

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Zadávající katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský záměr stravovacího za řízení procykloturisty

Vedoucí diplomové práce:

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Bc. Barbora K orandová

2013

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

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora KORANDOVÁ**
Osobní číslo: **E110138**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podnikatelský záměr stravovacího zařízení pro cykloturisty**
Zadávající katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

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

Cíl práce:

Cílem práce bude zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování kompletní dokumentace podnikatelského záměru pro konkrétní zařízení dle aktuálních trendů v zážitkové turistice. V návaznosti na tento podnikatelský záměr bude vypracován projekt na čerpání vhodné podpory. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů.

Metodika práce:

Diplomová práce je zaměřena na analýzu podmínek a podpor pro podnikatele při poskytování služeb cestovního ruchu ve stravovacích zařízeních v Třeboni. V rámci řešení práce autorka provede návrh optimálního podnikatelského záměru pro zařízení zaměřené na cykloturistickou klientelu Bistro U Kapra. Podnikatelský záměr bude doplněn příslušnou kvantitativní dokumentací

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran, dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s. ISBN 80-7169-995-0.
KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing Management. Prentice Hall; 12 edition. 816 s. ISBN 978-0131457577.
PARMOVÁ, D. Řízení služeb: přednášky. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9.
PAYNE, A., Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
BERÁNEK, J.,KOTEK, P. Řízení hotelového provozu. 3., přeprac. vyd.. Praha : MAG ConsultingGrada Publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-X.
PARMOVÁ, D. PARMOVÁ, D. Provoz služeb v cestovním ruchu 1. vyd..České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003 - 77, 84 s. ISBN 80-7040-611-9.
HORNER, S., SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha : Grada, c2003 - 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
SEATON, M. On Your Bike!. London: Black Dog Publishing. 2006. p. 103. ISBN 1-904772-40-4.
STANFORD, B. The Perfect Time to Ride: A History of the League of American Wheelmen. American Bicyclist Nov-Dec 2007: 18-23, ISSN 0747-0371.
Jiné zdroje:
COT Business - odborné publikace
Hotelrevue - odborné publikace
AHR Forum - odborné publikace

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Ladislav Rolíněk, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
STŘEŠNICKÁ 1502
370 01 BUDĚJOVICE


doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2012

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Podnikatelský zájem stravovacího zařízení pro cykloturisty vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v případě vzniklé vypořádky vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. září 2013

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkovala doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji všem, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace.

Obsah

Obsah	1
1. Úvod	4
2. Cíleamethodika	5
2.1. Cílepráce	5
2.2. Metodikazpracovánípráce	5
3. Literárnípráhled	8
3.1. Cestovníruch	8
3.1.1Definicecestovníhoruchu	8
3.1.2.Významafunkcecestovníhoruchu.....	8
3.1.3Systémcestovníhoruchu	9
3.1.4.Cykloturistika.....	10
3.2. Služby	11
3.2.1Definiceslužeb	11
3.2.2.Vlastnostisluzeb	11
3.2.3.Klasifikaceslužeb	12
3.2.4.Stravovacíslužby.....	13
3.2.5.Kategorizaceprovozovenve řejnéhostravování, bufetabistro.....	1 4
3.3. Službyvcestovnímruchu.....	15
3.3.1Službyjakosou částproduktucestovníhoruchu.....	15
3.3.2.Vztahmezicestovnímruchem, službamiprovy užítívlného času ubytovacímastravovacímslužbami.....	16
3.3.3.,,8P“procestovníruch.....	16
3.3.4.Stravovacíslužbyprocykloturisty.....	17
3.4. Podnikatelskýzám ěr	18
3.4.1Podnikání,podnikatel,podnik	18
3.4.2.Podporapodnikání–subjektyposkytujícíslu žbypodnikatel ům	20
3.4.3.Podporapodnikání–zúrovn ěEvropskéunie	23
3.4.4.Podnikatelskýplán.....	25
4. Řešeníproblematiky	31
4.1. Charakteristikadestinace	31
4.1.1.T řeboňsko	31
4.1.2.CykloturistikanaT řeboňsku.....	32
4.1.3.T řeboňskýkapr	33

4.2. Historie Bistra UKapra	33
5. Analýza podmínek podnikatelského záměru.....	35
5.1. Současný stav podniku.....	35
5.2. Aktuální trendy cestovního ruchu.....	36
5.2.1. Trendy v cestovním ruchu v ČR.....	36
5.2.2. Cykloturistika, gastronomie a Třeboňsko.....	38
5.3. Východiska a možnosti záměru.....	41
5.3.1. Cyklistické víťání.....	43
5.3.2. Ochutnejte Českou republiku aneb Czech Specials.....	44
5.4. Podmínky podpory podnikatele.....	46
5.4.1. Podmínky podnikání v Třeboni.....	46
5.4.2. Lokální podpora podnikání.....	47
5.4.3. Možnosti finančních podpor.....	48
6. Podnikatelský plán Bistra UKapra	49
6.1. Titulní strana.....	49
6.2. Shrnutí.....	50
6.3. Popis podniku.....	52
6.3.1. Všeobecný popis podniku.....	52
6.3.2. Cíle podniku.....	52
6.4. Produkt.....	53
6.4.1. Popis produktu.....	53
6.4.2. Požadavky a potřeby trhu.....	55
6.4.3. Technologie produktu.....	55
6.4.4. Certifikace Cyklistické víťání.....	56
6.4.5. Budoucí produkty a další vývoj služeb.....	56
6.5. Analýza trhu.....	57
6.5.1. Analýza okolí.....	57
6.5.2. Analýza dodavatelů.....	63
6.5.3. Analýza zákazníků.....	64
6.5.4. Analýza konkurence.....	66
6.6. Marketingový mix.....	69
6.6.1. Produkt.....	70
6.6.2. Cena.....	70
6.6.3. Distribuční cesty.....	70
6.6.4. Komunikace.....	70

6.7. Tým.....	73
6.7.1.Klíčové osobnosti	73
6.7.2.Organizační struktura.....	73
6.7.3.Zaměstnanecká politika	74
6.8. Vztahy k okolí.....	74
6.9. Finanční plán.....	75
6.10. Zhodnocení rizik a závěrů.....	80
6.11. Přílohy.....	81
7. Závěr	82
8. Summary.....	83
9. Přehled použité literatury	84
Seznam grafů	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam příloh	

1. Úvod

Způsob trávení volného času si každý člověk vybírá sám podle svého uvážení. Tento výběr má však společný jmenovatel, kterými jsou téměř neomezené možnosti a bohatá nabídka služeb cestovního ruchu. Z toho vyplývá, že tato nabídka musí být zajímavá a úroveň služeb musí být vysoká. V dnešní turbulentní době, kdy se lidé rádi nachvílí zastaví, se dopředu dostávají návratky přírody a tradicím, stejně jako zdravý životní styl. Aktivní forma dovolené a rekreace v krásném českém prostředí se tak stává ideálním způsobem trávení volného času pro stále více účastníků cestovního ruchu.

Třeboňsko je označováno za krajinu rybníků a ráj cyklistů. Tyto dvě přednosti se vhodně doplňují. Zdejší půvabná příroda s rovinatým terénem a neznatelným převýšením vytváří jedinečné podmínky pro aktivitu, která v poslední době obrovsky získává na popularitě. To je způsobeno nejen určitými trendy a módou, ale především faktem, že cykloturistika je snadno dostupná, finančně nenáročná a díky možnostem řízení způsobení výkonu sportovním způsobem pro každého. To jsou hlavní důvody, proč toto lokalitka každé léto vyhledává tolik cykloturistů z celé republiky i zahraničí, kteří vyžadují řízení služeb dle svých potřeb a cykloturistikou související servis. Oni i ostatní návštěvníci zároveň chtějí poznat zdejší tradice a především rybí kuchyni.

Tato diplomová práce volně navazuje na autorčinu bakalářskou, která mapovala služby pro cykloturisty na Třeboňsku a zjišťovala návštěvníckou spokojenost s nimi. Výstupy těchto analýz dříve naznačovaly nutnost zvyšování úrovně kvality služeb a části posloužily jako inspirace pro zrod podnikatelského záměru, který bude práce zpracovávat. Konkrétním případem byla nespokojenost části dané klientely s nabídkou jídel pro cykloturisty. Vadila jim především smažená a těžká jídla a upozorňovali na absenci nabídky vyvážené stravy vhodné pro sportovní výkon. Druhým motivem pro volbu tématu byla existence původně rodinného podniku, kterým mnoho let poskytoval stravovací služby zaměřené na rybní speciality a možnost rychlého stravování. Z toho důvodu byl vhodným cílem vyhledávání a návštěvování právě cykloturisty, byl v oblasť své rybí kuchyně a jeho oblíbenost upala. V současné době je podnik pronajímám, není využíván jeho potenciál a úroveň služeb stagnuje.

Zvýše uvedených důvodů si diplomová práce klade za cíl vytvořit nový realizovatelný podnikatelský záměr Bistra U Kapra stavějící na jeho minulosti, současných tržních situacích a udržitelném vývoji v budoucnosti.

2. Cíle a metodika

2.1. Cíle práce

Hlavním cílem práce je návrh optimálního podnikatelského záměru pro Bistro U Kapra, tedy zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí podniku a vypracování kompletní dokumentace záměru s ohledem na cílovou skupinu cykloturistů. Cílem tohoto záměru je navázat na zdárnou historii rodinného podniku, vytvořit novou koncepci reagující na aktuální situaci a trendy, současně využít osobní znalost prostředí včetně výstupů z bakalářské práce autorky¹ a to tak, aby vypracovaný podnikatelský záměr mohl být v budoucnu realizován. Práce bude vycházet z těchto hypotéz:

- Zkoumaný podnik nabízí potenciál, který lze efektivně využít.
- Je možné navázat na úspěšnost podniku v minulosti, ale jen utnějíts dobou – zvyšovat úroveň služeb dle trendů a požadavků trhu.
- Koncepce podniku specializovaného na rychlou kuchyni a zároveň cíleného na segment cykloturistů koresponduje s tradicí a charakterem regionu a vytvořeno podobně nemá nadaného tržního konkurenta.
- K financování potřebných investic lze využít podnikatelských podpor.

2.2. Metodika zpracování práce

Prvním krokem bude studium odborné literatury, při kterém budou získány informace a poznatky týkající se dané problematiky. Ty budou zpracovány a vytvořeny teoretické základy práce a základní činnost.

V rámci řešení budou analyzovány veškeré informace, podmínky, východiska a skutečnosti, které se týkají konkrétního podnikatelského záměru a mohou být významnými způsoby ovlivňovat.

K charakteristice destinace poslouží informace získané z literatury se související tematikou, místních zdrojů nebo propagačních materiálů s využitím osobních zkušeností. Popsána bude samotná lokalita, specifika turistického regionu a podmínky pro místní cestovní ruch, objasněna bude historie podniku Bistro U Kapra.

¹Téma bakalářské práce: Analýza služeb infrastruktury pro volný čas na Třeboňsku (Korandová, 2011)

Obecné podmínky podnikatelského záměru tohoto stravovacího zařízení budou analyzovány v rámci čtyř oddělených celků. Nejprve bude zjišťován současný stav podniku, k čemuž poslouží rozhovory se současným provozovatelem, prostudování poskytnutých účetních výkazů, vlastní pozorování a porovnání se získanými referencemi. Dále budou vyhledávány současně trendy cestovního ruchu a zážitkové turistiky. Pramenem budou ustanoviska a doporučení organizací, agentur a institucí působících v tomto oboru. Výsledky jejich výzkumů budou zdrojem pro sběr sekundárních informací, které se týkají analyzované problematiky. Mezi nejvýznamnější poskytovatele dat pro účely této práce patří Český statistický úřad, agentura Czech Tourism, místní samospráva a organizace. Na takto získané výstupy naváže stanovení a hodnocení výhodisek a možností pro navrhovaný podnikatelský záměr za současně situace, součástí bude také posouzení národní certifikace služeb v cestovním ruchu Cyklistické vítání a kritérií pro její získání. Neméně důležitá bude analýza podmínek a podpora podnikatelů v tomto oboru a této lokalitě. Zaměří se jak na pomoc teoretickou a informační, tak na možné varianty finančních subvencí a případné požadavky na tvorbu příslušného projektu.

V návaznosti na analytickou část a využitím všech získaných informací bude v návrhové části vypracován kompletní dokumentace podnikatelského plánu pro konkrétní stravovací zařízení zaměřené na cykloturistickou klientelu, který bude odpovídat aktuálnímu trendům v zážitkové turistice. Plán bude rozdělen do jedenácti kapitol dle obsahu.

Podnikatelský plán bude začínat Titulní stranou s formálními informacemi a Shrnutím, které v krátké formě představí celý dokument a nastíní nejdůležitější fakta.

Následovat bude Popis podniku, ve kterém bude naznačena všeobecná charakteristika podniku, informace o koncepci, motivy vzniku záměru, poslání a vize podniku. Formulovány budou cíle a strategie jejich dosažení.

Čtvrtá kapitola bude definovat Produkt, který bude reagovat na požadavky a potřeby trhu. Ty budou v rámci práce také pojmenovány. Nezbýtný bude popis technologie produktu a postup pro získání certifikace Cyklistické vítání. Bude nastíněn budoucí produkt a další vývoj služeb. Popis produktu bude korespondovat s následující částí.

Analýza trhu podrobně rozebere okolí, dodavatele, zákazníky a konkurenci. Pro účel zmapování okolí bude použita STEP analýza, která hodnotí vnější prostředí v závislosti na společenských, technologických, ekonomických a politických faktorech. Následovat bude charakteristika odvětví a SWOT analýza, která vymezí činitele ovlivňující vnější

prostředí podniku a posoudí jeho silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Potenciální zákazník bude profilován na základě popisů typických návštěvníků Třeboňska, dat z dotazníkového šetření provedeného v rámci bakalářské práce autorky, rozhovorů s prvními i současnými provozovateli podniku a na základě pozorování v místě. Výstupem bude stanovení cílové skupiny zákazníků. V rámci analýzy konkurence bude obecně popsán stav konkurentů a substitutů napoli stravovacích služeb v dané lokalitě, podrobněji budou zkoumány konkurenti přímo, jejich nabídka a úroveň služeb z hlediska ceny, kvality i specializace. Bude poměřována podobnost a síla konkurence s plánovanou koncepcí podniku Bistro UKapra.

Marketingový mix bude navržen s ohledem na výsledky předchozích částí. Bude určena cenová politika podniku, prodejní taktika a naplánovány jednotlivé prvky a kroky marketingové komunikace.

V kapitole Tým budou krátce představeny klíčové osobnosti podniku, stanoven potřebný počet zaměstnanců a navržen vhodná organizační struktura. Dále budou řešeny potřebné záležitosti v oblasti personalistiky.

Součástí podnikatelského plánu bude zvážení opatření ve vztahu k životnímu prostředí, problematika recyklace a likvidace vyprodukovaných obalů a celková šetrnost. Podnikatelský plán bude obsahovat postoj podniku ke společenské odpovědnosti firem.

Nosnou částí bude Finanční plán. Zde budou vypracovány potřebné výkazy – zahajovací rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash-flow. Na základě kalkulace nákladů a tržeb, výpočtu bodu zvrátání a potřeby po částečných investicích bude zhodnocen ekonomický výhled podnikatelského záměru.

V poslední fázi budou zvázena rizika podnikatelského plánu a shrnuty všechny důležité závěry. Podnikatelský plán bude uzavírat přílohou část.

V závěru práce bude porovnána analytická a syntetická část, zhodnocen celkový postup a uvedena doporučení týkající se realizovatelnosti podnikatelského záměru.

3. Literární přehled

3.1. Cestovní ruch

3.1.1. Definice cestovního ruchu

Horner a Swarbrooke (2003) obecně definují cestovní ruch jako krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pronášení příjemných činností. Poukazují však na přílišnou jednoduchost a nevýstižnost tohoto vysvětlení.

Indrová (2004) uvádí definici vymezenou na Mezinárodní konferenci statistice cestovního ruchu, pořádanou WTO v Ottavě v roce 1991: *Cestovní ruch (tourism) je činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí (mimo místo bydliště) a to na dobu kratší než je stanovena², přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě³.*

Foreta Foretová (2001) dodávají, že se však může jednat o služební, obchodní či jinak pracovní nebo motivovanou cestu, jejíž zdroj úhrady vyplývá z pracovního poměru u zaměstnavatele v místě bydliště nebo v místě sídla firmy. Pro toto pojetí cestovního ruchu je podstatné, že se jedná o změnu místa, dočasnost pobytu i o nevýdělečnost činnosti v navštíveném místě.

Na základě shrnutí názorů některých autorů a určitých základních rysů, resp. tří hlavních motivů pro účast na cestovním ruchu lze cestovní ruch definovat jako dočasnou změnu místa pobytu, tj. cestování a přebývání mimo místo trvalého bydliště, zpravidla ve volném čase, za účelem rekreace, rozvoje poznání a spojení mezi lidmi.

(Petrů, 2007)

3.1.2. Význam funkce cestovního ruchu

Cestovní ruch je významný společensko-ekonomický fenomén jak z pohledu jednotlivce, tak i společnosti. Každoročně představuje největší pohyb lidské populace za rekreací, poznávání a naplnění vlastních snů a přání. Jsou částí spotřeby a působí na obyvatel zejména ekonomicky vyspělých zemí. (Hesková, 2006)

²U mezinárodního cestovního ruchu tato doba činí 1 rok, u domácího 6 měsíců. (Indrová, 2004)

³Jiný účel cesty než vykonávání výdělečné činnosti v definici znamená, že výdělečná činnost není v navštíveném místě založena na trvalém či přechodném pracovním poměru. (Indrová, 2004)

Podle Indrové (2004) je nutno chápat cestovní ruch v jednotě jeho dvou stránek:

- jako způsob uspokojování potřeb, tedy jako oblast spotřeby;
- jako oblast podnikatelských příležitostí v mnoha oborech lidské činnosti, a jako významnou část ekonomiky společnosti.

Vedle ekonomie, geografie, ekologie, sociologie a psychologie má cestovní ruch vztah k řadě dalších vědních disciplín, jako například k klimatologii, demografii, a také k řadě úsekových ekonomik (ekonomice dopravy, stavebnictví aj.). Je tedy zřejmé, že cestovní ruch je nutno zkoumat a vědecky chápat především z hlediska širokého pohledu jeho společenských souvislostí. (Indrová, 2004)

Petrů (2007) dále odvozuje funkce, které cestovní ruch v společnosti plní, a to funkce: ekonomickou, rekreačně-zdravotní, kulturně-poznávací, informační a výchovnou.

3.1.3. Systém cestovního ruchu

Na důležitost systémového přístupu k cestovnímu ruchu upozorňují Goeldner a Ritchie (2009), kteří ho považují za soubor vzájemně propojených skupin koordinovaných aktů, aby tvořily jednotný celek a dosáhly tím daných cílů. Tento systém sjednocuje různé přístupy v ucelené metody zabývající se otázkami mikro a makroprostedí a umožňuje zkoumat konkurenční prostředí cestovního ruchu, jeho tržní výsledky, vazby na další instituce a vzájemné působení firmy a spotřebitele. Z pohledu okolí systému cestovního ruchu se lze zabývat právním, politickým, ekonomickým a sociálním systémem.

Podobně uvádí Hesková (2006), že cestovní ruch je otevřený a dynamický systém, který tvoří dva podsystemy, a to subjekt cestovního ruchu a objekt cestovního ruchu včetně vzájemných vazeb. Vazby existují i mezi cestovním ruchem jako systémem a jinými systémy, které tvoří jeho okolí – vnější prostředí. Jde o ekonomické, politické, sociální, technicko-technologické a ekologické prostředí.

Subjekt cestovního ruchu reprezentuje účastník cestovního ruchu. Z ekonomického hlediska je jím každý, kdo uspokojuje svoji potřebu spotřebovat cestovního ruchu v době cestování a pobytu mimo místo trvalého bydliště a obvykle ve volném čase. Je nositelem poptávky a spotřebitelem produktu cestovního ruchu.

Objektem cestovního ruchu je všechno, co se může stát cílem změny místa pobytu účastníka cestovního ruchu. Jde o přírodu, kulturu, hospodářství apod. Objekt cestovního

horuchujetaknositelemnabídky.Tvo říhocílovémísto, podnikyainstitutecestovního
ruchu. (Hesková,2006)

Podle Parmové a Parmové (2003) je tedy definice cestovního ruchu dokladem, že
člověk–subjektcestovníhoruchu–m ěnízceladobrovoln ěap řevážněprosvépotešení
svůjpobytanavšt ěvujeobjektycestovníhoruchumimosvébydlišt ě.

3.1.4. Cykloturistika

Cyklistika je jedním znejlepších zp ůsobů, jak cestovat po sv ětě. Je rychlejší
než ch ůze, ale–na rozdíl od jízdy motorovým vozidlem–n eznečišťuje ovzduší ani
nepoškozuježivotníprost ředí. (Sidwells,2004)

Skeřila Ěegan(2003)popisujíobrovskýrozmachcykloturistik yvposledníchletech,
kterýmá n ěkolikd ůvodů.P ředevším je to tradice. Kolo bylo v Ěechách, ap ředevším
naMorav ě,vždyd ůležitým dopravnímprost ředkemizdrojemzábavyaaktivníhoodpo-
činku.Druhýmavelmid ůležitým d ůvodem je, ženarozdílodp ředcházejícícht řicetilet
jenesrovnateln ěv ětšídostupnostkolad ůležitourolihrajetakéjejichneustálesevyvíje-
jícítechnickáúrove ň.Dálejetoneustálesezvyšujícíp o četznachenýchcykloturistických
trasavneposlední řadejetour čitá, „módní záležitost“ jízdy na kolech. Cykloturist icka
splňuje jako jedna z mála lidských ěinností staro řeckou myšlenku „kalokagathía“, pro-
tože cykloturistikou rozvíjíte nejen svou fyzickou zdatnost, ale i „duši“ (p říroda, pa-
měti hodnosti, duševní relaxace).

Jako jednu z forem turistiky, aktivní cestování zam ěřené na poznávání p řírodních
aspole ěenskýchzajímavostívur čitéoblasti nakole,nej ěastěji pomocí speciáln ěupra-
venéhocestovníhokolanebohorského kola, definují cykloturistiku Pásková a Zelenka
(2002). Populární se podleních stávají package bike and ride (kombinace dopravy v la-
kem a jízdy na kole), zvyšuje se kvalita služeb pro cykloturistiku, budovány jsou cyk-
lostezky, cykloturistické trasy, místní cyklotrasy, dálkové cyklotrasy a nau ěné stezky
procykloturisty.

Harris(2011) uvádí 10 trend ů, které vedou k sou ěasnému av budoucnopokra ěující-
mu rozvoji cykloturistiky: široká uživatelská nabíd ka kol; rozr ůstající se cyklistická
infrastruktura; lékařská doporu ěení aktivního pohybu; více volného ěasu; zm ěna práv,
pravidel a sociálních p řístupů; organizovanostacykloturistickéakce; popularita aktivní
dovolené; podp ůrná veřejná doprava procyklisty; šetrnostk životnímu pro středí; vládní
podpora. V ěřít, že tento rozvoj bude pokračovat, a ěkolip ůjde opomalém zm ěny.

3.2. Služby

3.2.1. Definice služeb

Kotler(2007) charakterizuje službu jako jakýkoliv akt nebo výkon, kterým uže jedna strana poskytnout jiné. Svojí podstatou je služba nehmátelná a nevyústí ve vlastnictví čehokoliv. M uženeb nemusí být svázána s nějakým fyzickým výrobkem.

Hesková (2006) považuje za službu ekonomický statek , jehož podstatou je činnost a jehož hodnota je určená zážitkem, který poskytnutí služby se od výrobku liší tím, že jde o nemateriální činnost. Do procesu poskytování služby je nevyhnutelné začlenit i vnější faktor (zákazníka a zboží), v důsledku čehož dochází k souladu výroby služby s její spotřebou a pomíjí vosti služby (nemožnost vytváření zásob).

3.2.2. Vlastnosti služeb

Payne(1996) popisuje službám čtyři vlastnosti:

- Nehmatatelnost – služby jsou do značné míry abstraktní a nehmátelné.
- Proměnlivost – služby nejsou standardní a jsou vysoce proměnlivé.
- Nedělitelnost – výroba a spotřeba služeb většinou probíhá současně a za účasti zákazníka.
- Pomíjí vost – služby nelze skladovat.

Parmová(2004) uvádí navíc také neoddělitelnost od poskytovatele. Služba je vázána na schopnosti jejího poskytovatele, na jeho kapacitu a hlavně na schopnosti spolupracovníků poskytovatele, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem a službu tím provádějí. Od těchto schopností poskytovatele se odvíjí kvalita provedené služby a též zdlouhodobějšího hlediska udržení úrovně poskytovaných služeb.

Janečková a Vašítková(2000) doplňují další vlastnosti služeb: nemožnost vlastnictví, která souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby ne získává směnou za své peníze žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby.

Můžeme však najít příklady služeb, které někakou z uvedených vlastností postrádají. Vlastnosti služeb je proto vhodné zvažovat na kontextu: každá služba je specifickou kombinací vlastností, které jsou v určitém poměru. (Payne, 1996)

3.2.3. Klasifikace služeb

V důsledku různorodosti doporučuje Janečková a Vašítková (2000) rozdělit služby podle jejich charakteristických vlastností do několika kategorií. Ty lze podle Parmové (2004) považovat za homogennější celky a hlavními nástroji používat stejné metody řízení.

- Odvětvové řízení služeb

Janečková a Vašítková (2000) uvádějí, jak nejednodušší členění služeb podle jejich odvětvové příslušnosti. Jedná se o dopravu, telekomunikace, ubytovací a hotelové služby, finanční, pojišťovací a bankovní služby, poradenské a advokátní služby, opravárenské a osobní služby. Další odvětví jsou zdravotní péče – zdravotnické, vzdělávací, kulturní a sociální služby.

Parmová (2004) odkazuje na klasifikaci využívanou pro statistické účely – odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (tzv. OKE Č).

Metodika této klasifikace považuje za předmět OKE Č všechny pracovní činnosti vykonávané ekonomickými subjekty a určené jejich vývojem. Obecně je činnost dána kombinací práce, výrobní techniky, informačních sítí, materiálů, výrobků a vedek vytvoření specifických výrobků nebo výkonů (služeb). Každá položka zahrnuje seskupení stejnorodých činností a příslušným stupněm řízení. (ČSÚ, 2013)

- Tržní versus netržní služby

Tato kategorie rozlišuje služby, které lze směnit na trhu za peníze a služby, které v důsledku určitého sociálního a ekonomického prostředí představují výhody, které je nutno rozdělovat pomocí netržních mechanismů. Patří sem veřejné služby, tj. služby produkované vládou a místní správou, popřípadě neziskovými organizacemi. Za tyto služby se neplatí žádné poplatky, popřímo platí uživatelé těchto služeb ceny, které jsou dotované státem. Charakteristické pro veřejné služby je nemožnost vyloučit osoby nebo skupiny osob z možnosti využívat službu a její kapacita je nedělitelná. Množství některých služeb se jejich spotřebou nemění, ale jejich kvalita se zvyšuje s množstvím spotřebitelů klesá. V takovém případě dochází k jevu zvanému přehřívání vláda zavádí určitý typ poplatků, aby toto přehřívání omezila. (Janečková, Vašítková, 2000)

- Služby pro spotřebitele a služby pro firmy/organizace

Dalším kritériem může být podle Parmové (2004) cílový trh služeb. Tyto dvě skupiny se od sebe mohou odlišovat co do kvantity čerpaných služeb, pokud spotřebitelé

i organizace čerpají totožné služby. Dále existují služby určené ryze spotřebitelům (službyprovolný časaj.)adalšíslužby, které čerpajíjenomfirmy(spediční,celníaj.).

- Mírazhmotné služby

Doprovodné služby jsou prvkem, který zboží odlišuje na trhu od konkurence a představuje dodatečnou výhodu pro zákazníka. Na druhé straně jsou mnohé služby doprovázeny zbožím, které službu pro zákazníka zhmotňuje. Proto je většina produktů (tj. celková nabídka) kombinací zboží a služeb. Služby lze klasifikovat podle postavení služby v celkové nabídce. Rozlišujeme tři typy postavení: služby zásadně nehmotné, služby poskytující přidanou hodnotu hmotnému produktu a služby zpřístupňující hmotný produkt. (Janečková, Vašítková, 2000)

Výše uvedená klasifikace představuje podle Janečkové a Vašítkové (2000) základní vymezení služeb. Organizace poskytující služby však zpravidla potřebují pro optimální plánování procesů znát ještě odpovědi na otázky charakterizující službu.

Typopisuje také Parmová (2004):

- a. charakter optávkových služeb: konstantnost či sezónnost, fluktuace, špičky a j.
- b. způsob distribuce: nutnost přímého kontaktu, možnost využití moderních technologií, zákazník přichází do provozovny či poskytovatel musí přijít za ním.
- c. možnosti individualizace pro zákazníka: zakázková produkce či standardizace apod.
- d. frekvence kontaktů a míra jejich intenzity: vysoký, střední či nízký kontakt se zákazníkem.

3.2.4. Stravovací služby

Stravovací službou je podle Beránka (2004) výroba, příprava a rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání v rámci provozování hostinské živnosti, ve školní jídelně, menze, při stravování osob vykonávajících vojenskou službu, v rámci zdravotních a sociálních služeb v četně lázeňské péči, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu. Pokrmem se rozumí potravina, včetně nápoje, kuchyňsky upravená studenou nebo teplou cestou nebo ošetřená tak, aby mohla být přímou nebo po ohřevu podána ke konzumaci v rámci stravovací služby.

Orieška(2010) vprvní řaděpoukazuje na aspekt uspokojování základní potřeby výživy. V případě stravovacích služeb se jedná o služby základního stravování (nabídka a prodej kompletního menu, případně i nápojů, označené jako oběd nebo večeře), doplňkového stravování a občerstvení a společensko-zábavní služby, spojené například s hudební produkcí, kulturním programem, případně dalšími aktivitami.

Při definování ubytovacích a stravovacích služeb vychází Collin (in: Horner, Swarbrooke, 2003) z slova „hospitality“, které interpretuje jako „dobrou péči o hosty“. Výraz charakteristický pro americkou angličtinu se začíná stále více používat i v Evropě, kde nahrazuje tradiční frázi „ubytování a stravování“. Tentýž autor popisuje ubytovací a stravovací průmysl jako „všechny společenské činnosti zúčastněné v poskytování služeb hostům (hotely, hospody, restaurace a další rekreační nebo zábavné aktivity)“. Jde tedy hlavně o poskytování noclehu, jídla a nápojů a vešichni zákazníci jsou turisté, ale jejich určitou část tvoří místní lidé, navštěvující například své oblíbené bary nebo restaurace.

Indrová (2004) rozlišuje různé formy zajištění stravování v případě účastníků cestovního ruchu. O individuálním stravování hovoříme, pokud si účastník tyto služby zajišťuje sám. Společné stravování znamená hromadnou přípravu pokrmů a nápojů pro velké skupiny osob, kdy výroba, odbytiště a spotřebitelé jsou ve většině případů místně i časově úzce propojeny. Takovéto stravování je realizováno jednak jakové restaurační, nebo jako účelové – uzavřené.

3.2.5. Kategorizace provozoven veřejného stravování, bufet a bistro

Orieška (2010) odkazuje na metodickou pomůcku „Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení“. Podobně uvádí Indrová (2004) dělení provozoven veřejného – restauračního stravování pro účely statistického sledování v návaznosti na systém používaný v zemích Evropské unie do dvou velkých skupin – kategorií. Rozlišovací kritériem je považující druh poskytovaných služeb.

Jednotky, které slouží především k podávání hlavních jídel během dne, nebo poskytují nabídku, která může hlavní jídla nahradit, řadíme do kategorie „restaurace“. Patří sem provozovny typu restaurace, pohostinství, jídelníže, ležnické vozy, motorest, samoobslužná restaurace, bufet, bistro (fast food), občerstvení, kiosky. I v těchto jednotkách však může být realizována funkce doplňková či společensko-zábavní.

Provozovny, které nabízejí zákazníkům uspokojení především společensko-zábavních potřeb, náleží do kategorie „bar“. Řadíme sem denní bary (grill bar, snack

bar, aperitiv bar, lobby bar, pizzerie), noční bary (noční klub, varieté, dancing, diskotéka) a dále provozovny specializované na podávání nápojů – vinárna, kavárna, espresso, hostinec, pivnice, výčep. Izdevšak zákazník může obdržet pokrm či občerstvení.

(Indrová, 2004)

Nazákladě uvedených doporučení charakterizuje Oriška (2010) podrobněji jednotlivé druhy stravovacích zařízení a dodává, že hostinské zařízení má být v souladu s ustanoveními občanského zákoníku na vhodném místě u vstupu označeno kategorií, jménem a názvem provozovatele, jeho IČ, adresou, jménem odpovědného vedoucího a provozní dobou, přičemž do kategorie zařízení hostinské zařízení provozovatel.

- **Bufet** – hostinské zařízení zabezpečující občerstvení, případně i stravovací služby samoobslužným způsobem; podle hlavního předmětu prodeje je možná specializace, např. mléčný bufet, rybí bufet aj.
- **Bistro** – analogická forma bufetu; obdobně jsou charakterizována i hostinská zařízení typu fast food outlets, jako například McDonald's, Burger King aj., která však podávají i pokrm a nápoj především v nevrátných obalech. (Oriška, 2010)

3.3. Služby v cestovním ruchu

3.3.1. Služby jako součást produkce cestovního ruchu

Hesková (2006) považuje služby za rozhodující součást produkce cestovního ruchu. Typy představují heterogenní soubor různých efektů určených na uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu. Mají průřezový charakter, tj. produkují je nejen podniky cestovního ruchu, ale i další subjekty soukromého a veřejného sektoru.

Oriška (2010) navazuje popisem speciálních znaků služeb cestovního ruchu:

- časová a místní vázanost služeb na primární nabídku cestovního ruchu,
- komplexnost a komplementárnost služeb,
- dynamika a sezónnost poptávky po službách,
- nezbytnost poskytování informací o službách,
- zastupitelnost služeb, - mnohooborový charakter služeb,
- nezbytnost prostředkování služeb, - neanonymita poskytovatele služby.

Heterogennost služeb cestovním ruchem umožňuje jejich základní rozdělení na:

- služby cestovního ruchu, tj. takové, které výlučně nebo převážně uspokojují potřeby účastníků cestovního ruchu a produkuje je podniky cestovního ruchu. Jde o služby výrobců služeb (dopravní, ubytovací, pohostinské, lázeňské, sportovní-rekreační a kulturně-společenské a řízení) a prostředkovatelů služeb (cestovní kanceláře, cestovní agentury, turistické informační kanceláře, informační distribuční systémy);
- ostatní služby, které produkuje podniky spolyfunkčním charakterem, tj. část jejich produkce spotřebovávají účastníci cestovního ruchu, v rozhodujícím měřítku uspokojují potřeby místního obyvatelstva. Jde o podniky poskytující specializované služby pro cestovní ruch (peněžní ústavy, pojišťovny, pasové a celní orgány) a služby místní infrastruktury v cílových místech (např. obchodní a komunální podniky, zdravotnická zařízení, policie, pošta ajiné). (Hesková, 2006)

3.3.2. Vztah mezi cestovním ruchem, službami pro využití volného času a ubytovacími a stravovacími službami

Dá se říci, že tyto tři oblasti jsou odlišné, ačkoli příbuzné. Cestovní ruch je aktivita, volný čas pojemem časovým a ubytování a stravování se týkají zajištění služeb.

Existuje řada modelů těchto vztahů, ale všechny mají své slabiny. Podle některých názorů cestovní ruch a ubytovací a stravovací služby jsou jen podskupinami volného času. Tím však neberou v úvahu cestování, ubytování a stravování spojené se služebními a obchodními cestami. Jiní tvrdí, že jde o oddělená odvětví, jejichž velké oblasti se překrývají. Zřejmě však nezáleží na tom, zda snadno dokážeme zjistit, v jakém vzájemném vztahu jsou, pokud si uvědomíme, že takový vztah existuje.

(Horner, Swarbrooke, 2003)

3.3.3. „8P“ pro cestovní ruch

Základní nástroje marketingového mixu jsou čtyři a obvykle jsou označovány jako „4P“. V oblasti cestovního ruchu Petrů (2007) přidává k těmto faktorům další čtyři:

- lidé (people),
- kompletace služeb (package),
- vytváření programů (programming),
- spolupráce (partnership).

3.3.4. Stravovací služby pro cykloturisty

Čeledová a Čevela (2010) konstatují, že nejvlivnější vliv na zdraví má způsob života – životní styl – stejně jako hlavní determinanta zdraví. Zahrnuje formy dobrovolného chování v daných životních situacích, které jsou založené na individuálním výběru z různých možností. Dále také doporučení složení stravy, které představuje pyramidu zdravé výživy. Základ pyramid tvoří pšeničné a rýžové obiloviny, těstoviny, celozrnné pečivo s vyšším obsahem vlákniny, luštěniny a ořechy. To jsou potraviny, které představují základ zdravé výživy. Ve druhém patře pyramidy je ovoce a zelenina. V třetím patře jsou živočišné potraviny jako mléčné, masové. Vrchol pyramidy tvoří tuky a sladkosti, kterým bychom se měli spíše vyhnout.

Podle Malachovského (1998) je výživa sportovců možné charakterizovat několika zvláštnostmi – při vysoké energetické spotřebě se tělesná námaha podobá nárokům na stravu těžce tělesně pracujících. Sportovec námahu často mění, soustřeďuje ji do kratších a obtížnějších úseků. Často pracuje na kyslíkový dluh. Strava sportovce má obsahovat hodně bílkovin, které by měly pokrýt 15% energetické hodnoty. Vyšší energetickou spotřebu musejí sportovci pokrýt i zvýšenou dávkou tuků, protože krytí energie převážně glycidy (sacharidy) způsobuje, že potrava má velký objem. Strava sportovce musí obsahovat dostatek vitamínových nerostných solí. Nevyhnutelný je zvýšený příjem vody, zejména pokud je výkon spojen s vyšší tepnotou.

Liescheidt (2013) uvádí, že nejlepší stravovací plán pro cyklisty ten, který obsahuje spoustu nízkotučných potravin s vysokým obsahem sacharidů, které poskytují energii a tekutiny. Sacharidy jsou lidským tělem preferovaný zdroj energie pro cykloturistiku. Protože jsou neustále spalovány jako pohonná hmota jako při cyklistice, tak při každodenní činnosti, je třeba pravidelně doplňovat.

Důvody pro konzumaci rybího masa v čele s Českým kaprem vyzdvihuje Berka (2000). Bezprostřední návaznost na nízký obsah tuku v rybím masu má i jeho velmi dobrou stravitelnost. Proto maso sladkovodních ryb opouští lidský žaludek už za 2 až 3 hodiny po požití, tedy za velice krátkou dobu, hovoří ve prospěch redukčních diet, výživ sportovců, starých lidí, dětí.

3.4. Podnikatelský zájem

3.4.1. Podnikání, podnikatel, podnik

Obchodní zákoník (1991) definuje podnikání jako soustavou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a vlastní odpovědností za účelem dosažení zisku.

Vebera Srpová (2005) vysvětluje pojem podnikání ve 4 pojetích:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se pomocí dynamického procesu zvýšila jejich původní hodnota.
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- Sociologické pojetí – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí.
- Právnícké pojetí – viz definice Obchodního zákoníku.

Tito autoři dále uvádějí obecné rysy „všech“ pojetí podnikání: cílevědomá činnost; iniciativní, kreativní přístupy; organizování a řízení transformačních procesů; praktický přínos, užitek, přidaná hodnota; převzetí a kalkulování rizika neúspěchu; opakování, cyklický proces.

Podnikatelem dle Obchodního zákoníku (1991) je:

- a. osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- b. osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- c. osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- d. osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů.

Společné rysy charakteristické pro osobu podnikatele hledá Vebera Srpová (2005): umění nacházet příležitosti a vytýčovat nové cíle, zabezpečení finančních prostředků

nezbytných podnikání, schopnost organizovat podnikatelské aktivity, podstupování rizika, sebevědomí, vytrvalost, dlouhodobé nasazení, učení se z zkušeností apod.

Ve výčtu osobních předpokladů podnikatele uvádějí Bednářová a Škodová Parmová (2010) navíc ještě podnikavost, odpovědnost, iniciativu, rozhodnost a zdravotní stav.

Srpová a Řehoř (2010) rozlišují primárního a sekundárního podnikatele. Primárním podnikatelem je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, přičemž pro vlastníka je podnik nástrojem podnikání. V případě, že vlastník pouze podnik spravuje, což bývá u velkých podniků, deleguje své podnikatelské role a funkce na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel v zájmu vlastníka – primárního podnikatele. Reálné funkce a role sekundárního podnikatele – podnik na plnění však rovněž fyzické osoby tvoří správní rady, řídicí orgány, top management apod.

V případě pojmu podnik existuje podle Vebera a Srpové (2005) řada výkladů, které závisí na hledisku, z kterého je tento interpretován:

- nejobecněji je interpretován jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) v statky (výstupy);
- obsahleji je vymezen jako soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit;
- právně – 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 podnikové činnosti.

Srpová a Řehoř (2010) definují znak podniku. Ke všeobecným znakům patří:

- Kombinace výrobních faktorů – jen taková jednotka je podnikem, v níž se účelně kombinují faktory (práce, stroje, zařízení, zásoby apod.) vzhledem k požadovanému výstupu podniku.
- Princip hospodárnosti vyjadřuje snahu podniku pracovat co nejhospodárněji: maximalizací výstupu, minimalizací vstupů a optimalizací vztahů mezi výstupy a výstupy.
- Princip finanční rovnováhy se projevuje ve schopnosti podniku plnit své platební povinnosti (v dané výši a v daných termínech).

Mezispecifické znaky této auto ří řadí:

- Princip soukromého vlastnictví vyjad řuje p řevažující vlastnickou formu. Jejím d ůsledkem je, že majitel – vlastník podniku si vyhrad ůje právo p římonebone p římose zúčastňovat na řízení podniku.
- Princip autonomie vyjad řuje svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízena tržními vztahy bez direktivních zásah ů státu.
- Princip ziskovosti hovo ří o bezpodmíne čnosti zisku jako výsledku podnikatelské činnosti a zároveň tendenci k maximalizaci zisku ve vztahukvložen ém kapitálu.

3.4.2. Podpora podnikání – subjekty poskytující slu žby podnikatel ům

Na pot řebu aktuálních informací o vývoji podnikatelského p řostředí p ři zahájení i v p řuběhu podnikání upozor ůňují Srpová a Řehoř (2010). Na tvorbu p řední podnikatelského p řostředí se podílejí p ředevším zákonodárné orgány, ministerstva a další orgány státní správy, státem z řízené instituce a agentury, rovn ěž ho ovliv ůňují subjekty soukromého sektoru, p ředevším z oblasti pen ěžnictví či podnikatelská samospráva (komory, asociace, svazy a další), dále také tržní subjekty, tedy reální a potenciální konkurenti či obchodní partne ři. Aby se podnikatelé, zejména malí a st řední, lépe orientovali, byly v České republice z řízeny r ůzné subjekty poskytující slu žby podnikatel ům, kte ří tyto auto ři rozd ělují do čtyř skupin: vládní organizace; finan ční instituce pro podporu podnikání; nevládní organizace a komer ční subjekty.

Vládní organizace

- **Orgány státní správy** - Jednotlivé podpory pro malé a st řední podnikatele jsou poskytovány p řednictvím program ů schválených vládou ČR. Jedná se o programy realizované zejména Ministerstvem p ř ůmyslu a obchodu (MPO ČR) a Ministerstvem p řemístní rozvoj (MMR ČR), pop řípadě krajskými ú řady. Informace o možnostech podpory podnikatel ů jsou uvedeny na internetových stránkách zmín ěných ministerstev formou publikací či odkaz ů na informa ční zdroje, poradenská centra či instituce, které se p římozabývají danými formami podpory nebo jsou pov ěřené realizací jednotlivých program ů. (Srpová, Řehoř, 2010)
- **Czech Invest** - Agentura pro podporu podnikání a investic Czech Invest je státní p řispěvková organizace pod řízená Ministerstvem p ř ůmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky p řednictvím podpory malých a st ředních

podnikatelů (MSP), podnikatelské infrastruktury, inovací a ziskových aktivit v zahraničních investicích v oblasti výroby, strategických služeb a technologických center. Ke službám Czech Investu patří například následující aktivity: informace o možnostech podpory pro MSP; implementace dotačních programů financovaných EU a státem; formální poradenství projektům; podpora subdodavatelů atd. (Škodová Parmová, 2012)

- **NARP, RPIC** - Národní asociace pro rozvoj podnikání koordinuje činnost Regionálních poradenských informačních center (RPIC), které podporují aktivity MSP v ČR formou poradenských, vzdělávacích a organizačních aktivit. Síť těchto center v spolupráci s MPO ČR, agenturou Czech Invest a Evropskou komisí zpřístupňuje jak začínajícím podnikatelům, tak malým středním firmám cenově zvýhodněné poradenství a vzdělávací služby či usnadňuje přístup ke startovním kapitálům formou malých úvěrů nebo dotačních programů. (Srpková, Řehoř, 2010)
- **CRR ČR** - Centrum pro regionální rozvoj je nepřisídková organizace z řízená MMR ČR. Podporuje činnosti MMR při realizaci regionální politiky, přeshraniční spolupráce a implementaci programů a projektů EU. (Bednářová, Škodová Parmová, 2010)
- **NVF** - Národní vzdělávací fond je nezávislá nezisková organizace založená MPSV ČR zaměřená na oblast zaměstnanosti a sociálního rozvoje. Podporuje programy rozvoje celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality a efektivnosti lidských zdrojů, zkvalitňování přípravy manažerů. K financování vedle státních prostředků využívá řadu zdrojů z zahraničí, zejména EU. (Veber, Srpková, 2005)
- **Informační portál BusinessInfo.cz** - Cílem portálu, který vybudovalo MPO ČR a Czech Trade, je přispívat k posílení informační konkurenční schopnosti firem a jejich vývozních schopností. Hlavní rubriky portálu: legislativa a právo, Evropská unie, zahraniční obchod, finance a daně, podpora podnikání a dotace. (Srpková, Řehoř, 2010)

Finanční instituce pro podporu podnikání

- **ČMZRB** - Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. je specializovaná bankovní instituce, která pomáhá naplňovat záměry hospodářské politiky vlády ČR v oblasti rozvoje MSP a rozvoje infrastruktury tím, že usnadňuje prostřednictvím specializovaných bankovních produktů přístup k finančním prostředkům. Základní produkty ČMZRB jsou záruky, úvěry, příspěvky a dotace s využitím prostředků jak ze státního rozpočtu, tak ze strukturálních fondů EU. (Srpková, Řehoř, 2010)

Nevládní organizace

- **HK ČR** - Hospodářská komora poskytuje svým členům odborné informační služby. Významnou skupinou, na kterou se komora zaměřuje, jsou malé a střední podniky. Jim nabízí poradenství a konzultační činnosti, jako ekonomického charakteru, tak poradenství v oblasti exportu a importu, dále informace o novinkách v oblasti MSP, včetně programů podpory. (Bednářová, Škodová Parmová, 2010)
- **SME Union** - Unie malých a středních podniků ČR je oficiálním zástupcem českých MSP při EU, zejména při Evropském parlamentu. Jejím cílem je společně s českými podnikatelskými sdruženími vytvářet tlak na zlepšení podnikatelských podmínek u českých i evropských veřejných činitelů. Pro střednictví unie mohou podnikatelská sdružení společně komunikovat se evropskými orgány. V rámci své činnosti se aktivně zasazuje o podporu svobodného podnikání, odstranění byrokratických překážek a bránících hospodářského rozvoje a ochranu hospodářské soutěže v ČR a EU.
- **AMSP ČR** - Asociace malých a středních podniků a živnostníků sdružená dobrovolně, nepolitická platforma MSP a živnostníků jejich organizace v rámci ČR. Spolupracuje jak s vládou českými institucemi, tak se zahraničními organizacemi, spolupodílí se na formování legislativy, uplatňuje stanoviska a názory k aktuálním ekonomickým a sociálním problémům projednávaným ve správních a legislativních orgánech, s cílem vytvářet příznivější prostředí pro podnikání. Radí svým členům při zakládání a rozvoji firem, informuje o možnostech spolupráce v EU a poskytuje pomoc a konzultace při výběru vhodných projektů. (Srpová, Řehoř, 2010)
- **SP ČR** - Sdružení podnikatelů je svaz soukromých podnikatelů, převážně malých a středních, který obhajuje zájmy svých členů, poskytuje informační a konzultační činnost, pomáhá při navazování obchodních kontaktů apod.
- **Svaz obchodu ČR** - Nezávislé dobrovolné zájmové sdružení reprezentuje svazy, asociace, velké retailingové a distribuční společnosti, spotřební družstva, obchodní aliance a franchisingové sítě, malé a střední firmy obchodu, pohostinství a cestovního ruchu. (Bednářová, Škodová Parmová, 2010)
- **CEBRE** - Centrum pro evropskou integraci působí v Bruselu při institucích EU. Jeho cílem je podpora domácích podnikatelských zájmů jak v úči orgánům EU, tak i v úči celoevropským oborovým a zaměstnavatelským federacím. Poskytuje infor-

maceoEU pro české firmy, podnikatelsky významné informace nové evropské legislativě a podpůrných programech EU. (Veber, Srpová, 2005)

Komerční subjekty

- **CVCA**-Czech Venture Capital Association je asociace, která zastupuje společnosti působící v oblasti private equity (soukromý kapitál) a venture (rizikového) kapitálu.
- **Businessangel**- Individuální investor, který svým vlastním kapitálem financuje rozvoj perspektivních společností nebo nových založených firem s určitým potenciálem. Investor přichází do firmy i určitě know-how jak v podobě odborných znalostí, tak znalostí oboru, či kontaktů na strategické partnery. (Srpová, Řehoř, 2010)

3.4.3. Podpora podnikání - zúrovnění Evropské unie

Jak uvádí Srpová a Řehoř (2010) politika hospodářské asociální soudržnosti zaujímá v EU jedno z dominantních postavení v rámci celkové hospodářské politiky. Tato politika, pro kterou je určená zhruba třetina rozpočtu Společenství, je zaměřena především na snižování rozdílů mezi jednotlivými regiony Evropské unie, tzn. zejména největší podpora směřuje dle nejvíce strukturálně postižených regionů.

Bednářová a Škodová Parmová (2010) hovoří o tzv. Strukturálních fondech, které jsou hlavním nástrojem ke snížení diferenciace mezi regiony. V roce 2007 vstoupila Česká republika do druhého programovacího období, kdy má jako členský stát v rámci přijaté finanční perspektivy EU na období 2007 – 2013 nárok na čerpání prostředků z evropských fondů na financování politiky hospodářské asociální soudržnosti.

Srpová a Řehoř i Bednářová a Škodová Parmová (2010) dále popisují finanční prostředky fondů a jejich prioritní cíle. Uvedená politika je realizována prostředky těchto fondů:

- **Fond soudržnosti** – poskytuje finanční prostředky členským zemím, jejichž HDP na obyvatele nedosahuje 90% průměrné úrovně HDP zemí EU. Pomoc z fondu se poskytuje a opatření v oblastech transevropské dopravní sítě a životního prostředí.
- **Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)** – přispívá ke snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů a tímto zůstává nejvíce znevýhodněných regionů. Z tohoto fondu jsou financovány produktivní investice, které přispívají k tvorbě a ochraně udržitelných pracovních míst, zejména prostřednictvím přímé podpory investic zvláště do MSP; investice do infrastruktury a rozvoje vnitřního potenciálu.

- Evropský sociální fond (ESF) – pomáhá zvyšovat zaměstnanost a počet pracovních příležitostí a jejich kvality. Podporuje přístup znevýhodněných osob k zaměstnání, snižuje rozdíly v zaměstnanosti. (Srpová, Řehoř, 2010)

Politika hospodářské sociální soudržnosti je zaměřena na následující prioritní cíle:

- Cíl „Konvergence“ je určen k urychlení hospodářské konvergence nejméně rozvinutých regionů zemí EU. Je zaměřen na zlepšování podmínek pro růst zaměstnanosti díky investicím do materiálních a lidských zdrojů, na podporu výzkumu, vývoje a inovací a rozvoje znalostní ekonomiky, na ochranu životního prostředí a efektivitu státní administrativy. Pokud jde o ČR, týká se tento cíl v letech 2007–2013 celého území s výjimkou hlavního města Prahy.
- Cíl „Regionální konkurenční schopnost a zaměstnanost“ se týká regionů, které nespadají pod cíl „Konvergence“. Jeho úkolem je zabránit novému nerovnováhám objevujícím se v nejspíšejších regionech, které by jinak trpěly následky nepříznivých sociálně ekonomických faktorů a neměly by dostatek prostředků na státní podporu.
- Cíl „Evropská územní spolupráce“ je zaměřen na intenzivnější spolupráci na všech úrovních: přeshraniční spolupráce regionů NUTS III realizovaná prostřednictvím společných programů; spolupráce na nadnárodní úrovni; meziregionální spolupráce ve formě vytváření sítí pro spolupráci a výměnu zkušeností v rámci celé EU. Tento cíl má také přispět k vyváženému, harmonickému a udržitelnému rozvoji evropského území. (Bednářová, Škodová Parmová, 2010)

Bednářová a Škodová Parmová (2010) popisují další finanční nástroje. Prvním je Evropská investiční banka, která poskytuje nebo garantuje úvěry především v oblasti průmyslu, infrastruktury, telekomunikací, ochrany životního prostředí a energetiky. Novým nástrojem pro programovací období 2007–2013 je iniciativa JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises), která si klade za cíl zlepšit přístup MSP k finančním zdrojům. Předpokládá se využití v případě podpory investic pro rozvoj MSP pomocí rizikového kapitálu.

Srpová a Řehoř (2010) vysvětlují, že operační programy vycházejí z Národního strategického referenčního rámce a v období 2007–2013 je v ČR realizováno celkem 24 operačních programů. Bednářová a Škodová Parmová (2010) podtrhují velký význam Operačního programu Podnikání a inovace pro rozvoj MSP. Jedná se o hlavní programový dokument realizace politiky hospodářské sociální soudržnosti v sektoru průmyslu

lu a významný nástroj realizace Koncepce rozvoje MSP na dané období. Vztahuje se na území celé ČR svýjimkou Prahy a je spolufinancován z ERDF. OPP byl vytvořen v návaznosti na hlavní strategické dokumenty ČR a jeho cíle jsou naplňovány 15 programy podpory v následujících oblastech: infrastruktura pro průmyslový výzkum a vývoj; využití tzv. brownfields; zavádění inovací v podnicích, zejména malých a středních; spolupráce mezi podniky a institucemi; podpora a transferu technologií; podpora MSP; podpora průřezových projektů malých a středních podnikatelů v regionech se soustředěnou podporou státu; podpora obnovitelných zdrojů energie.

3.4.4. Podnikatelský plán

Vebera a Srpová (2005) definují podnikatelský plán jako písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Přirovnávají ho k autoatlasu, který by měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.

Podnikatelský plán podle Beránka (2004) obsahuje informace o obchodních aktivitách firmy a o tom, jak chce firma zajistit prodej výrobků/služeb, aby získala požadovaný zisk a byla zajímavá pro potenciální investory.

Beránek a Kotek (2003) považují podnikatelský plán za výraz podnikatelského záměru, který má za úkol definovat a kvantifikovat všechny podnikatelské cíle a strategii zvolenou k jejich dosažení. Fotr a Souček (2005) sice konstatují, že jako synonymum pro podnikatelský záměr se často používá termín podnikatelský plán (business plan), ale sami chápou podnikatelský plán jako celofiremní dokument, charakterizující všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj. Podnikatelský plán zpracovaný v souvislosti s realizací určitého investičního projektu, resp. souboru těchto projektů, proto označují jako podnikatelský záměr.

Parmová (2004) pokládá sestavení podnikatelského plánu za jednu z klíčových činností při zakládání každého podniku. Uvádí, že takto si podnikatel ujasní cíle svého podnikání, získá přehled jednak o všech nutných výdajích spojených s budováním a chodem podniku a jednak se pokusí předpovědět možné příjmy plynoucí z jeho podnikatelské činnosti. V neposlední řadě se v podnikatelském plánu zabývá i koncepcí firmy do budoucna (dlouhodobou strategií). Neslouží však jen podnikateli a jeho za-

městnancům, ale též externím subjektům (poskytovateli kapitálu, jako jsou banky a investoři, obchodními partnery a privátními či veřejnosprávními institucemi) při posuzování životaschopnosti firmy.

Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán dle Vebera a Srpové (2005) jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly atd., zejména v případech, kdy podnikatel firmu zakládá a kdy firma stojí před výraznými změnami, které mohou mít dlouhodobé důsledky na její chod. Někteří podnikatelé dávají strukturní výtah k dispozici zaměstnancům, aby se seznámili se základními cíli firmy a posílili se identita pracovníků s firmou. Externí subjekty analyzují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy realizovat náročnější investiční program, připravenost ucházet se o některý druh podnikatelské podpory apod. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně přispět k získání potřebného kapitálu.

Parmová (2004) shrnuje využití podnikatelského plánu při zakládání firmy; pro rozhodování a plánování; při poskytování úvěru; při plánování vstupu nových investorů, vlastníků, apod.

Blackwell (2011) také hovoří o nutnosti podnikatelského plánu při potřebě čerpání financí, ať už z banky, úvěrové instituce nebo od investora kapitálu. A při připomíná, že ačkoli pro podnikatele je jeho firma na prvním místě a tomu odpovídá jeho zájem, pro banku nebo investora je jeho podnikatelský plán pouze jedním z mnoha zvažovaných. Proto je nutné získat si pozornost a zaujmout.

Pro tento účel podporuje Blackwell (2011), aby podnikatelský plán byl jasný, strukturní, logický, pravdivý a vždy, když je to možné, byl jaslová podpořena čísly.

Podobně radí Bednářová a Škodová Parmová (2010), že podnikatelský plán by měl být srozumitelný (tzn. uvádět jen podstatné věci, pokud možno doložit tabulkami a grafy), logický (jednotlivé skutečnosti kapitoly musí navazovat, časový průběh je vhodné znázornit rovněž graficky), uváženo strukturní, pravdivý a reálný, má respektovat rizika.

Beránek a Kotek (2003) doplňují několik zásad správného sestavení podnikatelského plánu. Názvatku je podlenič nutné veškeré nejjasnosti zaznamenat a později se k nim vrátit, první návrh by měl být sepsán podnikatelem a jeho manažerským týmem, někteří podnikatelé mohou vyhledat odbornou pomoc agentur, aj.

Jak uvádí Bednářová a Škodová Parmová (2010), podle druhu podnikatelského plánu a jeho adresátů si firma volí strukturu, kterou se při jeho sestavování bude řídit. Doporučují však následující strukturu pro každý podnikatelský plán: 1. Přehled podnikových záměrů, 2. Formulace cílů, 3. Stav technologického vývoje v navrhované oblasti, 4. Technický popis výroby/služby, 5. Strategie trhu, 6. Prodejní taktika, 7. Navrhovaná organizace, 8. Kvantitativní dokumentace, 9. Vztahy k životnímu prostředí, 10. Závěry, 11. Přílohová část.

Podle Vebera a Srpové (2005) má územní podnikatelský plán například tuto strukturu: obsah, shrnutí, všeobecný popis firmy, klíčové osobnosti, produkty, okolí firmy, prodej, výroba, jakost, personální otázky, finanční plán, příloha.

Jiný obsah vzorového podnikatelského plánu uvádí Bejránek a Kotek (2003): 1. Titulní strana, 2. Podrobné personální informace, 3. Podrobné údaje o společnosti, 4. Plán činnosti, 5. Výrobky a služby, 6. Trhy a konkurence, 7. Výrobní proces, 8. Management a organizace, 9. Finanční plánovací údaje, 10. Požadavky finančních zdrojů, 11. Řízení a kontrola, 12. Kritická místa a problémy, 13. Seznam položek provedení v příloze, 14. Shrnutí závěrů.

Jednotlivá autoři se různě konkrétní podobě struktury podnikatelského plánu, obsahově jsou však doporučení pro vytvoření plánu podobná. Následující popis proto vychází ze struktury podle Parmové (2004) nebo také Bednářové a Škodové Parmové (2010) avšak s ujasněním otázek a odpovědí dle dalších autorů.

1. Přehled podnikových záměrů:

- popis navrhovaných podnikatelských aktivit;
- přehled navrhovaných marketingových metod;
- finanční odhad (na 3 roky dopředu).

Analogicky popisují Vebera a Srpová (2005) kapitolu „Shrnutí“. Shrnutí nesmí být podle nich chápáno jako úvod, ale jako zhuštěná informace o tom, co je na následujících stránkách popsáno podrobněji. Po jeho přečtení se má v čtenáři vzbudit zájem a zájem přečíst si i zbytek plánu a zabývat se podrobnostmi. Hlavní problém spočívá v tom, jak zhuštit množství důležitých informací na malý počet stran. Záměrem shrnutí je podat přesvědčivý obraz o cílech firmy a cestách k dosažení.

2. Formulace cílů:

- formulace požadavků na poskytování služeb;
- dlouhodobé a krátkodobé cíle podnikatelského záměru;

Ještě před definováním strategie firmy, tj. dlouhodobého cíle a cesty k jeho dosažení, zařazují Vebera Srpová (2005) krátké informace o dosažení existenci firmy. Formulace cílů by měla být krátké, vyjádřeny slovně či číselně.

- popis kvalifikace vlastníka/podnikatele/jednatelů;
- popis budoucího vzhledu podniku s ohledem na zákazníky.

3. Stav technologického vývoje navrhované oblasti:

- jak vypadá vývoj v dané oblasti;
- využití služeb (kde, jak);
- umístění vlastních služeb na trhu;
- popis konkurence;

Jak dodává Vebera Srpová (2005), správně by si měl být uveřejněni všichni konkurenti, ale blíže k tomu je třeba pouzety, kteří účinně stojí v konkurenčním vztahu. Podrobná analýza všech existujících konkurentů nezvyšuje vypovídací hodnotu podnikatelského plánu.

- strategie firmy vs. soutěžení s konkurencí;
- zdůvodnění, proč jsou výrobky naší firmy kvalitnější, lepší.

4. Technický popis výrobku/služby:

- technologický postup řízení poskytování služeb;
- technické výkresy a popis materiálních prvků potřebných pro poskytování služby;
- certifikace;
- event. popis budoucích zkoušek;
- popis dalších vývojů služby.

Popis produktu (výrobku nebo služby) podle Vebera a Srpové (2005) vhodné zahájit na prvním místě produktem, který bude zajišťovat největší část obrátu, poté zmínit ostatní produkty programu. Nutné je zapomenat, že čtenář plánu není často zblhlý v daném oboru.

5. Strategietru:

- popis tržního segmentu, který chce firma dosáhnout;
- distribuční cesty;
- tržní podíl, který si firma do budoucna slibuje.

6. Prodejnítaktika:

- přehled metod podpory prodeje;
- vzorky nabídkových materiálů;
- údaje o schopnosti splnit plánovaný předpoklad obytu;
- bezpečnostní hranice (výkyv od plánu, uvádí se zpravidla 20% úspěšnost).

7. Navrhovaná organizace:

- jednotlivé funkce v podniku a jejich propojení (organizační schéma);
- klíčové funkce a charakteristiky pracovníků, kteří je vykonávají;

Vebera a Srpová (2005) hovoří o klíčových osobnostech, na jejichž charakteristiku je při posuzování podnikatelského plánu kladen velký důraz. Obvykle se uvádí dosažení vzdělání a praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídicích funkcích, úplné životopisy nejsou nutné, popř. se zařazují do přílohové části.

- technické zabezpečení, lokalizace, prostorové uspořádání;
- požadavky na vývoj, je-li třeba;
- event. uvést, jaké služby firma vyrábí sama a jaké jen utne dodávat od jiných.

8. Kvantitativní dokumentace:

- technická dokumentace;
- požadované vybavení a jeho cena;

- předběžná cen služeb;
- kalkulace nákladů, tržeb, cash-flow, výpočet bodu zvratu, výsledovka pro 3 roky (poměr měsících), pohled fixních aktiv poměr měsících.

9. Vztahy životního prostředí:

- vliv produkce služeb na životní prostředí;
- problematika recyklace a likvidace materiálních prostředků a obalů;
- problematika trvalých zátěží.

10. Závěry:

- celková výše fixního kapitálu;
- podíly jednotlivých partnerů;
- časově rozložená potřeba peněz (úvěr, investovaný kapitál);
- výše očekávaného zisku;
- podílové rozdělení vlastnictví a časový plán rozjezdu.

11. Přílohová část:

- projektová dokumentace včetně rozpočtu;
- předběžná dohoda s dodavatelem a odběrateli;
- vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, okresního hygienika a případně dalších orgánů a institucí, pokud je to v daném případě zapotřebí;
- osobní charakteristiky zakladatele či zakladatelů a vedoucích pracovníků;
- propagační dokumentace o výrobku a další dokumenty, které projekt vhodně podporují. (Parmová, 2004)

4. Řešení problematiky

4.1. Charakteristika destinace

4.1.1. Třeboňsko

Třeboňsko, krajina rybníků, lesů a rašeliníšť je jediné území dokonalé harmonie člověka s přírodou. V hladinách rybníků, rybních čků a tůň, propojených p řirozenými i umělými toky, se zrcadlí malebné vesničky se zachovalou architekturou v čele s historickým městem Třeboň. Vzájemný soulad všech prvků třeboňské krajiny ji řadí mezi nejkrásnější oblasti jižních Čech.

Krajina Třeboňska byla výrazně pozmeněna v 13.–16. století budováním vodních děl. Přetváření úvodní krajiny nepřineslo žádné negativní následky, naopak citlivý zásah člověka do místní přírody přispěl ke zpeřření a zkvalitnění úvodní jednotvárné a zamokřené krajiny. Důmyslná síť rybníků a umělých kanálů umožnila, že se zde zachovaly úvodní biotopy, mnoho úvodních druhů rostlin a živočichů a zároveň přeměněné krajiny vznikly biotopy nové.

Třeboňsko je tradičním centrem rybníkářství. Třeboňská rybníčná soustava zahrnuje 460 rybníků, které v průběhu několika století nahradily úvodní nehostinnou krajinu nebezpečných močálů a nepřipustných rašelinných lesů. Podstatná část této soustavy vznikla za podpory rodu Rožmberků. Stíto rodem a se staviteli Josefem Štěpánkem Netolickým a Jakubem Krčínem z Jelčana Sedlčana jsou právem spojovány s nejznámější vodohospodářskou dílou – rybník Svět a Rožmberk či umělý kanál Zlatá stoka. Ta byla spolu s dalšími významnými památkami oblasti navržena a zapsána do seznamu světového kulturního dědictví UNESCO.

Rozmanitá třeboňská příroda skrývá mnoho cenných biotopů, např. rašeliníšť s výskytem vzácných druhů rostlin a bezobratlých živočichů nebo rozsáhlé lesní porosty a rybníky. Proto byla podstatná část území v roce 1979 vyhlášena Chráněnou krajinou oblastí Třeboňsko s rozlohou 703 km². P řírodní hodnoty jsou chráněny také na mezinárodní úrovni. Již v roce 1977 bylo Třeboňsko zařazeno do mezinárodní sítě biosférických rezervací UNESCO a je členem jiných mezinárodních úmluv (Ramsarská úmluva o ochraně mokřadů, Natura 2000).

Historie Třebońska dýchá na návštěvníky nejen uprostřed nenarušené přírody, ale především v historických sídlech. Jejich dominantou je především Třeboň, jehož historické centrum je městskou památkovou rezervací. Mezi nejvýznamnější památky patří renesanční zámek, historické náměstí s Mariánským sloupem a kašnou, zbytky hradeb s branami Jindřichohradeckou, Svinenskou, Novohradeckou a Českobudějovickou aj. Zmínkou stojí i další historické památky – zámek ve Stráži nad Nežárkou, barokní zámek v Chlumu Třeboňském nebo lovecký zámek Jemčina. V oblasti je rozeteno málo malebných vesnic a samot. Ve vesničkách se zachovala původní lidová architektura a některé jsou vesnickými památkovými zónami, například Ponědrážka.

Okouzující krajina Třebońska je oblíbeným cílem turistů především v letních měsících. Je to mimořádně vhodné prostředí nejen pro rekreaci a provozování vodních sportů, ale díky minimálnímu převýšení i pro nenáročnou pěší turistiku a cykloturistiku. Třeboňsko láká návštěvníky milovníky přírody, historie i kultury. Vyhlášená je místní lázeňská tradice reprezentovaná Lázněmi Aurora a Bertinými lázněmi v Třeboni. Atraktivita krajiny jako takové je doplněna pořádáním již tradičních akcí (hudební festival Okolo Třeboně, festival animace AniFilm, hudební festival Třeboňská Nocturna aj.).

(Korandová, 2011)

4.1.2. Cykloturistika na Třeboňsku

Cykloturisté z celé České republiky i ze zahraničí rádi směřují do rovinné krajiny Třebońska. Vzhledem k minimálnímu převýšení je ideální též pro každého cyklistu včetně rodin s dětmi a seniorů. Cykloturistika je také oblíbenou činností většiny místních obyvatel, která si zde již vybuodovala určitou tradici. Třeboň bez kola řůžakoby neexistovala.

Výborné přírodní podmínky pro cykloturistiku podtrhuje také vhodná nabídka souvisejících služeb cestovního ruchu. Oblast je pokryta hustou sítí cyklotras, naučných stezek a procházejí tudy dvě dálkové cykloturistické trasy. Tomu odpovídá také značení, dostatečný výběr mapových podkladů a dostupnost informací týkajících se uvedených tras. Cykloturistickou klientelu se snaží uspokojit také velké množství poskytovatelů ubytovacích a stravovacích služeb, půjčovny kol a cykloservisy. Celkově je oblast považována za destinaci vhodnou pro cykloturistiku.

4.1.3. Třeboňský kapr

Rybníkářství a chov ryb má na Třeboňsku bohatou tradici, zřejmě nejvýznamnější a nejznámější produktem je pak místní kapr. Historie jeho chovu sahá do 14. století. Značka Třeboňský kapr je chráněným zeměpisným označením Evropské Unie a je také nositelem národní značky kvality potravin KLASA. Tato kvalita je dána zejména neporušeným životním prostředím, tradičními technologiemi chovu ryb a řídní potravou.

Kapří maso se vyznačuje vysokou nutriční hodnotou, obsahuje lehce stravitelné bílkoviny, nízké množství tuků, vitamíny a minerální látky a působí preventivně proti civilizačním chorobám a onemocnění srdce. Specifická chuť přináší nesčetné možnosti a způsob přípravy kapřího masa. Kapra lze dietně upravit vařením či dušením, chutně připravit pečením a grilováním, a nejčastěji je kapr smažen. Jeho přítomnost na šedé rovečerní tabuli potvrzuje tradici a oblíbenost této slavné vodní ryby. Počet receptů na zpracování kapra je opravdu velký a stále vznikají nové variace.

4.2. Historie Bistro UKapra

Myšlenka otevřít Bistro UKapra vznikla již v létě 1989, kdy jeho budoucí majitel provozoval pod Státními statky Občerstvení ÚP řístavu na hrázi rybníka Svět. Zde si povšimnul velkého zájmu turistů o Třeboňského kapra. Při jedné návštěvě jiného rychlého občerstvení tehdy provozovaného pozdějším zakladatelem restaurace Šupina, se zrodila jako idealetorybí restaurace, tak i rybního bufetu.

Zlomovým okamžikem byla Sametová revoluce, zakladatel bufetu s manželkou (rodiče autorky) mohli začít podnikat. V roce 1991 otevřeli Bazar U Brány na třeboňském náměstí a po určité době začali hledat vhodný objekt nebo místo pro bistro. Byl vybrán prostor přímo u Hradecké brány v těsné blízkosti historického centra, stavba trvala zhruba 14 měsíců a Bistro UKapra bylo otevřeno 8. dubna 1993.

Na základě receptur z literatury a rad odborníka na rybí kuchyni Miloše Štěpničky byl postupně vytvořen originální sortiment rybí studené kuchyně v četných rybích salátech. Mezi nejproslulejší patří tentěs názvem „Policajt“, jehož chuť pomáhala dotvořit strážnici Městské policie Třeboň, nebo paprikový salát „Piráť“. Úspěšné bylo také Vánoční menu, zatímco p úvodní prodej živých ryb se stal jen atrakcí pro návštěvníky. V části provozovny byla nádrž na 2 m³ vody, jejíž spotřebu bohužel prodej ryb ani nepokryl a byla proto zrušena. V začátcích budoval pověst podnikuskvělý kolektiv zaměstnanců,

který se společně smajiteli a jejich rodinou snažil vytvořit alespoň malý gurmánský zážitek nejen pro návštěvníky Třeboňe.

Kuchyně Bistra UKaprap připravovala občerstvení a utynamnoharůznych akcích proměsto a společně s jeho zástupci reprezentovala Třeboň na cestách nejen po České republice. Veměště se jednalo například o oslavu 10. výročí otevření českých startovacích bytů nebo Kongresového a kulturního centra Roháč. Rybí pokrmy podniku nesměly chybět na křtu letadla ČSA pojmenovaného „Třeboň“ nebo na „Setkání Třeboňáků“ v pražském hotelu Adria. Bistro UKaprap pravidelně připravovalo rauty v Českém centru ve Vídni v rámci propagačního programu města Třeboň a jeho produkty se při podobné příležitosti objevily i například na českém velvyslanectví. Spolupráce s městem probíhala i na každodenní úrovni a to prostřednictvím speciálně vydávaných stravenek pro zaměstnance české houřadu.

V roce 2001 započaly práce na přístavbě budovy bufetu, jejichž cílem bylo především rozšíření a úprava stávajícího prostoru kuchyně, aby vyhovoval aktuálním hygienickým normám. Spolu s prostorem se rozrostly i možnosti kuchářů a do nabídky podniků i kytomupřibylo více produktů teplé kuchyně. Zároveň došlo k proměně interiéru v prodejní části provozovny. Ve velkém půdním prostoru, který vznikl z většením půdorysu budovy, byly vybudovány čtyři pokoje. Nejprve byly pronajímány dlouhodobě, později začaly být poskytovány ubytovací služby pod hlavičkou Penzionu UKapra.

Poletní sezóně v roce 2004 byl majitel zdravotních úvodů nucen zredukovat své pracovní činnosti a proto se s manželkou rozhodli podnik, který 11 let úspěšně provozovali, pronajmout externímu zájemci o provozování bufetu pod stejným názvem s podmínkou zachování sortimentu rybí kuchyně. První nájemce se snažil navázat plynule na původní provoz, využíval možnost konzultace s původními majiteli a Bistro UKapra dvaroky fungovalo víceméně obdobně jako v minulosti. Ke konci roku 2006 nájemce provozování z osobních úvodů skončil a vystřídal ho druhý, který pro sezónu 2007 otevíral podnik jako restauraci. Tato strategie se během léta ukázala jako neúspěšná a nájemce po roce svou činnost také ukončil. Do roku 2008 tedy podnik vstupoval s řetím nájemcem, který ho opět jako bufet provozuje dodnes. Sohlédnutím minulosti je bohužel nutně přiznat, že značka Bistro UKapra a její know-how, která jenev y číslenousou částí pronájmu, tímto krokem obecně spíše utrpěla.

5. Analýza podmínek podnikatelského hospodářství

5.1. Současný stav podniku

V současné době je Bistro UKaprajiž pátým rokem pronajímán stejnému nájemci. Po několika letech činných opatřeních ze strany pronajímatele je možný vztah obou účastníků činných stran označit za víceméně bezproblémový. Obecně vzato, podnik funguje, vytváří určitý zisk, nájemce hradí nájem a pronajímatel může tedy být spokojený. Vzhledem k osobnímu zájmu a z důvodu, že podnik je v současnosti v provozu, lze konstatovat, že podnik je v současnosti v provozu.

Podnik poskytuje stravovací služby samoobslužného typu. Nabídka se skládá především z hlavních jídel a rybích kuchyní. Chuťová úroveň pokrmů je dobrá, tuce novou lze označit za příjemnou. V menu je ovšem převaha smažených jídel, ryb a bílých. Tradiční rybí saláty a další speciality podniku jsou nabízeny v omezené míře. Mezi produkty byla v posledních letech zařazena také pizza, která se vzhledem k dostatečnému pokrytí tohoto segmentu konkurenčními souběžnými podniky nemohla uchytit.

Produkt jako takový je tvořen pouze stravovacími službami, jeho zacílení je jasné a nepřináší žádnou další přidanou hodnotu pro zákazníka. Nereaguje na změny požadavků zákazníků a aktuální potřeby trhu. Stím souvisí absence kroků v oblasti marketingové komunikace a snahy o získávání zákazníků (vyjma dvou poutačů v blízkosti objektu). Snad jenotevřící doba odpovídá rokem sezónnímu a mimo sezónní období. Zjednodušeně je možné naznačit, že podnik pouze vyčká na své hosty a pokud přijdou, uspokojí jejich základní potřeby. Tím celý proces končí, resp. začíná znovu. Spolu s příkladem zařazení pizzy do nabídky jsou to jasné důkazy chybějící koncepce, nevytvoření a nevytvoření jejich dopadů na podnik.

Ačkoli budova vypadá stále vcelku moderně, vnitřní prostředí a nejbližší okolí provozovny působí poněkud neutěšeným dojmem. Interiér je ponechán v původním stavu z restaurace, ovšem k jeho škodě je doplněn zvláštními prvky – dalo by se říci lidové tvořivosti. Stejnou charakteristikou by mohla být popsána kultura stolování a celková úprava. Rozhodně se zde nejedná o následování současných trendů či dokonce design. Materiální vybavení je zatíženo podmínkami dosti číhajícími, terasaplňuje svou funkci.

Autorka se domnívá, že nedochází k využití potenciálu, kterým Bistro UKapra disponuje. Celková úroveň služeb a kultura jejich poskytování není vhodným pokračováním značek, kterými je rodina léta budovala. Podnikská činnost má mnohem větší možnosti.

5.2. Aktuální trendy cestovního ruchu

5.2.1. Trendy v cestovním ruchu v ČR

Jak informoval server IHNED.cz, na londýnském veletrhu cestovního ruchu 2011 se mluvilo o nových trendech v cestování pro další roky. Společnost Euromonitor International ve své zprávě, kterou zde uvedla, upozorňuje na potřebu nových myšlenek v turistickém průmyslu. Ty musí zaujmout zákazníky a čelit tak dopadům světové ekonomické krize. Bylo vytyčeno osm globálních trendů, z nichž šest se týká konkrétních regionů a ostatní jsou celosvětovými fenomény. Pro Evropu byl popsán nový druh turistiky, která je autentičtější a etičtější. Mezi balíčky cestovních kanceláří jsou preferovány trvale udržitelné a životní prostředí respektující dovolené. Proto je doporučeno klást v nabídce důraz na lokální komunity, spolupráci s místními řemeslníky, hudebníky atd. Zpráva dále upozorňuje na potřebu změny místních sociálních médií mezi marketingovými aktivitami a rozšíření sítě živostí a hry mezi zákazníky prostřednictvím sdílení zkušeností, fotografií a videí k posílení značek turistického průmyslu. (IHNED.cz, 2011)

Ve Sborníku mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání hovoří Klímová (2011) o nutnosti pokračovat se aktuálními trendy pro udržení a zvýšení návštěvnosti České republiky. Nelze očekávat, že příjezdící klienty uspokojí stále stejná nabídka služeb a neměnný program. Uvádí současné trendy v řízení cestovního ruchu v České republice, mezi které podle ní patří kulturně-historicko-poznávací, nákupní, kongresový a incentivní nebo zdravotní cestovní ruch, dark turismus, zábavní a zážitkový cestovní ruch atd. Studnička (2011) ve sborníku ze semináře na téma Aktuální trendy cestovního ruchu v kontextu řešení regionálních disparit označuje za základní trendy v oblasti služeb cestovního ruchu jejich diverzifikaci, globalizaci a standardizaci. Konstatuje, že obecně je snahou zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb. Uvádí nové formy cestovního ruchu z hlediska motivace účastníků: dobrovolnický cestovní ruch, dobrodružný cestovní ruch, diaspora tourism, dark tourism, asketický cestovní ruch a geocaching. Z nejvýznamnějších nových druhů cestovního ruchu jmenuje sociální cestovní ruch, gay and lesbian tourism, kosmický cestovní ruch, halal tourism, košer tourism, slow tourism, couchsurfing a responsible tourism.

Tiskové zprávy agentury Czech Tourism opakovaně informují o spokojenosti Čechů v tuzemských destinacích, jejich opakovaných návratech do místa pobytu a zvyšující se úrovni služeb v jednotlivých regionech. Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch

(konkrétně vyhodnocení jeho etapy Léto 2012) přinesl zajímavé výsledky z turistických oblastí regionu celé České republiky. Zadavatelem projektu byla agentura Czech Tourism, zhotovitelem Ipsos Tambor, s. r. o. a formou osobního dotazování bylo v období 23. 6. až 6. 9. 2012 osloveno celkem 26670 respondentů – domácích návštěvníků. Ti cestovali do cílového místa nejčastěji osobním automobilem (74 %) ze vzdálenosti nad 100 km. Účastníci domácího cestovního ruchu upřednostňovali jednodenní pobyty (48%), ale proti předchozím rokem vzrostl počet pobytů na 1 až 2 noci (20%). Většina dotazovaných cestovala s partnerem/partnerkou nebo přáteli (79%). Domácí turisté utratí v tuzemsku obvykle do 1000 Kč za den, běžně se stravují v restauracích za řízeních (alespoň někdy 83 % z nich). Motivace cestů ústávají dlouhodobě poznávání, relaxace, turistika a sport. Nejoblíbenější aktivity jsou poznávací turistika, na atraktivnosti stále více získává také cykloturistika nebo koupání a vodní sporty. Skoro polovina návštěvníků se do regionu vrací minimálně po třetí a uvádí pozitivní vztah k místu, se kterým je spokojenotě 60 % respondentů. 41 % turistů bylo zasaženo internetovou a venkovní reklamou, informace čerpali nejčastěji na internetu a od přátel či známých. Získané informace byly shrnuty do následující SWOT analýzy domácího cestovního ruchu.

- Silné stránky:

- vysoká spokojenost a loajalita návštěvníků;
- schopnost přilákat návštěvníky ze vzdálených oblastí;
- přátelskost místních lidí k návštěvníkům;
- vysoká úroveň turistického značení a péče o památky;
- silný vliv předchozí dobré zkušenosti a word-of-mouth na opakovanou návštěvu.

- Slabé stránky:

- převládající charakter jednodenních návštěv bez noclehu, s tím související nízké využití bytovacích zařízení;
- negativní vnímání dopravní infrastruktury;
- negativní hodnocení cenové úrovně služeb.

- Příležitosti:

- aktivní komunikace široké nabídky aktivit, motivace k dlouhodobým a opakovaným návštěvám;
- další zlepšování rozvoje dopravní infrastruktury, služeb promotoristy;
- zvýšení návštěvnosti rodinnými – zlepšování zázemí pro děti.

- Hrozby:

- přetrvávající trend jednodenních návštěv a jeho vliv na nízké využívání ubytovacích zařízení, stímá související klesající průměrná denní útrata;
- atraktivita a dostupnost zahraničních dovolených;
- klesající atraktivita regionů z hlediska kulturních akcí a společenenského života.

Nazákladě vyhodnocení výsledků bylo mimo jiné doporučeno motivovat návštěvníky opakovaným a dlouhodobým pobytem, vytvořit atraktivní nabídku pro různé cílové skupiny, zlepšit podmínky zázemí pro rodinný výhled, propojit nabídku jednotlivých regionů a doporučit návštěvě více okolních míst, pracovat na zlepšení dopravní infrastruktury, podpořit využívání hromadné dopravy nebo zesílit propagaci na internetu a sociálních sítích. (IpsosTambor, s.r.o., 2012)

5.2.2. Cykloturistika, gastronomie a Třeboňsko

Cykloturistikou jako stále významnějším odvětvím cestovního ruchu se zabývá Zábranská (2010) ve zprávě o mezinárodní cykloturistice na základě studie Mintel No. 20, 2009. Zmiňuje světové trendy – celkově stoupající podíl cykloturistiky, rostoucí počet cyklostezek i vysoký počet účastníků cyklistických akcí. Cyklisté jsou podle studie Cycling Holidays in Europe TTA, na kterou se zpráva odkazuje, většinou obyvatelé ekonomicky vyspělých zemí, kteří buď nemají děti (24 %), nebo nežijí v domácnosti s osobou do 16 let (50 %). Dochází ale i k růstu u rodinných dovolených. Hlavním motivem cyklo dovolené je relaxace, což potvrzují nejčastěji ujetá vzdálenost do 30 kilometrů zaden (67 %) a zvolený terén venkovských a lesních cest. Preferované jsou jednodenní (45 %) a víkendové pobyty (25 %). Jako důvod velké budoucnosti cykloturistiky zpráva uvádí propagaci této činnosti jako životního stylu, investice do infrastruktury, rozsáhlou a stále generálně dorůstající cílovou skupinu, dostupnost aktivity a potřebné vybavení nebo rostoucí oblibu šetrných způsobů dopravy.

Již uvedený výzkum domácího cestovního ruchu agentury CzechTourism umístil cykloturistiku na druhé místo v pořadí nejlákavějších aktivit českých turistů. V letech 2011 a 2012 jí volilo jako nejatraktivnějšího dne 24% respondentů, v jižních Čechách pak 34,5%. Služby pro cykloturisty v České republice považuje 23% dotazovaných za velmi dobré, z 32% byly hodnoceny spíše dobře, 7% návštěvníkům dle spíše špatnou a 2% velmi špatnou zkušenost, ostatní nedokázali posoudit (37%). Jižní Čechy obdrželi v tomto hodnocení celkovou známku 1,8, přičemž nejlepší region byl označován 1,5 a nejhorší 2,2. (IpsosTambor, s.r.o., 2012)

Tisková zpráva Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy z dubna 2013 předekládá důležitá fakta o cykloturistice. Označuje ji za jednu z nejoblíbenějších volnočasových aktivit, které se podle posledních průzkumů využívá 43% Čechů, za součást cestovního ruchu s rostoucím potenciálem celkovou roční příjmovou hodnotou 54 miliard eur v rámci Evropské unie. Zdůrazňuje také, že dálková cykloturistika přivádí návštěvníky do regionů, které by běžem své návštěvy nebo při použití jiného druhu dopravy nejspíše vůbec nenavštívili. V kontextu informací, že 65% zahraničních turistů v České republice směřuje do Prahy, se jedná o důležitý efekt. (Cyklodoprava.cz, 2013)

První národní cyklo a in-line průzkum, jehož první část pro agenturu CzechTourism realizovala agentura STEM/MARK výběrovým šetřením v terénu a druhá proběhla on-line dotazováním na serveru ceskojede.cz v září 2011, vytváří profil aktivních cykloturistů, bikerů a in-line bruslařů. Popisuje jejich chování a ovlivňuje je jako doprovodné služby. 52,7% dotazovaných provozovalo v posledních šesti měsících jízdu na kole, 42,5% vyjíždí na výlety po pevných cestách. Z výzkumu vyplývá, že cykloturistika je populární stejně mezi muži i ženami a zasahuje všechny věkové skupiny. Mezi top regiony pro cykloturistiku zařadili respondenti na prvním místě Jižní Čechy a Šumavu (více než 20%), další oblíbené jsou Pálava a Lednicko-Valtický areál, Beskydy a Valašsko, Vysočina, Český ráj. (CzechTourism, 2011)

Zážitková turistika se v posledních letech rychle vyvíjí a přitom je stále náročnější. Na druhou stranu je zájem o tradice navštíveného regionu, jak dokazuje monitoring turistů domácího cestovního ruchu agentury CzechTourism (2013). V rámci dovolené v tuzemsku chtějí se seznámit s regionálními poznámkami a tipy z více než 25 000 respondentů. Návštěvníci vyhledávají nejvíce tradiční řemesla a výrobky (46%), lidovou architekturu (45%) a lokální gastronomii (43%). V rámci svého zpravodajství Fórum cituje AHR ČR (2013) Pavla Hlinku, viceprezidenta Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR,

který říká, že ještě před několika lety byl hitem českých restaurací smažený sýr shranolky a tatarskou omáčkou a tak to vnímali i cizinci. Uznává, že tentost av se časem mění a lidé poptávají jídla poctivé české kuchyně. Místní gastroturistika je proněj zatím termín bez náplně, návratu tradičních jídel však přispívá celá řada odborných soutěží a gastronomických festivalů zaměřených na kvalitní kuchyni.

Beránek (2012) vysvětluje pojmy současné kuchyně, které se objevují jako nové formy zážitkové gastronomie. Mimo jiné uvádí casual food jako nový styl stravování kombinující výhody konceptu rychlého občerstvení a kvalitních pokrmů, ethic food jako potraviny a pokrmy bez etických prořeků a závad, ethno food jako pokrmy řipravené tradičním způsobem z regionálních občerstvých potravin nebo například functional food jako strava s vysokou výživnou hodnotou a obsahem vitamínů, vlákniny, probiotik a dalších zdravích prospěšných látek. Za aktuální trendy v zážitkovém příjezdovém cestovním ruchu mimo Prahu považuje Klímová (2011) také zážitky spojené s tradiční českou kuchyní nebo rybolovem. V destinacích známých s vouněkolika setletou tradicí vaření piva, rybníkářstvím a recepty spjatými se specifíčností těchto oblastí považuje podobné programy podporující cestovní ruch za nezbytnost. Popisuje možnost turistů nejen pasivně přihlížet například výlovu rybníka, ale aktivně se účastnit rybolovu a následně vybírat končnou recepturu tradičních gastronomických postupů pod dohledem proškoleného odborníka.

Navrátil (2012) sledoval obraz Třeboňska v očích jeho návštěvníků na základě asociací míst a slovními spojeními a na základě nejoblíbenějšího prvku. Mezi 138 respondenty jednoznačně dominuje asociace lokality rybníky (30%), dále pak cykloturistikou, kaprem, přírodou a lesy (vše přes 5%). Image oblasti tvoří voda a topředevším díky rybníkům, další prvky tentodojem doplňují: rybník, kapr, ostatní ryby, řeka Lužnice, pískovny, Jakub Krčín, rybaření, koupání, rašeliniště, Zlatá stoka a vodáctví (celkem 51% odpovědí). Významný prvek je vnímání Třeboňska jako rekreačního prostoru, tedy cykloturistika, pivo, odpočinek, dovolená, komáři, lázně, houby a borůvky (dohromady 23%). Následuje prvek prostoru tvořeného přírodním prostředím, lesy, rovinou, krajinou jako komplexem, čistým životním prostředím, příjemnými lidmi (18%) a prvek historie (8%). Jednotlivé prvky image se samozřejmě prolínají a především prvek vody podle autora zasahuje zásadně do všech ostatních.

Na Třeboňsku hlavní příčiny Třeboňska lze nalézt v prvky a myšlenky, které se snaží reagovat na aktuální vývoj a trendy cestovního ruchu. Město Třeboň je od července

2013 členem Asociace cykloměst, která spojuje etap podporující cyklistickou dopravu a jejím cílem je zlepšit podmínky pro cyklisty. Otázkou cykloturistiky se zabývá také Otevřená strategie města (City Upgrade, 2013), která počítá s vytvořením tzv. „Cyklistického bodu“ v objektu Schwarzenberského špejcharu. Centrum umožní vysprchování cyklistů, bezpečné uschování bagáže i kola, například jednodušší přesání cyklistů a nabídnout také informační servisní pult. Dalšími prvky strategie jsou návrhy zefektivnění sítě cyklotrasvemu, zblízkem okolí, prodloužení stávající akce zahájení cyklistické sezóny na celý víkend a doplnění o akci ukončující tuto sezónu. Jako jeden z potenciálů rozvoje cestovního ruchu v regionu uváděla gastroturistiku už koncepce turistického rozvoje Třeboňska z roku 2005 (Košinová, 2006). Upozorňovala na nedostačující úroveň celé řady stravovacích zařízení nebo nevyužitý potenciál tradiční rybí kuchyně a navrhla například vybudování specializovaných restaurací v turisticky atraktivních místech, zkvalitnění existujících stravovacích zařízení nebo pořádání pravidelných kulinářských akcí.

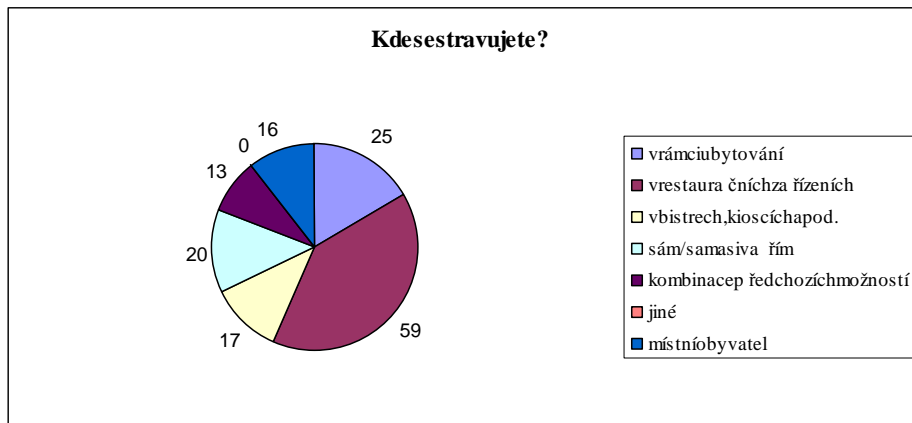
5.3. Výhodiska a možnosti záměru

Poposouzením současnější situace v podniku a aktuálních trendů charakteristik cestovního ruchu lze zhodnotit výhodiska a možnosti podnikatelského záměru. Základem je existence provozovny stravovacích služeb, jejíž potenciál se současností plně neprojevuje. Výhodou tohoto původně rodinného podniku je možnost reagovat na nabídkou služeb hned na několik trendů cestovního ruchu, vyhovět aktuálním myšlenkám a přístupům a shodovat se se strategií a hlavními devizami turistického rozvoje regionu. Všechna tato výhodiska budou zvažena a případně aplikována v dokumentaci podnikatelského záměru, který zpracovává následující kapitola. Dalšími možnostmi je využití některých souvisejících projektů. Pro tento podnik se římonabízí zvažít získání certifikace Cyklistické vítání či se účastnit projektu Ochutnejte Českou republiku aneb Czech Specials. K dokreslení výchozí situace podnikatelského záměru může posloužit část dat z dotazníkového šetření⁴ provedeného v rámci bakalářské práce autorky týkající se využívání a hodnocení stravovacích služeb. Jak je patrné z grafu 1, v restauracích za řízení se stravuje 40% respondentů, 17% v rámci ubytování, 11% v bistrech a kioscích a 13%

⁴Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak jsou analyzované služby vnímány jejich spotřebiteli. Cílovou skupinou byli cykloturisté na Třeboňsku. Terénní dotazníkové šetření bylo provedeno písemnou formou dotazování v průběhu srpna a září 2010 ve zkoumané oblasti. V rámci šetření bylo na základě úsudkového výběru osloveno pravděpodobnostní vzorek 150 respondentů. (Korandová, 2011)

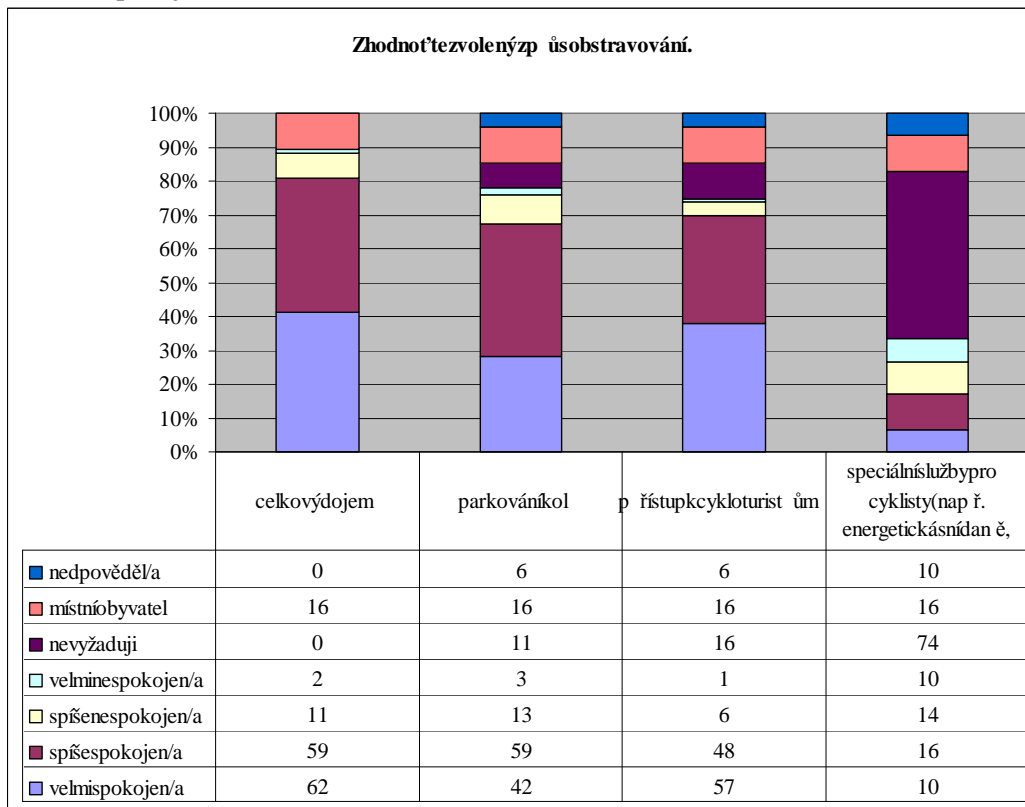
s stravováním zajišťují své pomoci. Respondenti utěto otázky často volili více odpovědí. Celkovým dojemem bylo velmi spokojeno 41 % a spíše spokojeno 39 % respondentů, parkování kol 28 % a 39 % a přístupem k cykloturistům 38 % a 32 %. Velmi spokojeno a spíše spokojeno se speciálními službami pro cyklisty bylo dohromady 17 %, naopak velmi nespokojeno a spíše nespokojeno 16 %, zbytek jene vyžaduje (graf 2).

Graf1: Stravování respondentů



Zdroj: Korandová, 2011

Graf2: Spokojenost se stravovacími službami



Zdroj: Korandová, 2011

5.3.1. Cyklistévítání

Cílem projektu je zlepšení kvality služeb pro cyklisty. Jedná se celonárodní certifikační systém, který sleduje nabídku a vybavenost ubytovacích a stravovacích služeb, kempů a turistických cílů z pohledu cyklisty. Turistická zařízení, která splní podmínky pro udělení certifikace, jsou označena zelenobílou známkou susmívajícím se kolem. Certifikace je srovnatelná se standardy systémemů jiných evropských zemí (např. německé Bett & Bike).

Autorem a manažerem projektu je Nadace Partnerství, která mimo jiné realizuje program stezek Greenways. Náklady vedoucí ke splnění podmínek certifikace si hradí sám poskytovatel služby. Proti hodnotou je získání určitých známek kvality, která je mezi cykloturisty snadno srozumitelná a doporučuje využití dané služby. Seznam certifikovaných zařízení je k dispozici na internetové stránce www.cyklistevitani.cz, dále v některých turistických mapách (např. vydavatelství Shocart, Žaket), tematických časopisech, průvodcích a katalogích služeb.

Dodržování podmínek certifikace kontrolují každoročně hodnotitelé, o jejichž návštěvě není poskytovatel služby předem informován. Výstup z kontrol jsou veřejně přístupné přímo na stránkách projektu u jednotlivých zařízení. Zde mohou služby hodnotit i samotní cyklisté. (Korandová, 2011)

Podmínky pro udělení značky Cyklistévítání – kritéria pro stravovací zařízení:

- Základní požadavky – povinné:

1. přizpůsobení nabídky nápojů pro potřeby cyklistů, v nabídce alespoň 1 osvěžující cyklo nápoj, ovocné nebo bylinkové čaje; cena nepřesahující cenu dalších nealkoholických nápojů a piva;
2. v nabídce alespoň jedno teplé a jedno vegetariánské smažené jídlo během celé provozní doby, nabídka musí obsahovat jídlo s malým obsahem tuku;
3. kvalitní, pokud možno zastřešené, odstavné místo pro kola a zavazadla v dohledu u hostanebou zamykatelná místnost/boxy pro bezplatné uschování kol a zavazadel;
4. poskytnutí základní honářské opravy kol;
5. lékárnička;
6. informační tabule Cyklistévítání.

- Doplňkové požadavky – povinný výběr minimálně 3 položek:
 1. možnost zakoupení občerstvení;
 2. trojjazyčné jídelní lístky;
 3. nabídka místní gastronomické speciality;
 4. nabídka speciálního hocyklomenu;
 5. celodenní provozní doba;
 6. možnost sušení oblečení v stroji;
 7. možnost mytí kola, základní vybavení pro mytí kola ;
 8. poskytnutí základních náhradních dílů pro kola;
 9. prodej cyklistických a turistických map okolí;
 10. nabídka doporučených jednodenních výletů na kole v okolí;
 11. seznam ubytovacích možností v regionu, které jsou vhodné pro cyklisty;
 12. přístup na internet;
 13. cizojazyčné informační materiály, (Cyklistevitani.cz, 2013)

5.3.2. Ochutnejte Českou republiku aneb CzechSpecials

Společný projekt agentury Czech Tourism, Asociace hotelů a restaurací ČR a Asociace kuchařů a cukrářů ČR si klade za cíl atraktivní turistické destinace a představit je prostřednictvím kulinářských specialit zahraničním i domácím turistům. Logo CzechSpecials označuje restaurace a hotelové provozy, které do projektu na základě certifikace vstoupily a rozhodly se ve svých zařízeních připravovat nejen národní pokrmy, ale také místní speciality související s tradicemi příslušného regionu.

Výhodami projektu jsou marketingové nástroje pro propagaci v tuzemsku i v zahraničí (webové portály czechspecials.cz, ochutnejtecr.cz, kudyznudy.cz a CzechTourism.cz, podpora různých aktivit, reklamní kampaně Czech Tourism, tištěné propagační materiály, prezentační akce a veletrhy, rozhlasový týdeník Dobrou chuť - Česko! a televizní pořad Toulavá kamera ochutnává Česko). Restaurace, které se do projektu zapojí, a splní všechna požadovaná kritéria, budou označeny značkou CzechSpecials. Certifikát je poplatný částkou 3000 Kč.

Podmínky pro získání certifikátu CzechSpecials:

- Kvalitativní kritéria pro výběr restaurací
 1. Profesionální způsobilost-provozovatel má potřebnou povolení k provozování podnikání; splňuje všechny hygienické předpisy a předpisy spojené s bezpečností práce a bezpečností hostů; restaurace má stavebně oddělené prostory vymezení kuřáckou a nekuřáckou část (dle platné legislativy).
 2. Transparentnost nabídky a poctivost v prodeji – kdy v pozici jídelní lístek, minimálně dvojjazyčný, s význačením cen pokrmů a obsluhu je napořádání schopna podat zákazníkovi informace o jakémkoli pokrmu v nabídce; uvedené ceny na jídelním a nápojovém lístku jsou konečné a nepřipočítávají se k nim žádné přírůžky jakéhokoli druhu (couvert a jiné); host vždy při výúčtování obdrží účetnou účtenku s jasným význačením množství položek a jejich ceny; jídelní lístek je přehledný, v přiměřeném rozsahu a jeho skladba naznačuje vysokou obrátku používaných surovin a tím jejich čerstvost.
 3. Čistota a dobrý stav vybavení restaurace – restaurace je vybavena čistým nábytkem a inventáří, který nejeví známky poškození; toalety jsou čisté, pravidelně udržované a vybavení plně funkční a nepoškozené; restaurace je dostatečně odvětraná bez známek zápachu z kuchyně.
 4. Obsluha a její přístup k hostovi – obsluhující mají jednotné, čisté a nepoškozené pracovní oblečení; mají znalost projektu a jsou schopni doporučit hostovi pokrm v souladu s základními principy projektu CzechSpecials; jsou příjemní a působí přátelským dojmem; host je při příchodu personálem přivítán a při/po konzumaci je zjištěna jeho spokojenost.
- Kritéria české kuchyně
 5. Zařízení se zaváže, že bude spolupracovat na projektu a v jeho nabídce budou k dispozici pokrmy české kuchyně CzechSpecials, volitelně též některé pokrmy, které lze označit CzechSpecials Light, Family nebo Regional.
 6. Zařízení umožní kontrole degustaci tradiční české speciality dle výběru, degustace pokrmů a nápojů bude poskytnuta kontrolorovi na náklady provozovatele.
 7. Dojde-li ke změně šéfkuchaře, za kterého byla certifikace obdržena, provozovatel tuto změnu ohlásí na AHR ČR.

- Marketing

8. České pokrmy na jídelním lístku, za které obdržela restaurace značku Czech Specials, budou tvořit značkové ceny.
9. Provozovna se zavazuje mít umístěn p řízený znak Czech Specials na viditelném místě, nejlépe na vchodových dveřích restaurace.
10. V restauraci budou umístěny vtištěné podoba informace o projektu.
11. Provozovatel poskytne příslušné kontaktní údaje (webové stránky, telefon, a adresu), které budou použity při propagaci provozu v rámci projektu.

- Ostatní

12. Znak se udeleluje na tříleté období za účinným rokem certifikace, po uplynutí období bude znak provozovny odstraněn nebo bude provedena recertifikace.
13. V případě, že restaurace ukončí svůj provoz, nahlásit to ukončení AHR ČR.
14. Administrátoři projektu mají právo znak Czech Special odejmout v případě porušení podmínek či jiném závažném porušení poškozujícím dobrého jména značky.

(Czech Tourism, 2013)

5.4. Podmínky podpory pro podnikatele

Obecně se podmínkami a podporami pro podnikatele zabývala již kapitola Literární přehled, která zkoumala vládní organizace, finanční instituce pro podporu podnikání, nevládní organizace a komerční subjekty poskytující teoretickou, informační nebo finanční pomoc podnikatelům. Popisoval také podporu z úrovně EU a její politiku hospodářské a sociální soudržnosti. Následující řádky řinášejí protopouze relevantní možnosti pro konkrétní podnikatelský zájem v dané lokalitě.

5.4.1. Podmínky podnikání v Třeboni

Město Třeboň se snaží vytvářet příznivé prostředí pro podnikatele. Jedná-li se o podnikání v cestovním ruchu, je zájem o toto turistické ohodnocení a kvalita služeb více než pochopitelný a ze strany města lze hovořit především o podpoře dílčích činností. Třeboň se v letech 2011 a 2012 umístila na první příčce srovnávacího výzkumu týdeníku Ekonom Město pro byznys získalo tak titul podnikatelsky nejvíce

tivějšího města Jiho českého kraje. Projekt na základě padesáti kritérií hodnotí podnikatelské prostředí a přístup veřejné správy.

Záležitosti týkající se podnikání spadají do kompetence Odboru živnostenského a správních činností Městského úřadu Třeboně, jehož oddělení Obecní živnostenský úřad vykonává všechny přidružené činnosti. V rámci komisí a výborů samosprávy města funguje Komise podnikatelů a živnostníků, která se zabývá aktuálními problémy a hájí zájmy podnikatelů. Obec lze konstatovat, že vedení města neklade dodatečné požadavky zpřísňující zákonné podmínky podnikání. Mezi dokumenty ovlivňující poskytování služeb v cestovním ruchu na této úrovni patří Nařízení města Třeboně č. 1/2011 upravující umístění a vybavenost restauračních a jiných předzahrádek.

V městě se nejen v spolupráci s oborovými organizacemi konají semináře, diskuse a setkání s podnikateli. Od roku 2011 jsou podobné aktivity organizovány především pod hlavičkou projektu Město v rozletu a v poslední době se jednalo například o Fórum podnikatelů a živnostníků nebo seminář Základy podnikání.

V rámci uvedeného projektu uspořádalo Město Třeboně společně se Sdružením pro cestovní ruch a Oblastní hospodářskou komorou v únoru 2012 již druhé setkání s podnikateli, kterého se autorka osobně zúčastnila. Téměř 30 podnikatelů a zástupců různých sdružení a institucí diskutovalo nejprve o potřebě destinačního marketingu Třeboně nebo slabých prvcích v oblasti turismu. Během následného brainstormingu generovaly nápady, které by mohly vést ke zlepšení v oblasti služeb, kultury, cykloturistiky, dopravy nebo využití tradic.

5.4.2. Lokální podpora podnikání

Kromě institucí podporujících podnikatele na celostátní úrovni, nabízí své služby a rozšiřují tak možnosti několika organizací ústředních a místních.

- Jihočeská hospodářská komora – Oblastní hospodářská komora v Třeboně

Oblastní kancelář se od roku 2002 snaží podporovat rozvoj podnikatelského prostředí a prosazovat zájmy podnikatelů. Čítá na 69 členů z téměř všech oborů podnikání. Mezi její nejvýznamnější akce patří zasedání členů a přátel JHK, podnikatelské fórum, Společenský ples a Dny podnikání na Třeboně. Spoluprací s městy Třeboně, Českými Velenicemi, Suchbátovem, Lužnicí a Chlumcem nad Třeboně se kancelář podílí na zaměření a zlepšování rozvoje regionu, zlepšování infrastruktury a podmínek života a podnikání.

- Třeboňská rozvojová, o.p.s.

V rámci podpory sociálního a ekonomického rozvoje Třeboňská zaměřuje společnost založená v roce 2004 svou činnost mimo jiné na organizaci a zajištění kulturních a volnočasových aktivit, podporu rozvoje cestovního ruchu a podnikání v regionu, podporu přeshraniční spolupráce, komunitní rozvoj, podporu rozvoje občanské společnosti a trvale udržitelného rozvoje. Mezi hlavní projekty patří Měsíc pro neziskový sektor v Třeboni, Třeboňský divadelní festival, Dny podnikání na Třeboňsku (ve spolupráci s JHK) nebo internetový portál pro neziskové organizace.

- MAST Třeboňsko, o.p.s.

Místní akční skupina vznikla v roce 2004 jako reakce na potřebu aktivních partnerství města obcí, neziskových organizací, podnikatelských subjektů a občanských organizací v otázkách dalšího rozvoje venkova a především daného území. Nabízí následující služby: vytvoření rozvojové strategie oblasti, podpora rozvojových projektů, vypisování výzev pro projekty, hodnocení projektů dle zveřejněných kritérií, výběr projektů pro řízení dotace dle pravidel programu Leader a podobných iniciativ a dotačních programů, evidence a monitorování realizace projektů nebo vyhledávání možných finančních zdrojů.

5.4.3. Možnosti finančních podpor

Širokou škálou nástrojů finanční pomoci představují fondy EU. V období 2007-2013 je v ČR využíváno celkem 26 operačních programů a řící politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Pro programové období 2014 - 2020 není zatím stanovena konečná podoba finančních alokací pro Českou republiku. Z důvodu absence konkrétních informací o možnostech a podmínkách dalšího období jsou uvedeny stále ještě aktuální programy, v rámci kterých by daný podnikatelský zájemohl teoreticky žádat podporu.

- Regionální operační program NUTS III Jihozápad

V rámci Programu rozvoje kraje by mohl být plánován výkoncept podniků charakterizovaných jako rozvoj regionální gastronomie a doplňkových služeb pro cykloturisty.

Další možnosti jsou granty, podpory a příspěvky Jihočeského kraje. Z grantových programů prorok 2013 by přicházely v úvahu následující.

- Program zvýhodněných regionálních úřadů pro malé podnikatele a občev JČK
- GP produkty a služby v cestovním ruchu

6. Podnikatelský plán Bistra UKapra

Po provedení potřebných analýz, zhodnocení zkoumaných možností a s využitím všech získaných informací je navržen konkrétní podnikatelský plán. Jeho struktura byla sestavena na základě vzorových osnov podnikatelských plánů a doporučení následujících autorů: Bednářová a Škodová Parmová (2010), Beránek (2004), Blackwell (2011), Veber a Srpová (2005). Daná struktura je určitým kompromisem mezi jednotlivými doporučenými podnikatelskými plány a je vytvořena tak, aby její konkrétní podobavýhovovalapotřebám zpracovávaného podnikatelského záměru.

6.1. Titulní strana

BISTRO UKAPRA

Podnikatelský plán

Název subjektu: Bistro UKapra

Sídlo: Dukelská 106, 37901 Třeboň

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Jednatelé: *Společník A*

Společník B

Kontakt: *telefon*

e-mail

Předmět podnikání: hostinská činnost

Autor podnikatelského plánu: Barbora Korandová

Datum zpracování: 31.8.2013

6.2. Shrnutí

Tento podnikatelský plán zpracovává novou koncepci podniku Bistro UKapra. Jedná se o rodinný podnik, který je v současné době pronajímán jinému provozovateli. Na základě analýzy současného stavu bylo rozhodnuto o převzetí vedení podniku zpět do kompetence rodiny, která ho vybuďovala. Další existence podniku se bude zakládat na tomto plánu, který slouží primárně k interním účelům majitelů. V případě potřeby bude použit také složení externích partnerů. S vývojem situace bude průběžně upravován používáním aktuálních změn.

Posláním podniku je poskytovat kvalitní stravovací služby zaměřené na rybí speciality a způsobem potřeby cykloturistů s ohledem na historii i budoucnost regionu. Vizí podniku je navázat na úspěšnou historii rodinného podniku, s respektováním místní tradice a dále ji rozvíjet, plnit požadavky charakteristického segmentu zákazníků a vytvořit zisk, který bude užitečný společnosti. Mezi cíle podniku patří poskytování kvalitních stravovacích služeb formou bufetu, cílenímacykloturisty a zájemce o rybí kuchyni, poskytování doplňkových služeb především pro cykloturisty, vybudování silné značky v povědomí tohoto segmentu, dosažení finanční stability a zisku, podpora lokality, udržitelný rozvoj cestovního ruchu a spokojenost všech zájmových skupin. Strategie dosažení cílů je řešena jednotlivými postupy tohoto podnikatelského plánu.

Produktem jsou stravovací služby poskytované samoobslužným způsobem, které se specializují na nabídku rybích pokrmů a nabídku způsobem potřeby cykloturistů. Uvedený produkt vhodně propojuje typické místní speciality se zdravým způsobem stravování, tradiční regionální potraviny s aktuálně nejsilnějším turistickým trendem v oblasti. Rybí kuchyně bude vycházet z úvodní koncepce Bistra UKapra. Na úspěch budou navázány zachování oblíbených a osvědčených pokrmů (např. rybí saláty, uzené ryby, kapří hranolky aj.). Stravování pro cykloturisty bude připravované s ohledem na jejich potřeby a požadavky. Specializovaná nabídka bude obsahovat vysokoenergetická, nízkotučná, nesmažená a lehce stravitelná jídla, dále alespoň jedno jídlo bez masa, vegetariánské nebo veganské. Vedlejším produktem budou doplňkové a související služby především pro cykloturisty. Produkt bude splňovat všechna kritéria nutná pro získání certifikace Cyklisté vítáni a nabízení široké možnosti budoucího vývoje služeb.

Zásilné stránky podniku lze považovat: cílením specifičného segmentu nadstandardní služby pro ně; certifikace Cyklisté vítáni; lokace přímo u cyklotrasy; návaznost

na úspěšnou historii podniku; určitá skupina stálých zákazníků; know-how (vlastní receptury rybích salátů a dalších specialit); součinnost nabídky místních specialit s celkovou image regionu; Fair trade káva a čaj; rodinný podnik a osobní přístup. Při srovnání nabídky a služeb konkurentů lze konstatovat, že žádný z konkurenčních podniků nemá prostotožnou úplnou činnostianecílínakompletnítržnísegmentplánovaného podniku, pouze na jeho určitě části. Úkolem stanoveného marketingového mixu je budování dané pozice podniku. Jeho základem je popsání produktu, jehož cena je stanovena na základě kalkulace nákladů, cen konkurence a úrovně cenové hladiny v místě obvyklé tak, aby sdělovala zákazníkovi, že má očekávat kvalitní stravovací služby bufetu. Distribuční cestou je přímý prodej zákazníkovi v provozovně a hlavními přednostmi marketingové komunikace je umístění na virtuální mapě a řízení certifikace Cyklisté vítání, společné webové stránky s Penzionem U Kapra a reklamní pasáž sná radím pro drobné opravy cyklistů. Velký důraz je kladen na budování a udržení dobrého jména a pověsti podniku.

Klíčovými osobnostmi jsou společníci podniku (otec a dcera). Velkou předností této spolupráce je kombinace bohatých praktických zkušeností s teoretickými, studiem nabitými znalostmi. Oba společníci jsou jednateli společnosti a budou se účastnit navedení a reprezentaci podniku. Přijati budou 3 stálí zaměstnanci na pozice kuchař/ka a prodavač/ka. Na letní sezónu, kdy bude prodloužena otevírací doba, budou jejich řady rozšířeny o 2 brigádníky. Snahou bude vytvořit podnikovou kulturu, která by podporovala koncepci tohoto podnikatelského záměru. Podnik se zabývá problematikou dopadů činnosti na životní prostředí. Umožňuje řízení odpadu zákazníků a vyžaduje hospodárství v rámci možností, zajišťuje využití použitého hostolního oleje specializovanou firmou. V rámci svých možností se zabývá otázkou společenské odpovědnosti.

Jako právní forma byla vybrána společnost s ručením omezeným, jejíž základní kapitál ve výši 200 000,- splatí společníci rovným dílem. Tato částka pokryje všechny potřebné počáteční investice. Nebude tedy potřeba získávat externí finanční zdroje. Po kompletaci všech sestav a kalkulací finančního plánu lze zhodnotit ekonomickou výkonnost podniku. Ispřehlédnutím možným rizikům a hrozbám bude daný záměr již v prvním roce ziskový. Další výhled je tak optimistický a má zlepšující tendenci.

6.3. Popis podniku

6.3.1. Všeobecný popis podniku

Bistro U Kapra, s. r. o. je za řízení poskytující stravovací služby formou bufetu⁵. Právní formou podniku je společnost s ručením omezeným vlastněná dvěma společníky, kteří jsou zároveň jednateli vedení podniku. Společnost bude vytvořena podobně založena k 1. 1. 2014 a navázána existenci živnosti Bistro U Kapra. Podnik se nachází v Dukelské ulici v Třeboni v těsné blízkosti historického centra. Budova provozovny není ve vlastnictví společnosti a bude spolu s kompletním vybavením pronajímána.

6.3.2. Cíle podniku

Základní motivy pro vznik tohoto podnikatelského záměru jsou dva. Prvním jsou výstupy bakalářské práce autorky – srovnání analýz služeb pro cykloturisty a Třeboňskou spokojenost návštěvníků upozornil na mezeru na trhu stravovacích služeb. Konkrétně se jednalo o požadavky stravy vhodné pro cykloturisty a stížitelnost například u smažených a těžkých jídel v místních restauracích. Druhým důvodem je malý počet rodinných podniků založených jako bufety specializované na rychlé občerstvení, jehož obvyklou klientelou jsou také cykloturisté. Další motivy souvisejí již s konkrétní podobou podnikatelského záměru, který navrhuje novou koncepci Bistra U Kapra, a jsou popsány jako poslání, vize a cíle podniku.

Podnikatelský záměr odkazuje na historii regionu i podnik samotného, vychází proto z typických charakteristik destinace. Svou činností chce podporovat myšlenku udržitelného cestovního ruchu, odpovědného přístupu k životnímu prostředí a společnosti, využití lokální produkce, účast na přijatelném místním rozvoji a tím související životní styl. To vše bude také přidanou hodnotou pro zákazníka. Poslání podniku lze tedy formulovat následovně:

Poskytovat kvalitní stravovací služby zaměřené na rybí speciality a uzpůsobené potřebám cykloturistů s ohledem na historii i budoucnost regionu.

Vizi podniku je jednoduše navázat na úspěšnou historii rodinného podniku a pokračovat v díle, které bylo mnohalet budováno a zlepšováno nemalým výmětím sil. Z toho důvo-

⁵ Dle kategorizace provozoven veřejného stravování je daný podnik bufetem. V názvu má ovšem pojem bistro, jehož definice zcela neodpovídá poskytovaným službám. Slovo bistro je laickou veřejností častěji používáno a je více frekventované v hovorové řeči. Navíc se jedná o původní a zavedený název podniku, který bude z výše uvedených důvodů zachován podobně „Bistro U Kapra“.

du bude zachována původní myšlenka podniku, která bude upravena podle aktuálních požadavků trhu. Stejně důležité je s respektem využít místní tradici a dále ji rozvíjet tak, aby byla nabídnuta zájemcům z řad návštěvníků i místních a zároveň zachována pro další generace. Podnik chce splnit požadavky charakteristického segmentu zákazníků a učastnit se na zajištění jejich opakovaných návštěv v destinaci za účelem provozování cykloturistiky jako jedné z forem udržitelného turismu. Stejným bodem vize je vytvářet zisk, který bude užitečný společnosti – jako zdroj živých zaměstnanců a majitelů, jako investice do dalšího rozvoje podnikání a tím i regionu nebo jako základ proaktivní společnosti odpovědnosti firmy.

Z poslání vize podniku lze odvodit konkrétní cíle podniku. Strategii dosažení těchto cílů stanovují jednotlivé postupy tohoto podnikatelského plánu. Cíle se navzájem nevyklučují a jejich charakter je především dlouhodobý:

- poskytovat kvalitní stravovací služby formou bufetu;
- cílit na cykloturisty a zájemce o rybní kuchyni;
- poskytovat doplňkové služby především pro cykloturisty;
- získat certifikaci Cyklisté vítáni a dlouhodobě udržovat její standardy;
- vybudovat silnou značku pro vedení tohoto segmentu;
- dosahovat finanční stability a zisku;
- podporovat lokalitu a udržitelný rozvoj cestovního ruchu;
- zajistit spokojenost všech zájmových skupin.

6.4. Produkt

6.4.1. Popis produktu

Produkt jsou stravovací služby poskytované samoobslužným způsobem, které se specializují na nabídku rybích pokrmů a nabídku užitečnou pro potřebám cykloturistů. Tento základní profil poskytovaných služeb vychází ze klíčových charakteristik regionu, které se dají zjednodušeně vyjádřit dvěma slovy – kaprakolo. Důraz je kladen na podporu udržitelného cestovního ruchu a zdravého životního stylu prostřednictvím místní kuchyně. Uvedený koncept vhodně propojuje typické lokální speciality se zdravým způsobem

sobem stravování, tradiční regionální potraviny s aktuálnějším silnějším turistickým trendem v oblasti.

Nazákladě výše uvedeného popisu lze poskytnout služby rozdělit do dvou skupin: rybí kuchyně a stravování pro cykloturisty. Účelem tohoto vymezení není stanovit striktní hranice mezi jednotlivými skupinami služeb, ale usnadnit jasné definování úplně poskytovaného produktu. Snahou naopak bude co nejvíce překrývání těchto dvou kategorií a jejich vzájemná symbióza.

- **Rybí kuchyně** bude vycházet z původní koncepce Bistra U Kapra. Vznik a úspěch podniku byl založen na kvalitní teplé i studené rybí kuchyni připravené podle vlastních receptur a dle přání zákazníků. Na toto bude navázáno zachováním oblíbených a osvědčených pokrmů, které zákazníci po mnoho let vyhledávají (např. rybí saláty, uzené ryby, kapří hranolky aj.).
- **Stravování pro cykloturisty** bude připravované s ohledem na jejich potřeby a požadavky. Specializovaná nabídka bude obsahovat vysokoenergetická, nízkotučná, nenasmažená a lehce stravitelná jídla, dále alespoň jedno jídlo bezmasé, vegetariánské nebo veganské. Tím bude vyhovět omezeným kritériím certifikace Cyklisté vítáni, které se týká i přímého stravování. Toto menu bude konzultováno s odborníky na výživu.
- **Nabídka nápojů** bude také přizpůsobena podmínkám certifikace, tedy potřebám cyklistů. Obsahovat bude mošty nebo domácí limonády, samozřejmě mostí bude koňovníková voda nebo voda smátou a citrónem, chybět nebudou kvalitní čaje (včetně bylinkových) a káva s logem Fairtrade. Točít se bude třeba o české pivo Bohemia Regenta Kofola.

Vedlejších produktů budou doplňkové a související služby. Některé vycházejí z povinných a volitelných kritérií pro certifikaci Cyklisté vítáni, jiné budou poskytovány jako standardní hlavními produkty podniku:

- zastřešené místo pro uchování kol a zavazadel;
- základní nářadí pro jednoduché opravy kol;
- lékárnička;
- možnost zakoupení jídla i většiny nápojů formou „s sebou“;
- Wi-Fi zdarma pro zákazníky podniku.

6.4.2. Požadavky a potřeby trhu

Výše definovaný produkt bude reagovat na požadavky a potřeby trhu. Moderní účastník cestovního ruchu vyhledává tradice cílového místa, chce nasát atmosféru, ochutnat místní speciality apod. Návštěvník Třeboně tedy přirozeně touží vyzkoušet rybí kuchyni. Jiný návštěvník – aktivní turista upřednostňuje takové stravování, které by podpořilo jeho sportovní výkon. Na Třeboňsku převážně cykloturisté proto požadují lehčí, nesmažené pokrmy. Uvedené aspekty se mohou potkat současně v jedné osobě návštěvníka, nevyloženě ani podobné požadavky ze strany místních obyvatel. Ať tak či onak, přesně tyto potřeby budou uspokojovat služby nabízené Bistrem U Kapra. Přidanou hodnotou pro zákazníka bude celková koncepce podporující aktivní styl života, lepší způsob stravování, úcty k darům krajiny a nabízející kvalitní služby v příjemném prostředí a sochotnou obsluhou. Dále bude vyhovět požadavkům snadno dostupné a časově nenáročného stravování.

6.4.3. Technologie produktu

Služby budou poskytovány formou bufetu, tedy samoobslužným způsobem. Všechny pokrmy budou připravovány přímo v provozovně Bistra U Kapra a distribuovány tamtéž. Dosavadní systém odbytů bude proto v této fázi zachován.

Technologický postup bude založen na přípravě jídel v místě konzumace, čímž bude zaručena čerstvost a přímá kontrola kvality. Příprava surovin a pokrmů bude probíhat ve stavebně oddělených částech kuchyně – teplé kuchyni (varně), studené kuchyni, hrubé přípravě masa a hrubé přípravě zeleniny. Využívána bude také vlastní udrna. Jednotlivé postupy budou na úrovni podniku standardizovány nad rámec souvisejících předpisů a bude striktně vyžadováno jejich dodržování.

Při výběru surovin bude hrát hlavní roli kvalita, místo původu a důvěra dodavatelům. Upřednostňování budou místní producenti a dodavatelé z blízké okolí nebo alespoň z regionu. Dalšími materiálními prvky vedle surovin pro přípravu jídla a pití jsou obalové, kancelářské a čisticí prostředky. V tomto případě bude zvažován poměr cena–kvalita–šetrnost k životnímu prostředí.

Odbytová plocha provozovny zahrnuje prodejní část bufetu a místo sezení pro zákazníky. K tomuto prostoru přibývá v letní sezóně navíc terasa, která je kompletně zastřešená. Celková kapacita uvnitř je 20, na terase pak 40 míst. Zákazník vchází do provozovny hlavním vchodem přes chodbu, odkud je vstup na dámské a pánské toalety.

Boční vchod spojuje provoznu terasu a je proto používán jen v létě. Prodejní část se skládá z prodejního pultu, na který navazuje chladicí vitrína, kde si zákazník může pohodlně vybrat z nabídky salátů a ostatních produktů studené kuchyně. Součástí prodejní plochy je výškový čep, police na sklenice a lednice. Na tuto část provozu navazuje vchodem z jedné strany teplá kuchyně a z druhé umývárna nádobí. Těleso částí pro zákazníky propojena okénkem na odkládání špinavého nádobí. Pro komunikaci prodejní části kuchyně a přesné vyřízení objednávek bude používán již zavedený pokladniční systém INES, který je pro řízení působený namíru potřeby daného provozu.

V této fázi bude systém jak z hlediska prostorového uspořádání tak z hlediska vybavení zachován svými kódy pro řízení konvektometru do teplé kuchyně, kávovaru do prodejní části a přepravního vozíku na použitá nádobí z terasy.

6.4.4. Certifikace Cyklistévítání

Za účelem získání certifikace Cyklistévítání bude produkt splňovat všechny povinné požadavky (viz kapitola 5.3.1.) a to vybranými doplněními kritérií pro stravovací služby:

- trojjazyčné jídelní lístky;
- nabídku místní gastronomie a speciality;
- celodenní provozní dobu;
- přístup na internet.

Tato certifikace bude jasným důkazem podpory cykloturistů, určitou klasifikací nabízených služeb a poslouží k propagaci podniku v různých formálních materiálech, mapách a webových stránkách, které certifikovaná místa uvádějí.

6.4.5. Budoucí produkty a další vývoj služeb

Vývoj produktů se bude odvíjet od úspěšnosti základní koncepce. Pokud se tento směr v praxi osvědčí, bude možné rozšiřovat produkty o další služby. Nebude se jednat o jiné nosné služby, pouze o doplnění, podporující základní produkt.

V rámci rozšiřování služeb pro cykloturisty by v budoucnu byla nabízena i nová a ošedlová balíčky určené na cestu, dále speciální cyklo menu nebo prodej cyklistických turistických map okolí. K úschovně kol by bylo základní vybavení pro jejich mytí. Tím by zároveň byla splněna další doplnění kritérií certifikace Cyklistévítání.

Dále by byla zvažena účást na projektu Czech Specials aneb Ochutnejte Českou republiku (viz kapitola 5.3.2.) a zhodnoceny reálné šance na získání certifikace. Ta by vhodně podporovala regionální tvář produktu a byla by další známkou kvality poskytovaných služeb. Podmínky popisují certifikovaná zařízení výhradně jako restaurace a hotely, proto by musely být zjištěny možnosti a případně řešení požadavky probuřet.

Vedle letní terasy by bylo obnovenomalé dětské řišťe, které zdevminulostimálním zákazníkům sloužilo, ale po útoku vandalů již nebylo zrekonstruováno. Spolu s řízením dětské židličky a zařazením speciálního dětského menu by podnik zlepšil svůj přístup k rodinám s dětmi a rozšířil portfolio potenciálních zákazníků.

Pro účely propagace a zvýšení povědomí o podniku by v budoucnu bylo vhodné účastnit se formou prodejní hostánek trhů, slavností, výlovo podobných akcí v městečkách a okolí. Dále participovat na akcích určených pro cyklisty například prostřednictvím slevových kuponů pro účastníky. Soustředít se na tyto aktivity by bylo vhodné především mimo hlavní sezónu, kdy bude návštěvnost provozu menší. Pro období výlovo rybníků by bylo vhodné realizovat plán podzimního zakrytí terasy plexisklem a spolu s vhodnou marketingovou komunikací prodloužit sezónu.

Ze stejného úvodu by bylo zařazeno Vánoční menu, které slavilo úspěch již v počátcích Bistra U Kapra. Řada obyvatel města si objednávala rybí polévku, bramborový salát a kapří řízky jako polotovar, které si na Štědrý den poledne vyvedla. Dnes, kdy není zvláštností si před svátečním shonem objednávat vánoční cukroví, by tato služba svém zákazníkům jistě našla.

6.5. Analýza trhu

6.5.1. Analýza okolí

Vzhledem k existenci činitelů trhu, které není možné dostatečně řízpůsobit podniku nebo jsou dokonce mimo dosah jeho vlivu, bude nezbytné úkladně prozkoumat a poznat okolí vnitřní prostředí podniku. Kanálýzemakro prostředí poslouží STEP analýza, dále bude charakterizováno dané odvětví, klíčové faktory pro postavení podniku v tomto sektoru odhalí SWOT analýza a mikro prostředí bude detailně popsáno v navazujících kapitolách.

• STEPanalýza

Mezi hlavní sociální faktory ovlivňující plánovaný podnikatelský trendy životního stylu, konkrétně pak další vývoj přístupů k aktivnímu životu, zájmu o životní prostředí, opakování surovin, podporu regionů av neposlední řadě otvorených a udržitelných cestovních ruchů. Přístup k volnému času je dalším důležitým aspektem, tedy volba mezi tuzemskou a zahraniční dovolenou, výběr cílové destinace, loajalita k regionu, stoupající oblíbenost cyklistiky apod. Nelze opomenout fenomén sociálních sítí a přenos informací tímto způsobem.

Technologické faktory: rozvoj infrastruktury pro cykloturistiku a další aktivní formy cestovního ruchu, zásadní změny hygienických norem nebo vývoj nových technologií. Významný je vývoj v oblasti gastronomie a přípravy jídel, provozních systémů umožňující eliminaci dopadů činnosti na životní prostředí jako například využití obnovitelných zdrojů energie nebo nových materiálů méně zatěžujících přírodu.

Důležitými ekonomickými faktory jsou především ty bezprostředně se dotýkající podmínek podnikání – daňová zátěž, sazby DPH, inflace, úrokové sazby, ceny energií. Zařadit je třeba i nezaměstnanost, úroveň kvalifikace pracovníků, průměrné mzdy. Dopad cestovního ruchu a omezení spotřebních výdajů bude mít vývoj ekonomiky a rychlost odeznění následků hospodářské krize. Vliv má podpora MSP na úrovni státu, měst a různých zájmových skupin, organizací nebo sdružení.

Základní politické faktory představují veškeré legislativní předpisy upravující podnikání obecně a podmínky podnikání v daném oboru, stejně jako hygienické či ekologické normy. Další témata pro tuto skupinu jsou například občanské právo a ochrana spotřebitele, vyhlášky typické pro dané místo (povolení před zahrádkou apod.) nebo podpora cyklistiky na vládní úrovni (Cyklostrategie 2013) ⁶.

• Charakterodv ětví

Prostravovací služby v cestovním ruchu je typická závislost na celém sektoru turistického průmyslu a návštěvnosti regionu, dále neustálý vývoj požadavků zákazníků a nutnost zvyšování úrovně služeb. Konkrétně v případě turistické destinace Třeboňsko

⁶Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy ČR pro léta 2013-2020, která navrhuje opatření pro rozvoj cyklistiky a cykloturistiky, schválila vláda 22.5.2013. Jejím cílem je zvýšit počet lidí, kteří kolovozí a jízdu dopravě, zefektivnit výstavbu cyklistické infrastruktury a zlepšit bezpečnost cyklistů i kvalitu života v městech. Větší pozornost k cyklistice má být věnována i v rámci kampaně "Česko je zde." (Ministerstvo dopravy, 2013)

se jedná o odvětví s velkým počtem subjektů. Tyto provozní jednotky jsou menšího charakteru a ovládají trh, na kterém neoperuje ani jeden řetězec. Jedná se o odvětví, které je nezbytnou částí ekonomiky regionu, neodporuje zájmům žádné z zainteresovaných skupin a vhodně dotváří pozici Třeboňska jako ideálního turistického cíle. Kromě splnění legislativních podmínek a výhody již nabytých zkušeností neexistují zásadní bariéry vstupu do tohoto odvětví.

• SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy budou odhadnuty silné a slabé stránky, kterými bude uvedená koncepce pravděpodobně disponovat, a pojmenovány reálné hrozby a příležitosti pro tento podnik.

→ Silné stránky:

1. cílení na specifický segment a nadstandardní služby pro ně;
2. certifikace Cyklistévítání;
3. lokace přímo u cyklotrasy;
- návaznost na úspěšnou historii podniku, určitá skupina stálých zákazníků;
4. know-how (vlastní receptury rybích salátů a dalších specialit);
5. součinnost nabídky místních specialit s celkovou image regionu;
- Fairtrade káva a čaj;
- rodinný podnik, osobní přístup.

→ Slabé stránky:

6. sezónnost podnikání;
7. vliv špatného počasí a obsazenost;
8. kapacitami stávkového řeznictví a větší částiletní terasou;
9. ohrožení dobrého jména a pověstí podniku úrovní služeb v posledních letech;
10. ztráta určitých stálých zákazníků.

→ Příležitosti:

11. destinační management, zvyšování oblíbenosti regionu, noví návštěvníci;
12. sloučení s Penzionem UKapra – efektivnější řízení, lepší služby, úspora nákladů;

13. realizace běžkařských tratí v okolí Třeboně – modifikace služeb pro cykloturisty
potřebám lyžařů, možnost částečného pokrytí zimní sezóny;

14. rekonstrukce interiéru terasy;

- zakrytí terasy pro podzimní měsíce;
- přizpůsobení služeb českým zákazníkům;

15. využití alternativních zdrojů energie a snížení nákladů.

→ Ohrožení:

- změna preferencí řivých turistů z evropské zahraniční dovolené;

16. snížení spotřebních výdajů obyvatel na volný čas a cestovních;

17. úpadek oblíbenosti destinace nebo cykloturistiky;

18. vstup nové konkurence s identickou cílovou skupinou zákazníků;

19. použití podobné marketingové strategie konkurenty (cílení na stejný segment);

20. přerušení sezóny živelní pohromou nebo dlouhodobě nepříznivým počasím.

Z těchto faktorů bylo vybráno pět nejdůležitějších z každé skupiny, byly očíslovány a porovnány ve dvojicích dle důležitosti pomocí Fullerova trojúhelníku. Obrázek 1 znázorňuje vítězné faktory z každé dvojice, které jsou šedě zvýrazněny. Výsledky byly pomocí absolutních četností (po čtyřech faktorech) a relativních četností (vah) pro porovnání, aby procentuálně vyjádřily podíl celé skupiny faktorů, jak uvádí Tabulka 1.

Uvedené hodnoty ukázaly, že na podnik mají největší vliv silné stránky a ohrožení. Jednotlivé faktory vykazují převážně obdobný vliv, extrémem je ohrožení v podobě úpadku oblíbenosti destinace nebo cykloturistiky. Toto ohrožení je vzhledem k současným trendům spíše nepravděpodobné, pokud by ale tento stav v budoucnu hrozil, jednalo by se o zásadní dopad na celou oblast místního cestovního ruchu. Na druhé straně škály hodnocení se nachází příležitost sloučením s Penzionem U Kapra, která prohrála v soubojím s všemi dalšími faktory. Došlo by sice k úspore financí času, ale vliv by byl menší než v ostatních případech.

Obrázek1: Fullerůvtrojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
			6		7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
			6		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
				7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
				7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
				8		9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
				8		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
					9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
					9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
					10		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
						10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
						11		12	13	14	15	16	17	18	19	20			
						11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
						12		13	14	15	16	17	18	19	20				
						12		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
							13	14	15	16	17	18	19	20					
							13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
							14		15	16	17	18	19	20					
								14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
								15		16	17	18	19	20					
									15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
									16		17	18	19	20					
									16		16	16	16	16	16	16	16	16	
										17	18	19	20						
										17	17	17	17	17	17	17	17	17	
										18		19	20						
										18		18	18	18	18	18	18	18	
											19	20							
												19							
													20						

Zdroj: autorka

Tabulka1: VyhodnoceníFullerovatrojúhelníku

Číslofaktoru	Absolutní četnost	Váha
1	12	6,32%
2	8	4,21%
3	11	5,79%
4	12	6,32%
5	13	6,84%
Podílskupiny silné stránky		29,47%
6	11	5,79%
7	12	6,32%
8	4	2,11%
9	6	3,16%
10	5	2,63%
Podílskupiny slabé stránky		20,00%
11	9	4,74%
12	1	0,53%
13	13	6,84%
14	4	2,11%
15	9	4,74%
Podílskupiny p řležitosti		18,95%
16	13	6,84%
17	17	8,95%
18	9	4,74%
19	10	5,26%
20	11	5,79%
Podílskupiny ohrožení		31,58%

Zdroj: autorka

Kombinace nejv ětšího podílu silných stránek a ohrožení na celkovém vlivu vede k využití strategie ST (strenghts, threats). Rolíne k (2003) ji popisuje jako strategii „Konfrontace“ a uvádí, že podnik ji využije pokud j e dostate čně silný na p římý st řet sohrožením. Srpová a Řehoř(2010) doporu čují maximalizovat silné stránky a minimalizovat ohrožení. Díky v časně identifikaci hrozeb by podnik využití siln ých stránek měl p řeměnit na p řležitosti. Vp řípadě daného podnikubudetedyt řebape člivě sledovat vývoj pojmenovaných hrozeb, sdostate čným p ředstihem reagovat a u činit opat ření k eliminaci p řípadných dopad ů.

6.5.2. Analýza dodavatelů

Ani při spolupráci s dodavateli nebude upuštěno od hlavních myšlenek podnikatelského záměru. Preferováni budou místní producenti s šetrným přístupem k životnímu prostředí, důraz bude kladen na vzájemné vztahy, důvěru a spokojenost na obou stranách. Kromě toho bude samozřejmě porovnávána cena, kvalita a spolehlivost. Někteří osvědčení dodavatelé budou zachováni, s dalšími bude obnovena spolupráce a ve zbylých oblastech proběhne výběr těch nejvhodnějších. Doprava bude realizována převážně dodavateli, doplnkově vlastními silami. Snahou bude optimalizovat logistiku jak z hlediska nákladů, tak z hlediska zbytečných cest a zátěže pro okolí. V případě kávy a čaje nepůjde o upřednostňování místních producentů, ale díky výrobkům obchodovaným v systému Fairtrade, o podporu regionů vzdálených potřebných.

Navrhovaní dodavatelé:

- Rybářství Třeboň Hld. a.s.
- Pstruhařství Mlýny, Žár
- Blatenská ryba, s.r.o.
- MRAZOTábor, s.r.o.
- Zahrada Třeboň
- ZEMCHEBA, s.r.o., Chelčice
- Farma Kraus, s.r.o., Lomnice nad Lužnicí
- Flosman, a.s., Tábor
- EuroSpice, s.r.o., Hodonín
- Pekařna Novosedly, s.r.o.
- Pekařství MPM, Lomnice nad Lužnicí
- Bohemia Regent, a.s.
- Lhenická ovocná šťáva
- Kofola, a.s., Ostrava
- FairTrade Direct, s.r.o., Praha
- Agentura LIONA, s.r.o., České Budějovice

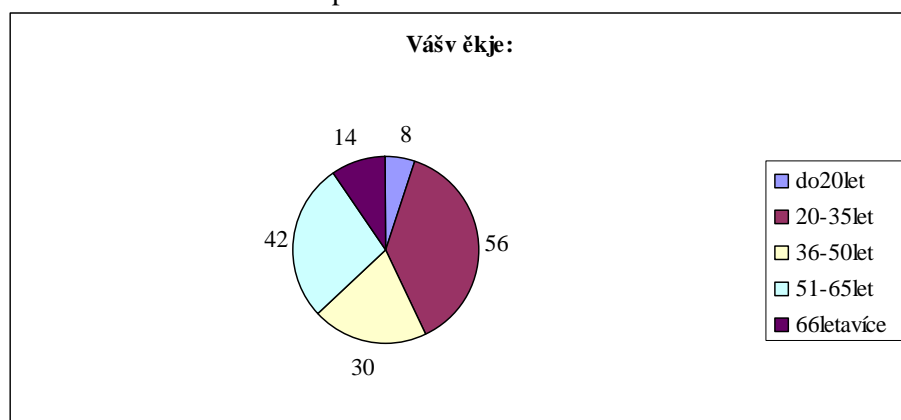
- SoftINES,s.r.o., ČeskýKrumlov
- PROMPT2servis,v.o.s., ČeskéBudějovice

6.5.3. Analýza zákazníků

Účastníky cestovního ruchu v Třeboni je díky bohatým možnostem trávení volného času široké spektrum návštěvníků. Roli nehraje věk, přijíždějí mladí lidé, rodiny s dětmi, lidé středního věku i penzisté. Stímkorespondují i hlavní důvody návštěvy, kterými jsou nejčastěji lázeň, cykloturistika, pěší turistika, vodáctví, památky, kultura, příroda, rybaření, gastronomie a jejich kombinace. Výjimkou nejsou ani větší skupiny podobné věkové struktury zájmů.

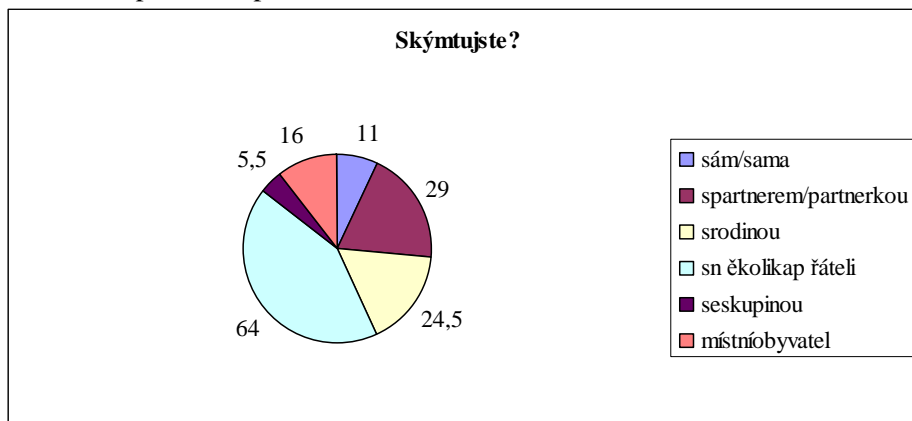
Data z dotazníkového šetření bakalářské práce autorky mohou pomoci lépe poznat cykloturisty navštěvující Třeboňsko. Charakteristiky tohoto vzorku nelze zobecnit pro potřeby celého odvětví, ovšem poslouží jako vhodné vodítko pro popis cílového segmentu. Skupina respondentů byla tvořena z 56 % muži a z 44 % procent ženami. Jejich věkovou strukturou znázorňuje graf 1, nejvíce dotazovaných patří do věkové skupiny 20–35 let. 59 % respondentů uvedlo jako hlavní cíl návštěvy cykloturistiku, 14 % dovolenou spojenou také s cyklistikou, 11 % lázeňský pobyt a zbývající část jiných důvodů. Nejčastěji cestují s někým, jak ukazuje graf 2. Součástí dotazníku byly otevřené otázky, které odhalily nedostatky také ve stravovacích službách. Cykloturisté v nich požadovali jídlo připravené alespoň trochu jejich potřebám, stěžovali si na nevalnou kvalitu obsluhy a na poměrně vysokou cenu.

Graf 3: Věková struktura respondentů



Zdroj: Korandová, 2011

Graf4: Doprovodrespondent ů



Zdroj: Korandová, 2011

Z rozhovor ů s prvními sou ěasným provozovatelem podniku vyplývá, že bufet opakovaně vyhledávali a stále navšt ěvují cykloturisté a jejich r ůznorodé skupiny, zájemci o rybí speciality, láze ňší hosté, uživatelé parkovišt ě, lidé b ěhem pracovní doby nebo obecn ě poptávající rychlé ob ěerstvení. Tyto informace vícemén ě potvrdilo také místní pozorování samotné autorky.

Kur čení cílové skupiny zákazníků ůposlouží rozdělení typických budoucích zákazníků do několika skupin. Tyto charakteristiky se budou samoz řejm ě vzájemn ě prolínat a kombinovat, odd ělen ě však pomohou efektivn ěji odkrýtpot řebyapožadavkypotenciálního zákazníka Bistra UK apra. Tím tedy m ůže být:

1. cykloturista

Zákazník cykloturista podal v ětší či menší sportovní výkon, ve kterém pravd ěpodobn ě nebude pokračovat. Tom uchcep řizpůsobitsložení stravy. Požaduje lehké, nesmažené, netučné a výživné jídlo. Chce se vs ěžit vhodným nápojem, d ůležit ě je prou ěj pohodln ě zaparkování kola a uvítání další speciální služby. Po kud má p řed sebou další kilometry, ocení časov ě úsporn ě stravování a namíst ě se zdržuje jen podobu jídla a pot řebné regenerace. Tento zákazník se nevyzna ěuje konkrétním v ěkem, pohlavím ani vzd ěláním. Jeho zájmem je cyklistika a spolusním lze podobn ě profilovat i zákazníky z řad sportovců nebo aktivní turisty obecn ě.

2. zákazník poptávající rybí speciality

Zákazník, který vyhledává jiho ěeskou rybí kuchyni, m ůže být návšt ěvník sur čitými pozitivními zkušenostmi, na jejichž základ ě chce tento gurmánský zážitek zopakovat.

Ocení širokou a zajímavou nabídku, „něco nového“, důležitá je pro něj kvalita a užitek, se kterým počítá. Tyto požadavky lze očekávat také od místního obyvatele. Nebo se jedná o člověka, který by rybní speciality rád vyzkoušel. Jeho motivem může být poznání místní tradice, konkrétně regionálního pokrmu. Potřebuje informace a popis nabídky, vysvětlení nejasných položek a radu. Ani v tomto případě nelze definovat určitou demografickou charakteristiku.

3. „rozumný“ zákazník

Uvedený popis rozhodně neznamená, že ostatní zákazníci jsou nerozumní. Vyžadují stihujícího zákazníka, který důkladně promyslí své chování. Je mu blízký aktivní životní styl, zajímá se o správné stravování a původ surovin, požaduje kvalitu. Upravednostně udržitelné formy cestovního ruchu a jeho důsledků, je mu sympatická podpora regionálních a lokálních výrobců. Tento zákazník si pro svou potřebu vybírá nové koncepty a myšlenky, které jsou mu blízké a souhlasí s nimi. Jeho vědomí je podstatné, převažovat však by neměly budoucí lázeňská zařízení.

Tyto charakteristiky zaujmají nejvíce větší podíl potenciálních zákazníků. Dalšími budou lidé, kteří se rychle najdou, lidé, kteří projíždějí nebo odjíždějí z města stouhou, zakoupí si rybníkem, lázeňští hosté, místní obyvatelé atd. Jak již bylo řečeno, často půjdou o kombinaci popsaných motivů.

6.5.4. Analýza konkurence

Třeboň je vyhledávaným turistickým cílem cestovním ruchem žijícími. Proto je přirozené, že stravovací služby jsou zde během letní sezóny nabízeny doslova na každém rohu. V vybrané statistické údaje za obec Třeboň uvádějí k 31. 12. 2012 v kategorii *Ubytování, stravování a pohostinství*⁷ celkem 312 podnikatelských subjektů (ČSÚ, 2013). Vzhledem ke kategorizaci společně s bytovými službami není možné z tohoto údaje vyvozovat žádný závěr, ale už z poskytnutých informací je zřejmé, že v této oblasti existuje konkurence, ale jejich produkce se dá označit za substituty stravovacích služeb bufetu, které jim patřičně ještě zajišťují stravování své pomoci.

⁷ Tato sekce zahrnuje krátkodobé ubytování hostů a poskytování kompletního stravování určeného k okamžité spotřebě. Rozsah a druh doplňkových služeb poskytovaných v rámci této sekce se může v průběhu času měnit. (ČSÚ, 2013)

Mezi přímé konkurenty budou v této analýze zahrzeny ty podniky, které se shodují s Bistrem UK a pravděpodobně i v popisných charakteristikách

→ specializace rybí pokrmů

- Restaurace Šupina a Šupinka

Vyhlášené tradiční rybní restaurace v blízkosti historického centra nabízí především pokrmy z čerstvých sladkovodních ryb tradičního regionu podle osvědčených receptur. Výběh je široký: candát, štika, sumec, úhoř, lín, amur, pstruh, okoun říční a samozřejmě i tradiční kapr. Zdejší kuchyni je připisován původ známých kapřích hranolek. Obě restaurace jsou zejména vyhledávanějšími místy návštěvníků, kteří si chtějí dopřát tradiční gurmánský zážitek. Rezervace míst dopředu pro ten (především u prostědletní sezóny) na škodu, i přestože k dispozici jsou letní terasy. Novinkou je prodejní vůz Šupina, který cestuje po České republice.

- Rožmberská bašta

Rybí restaurace přímou nabídkou nabízí kapra namoženého v údobí, široké portfolio pokrmů zdravých sladkovodních ryb včetně lososa a speciality podniku. Interiér je laděný do stylu českého, rybníkářského stylu a nechybí terasa.

- Rybářská bašta

Jak název prozrazuje, restaurace zaujme širokou nabídkou rybích specialit z sladkovodních i mořských ryb (mj. tatarák z lososa). Z terasy je krásný výhled na rybník Svět, na jehož břehůvokrajové částí se restaurace nachází.

Uvedené restaurace se přímo specializují na rybí kuchyni. Následuje výčet podniků, u nejichž jízdelníčky by naleznete, nezaujímají však majoritní podíl:

- Hotel Bílý Koník – restaurace
- Restaurace Fish and Steak
- Hotelová restaurace Bohemia
- Restaurace Harmonie
- Motel Petra Voka – restaurace
- Restaurace Hotelu Galerie
- Myslivna – rodinný hotel a restaurace
- Restaurace U Míšků
- Steak & Café – restaurace
- Restaurace U Slunce
- Steak House Café Grill
- Restaurace Zdejší kuchyně
- Restaurace Adéla

→ cykloturisté

Naprostá většina třeboňských restaurací a ostatních stravovacích zařízení má procykloturisty samozřejmě dvě řetev řené. Zespousty jídelníčeků lze tak vybrat lehčí nebo zdravější jídlo, většinou je možné i zaparkovat kola. To jakým způsobem a při jaké kapacitě selže případně případu. Žádný z místních podniků však nevystupuje na trhu jako specialista na zákazníky z řad cykloturistů, nevyužívá tento positioning na poli marketingu a propagace, ani neláká tyto klienty na rozšířené služby například jejich potřebám. Na seznamu míst certifikovaných značkou Cyklistévítání nenalezneme v sekci stravování paradoxně ani jednu položku na území města Třeboň.

→ rychlé občerstvení

• Sahara fast food - kavárna

Fast food restaurace a kavárna v arabském stylu nabízí pokrmy arabské, řecké a italské kuchyně včetně egyptských specialit, mnoho druhů čajů a kávy podávané v džezvách nebo vodní dýmky přímo z Egypta. Zákazníci si jídlo i pití můžou odnést sebou, podnik poskytuje i rozvoz jídel. Zajímavý astylový interiér doplňuje terasa v historické ulici vedoucí na náměstí.

• Bufet na rynku

Nově otevřený bufet v prostorách Hotelu Zlatá Hvězda na třeboňském náměstí nabízí rychlé občerstvení podobné tradičním hotovým jídlům, salátům a dezertům i snídaním. Na jídelníčku nechybí ani třeboňský kapr. Zákazníci čekají moderní a příjemné prostředí včetně prostorného dětského koutku nebo venkovní posezení na náměstí.

• Prodejní úž Šupina

Prodejní úž je novým produktem rybích restaurací Šupina a Šupinka, který nabízí kapří hranolky, rybí polévku, rybí saláty, uzené ryby, čerstvé ryby sebou a další speciality. V úž cestuje na různé místy po celé České republice, opakovaně se objevuje například na náměstí republiky, nechybí například na výlovi u rybníka Rožmberk, Velikonoční pouti v Dobré Vodě u Českých Budějovicích nebo Gastro tour v Liberci. V Třeboni na náměstí stojí především u příležitosti slavností, koncertů a dalších větších akcí.

Při srovnání nabídky služeb konkurentů s produktem Bistra UKa pralze konstatovat, že žádný z konkurenčních podniků nemá naprosto totožnou nabídku činnosti a necílí

na kompletní tržní segment plánovaného podniku, pouze v jeho určitých částech. Z hlediska sortimentu jsou silnými konkurenty všechny uvedené rybí restaurace, které se však od bistra odlišují portfolio služeb, cenovou úrovní a především formou stravování. To se naopak zcela shoduje s Bufetem na trhu, který sice ale hlouběji nezasahuje do rybího sortimentu. Stejně jako Sahara, která disponuje na prostě odlišným jídelníčkem, ale nabízí také alternativu rychlého a dostupného stravování. Podobné cenové rozpětí posledních uvedených bistr je bud stavědo pozice přírodních konkurentů a polí cenové konkurence. Dalším hlediskem je otevírací doba, jejíž porovnání není relevantní v případě restaurací, zatímco Bufet na trhu funguje pouze do 15.00, poskytuje bistro výhodu a Sahara je naopak v délce provozní doby vítězem. Samostatným případem je prodejní vůz Šupina, který stejně jako jeho domovské restaurace konkuruje významně v oblasti sortimentu, ale vzhledem ke stálé přítomnosti ve městě nelze analyzovat rozdíl v otevírací době a lokaci. Tu má ovšem v případě Třeboně nejvýhodnější spolu s Bufetem na trhu – přímo na historickém náměstí. Ostatní podniky s výjimkou Rybářské bašty jsou vedle náměstí, proto jejich umístění není o moc horší. Pro Bistro U Kapra už nevýhodu znamená jeho poloha vedle parkoviště pro osobní automobily, tu však vyváží lepší sousedství s probíhající páteřní cyklotrasou Rožmberského odědictví a za částečně přílehleho lesoparku s dalšími zajímavými místy.

Z této analýzy vyplývá, že nebude potřeba aplikovat strategické metody konkurenčního boje. Základem strategie vsoutěžení s konkurencí bude na jedné straně samotná pozice a charakteristika podniku uvedené v popisu produktu, tedy specializace na rybí pokrmy a nabídka užší nabídky pro rybáře a cykloturisty včetně nadstandardních služeb. Snahou bude cíleně natentovat segment vybudovat konkurenční výhodu, od čehož se budou odvíjet všechny kroky ať na úrovni portfolio služeb nebo v marketingovém mixu tak, aby značka Bistro U Kapra byla synonymem nejlepšího místa pro cykloturisty, milovníky ryb a všechny ty, kteří se chtějí rozumně najíst v příjemném prostředí. Na druhé straně nebude podceňována otázka cen, kvality a úrovně obsluhy, protože na vzájemnou nesooudnost těchto aspektů s cykloturisty navštěvujícími Třeboně častěji žijí.

6.6. Marketingový mix

Na základě analýzy trhu bude stanoven vhodný marketingový mix, který se bude specializovat na vybraný tržní segment. Podnik této velikosti musí při jednotlivých krocích využívat výhody flexibility dané plochým řízením a malým počtem zaměstnanců.

Ti budou vzhledem k jejich primárnímu styku se zákazníky obeznámeni s marketingovým plánem. Tento kontakt je cenným zdrojem informací (zákaznické požadavky, nesplnění, podněty, hodnocení, dotazy aj.), které je třeba vyhodnocovat a dále s nimi pracovat.

6.6.1. Produkt

Produkt byl detailně popsán v samostatné kapitole (6.4. Produkt), která také charakterizovala cílový tržní segment. Podmínkami pro určení produktu se detailně zabývala kapitola 6.5. Analýza trhu, která v součinnosti s rozborem okolí, dodavatelů a konkurence popsala typické a potenciální zákazníky podniku. Stručně lze tedy shrnout, že základním produktem je poskytování stravovacích služeb specializujících se na nabídku rybích pokrmů a nabídku úsporné a vhodné pro cykloturisty formou bufetu, vedlejším produktem pak doplňkové a související služby především pro cykloturisty. Konkrétní menu bude obměňováno a bude vyvíjeno podle reakcí a potřeb zákazníků (příloha: Ukázka nabídky v letní sezóně).

6.6.2. Cena

Základem pro stanovení cenové úrovně budou kalkulace nákladů a požadovaný zisk. Cena se ovšem bude také odvíjet od cen konkurence a cen v místě obvyklých. Vzhledem k důležitosti komunikační funkce ceny bude cílem sdělit jejím prostřednictvím zákazníkovi, že má očekávat kvalitní stravovací služby bufetu. Konečná cena bude stanovena s ohledem na vyšší náklady na suroviny a marže 300%, která zahrnuje režijní náklady a zisk.

6.6.3. Distribuční cesty

Distribuční cesty z hlediska dodavatelského byly popsány v rámci analýzy trhu. Důležitější je zopakovat snahu o optimalizaci těchto kanálů. Distribuční druhým směrem bude probíhat primárně prodej zákazníkům ve většině případů v provozně podniku. Další cestou by do budoucna mohl být již uvedený stánkový prodej na nejnákladnějších vhodných místech.

6.6.4. Komunikace

Marketingová komunikace bude směřovat na danou cílovou skupinu a její snahou bude jednak získání zákazníků a jednak celkové budování značky. Reklamní kampaň bude sít v období před a po běhu sezóny, mimo jiné jde o další propagaci podniku

či jeho zvláštních akcí. Důraz bude kladen na jednotnou grafickou prezentaci, jednoznačné používání barev a symbolů a sjednocení prvků jednotlivých marketingových kroků. Jako logo bude používána jedna z mnoha minulých grafických podob Bistra U Kapra. Odpovídá současným požadavkům na jasné a srozumitelné sdělení loga, lze jej považovat za nadčasové a pozměňené ho využívá také Penzion U Kapra. Nedojde tedy ke estetickému rozporu obou subjektů na společných budovách či webových stránkách. Na tuto komunikaci bude v rozpočtu stanovena pevná částka, formy se budou dle potřeb vyvíjet a měnit v případě potřeby i výše této částky.

První důležitou součástí komunikace bude označení v místě a blízkém okolí, které bude odpovídat jednotné grafice. Přímo na budově bude nainstalována velká výšňedules názvem a logo společnosti a také cedule s umístěním sekolomoznačující držitele certifikace Cyklisté vítání. Na budově místního parkoviště bude poutač viditelný z chodníku, cyklostezky a silnice. U odbočky cyklopodniku bude umístěn další poutač typu „áčko“ s denní nabídkou.

Webová prezentace je v dnešní době naprosto nezbytná a proto nelze ustrnout u staré, kdy podnik nemá webové stránky. Ty budou zřízeny přidružením ke stránkám Penzionu U Kapra, na kterých bude možno vyhledat informace jak o penzionu, tak o bistru. Výhodou bude využití domény ukapra.cz a také informování budoucích návštěvníků Třeboně, kteří hledají ubytování, od možnosti stravování. Certifikace Cyklisté vítání zaručí umístění na své webové stránce, konkrétně v seznamu certifikovaných stravovacích zařízení a také na mapě těchto zařízení. Dalšími výhodami, které přináší, jsou informace o certifikovaných podnicích na webových portálech specializovaných na cykloturistiku (cykloatlas.cz, cyklotoulky.cz, cykloturistika.cz apod.). Podnik bude mít vytvořené profily na sociálních sítích (Facebook, Twitter aj.) a spolu s informacemi z nich budou sledovány a vyhodnocovány také tyto tematicky zaměřené projekty u podobných prvků (např. geolokační služba Foursquare).

Propagace v terénu bude probíhat především formou distribuce letáků velikosti A5. Ty budou po domluvě umístěny na informačních centrech, v cykloservisech a dalších spolupracujících podnicích. Během letní sezóny proběhne oslovení potenciálních zákazníků v terénu doslova – „cyklohostesky“ budou vyjíždět nárazově na frekventované trasy a cyklostezky, aby zvaly cykloturisty k návštěvě podniku v čtené předání letáku. Celková dotace pro tuto akci bude 25 hodin, kdy 20 osob provedou úkol dle určení, potřebu a také v závislosti na počasí. Do budoucna by mohli být do této činnosti zapojeni

také letní brigádníci v době mimo hlavní špičku v provozovně. Poslední prvek kampaně přímo v terénu byl navržen jako zpeřování služeb pro cykloturisty v bakalářské práci autorky. Je inspirován lyžařskými středisky, kde lze bezplatně využít základní nářadí přichycené k panelu, na kterém se nachází určitá forma reklamy. Na vhodných místech v okolí budou umístěny panely se základním nářadím pro potřeby cyklistů a celoplošným polem vyzývající návštěvníka podniku. Umístění bude zvoleno na základě frekvence pohybu cykloturistů, možnosti instalace a výše poplatků za využití místa. Nabízí se využít například odpočívadla na cyklotrasách, zastávky cyklobusů nebo turisticky nejatraktivnější cíle v Třeboni a blízkém okolí. V prvním roce bude realizováno pouze jeden panel jako prototyp a bude testován ohlas, v budoucnu je počítáno se čtyřmi až pětitakovými panely.

V místním měsíčním zpravodaji Třeboňský svět bude inzerována reklama podniku v období červenec–srpen vzhledem k pozorovaným vyšším prodejům tohoto periodika způsobeným zájmem návštěvníků města. Tento kanál bude případně využit také k upozornění na akce uvedené v kapitole o budoucích produktech. V rámci budování značky a dobrého jména budou vyhledávány možnosti zveřejňování tiskových zpráv v regionálních denících a periodikách nebo umístění v článcích webových portálů cílených na návštěvníky regionu (např. trebonsko.cz). Doporučení na řízení certifikovaná v systému Cyklisté vítáni a jejich seznamy se pravidelně objevují také v specializovaných časopisech (Cykloturistika, Cyklopedie, Velo) a mapách vydavatelství Shocart.

Neméně důležitá bude pečlivě sledovat to, co si myslí zákazníci a jakým způsobem jejich následná doporučení ostatním. Získávání informací tohoto typu bylo popsáno výše. Je důležité, aby veškeré činnosti vytvářely dojem, který má být o podniku šířen. Nelze zapomínat na rychlost a rozsah předávání špatné zkušenosti na rozdíl od mnoha dobrých, které jsou sdělovány více sporadicky. Proto je nutné dbát na dodržování uvedených zásad a pravidel celé koncepce podniku a plnit vše, co marketingová kampaň zákazníkovi slibuje. Ta by měla sekundárně cílit také na zaměstnance k posílení jejich loajality a plnění těchto závazků vůči zákazníkům svou prací. Součástí bude samozřejmě kontrola a vyhodnocování dopadu a efektivity jednotlivých marketingových prvků.

6.7. Tým

6.7.1. Klíčové osobnosti

Klíčovými osobnostmi jsou společníci podniku, kteří jsou v příbuzenském vztahu otec a dcera. Velkou předností této spolupráce bude kombinace bohatých praktických zkušeností s teoretickými, studijními znalostmi. Kolorit rodinného podniku bude posilovat přímá zainteresovanost a osobní vztah obou společníků k podnikatelskému zájmu.

Společník A je zakladatelem, stavitelem a zároveň bývalým provozovatelem Bistra U Kapra, které spolu se svou manželkou 11 let úspěšně vedl. Je autorem původního sortimentu studené rybí kuchyně (rybí saláty a ostatních specialit) a koncepcy rybího bufetu, které lze označit jako know-how Bistra U Kapra. Další zkušeností v oblasti poskytování nejen stravovacích služeb nabyl během své pestré živnostenské činnosti, díky které disponuje výbornou znalostí místního podnikatelského prostředí a podmínek daného trhu. V současné době se věnuje řemeslu, konkrétně zámečnictví a příslušeným službám. V řešení ale stále zůstává jeho velkým koníčkem stejně jako Bistra U Kapra srdcovou záležitostí, ke které by se rádůčastí na tomto podnikatelském zájmu vrátil.

Druhým společníkem je absolventka bakalářského oboru Řízení a ekonomika podniku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, která maturovala na Obchodní akademii. Nyní dokončuje navazující studium uvedeného oboru na JČU. V rámci studentských brigád působila na několika pracovních místech v oblasti služeb cestovního ruchu a jako administrativní pracovníce. Je také skautskou vedoucí a tato činnost jí obohatila o zkušenosti správy týmu, vedením lidí, organizací nejrušnějších akcí i v širších projektech a v neposlední řadě o dovednosti vyplývající z funkce účetní a hospodářky neziskové organizace. To vše by ráda uplatnila v pokračování díla svých rodičů a využít příležitosti, které v současnosti rhalokalita nabízí.

6.7.2. Organizační struktura

Oba společníci budou jednateli společnosti a budou se účastnit vedení a reprezentaci podniku. Dohromady budou rozhodovat o dalším měřování Bistra U Kapra.

Společník A bude mít na starost záležitosti provozního charakteru, tedy skladbu menu, receptury, výběr surovin, komunikaci s dodavateli, technické záležitosti atd. Marke-

ting, ú četnictví a veškerá administrativa bude v kompetenci společníka B. Nejen v případě potřeby budou společníci v pomáhat při každodenních činnostech v provozu.

Přijati budou 3 stálí zaměstnanci na pozice kuchař/ka a prodavač/ka. Zaměstnanec kuchyně bude zajišťovat veškeré procesy při přípravě pokrmů, prodávající bude kromě prodeje zodpovědný za způsob prezentace nabídky, vystavení a aranžování zboží. Na letní sezónu, kdy bude prodloužená otevírací doba, budou jejich řady rozšířeny o 2 brigádníky.

6.7.3. Zaměstnanecká politika

Narozhodování o získávání a výběru zaměstnanců se budou podílet oba společníci. Požadován bude potřebná kvalifikace, profesionalita a flexibilita, ukuchařů inovativní přístup a znalost rybí kuchyně, na pozici prodavač/ka perfektní přístup k zákazníkům, milé vystupování a výhodou bude znalost anglického nebo německého jazyka. Součástí podnikatelského záměru je vytvoření pracovní příležitosti pro místní obyvatele, proto budou mítoupravednostní podmínky.

K pracovní smlouvě bude náležet přesné vymezení pracovní náplně a popis pracovního místa. Dodržován bude také stanovený pracovní řád. Bude využívána časová mzda, při hodnocení a osobní rozhovory vedení pracovníky. Hodnocení společného výkonu bude probíhat na úrovni celého týmu.

Snahou bude vytvořit podnikovou kulturu, která by měla podporovat koncepci tohoto podnikatelského záměru. Mělo by se jednat o příjemné pracovní prostředí, jehož přednostmi bude osobní přístup, vzájemná důvěra, dobrý a funkční tým. Společníci se budou snažit utónaladu podpořit tím, že budou účastníky provozního procesu. Kulturou by měla vést k loajalitě zaměstnanců, k pochopení myšlenky a potřeb zákazníků a následně motivaci a plnou odpovědnost společnýmucíli.

6.8. Vztah k okolí

Podnikatelský záměr si svou koncepcí klade za cíl vybudovat podnik, který nebude lhostejný ke svému okolí. Z toho důvodu se všemi kapitolami prolínají prvky, které by dohromady měly tvořit koncept společensky odpovědné firmy. Tato myšlenka je v podmínkách MSP užitelná, aledaný podnik se bude snažit najít cesty, jak jí v rámci možností co nejlépe naplnit. Zpočátku bude o základní zásady, do budoucna je plánováno rozšířit pole působnosti podniku v tomto směru.

V ekonomické oblasti se podnik zaměří na kvalitu a bezpečnost poskytovaných služeb a také jejich udržitelnost. Jak již zaznělo, budou upřednostňováni místní a důvěrní dodavatelé a podporována myšlenka Fair trade. Vedení podniku bude dbát na zásady podnikatelské etiky, transparentnost podnikání a dobré vztažky se zájmovými skupinami.

Samozřejmostí je bezpečnost zaměstnanců a podpora jejich vzdělávání a rozvoje. Udržitelnost znamená i vytvoření jistoty zaměstnání. Podnik této velikosti má omezené možnosti v oblasti filantropie, ovšem může se aktivně zapojit do dobrovolnictví a to například účastí na různých akcích tohoto typu, dobrovolnickou aktivitou celého pracovního kolektivu, podporou zaměstnanců v aktivitě, poskytnutím nezávadných zbytků potravin pro potřebným apod.

Podnik staví svůj úspěch na místním cestovním ruchu, který existuje v první řadě kvůli zdejší přírodě a jejím darům. Proto je zodpovědný přístup k životnímu prostředí naprostou samozřejmostí. Zákazníkům bude umožněno řízení odpadů umístěním košů pro tento účel přímo v místě stravování, zaměstnanci budou totéž činit v provozu povinně. Osvození komunálního řízení odpadů se postarají řeboňské Technické služby, použitý stolní olej bude předán firmě Eko-PF, s.r.o. z Českých Budějovic, která se specializuje na biologickou likvidaci odpadů potravinářských tuků. Snahou bude spotřebovat jen nezbytné množství energií. Do budoucna budou zvaženy investice, které by toto podpořily. Příkladem je výměna obyčejných žárovek za úsporné, rekonstrukce toalet včetně zabudování úsporných splachovacích mechanismů nebo možnost využití alternativních zdrojů elektrické energie. Podnik bude upřednostňovat ekologické materiály, kancelářské potřeby a čistící prostředky.

6.9. Finanční plán

Na základě znalostí a zkušeností s tímto konkrétním podnikem, platných cenových nabídek a porovnání s některými skutečnými platbami provozovny v posledních letech byly odhadnuty údaje důležité pro finanční analýzu. Bylo přihlédnuto také k cenám a maržím obvyklým v místě, obvyklé návštěvnosti turistů a podrobnému časovému harmonogramu jednotlivých aktivit a potřeb finančních prostředků pro tyto aktivity.

Základní kapitál společnosti bude 200 000 Kč a společnost je splatí rovným dílem. Tato částka pokryje všechny nutné počáteční náklady a zajistí finanční prostředky pro platby, které budou třebahradit ještě před generováním zisku. Na základě kalkulace

těchto nákladů a plánovaných příjmů a výdajů v jednotlivých obdobích bylo rozhodnuto, že podnik nevyužije cizí zdroje kapitálu.

Tabulka 2 : Zahajovací rozvaha

Aktiva	Zahajovací rozvaha k 1.1.2014		Pasiva
Dlouhodobý majetek	0K	č	Vlastní jmění
Nehmotný dlouhodobý majetek	0K	č	200000K
Hmotný dlouhodobý majetek	0K	č	Základní kapitál
Finanční dlouhodobý majetek	0K	č	200000K
			Rezervní fond
			0K
			Hospodářský výsledek
			0K
Oběžná aktiva	200000K	č	Cizí zdroje
Zásoby	0K	č	0K
Pohledávky	0K	č	Závazky
Finanční krátkodobý majetek	200000K	č	0K
			Bankovní úvěry
			0K
Aktiv celkem	200000K	č	Pasiv celkem
			200000K

Zdroj: autorka

Tabulka 3 zachycuje náklady doprovázející zahájení podnikání. Budou vynaloženy před tímto zahájením, kdy otevření pro veřejnost nebo v průběhu prvního roku podnikání (tyto náklady jsou vzhledem ke své charakteristice zařazeny také mezi počáteční). Jedná se o náklady na založení společnosti s ručením omezeným, na doplnění vybavení provozovny nebo získání certifikace Cyklisté vítáni a jednorázové náklady v oblasti marketingu. Právě část tabulky naznačuje dobu potřebnou k vydaným finančním prostředkům.

Tabulka3 :Po čáteční náklady

Položka	Počet	Náklady	<i>Naza částku</i>	<i>Běhemroku</i>
Návrh zápis do OR	1	5000K č	5000K č	
Výpis z rejstříku trestů	2	200K č	200K č	
Výpis z katastru nemovitostí	4 strany	220K č	220K č	
Živnostenská oprávnění	1	1000K č	1000K č	
Podpisový vzor	2	60K č	60K č	
Notářský zápis	1	3200K č	3200K č	
Výpis z obchodního rejstříku	3 strany	180K č	180K č	
Výpis z živnostenského rejstříku	4 strany	140K č	140K č	
Σ Náklady související se založením s.r.o.		10000K č		
Kávovar	1	10000K č		10000K č
Konvektomat	1	30000K č		30000K č
Přepravení vozíků nerezový	2	8000K č		8000K č
Košenať řídký odpad	2 sady	4000K č		4000K č
Přístřešek pro kola	1	30000K č	30000K č	
Uzamykatelné boxy	1 sada	6000K č	6000K č	
Základní sada opravukol	1 sada	1000K č	1000K č	
Lékárnička	1	400K č	400K č	
Σ Investiční náklady na vybavení		89400K č		
Webové stránky - rozšíření	1	5000K č	5000K č	
Panel základní sada řadím	1	1000K č		1000K č
Vývěsní cedule - budova	1	2800K č	2800K č	
Poutač "áčko"	1	2000K č		2000K č
Cedule - budka na parkovišti	1	2400K č		2400K č
Cedule Cyklisté vítáni	2	2200K č	1100K č	1100K č
Razítka	3	1300K č	1300K č	
Σ Počáteční marketingové náklady		16700K č		
CELKEM		116100K č	57600K č	58500K č

Zdroj: autorka

Kalkulace nákladů během období je stanovena na období jednoho roku. Mzdové náklady tvoří součást hrubých mezd stálých zaměstnanců, odvodů sociálního a zdravotního pojištění a tyto zaměstnanci a mzdové náklady brigádníků. Dva zaměstnanci budou zaměstnáni na plný úvazek s hrubou mzdou 14000Kč a tři zaměstnanci budou pracovat na částečný úvazek za 8750Kč hrubého měsíčně. Náklady na brigádní pracovní sílu během sezóny se rovnají 40000Kč. Jednotlivé položky marketingové

gových nákladů a jejich výše jsou uvedeny v časovém harmonogramu. Částka nájemné-
ho zahrnuje pronájem provozovny jejího kompletního vybavení.

Tabulka 4: Náklady běžného období (roční)

Položka	Náklady
Čistící prostředky, kancelářské potřeby a j.	20000K č
Elektrická energie	60000K č
Voda	30000K č
Plyn	55000K č
Opravy, údržba	5000K č
Telefon, internet	12000K č
Poplatky za odvoz komunálního odpadu	4800K č
Marketingové náklady	15000K č
Mzdové náklady	630940K č
Nájemné (budova, vybavení)	144000K č
CELKEM	976740K č

Zdroj: autorka

Náklady dosahované ekonomických výsledků podnikem v minulosti a aktuální situace lze předpokládat, že průměrná útrata jednoho zákazníka bude 150K č, v letní sezóně navštíví podnik průměrně 135 a mimo ní 35 zákazníků denně. Jedná se o průměrné hodnoty, které v případě mimo sezóny budou výrazně kolísat. Z důvodu snahy tyto pohyby eliminovat bude docházet k změně nabídky produktů během ročních období. Zatímco v létě bude produkt plně odpovídat výše uvedenému popisu, v zimních měsících bude nutné zacílit více na hosty, kteří vyhledávají rybí speciality. Jedná se převážně o lázeňské hosty, kteří jsou nositeli cestovního ruchu ve městě prostřednictvím návštěv místních obyvatel. Nabídka bude rozšířena o teplé nápoje, degustační akce produktů od místních dodavatelů a podnik se pokusí realizovat kroky uvedené v kapitole 6.4.5., tedy například speciální otevírací doba a nabídka během výlovů ryb níže nebo Vánoční menu.

Konečné ceny pro zákazníka jsou čtyřnásobkem výše průměrných nákladů na suroviny a marže 300%, která zahrnuje režijní náklady a zisk. Letní sezónou jsou měsíce červenec a srpen, kdy bude Bistro UK otevřeno 7 dní v týdnu od 7.00 do 20.00. Pozbytek roku bude otevírací doba pondělí až pátek od 7.00 do 18.00 a sobota od 7.00 do 13.00. Po-

čty dn ů jsou stanoveny nejprve obecn ě pro univerzální výpo čty a poté konkrétn ě pro první 3 roky provozu stím, že sezóna začíná vždy v sobotu, která je nejbliže začátkem školního roku. V prvním roce jsou zahrnuty první dva měsíce, kdy podnik nebude otev řený ve řejnosti a provoz se roz běhne až 3. března. Vynásobením uvedených údaj ůp řinášíp ředpokládanévýšetřeb.

Tabulka 5: Předpokládanénákladynasuroviny

	<i>Obecn ě</i>	2014	2015	2016
Počet dn ův sezón ě	62	65	65	58
Nákladynasuroviny	418500K ě	438750K ě	438750K ě	391500K ě
Počet dn ůpozbytek roku	244	193	247	262
Nákladynasuroviny	427000K ě	337750K ě	432250K ě	458500K ě
Počet dn ůcelkem	306	258	312	320
Nákladynasuroviny	845500K ě	776500K ě	871000K ě	850000K ě

Tabulka 6: Předpokládané tržby

	<i>Obecn ě</i>	2014	2015	2016
Počet dn ův sezón ě	62	65	65	58
Tržby	1255500K ě	1316250K ě	1316250K ě	1174500K ě
Počet dn ůpozbytek roku	244	193	247	262
Tržby	1281000K ě	1013250K ě	1296750K ě	1375500K ě
Počet dn ůcelkem	306	258	312	320
Tržby	2536500K ě	2329500K ě	2613000K ě	2550000K ě

Zdroj: autorka

Tabulka 7 shrnuje dosavadní výsledky. Za stálé jsou v tomto p řípád ě považovány všechny náklady krom ě těch, které jsou p římou cenou za nakoupené suroviny a zboží kdalšímu zpracování pro poskytování stravovacích služeb. Vzhledem k p řipraveným pracím jsou tyto fixní náklady ponechány v plné výš i pro první rok sv ýjimkou mzdov ýchnáklad ů zaledena ůnor, okteré jsou sníž ené. Naopak jsou v tomto roce navýšené o po čáteční náklady. Pro ů čety tohoto finan čního plánu není po čítáno snavýšením návštevnosti podniku nebo zvýšením p římé útraty, a čkoli je tento efekt v sou činnosti s marketingovými kroky o čekáván. Také zde není číselně zohledn ěn fakt, že v p řípád ě plánovaného obrátuse podnik stane plátcem dan ě zp řidané hodnoty, s čímž jen utné do druhého roku po čítat. Zisk bude zdan ěn sazbo u dan ě zp říjm ůprávníckých osob. Zdis-

ponibilního zisku bude přidělena část do rezervního fondu a po zvážení budoucích investic rozpočet podnik bude zbytek vyplaceno členům.

Tabulka 7: Výkaz zisku a ztráty

	2014	2015	2016
Tržby	2329500K č	2613000K č	2550000K č
Stálé náklady	994350K č	976740K č	976740K č
Náklady na suroviny	776500K č	871000K č	850000K č
Celkem náklady	1770850K č	1847740K č	1826740K č
Výsledek hospodaření	558650K č	765260K č	723260K č
Daň 19%	106144K č	145399K č	137419K č
Disponibilní zisk/ztráta	452507K č	619861K č	585841K č

Zdroj: autorka

Časovou potřebu finančních prostředků a toky hotovosti v prvním roce naznačuje měsíční harmonogram činností v tomto období (Příloha: Časový harmonogram činností a potřeby finančních prostředků v 1. roce). Jednotlivé činnosti byly rozvrženy tak, jak budou probíhat a kdy je bude třeba realizovat. Následně byly přiděleny ke každému procesu příslušné náklady tak, aby bylo možné sledovat výši příjmů a výdajů v každém měsíci. Tento časový a finanční pohled plní funkci platebního kalendáře a zaručuje dostatečnou výši peněžních prostředků v každém okamžiku prvního roku včetně rezervních částek.

6.10. Zhodnocení rizik a závěrů

Podnikatelský plán počítá s riziky, které ho ohrožují. Je nezbytné tyto rizika rozpoznat a připravit se na ně pro případ zvládnutí případného reálného výskytu rizika.

Za největší riziko lze považovat nedodržení plánovaných prodejů, tedy nedostatečnou výši tržeb a zisku. Tento stav může být způsoben vlivem ostatních souvisejících rizik, například neúspěchem marketingové kampaně. Další rizika tohoto typu stanovila SWOT analýza jako ohrožení: změna preferencí řivýběrutuzemské zahraniční dovolené; snížení spotřebních výdajů obyvatel na volný čas a cestovních; úpadek oblíbenosti destinace nebo cykloturistiky; vstup nové konkurence s identickou cílovou skupinou zákazníků; použití podobné marketingové strategie konkurenty (stejný segment);

přerušení sezóny živelní pohromou nebo dlouhodobě nepřítivým počasím. Citlivým tématem jsou také personální problémy. Jelikož v podnikové službě jsou zaměstnanci důležitými nositeli úspěchu či neúspěchu, jen utně tuto oblast nepodcenit.

Jak bylo uvedeno, základem bude pečlivý výběr vhodných zaměstnanců a dále popsaná podniková kultura, která bude mít za úkol rizika související se zaměstnanci eliminovat. Obranou před vstupem nové konkurence nebo cílení téstávající nastejný segment bude snaha využít pozici prvního a vybudovat tak silnou značku, že následování nebude pro konkurenty lákavé. Za účelem dodržení plánovaného hospodářského výsledku bude postupován opatrně podle podnikatelského plánu, vedení podniku se bude soustředit na všechny konkrétní procesy a kroky stejně jako na jejich vzájemnou souhru a společný výsledný efekt. Situace bude průběžně kontrolována, vyhodnocována a v případě potřeby budou nové plány upravovány.

Některým rizikům lze předcházet, jiné částečně ovlivnit a ostatními se lze jen co nejlépe vyrovnat. Pokud podnik nebude eventuální ohrožení ignorovat a bude na ně připravený, je podnikatelský plánisohledem na možná rizika realizovatelný.

6.11. Přílohy

K podnikatelskému plánu jsou přiloženy všechny potřebné dokumenty, listiny a další zdroje informací, které dotvářejí úplnost dokumentace. Zde jsou uvedeny jejich seznam:

Společenská smlouva

Výpis z obchodního a živnostenského rejstříku

Smlouva o nájmu nebytových prostor a nájmu věcí movitých

Souhlas místních sídel a místem podnikání

Časový harmonogram činností a potřeby finančních prostředků v 1. roce

Životopis polečníka A

Životopis polečníka B

Grafický návrh marketingové kampaně

Ukázka nabídky v letní sezóně

Technická dokumentace – přístřešek pro kola

Foto dokumentace

7. Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na zpracování podnikatelského záměru pro konkrétní podnik. Základem byla teoretická úprava, na kterou navazoval popis dané destinace a historie podniku. Ten potvrdil tradici rybích pokrmů, vhodnost oblasti pro cykloturistiku a objasnil úvod vzniků Bistra UKapra.

Analýza současného stavu potvrdila domněnku o nedostatečné úrovni služeb a stagnujícím vývoji podniku. Rozbor aktuálních trendů v cestovním ruchu ukázal, že v současné době jsou populární dovolené v České republice a cykloturistika patří k jedné z nejvyhledávanějších aktivit. Dále upozornil na zájem o gastronomické zážitky. Společně s daty z bakalářské práce autorky a výsledky dalších výzkumů potvrdil potřebu nové a originální koncepce podniku. Podmínky a překážky pro podnikatele v tomto oboru existují. Podpora z Evropských fondů není v současnosti vzhledem ke končícímu programovacímu období nejjasnostipodmínkou, která by se měla brát v úvahu a vazujícího vhodně zvažovat.

V rámci podnikatelského plánu byly na základě předchozích výsledků stanoveny všechny potřebné kroky a postupy. Byl definován originální a jedinečný produkt, který nemá v konkrétní podobě přímou konkurenci, reaguje na požadavky trhu a potřeby zákazníků a splňuje kritéria certifikace Cyklisté vítáni. Do budoucna je možné ho dále rozvíjet a zpestřit nabídku služeb. Podrobná analýza trhu potvrdila vhodnost uvedené koncepce a navazující marketingový mix popsal nutný proces. Ukázalo se, že celková podniková kultura bude mít vliv na budování pozice podniku a podporu myšlenky, zdůrazněn byl přístup k životnímu prostředí a společnosti. Dle finančního plánu můžeme hovořit o schopnosti podniku tvořit zisk p řisou časné sledování a vyhodnocování uvedených hrozeb a rizik.

Práce vycházela ze čtyř hypotéz, které lze v souhrnu potvrdit. Zkoumaný podnik v současné době opravdu nabízí potenciál a možnosti, které lze efektivně využít. Zvyšovat úroveň služeb dle trendů a požadavků trhu je naprosto nezbytné, jedině tak je možné navázat na úspěchy v minulosti. Specializace na rybí kuchyni a cílový segment cykloturistů je vhodným směrem, který podporuje souhrn regionální tradice a nejoblíbenější místní aktivity. Hypotéza o absenci přímé konkurence byla analyzována a také nevyvrátila. Podnikatelské podpory by mohly být využity, vzhledem k menším počátečním investicím, jejichž však není třeba. Na úplný závěr lze uvedený podnikatelský záměr doporučit k realizaci.

8. Summary

The master thesis focuses on the analysis of conditions and subventions for entrepreneurs in the services sector in Třeboň. The main target of this thesis is to draft a business plan for Bistrou Kapra, by analyzing the market conditions, the internal business environment and the elaboration of the complete documentation with regard to the target group, the cycle tourists. The aim is to build on the successful history of the family business, to draft a new conception in reaction on the actual situation by using the personal know-how of the environment as well as to use the findings from the bachelor thesis of the author, so that the business plan can be realized in the future.

In the analytical part, I introduce the findings from professional literature, which state the theoretical base of my thesis. Information from literature, local sources or promotional items together with personal experience serve for characteristics of the destination. The location, specifics of the touristic region, tourism conditions and the business history are described. Further I examined the business plan conditions: the current state of the business, actual tourism trends, the possibilities of the business plan and the connector and location. By using all information the part of the proposal is consisting of the elaboration of the complete documentation of the business plan. An original and unique product is defined, which reacts on the market demands and the customer needs and meets the criteria of the certification Cyclists welcome. In the future it is possible to develop the business further and to widen the portfolio of services. The detailed market analysis confirms the suitability of the conception and the related marketing mix describes the necessary processes. The accent is set on the business culture and the approach to the environment and the society. The financial plan shows the ability to make profit by evaluating the threats and risks.

The conclusion confirms all set hypothesis. The business shows a potential, which might be used effectively. It is possible to build on the past business success, but it is necessary to keep up with the times, to increase the level of service by observing the trends and market demands. The business concept that corresponds with the tradition and focuses on fish and aims on the cyclist tourism has in the region no direct competition. For the financing of the necessary investment it is possible to use the entrepreneurial subventions, though because of the low initial cost, this will not be necessary. As the final conclusion, the business plan is recommended for realization.

9.P řehledpoužitéliteratury

BEDNÁŘOVÁ,DagmaraDagmarŠKODOVÁPARMOVÁ. *Maléast řednípodnikání* . Vyd.2.rozš. ČeskéBudějovice:Jiho českáuniverzita,Ekonomickáfakulta,2010,146s. ISBN9788073942298.

BERÁNEK,Jaromír. *Provozujemepohostinstvíaubytování* .1.vyd.Praha:MAGConsulting,2004,180s.ISBN8086724026.

BERÁNEK,JaromíraPavelKOTEK. *Řízeníhotelovéhoprovozu* .3.,přeprac.vyd.Praha:GradaPublishing,2003,218s.ISBN808672400x.

BERKA,Rudolf. *Českýkaprnejennatalí ři:150+1receptnaúpravupředevšímkapraspovídánímorybácharybářství*.2.vyd.Blatná:Blatenská tiskárna,2000,80s.ISBN8090293808.

BLACKWELL,Edward. *Howtoprepareabusinesplan* .5thed.Philadelphia:KoganPage,2011,192p.ISBN9780749462536.

ČELEDOVÁ, Libuše a Rostislav ČEVELA. *Výchova ke zdraví: vybrané kapitoly* .1.vyd.Praha:Grada,2010,126s.ISBN9788024732138.

FORET,MiroslavaVěraFORETOVÁ. *Jakrozvíjetmístnícestovníruch* .1.vyd.Praha:GradaPublishing,2001,180s.ISBN802470207x.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování* .1.vyd.Praha:GradaPublishing,2005,356s.ISBN8024709392.

GOELDNER,CharlesR.aJ.R.BrentRITCHIE. *Tourism:principles,practices,philosophies*.11thed.Hoboken:Wiley,2009,624s.ISBN9780470084595.

HARRIS,KennethW.Biketothefuture. *Futurist*.2011,ročník45,č.2,s.25-28.

HESKOVÁ,Marie. *Cestovníruch:provvyššíodbornéškolyavysokéškoly*.1.vyd.Praha:Fortuna,2006,223s.ISBN8071689483.

HORNER,SusanaJohnSWARBROOKE. *Cestovníruch,ubytováníastravování,využitívolného času*.1.vyd.Praha:GradaPublishing,2003,486s.ISBN8024702029.

INDROVÁ,Jarmila. *CestovníruchI* .1.vyd.Praha:Oeconomica,2004,113s.ISBN8024507994.

- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb* . 1. vyd. Praha: GradaPublishing,2000,180s.ISBN8071699950.
- KORANDOVÁ, Barbora. *Analýza služeb infrastruktury pro volný čas na Třeboňsku*. České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení. Vedoucí práce Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová.
- KOTLER, Philip. *Marketing management* . 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 9788024713595.
- MALACHOVSKÝ, Andrej. *Základy gastronómie* . 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Belav Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta, 1998, 109s. ISBN8080551685.
- NAVRÁTIL, Josef. *Návštěvník jako rozvojový faktor navštíveného místa: aplikovaná geografie cestovního ruchu na příkladu vodovyturistických regionech jižní Čechy a Šumava*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012, 189s. ISBN9788087197509.
- ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu* . Vyd. 1. Praha: Idea servis, 2010, 405 s. ISBN9788085970685.
- PARMOVÁ, Dagmar. *Řízení služeb: p řednášky*. 1. vyd. Č. Budějovice: ZFJU, 2004, 93s. ISBN8070406739.
- PARMOVÁ, Dagmar a Dagmar PARMOVÁ. *Provoz služeb v cestovním ruchu* . 1. vyd. Č. Budějovice: ZFJU, 2003, 84s. ISBN8070406119.
- PÁSKOVÁ, Martina a Josef ZELENKA. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo promístitního rozvoje ČR, 2002, 448s.
- PAYNE, Adrian. *Marketing služeb* . 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 247s. ISBN 807169276x.
- PETRŮ, Zdenka. *Základy ekonomiky cestovního ruchu* . 2. vyd. Praha: Idea servis, 2007, 124s. ISBN9788085970555.
- ROLÍNEK, Ladislav. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)* . Č. Budějovice: ZFJU, 2003, 95s. ISBN8070406135.
- SIDWELLS, Chris. *Velká kniha o cyklistice* . Vyd. 1. Praha: Slovart, 2004, 240s. ISBN 80-720-9585-4.

SKEŘIL, Michal a Petr ČEGAN. *Cykloturistika pro všechny: pro řádkáře a pro čtenáře, vedoucí mládeže, rodiče a přátelé nakole*. Ostrava: Montanex, 2003, 56 s. ISBN 80-722-5108-2.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 9788024733395.

ŠKODOVÁ PARMOVÁ, Dagmar. *Konkurenceschopnost a služby pro podnikatele: význam řízení služeb pro podnikatele při zvyšování konkurenceschopnosti vybraných národních ekonomik*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012, 134 s. ISBN 9788087197462.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 304 s. ISBN 8024710692.

Internetové zdroje:

BERÁNEK, Jaromír. *Casual food, fine dining, fusion cuisine. Co znamenají pojmy moderní gastronomie?*. In: *IHNED.cz* [online]. 2012, 25. 10. 2012 [cit. 2013-08-16]. Dostupné z: <http://life.ihned.cz/c1-54973670-nove-pojmy-z-oblasti-food-beverage>

CITY UPGRADE. *Otevřená strategie města Třeboně* [online]. 2013 [cit. 2013-08-16]. Dostupné z: <http://www.strategietrebone.cz/>

Cyklostrategie: Cesta k bezpečnější dopravě a zlepšení kvality života v městech: Tisková zpráva. In: *Ministerstvo dopravy* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/Cyklostrategie_Cesta_k_bezpecnejsi_doprave.htm

Cyklo a in-line pro vás. In: *CzechTourism: Databáze výzkumů a analýz agentury CzechTourism* [online]. 2011 [cit. 2013-08-16]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;q=cykloturistika;orderby=novinky>

CZECHTOURISM. *Czech Specials aneb Ochutnejte Českou republiku!* [online]. 2013 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.czechspecials.cz/>

CzechTourism: Tiskové zprávy. CZECHTOURISM. *CzechTourism* [online]. 2013 [cit. 2013-16-08]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/media/tiskove-zpravy/>

Česko. Obchodní zákoník. In: *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>

Česko jede představuje hlavní dálkové cyklotrasy a nové úseky: Důležitá fakta o cykloturistice. In: *Cyklodoprava.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-08-16]. Dostupné z: <http://www.cyklodoprava.cz/file/tiskova-zprava-cesko-jede-predstavuje-hlavni-dalkove-cyklotrasy-i-nove-useky-priloha-1/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vybrané statistické údaje za obec. In: *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. 2013 [cit. 2013-08-11]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=5&potvrz=Dokon%C4%8Dit+%C3%BApravy&pro_1_154=547336&cislotab=MOS+ZV01&str=tabdetail.jsp

Gastroturistika – termín bez náplně. Zatím... *Fórum: Zpravodaj Asociace hotelů a restaurací ČR*. 2013, č. 7. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/cz/ahr-forum-ceskeho-pohostinstvi>

IPSOS TAMBOR, s.r.o. *Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch: Vyhodnocení lety Léto 2012* [online]. 2012 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: http://monitoring.czechtourism.cz/CzechTourism/res/leto2012/Ceska_republika_Leto-2012.pdf

KLÍMOVÁ, Monika. Aktuální trendy v zážitkovém a říjzdovém cestovním ruchu v České republice se zohledněním interkulturních odlišností. In: *Hotelnictví, turismus a vzdělávání: Výzkum a praxe*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2011, s. 119-124. ISBN 9788087411155. Dostupné z: <http://www.vsh.cz/pool/Dokumenty/sbornik2011.pdf>

KOŠINOVÁ, Marie. Gastroturistika na Třeboňsku. In: *Trebonsko.cz* [online]. 2006 [cit. 2013-08-16]. Dostupné z: <http://www.trebonsko.cz/gastroturistika-na-trebonsku>

LIESCHEIDT, Tera. Basic Nutrition for Better Bike Riding: Eat Right - Fuel the Machine!. In: *About.com: Bicycling* [online]. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: http://bicycling.about.com/od/cyclingforabetterbody/a/nutrition_bikes.htm

Osm trendů globální turistiky: víme, jak se bude vyvíjet cestovní ruch. *IHNED.cz* [online]. 2011, 11. 11. 2011 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://life.ihned.cz/c1-53596960-osm-trendu-globalni-turistiky-vime-jak-se-bude-vyvijet-cestovni-ruch>

Podmínky certifikace. CYKLISTÉ VÍTÁNI, Nadace Partnerství. *Cyklistevitani.cz*[online].2013[cit.2013-08-17].Dostupnéz:

<http://www.cyklistevitani.cz/Podminky-certifikace.aspx>

Předmět klasifikace OKE Č. *Český statistický úřad*[online]. 2013 [cit. 2013-08-04].

Dostupnéz:http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/predmet_klasifikace

STUDNIČKA, Petr. Trendy cestovního ruchu a možnosti řešení disparit v České republice. In: *Aktuální trendy cestovního ruchu v kontextu řešení regionálních disparit*. Praha:

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2011, s. 13-17. ISBN 9788087411124.

Dostupnéz:<http://www.vsh.cz/pool/file/Sbtrendy.pdf>

ZÁBRANSKÁ, Vendula. CZECH TOURISM - ODDĚLENÍ VÝZKUMU TRHŮ A

TRENDŮ. *Mezinárodní cykloturistika: Studie Mintel – 2009.* 2010. Dostupné z:

http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/clanky/05_03_10_cykloturistika.pdf

Seznam grafů

Graf1: Stravování respondentů	42
Graf2: Spokojenost se stravovacími službami	42
Graf3: Věková struktura respondentů	64
Graf4: Doprovod respondentů	65

Seznam obrázků

Obrázek1: Fullerův trojúhelník	61
--------------------------------------	----

Seznam tabulek

Tabulka1: Vyhodnocení Fullerova trojúhelníku	62
Tabulka2: Zahajovací rozvaha	76
Tabulka3: Počáteční náklady	77
Tabulka4: Náklady během období (roční)	78
Tabulka5: Předpokládané náklady na suroviny	79
Tabulka6: Předpokládané tržby	79
Tabulka7: Výkaz zisků a ztrát	80

Seznam příloh

Příloha1: Časový harmonogram činností a potřeb finančních prostředků v 1. roce

Příloha2: Ukázka nabídky v letní sezóně

Příloha3: Fotografie aloga

Příloha1: Časový harmonogram činností a potřeb finančních prostředků v 1. roce
(následující 2 stránky)

Zdroj: autorka

2013		2014		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	CELKEM	počáteč.
říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	N	N	N
založeníavzniks.r.o.-+přípravnéprácepolečnů			57600Kč		otevření podniku		běžnýprovoz		sezónníprovoz		běžnýprovoz						57600Kč
VÝDAJE							45400Kč			13100Kč							58500Kč
založení s.r.o., vybavení marketing -břhemroku																	
VÝDAJE																	
získávání zaměstnanců					začátek prac. poměrů												
mzdy																	
nákusurovín amateriálu																	
elektrickýproud			15000Kč														
voda			7500Kč														
plyn			13750Kč														
popelnice					4800Kč												
telefonainternet			1000Kč		1000Kč												
nájem			12000Kč		12000Kč												
čistíciakancel.potřeby			5000Kč														
opravyaúdržba (rezerva)					2500Kč												
3stálízaměstnanci																	
elektrickýproud																	
voda																	
plyn																	
popelnice																	
telefonainternet																	
nájem																	
čistíciakancel.potřeby																	
opravyaúdržba (rezerva)																	



Letní menu

BISTRO U KAPRA

RYBY

Kapří hranolky

Kapr na roštu

Kapr po Novohradsku

Dušený kapr na šalvěji

Pstruh po mlynářsku

Pstruh na roštu

Uzený úhoř

SALÁTY

Rybí klasik

Pirátský

Policajt

Slanečkový

Bramborový

Bramborový lehký s brokolicí

Zelený s cuketou

Mrkvový s jablky

Zeleninová mísa

BEZMASÉ a OSTATNÍ

Čočka na kyselo s vejci

Kus-kus rizoto

Plněná cuketa

Kuřecí prso na tymiánu

Kuřecí jáhlové rizoto

DALŠÍ PŘÍLOHY

Čerstvá zelenina

Grilovaná zelenina

Brambory vařené

Šfouchané brambory s pórkem

POLÉVKY

Rybí

Slepičí vývar

Pórková se smetanou

Rybí krém s hráškem

Příloha3 :Fotografiealoga

BistroUKaprapootev ření(1993)



Logopodnikuvminulosti



Budovasp řístavbou(2004)



LogoPenzionuUKapra



Rautp řipravenýkuchyníBistraUKapra(2002)



Zdroj: autorka