Počet příjezdů a lůžkodnů klientů přes cestovní kanceláře v roce 2018

Typ	ASISTOUR	et cetera Travel	TERMA-TRAVEL.COM
Počet příjezdů	799	379	693
Počet lůžkodnů	1 162	4 799	9 330

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na následujícím grafu je viditelné, že nedochází k nárůstu jako u individuální klientely. Naopak v roce 2015 došlo k prudkému poklesu příjezdů. V roce 2017 došlo opět k nárůstu a v následujícím roce se situace stabilizovala.

Obr. č. 7: Vývoj příjezdů klientů přes cestovní kanceláře za roky 2014-2018



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

8.4 Marketingová komunikace

V rámci marketingové komunikace se jedná především o střet, spojení se zákazníky s účelem jim něco sdělit. Marketingová komunikace je důležitá, aby vyvolala zájem o hotel a o pobyt v něm. Jejím cílem je získat nové hosty. Dříve se používal spíše pojem propagace a od něho byl odvozen také propagační mix. Propagační mix je tvořen: reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem, public relations a přímým marketingem. Reklama je nám všem známá, jelikož se s ní setkáváme téměř na každém kroku. V současnosti k ní využíváme především internet. Kvalitní reklama zaujme a zvýší zájem o hotel, o nákup produktů a jednotlivých služeb. Reklama může být efektivní, i když není příliš nákladná. Je možnost využití internetu, direct mailu, televize či rozhlasu.

Hotely Bristol Group mají reklamu na internetových stránkách www.bristolgroup.cz, www.karlovy-vary.cz a vlastní svou stránku na www.facebook.com a instagramový profil. Webové stránky hotelu se v posledních letech obnovily a jsou nyní modernější a přehlednější než dříve. Je zde snadné prohlédnout si fotografie interiéru i exteriéru, zjistit ceny pobytů a možnost přímé rezervace. I přesto, že nejsou s webovými stránkami zásadní problémy, měly by vzniknout v průběhu dubna roku 2019 nové webové stránky, na kterých již pracuje IT oddělení podniku. Na sociálních sítích je

hotel v porovnání s ostatními hotely v Karlových Varech zatím stále pozadu. Bohužel začátkem roku 2019 si převzaly správu facebookového a instagramového profilu blíže nspecifikované osoby, které často zveřejňují několik let staré fotografie či fotografie nepříliš související s hotely a hotelovými službami.

Podpora prodeje je prostředkem, který reklamu doplní. Jsou to různé akce, věrnostní programy nebo ochutnávky. Určitou podporou prodeje je pro hotely společnosti Bristol Group pobyt zdarma v rámci takzvaných Fam tripů. Fam trip je pobyt pro pracovníky obchodních partnerů zcela zdarma nebo jim je poskytnuta velká sleva.

8.5 Lidé

Jedná se zejména o zaměstnance společnosti, kteří zajišťují poskytované služby hostům. Nábor nových zaměstnanců a správu stávajících má na starost úsek personalistiky. V současné době se nachází pracovní trh v Karlových Varech v krizi a je velký nedostatek kvalitních zaměstnanců. To se bohužel odvíjí na úrovni poskytovaných služeb. Hotely společnosti Bristol Group daný problém pociťují především ve stravovacím úseku. Dříve bylo na jedné směně až šest obsluhujících, kromě toho pomocné síly a kuchaři. Nyní je toto číslo podstatně nižší. Problém se zaměstnanci je také na zdravotním úseku, jelikož hotely v okolí se předhánějí a nabízí lepší podmínky pro tyto pracovníky. Problém však nastává, když je hotel z velké většiny zaplněn a zaměstnanci nestíhají a tvoří následně přesčasy. Pro to, aby nalákali nové zaměstnance, musí nabízet něco více, nejjednodušší pro podnik bylo zvýšit nástupní platy. Byl to však nepromyšlený tah, jelikož se stávající zaměstnanci na stejných pozicích bouřili, aby jim byly platy dorovnané. To se však nestalo a opět odešlo několik zaměstnanců. Tento problém nastává stále dokola již poslední dva roky.

8.6 Balíčky služeb

Nabídka balíčků služeb zvyšuje prodej základního sortimentu v pevných cenách, který doplňuje. Mohou to být různé druhy pobytů v kombinaci s léčením. Bristol Group nabízí také několik cenově výhodných balíčků.

Jako hlavní balíček, který je prezentovaný na webových stránkách společnosti, je považován balíček nazývaný se Klasické léčení. Jeho cena je tvořena ze dvou částí. První část tvoří cena za ubytování a stravování a druhou cena za léčení. Cena za léčení činí příplatek 23 EUR za jednu noc. K této částce klient dojde, když od ceny BBT odečte cenu BB. Balíček obsahuje maximálně 18 procedur týdně, předpis pitné kúry,

2-3 lékařské prohlídky, laboratorní vyšetření, stravování dle speciálních diet, vstup do bazénu, sauny a whirlpool.

Dalším balíčkem je LIGHT program, který obsahuje 13 procedur týdně, ubytování a stravování dle vybrané kategorie, dvě prohlídky u lékaře, předpis pitné kúry, základní laboratorní vyšetření, vstup do bazénu, sauny a whirlpool. Je omezen pouze délkou pobytu minimálně 5 nocí.

Třetí balíček je Slimming program, určený pro léčbu obezity. Základní délka pobytu činí 14 dnů a lze prodloužit vždy jen o sedm dnů. Na základě indikace lékaře obsahuje maximálně 46 procedur za dva týdny. V ceně jsou tři konzultace lékaře, základní laboratorní vyšetření, EKG, AVIS, různé druhy masáží a dietní stravování.

Předposledním balíčkem je Wellness balíček. Wellness balíček je nabízen na 3, 5 nebo 8 dní. Základní třídní balíček obsahuje ubytování se snídaní, welcome drink, zdarma vstup do bazénu, sauny, whirlpool a tři procedury: klasická masáž, aromatická masáž, Spa Oceana vana. Posledním balíčkem je TOP SPA program. Minimální délka pobytu je 5 nocí a obsahuje maximálně 7 procedur týdně. Také je jejím obsahem ubytování, stravování, jedna prohlídka u lékaře, předpis pitné kúry, bazén, sauna a whirlpool. (Interní materiály Bristol Group) Návrh vlastního balíčku je řešen ve dvanácté kapitole.

8.7 Programování

Programování je úzce spojeno s tvorbou balíčků. Tvorbu balíčků hotelů Bristol Group by měl mít na starost obchodní manažer ve spolupráci s ekonomickým oddělením a vedením hotelu. V reálu to však funguje tak, že obchodní manažer sám či za pomoci některého ze svých pracovníků vytvoří návrh balíčku, který však ekonomickému úseku ke konečné kalkulaci nepředá, ale postoupí ho rovnou k vedení společnosti. Při vytváření dané kalkulace bohužel čerpá i ze starých ekonomických údajů a balíček může být sice atraktivní pro klienta, ale ne pro společnost. Vedení hotelu svému manažerovi naprosto důvěřuje a bohužel až na základě pozdějších výsledků zjišťuje, že balíček není příliš ziskový či nezaujme klientelu.

8.8 Spolupráce

Velmi významným obchodním partnerem jsou webové rezervační portály booking.com, bookassist.com a sanatoriums.com, pomocí kterých si pobyt v hotelech Bristol Group rezervuje velká řada klientů, především na ubytování do jednoho týdne. Bristol Group

spolupracuje také s mnoha cestovními kanceláři. Jak již bylo zmíněno výše, nejdůležitější cestovní kanceláře, které přivážejí opravdu velké množství klientů na dlouhodobé pobyty jsou ASISTOUR s.r.o., TERMA-TRAVEL.COM DMCC, et cetera Travel s.r.o, Destination, s.r.o. a spousta jiných. S těmito cestovními kanceláři má společnost uzavřené obchodní smlouvy a dohody, kde mimo jiné jsou upravené ceny a ceny těchto kanceláří k hostům.

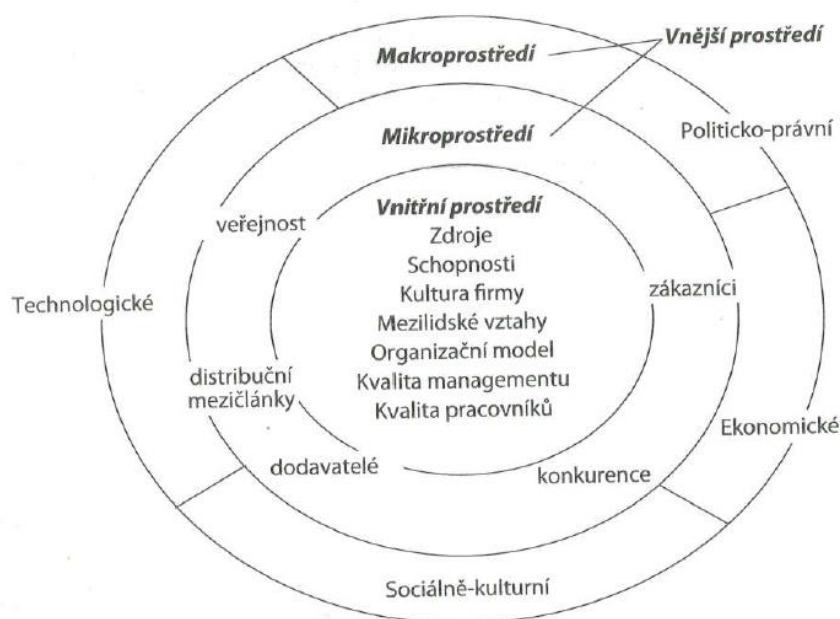
Společnost samozřejmě spolupracuje také s různými dodavateli surovin, potravin. Největším dodavatelem potravin je MAKRO Cash & Carry ČR, pečivo dodává společnost Karlovarská pekárna, ovoce a zeleninu zajišťuje společnost SEOS.

Společnost spolupracuje samozřejmě také s firmami, které se zaměřují na různorodé opravy a servisy zařízení. Ať se jedná o servis výtahů, kuchyňských spotřebičů až po zdravotní nástroje, spolupracuje s firmami: Najman Gastroexpres, SARSTEDT spol. s r.o., Karlomix či TRITON. Laboratoř velmi úzce spolupracuje se společnostmi AXONLAB, MEDESA či SqLab.

9 Analýza prostředí podniku

Podnik je během svého marketingového rozhodování a své činnosti ovlivňován prostředím, ve kterém se nachází. Působí na něho různé faktory neboli vlivy, které dělíme na vnější či vnitřní. Vnější vlivy dělíme dále na ty, které přicházejí z mikroprostředí a z makroprostředí. (Jakubíková, 2012)

Obr. č. 8: Prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2012

9.1 Vnější prostředí

9.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí je proměnlivé a nejisté prostředí, které vyžaduje kreativní přístup od všech subjektů, které v něm vystupují. Toto prostředí ovlivňují jevy a faktory, a to ekonomické, demografické, přírodní, politické, kulturní, sociální, technické a technologické. Nejznámější analýza makroprostředí je PEST neboli PESTEL analýza. Jednotlivá písmena znamenají:

P – politicko – právní vlivy,

E – ekonomické,

S – sociálně-kulturní,

T – technické a technologické,

EL – ekologické. (Jakubíková, 2012)

Prvním faktorem je ekonomický faktor. Zahrnujeme do něho především poptávku a kupní sílu, která ovlivňuje nabízený produkt. Hotely Bristol Group se od svého vzniku zaměřovaly spíše na majetnější klientelu ze zahraničí, která byla ochotná za pobyt a služby nabízené tímto sanatoriem utrácet značné sumy. S nepříliš příznivým vývojem ve světové ekonomice a důsledkem pádu kurzu měny rublu a navýšením eura se potýkala společnost s poklesem návštěvníků z Ruska. Z tohoto vyplynul důsledek, že byl podnik nucen propustit desítky zaměstnanců a snížit ceny pobytu klientů. Místo ruské klientely nejen do hotelu Bristol, ale do Karlových Varů všeobecně, začala přijíždět klientela z Kazachstánu, Ázerbájdžánu a těchto východních zemí. K tomuto je nutno přihlížet a sledovat také vývoj kupní síly ve světě.

S ekonomickým faktorem blízko souvisí faktor demografický. Při výběru klientely se zaměřujeme především na věkovou kategorii. Málokdy se mladí či lidé v produktivním věku mohou přijet léčit, či relaxovat na čtrnáct dnů. Bristol se soustředí na klientelu v postproduktivním věku, která má kromě financí dostatek volného času, který chce věnovat odpočinku, a užít si ho v malebném lázeňském městě s dlouholetou tradicí.

S těmito faktory souvisí také kulturní, sociální a přírodní prostředí. Hotely Bristol se nachází na strategicky výhodném místě. Pět krásných vilek leží v anglickém parku v klidnější části města, nazývané Zámecký vrch. Hlavní budova Bristol však leží v ulici Sadová. Tato budova se nachází blízko kolonády s léčivými prameny a je proto také velmi hojně navštěvována. Ulice Sadová je jedna z hlavních turistických tepen, jelikož se zde nachází několik významných hotelů. Nejbližší horkým pramenům se však nachází hotel Kolonáda, který nalezneme naproti Mlýnské Kolonádě. Hotely leží v lázeňské části, která je velmi oblíbená také proto, že po několika minutách chůze dojdete do centra Karlových Varů, kde je spousta možností, jak strávit volný čas.

Nelze opomenout politicko – právní prostředí států, mezi kterými klienti cestují. Většina klientely je rusky hovořící. Nejedná se však pouze o klienty z Ruska, ale také Kazachstánu, Uzbekistánu či Ukrajiny. Tito hosté musejí mít platné doklady a vízum k tomu, aby mohli překročit hranice. Hotel má za povinnost si veškeré příjíždějící klienty zapisovat a seznam předávat cizinecké policii. V této oblasti se jedná také o politické legislativní faktory, které ovlivňují ekonomickou situaci podniku. Je potřeba dodržovat danou legislativu a normy. V sanatoriu je několik strojů a přístrojů

(restaurace, kuchyň, balneo), které potřebují různé revize a kontroly, kterými musejí procházet, a na které musí vedení společnosti vynaložit značné finanční výdaje.

9.1.2 Mikroprostředí

Jedním z faktorů, které může podnik v rámci mikroprostředí ovlivňovat je konkurence. S konkurencí se potýká většina firem na trhu, stejně jako společnosti skupiny Bristol Group. Podnik může ovlivnit faktor konkurence tak, že nabízí a vytváří produkt, který je odlišný od produktů ostatních hotelů a lázeňských zařízení. Jedním z produktů společnosti jsou lázeňské služby. Hotel nabízí takové služby, či balíčky služeb, které ostatní v nabídce nemají. Služby musejí být buď zvláštní, tudíž odlišné svou povahou či cenou, aby zaujali právě koncového zákazníka. Bristol Group se snaží nabídnout od obojího něco. Hotel nabízí balíčky jako hubnoucí program na 14 nocí, Top Spa, Light program či Wellness. Jedná se o balíčky, které konkurence nemá v nabídce nebo je nabízí za vyšší cenu. Hotely a lázeňská zařízení se mezi sebou ovlivňují vzájemně a vedou konkurenční boje, které mohou zvýšit kvalitu poskytovaných služeb či naopak.

Další významnou součástí mikroprostředí, kterou můžeme ovlivnit, jsou dodavatelé. Společnost spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů, ať už se jedná o dodavatele stravovacího úseku, zdravotnického úseku či úseku ubytovacího. Každý dodavatel je pečlivě vybrán vedoucím úseku, který musí vždy dbát na ceny, které dodavatelé nabízejí. Podnik může tyto ceny akceptovat, ale musí také dbát na kvalitu poskytovaných služeb a produktů, na jejich spolehlivost a pravidelnost zásobování. Takto vybraného dodavatele schvaluje poté představenstvo společnosti, které s ním uzavře písemnou smlouvu.

Smlouvy s odběrateli se uzavírají v této společnosti většinou na dobu jednoho roku. Naopak smlouvy s dodavateli jsou uzavírány na dobu neurčitou. V současné době je konkurence mezi dodavateli, a je proto těžké vybrat toho správného. Z tohoto důvodu jsou smlouvy uzavírány také s dodatkem, za jakých podmínek je od smlouvy možné odstoupit, aby nebyla poškozena ani jedna strana. Jsou zde také určeny mezní podmínky, na základě kterých může odběratel, tedy hotel získat různé bonusy.

Nejdůležitějším faktorem je zákazník. Zákazníkem jsou podniky, domácnosti, organizace či vládní organizace. V této společnosti jsou zákazníky klienti, kteří mají zájem se v hotelu ubytovat, stravovat a navštěvovat léčebné procedury. Je důležité, na jaký segment trhu se hotel zaměří a podle toho zvolí správnou strategii prodeje.

Jelikož se celé město Karlovy Vary, ale i samotná společnost setkala v posledních letech s úbytkem klasické ruské bohaté čtyř až pětihvězdičkové klientely, byla nucena zaměřit se na jinou, novou klientelu. Jedná se o tříhvězdičkový typ klientů z Kazachstánu, Uzbekistánu, Izraele a jiných rusky hovořících zemí, na kterou nebyla zvyklá. Je to špatný segment, se kterým neradi spolupracují, jak hotely, tak i cestovní kanceláře. Bohužel s touto změnou došlo ke snížení cen pobytů, pobytových a lázeňských balíčků. S tímto problémem se však nepotýká pouze tato společnost, ale i ostatní hotelová zařízení ve městě. Vývoj příjezdů těchto národností je znázorněn v následující tabulce.

Tab. č. 3: Počty příjezdů vybraných národností v letech 2014-2018

Roky/národnost	2014	2015	2016	2017	2018
AZ	475	561	359	342	342
UZ	233	262	250	310	331
KZ	718	684	533	641	695
DE	120	209	824	849	1 116
RU	6 729	4 801	4 801	6 762	6 247

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Významným faktorem mikroprostředí jsou v cestovním ruchu zprostředkovatelé. Za zprostředkovatele jsou považovány především cestovní kanceláře a agentury. Společnosti skupiny Bristol Group mají uzavřeno několik zprostředkovatelských smluv s desítkami cestovních kanceláří a agentur nejen v České republice, ale po celém světě. Několik nejvýznamnějších cestovních kanceláří a agentur jsem již bylo zmíněno v marketingovém mixu. Zmíněným příkladem je cestovní kancelář TERMA-TRAVEL.COM. S touto Bristol Group uzavřela smlouvy také o obchodní spolupráci. TERMA-TRAVEL.COM v nich prohlašuje, že v zájmu uspokojování požadavků lázeňských a hotelových hostů hotelů Bristol Group při využití jejich volného času bude po dobu trvání smlouvy zajišťovat pro lázeňské hosty hotelů Bristol Group organizaci a nabídku prodeje individuálních a skupinových exkurzí/zájezdů a transferů, včetně průvodcovské činnosti.

Společnost spolupracuje také již mnoho let s bankovní institucí Raiffeisenbank, se kterou má velmi dobré zkušenosti. Pro to, s jakou bankovní institucí bude podnik spolupracovat, musel také nejdříve rozhodnout ekonomický náměstek po řadě průzkumů, které poté předložil představenstvu, jež jeho výběr schválilo.

Posledním faktorem mikroprostředí je veřejnost. Veřejnost můžeme rozdělit do různých skupin, které ovlivňují směr podnikání nebo nabídky produktů podniku. Mezi veřejnost řadíme zaměstnance podniku, obchodní partnery, místní komunity či pohled široké veřejnosti. Podnik by měl udržovat vřelé vztahy s veřejností, protože veřejnost je právě jeden z nejdůležitějších faktorů, který mu dělá reklamu. Společnosti skupiny Bristol Group se potýkají právě s problémem ve skupině zaměstnanců. Firmu opustily za poslední roky desítky nespokojených, kdysi stabilních zaměstnanců stravovacího úseku. Tito zaměstnanci si ve svém oboru velmi rychle předají informace o fungování podniku a podnik má nyní problém s nábořem nových zaměstnanců. Tuto situaci řeší pomocí nakupovaných služeb, nejen na tomto úseku.

9.2 Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí řadíme faktory, které jsou přímo ovlivnitelné a ovlivňují možnost uspokojení potřeb zákazníků podniku. Ve vnitřním prostředí působí především marketingové oddělení, které má ve společnosti Bristol Group na starost obchodní oddělení, a to přímo obchodní ředitel. Toto oddělení má funkci komunikační, informační, koordinační a analytickou. Obchodní ředitel má na starost, jaké formy propagace budou zvoleny, jak vysoké ceny budou a jaký produkt se bude nabízet. Do mikroprostředí však řadíme také personální oddělení firmy, které především vybírá správné pracovníky, finanční oddělení, které zpracovává rozpočty, se kterými podnik hospodaří a vrcholový management firmy. Důležité je vybrat vhodnou organizační strukturu, aby funkce byly jasně a srozumitelně vymezeny.

10 Marketingové cíle

Podnik si klade za cíl skloubit kouzlo a nostalgii starých časů se současnými trendy a moderním přístupem spolu s kvalitní lékařskou péčí. Toto je dlouhodobý a všeobecný cíl podniku, na kterém stále podnik pracuje. Cíle plánované do budoucna lze rozdělit na krátkodobé v horizontu do jednoho roku a dlouhodobé, realizované nad jeden rok.

10.1 Krátkodobé cíle

a) Poskytovat kvalitní služby hostům tak, aby hosté byli spokojeni. Spokojenost klientů bude zjišťována za pomoci dotazníků a pozorování. Nedostatky určitých služeb se hotel bude snažit vylepšovat tak, aby host byl spokojen a pro podnik se služba stala výhodou v rámci konkurence. Dotazníky zajistí obchodní úsek ve spolupráci s úsekem recepce.

b) Vybudovat pevnější vazby s obchodními partnery – především s cestovními kanceláři. To obnáší uzavřít nové výhodnější smlouvy s cestovními kanceláři, které do hotelu budou přivážet pravidelně své klienty, a bude jim za tuto zprostředkovatelskou službu poskytnut jakýsi výhodnější bonus. Velký potenciál mají cestovní kanceláře v Německu, jelikož do Karlových Varů se přijíždí stále více Němců léčit a odpočívat.

c) Tvorba nových propagačních letáků a propracování profilů společnosti na sociálních sítích. Propagační letáky a brožury nejsou příliš zajímavé a klienta neupoutají. (viz Příloha C a D) Oficiální ceníky v papírové formě v současnosti neexistují. To je problém, protože starší lidé nemají vždy přístup k internetu a rádi si během své dovolené, kdy si vybírají hotel pro dovolenou následující, vezmou leták, brožuru a ceník. Nové letáky a brožury budou v nabídce po spotřebě těch současných. Zajistí úsek obchodní.

Bude vytvořen nový leták ve stávajícím formátu, avšak na prvním listě budou fotografie hotelů a ne modelek. Nová brožura bude obsahovat ceník ubytování, ceník procedur, jednoduchou nabídku služeb hotelu, představení základních procedur, fotografie z prostředí zahrady, balnea, pokojů a jednotlivých budov.

Bude zvolen správce profilu na facebook.com z řad IT, bude se o Facebook každý den starat a bude za to finančně ohodnocen. Odměna bude spíše motivační, cca 1.000 Kč měsíčně. Bude také vytvořen účet na Twitteru.

Obnova a aktualizace webových stránek hotelu www.bristolgroup.cz. Aktualizaci stránek obstará IT oddělení.

d) Tvorba rezervačního systému pro parkování u budovy Bristol Palace. Systém bude sloužit především pro obchodní oddělení a úsek recepce, aby mohli vytvářet rezervace pro klienty. Tvorbu systému získal na starost úsek IT.

10.2 Dlouhodobé cíle

a) Stabilizace zaměstnanců, jelikož v současnosti je situace kritická. V nejbližší době dojde k vytvoření teambuildingové akce pro různá oddělení, jejichž součástí by byla různá školení. Účelem těchto akcí je upevnit vazby mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými tak, aby se zaměstnanci cítili v práci jako mezi přáteli, aby vytvořili stálý kolektiv. Na teambuildingové akce podnik vyčlení 250 000 Kč ročně.

b) Získat zpět ruskou klientelu a jejich důvěru tím, že bude poskytovat opět kvalitní služby za důstojné ceny. Tím zlepšovat a posunovat kvalitu služeb výše. Bude se pokoušet nabízet procedury v takové kvalitě, která zničí konkurenci.

c) Opětovné navýšení cen pobytů o 20 % tak, aby ceny odpovídaly poskytovaným službám. K navýšení dojde postupně, aby podnik nepřišel o vysokou obsazenost hotelu.

d) Pomocí zvýšení cen a naplnění kapacity hotelu se postupně propracuje k vyššímu zisku, než je tomu nyní.

e) V časovém horizontu pěti let by měla proběhnout přestavba balneo provozu a bazénu v hotelu Kolonáda. Tato přestavba bude časově i finančně náročná. Bylo zde potřeba získat spoustu povolení, přikoupení pozemků a bourání dosavadních staveb a úprava strážně nad hotelem. Odhadovaná částka přestavby činí 300 milionů Kč. (interní zdroj)

11 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, za pomoci, které je možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikání. Je to metoda analýzy, která se používá především v marketingu. Jedná se o nástroj, který monitoruje vnitřní a vnější okolí podniku. Za její pomoci je možné celkově vyhodnotit fungování celé společnosti. Je to součást dlouhodobého plánování podniku. (Kotler, Keller, 2013)

Na základě předchozích kapitol a vypracování analýzy okolí lze vypracovat SWOT analýzu. Jejím úkolem je přimět zaměstnance, manažery a majitele podniku, aby se pozastavili nad jednotlivými částmi SWOT analýzy a vyvodili z nich důsledky. Jejím cílem je určení možných příležitostí pro rozvoj a posílení pozice firmy na trhu a zároveň identifikace možných rizik, které by tento rozvoj mohly znemožnit či ohrozit stávající pozici podniku na trhu

Tab. č. 4: SWOT analýza koncernu Bristol Group

SWOT analýza koncernu Bristol Group	
Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Výhodná poloha• Podzemní koridory• Velký výběr procedur• Nadstandardní služby• Moderní balneo provozy• Tradice značky společnosti	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Špatná dopravní dostupnost• Nedostatečné služby v Livii• Nekvalifikovaný personál• Nevhodná vnitřní organizace hotelu• Nedostatečná propagace hotelu
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Spolupráce s CK a CA• Mladé rodiny• Více leteckých linek na místní letiště• Rozvoj cestovního ruchu• Rekonstrukce hotelu Kolonáda	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Konkurence v lázeňství• Ekonomická a politická situace ve světě• Snižování cen pobytů• Zvyšující se náklady na provoz

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

11.1 Silné stránky

Co se týče silných stránek hotelu, tak mezi ně řadíme určitě výhodnou polohu. Hotel se nachází v lázeňském území blízko kolonády s léčivými prameny, ale také pod lesem, plným stezek, vybízejícím k procházkám. Hotelový komplex je propojen podzemními chodbami tak, aby klienti nemuseli vycházet při putování mezi procedurami vůbec na ulici. Společnost nabízí největší a nejkvalitnější výběr léčebných procedur v Karlových Varech. U hotelu se nachází hlídané parkoviště. V hotelovém komplexu je možno využít bazén, saunu, wellness, bowling, služeb nonstop otevřené recepce, nabízející směnářské služby svým klientům. V prostorách hotelu je možné využít také bankomatu a bezplatné wifi. Jako velmi silnou stránku hotelů je možné považovat zrekonstruované moderní balneo provozy v budovách Bristol a Bristol Palace. Největší či nejsilnější stránkou hotelu je tradice jeho značky.

11.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku je zařazena špatná dopravní dostupnost, jelikož je do lázeňského území omezen vjezd automobilům. Je zapotřebí zakoupit si povolení k vjezdu za 50 Kč/den a poté mít zajištěné parkování v lázeňské části, jelikož je zde nedostatek parkovacích míst. To však přispívá k většímu klidu v této části.

Mezi další slabé stránky patří neexistence tištěného ceníku či propagačních letáků, které byly zmíněny v předchozí kapitole. Značným problémem je také to, že pěti hvězdičková budova Livia neodpovídá dané kategorizaci, jelikož zde nejsou poskytovány služby, které by být měly. Pokoje nejsou vybaveny klimatizací, což v horkých letních dnech je také rozhodující při výběru hotelu klientem.

Slabá stránka je pro společnost v současnosti nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce, se kterým se společnost potýká již několik měsíců. Největší problém je na stravovacím úseku, kde chybí spousta zaměstnanců a tento nedostatek se bohužel projevuje v poskytovaných službách, na kterých si klienti zakládají.

Dalším bodem je také dříve uvedená špatná vnitřní organizace hotelu, kde chybí jasně stanovené kompetence u řídicích pozic.

Poslední slabou stránkou společností je nedostatečná reklama hotelů na trzích cestovního ruchu či spolupráce s pouze ruskými zdravotními pojišťovny.

11.3 Příležitosti

Nejvíce příležitostí se naskytuje ve spolupráci s CK a CA z celé Evropy, nejen z ruský hovořících zemí. Poslední dobou přijíždí stále více Němců, kteří si pobyt zde také chválí. S tím je spojena i reklama a propagace v zahraničí, a to především v západní Evropě.

Jednou z možných příležitostí je zaměření se na mladé rodiny, které přijíždějí i s dětmi a nabídnout jim služby jako je dětský koutek, dětské hřiště či hlídání dětí během doby, kdy budou rodiče podstupovat různé procedury.

Příležitostí pro všechna hotelová zařízení a cestovní ruch v Karlových Varech je zprovoznění více leteckých linek směřujících na Karlovarské letiště.

Mezi příležitostmi autorka práce také řadí postupné rozvíjení cestovního ruchu v České republice a zájem o služby lázeňského charakteru, sledování nových trendů či vytvoření nových propagačních prostředků.

Jako jedna z příležitostí ke zvýšení návštěvnosti a spokojenosti klientů hotelu Kolonáda je plánovaná rekonstrukce hotelu Kolonáda a jeho přístavbu ve svahu za hotelem. Dvanáctipatrová přístavba bude skrývat provoz balnea, bazénu a wellness začleněnou do svahu a hotelové pokoje umístěné ve stávající uliční proluce.

11.4 Hrozby

Největší hrozbou pro společnost je zajisté konkurence v lázeňství a hotelnictví. Lázeňské centrum Karlových Varů je plné hotelů, které nabízí podobné služby a v této nabídce se předbíhají různými slevovými akcemi. Ohrožující je také ekonomická a politická situace ve světě, jelikož se podnik zaměřuje na východní Evropu a Asii. S ekonomickou úrovní klientely je spojeno snižování cen pobytů, které jsou již nyní na hranici, která ohrožuje ekonomickou situaci podniku. Konkurenční zařízení své budovy neustále rekonstruují či staví nové zařízení pro poskytování služeb. Příkladem je Spa hotel Ulrika, který byl v posledních dvou letech kompletně zrekonstruován a nabízí ubytování v moderním, ale i přesto tradičním prostředí.

Hrozbou hotelu jsou také neustále se zvyšující náklady na provoz hotelu, jako jsou energie a potraviny. Vznikají také mimořádné náklady.

12 Inovační návrhy

Řízení podniku není rozhodně jednoduchá věc, a proto si autorka této práce nedovoluje navrhnout opatření, která by výrazně do tohoto řízení zasahovala. Vidí však z pozice zaměstnance několik věcí, které by se daly změnit či zařadit nenásilně a průběžně. Obsahem této práce nejsou žádné složité finanční výpočty a výpočty návratnosti investic, ale pouze teoretické návrhy.

12.1 Solná jeskyně

Pro posílení konkurenční výhody hotelového zařízení Bristol Group autorka práce navrhuje vybudování solné jeskyně v prostorách hotelů. Solných jeskyní v Karlových Varech příliš nenalezneme. Vlastní ji Grandhotel Pupp, Lázeňský dům Morava či Alžbětiny Lázně. Toto však nejsou zařízení, se kterými by se seskupení Bristol Group srovnávalo. Společnost se srovnává s hotely Čajkovskij či hotelem Dvořák a hotelem Ulrika. Hotel Ulrika je nově zrekonstruovaný hotel, nacházející se v ulici Sadová přímo naproti hotelu Bristol, avšak stejně jako čtyřhvězdičkový hotel Dvořák a Čajkovskij solnou jeskyni nevlastní.

Solné jeskyně navštěvují lidé za stejným účelem, jako lékaři doporučují pobyt u moře. Je zde vysoká koncentrace soli, která pomáhá na různá onemocnění. Jedná se o onemocnění plicní, dýchacích cest, kožní onemocnění či různé alergie. V místnosti je teplota mezi 20-23 stupni Celsia, klienti zde sedí na lehátkách a relaxují.

K výstavbě solné jeskyně by mohlo dojít v Královské vile na minus prvním patře v prostorách bývalého balnea. Tyto prostory jsou uzavřené a nevyužité. Původně se plánovala rekonstrukce tohoto balnea, které se nachází také v přízemí, avšak zůstalo pouze u plánů. Vybudování solné jeskyně, která by byla přístupná nejen lázeňským hostům, by bylo výhodné pro podnik.

Vstup do solné jeskyně může být volný v rámci pobytových balíčků, které obsahují léčení. Pro hotelové hosty by cena za 45 minut činila 150 Kč. Pro zájemce z ulice by činila cena 160 Kč za 45 minut. Možnost může být zakoupit si také permanentní vstupenku na 5 či 10 vstupů, kde je cena navržena za 5 vstupů 720 Kč a u 10 vstupů 1.360 Kč. U pěti vstupů je počítáno se slevou 10 % a u deseti vstupů se slevou 15 % ze základního vstupného, aby se zájemcům vyplatilo permanentní vstupenky zakoupit. Tvorba ceny byla přizpůsobena dle analýzy konkurence. Dle informací poskytnutých od recepce Grandhotelu Pupp, nabízí vstup do solné jeskyně za 350 Kč za pouhých 25

minut. Jiné možnosti vstupů nemají. Alžbětiny lázně na svých webových stránkách uvádějí 1 vstup pro dospělé osobu 120 Kč, permanentku na 5 vstupů za 550 Kč a na 10 vstupů za 1.000 Kč [8]. Lázeňský dům Morava má vstupné totožné s Alžbětinými lázněmi [9].

Tab. č. 5: Vstupné do solné jeskyně

Vstupné do solné jeskyně	
1 vstup = 45 minut	
1 vstup pro hotelové hosty	150,00 Kč
1 vstup pro veřejnost	160,00 Kč
5 vstupů	720,00 Kč
10 vstupů	1 360,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Předběžný návrh kalkulace výstavby solné jeskyně autorka práce obdržela prostřednictvím vedoucího technického úseku společností BRISTOL a.s., na kterého se obrátila s myšlenkou výstavby solné jeskyně. Kalkulace včetně konečné částky pochází od společnosti PYRAMIDA s.r.o. Společnost předkládá návrh s reálnou dobou výstavby pouhých dvacet dnů a celkovou částkou 1.980.000 Kč bez DPH. Jedná se o solnou jeskyni v plné výbavě, která je klimatizována, větrána a vytápěna elektrickým podlahovým topením. Sůl je na podlaze v podobě cihel po celé ploše, stěny jsou obkládány a dekorovány dle výběru. Kabina je vybavená regulací odsávání, napínaným stropem a generátorem soli. Solná lehátka jsou s ohřevem.

Obr. č. 9: Příklad solné jeskyně dle nabídky PYRAMIDA s.r.o.



Zdroj: PYRAMIDA s.r.o., 2019

12.2 Akční pobytový balíček

Společnost nabízí několik pobytových balíčků, které však nejsou na webových stránkách žádným způsobem propagovány. Tyto balíčky jsou zmíněny a popsány v kapitole č. 8.6. Autorkou navrhované balíčky se však vztahují na ne příliš oblíbenou klientelu, která přijíždí na jednu, dvě až tři noci s cílem ubytovat se a koupit si nějakou proceduru přímo na místě. Balíček je kalkulován pro dvě osoby. Ceny jsou uvedeny na základě ceníku procedur (viz Příloha E) a ceníku pobytů, který je platný od 01.04.2019 a tvoří přílohu F. Ubytování v rámci balíčků by bylo nabízeno v hotelu Bristol se službami BB. První balíček může být v nabídce v období 01.06 – 31.10. 2019.

Tab. č. 6: Relaxační balíček s poznáním Karlových Varů

Relaxační pobyt s poznáním Karlových Varů		
ubytování v hotelu Bristol	98 x 2 x 2 = 288 EUR x 25, 645	10 052,84 Kč
lahev sektu na pokoj	89,90 Kč	89,90 Kč
perličková koupel	2 x 500 Kč	1 000,00 Kč
částečná klasická masáž	2 x 500 Kč	1 000,00 Kč
masáž obličeje	2 x 600 Kč	1 200,00 Kč
individuální exkurze po Karlových Varech	2 300,00 Kč	2 300,00 Kč
Součet položek		15 642,74 Kč
Zaokrouhleno		15 643 Kč
20 % sleva		3 129 Kč
Konečná cena balíčku v Kč		12 514 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V ceně balíčku je vstup do bazénu a sauny jednou denně. Snídaně, která je součástí ceny ubytování, je podávána formou švédských stolů.

Cena za pobyt je přepočtená dle platného kurzu České národní banky ze dne 20.03.2019 $25,645 \times 392 = 10.052,84$ Kč. Zaokrouhlená cena balíčku na koruny směrem nahoru činí 15.643 Kč. Z této částky je možné poskytnout slevu 20 %, se kterou běžně operuje a konečná cena balíčku by činila **12.514 Kč**.

Druhou variantou je **Relaxační pobyt v Karlových Varech s lyžováním**. Oproti předchozímu balíčku dochází k záměně individuální exkurze po Karlových Varech za jednodenní skipas. Jednodenní skipas ve skiareálu Klínovec stojí 720 Kč pro jednu osobu. Balíček by byl obsažen v nabídce v období od 01.11.2019 do 31.03.2020.

Tab. č. 7: Relaxační pobyt v Karlových Varech s lyžováním

Relaxační pobyt v Karlových Varech s lyžováním		
ubytování v hotelu Bristol	72 x 2 x 2 = 288 EUR x 25, 645	7 385,76 Kč
lahev sektu na pokoj	89,90 Kč	89,90 Kč
perličková koupel	2 x 500 Kč	1 000,00 Kč
částečná klasická masáž	2 x 500 Kč	1 000,00 Kč
masáž obličeje	2 x 600 Kč	1 200,00 Kč
skipas Klínovec	2 x 720 Kč	1 440,00 Kč
Součet položek		12 115,66 Kč
Zaokrouhleno		12 116 Kč
20 % sleva		2 423 Kč
Konečná cena balíčku v Kč		9 693 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Cena balíčku je tedy 12.116 Kč po zaokrouhlení. Opět je počítáno se slevou 20 % a konečná částka by činila **9.693 Kč**.

V rámci objednávky u obou balíčků je možné zarezervovat parkovací místa alespoň týden předem, pokud bude dostatek volných míst. Během následujícího měsíce vytvoří IT oddělení interní rezervační systém pro parkování.

Balíček by byl propagován na webových stránkách Bristol Group. V rámci aktualizace webových stránek bude přidán odkaz v hlavní liště s názvem Balíčky. Pod tímto odkazem bude zobrazena nabídka a popis všech balíčků. Ty bude po snadném kliknutí možné zarezervovat a zakoupit online či přes rezervační oddělení.

12.3 Personální stránka

Jedná se především o získání nových zaměstnanců do pracovního poměru v oblasti zdravotnictví, a zajištění, aby stávající zaměstnanci neodcházeli.

Pro to aby podnik získal nové zaměstnance, je potřeba nabízet něco více. Tím něčím více může být zvýšení platů. Platy v hotelech Bristol Group jsou na některých pozicích srovnatelné s hotely v Karlových Varech. Na některých však ne.

Peníze však nejsou vše, tudíž dalším návrhem je přidání jednoho týdne placené dovolené. Volno, dovolená, to je to, na co lidé při výběru nového zaměstnání slyší. Týden dovolené navíc mají zaměstnanci hotelů Spa Hotel Schlosspark s.r.o., Bohemia - lázně a.s., hotelu Thermal či Sanatoria Astoria a.s. Pokud společnost nechce věnovat svým zaměstnancům týden na odpočinek, tak jsou jistou možností „Sick days“. Jedná se o placené zdravotní volno. To nabízí hotel Savoy, Imperiál či Dvořák. Jedná se o dva až tři dny volna, které může, ale nemusí využít každý zaměstnanec v případě nutnosti.

Příkladem může být krátkodobá viróza, kdy zaměstnanec ví, že stačí zůstat den v posteli a nechce čerpat dovolenou či jít k lékaři.

Další možností jsou team buildingové akce, které zde rozhodně chybí. Hotel vlastní bowling, který byl po dlouhou dobu uzavřený pro nezájem, tak ho může využít pro své zaměstnance. V hotelu se nachází bazén, sauna a fitness centrum, které nejsou využity na sto procent, tudíž může svým zaměstnancům povolit například jednou týdně volný vstup či zvýhodněný vstup.

12.4 Vnitřní organizace podniku

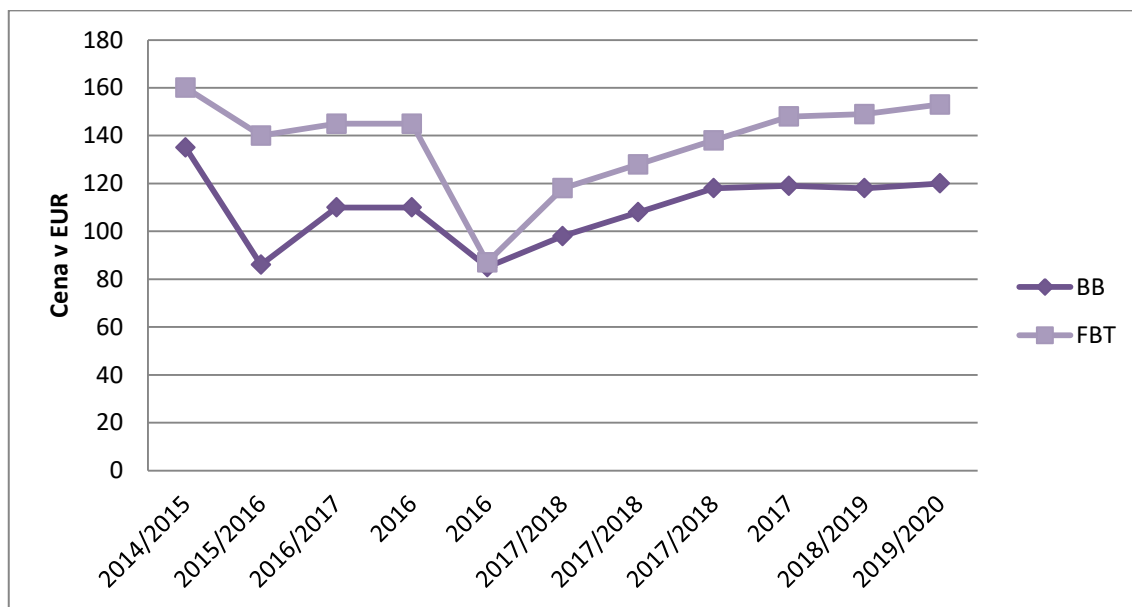
Vnitřní organizace podniku a personální stránka jsou silně provázané. Pokud není pevně stanovená organizační struktura a nejsou vymezené kompetence vedoucích, může každý vedoucí přistupovat ke svým podřízeným jiným stylem, který nemusí být vždy vhodný.

Organizační struktura podniku je jasně vymezená a je liniově štábní. V liniové struktuře dostává každý zaměstnanec příkazy jen od jednoho nadřízeného, který nese veškerou tíhu. Z tohoto důvodu byly přidány štáby, které vedoucímu pracovníkovi mají práci odlehčit. (Taušl Procházková a kolektiv, 2017)

Vše působí jasně vymezené, avšak opak je pravdou. Ve společnosti chybí několikátým rokem generální ředitel či výkonný manažer, který by měl zastávat tu pozici, která spojuje nadřízené pracovníky s vedením – představenstvem společnosti. Manažer či ředitel by měl vedoucím pracovníkům důvěřovat a přebírat za ně určitou zodpovědnost. Tento člověk by měl znát provoz hotelu, ale i personál. Měl by předkládat různé návrhy a opatření, vedoucí ke zlepšení výsledků. Organizační struktura společnosti BRISTOL a.s. a OTAVA-PATRIA, a.s. se nachází v Příloze G a H.

S problematikou ve vedení společnosti je spojována problematika ceny pobytů. Ředitel by měl být ten, kdo majitelům vysvětlí, že mají brát v potaz také účetní náklady společnosti, a že nestačí pouze zaplněnost hotelu k tomu, aby firma dosahovala zisku. Je potřeba se řídit realitou a ne pouze konkurencí. Není vždy nejvhodnější volbou zavést velmi nízké ceny, ale vhodné ceny, aby se potenciálnímu klientovi pobyt nezdál příliš levný, tudíž aby nezbuzoval dojem, že jsou nabízeny méně kvalitní služby. V následujícím obrázku je zobrazen vývoj cen v jednolůžkovém pokoji v hotelu Bristol v období 2014-2020.

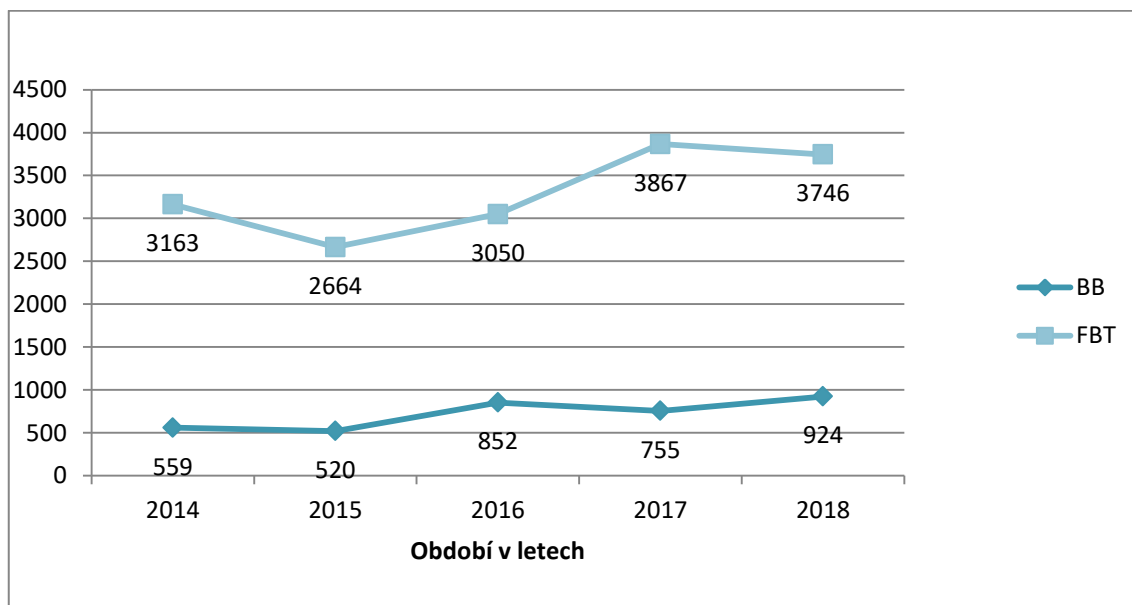
Obr. č. 10: Vývoj cen pobytů se službami BB a FBT za období 2014-2020 (v EUR)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dle předchozího grafu se zdá, že pokud hotel bude postupně navyšovat ceny pobytů zpět na ceny, které byly v období let 2014-2015, tudíž BB za 135 EUR a FBT za 160 EUR, mohl by se opět dostat do vyšších kladných čísel. Ovšem firma by nesměla nabízet časté slevové akce, jako jsou noci zdarma, či včasná rezervace, které tyto ceny podhodnocují. V následujícím grafu je zobrazen vývoj návštěvnosti hotelu Bristol.

Obr. č. 11: Vývoj příjezdů klientů formou BB a FBT za období 2014-2018



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na grafu je viditelné, že v roce 2015 došlo k poklesu návštěvnosti i přesto, že byla snižená cena za pobyt. V roce 2016 naopak přišel nárůst těchto příjezdů, který provázela základní cena vyšší než v předešlém roce. Na obrázku č. 10 je viditelné, že společnost předložila akci, kdy byla cena za BB srovnatelná s cenou za FBT, které samozřejmě spousta klientů využila, tudíž informace o nárůstu příjezdů může být zkreslená. Akce však trvala pouhý měsíc. Výsledkem tohoto porovnání tedy je, že dochází k nárůstu příjezdů klientů i přes vyšší ceny. Pro porovnání přidávám tabulku s přehledem cen za pobyt v jednolůžkovém pokoji v hlavní sezoně u konkurenčních ubytovacích zařízení. Ze které lze dojít k závěru, že hotel Bristol nabízí ceny srovnatelné se Spa hotelem Ulrika, pokud se jedná o FBT a v případě BB s hotelem Imperiál. Návrhem autorky práce je tedy zvýšit cenu pobytů včetně léčení.

Tab. č. 8: Přehled cen jednolůžkového pokoje konkurence v hlavní sezoně

	BB	FBT
Spa hotel Čajkovskij	67	89
	58	80
Spa hotel Ulrika	100	145
	105	157
hotel Dvořák	nenabízí jednolůžkový pokoj	
SGL use	79	239
Imperiál	118	215
kurz ČNB 12.4.2019: 25,62 Kč/ 1 EUR		

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek hotelů [10], [11] [12] [13], 2019

Společnost se především zaměřuje na poskytování lázeňských služeb a procedur, ovšem v období krize na pracovním trhu nastává problém s nedostatkem zaměstnanců, kteří by tyto služby měli poskytovat. Návrhem je protiopatření, aby bylo prodáváno více pobytů ve formě BB na místo FBT.

Pokud hotel bude prodávat více pobytů s cenou pouze včetně snídaně, ale bez léčení, hotel ušetří zaměstnance zdravotního úseku. Pokud si klient bude chtít dokoupit na místě proceduru, tuto možnost mít bude, ale procedura bude samozřejmě dražší než procedura v rámci balíčku. Zdravotní úsek je ten úsek, který svou práci nemůže nějakým způsobem ošidit. K příkladu pokojské si práci zjednodušit mohou. Nebudou převlékat postele každý den, ale obden, nebudou vytírat každý den, ale každý třetí den.

Ředitel společnosti by měl být schopný této problematice rozumět, měl by mít ekonomické, marketingové a manažerské znalosti a zkušenosti. Měl by mít znalosti a

zkušenosti v praxi v hotelnictví a především by měl získat důvěru představenstva společnosti, které vše včetně cen za pobyty schvaluje.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala několika dílčími body, které vedly k vytvoření hlavního cíle práce – vytvoření inovačního modelu pro posílení konkurenční výhody lázeňského zařízení v Karlových Varech. Vybraným zařízením byl koncern Bristol Group, který pod sebou zaštiťuje společnosti BRISTOL a.s., OTAVA-PATRIA, a.s. a PROMTECH, s.r.o. Jedná se o společnosti, které představuje sedm hotelů, tvořících komplex Bristol Group a jsou jedním z nejvýznamnějších hráčů na trhu cestovního ruchu v Karlových Varech.

V první části této práce byl představen pojem inovace, inovační potenciál, různé druhy a přístupy k inovacím. Teoretická část také objasnila teorii podniku a podnikání, lehce nadnesla oblast cestovního ruchu a marketingu.

V praktické části byl identifikován a představen vybraný podnik, koncern Bristol Group. Došlo k vytvoření marketingového mixu společnosti, vytvoření analýzy prostředí podniku a SWOT analýzy. Byly zde vytyčeny krátkodobé a dlouhodobé marketingové cíle společností. Na základě vypracovaných analýz autorka práce vytvořila inovační návrhy, které by mohly prospět firmě do budoucna. Tyto návrhy, solná jeskyně, akční pobytový balíček, úprava přístupu personálního jednání k zaměstnancům či reorganizace vnitřní struktury podniku, by mohly prospět firmě k tomu, aby po malých krůčcích opět došla na pozici na trhu, na které se nacházela před necelými deseti lety.

Podnik by měl dbát na poskytování nadstandardních služeb vlastním kvalifikovaným personálem. Pokud ho za pomoci navrhovaných inovací firma získá, je potřeba k němu přistupovat tak, aby ve firmě tento personál zůstal a byl spokojený. K tomu, aby byl spokojený zaměstnanec, by firma mohla nabídnout vyšší plat pro stávající i nové zaměstnance, týden placené dovolené navíc či sick days. Spokojený zaměstnanec se dopouští menších chyb a jeho přístup ke klientovi bývá vstřícnější. Se spokojeným a kvalitním personálem může společnost nabízet také nové služby jako je navrhovaný akční balíček, který by mohl být pro potenciálního klienta zajímavý a také finančně výhodnější než nákup služeb jednotlivě. Solná jeskyně je jakousi konkurenční výhodou, kterou ostatní hotely na úrovni seskupení Bristol Group ve svém vlastnictví nemají, a může pomoci klientovi při výběru hotelového zařízení. Jistou šancí, jak ušetřit pracovní síly v této době, kdy je velký nedostatek zaměstnanců, je nabízet více pobytů bez léčení.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Počty příjezdů a lůžkodnů individuálních klientů v roce 2018	31
Tab. č. 2: Počet příjezdů a lůžkodnů klientů přes cestovní kanceláře v roce 2018	31
Tab. č. 3: Počty příjezdů vybraných národností v letech 2014-2018	39
Tab. č. 4: SWOT analýza koncernu Bristol Group	43
Tab. č. 5: Vstupné do solné jeskyně	47
Tab. č. 6: Relaxační balíček s poznáním Karlových Varů.....	48
Tab. č. 7: Relaxační pobyt v Karlových Varech s lyžováním	49
Tab. č. 8: Přehled cen jednolůžkového pokoje konkurence v hlavní sezoně.....	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Fáze managementu inovací.....	11
Obr. č. 2: Zdroje financování inovací	14
Obr. č. 3: Bristol Palace	27
Obr. č. 4: Obsazenost budov v období 04/2018-03/2019 v procentech.....	28
Obr. č. 5: Obsazenost budov v období 04/2013-03/2014 v procentech.....	29
Obr. č. 6: Nárůst individuální klientely v letech 2014-2018	31
Obr. č. 7: Vývoj příjezdů klientů přes cestovní kanceláře za roky 2014-2018.....	32
Obr. č. 8: Prostředí firmy	36
Obr. č. 9: Příklad solné jeskyně dle nabídky PYRAMIDA s.r.o.	47
Obr. č. 10: Vývoj cen pobytů se službami BB a FBT za období 2014-2020 (v EUR)...	51

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s. akciová společnost

BB ubytování včetně snídaně

BBT léčebný pobyt včetně snídaně

CA cestovní agentura

CK cestovní kancelář

EUR euro

FBT léčebný pobyt včetně plné penze

HRS Hotel Reservation Service

IK individuální klient

IT informační technologie

např. například

MVA hodnota přidaná trhem

EVA ekonomická přidaná hodnota

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

DRUCKER, Peter F. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-4209-0

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, Lane. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing-management: koncepte – instrumente – unternehmensfallstudien*. 15, global edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1

MORRISON, M. Alastair, SLÁMOVÁ, Dana. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2

PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit / Zdeněk Pitra*. 1. vyd. [Praha]: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0

TIDD, Joseph, BESSANT, J. R. a PAVITT, Keith. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. xiv. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1466-7

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

ŠVEJDA, Pavel a kol. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání České republiky, 2007. ISBN 978-80-903153-6-5

VEBER, Jaromír a kol. *Management inovací*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3

ZEMAN, Lubomír. *Karlovarský Westend. Počátky vilové architektury v Karlových Varech*. Karlovy Vary: Karlovarské muzeum, 1998.

Internetové zdroje

- [1] Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 20.03.2019]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&z=T&f=TABULKA&pvo=CRU01&katalog=31742&str=v42&c=v3~8__RP2017&u=v42__VUZEMI__100__3051#w=
- [2] Zákon č. 455/1991 Sb. *Zákony pro lidi*. [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991>
- [3] Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi*. [online]. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [4] Zákon č. 90/2012 Sb. *Zákony pro lidi*. [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- [5] Metodika klasifikace. *Hotelstars*. [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>
- [6] Bristol Group. *Bristol Group*. [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://bristolgroup.cz/cs/o-nas/bristol-group>
- [7] Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Justice.cz*. [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=537675>
- [8] Solná jeskyně. *Alžbětiny lázně, a.s.* [online] [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://www.spa5.cz/cs/lecebne-procedury/specialni-procedury/solnajeskyne.html>
- [9] Solná jeskyně Karlovy Vary. *Lázeňský dům Morava*. [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://www.ldmorava.cz/index.php?item=8&subitem=0>
- [10] Ceník. *Spa hotel Čajkovskij*. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://www.cajkovskij.com/cs/cenik/2017-2018-cajkovskij>
- [11] Rezervace. *Spa hotel Ulrika*. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://spa-ulrika.cz/cs/rezervace?preferroom=710>
- [12] Rezervace. *Hotel Dvořák*. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.hoteldvorak.cz/rooms/>

[13] Ceníky. *Hotel Imperiál*. [online]. [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.spa-hotel-imperial.cz/cz/cenik-ubytovani-2018-2019/>

Další použité zdroje

Interní data společnosti

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Komplex Bristol Group

Příloha B: Ceník platný pro období 01.04.2018-31.03.2019

Příloha C: Propagační leták společností Bristol Group

Příloha D: Propagační brožura společností Bristol Group

Příloha E: Ceník procedur a zdravotních výkonů

Příloha F: Ceník platný pro období 01.04.2019-31.03.2020

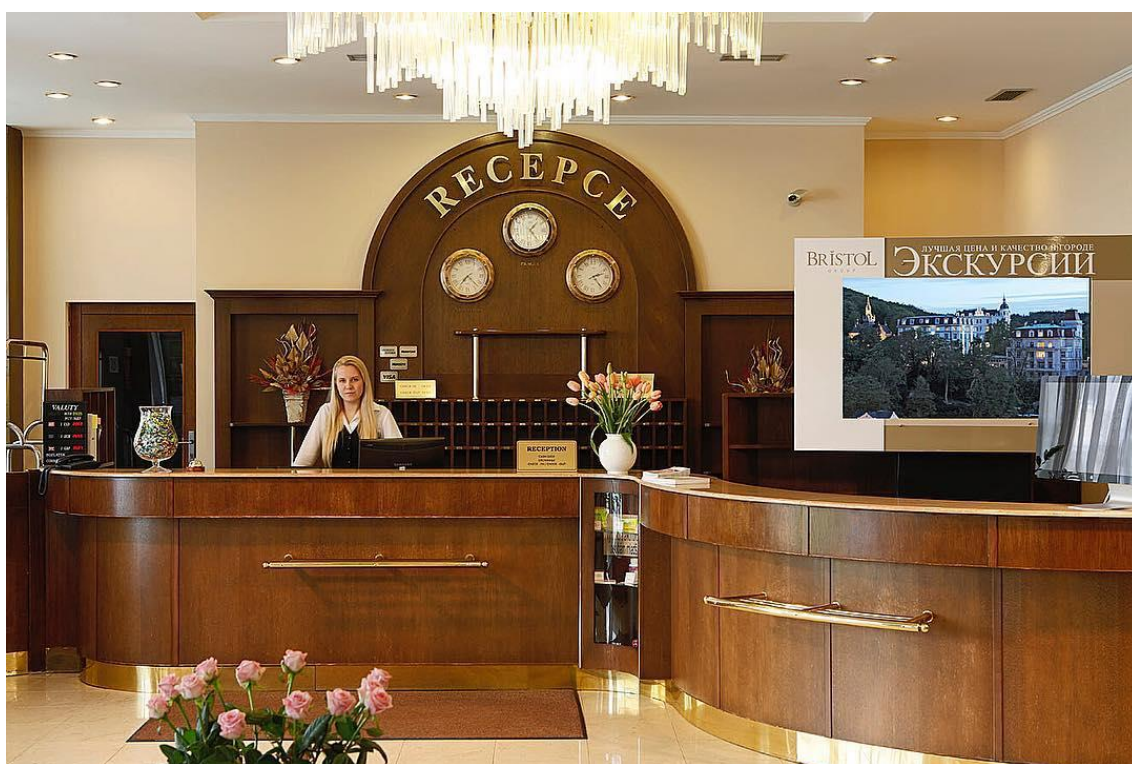
Příloha G: Organizační struktura společnosti BRISTOL a.s.

Příloha H: Organizační struktura společnosti OTAVA-PATRIA, a.s.

Abstrakt

Abstract

Пříloha A: Komplex Bristol Group





Příloha B: Ceník platný pro období 01.04.2018-31.03.2019

Ceník platí pro období 1.4.2018 – 31.03.2019

Pult

EUR		Klasické léčení						Ubytování			
BRISTOL GROUP Karlovy Vary (Vydáno dne 7.11.2017) Cena za osobu/noc		1.4 – 31.10.18 23.12.18 – 14.1.19			1.11 – 22.12.18 15.1 – 31.3.19			1.4 – 31.10.18 23.12.18 – 14.1.19		1.11 – 22.12.18 15.1 – 31.3.19	
Základní ceny pro dospělé		FBT	HBT	BBT	FBT	HBT	BBT	BB	BB		
Apartmá	Livia / Apartmá se 2 ložnicemi	207	204	201	180	177	174	178	151		
	Livia / Apartmá s 1 ložnicí	192	189	186	169	166	163	163	140		
	Bristol Palace / APT „President“	155	152	149	133	130	127	126	104		
	Kolonada / APT „President“	145	142	139	123	120	117	116	94		
	Bristol Palace										
	Kolonada / APT „Lux“										
	Georgy House										
	Královská vila	140	137	134	118	115	112	111	89		
	Tereza										
	Bristol										
Dvoulůžkový pokoj	Kolonada	132	129	126	109	106	103	103	80		
	Bristol Palace	132	129	126	109	106	103	103	80		
	Georgy House										
	Královská vila	126	123	120	105	102	99	97	76		
	Tereza										
	Bristol										
	Kolonada / DBL „superior“	123	120	117	102	99	96	94	73		
	Kolonada / DBL „standard“	117	114	111	96	93	90	88	67		
	Jednolůžkový pokoj	Bristol Palace	155	152	149	128	125	122	126	99	
		Georgy House									
Královská vila		148	145	142	123	120	117	119	94		
Tereza											
Bristol											
Kolonada		127	124	121	100	97	94	98	71		
Základní ceny pro děti od 2 do 14,99 let		Livia / Apartmá se 2 ložnicemi	155	153	151	135	133	131	134	113	
		Livia / Apartmá s 1 ložnicí	144	142	140	127	125	122	122	105	
		Bristol Palace / APT „President“	116	114	112	100	98	95	95	78	
		Kolonada / APT „President“	109	107	104	92	90	88	87	71	
	Bristol Palace										
	Kolonada / APT „Lux“										
	Georgy House										
	Královská vila	105	103	101	89	86	84	83	67		
	Tereza										
	Bristol										
Dvoulůžkový pokoj	Kolonada	99	97	95	82	80	77	77	60		
	Bristol Palace	99	97	95	82	80	77	77	60		
	Georgy House										
	Královská vila	95	92	90	79	77	74	73	57		
	Tereza										
	Bristol										
	Kolonada / DBL „superior“	92	90	88	77	74	72	71	55		
	Kolonada / DBL „standard“	88	86	83	72	70	68	66	50		

Typ léčebného pobytu		Klasické léčení		Typ ubytování	
FBT	ubytování, plná penze, léčení	- 3 - 2 lékařské prohlídky (záleží na délce pobytu)		BB	ubytování, snídaně
HBT	ubytování, polopenze, léčení	Laboratorní vyšetření			
BBT	ubytování, snídaně, léčení	- do 18 procedur za týden			
		- předpis pitné kury			
		- dietické stravování			
		- plavání v bazénu, sauny a whirlpool			

Příplatky k ubytování	
10,00 EUR	Oběd/Večeře pro dospělé osobu
8,00 EUR	Oběd/Večeře pro dítě do 15 let

Cenové podmínky	Slevy se nesčítají	Sazba
Slevy	Přistýlka (v apartmánech dvan) pro dospělé	10% zdaněna
	Děti do 2 let (bez přistýlky)	
Příplatky	Jedna osoba v dvoulůžkovém pokoji nebo apartmá	25% z ceny typu pobytu dospělé osoby
Ostatní	Dětská přistýlka pro dítě do 2 let	10,00 EUR za den
	Pes, kočka	15,00 EUR za den
	Pozdější uvolnění pok. (po předchozí dohodě)	30 EUR

Cena zahrnuje lázeňskou taxu

Check-in time: 14:00 h. Check-out time 12:00 h.

Administrace si ponechává právo na změnu cen a ubytování nebo přestěhování hosta do jiného pokoje stejné nebo vyšší kategorie bez předchozího oznámení.

BRISTOL GROUP

BRISTOL ROYAL

BRISTOL RIVERSIDE

Příloha C: Propagační leták společností Bristol Group

BRISTOL
GROUP

ARISTOCRAT OF THE CZECH SPA



**complex spa
treatment for
your health**

- ✿ 7 luxurios hotels in the spa centre
- ✿ 350 comfortably equipped rooms
- ✿ excellent cuisine
- ✿ high quality of the medical care
- ✿ wide selection of the spa service

...**your health** is our
priority...



**wellness procedures
for your relaxation**



More at www.bristolgroup.cz

✉ spa@bristolgroup.cz

☎ +420 353 344 444

📘 facebook.com/BristolGroupKV

Příloha D: Propagační brožura společností Bristol Group

BRISTOL

GROUP

ARISTOCRAT OF THE CZECH SPA



BRISTOL



Atraktivní poloha v centru největších českých lázní. Hlavní budova impozantního hotelového komplexu BRISTOL GROUP.

Attraktive Lage im Zentrum des größten böhmischen Kurortes. Das Hauptgebäude des imposanten Hotelkomplex BRISTOL GROUP.



BRISTOL PALACE



Palác jako z pohádky, bohatá historie, jedinečný komfort. Kouzlo života na zámku na každém kroku.

Der Palast wie in einem Märchen, reiche Geschichte, einzigartiger Komfort. Der Reiz des Lebens in einem Schloss bei jedem Schritt.

Příloha E: Ceník procedur a zdravotních výkonů



BRISTOL GROUP

BRISTOL a.s., Sadová 2026/19, 360 01 Karlovy Vary, Česká republika
 OTAVA - PATRIA, a.s., I. P. Pavlova 469/8, 360 01 Karlovy Vary, Česká republika

Ceník procedur a zdravotnických výkonů




platný od 1.11.2018

BALNEOLOGIE	léčený klient	hotelový klient a CZP	externí klient (AMB)	Bristol Royal	Bristol Riverside	Bez předpisu lékaře
KOUPELE						
Perličková	500 Kč	600 Kč	700 Kč	•	•	•
Suchá uhličitá	500 Kč	600 Kč	700 Kč	•	•	
Uhličitá	500 Kč	600 Kč	700 Kč	•	•	
Minerální	450 Kč	500 Kč	600 Kč	•	•	•
PŘÍSADE DO KOUPELÍ						
Kneipp, sůl 50 g	50 Kč	60 Kč	70 Kč	•	•	•
Sůl z Mrtvého moře	100 Kč	120 Kč	140 Kč	•	•	•
TERMOTERAPIE						
Parafango, maximálně tři obklady	650 Kč	750 Kč	900 Kč	•	•	
Parafin – rukavičky	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	•
Slatina, maximálně tři obklady	650 Kč	750 Kč	900 Kč	•		
MASÁŽE						
Klasická částečná	500 Kč	600 Kč	700 Kč	•	•	•
Klasická celková	1000 Kč	1200 Kč	1400 Kč	•	•	•
Masáž plosky nohy	1100 Kč	1300 Kč	1550 Kč	•	•	
Podvodní masáž	650 Kč	750 Kč	900 Kč	•	•	
Reflexní masáž	600 Kč	700 Kč	850 Kč	•	•	
VODOLÉČBA						
Hydroxer	600 Kč	700 Kč	850 Kč	•	•	•
Skotské stříky	400 Kč	450 Kč	550 Kč	•	•	
Vířivá koupel	400 Kč	450 Kč	550 Kč	•	•	
Spa oceana vana	650 Kč	750 Kč	900 Kč		•	•
ELEKTROLÉČBA						
Diadynamik	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	
Endomed	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	
Laser	350 Kč	400 Kč	450 Kč		•	
Lymfodrenáž přístrojová	450 Kč	500 Kč	600 Kč	•	•	
Magnetoterapie	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	
Solux	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	
Ultrazvuk	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	
Vasotrein	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•		
Tens proudy	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	
Biolampa	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	
Interferenční proudy	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	
Vas 07	350 Kč	400 Kč	450 Kč		•	
Rázová vlna	500 Kč	600 Kč	700 Kč	•		
OSTATNÍ PROCEDURY						
Inhalace	350 Kč	400 Kč	450 Kč	•	•	•
Oxygenoterapie	250 Kč	300 Kč	350 Kč	•	•	•
Pneumopunktura, maximálně na tři oblasti	450 Kč	500 Kč	600 Kč	•	•	
Zubní irrigace dásní	250 Kč	300 Kč	350 Kč	•		•
Irrigace dásní	350 Kč	400 Kč	450 Kč		•	•
REHABILITACE, CVIČENÍ						
Fyzioterapie	600 Kč	700 Kč	850 Kč	•	•	
Tělocvik skupinový léčebný	250 Kč	300 Kč	350 Kč	•	•	
Tělocvik skupinový - bazén	350 Kč	400 Kč	400 Kč	•	•	
Vodní trakce	900 Kč	1050 Kč	1250 Kč	•		

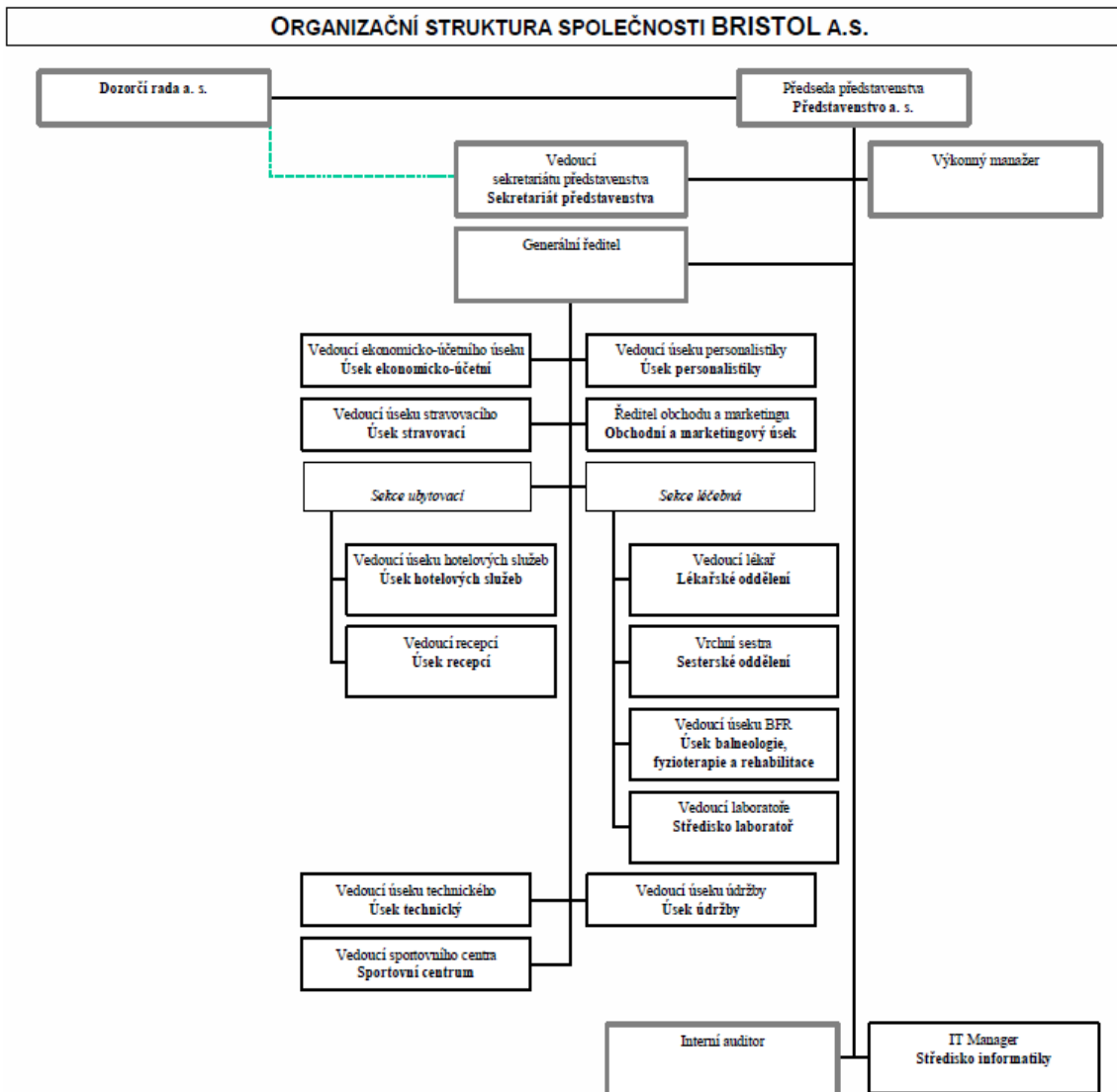
WELLNESS SPA	léčený klient	hotelový klient a CZP	externí klient (AMB)	Bristol Royal	Bristol Riverside	Bez předpisu lékaře
Anti aging Body Treatment	1700 Kč	1700 Kč	1700 Kč		●	●
Anti aging pleti s kaviárem	1450 Kč	1450 Kč	1450 Kč		●	●
Aroma masáž celého těla	1100 Kč	1100 Kč	1100 Kč	●	●	●
Anti stress Body Treatment	1700 Kč	1700 Kč	1700 Kč		●	●
Hloubkové čištění pleti	1300 Kč	1300 Kč	1300 Kč		●	●
Horké kameny – masáž	1450 Kč	1450 Kč	1450 Kč	●	●	●
Indická masáž hlavy	700 Kč	700 Kč	700 Kč		●	●
Intenzivní lifting s kolagenem	1350 Kč	1350 Kč	1350 Kč		●	●
Lifting pleti	1000 Kč	1000 Kč	1000 Kč		●	●
Masáž obličeje	600 Kč	600 Kč	600 Kč		●	●
Mezoterapie obličeje	1900 Kč	1900 Kč	1900 Kč		●	●
Mezoterapie očního okolí	1350 Kč	1350 Kč	1350 Kč		●	●
Ošetření mastné pleti	1000 Kč	1000 Kč	1000 Kč		●	●
Omlazení pleti se zlatem	1350 Kč	1350 Kč	1350 Kč		●	●
Silhouette Body Treatment	1600 Kč	1600 Kč	1600 Kč		●	●
Vitamínová kúra pleti	1000 Kč	1000 Kč	1000 Kč		●	●

ZDRAVOTNÍ VÝKONY	léčený klient	hotelový klient a CZP	externí klient (AMB)	Bristol Royal	Bristol Riverside	Bez předpisu lékaře
Aplikace infuze, bez ceny léku	250 Kč	300 Kč	350 Kč	●	●	
Aplikace injekce i.m., s.c., bez ceny léku	100 Kč	150 Kč	150 Kč	●	●	
Aplikace injekce i.v., bez ceny léku	150 Kč	200 Kč	200 Kč	●	●	
Aplikace injekce na pokoji	200 Kč	250 Kč		●	●	
EKG bez popisu lékaře	400 Kč	500 Kč	600 Kč	●	●	●
EKG s popisem lékaře	900 Kč	1050 Kč	1250 Kč	●	●	
Infuzní set se zdravotním materiálem k aplikaci infuze	80 Kč	80 Kč	100 Kč	●	●	
Jehla odběrová, speciální	20 Kč	20 Kč	30 Kč	●	●	●
Kontejner, odpadová nádobka, na pokoj	60 Kč	60 Kč		●	●	●
Kyslíkové brýle	60 Kč	60 Kč	70 Kč	●	●	●
Kryoperlóza, prodej jednoho sáčku	150 Kč	150 Kč	180 Kč	●	●	●
Měření krevního tlaku na žádost klienta	100 Kč	100 Kč	100 Kč	●	●	●
Odnos sběrných lahví s močí z pokoje do laboratoře	150 Kč	150 Kč		●	●	●
Opich s.c., i.d., bez ceny léku	300 Kč	350 Kč	450 Kč	●	●	
Prohlídka u lékaře vstupní	950 Kč	1100 Kč	1350 Kč	●	●	
Prohlídka u lékaře kontrolní	650 Kč	750 Kč	900 Kč	●	●	
Převaz drobné rány	100 Kč	150 Kč	150 Kč	●	●	●
Převaz větší rány	150 Kč	200 Kč	200 Kč	●	●	●
Účet pro pojišťovnu	250 Kč	250 Kč	300 Kč	●	●	●
Sterilní krytí kanyly s koncovkou, Securifix	40 Kč	40 Kč	50 Kč	●	●	●
Tisk výsledků na žádost	100 Kč	100 Kč	100 Kč	●	●	●
Vystavení receptu	150 Kč	150 Kč	150 Kč	●	●	
Vyšetření – AVIS 333	300 Kč	300 Kč	300 Kč	●	●	●
Vyšetření - Holter TK	2000 Kč	2300 Kč	2750 Kč	●	●	
Závěrečná lékařská zpráva, vypracování		750 Kč	900 Kč	●	●	
Změna procedury	120 Kč	120 Kč	120 Kč	●	●	●
Zprostředkování služeb (vyšetření...), mimo LSPP	100 Kč	100 Kč	100 Kč	●	●	●

Příloha F: Ceník platný pro období 01.04.2019-31.03.2020

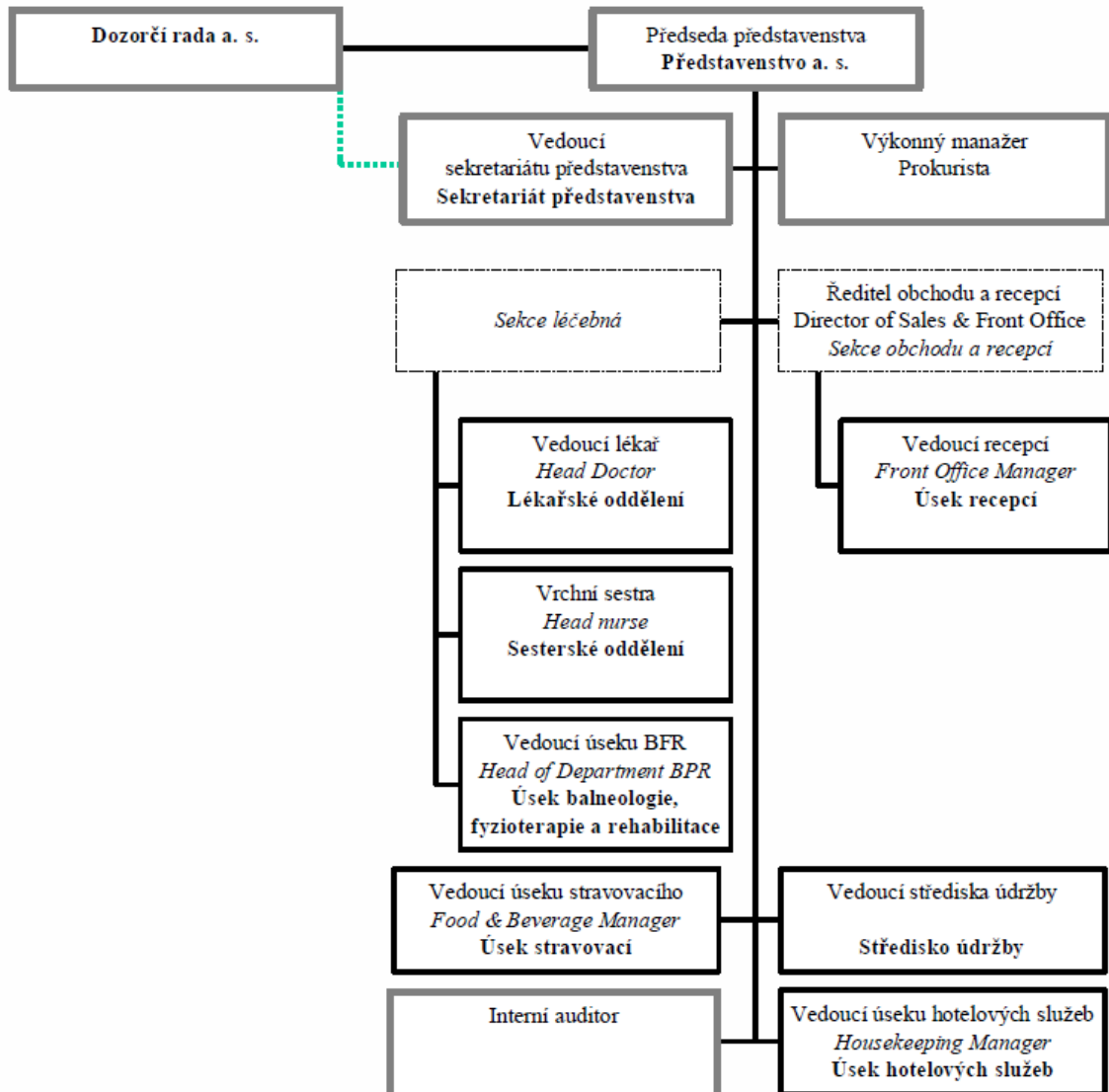
Ceník platí pro období 1.4.2019 – 31.03.2020										Pult	
EUR		Komplexní lázeňská léčba						Ubytování			
BRISTOL GROUP Karlovy Vary (Vydáno dne 19.11.2018) Cena za osobu/ noc		1.4 – 31.10.19 23.12.19 – 14.1.20			1.11 – 22.12.19 15.1 – 31.3.20			1.4 – 31.10.19 23.12.19 – 14.1.20		1.11 – 22.12.19 15.1 – 31.3.20	
Základní ceny pro dospělé		FBT	HBT	BBT	FBT	HBT	BBT	BB	BB		
Apartmá	Livia / Apartmá se 2 ložnicemi	215	210	205	172	167	162	182	139		
	Livia / Apartmá s 1 ložnicí	205	200	195	164	159	154	172	131		
	Bristol Palace / APT „President“	165	160	155	132	127	122	132	99		
	Kolonada / APT „President“	158	153	148	126	121	116	125	93		
	Bristol Palace	155	150	145	124	119	114	122	91		
	Kolonada / APT „Lux“										
	Georgy House										
	Královská vila										
	Tereza	151	146	141	121	116	111	118	88		
	Bristol										
Dvouložkový pokoj	Kolonada	141	136	131	113	108	103	108	80		
	Bristol Palace	141	136	131	113	108	103	108	80		
	Georgy House	135	130	125	108	103	98	102	75		
	Královská vila										
	Tereza	131	126	121	105	100	95	98	72		
	Bristol										
	Kolonada / DBL „superior“	128	123	118	102	97	92	95	69		
Jednoložkový pokoj	Kolonada / DBL „standard“	122	117	112	98	93	88	89	65		
	Bristol Palace	163	158	153	130	125	120	130	97		
	Georgy House	160	155	150	128	123	118	127	95		
	Královská vila										
	Tereza	153	148	143	122	117	112	120	89		
	Bristol										
	Kolonada	132	127	122	106	101	96	99	73		
Základní ceny pro děti od 2 do 14,99 let		FBT	HBT	BBT	FBT	HBT	BBT	BB	BB		
Apartmá	Livia / Apartmá se 2 ložnicemi	161	158	154	129	125	122	137	104		
	Livia / Apartmá s 1 ložnicí	154	150	146	123	119	116	129	98		
	Bristol Palace / APT „President“	124	120	116	99	95	92	99	74		
	Kolonada / APT „President“	119	115	111	95	91	87	94	70		
	Bristol Palace	116	113	109	93	89	86	92	68		
	Kolonada / APT „Lux“										
	Georgy House										
	Královská vila										
	Tereza	113	110	106	91	87	83	89	66		
	Bristol										
Dvouložkový pokoj	Kolonada	106	102	98	85	81	77	81	60		
	Bristol Palace	106	102	98	85	81	77	81	60		
	Georgy House	101	98	94	81	77	74	77	56		
	Královská vila										
	Tereza	98	95	91	79	75	71	74	54		
	Bristol										
	Kolonada / DBL „superior“	96	92	89	77	73	69	71	52		
Typ léčebného pobytu	FBT	ubytování, plná penze, léčení						Typ ubytování			
	HBT	ubytování, polopenze, léčení						BB			
		BBT		ubytování, snídaně, léčení				ubytování snídaně			
Typ léčebného pobytu		Klasické léčení				Příplatky k ubytování					
		- 3 - 2 lékařské prohlídky (záleží na délce pobytu) Laboratorní vyšetření - do 18 procedur za týden - předpis pitné kury - dietické stravování - plavání v bazénu, sauny a whirlpool				10,00 EUR Oběd/Večeře pro dospělé osobu 8,00 EUR Oběd/Večeře pro dítě do 15 let					
Cenové podmínky		Slevy se nasčítají		Sazba		  					
Slevy		Přistýlka (v apartmánech divan) pro dospělé		10%							
		Děti do 2 let (bez přistýlky)		zdarma							
Příplatky		Jedna osoba v dvouložkovém pokoji nebo apartmá		25 % z ceny typu pobytu dospělé osoby							
Ostatní		Dětská přistýlka pro dítě do 2 let		10,00 EUR za den							
		Pes, kočka		15,00 EUR za den							
		Pozdější uvolnění pok. (po předchozí dohodě)		30 EUR							
Cena zahrnuje lázeňskou taxu						Check-in time: 14:00 h.		Check-out time 12:00 h.			
Administrace si ponechává právo na změnu cen a ubytování nebo přestěhování hosta do jiného pokoje stejné nebo vyšší kategorie bez předchozího oznámení.											

Příloha G: Organizační struktura společnosti BRISTOL a.s.



Příloha H: Organizační struktura společnosti OTAVA-PATRIA, a.s.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI OTAVA – PATRIA, A.S.



Abstrakt

HÁLOVÁ, Tereza. *Vytvoření inovačního modelu pro posílení konkurenční výhody lázeňského zařízení v Karlových Varech*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 61 s., 2019

Klíčová slova: inovace, podnikání, hotel, marketingový mix, situační analýza, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce je především zaměřena na tvorbu a návrhy inovací ve vybraném podniku lázeňského zařízení v Karlových Varech. Vybraným zařízením je koncern Bristol Group, který je v práci podrobně představen. Práce se skládá z části teoretické a praktické. V teoretické části je čtenář seznámen se základními pojmy z oblastí inovací, podnikání, cestovního ruchu a marketingu.

Praktická část je zaměřena na rozbor rozšířeného marketingového mixu společnosti, na analýzu okolí podniku, vytyčení cílů firmy a tvorbu SWOT analýzy. Po zjištění silných a slabých stránek společnosti, jeho hrozeb a příležitostí jsou navrženy vybrané inovace, které jsou hlavním cílem této práce. Součástí práce jsou také přílohy obsahující fotografie hotelového komplexu, různé ceníky, organizační struktury firmy a současné propagační materiály.

Abstract

HÁLOVÁ, Tereza. *Creating an innovative model to enhance the competitive advantage of the spa hotel in Karlovy Vary*. Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 61 s., 2019

Key words: innovation, business, hotel, marketing mix, situational analysis, SWOT analysis

The presented bachelor's thesis is mainly focused on the creation and suggestions of innovations in the selected company of the spa facility in Karlovy Vary. The selected equipment is the Bristol Group, which is presented in detail at work. The thesis consists of a theoretical and a practical part. In the theoretical part, the reader is introduced to the basic concepts of innovation, business, tourism and marketing.

The practical part is focused on the analysis of the extended marketing mix of the company, on the analysis of the company surroundings, setting the company goals and creating SWOT analysis. After finding out the strengths and weaknesses of the company, its threats and opportunities, selected innovations are proposed and are the main goal of this work. The thesis also includes attachments containing photographs of the hotel complex, various price lists, organizational structure of the company and current promotional materials.