

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – cestovní ruch

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský koncept vybraného zařízení cestovního ruchu v Mariánských Lázních

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Roman Švec, Ph.D.

Autor:

Bc. Pavlína Uhrová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína UHROVÁ**
Osobní číslo: **E10699**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Podnikatelský koncept vybraného zařízení cestovního
ruchu v Mariánských Lázních**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Analýza současné situace na trhu stravovacích služeb ve zkoumané oblasti a analýza profilu potenciálního hosta. Návrh podnikatelského konceptu zařízení zážitkové gastronomie v Mariánských Lázních.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza současného stavu poskytovaných služeb ve vymezené oblasti
3. Analýza možností rozvoje podniků zážitkové gastronomie ve vymezené oblasti
4. Návrh provozu podniku zážitkové gastronomie

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Cíl a metodika. 3. Literární rešerše. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Návrh podnikatelského konceptu. 6. Závěr. 7. Summary. 8. Použitá literatura. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Beránek, J., Kotek, P. *Řízení hotelového provozu. 3. přepracované vydání.* Praha: MAG Consulting, Grada Publishing, 2003.
Beránek, J. *Provozujeme pohostinství a ubytování.* Praha: MAG Consulting, 2004.
Goldner, C. R., Ritchie, J. R. B. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
Hjalager, A. M., Richards, G. *Tourism and Gastronomy.* New York: Routledge, 2002.
Horner, S., Swarbrooke, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času - aplikovaný marketing služeb. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2003.
Houška, P. a kol. *Klasifikace ubytovacích zařízení.* Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007.
Kotler, P. *Marketing Management. 12. rozšířené vydání,* Praha, Grada Publishing, 2007.
Parmová, D., Parmová, D. *Provoz služeb v cestovním ruchu. 1. vydání.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Roman Švec**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Podnikatelský koncept vybraného zařízení cestovního ruchu v Mariánských Lázních vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě 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 s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o 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 15. července 2013

.....

Bc. Pavlína Uhrová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Romanu Švecovi, Ph.D. za vedení a odborné rady při zpracování diplomové práce.

Bc. Pavlína Uhrová

ABSTRAKT

Uhrová, P. Podnikatelský koncept vybraného zařízení cestovního ruchu v Mariánských Lázních: Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí diplomové práce Ing. Roman Švec, Ph.D.

Předkládaná diplomová práce se zabývá podnikatelským konceptem vybraného zařízení cestovního ruchu v Mariánských Lázních. Prvním dílčím cílem bude zanalyzování současné situace na trhu stravovacích služeb v Mariánských Lázních. Druhým dílčím cílem bude získání přehledu o účastnících cestovního ruchu, kteří navštěvují vybranou oblast a následné vytvoření profilu potenciálního hosta. Na základě zjištěných informací bude navrhnout podnikatelský koncept zařízení zážitkové gastronomie v Mariánských Lázních.

Klíčová slova: podnikatelský koncept, tematická restaurace, gastronomie, Mariánské Lázně

The presented thesis deals with the business concept of selected tourism facilities in Marianske Lazne. The first sub-objective will be analyzing the current situation on the market of gastronomy in Marianske Lazne. The second sub-objective will present an overview of the tourist in the selected area and then describe a profile of a potential guest. According to gathered information there will be made the theme restaurant up.

Key words: business koncept, theme restaurant, gastronomy, Marianske Lazne

Obsah

1	ÚVOD. CÍL PRÁCE	3
2	PŘEHLED ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	4
2.1	Cestovní ruch.....	4
2.1.1	Trh cestovního ruchu	5
2.1.2	Služby v cestovním ruchu	7
2.1.3	Podnikání a podniky cestovního ruchu	9
2.2	Stravovací služby.....	12
2.3	Stravovací zařízení.....	13
2.3.1	Typologie stravovacích zařízení.....	13
2.3.2	Pracovní pozice v podniku stravovacích služeb.....	16
2.3.3	Konkurence stravovacích zařízení	17
2.3.4	Vývoj stravovacích služeb v České republice v roce 2011	18
2.3.5	Tematické restaurace.....	19
2.3.6	Legislativní podmínky v prostředí stravovacích zařízení.....	20
2.4	Podnikatelský plán (záměr)	22
2.4.1	Zásady pro zpracování podnikatelského záměru.....	22
2.4.2	Struktura podnikatelského plánu	23
2.5	Marketing.....	27
3	METODIKA	31
4	STUDOVANÉ ÚZEMÍ.....	33
4.1	Vymezení studované oblasti	33
4.1.1	Postavení Karlovarského kraje v cestovním ruchu	34
4.1.2	Postavení Mariánských Lázní v cestovním ruchu	34
4.2	Stravovací zařízení ve studovaném území	35
4.3	Zákazníci ve sledovaném území	39
4.3.1	Němci.....	40
4.3.2	Rusové a Ukrajinci.....	41
4.3.3	Češi	42

5	ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY	45
5.1	Dotazníkové šetření	45
5.2	Řízené rozhovory.....	56
5.2.1	Městský úřad, Odbor investic a cestovního ruchu.....	56
5.2.2	Informační centrum.....	58
6	NÁVRHY A ŘEŠENÍ.....	62
6.1	Podnikatelský koncept.....	62
6.1.1	Popis podniku.....	62
6.1.2	Interiér restaurace.....	64
6.1.3	Pracovní uniformy zaměstnanců.....	65
6.1.4	Kuchyně.....	66
6.1.5	Doprovodný program.....	67
6.1.6	Cíle a strategie společnosti.....	67
6.1.7	Marketingový plán.....	68
6.1.7	Finanční plán.....	81
7	ZÁVĚR	91
	SUMMARY.....	94
	ZDROJE	97
	Odborné knižní publikace a periodiky	97
	Internetové zdroje.....	100
	Seznam obrázků.....	104
	Seznam tabulek.....	104
	Seznam grafů.....	105
	Seznam příloh.....	106
	PŘÍLOHY.....	107

1 Úvod. Cíl práce

Podnikání neznamena jen založení nové firmy, ale jedná se také o identifikaci, ocenění a uchopení příležitosti. Ať už jde o samostatného živnostníka či malé začínající firmy, vždy je klíčovým faktorem dobře zvolený podnikatelský nápad stojící na reálných základech, podpořený nadšením a vytrvalostí podnikatele. V praxi se velmi často potvrzuje, že není těžké přijít s velmi dobrým a kvalitním nápadem, ale je problém tuto myšlenku úspěšně zrealizovat. Mnoho začínajících drobných podnikatelů se do podnikání vrhne bez předem sepsaného podnikatelského záměru či konceptu a až poté se v praxi objeví plno nedostatků a překážek, které mohou mnohdy znamenat jejich bankrot. O tom, že ne všechny aspekty lze obsáhnout v pouhé myšlence a spekulacích o možném podnikání, jsem se přesvědčila právě při psaní této diplomové práce.

Je známo, že odvětví pohostinství je zastoupené především mikropodniky, mezi kterými existuje velmi silná konkurence a tím se zároveň zvyšuje i riziko podnikání. O to větší váhu má toto tvrzení, jedná-li se o oblast, která je charakteristická cestovním ruchem. Z tohoto důvodu se musí každý vstupující podnikatel ujistit, zda právě jeho nápad má šanci na úspěch.

Podnikatelský koncept tematické restaurace jsem si zvolila jako téma své diplomové práce ze dvou důvodů. Jedním z nich byla touha podnikat v oboru pohostinství a druhým důvodem byla vidina mezery na trhu stravovacích zařízení v Mariánských Lázních. Vytvořit takovou restauraci, která by měla šmrnc a dokonale zapadala do tamního prostředí.

Cílem diplomové práce je tedy zanalyzování profilu potenciálního hosta a současné situace na trhu stravovacích služeb. V rámci vyhodnocení analýz se pokusím určit mezeru na trhu, která mi pomůže zjistit, jaký produkt na daném trhu chybí a na jaký segment zákazníků se bude vhodné zaměřit. Konečným cílem je návrh podnikatelského konceptu stravovacího zařízení v Mariánských Lázních.

2 Přehled řešené problematiky

2.1 Cestovní ruch

Cestovní ruch bývá definován vícero způsoby, ale žádný z nich není zcela vyčerpávající. Autoři ve svých definicích zdůrazňují různé stránky tohoto složitého jevu, mnohdy v závislosti na tom, z hlediska které vědní disciplíny je cestovní ruch zkoumán a definován (Ryglová a kol., 2011). Obecně se cestovní ruch definuje jako krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než jsou místa jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností. Tato definice není plně výstižná. Nezahrnuje například lukrativní oblast služebních cest, kde hlavním smyslem cestování je práce (Horner a Swarbrooke, 2003). Tento aspekt je již obsažen v následující definici stanovenou Světovou organizací cestovního ruchu UNWTO (World Tourism Organization, 1991), která cestovním ruchem rozumí:

„Činnost osoby, cestující a pobývající v místech mimo své obvyklé prostředí a to na dobu kratší než jeden rok, za účelem obchodním, využití volného času, a jinými účely“.

Termín „obvyklé prostředí“ má vyloučit výlety do oblastí obvyklého pobytu, časté a pravidelné cesty mezi místem trvalého bydliště a pracoviště, obce a další výlety rutinního charakteru (Indrová, 2007).

Jiný úhel pohledu na definování cestovního ruchu zastává Goeldner a Ritchie (2009, s. 6): *„Cestovní ruch může být formulován jako souhrn procesů, aktivit a příjmů vyplývajících ze vztahů a interakcí mezi turisty, místními dodavateli, vládou, komunitou a obklopujícím prostředím související s přilákáváním a pohostinstvím návštěvníků.“*

Z výše uvedených definic vyplývá, že cestovní ruch se skládá ze služeb, jež jsou výsledkem různých odvětví, jako jsou ubytování, stravování, doprava, obchody a veškeré pohostinské služby dostupné pro jednotlivce i skupiny pobývající mimo své obvyklé prostředí. Cestovní ruch je jedním z nejrozsáhlejších hospodářských odvětví na světě. Je velmi často označován jako odvětví, které má značný ekonomický význam a multiplikační efekt, neboť působí na vývoj dalších hospodářských odvětví (Eurostat, 2011). Jde o odvětví, které přináší velké množství pracovních příležitostí. Mimo to se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu, pozitivně ovlivňuje platební bilanci státu prostřednictvím příjezdového cestovního ruchu (tzv. neviditelný export), tvoří příjmy

státního rozpočtu, má vliv na příjmy místních rozpočtů prostřednictvím daní a poplatků a jeho rozvoj podporuje investiční aktivity. Naopak negativní dopady cestovního ruchu spočívají především v ohrožení přírodního bohatství či specifické lokální kultury (Galvasová a kol., 2008). Během posledních desetiletí se význam cestovního ruchu výrazně zvýšil. Příjmy České republiky z mezinárodního cestovního ruchu dosáhly v první polovině roku 2012 celkem 68,4 miliardy korun, což bylo o 12,7 % více než ve stejném období předchozího roku. Saldo platební bilance za cestovní ruch skončilo přebytkem 26,7 miliardy korun (Česká národní banka, 2012).

V cestovním ruchu jde především o poskytování produktů cestovního ruchu, které mohou dosahovat různé úrovně komplexnosti, od poskytnutí či zprostředkování jednotlivé služby přes balíček služeb až po celou destinaci, jakožto nabídku atraktivit, služeb a potenciálních zážitků (MMR Eurovision, 2007). Tímto se dostáváme k nabídce a poptávce po produktu, které se vzájemně střetávají na trhu cestovního ruchu.

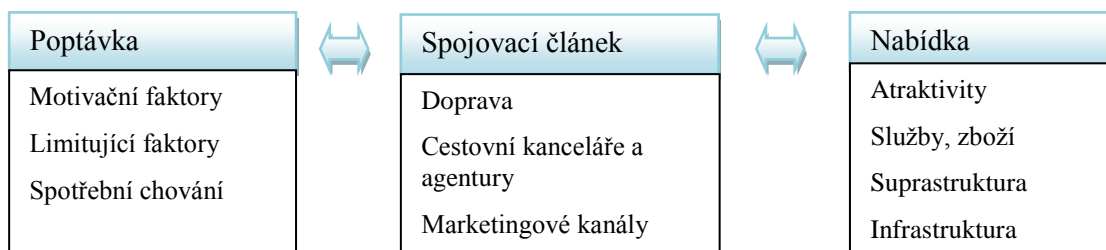
2.1.1 Trh cestovního ruchu

Z hlediska ekonomické teorie je možno chápat trh jako oblast ekonomiky, ve které dochází k výměně výsledků činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny. Vzájemným působením nabídky a poptávky je pak na trhu formulována cena. Výše uvedená obecná vymezení trhu platí i pro cestovní ruch, přesto je nutné vzít v úvahu celou řadu specifík vyplývajících z množství, struktury a charakteru subjektů i objektů cestovního ruchu (Palatková a Zichová, 2011).

Jak uvádí Vanhove (2002), často bývá používán výraz „systém turismu“ jež je možné vnímat jako určitý rámec pro vzájemné interakce mezi nabídkou dané destinace, poptávkou a spojovacími články mezi nabídkou a poptávkou.

Následující obrázek ukazuje vzájemnou propojenost jednotlivých komponentů trhu cestovního ruchu.

Obrázek 1: Komponenty trhu cestovního ruchu



Zdroj: Palatková a Zichová, 2011, s. 30

Jakubíková a kol. (2012) a Čertík a kol. (2000) zakomponovávají do systému cestovního ruchu také vlivy vnějšího prostředí, tzv. PESTEL. Jde o ekonomické, politické, sociální, technicko-technologické, legislativní a ekologické prostředí.

Poptávka po cestovním ruchu

Malá (1999) a Hesková a kol. (2006) se shodují na vymezení poptávky po cestovním ruchu, kterou je možné chápat jako projev potřeb účastníka cestovního ruchu podložený koupěschopností neboli ochotou účastníků cestovního ruchu směnit určité množství peněz za statky cestovního ruchu. Hesková a kol. (2006) dále uvádí, že je trh spojen s jevem označovaným jako **cenová elasticita**, která udává, o kolik procent se změní poptávané množství statku, když se cena statku změní o jedno procento. Vyjadřuje tedy, jak citliví jsou zákazníci na změny cen (Jakubíková, 2012) Z výzkumné studie vyplynulo zajímavé psychologické hledisko, které tvrdí že zákazníci spojují vyšší ceny s vyšší kvalitou služeb a zařízení.

Nabídka v cestovním ruchu

Nabídka je tvořena atraktivitami, suprastrukturou¹ a infrastrukturou² cílové destinace (Palatková a Zichová, 2011). Podle Malé (1999) je nabídka cestovního ruchu reprezentována souhrnem všech komponentů nutných k realizaci účasti na cestovním

¹ Jedná se o vybavení cílové destinace a její nejdůležitější součástí je sektor ubytovacích a stravovacích služeb. Mezi další komponenty Palatková a Zichová (2011) zařazuje např. sportově-rekreační, kulturně-společenské, bankovní, směnárenské služby atd.

² Infrastruktura je podle Palatkové a Zichové (2011) obvykle členěna na dopravní infrastrukturu v dané destinaci, jejíž hlavní součástí je silniční a železniční síť, event. letecké koridory, veřejná doprava v dané destinaci, ale také přilehlé parkovací plochy a odpočívadla, a dále na veřejnou infrastrukturu, jejíž součástí jsou např. vodovody, kanalizace, osvětlení apod. Veřejná infrastruktura není primárně budována pro potřeby turistů, ale rozvoj cestovního ruchu klade zvýšené nároky na tato zařízení a služby.

ruchu a k naplnění očekávaných efektů, které jsou v určitém místě a čase k dispozici pro uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu a které prodávající chtějí na trhu cestovního ruchu realizovat. Nabídku v cestovním ruchu tvoří atraktivita cílových míst a vybavenost míst zařízeními cestovního ruchu.

Produkt cestovního ruchu

Pro správné pochopení trhu cestovního ruchu zde uvádím definici produktu cestovního ruchu. Kotler a Keller (2007) a Čertík a kol. (2000) zastávají stejný názor na definici produktu. Produkt je cokoli, co lze nabídnout trhu k prozkoumání, získání, užívání nebo ke spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu nebo požadavek. Kotler a Keller (2007) dále uvádí, že produktem mohou být hmotné předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Čertík a kol. (2000) považuje za produkt cestovního ruchu pouze službu. Hesková a kol. (2006) rozšiřuje definici Čertíka v pojetí produktu cestovního ruchu jako souboru hlavně služeb, které produkuje a nabízí cílové místo (primární nabídka) a podniky a instituce cestovního ruchu (sekundární nabídka). Z ekonomického hlediska je produkt cestovního ruchu souborem volných statků, služeb, zboží a veřejných statků, které jsou předmětem spotřeby účastníků cestovního ruchu.

2.1.2 Služby v cestovním ruchu

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, produktem cestovního ruchu je mimo jiného především služba. Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 710) je služba *„jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“* Vašítková (2008) dále podle Sasserera (1978) dodává, že služba obsahuje materiální prvky, smyslové požitky a psychologické výhody nabídky, které jsou subjektivní a pro každého zákazníka jiné.

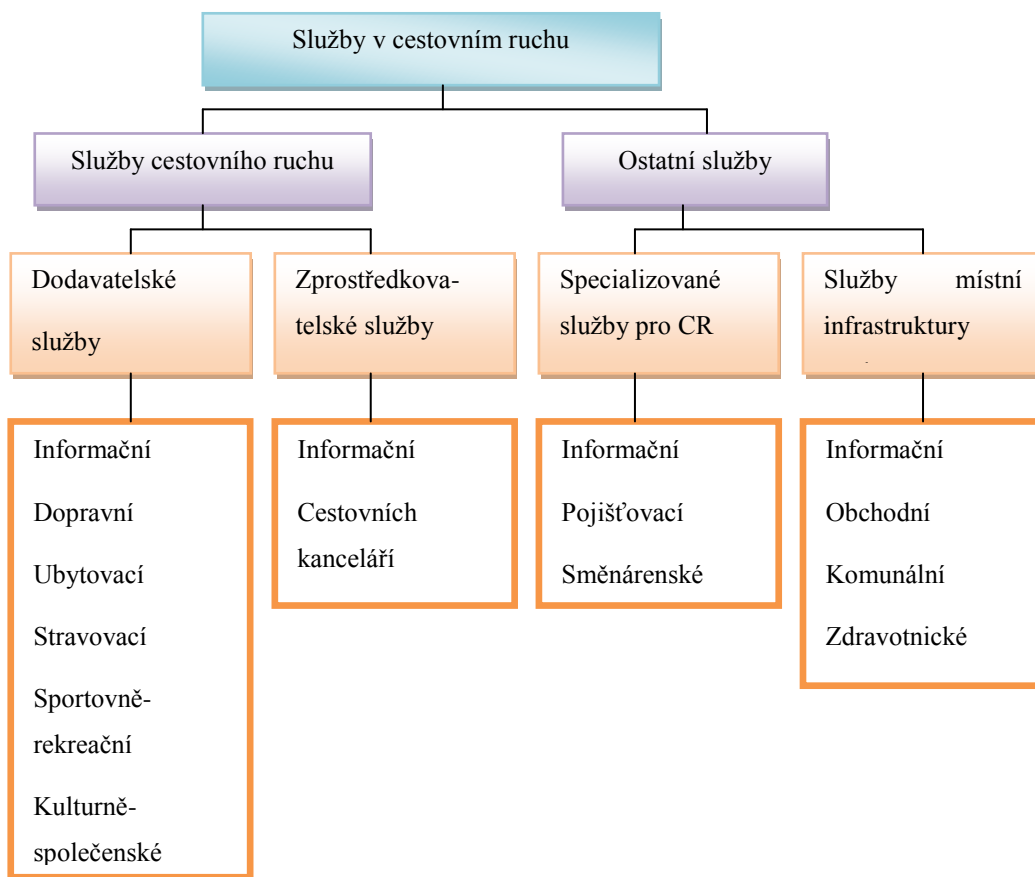
Mnoho autorů (Morrison 1995; Malá 1999; Čertík a kol. 2000; Kotler a Keller 2007; Veber a Srpová 2008; Jakubíková a kol. 2012) se shoduje v základních vlastnostech služeb jako je nehmotnost, pomíjivost, absence vlastnictví, neoddělitelnost a proměnlivost. Autoři (Čertík a kol. 2000; Ryglová a kol. 2011) zabývající se službami v návaznosti na cestovní ruch dodávají další atributy služeb: „obrácené“ distribuční cesty a podmíněnost nákladů. Ryglová a kol. (2011) začleňuje dále krátkou expozici

nabídky služeb, velký význam „ústní reklamy“, význam psychologických faktorů a význam vnější stránky nabídky (image).

Různorodost služeb cestovního ruchu umožňuje jejich klasifikování z několika hledisek. Často se podle významu ve spotřebě účastníků rozlišují na **základní** a **doplňkové**.

Do **základních služeb** Oriška (2010) zařazuje přemístění účastníků cestovního ruchu z místa jejich trvalého bydliště do rekreačních prostorů a zpět a služby spojené s pobytem v rekreačním prostoru (dopravní, ubytovací a stravovací služby). **Doplňkové služby** jsou spojeny s využíváním atraktivit, vlastností charakteristických pro konkrétní rekreační prostor (např. sportovně-rekreační služby, společensko-kulturní služby, lázeňské služby apod.). Podle mnoha autorů např. Orišky (2010) a Jakubíkové a kol. (2012) a můžeme klasifikovat služby cestovního ruchu i z hlediska charakteru spotřeby, způsobu úhrady, místa, způsobu zabezpečení a podle funkcí ve vztahu k jednotlivým uspokojeným potřebám účastníků cestovního ruchu. Souhrn a přehlednou strukturu služeb v cestovním ruchu vyjadřuje schéma na následujícím obrázku.

Obrázek 2: Struktura služeb v cestovním ruchu



Zdroj: Hesková a kol., 2006, s. 106

2.1.3 Podnikání a podniky cestovního ruchu

Veškeré podniky a tedy i podniky cestovního ruchu jsou vytvářeny a jsou provozovány na základě státem stanovených pravidel.

Charakteristika podnikání

Podnikat mohou fyzické i právnické osoby. Pro získání živnostenského oprávnění musí splňovat podmínky dané živnostenským zákonem. Jedná se o všeobecné podmínky (minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost) a zvláštní podmínky (odbornou a jinou způsobilost, vyžaduje-li to živnost). Jedná se především o prokázání odborné způsobilosti na základě výučního listu, vysvědčení, diplomu či jiného dokladu o ukončení vzdělání v daném nebo příbuzném oboru a prokázáním určené délky praxe (délka je určena dle druhu ukončeného vzdělání).

Právnícké osoby k realizaci podnikání musí sepsat společenskou smlouvu a získat oprávnění k podnikání zápisem do obchodního rejstříku (Dvořáček a Slunčík, 2012). Podnikání je v *obchodním zákoníku* (zákon č. 513/1991 Sb.) definováno jako:

„...soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Do právníckých osob patří osobní i kapitálové společnosti, tj. veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, družstva a státní podniky.

Fyzické osoby podnikají na základě živnostenského oprávnění. V zákoně o živnostenském podnikání (zákon č. 455/1991 Sb, §2) nalezneme následující definici podnikání: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“*

Živnosti se dělí na:

- **ohlašovací** – vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení. Tyto živnosti jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku a dělí se na:
 - řemeslné – např. hostinská činnost
 - vázané – např. průvodcovská horská činnost
 - volná – např. ubytovací služby
- **koncesované** – smějí být provozovány pouze na základě udělené koncese, např. cestovní kanceláře (Srpová a Řehoř, 2010):.

Poskytování ubytovacích a stravovacích služeb se nazývá hostinskou činností.

Definice podniku cestovního ruchu

Od podnikání a podnikatele je jen malý krůček k pojmu podnik. Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy (Srpová a Řehoř, 2010). Dvořáček a Slunčík (2012) rozumí podnikem jakýkoli subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží a služeb na trhu.

Gúčík (1992) definuje podnik cestovního ruchu jako podnikatelský subjekt, výrobce zboží a poskytovatel služeb, kterými uspokojuje potřeby konečných spotřebitelů, svoji

podnikatelskou aktivitu uskutečňuje samostatně a na vlastní účet, přičemž na sebe přebírá přiměřené hospodářské riziko.

Podle Jakubíkové a kol. (2012) jsou podniky cestovního ruchu z hlediska charakteru a míry závislosti svých výkonů na cestovním ruchu obvykle členěny na:

- **vlastní podniky cestovního ruchu**
- **ostatní podniky s vazbou na cestovní ruch**

Řada autorů, např. Němčanský (2001), Synek a Kislíngerová (2010), Jakubíková a kol. (2012), se shodují na tom, že **vlastní podniky** cestovního ruchu poskytují služby typické pro cestovní ruch, přičemž jejich výkony jsou výhradně či v převažující míře určeny účastníkům cestovního ruchu. Výsledky jejich hospodářské činnosti jsou pak na realizaci výkonů pro cestovní ruch plně závislé. Pro ostatní podniky s vazbou na cestovní ruch užívá Němčanský (2001) jinou terminologii než Jakubíková a kol. (2012) a Synek a Kislíngerová (2010). Nazývá je **polyfunkčními podniky** (sekundární sféry služeb), jež jsou součástí poptávky účastníků cestovního ruchu, ale cestovní ruch je v rozhodující míře neovlivňuje.

Oproti tomu Kučerová a kol. (2010) člení podniky CR na:

- **podniky vztahující se k objektu** – podniky poskytující ubytovací a stravovací služby, vzdělávací instituce, společensko-zábavní a kulturní podniky, lázeňské podniky, sportovně-rekreační zařízení, dopravní podniky cestovního ruchu, výrobní, obchodní podniky a podniky služeb orientující se na cestovní ruch,
- **podniky vztahující se k subjektu** – reklamní podniky a agentury zaměřené na propagaci cestovního ruchu, pojišťovací podniky a finanční instituce zaměřené na cestovní ruch,
- **podniky vytvářející vztahy v cestovním ruchu** – cestovní kanceláře a agentury, turistické informační kanceláře.

Podle Kučerové a kol. (2010) jsou podniky cestovního ruchu produktivní sociální systémy. Sociálními jsou proto, že v každém podniku cestovního ruchu působí v rámci organizační struktury podniku lidský faktor. Podnik cestovního ruchu jako produktivní a sociální systém se skládá z následujících prvků: lidí, investičního majetku, materiálu a energie, informací a finančních prostředků.

Organizační struktura podniku

Podnik je podle Synka a Kislingerové (2010) velice složitý ekonomický systém a je potřeba v něm vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. Organizační strukturou je vytvářen prostor (podmínky, předpoklady, prostředí) pro realizaci strategie vedoucí ke zvyšování hodnoty podniku. Důvodem organizování je nutnost dělby práce a omezenost rozpětí řízení.

Donnelly a kol. (2000) uvádí pět nejvíce využívaných přístupů pro vytváření organizačních jednotek. První dva: funkcionální a procesní, vycházejí z potřeb vnitřního prostředí organizace a zbývající tři – výrobní, zákaznický a geografický – respektují požadavky vnějšího prostředí. Pojivem pro propojení organizačních jednotek je podle Synka a Kislingerové (2010) pravomoc, pomocí které jsou definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Prostřednictvím těchto vztahů může být uskutečňována koordinace organizačních jednotek. Autor uvádí liniový, funkcionální a liniově štábní systém.

Pro malý podnik, který operuje na tuzemském trhu a jeho počet zaměstnanců nepřesáhne padesát, je podle Cejthamra (2010) postačující liniový systém, který využije také náš podnikatelský koncept. Charakteristikou tohoto systému je, že vedoucí, který je zpravidla vlastníkem podniku je schopný zvládat všechny podřízené.

Tvorba ceny

Řada autorů (Királ'ová 2002; Horner a Swarbrooke 2003; Synek a Kislingerová 2010; Srpová a Řehoř 2010) dělí metody tvorby cen do tří hlavních skupin:

- tvorba cen podle nákladů,
- tvorba cen podle poptávky,
- tvorba cen podle konkurence.

2.2 Stravovací služby

Stravovací služby jsou nedílnou součástí produktu cestovního ruchu a souvisí s uspokojením potřeby výživy člověka. Charakter uspokojování této potřeby závisí na stupni společenského vývoje (Jakubíková a kol., 2012).

Stravování tak uspokojuje nejen fyziologické potřeby, ale stává se ukazatelem kvality služeb cestovního ruchu. Obzvláště národní gastronomie představuje prvek, jak mohou účastníci cestovního ruchu lépe pochopit kulturu, temperamentnost, zvyklosti a ekonomické souvislosti v navštíveném státě či regionu. Národní gastronomie se může stát zážitkovou gastronomií, pokud se stane aktivním prvkem cestovního ruchu, kde se mohou účastníci během pobytu aktivně podílet na přípravě a výrobě místních gastronomických specialit (Novacká a kol., 2010).

Produkt stravovacích služeb se skládá z hmotných prvků, jimiž jsou jídla a nápoje, a z nehmotných služeb (Horner a Swarbrooke, 2003). Sasser a kol. (1978) uvedl příklad produktu drahé restaurace, ve které jsou nabízeny hmotné položky (jídlo, pití), smyslové požitky neboli explicitní služby (chuť, vůně, obsluha) a psychologické hodnoty neboli implicitní služby (komfort, známka postavení). Stravovací služby se poskytují ve stravovacích zařízeních (Orieška, 2010).

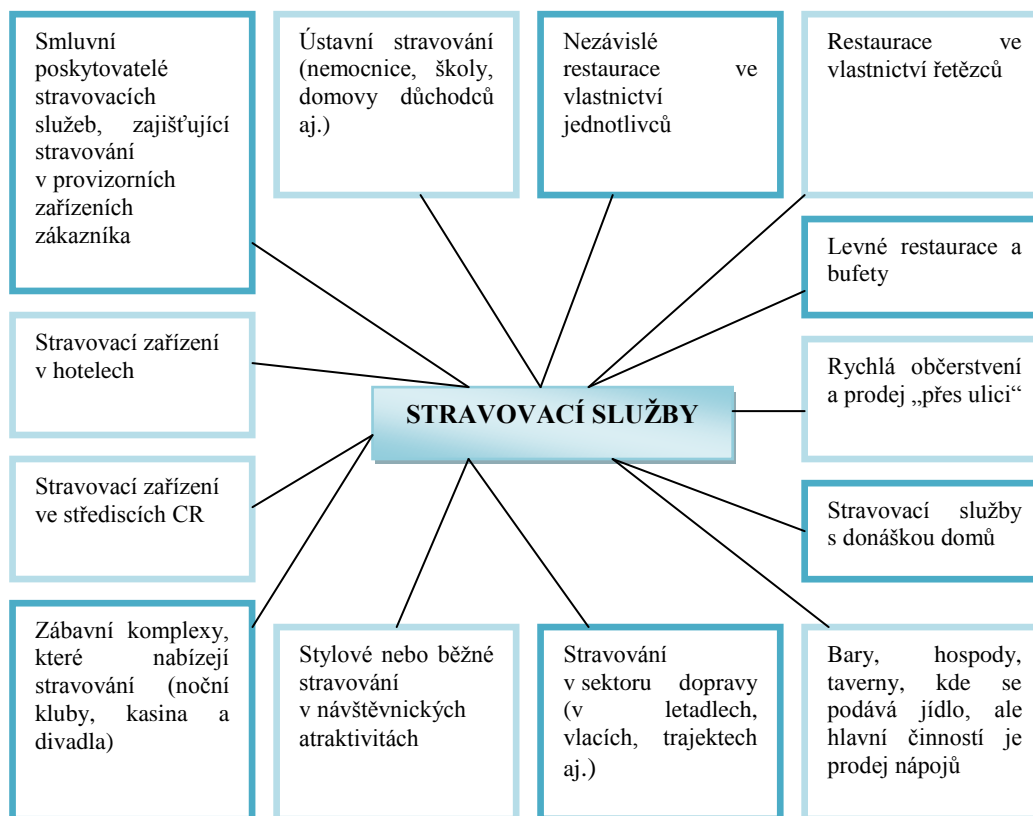
2.3 Stravovací zařízení

Většina stravovacích zařízení patří soukromému sektoru, kde hlavní marketingové cíle jsou zisk a podíl na trhu, ale existují rovněž sociálně zaměřené služby státního sektoru.

2.3.1 Typologie stravovacích zařízení

V následujícím obrázku 3 jsou znázorněny různé typy stravovacích zařízení (Horner a Swarbrooke, 2003, s. 352).

Obrázek 3: Typy stravovacích zařízení



Zdroj: Horner a Swarbrooke, 2003, s. 352

Výše uvedené typy stravovacích zařízení Indrová a kol. (2007) zařazuje do tzv. společenského stravování, kde se jedná o hromadnou přípravu pokrmů a nápojů pro velké skupiny osob, kdy výroba, odbyt i končená spotřeba jsou ve většině případů místně i časově úzce propojeny. Vyráběný sortiment je variabilní a může se obměňovat v různých časových intervalech v závislosti na složení klientely, sezóně, módních trendech, možnostech podnikatele a dalších faktorech.

Indrová (2007) uvádí jako další formu stravování tzv. individuální stravování, kde si přípravu pokrmů realizují samotní účastníci cestovního ruchu.

Jinou typologii stravovacích zařízení uvádí Čertík (2000), který rozděluje stravovací zařízení na restaurační a barová. V kategorii restaurace je podle autora rozhodující prodej pokrmů a nápojů. Patří sem např. restaurace, samoobslužné restaurace, motoresty, bufety, bistra, železniční jídelní vozy a hostince. V kategorii bary uvádí dominantní prodej nápojů, často v těchto podnicích jsou provozovány nějaké společenské aktivity (hudba, tanec apod.). Do této kategorie patří např. denní a noční

bar, klub, varieté, vinárna, kavárna, espresso, pizzerie, gril bar, snack bar, lobby bar, pivnice, výčep. Čertíkovo rozdělení hostinských zařízení vychází z kategorizace hostinských zařízení restauračního typu podle statistické metodiky EU, které bylo zpracováno na základě Rady cestovního ruchu ze dne 12.7.1994. Další členění, podle této statistické metodiky, je na kantýny a cateringové služby. Tyto služby se však netýkají hostinských zařízení restauračního typu, jedná se o prodej pokrmů a nápojů za upravené ceny zejména v závodních jídelnách, školních jídelnách a menzách apod. a v případě cateringu o výrobu a přípravu pokrmů v centrálních výrobnách a jejich dodávek na objednávku leteckým společnostem, na bankety a společenské události mimo místo výroby.

Tabulka 1 ilustruje, jak se mohou lišit tržní segmenty v závislosti na typu stravovacího zařízení. Tabulka 2 ilustruje výhody, které zákazníci očekávají (Horner a Swarbrooke 2003, s. 355).

Tabulka 1: Tržní segmenty a různé typy stravovacích zařízení

Typ zařízení	Hlavní segment nebo kritéria segmentace
Slavná Michelinova tříhvězdičková restaurace ve Francii	Bohatí lidé z regionu, kteří si mohou dovolit ceny v restauraci Zahraníční turisté na obchodních cestách i na dovolených Vyšší společenské třídy Příležitostní návštěvníci, hlavně páry
Rychle občerstvení "fish and chips" v Anglii	Lidé z nižších společenských vrstev s nižšími příjmy Lidé, kteří bydlí do jednoho kilometru od zařízení Pravidelní návštěvníci Páry, jednotlivci i rodiny
Řecká vesnická taverna	Místní lidé z vesnice Řečtí turisté Zahraníční turisté z různých tříd a s různými příjmy Příležitostní a pravidelní návštěvníci Rodiny
Konferenční zařízení v Německu	Lidé na obchodních cestách - z místa, z oblasti, z tuzemska, ze zahraničí, nebo směs všech čtyř typů

Zdroj: Horner a Swarbrooke, 2003, s. 355

Tabulka 2: Výhody očekávané od různých produktů stravovacích služeb

Produkt stravovacích služeb	Hlavní očekávané výhody
Slavná Michelinova tříhvězdičková restaurace ve Francii	Pověst Celoživotní zážitek Postavení Zvláštní atmosféra Estetický požitek z rafinovaně připraveného jídla
Rychle občerstvení "fish and chips" v Anglii	Hospodárnost Pohodlí Spolehlivost Rychlost Důvěrná znalost
Řecká vesnická taverna	Družná atmosféra Neformálnost Jednoduché jídlo Uvolnění, odpočinek

Zdroj: Horner a Swarbrooke, 2003, s. 355

2.3.2 Pracovní pozice v podniku stravovacích služeb

Každý podnik a tedy i podnik stravovacích služeb by měl mít stanovenou organizační strukturu. Podrobnější charakteristika organizačních struktur je uvedena v kapitole 2.1.3 Podniky cestovního ruchu. Pro stanovení správné organizační struktury je zapotřebí znát jednotlivé pozice a jejich náplň v daném oboru.

V hostinské činnosti se nejčastěji vyskytují v malých podnicích následující pracovní pozice:

- **Restaurační manager**

Pracovník s vyšší kvalifikací, který řídí provozní jednotku. Jeho hlavní činností je řízení a organizace práce zaměstnanců, kontrola dodržování hygienických předpisů, předpisů požární ochrany a bezpečnosti zdraví při práci.

- **Kuchař**

Kvalifikovaný pracovník odpovědný za samostatnou přípravu, úpravu a podávání studených i teplých jídel. Hlavní činností kuchaře je sestavování jídelního lístku,

součinnost při zjišťování nákladů, spolupráce při objednávání, přejímce a skladování zboží.

- Číšník

Kvalifikovaný pracovník, který je schopen prodávat a servírovat pokrmy a nápoje. Hlavní činností číšníka je příprava místností a tabulí, přijímání a umístování hostů, poskytování rady při výběru pokrmů a nápojů, servírování, přijímání objednávek a inkaso plateb.

- Pomocný pracovník

Nekvalifikovaný pracovník provádějící pomocné práce při výrobě a výdeji pokrmů a nápojů. Hlavní činností pracovníka je obsluha jednoduchých zařízení pohostinských provozů (Hostinská činnost, 2009).

2.3.3 Konkurence stravovacích zařízení

Kotler (2007) zkoumá konkurenci z odvětvového a tržního hlediska. Odvětví charakterizuje jako skupinu firem nabízející výrobek nebo třídu výrobků, které jsou svými charakteristikami podobné. Odvětví se klasifikují podle počtu prodejců, stupně výrobkové diferenciaci, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér vstupu a výstupu, nákladové struktury a stupně globalizace. Odvětví pohostinství se vyznačuje monopolistickou konkurencí, ve které jsou mnozí konkurenti schopni diferencovat své nabídky jako celek, a nebo jen v některých částech. Konkurenti se zaměří na tržní segmenty, v nichž mohou lépe naplnit potřeby zákazníků a prodávat jim za vyšší ceny. Bariéry vstupu jsou v takovémto odvětví minimální.

Za tržní konkurenci považuje Kotler (2007) všechny společnosti uspokojující stejnou potřebu zákazníků. Tržní pojetí konkurence odhaluje širší soubor skutečných a potenciálních konkurentů. Rayport a Jaworski navrhují profilaci přímých a nepřímých konkurentů společnosti zmapováním kroků zákazníka při získávání a používání výrobku. Podle tohoto pohledu popisuje Horner a Swarbrooke (2003) konkurenci ve stravovacích službách takto:

- konkurence mezi různými typy stravovacích zařízení, např. mezi nezávislými restauracemi a řetězci

- konkurence mezi různými typy kuchyní, např. italskou, francouzskou, asijskou a americkým rychlým občerstvením
- konkurence v rámci jednotlivých sektorů stravovacích služeb
- konkurence mezi významnými řetězci stravovacích služeb
- konkurence mezi stravovacími zařízeními a maloobchodními prodejny potravin, které nabízejí hotová jídla
- konkurence mezi všemi typy stravovacích zařízení v určité geografické oblasti.

Konkurence se dá pojmout z mnoha hledisek a pro dokonalé popsání všech výše uvedených forem konkurence by dle mého názoru obsáhlo celou bakalářskou práci. Pro účely mé diplomové práce se tedy zaměřím na nejbližší, tedy přímé konkurenty v dané oblasti se stejným či podobným typem kuchyně.

2.3.4 Vývoj stravovacích služeb v České republice v roce 2011

V roce 2011 v České republice pokračoval ve stravovacích službách trend záporného vývoje. Nicméně došlo v roce 2011 k nižšímu poklesu objemu prodeje než oproti předchozímu roku 2010 a to převážně v důsledku většího přílivu zahraničních turistů a zvyšujících se cen potravin a nápojů. Zvyšování cen bylo zapříčiněno rostoucími cenami surovin, jako je káva, čaj, nealkoholické nápoje a potraviny. Počet jednotek (prodejních míst) v roce 2011 stagnuje. Novými podniky jsou především specializované řetězce kaváren, zdravých barů (juice/smoothie bars) a rychlých občerstvení (Euromonitor, 2012a)

Podniky stravovacích služeb vyšší třídy nadále bojují v České republice o zákazníky, kteří jsou ochotni utratit vyšší částku za stravování mimo domov. Pouze ty podniky, jež využívají slevových akcí, jsou schopni udržet si stabilní či rostoucí pozici na trhu. Tento vývoj je dán také tím, že většina českých spotřebitelů bojuje s nízkými příjmy (nízkou kupní silou), což vede k tomu, že jsou spotřebitelé stále více opatrní v utrácení svých peněz za zbytečné statky a služby. Obecně platí, že speciální menu jako jsou polední nabídky a věrnostní programy jsou dnes považovány za základní prvky úspěchu v oblasti stravovacích služeb. Z toho plyne, že čeští spotřebitelé jsou velmi citliví na cenu (Euromonitor, 2012b).

Zatímco podíl samostatných provozoven se v roce 2011 mírně snížil, počet řetězců se zvýšil. Nejúspěšnějšími řetězci v oblasti fast foodu byly McDonald's, KFC, Burger King, Panečka, Bageterie Boulevard, Subway a v oblasti specializovaných kaváren vedou Starbucks, Tchibo a Coffeeshop Company. Hostinská zařízení jako Potrefená husa, Pilsner Urquell Original také překonaly své nezávislé konkurenty v roce 2011. Většina řetězců stravovacích služeb je provozována na základě franšizy (Euromonitor, 2012b)

Většina veřejných restaurací v České republice je vlastněna a provozována malými podnikateli. Tito podnikatelé většinou provozují jeden podnik, ale ti nejúspěšnější provozují maximálně pět podniků jako je např. středověká restaurace Pravěk, čínská restaurace Huang He, italský řetězec Villa, Sushi Point, Planet Sushi a Výtopna, která využila zajímavého konceptu železniční stanice (Euromonitor, 2012a).

Podle výzkumu agentury Ipsos lákají nové koncepty zážitkových restaurací k návštěvě 60% Čechů. Hlavním důvodem je to, že zážitkové restaurace nabízejí zákazníkům oproti klasickým restauracím možnost vedle jídla prožít něco neobvyklého, např. přípravu jídel před zraky zákazníka, speciální interiér, živou hudbu, taneční vystoupení, specifický způsob obsluhy, tematické večery, ochutnávku vín apod. (Harmon, 2011).

2.3.5 Tematické restaurace

Dle článku uvedeného v Gastro a Hotel 2012, tematické restaurace mají jasný koncept, který se odráží jak ve vzhledu prostředí restaurace a chování obsluhy, ale také v nabídce jídla a pití. Praxe ovšem ukazuje, že ne všechny tematické restaurace dosáhly úspěchu. Příkladem můžeme uvést síť luxusních podniků Planet Hollywood, jež sázela na interiéry vyzdobené rekvizitami z hollywoodských trháků a fotkami hvězd filmového plátna. Avšak tento koncept neměl ducha a ani smysl. Chyběla zde kvalitní nabídka jídel a byly zde přemrštěné ceny a přehnaně vlezlá obsluha. Pražská restaurace této sítě byla v Praze otevřena roku 1997 a po dvou letech provozu byla pro nedostatečný zájem zákazníků zavřena. Stejně tak zanikly některé restaurace ze sítě Jekyll&Hyde Club, které byly postaveny na bizarní atmosféře Londýna z doby Jacka Rozparovače.

Achillovou patou mnoha projektů tematických restaurací bývá příliš velký důraz na design, který odsune stranou vše ostatní jako např. aby ve svém podniku hostům

za jejich peníze nabídli také kvalitní jídlo a pití a služby. Mnohdy se nasazují velmi přemrštěné ceny. Původně zajímavý designový nápad se rychle okouká a následuje pád. Posledním příkladem neúspěšné tematické restaurace v České republice je „kovbojský koncept“, který vsadil na obsluhu ve stetsonech a názvy jídel jako „Prsa Tornado Lou“ nebo „Pomsta Divokého Billa“ – pod nimiž se skrývaly zcela fádňí pokrmy jako kuřecí prsa se šunkou nebo obdoba „katova šlehu“. Naopak k úspěšným konceptům patří londýnský Rainforest Café, jež má téma tropického deštného pralesa a interiér tomu odpovídá stejně jako složení jídelního lístku. V Česku je úspěšný koncept restaurace Pravěk, kde se host ocitne o pár stovek tisíc let zpátky, v době pravěku. Interiér restaurace evokuje pravěkou jeskyni a na jídelním lístku jsou pokrmy jako Šamanova hostina. Obsluha je oděna v kožešinách s pomalovanými obličejí a jejich způsoby jsou značně barbarské. Součástí večera jsou pak i různé „animační vsuvky“, kdy obsluha provádí vtipně pojaté „šamanské rituály“, do nichž zapojuje i hosty (Gastro&Hotel, 2012).

Podle Křížka a Neufuse (2011) tu byla zážitková gastronomie vždycky, jen se jako taková dostala v důsledku rámcových společenských změn na vyšší stupeň hodnotového žebříčku. Tato gastronomie nemusí být vždy spojována s „vyšší cenou“ a může se přirozeně odvíjet od mimořádných výkonů kuchařského umění. Skládá se ale z mnoha jiných, neméně důležitých přídavných aspektů, jako je způsob servisu, aranžmá pokrmu na talíři, doprovodné efekty apod. Autoři uvádí, že rozhraničení normální a zážitkové gastronomie není pevné, ale plovoucí.

2.3.6 Legislativní podmínky v prostředí stravovacích zařízení

Legislativní prostředí

Na hostinskou činnost se vztahuje celá řada právních předpisů. V první řadě je nezbytné dodržovat živnostenský zákon, v němž jsou stanoveny obecné a zvláštní požadavky provozování dané živnosti. Pro podnikání ve stravovacích službách jsou nejdůležitější hygienické předpisy.

Zde je uveden výčet legislativních předpisů, jenž souvisí s hostinskou činností:

- Živnostenského zákona č. 445/1991 Sb.
- Obchodního zákoník – zákon č. 455/1991 Sb.

- Zákoníku práce - zákon č. 382/2008 Sb.
- Zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.
- Zákona o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci č. 309/2006 Sb.
- Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.
- Zákon o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb.
- Zákon o cenách č. 526/1990 Sb.
- Zákon o požární ochraně č. 133/1985 Sb.
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
- Zákon o odpadech č. 125/1997 Sb.
- Zákon o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami č. 379/2005 Sb.
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
- Zákon o územním plánování a stavebním řádu č. 183/2006 Sb.
- Zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb.
- Zákon č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných

a dále nařízení Evropského parlamentu (EP) a Rady (ES) např.:

- Nařízení EP a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva stanovené Evropským úřadem pro bezpečnost potravin
- Nařízení EP a Rady (ES) č. 853/2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu
- Nařízení Komise (ES) č. 37/2005 o sledování teplot v přepravních prostředcích, úložných a skladovacích prostorech pro hluboce zmrazené potraviny určené k lidské spotřebě.

2.4 Podnikatelský plán (záměr)

Většina autorů (Barrow 1996; Fotr a Souček 2005; Koráb a kol. 2007; Veber a Srpová 2008; Srpová a Řehoř 2010) se shoduje, že sestavení podnikatelského plánu je jedním z nejdůležitějších kroků při zakládání podniku. Dále konstatují, že tento záměr slouží především dvěma účelům. Jednak je to vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení, ale také slouží pro externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma uvažuje financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu.

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku (Hisrich a Peters, 1996). Stejný názor zastává i Veber a Srpová (2008) a Řehoř a Srpová (2010), kteří navíc přirovnávají podnikatelský plán k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: **kde** jsme, **kam** se chceme dostat a **jak** se tam dostaneme.

2.4.1 Zásady pro zpracování podnikatelského záměru

Při zpracování podnikatelského plánu bychom měli respektovat obecně platné zásady, tj. aby podnikatelský plán byl (Řehoř a Srpová 2010, Koráb a kol. 2007):

- inovativní,
- srozumitelný a uváženě stručný,
- logický a přehledný,
- pravdivý a reálný,
- respektující rizika.

Fotr a Souček (2005) uvádí k výše zmíněnému výčtu další požadavky, a to:

- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- orientovat se na budoucnost,
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, ale nebýt ani příliš pesimistický,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,

- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky.

2.4.2 Struktura podnikatelského plánu

Neexistuje závazná právní úprava, která by určovala strukturu podnikatelského plánu. Níže uvedená struktura je pouze orientační.

Podle Řehoře a Srpové (2010, s. 60):

Shrnutí - Popis podnikatelského záměru - Popis produktu (výrobky, služby nebo řešení) - Okolí firmy - Analýza zákazníků - Analýza konkurence - Informace o firmě - Klíčové osobnosti - Marketing a prodej - Výroba, provozní činnosti - Finanční plán - Projektový plán - Analýza rizik - Příloha

Podle Beránka a Kotka (2007, s. 106):

1. Titulní strana – 2. Obsah – 3. Shrnutí – 4. Všeobecný popis organizace – 5. Klíčové osobnosti organizace – 6. Výrobky a služby – 7. Analýza trhu – 8. Odbyt – 9. Výroba (obchodní plán) – 10. Finanční plán – 11. Kritická místa a problémy – 12. Přílohy.

Podle Součka (2005, s. 305):

1. realizační resumé – 2. charakteristika firmy a jejích cílů – 3. organizační řízení a manažerský tým – 4. přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie – 5. Shrnutí a závěry – 6. Přílohy

Podle Korába a kol. (2007, s. 36)

1. Titulní strana – 2. Exekutivní souhrn – 3. Analýza trhu – 4. Popis podniku – 5. Výrobní plán – 6. Marketingový plán – 7. Organizační plán – 8. Hodnocení rizik 9. Finanční plán – 10. Přílohy

Struktura podnikatelského plánu se mírně liší především v názvosloví, které jednotliví autoři užívají. Dále se diferencují v pořadí jednotlivých kapitol, avšak obsahově se většina autorů shoduje. Pro účely mé diplomové práce budu čerpat ze struktury podle Korába a kol. (2007), kterého jsem v případě potřeby doplňovala o ostatní autory.

Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měly být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, email), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.

Exekutivní souhrn

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Pokud je zpracován pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu – výhledu na několik let.

Shodný názor zastávají i další autoři publikací (Srpková a Řehoř 2010, Beránek a Kotek 2007) a dodávají délku shrnutí, jež by se měla vejít do dvou až sedmi stran, podle charakteru podnikatelského záměru.

Analýza trhu

Sem patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.

Popis podniku

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení.

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění/lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku/organizační vybavení,
- průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.

Autoři Fotr a Souček (2005) a Srpová a Řehoř (2010) navíc v této části podnikatelského záměru považují za důležité popsat nejen přítomnost a budoucnost firmy, ale také minulost firmy z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení.

Výrobní plán

Tato pasáž zachycuje celý výrobní proces. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodu jejich výběru. Rovněž je nutné uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.

Do této části je vhodné připojit seznam těch produktů, které podnik vyrábí či které má v plánu uvést na trh a ohodnocení jejich konkurenceschopnosti. V neposlední řadě se na tomto místě uvádějí různé certifikáty jakosti, kterými podnik disponuje.

Marketingový plán

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.

Srpová a Řehoř (2010) dále uvádí důležitý faktor úspěšnosti – **cenovou politiku**. Součástí cenové politiky jsou všechna rozhodnutí a veškeré aktivity, které se pojí s tím, co obdrží firma za svůj výrobek nebo službu.

Patří k nim:

- stanovení ceny, např. s využitím kalkulace nákladů nebo cen konkurence,
- politika cenové úrovně,
- cenová strategie,
- politika slev a obchodních rabatů,
- platební podmínky, dodavatelská politika atd.

Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační struktura podniku.

Hodnocení rizik

Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.

Finanční plán

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady,
- vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích třech letech,

- odhad rozvahy (bilance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

Přílohy (podpůrná dokumentace)

Zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy. Příkladem může být korespondence se zákazníky, dodavateli, dále potom informace z primárního výzkumu, výpisy z obchodního rejstříku apod.

Srpová a Řehoř (2010) do podnikatelského plánu oproti Korábovi a kol. (2007) začleňuje také **projektový plán**, jež představuje pro uživatele jakýsi harmonogram aktivit spojených s podnikatelskou činností. Jedná se o aktivity související s přípravou fází, o aktivity spojené se samotnou realizací podnikatelského plánu a o aktivity plánované v budoucnosti.

Koráb a kol. (2007) zmiňuje jakost jako zmínku pod hlavičkou Výroba. S tímto tradičním přístupem nesouhlasí Veber a Srpová (2008), kteří tvrdí, že firmy musí dnes jasně prezentovat svůj vztah k **jakosti** (např. jasnou formulací v cílech) a věnovat ji tak samostatnou část. Tuto svoji snahu může firma dokázat certifikáty shody s normami ISO 9001, které jsou zaměřené na systémy managementu kvality, nebo normami ISO 14001, které upravují systém environmentálního managementu. Bezpečnost v moderních provozních systémech je též spojována s bezpečností a ochranou zdraví pracovníků při práci. I tato tematika může být stručně popsána.

2.5 Marketing

V odvětví pohostinství a cestovního ruchu hraje marketing čím dál větší význam a to z důvodu již zmiňované větší konkurence, rostoucí komplexnosti poskytovaných služeb a členitosti trhu a mnohem zkušenějších zákazníků.

Marketing bychom měli chápat spíše jako nástroj, který nám v tržním prostředí pomáhá řešit situaci, kdy se nadbytek konkurentů na straně nabídky uchází o přízeň nedostatečného množství zákazníků (Řehoř a Srpová, 2010).

Kotler a Armstrong (2004) definují marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.

Firma musí mít nejprve jasně stanovit **marketingové cíle** (Řehoř a Srpová, 2010). Marketingové cíle by měly být podle Morrisona (1995) specifikovány podle cílového trhu, orientovaný na výsledky, kvantitativní – tedy vyjádřeny numericky a časově vymezeny. Uvádí zde příklad:

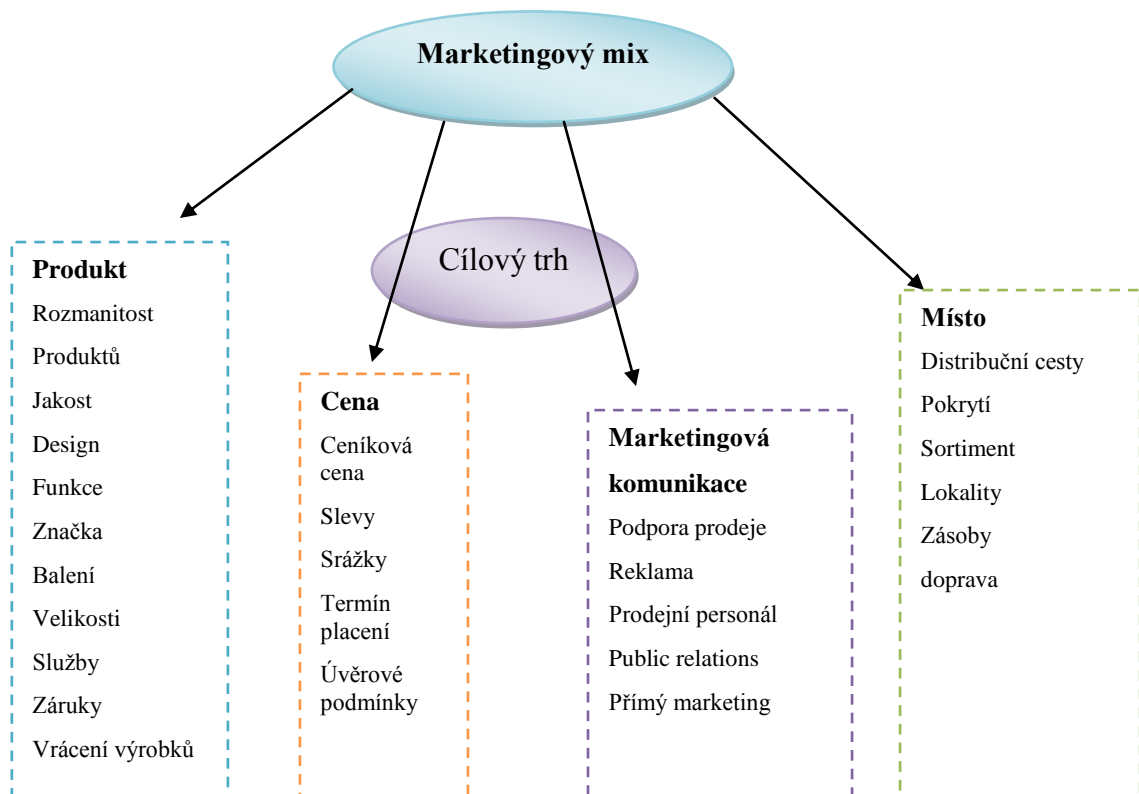
RESTAURACE – Zvýšit běžnou konzumaci (**VÝSLEDEK**) obědů pro obchodní cestující (**CÍLOVÝ TRH**) o 50% (**KVANTIFIKACE**) v období od 1. ledna do 31. května (**ČASOVÁ SPECIFIKACE**).

Morrison (1995) také uvádí pět typických přístupů k marketingu pohostinství a cestovního ruchu:

- používání více než jen „4P“,
- větší význam ústní reklamy, tzv. WOM,
- používání emotivní přitažlivosti propagace,
- rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami.

Kotler a Keller (2007) uvádí, že marketingový mix byl definován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů. Jedná se o výše zmíněné 4P: *product, price, place, promotion* neboli *produkt, cena, místo a propagace*.

Obrázek 4: Struktura čtyř P



Zdroj: Kotler, 2000, s. 114

Každé z uvedených čtyř P je možno z hlediska kupujícího označit za jedno ze čtyř C (Lautenborn, 1990):

Čtyři P

Produkt (product)

Cena (price)

Místo (place)

Marketingová komunikace (promotion)

Čtyři C

hodnota z hlediska zákazníka
(customer value)

náklady pro zákazníka
(cost to the customer)

pohodlí (convenience)

komunikace (communication)

Kotler (2000) doporučuje nejprve promyslet čtyři zákaznická C a teprve pak na tomto základě stavět svá čtyři P.

Morrison (1995) a Beránek a Kotek (2007) rozšiřují marketingový mix o další 4P v oblasti pohostinství a cestovního ruchu: people, packaging, programming a partnership, tedy lidi, nabídku balíku služeb, programovou specifikaci služeb a spolupráci.

3 Metodika

První část práce obsahuje přehled řešené problematiky, která je čerpána z dostupných literárních zdrojů. Těmito zdroji jsou české i zahraniční odborné publikace, periodiky a aktuální informace z internetových zdrojů z oblasti cestovního ruchu a podnikání. Podstatou struktury teoretické části je členění od obecného ke konkrétnějšímu, čímž bude získán ucelený přehled o dané problematice, na kterou je možno navázat dalšími částmi práce. Pro jejich zpracování bylo využito sekundárních i primárních zdrojů.

Sekundární zdroje byly využity v analýze studovaného území. Jednalo se především o informace z Českého statistického úřadu, internetových stránek Karlovarského Kraje, turistických portálů a z odborného časopisu COT Business. Mariánské Lázně zde jsou vymezeny z geografického, ekonomického a demografického hlediska, ale také z pohledu cestovního ruchu. V této kapitole je také velmi podrobně rozebrána charakteristika národností, které Mariánské Lázně nejčastěji navštěvují, spolu s informacemi o potenciálních konkurenčních podnicích stravovacích služeb.

Další část práce je představována sběrem a analýzou primárních dat. Jedná se o kvantitativní a kvalitativní výzkum za pomoci dotazníků a řízených rozhovorů. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost s gastronomií v Mariánských Lázních, hodnotící kritéria respondenta v oblasti pohostinství a zájem o tematickou restauraci ve slohu Empíru. Dotazníky (příloha 1) byly vyhotoveny ve třech jazykových mutacích a dotazování probíhalo od ledna do května 2013. Využilo se jak osobní distribuce, tak rozmístění dotazníků do informačních center a na recepcce ubytovacích zařízení. Během dotazníkového průzkumu se vyskytl problém odmítání dotazovaných zapojit se do výzkumu. Z 300 rozdaných dotazníků bylo vyplněno pouze 136. Tato neochota pravděpodobně plyne z faktu, že jsou lidé dotazníky přesyceni. Z tohoto důvodu byla nadále zvolena možnost zaměřit se na řízené rozhovory na Městském úřadě, konkrétněji na odboru Cestovního ruchu a dále v turistických informačních centrech ve zkoumané oblasti, která na základě svých odborných znalostí a dostupných informací měla zjištěné údaje doplnit, popř. potvrdit či vyvrátit. Řízené rozhovory vycházely z myšlenky, že odborníci ve svém oboru mohou poskytnout mnohem širší pohled na danou problematiku než jednotlivě oslovení respondenti. Ve skutečnosti bylo

zjištěno, že mnozí z nich konkrétními a podloženými informacemi nedisponují a v mnoha případech šlo pouze o subjektivní úvahy.

Po získání potřebných dat bude následovat syntetická část – vyhodnocení terénního šetření a porovnávání s výsledky z řízených rozhovorů. Poslední část obsahuje návrh podnikatelského konceptu stravovacího zařízení v kontextu zjištěných údajů. Jsou zde detailně popsány nejen základní charakteristiky podniku, jako např. umístění, rozloha, interiér či kuchyně, ale také organizační, marketingový a finanční plán podniku.

4 Studované území

Cílem této části práce je charakterizovat studovanou oblast, ve které se zamýšlené zařízení bude nacházet a zmapovat poskytované služby v této oblasti a to především z hlediska konkurence a možností dalšího rozvoje podniků.

4.1 Vymezení studované oblasti

Podnikatelský koncept svou podstatou zapadá do lázeňského města Mariánské Lázně, které je situováno v Karlovarském kraji. Pro geografické vymezení bylo čerpáno ze sekundárních zdrojů, kdy data byla získána z oficiálních stránek Karlovarského kraje a města Mariánské Lázně.

Mariánské Lázně spadají do chebského okresu a městem se staly počátkem 19. století. Architektura města je tvořena především klasicistními a empírovými domy, altány, pavilony a kolonádami. Pro město je typické prolnutí zástavby s přírodou ve formě parku. Zastavovací plán vzešel od stavitele Georga Fischera a uměleckého zahradníka Václava Skalníka roku 1818. Přírodní parky jsou nejcenějším dědictvím empíru, vznikly jakožto kopie zámeckých parků, tj. kopírovaly životní formu šlechty.

Mariánské Lázně jsou druhými největšími českými lázněmi s velkým bohatstvím minerálních pramenů. Přimo na území města jich vyvěrá cca 40 a v nejbližším okolí téměř 100 vývěrů. V současné době má město okolo 13.600 obyvatel.

Město leží v nadmořské výšce 578 m.n.m. Podnebí má vzhledem k nadmořské výšce charakter středočeský, průměrná roční teplota je +6,4°C a průměrná délka slunečního svitu činí 1670 hodin ročně. Jak již bylo výše poznamenáno, Mariánské Lázně spadají do chebského okresu, který spolu s karlovarským a sokolovským tvoří Karlovarský kraj.

Karlovarský kraj se nachází na západě území České republiky a vznikl rozdělením kraje Západočeského na Plzeňský a Karlovarský. Na severu a na západě uzavírá území republiky státní hranicí s Německem. Karlovarský kraj je především proslulý svým lázeňstvím. Na území kraje se nachází kromě Mariánských Lázní i lázně Karlovy Vary, Františkovy Lázně, Lázně Kynžvart a Jáchymov (Bocková, 2011).

4.1.1 Postavení Karlovarského kraje v cestovním ruchu

Karlovarský kraj disponuje podle Ježka a Tluchoře (2010) významným přírodním, historickým a kulturním potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu a lázeňství. Tento potenciál však v současné době není zcela využíván, což je dáno jednak nedostatečnou doprovodnou infrastrukturou (návštěvníci si často stěžují na nedostatečné možnosti trávení volného času), nízkou kvalitou některých základních i doplňkových služeb cestovního ruchu, dále pak problémy spojenými s kvalitou a kvalifikační úrovní pracovních sil, působících v cestovním ruchu a lázeňství, a v neposlední řadě s nedostatečným sociálním kapitálem³, což se projevuje v ne příliš vysoké míře spolupráce a partnerství mezi jednotlivými aktéry jak z podnikatelského, tak i veřejného a občanského sektoru. V roce 2011 navštívilo kraj 709 733 hostů. Podíl cizinců, kteří navštívili Karlovarský kraj, byl 68,3%. (Statistická ročenka, 2011).

4.1.2 Postavení Mariánských Lázní v cestovním ruchu

Pro Mariánské Lázně je cestovní ruch jedním z hlavních zdrojů financování. Město nemá jiný výraznější zdroj financí, než jsou daně z podnikání firem z oblasti cestovního ruchu. Při rozvoji města a cestovním ruchu z místních podnikatelů spolupracují především Léčebné lázně Mariánské Lázně, CUP VITAL, hotely Olympia a Krakonoš, zahradnické firmy a městské firmy Technický a dopravní servis a Lázeňské lesy, ostatní podniky se „vezou“ a nepřicházejí s žádnou iniciativou (COT Business, 2011).

Pro restauraci je rozvoj cestovního ruchu ve městě a tedy jeho potenciál důležitý, protože zahraniční klientela patří mezi naše potenciální zákazníky, a proto se zaměřují i na tuto oblast. Veliký potenciál rozvoje cestovního ruchu na Mariánskolázeňsku vidí starosta Zdeněk Král nejen v lázeňství a wellness, ale především v turistice sportovně rekreační s návazností na golf, cyklistiku, nordic walking, pobyt v přírodě a agroturistiku.⁴

Bohatý lázeňský cestovní ruch zažívalo město i v minulosti. O údolí, ve kterém vyvěrá mnoho výborných léčivých pramenů, věděli místní usedlíci již ve 13. století

³ Sociální kapitál jsou vlastnosti sociální struktury nebo sociálních vztahů, které usnadňují jednání jedinců založené na vzájemné spolupráci a které, jako důsledek, zvyšují hospodářskou výkonnost (Pileček, 2010).

⁴ Agroturistika má užší význam a jde výhradně o pobyty na fungujících farmách (hospodářstvích, selských dvorech) a související turistické aktivity (Ryglová a kol., 2011).

a v letech 1818 byly Mariánské Lázně prohlášeny veřejným lázeňským místem. Příliv lázeňských hostů znamenal brzy rychlý stavební rozvoj. Za finanční podpory tepelského kláštera zde zahradník Václav Skalník, architekt Jiří Fischer a stavitel Anton Thurner vytvořili půvabné parkové město s klasicistními a empírovými domy, altány, pavilony a kolonádami. Geniální prostorové členění města je z větší části zachováno dodnes. Návštěvu tohoto města si nenechalo ujít mnoho významných kulturních, vědeckých i politických osobností z celého světa – Johann Wolfgang Goethe, princ Fridrich Saský, Frédéric Chopin, Richard Wagner, Mark Twain, král Edward VII. Atd (Historie města Mariánské Lázně, 2010).

4.2 Stravovací zařízení ve studovaném území

V Mariánských Lázních je vysoká míra konkurence, která je z jedné strany představována hotely a z druhé strany hostinskými a restauračními zařízeními. Nejdříve se tedy zaměřím na konkurenci ze strany hotelů. V Karlovarském kraji došlo k nepatrnému snižování počtu hromadných ubytovacích zařízení, i přestože je počet hostů přibližně stejný. Kromě ubytování nabízejí hotely svým hostům balíčky služeb, ve kterých jsou nejčastěji zahrnuty polopenze. Každý hotel svým hostům nabízí také individuální stravování ve svých hotelových restauracích. Podle mého orientačního průzkumu se ceny obědů a večeří v hotelových restauracích pohybují nejčastěji v rozmezí 200 – 300 Kč, v závislosti na klasifikaci hotelu a skladbě pokrmu.

U pensionů je obvykle v nabídce ubytování pouze snídaně a z tohoto důvodu pensiony nejsou velkou konkurencí.

Průměrná doba pobytu se udržuje na stabilní úrovni 7 dnů, což je jednou tolik, než je celorepublikový průměr a pro zamýšlený podnik pozitivním jevem, protože hosté mají dostatek času se zorientovat ve městě a navštívit tak i jiná zařízení než pouze hotelovou restauraci.

Ze statistik počtu ubytovacích zařízení podle kategorie v Západočeských lázních vyplývá rostoucí obliba především 3 – 5 hvězdičkových hotelů (viz. příloha 3). Hotelů nižších tříd výrazně ubylo a standardní pozici si z jiných hromadných ubytovacích zařízení drží pouze kempy.

Přímo v Mariánských Lázních se nachází:

- 2 ***** hotely,
- 33 **** hotelů,
- 29*** hotelů,
- 4 ** hotely,
- 39 pensionů.

Obsazenost v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních podle kategorie ubytovacího zařízení v Karlovarském kraji je uvedena v příloze 2. Z těchto informací si lze nepřímou odvodit ekonomickou kupní sílu hostů a jejich preference. Hosté stále více využívají hotely 5* a 4* a zároveň se snižuje vytíženost hotelů 3* a pensionů.

Koncentrace hostinských a restauračních zařízení je ve městě poměrně vysoká (viz příloha 4), a proto budu posuzovat restaurační zařízení střední a vyšší třídy, s podobným výběrem À la carte a také ty, které z hlediska hodnocení na TripAdvisoru⁵ dosáhla nejvyššího hodnocení. Do hodnocení nebudeme zahrnovat pizzerie, asijské, italské, španělské restaurace, bary, sportbary, musickluby, rychlá občerstvení, čajovny, kavárny a hostinská zařízení nižší třídy. Dalším kritériem výběru je lokalita. Největší koncentrace potenciálních zákazníků je v centru města, tedy podél či okolo Hlavní třídy, kde bude umístěna i naše restaurace.

Z hlediska sklady jídelního lístku jsou pro nás největší konkurencí pouze dvě zařízení. Restaurace U Zlaté Koule, která sídlí 100 metrů od Kolonády a restaurace U Tetřeva, která leží na turistickém místě Kladské nedaleko Mariánských Lázní (14km). Obě restaurace se specializují na zvěřinu a ryby. Cenová úroveň je zde vyšší. Ceny v restauraci U Zlaté Koule jsou v průměru vyšší než ceny U Tetřeva, ale zato nabízejí více propracované pokrmy. V následující tabulce uvádím průměrné ceny skupin pokrmů v restauraci **U Tetřeva**:

⁵ TripAdvisor je největší světový cestovatelský portál poskytující užitečné informace a recenze hotelů, restaurací, destinací a atraktivit cestovního ruchu atd. Jedná se o největší cestovatelskou komunitu na světě, kterou navštěvuje více než 60 milionů návštěvníků měsíčně (TripAdvisor, 2013).

Tabulka 3: Průměrné ceny skupin pokrmů v restauraci U Tetřeva, Kladská

Restaurace u tetřeva	Cena v Kč
Teplé nápoje	50
Studené nápoje	30
Pivo	30 - 50
Destiláty, aperitivy	70 - 90
Předkrmy	90
Polévky	40
Hotová jídla	160
Maso (kuřecí, vepřové, drůbeží)	205
Zvěřina	280
Drůbež (kachna, křepelka, husa, bažant)	260
Ryby	213
Saláty 200g/400g	50/110
Dezerty	70

Zdroj: Restaurace U Tetřeva

Restaurace má otevřeno od 11 do 22 hodiny. Provozuje webové stránky ve čtyřech jazykových mutacích (v češtině, angličtině, němčině a ruštině). Nachází se, blízko naučné stezky kolem jezera, která spadá do chráněné krajinné oblasti Slavkovského lesa. K restauraci patří také penzion. Nabízí českou i mezinárodní kuchyni. Kapacita restaurace je určena pro 40 hostů v přední místnosti a dalších 45 míst je v zimní zahradě. Díky 14-ti kilometrové vzdálenosti neshledávám tuto restauraci až tak významným konkurentem.

Restaurace U Zlaté Koule sídlí v těsné blízkosti kolonády a je tak naším největším konkurentem. Otevírací doba je od pondělí do neděle od 12 do 23 hodin a nabízí českou i mezinárodní kuchyni. Restaurace se datuje od roku 1996 a zabývá se zážitkovou gastronomií při zachování tradic klasické domácí české kuchyně. Nabízí čerstvou zvěřinu, ryby, dary moře, kaviár a krevety. Kapacita restaurace činí 50 míst. Akceptují platební karty EM, VISA, EMEX, JBS. Stránky nejsou po vizuální stránce moc

propracované a jsou pouze v českém jazyce. Avšak český návštěvník zde najde základní potřebné informace, např. informace o restauraci, rezervaci, menu, kontakt atd. Jídelní lístek je v českém, německém a anglickém jazyce. Skladba jídelního lístku je různorodá a každá skupina pokrmů obsahuje 2 – 4 položky. Restaurace nabízí také denní menu v průměrné hodnotě 200 Kč. V následující tabulce jsou uvedeny průměrné ceny skupin pokrmů. Hodnoty uvedené v závorkách znamenají počet položek v dané skupině.

Tabulka 4: Průměrné ceny skupin pokrmů v restauraci U Zlaté Koule

Restaurace U Zlaté Koule	Kč
Studené předkrmy (4x)	417
Polévky (1x)	165
Teplé předkrmy (2x)	265
Lehká jídla (2x)	247
Drůbež (1x)	370
Ryby a mořské plody (9x)	456
Zvěřina (5x)	508
Specialita šefkuchaře (1x)	590
Staročeské speciality (2x)	367
Saláty (3x)	147
Deserty (2x)	140

Zdroj: Restaurace U Zlaté Koule

Nyní se zaměřím na restaurace umístěné poblíž či přímo na Hlavní třídě. Ze seznamu v příloze 4 jsem zde uvedla další tři konkurenty. Všichni mají v nabídce zvěřinu pouze okrajově 1 – 3 položky a dostatečnou nabídku ryb.

Restaurace Poštovní dvůr je zaměřená na ryby (celé ryby, steaky, filety a smažené ryby), průměrná cena činí 172 Kč. Sídlí na Hlavní třídě s otevírací dobou od 11 do 22 hodin. Přijímají stravenky a platební karty. Interiér restaurace standardní, jde o nekuřácký podnik s možností parkování a letní zahrádky. Webové stránky jsou pouze v českém a německém jazyce. Nabízí denní menu od 100 Kč.

Classic Café Restaurant je kavárna spolu s restaurací sídlící na Hlavní třídě hned naproti CK Cup Vital. Otevírací doba café je od 9 do 23 hodin a restaurace od 11 do 23 hodin s kuřáckými i nekuřáckými prostory. V letních měsících disponuje s letní zahrádkou. Restaurace pořádá pravidelná jazzové koncerty skupiny Dixiland se

vstupným 60 Kč. Kapacita restaurace je 54 míst, v kavárně 60 a na terase 40 míst. Jídelní lístek nabízí denní menu, vždy 3 hlavní chody a desert odděleně, v cenovém rozmezí 80 – 240 Kč + desert 40 Kč. Z jídelníčku si mohou hosté vybrat z široké škály nápojů, devíti salátů (malý 89 Kč, velký 147Kč), tří polévek (43Kč), čtyř pokrmů české kuchyně (170Kč), pěti drůbežích pokrmů (176 Kč), čtyř hovězích (268 Kč), z třech vegetariánských jídel (142 Kč) a třech ryb (193 Kč). Jsou jedineční vlastní výrobou italské zmrzliny FABBRI, průměrná cena poháru je 65 Kč. Stránky jsou velmi dobře zpracované, avšak chybí jazyková mutace.

Restaurace Filip I. je umístěn v Poštovní ulici blízko Hlavní třídy. Restaurace je otevřená od 11 do 23 hodin a nabízí tradiční českou a mezinárodní kuchyni. K dispozici je 40 míst v restauraci a 20 míst na letní terásce. Restaurace nabízí denní menu za 115 Kč, jež se skládá z polévky, hlavního chodu a desertu. Ze stálého jídelního lístku nabízí standardní pokrmy z kuřecího masa (133 Kč), vepřového (130 Kč), hovězího (264 Kč), saláty (35 – 115 Kč), bezmasá jídla (92 Kč), ryby (175 Kč). Dále nabízí zvěřinový pokrm Kančí medailonky za 250 Kč. Webové stránky obsahují především informace o ubytování (penzionu), o restauraci je zde pouze zmínka v podobě odkazu jídelního lístku. Chybí jazyková mutace.

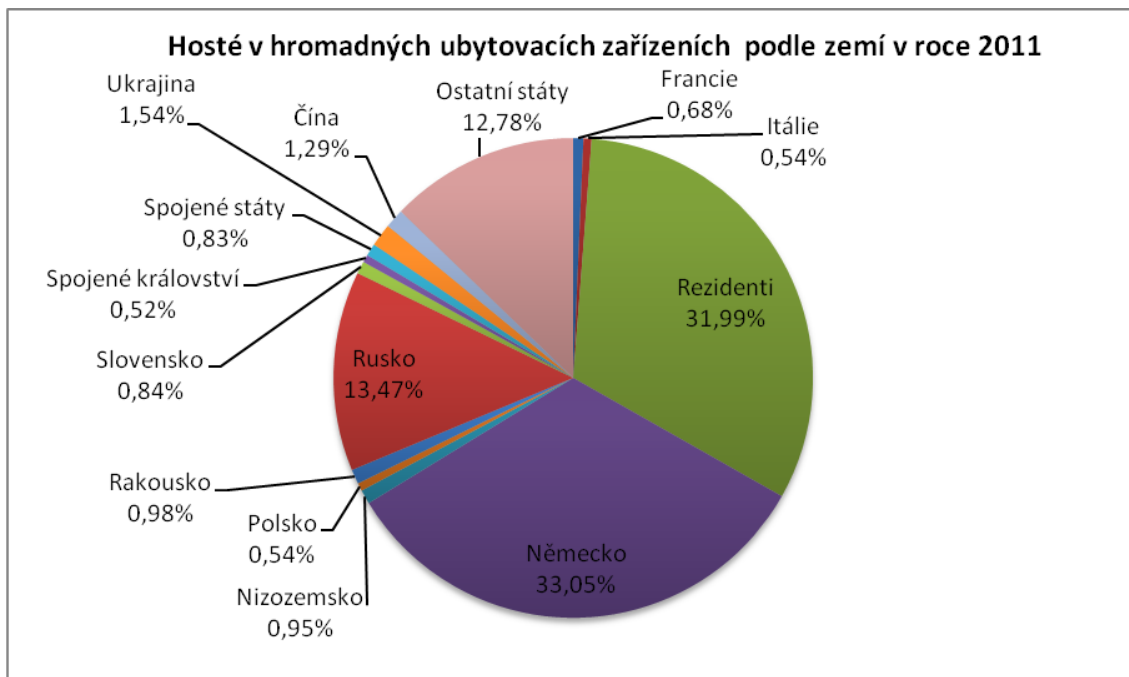
Z výše uvedené analýzy vyplývá vysoká konkurence v oblasti stravování v Mariánských Lázních a pro vstup na již téměř nasycený trh je potřeba najít mezeru na trhu. Touto mezerou na trhu shledávám restauraci s originální atmosférou z 19. století se zaměřením na čerstvou zvěřinu, ryby a českou kuchyni inspirovanou kuchařkou Magdaleny Dobromily Rettigové. Restaurace s podobným dobovým konceptem se ve městě a okolí neprovozuje ani jedna a v tom tkví naše konkurenční výhoda nad ostatními podniky. Některé restaurace mají ve městě tradici, ale nabízí především klasické pokrmy a klasický servis, který se dá očekávat v kterémkoliv jiném městě.

4.3 Zákazníci ve sledovaném území

Následující graf zobrazuje návštěvnost ubytovacích zařízení podle zemí za rok 2011. Nejvíce návštěvníků Karlovarského kraje pochází z Německa (232.401; 33,05%), druhá nejpočetnější národnost je česká (224.905; 31,99%) a třetí místo zaujímá ruská (94.716; 13,47%). Největší koncentrace Rusů se vyskytuje v Karlových Varech, ale v posledních

letech se ruská klientela přeorientovala na Mariánské Lázně a predikuje se, že tento trend bude nadále pokračovat. Nejsou to jen Rusové, ale rusky mluvící hosté ze zemí bývalé Ruské federace, Ázerbajdžánu, Kazachstánu, Ukrajiny a Běloruska.

Graf 1: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních podle zemí v roce 2011 v Karlovarském kraji



Zdroj: Český statistický úřad, 2011

Našimi potenciálními zákazníky budou tedy převážně Němci, Rusi a Češi s vyššími příjmy a proto se blíže podíváme na charakteristiku německého, ruského a českého národa.

4.3.1 Němci

Dle výzkumu agentury Ipsos Tambor v roce 2010 je u většiny německých turistů Česká republika spojována s Prahou, památkami a pivem, ale také s českou gastronomií. Mezi nejčastějším důvodem naplně zahraniční dovolené uváděli Němci relaxaci. Dle kategorie celkové výše příjmů domácností by ČR mohla očekávat návštěvu Němců, Rakušanů a Francouzů, jejichž domácnosti činí čistý měsíční příjem více než 3.200 euro měsíčně. Denní průměrná útrata na osobu během dovolené je v západoevropských státech v rozmezí od 41 do 80 eur. Němečtí turisté přijíždějí do naší země spolu s partnerem/partnerkou, preferují ubytování v hotelu s třemi a více hvězdičkami a opakovaně by se mohli vrátit turisté starší věkové kategorie nad 55 let. Léto je

nejčastěji uváděným obdobím dovolených (48%), ale především němečtí turisté, kteří již ČR navštívili, cestují i během jara a podzimu (35,8%) a zimy (15,9%).

Jako zdroj informací o svých cílových destinacích používají Němci:

- 35,9% doporučení přátel, známých a příbuzných
- 77,3% internet
- 34,7% cestovní kancelář
- 7,9% informační centrum
- 19,5 % média
- 9,5 % propagační materiály
- 14,4 % jiné zdroje (Czechtourism, 2010).

Mezi silné stránky ČR z pohledu Němců patří:

- velmi pozitivní zkušenost s návštěvou ČR
- vysoká znalost ČR, návštěvníci si spojují zemi nejen s Prahou, ale i s památkami, krajinou, jídlem atd.
- dobrá dostupnost ČR
- ČR je atraktivní pro letní i zimní dovolenou
- turisté se do ČR častěji vrací

Mezi slabé stránky České republiky patří:

- nízká znalost komunikace ČR mezi potenciálními návštěvníky
- mezi potenciálními návštěvníky mezi asociacemi s ČR dominuje hlavně Praha, další spojení je minimální (Czechtourism, 2010).

4.3.2 Rusové a Ukrajinci

V posledních letech se eviduje zvýšený zájem o příjezdový cestovní ruch z Ruska a Ukrajiny. Tito turisté jsou významní nejen z hlediska objemu příjezdů, ale také díky své nadprůměrné délce pobytu a vysokým útratám. Vnímají Česko jako vhodnou zemi pro poznávací turistiku a velmi atraktivní jsou pro ně i české lázně a wellness pobyty.

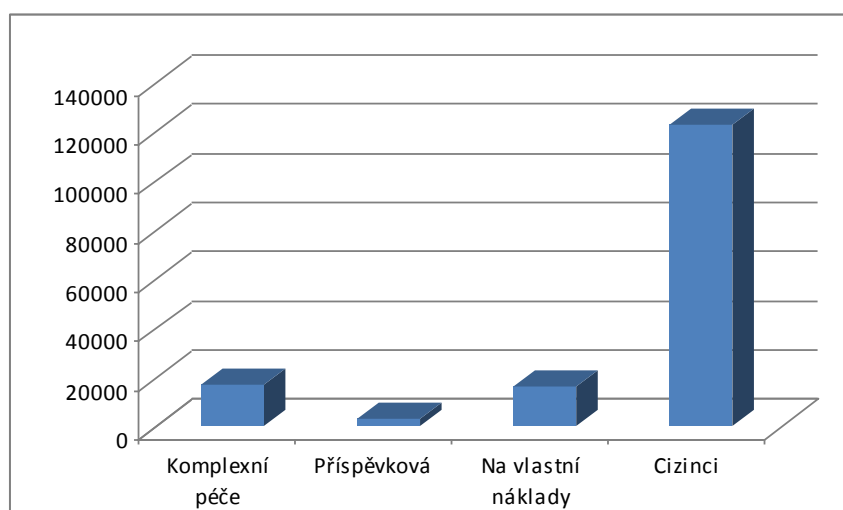
Generace 50+ má velký zájem o české lázně. Objevil se zájem o tematické zájezdy, např. pivní, gotické. Projevuje se velký zájem o českou kuchyni, je tedy možné pozicovat ČR jako místo gastronomické turistiky. Ruští turisté se sem vrací a doporučují návštěvu svým známým. Na prvním místě mezi zdroji informací o místě zahraniční dovolené je tzv. WOM, tedy doporučení a informace od přátel, známých, celebrit, pracovníků cestovních agentur a kancelářů. Na druhém místě, jen s malým odstupem, jsou internetové informační portály (Ipsos Tambor, 2010).

4.3.3 Češi

Češi tvoří jednu třetinu z celkového počtu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních Karlovarského kraje za rok 2011. Charakteristika českého účastníka cestovního ruchu v Mariánských Lázních bude vycházet především z předpokladu, že převažujícím motivem pobytu je léčení a rehabilitace. Pro tento účel bude využito informací ze zdravotnických statistik vydaných Ústavem zdravotnických informací a statistik ČR.

Lázeňská péče se dělí na komplexní (KLP) a příspěvkovou (PLP) a rozřazuje se podle indikačního seznamu. Komplexní péče je plně hrazena zdravotní pojišťovnou a příspěvková lázeňská péče je hrazena jen částečně. Mariánské Lázně nabízejí lázeňskou péči obojího typu. V následujícím grafu je vyjádřena struktura pacientů podle způsobu úhrady léčby v lázeňských zařízeních Karlovarského kraje za rok 2011.

Graf 2: Struktura pacientů podle způsobu úhrady za rok 2011



Zdroj: Zdravotnická statistika, 2011, vlastní zpracování

Z grafu je vidět veliký rozdíl v návštěvnosti českých a zahraničních pacientů. Celkový počet tuzemců činil 36.638, kdežto cizinců bylo 123.013. Z těchto dat lze usoudit, že potenciální klientela Mariánských Lázní a tedy i potenciální zákazníci podnikatelského konceptu stravovacího zařízení, budou tvořeni z větší části zahraniční klientelou.

Do zákazníků studované oblasti patří také obyvatelé Mariánských Lázní a okolí a ostatní účastníci cestovního ruchu (kromě již vymezeného lázeňského). V Karlovarském kraji byla v roce 2011 průměrná hrubá měsíční mzda 21.723 Kč. Průměrné mzdy se ale výrazně liší v návaznosti na odvětví. V Mariánských Lázních se podniká nejvíce v sektoru obchodu, ubytování, stravování a pohostinství. Tyto činnosti jsou zahrnuty v hlavní třídě „Pracovníci ve službách a prodeji“, kde průměrná hrubá měsíční mzda za rok 2011 činila 16.632 Kč a kromě třídy Pomocných a nekvalifikovaných pracovníků, jde o finančně nejhůře ohodnocená zaměstnání. Podle těchto informací nelze nahlížet na obyvatele Mariánských Lázní jako na významnou a tedy cílovou klientelu. Mezi potenciální zákazníky restaurace budou patřit obyvatelé s vyššími příjmy.

Dle výzkumu INCOMA Gfk (2010) návštěvnost restaurací „přímo úměrně“ klesá s věkem. Zatímco mezi mladými do 29 let je více než polovina (53%) respondentů s alespoň týdenní frekvencí návštěvnosti, ve věkové skupině nad 60 let se jedná jen o necelou čtvrtinu (24%). Frekvence obdobně roste se zvyšující se úrovní vzdělání. Do restaurace s cenami hlavních jídel 90 – 150 Kč by zamířila cca polovina respondentů, necelá čtvrtina (24%) navštívila restaurace nejnižší cenové kategorie (do 90Kč), zbývající čtvrtina připadá na restaurace dražší – 19% s cenami jídel 150 – 200 Kč, 5% nad 200 Kč. Mezi nejdůležitější atributy spojené s návštěvnou restaurace uvedli respondenti čistotu, udržovanost, kvalitu jídla (čerstvost potravin, vzhled a úprava pokrmů), správné vyúčtování, personál a atmosféru. U personálu kladou respondenti největší důraz na vstřícnost, aktivitu, všímavost, rychlost a pohotovost.

Tabulka 5: Očekávané služby ve vztahu k cenové kategorii restaurace

Cenová kategorie restaurace	Očekávané služby
Všechny kategorie	čistota, udržovanost, čerstvost použitých surovin, přehlednost menu, vzhled a upravenost personálu, popis složení pokrmů v menu, schopnost personálu poradit s výběrem jídla
Kategorie 3 (cena do 90 Kč)	navíc: pitná voda zdarma na stole, přijímání stravenek
Kategorie 2 (cena 91 - 150 Kč)	navíc: schopnost personálu poradit s výběrem vín, přijímání platebních karet, nekuřácká část
Kategorie 1 (cena nad 150 Kč)	navíc: schopnost personálu poradit s výběrem vín, přijímání platebních karet, nekuřácká část, jídlo bez použití polotovarů

Zdroj: INCOMA Gfk, 2010

Z výsledků výzkumu dále vyplynulo, že si respondenti vybírají restaurace na základě vlastní zkušenosti (38%) a doporučení známých (38%). Internetu využívá 17% a informace z propagačních materiálů restaurace 9%. Necelá čtvrtina respondentů si restaurace vybírají impulzivně (INCOMA Gfk, 2010).

5 Řešení a výsledky

Analýza primárních dat se provedla na základě dotazníkového šetření a prostřednictvím řízených rozhovorů.

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno postupem popsáním v metodické části a je podstatnou částí diplomové práce společně s řízenými rozhovory. Dotazník se skládal z uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek. Celkový počet otázek byl 21 s převahou uzavřených otázek.

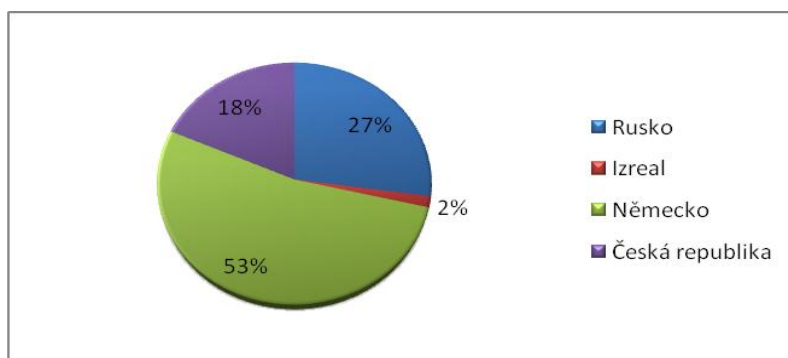
Dotazníkové šetření mělo na jedné straně zjistit charakteristiku účastníků cestovního ruchu v Mariánských Lázních a jejich postoje a preference v oblasti stravovacích služeb a na straně druhé, zda by měli zájem o tematickou restauraci.

Dotazníkové šetření probíhalo od ledna do května 2013. Předpokládaný počet vyplněných dotazníků byl na začátku ledna 300 kusů. Podařilo se však získat jen 136 použitelných dotazníků. Jako důvod neochoty k vyplňování dotazníků se jeví přesycenost využívání této formy získávání dat.

Ze 136 bylo získáno 60 dotazníků z přímého dotazování na turisticky nejfrekventovanějších místech v Mariánských Lázních. Zbýlá část dotazníků byla umístěna na recepcích hotelů a penzionů.

1. Ze které země pocházíte?

Graf 3: Země původu

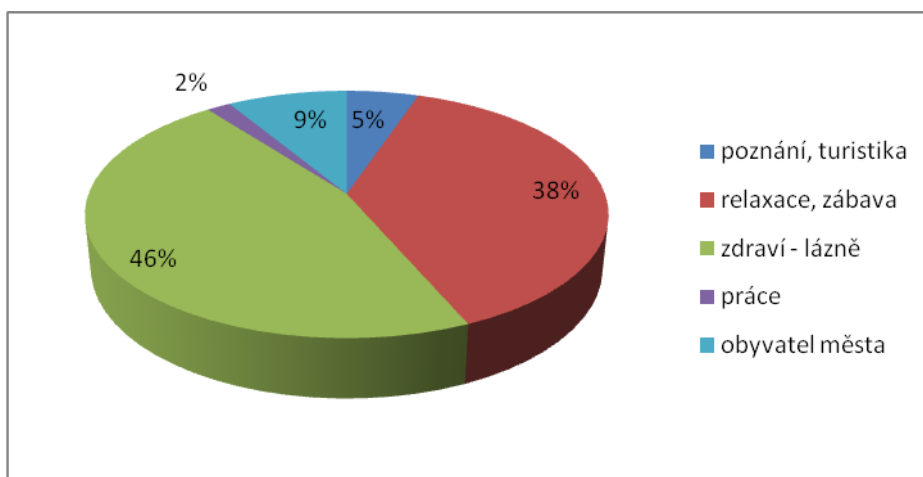


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z celkem 136 dotazovaných byla více než polovina německých respondentů (53%). Druhou nejpočetnější skupinou byla ruská národnost (27%). Zbylá část vzorku je tvořena Čechy (18%) a Izraelci (2%).

2. Převažujícím důvodem Vaší návštěvy v Mariánských Lázních je:

Graf 4: Převažující důvod návštěvy

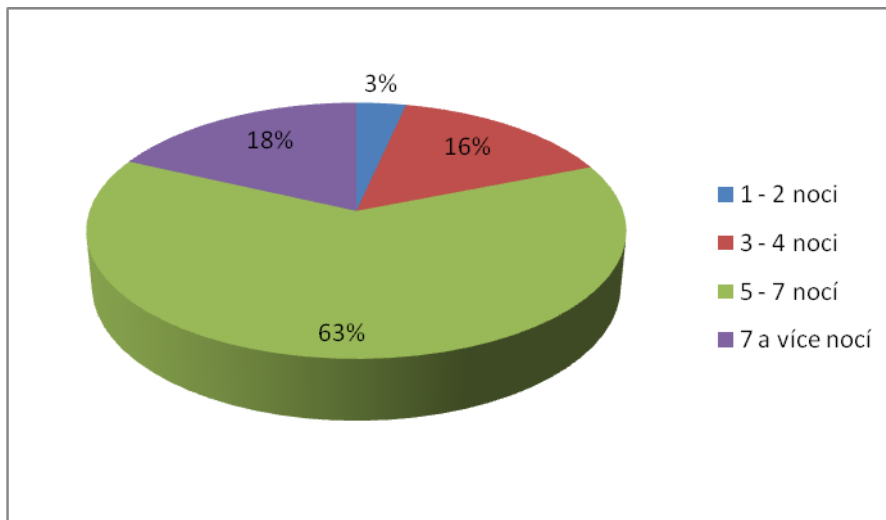


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dotazovaní velmi často zaškrtovali obě varianty, které se navzájem doplňují. Jako převažující důvod návštěvy uvedlo 46% lázně a 38% zvolilo relaxaci a zábavu. V podstatně menšině zvolili jako důvod své návštěvy poznání a turistiku (5%), a nebo šlo o obyvatele Mariánských Lázní. V dotazníku byla možnost zaškrtnout i tranzit a návštěvu příbuzných/známých, avšak ani jedna nebyla respondenty zvolena.

3. Jak dlouhý bude Váš pobyt zde?

Graf 5: Délka pobytu

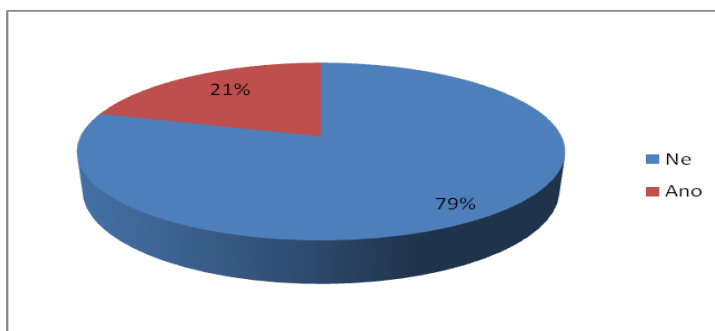


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 63% respondentů je ubytovaných ve městě po dobu 5-7 nocí, 18% dokonce déle než týden. Na 1 – 2 noci zůstávají pouze 3% respondentů. Ani jeden jediný z dotazovaných zde nebyl bez neclehu.

4. Držíte v současné době nějakou léčebnou či jinou dietu?

Graf 6: Užívání léčebné či jiné diety

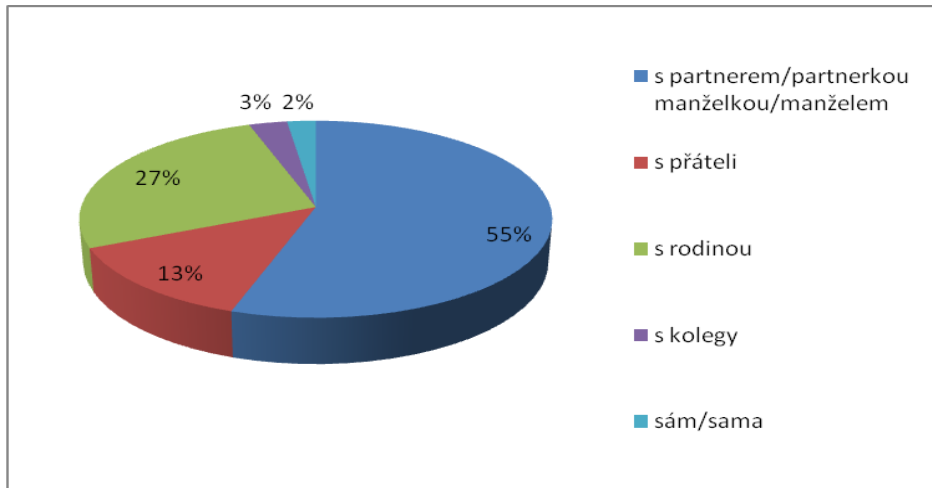


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dietu drží pouze 21% dotazovaných. Jako nejčastěji uváděný druh diety byla redukční dieta, diabetická a vegetariánská.

5. S kým navštívujete restaurace během Vašeho pobytu v Mariánských Lázních?

Graf 7: Doprovod při návštěvě restaurace

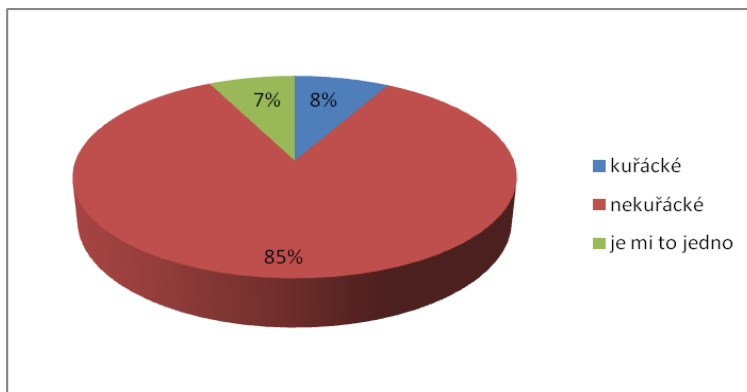


Zdroj: vlastní dotaznikové šetření

Přes polovinu respondentů navštívuje restaurace s partnerem/partnerkou či s manželkou/manželkou. Dalších 27% chodí s rodinou a 13% s přáteli.

6. Preferujete kuřácké nebo nekuřácké prostory v restauracích?

Graf 8: Preference kuřácké či nekuřácké restaurace

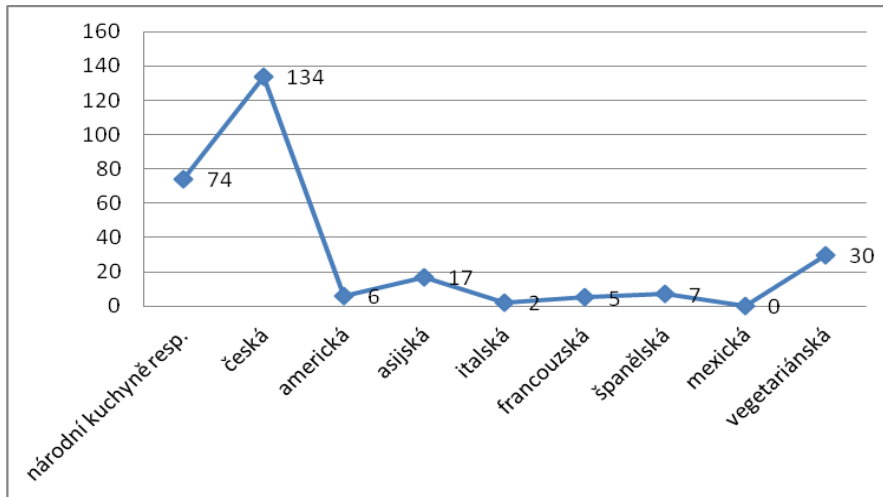


Zdroj: vlastní dotaznikové šetření

Pro nekuřácké prostory v restauracích byla většina dotazovaných (85%). Kuřáckou restauraci preferuje 8% dotazovaných a 7% je to jedno.

7. Jaký typ kuchyně v restauracích preferujete během svého pobytu v Mariánských Lázních?

Graf 9: Oblíbenost kuchyní během pobytu

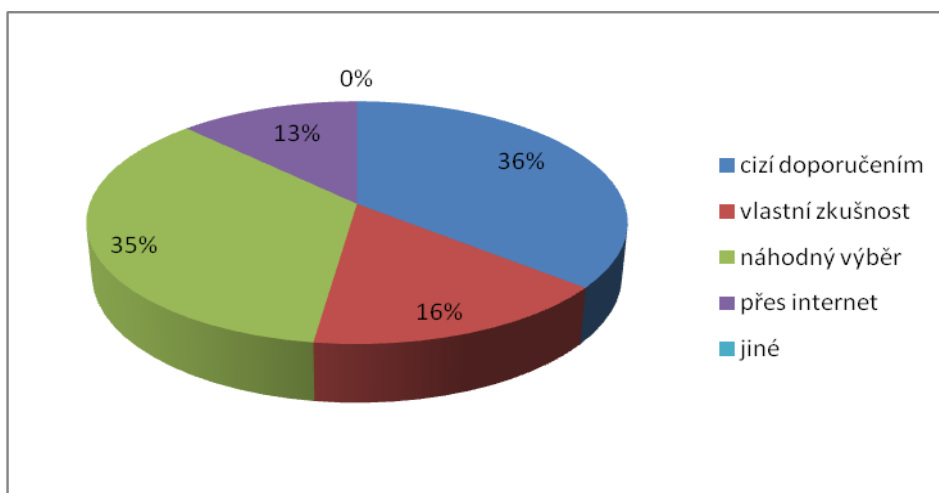


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí. Z grafu je zřejmé, že téměř všichni respondenti (134) preferují českou kuchyni a rádi se vrací také ke své národní kuchyni (74). Vegetariánskou kuchyni zvolilo 30 dotazovaných. Ostatní typy kuchyní jsou preferovány pouze vyjimečně.

8. Restauraci si nejčastěji vybíráte na základě:

Graf 10: Výběr restaurace



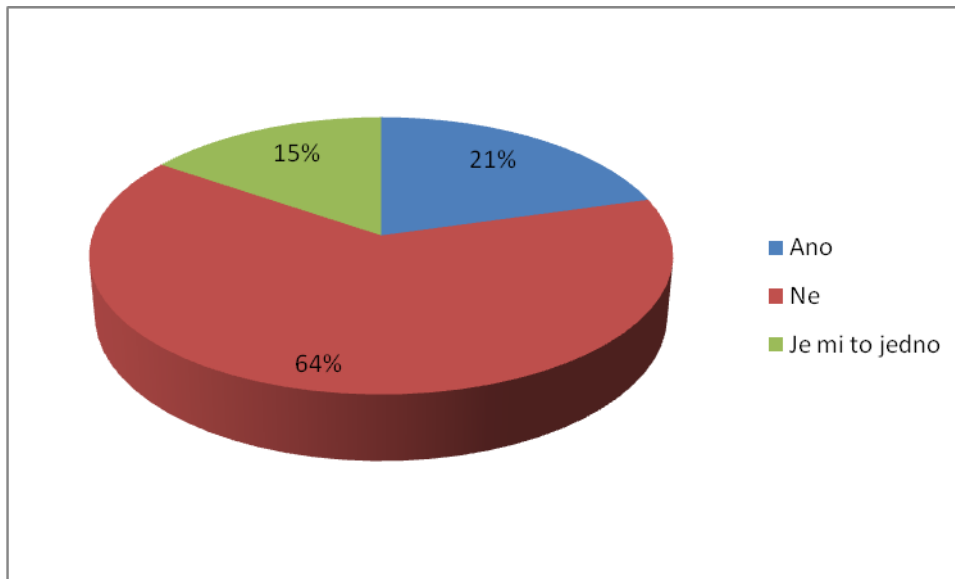
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Na otázku na jakém základě si nejčastěji respondenti vybírají restauraci zvolilo 36% na cizí doporučení. 35% dotazovaných si vybírá restauraci na základě náhodného

výběru. Vlastní zkušenost vybralo 16% a přes internet 13%. Pokud respondent zvolil internet, byla v dotazníku možnost vypsání zdrojů. Této možnosti obvykle respondenti nevyužili. Pouze jeden zodpověděl webové stránky Kauflandu a webové stránky Mariánských Lázní.

9. Bojíte se experimentovat v restauracích s jídlem/pitím?

Graf 11: Experimentování při výběru pokrmu

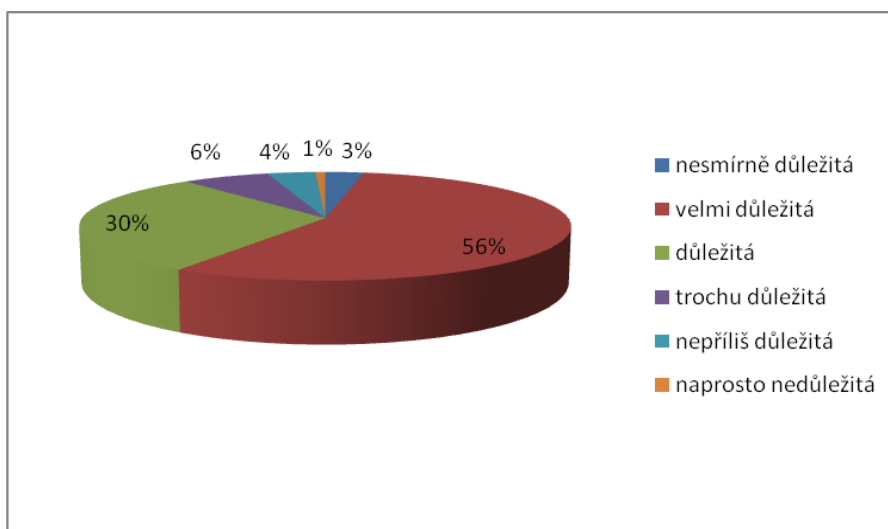


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Zajímavé je, že 64% respondentů rádo zkouší nové věci, což je dobré zjištění pro restaurace nabízející zajímavé a originální pokrmy. 21% nerado experimentuje a raději dává přednost osvědčeným pokrmům, na které jsou zvyklí.

10. Jakou roli pro Vás hraje gastronomický zážitek během Vašeho pobytu?

Graf 12: Významnost gastronomického zážitku

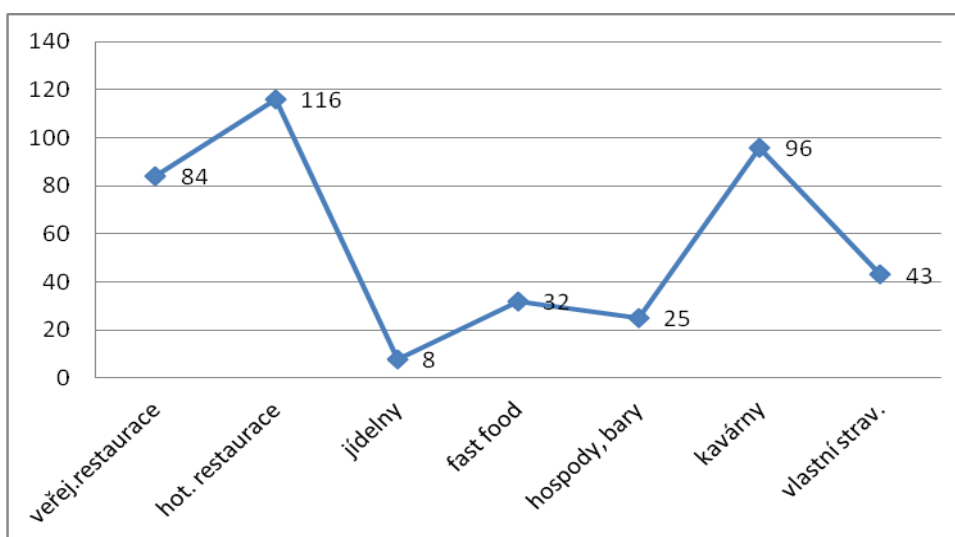


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z grafu je vidět, že pro většinu respondentů je gastronomie během pobytu ve městě důležitá (30%) až velmi důležitá (56%). Avšak existuje i určité procento respondentů, kteří dávají důležitost jiným faktorům než je gastronomie. Jedná se ale o menšinu.

11. Které z hostinských zařízení navštěvujete během svého pobytu?

Graf 13: Návštěvnost hostinských zařízení



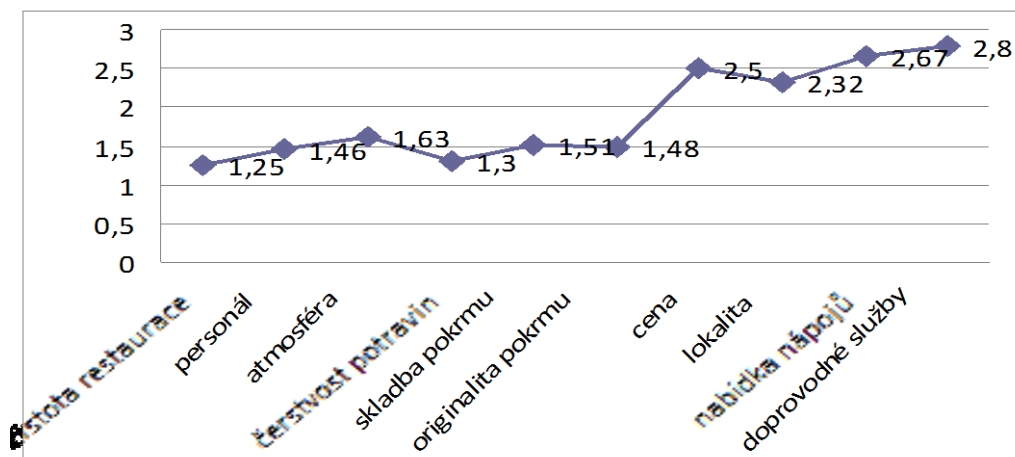
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dotazovaní navštěvují nejčastěji hotelové restaurace (116) a to v tom hotelu, kde jsou ubytováni. Rádi také navštěvují kavárny (96) a na třetím místě se umístily

resturace, které navštívilo 84 respondentů. U vlastního stravování uváděli respondenti nejčastěji nákup ovoce, jež měli pouze jako doplněk k ostatním druhům stravování.

12. Jak oceňujete kritéria v restauračních zařízeních?

Graf 14: Kritéria hodnocení restauračních zařízení



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

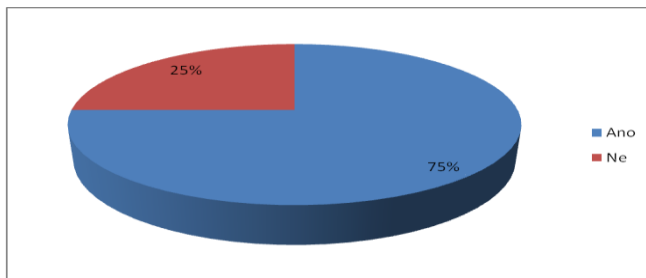
Jako velmi významé kritéria vnímají respondenti čerstvost potravin, čistotu restaurace, interiér a prostředí restaurace. Za významné považují skladbu potravin, originalitu a prezentaci pokrmu, obsluhu, ceny a lokalitu. U ceny z 67% respondenti vynechali odpověď. Za méně významné označili nabídku nápojů, doprovodné služby jako jsou koncerty a vystoupení.

13. Co očekáváte od restaurace ve slohu Empíru (19. stol.) včetně představy o menu?

Tato otázka byla otevřená. Z 88% zůstala nezodpovězena, z čehož lze usuzovat, že respondenti nevěděli co od takové restaurace očekávat. Zbylých 12% uvedlo menu typické pro danou dobu, příjemnou atmosféru a honosné chování personálu. Jeden také uvedl, že si v restauraci bude připadat jako na zámku.

14. Byl(a) by pro Vás restaurace ve stylu Empíru atraktivní?

Graf 15: Atraktivnost empírové restaurace

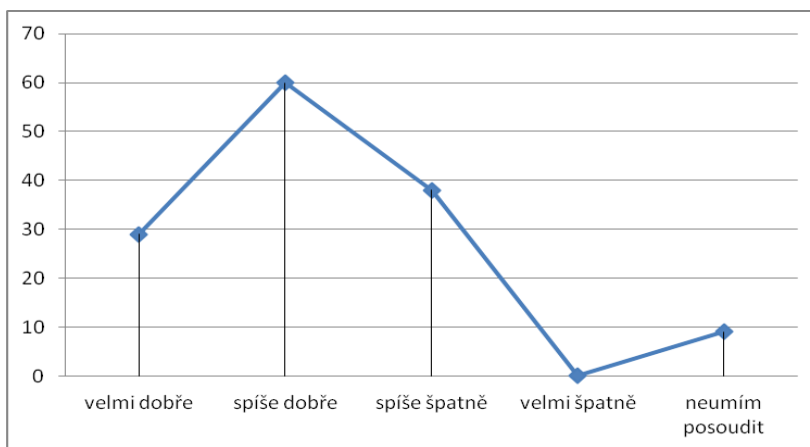


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

I přesto, že většina respondentů nemá představu o restauraci ve stylu Empíru, by 106 dotazovaných (75%) s největší pravděpodobností restauraci navštívilo. Pro zbylých 29 respondentů (25%) není tato restaurace atraktivní.

15. Jak hodnotíte úroveň stravovacích služeb poskytovaných v Mariánských Lázních?

Graf 16: Úroveň stravovacích služeb v Mariánských Lázních

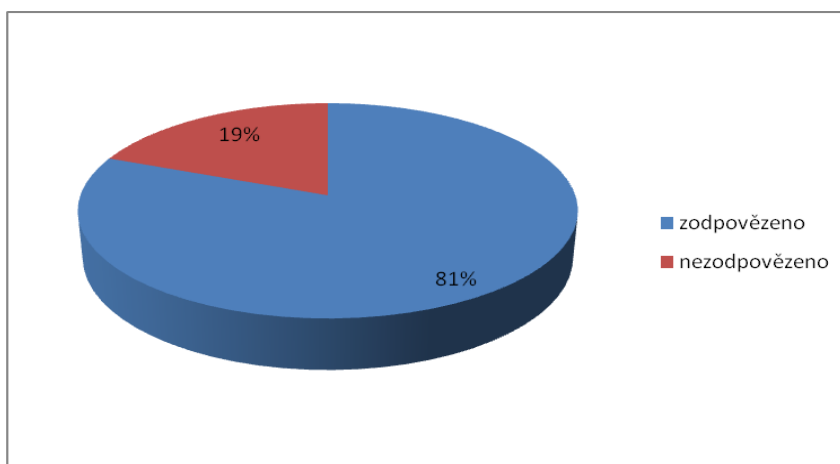


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Úroveň stravovacích služeb ve městě hodnotí 29 respondentů jako velmi dobré a 60 jako spíše dobré. Za spíše špatnou ji považuje 38 dotazovaných a nejčastější příčinou nespokojenosti byla hotelová restaurace.

16. Co nejvíce postrádáte v oblasti gastronomie v Mariánských Lázních?

Graf 17: Nedostatky vnímané respondetem v oblasti gastronomie

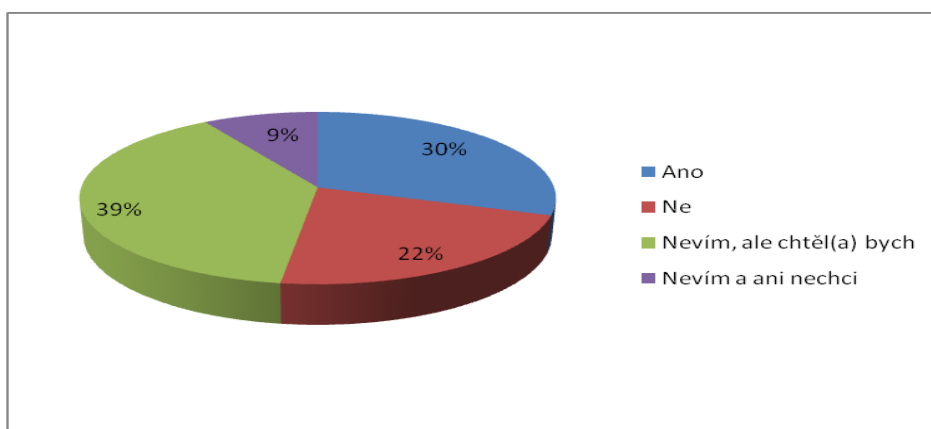


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tato otázka byla otevřená a nechalo ji nevyplněnou 81% respondentů. Ostatní (19%) zmiňovali nedostatečnou úroveň hotelové restaurace, kde pobývali a nebo jim chybělo coffee to go.

17. Máte rádi pokrmy ze zvěřiny, resp. masa zvěře, které bylo uloveno ve volné přírodě?

Graf 18: Oblíbenost zvěřiny

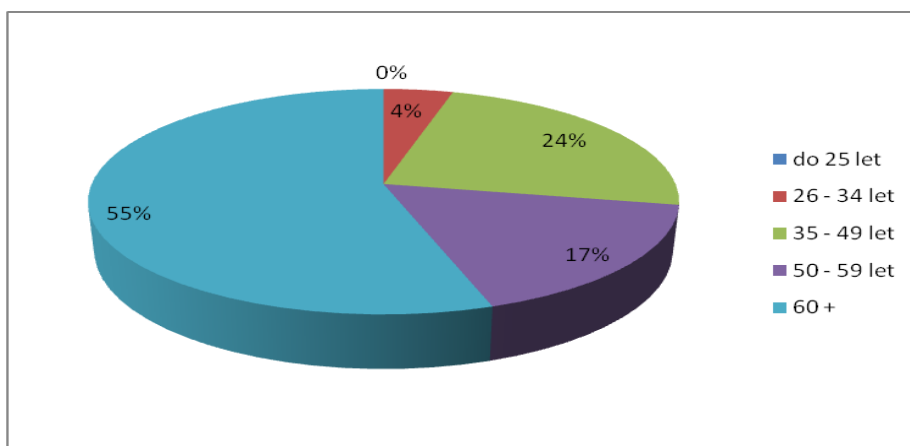


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z otázky vyplývá, že 30% má rádo pokrmy ze zvěřiny a dalších 39% zvěřinu ještě nikdy neochutnalo, ale chtělo by ochutnat. 9-ti % respondentů zvěřina nechutná a 22% nikdy zvěřinu nejedlo a ani nemají zájem ji ochutnat.

18. Věková kategorie

Graf 19: Věk

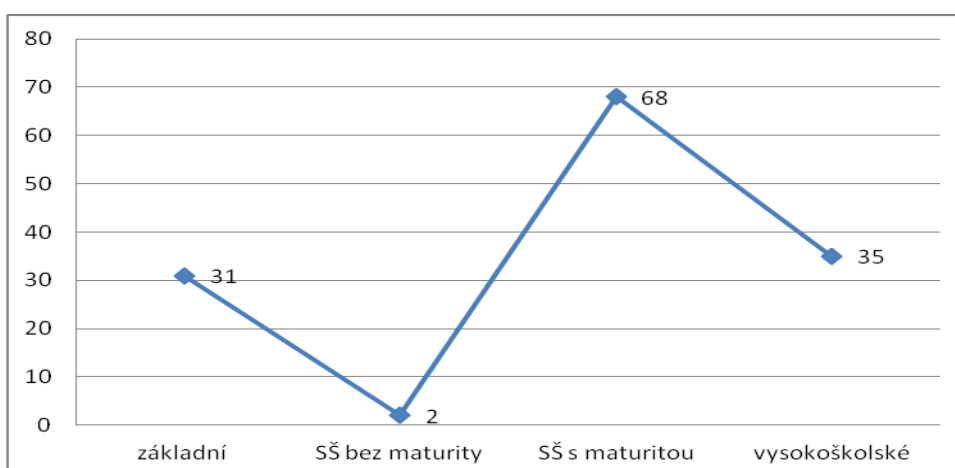


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Nejvyšší věková kategorie je zároveň také nejpočetnější. Respondentů starších 60-ti let byla více než polovina (55%), což se dalo předpokládat vzhledem k tomu, že větší podíl z celkového počtu respondentů tvořila německá klientela, která je tímto věkem charakteristická. Respondentů mezi 50. až 59. rokem bylo 17% a 35. až 49. rokem 24%. Nejméně početnou skupinou (4%) jsou mladí lidé od 26 do 34 let a ani jeden z respondentů nebyl mladší 25-ti let.

19. Vzdělání

Graf 20: Vzdělání

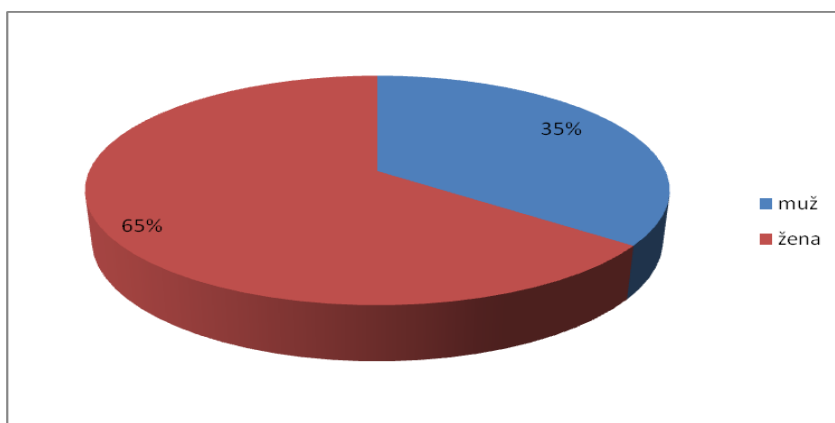


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Překvapujícím faktem je, že 31 respondentů má pouze základní vzdělání. Střední školu s maturitou absolvovalo 68 respondentů a vysokoškolský diplom vlastní 35 dotázaných.

20. Respondent je:

Graf 21: Pohlaví



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z dotazovaných bylo 48 mužů a 88 žen.

Otázka 21: Průměrný měsíční příjem

Na otázku týkající se příjmu dotazovaného odpovědělo pouze 45%. Z toho 9 respondentů má měsíční příjem v rozmezí 10.000 – 25.000 Kč, 24 dotazovaných obdrží měsíčně 25.000 - 50.000 Kč a 28 disponuje s příjmem nad 50.000.

5.2 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory byly provedeny v únoru 2013 na Městském úřadě za spolupráce Bc. Kamily Novohradské a v Informačním centru v Mariánských Lázních.

5.2.1 Městský úřad, Odbor investic a cestovního ruchu

1) Víte, jací účastníci cestovního ruchu navštěvují Mariánské Lázně z hlediska národnosti vč. procentuálního vyjádření věku a pohlaví?

V Mariánských Lázních je především ubytována německá, ruská a česká klientela. Poslední roky klesá procentuálně počet turistů z Německa, pro srovnání bylo v roce 2009 ve městě ubytováno 46% Němců a v roce 2011 to bylo již jen 39%. Avšak rychlý vývoj zaznamenáváme v ruské klientele. V roce 2009 bylo zaznamenáno pouhých 18%

a v roce 2011 se vyšplhala návštěvnost na 28%. Do budoucna předpokládáme ještě dynamičtější růst podílu ruské klientely.

2) Můžete podrobněji charakterizovat segment účastníků cestovního ruchu v ML?

U německé klientely poklesla návštěvnost především z důvodu zpřísnění podmínek na proplácení lázeňských pobytů pojišťovnou. Velmi solventní klientelou jsou Rusové, kteří jsou schopni a ochotni platit i za sanatoria, tedy za jedny z nejdražších pobytů v Mariánských Lázních.

3) Máte na MÚ přehled o stravovacích zařízeních v Mariánských Lázních?

Nezabýváme se problematikou stravovacích zařízení ve městě, a tudíž nemáme ani veliký přehled o samotných provozovnách. Seznam restaurací, který máme k dispozici, je umístěn v informačním měsíčníku Karlovarského kraje Promenáda.

4) Co si myslíte, že by restaurace situovaná v Mariánských Lázních měla mít, aby v tvrdé konkurenci obstála?

To je otázka, na kterou je obtížné odpovědět. Nikdo se doposud nezaobíral touto otázkou a nebyl tedy proveden ani žádný výzkum na toto téma. Většina těchto podnikatelů nemá povinnost poskytovat informace a podle mých zkušeností nemají ani zájem. Ve městě je mnoho restaurací, ale málokteré z nich mají zajímavý koncept a jinak zaměřenou kuchyni než většina z nich. Zaměřují se především na českou klasiku – svíčkovou, knedlo-zelo-vepřo apod.

5) Máte přehled o nezaměstnanosti v Mariánských Lázních? Jaká je nezaměstnanost v oboru pohostinství (kuchaři, číšníci)? Jakými nedostatky disponují nezaměstnaní?

Nemáme, pokud by odbor potřeboval tyto informace, obrátíme se na Úřad práce v Mariánských Lázních.

Úřad práce: Ve městě je míra nezaměstnanosti 6,87% a na každé volné místo připadá 24 uchazečů. Nejvíce nezaměstnaných (92) je ve věku 35 – 39 let a 85 uchazečů o zaměstnání je v rozmezí 55 – 59 let. Největší podíl nezaměstnaných je tvořen uchazeči se základním vzděláním (151) a se středním odborným vzděláním s výučním listem (216). Největší část uchazečů o zaměstnání tvoří provozní pracovníci ve službách a obchodu (164).

6) Podporuje město malé a střední podnikatele?

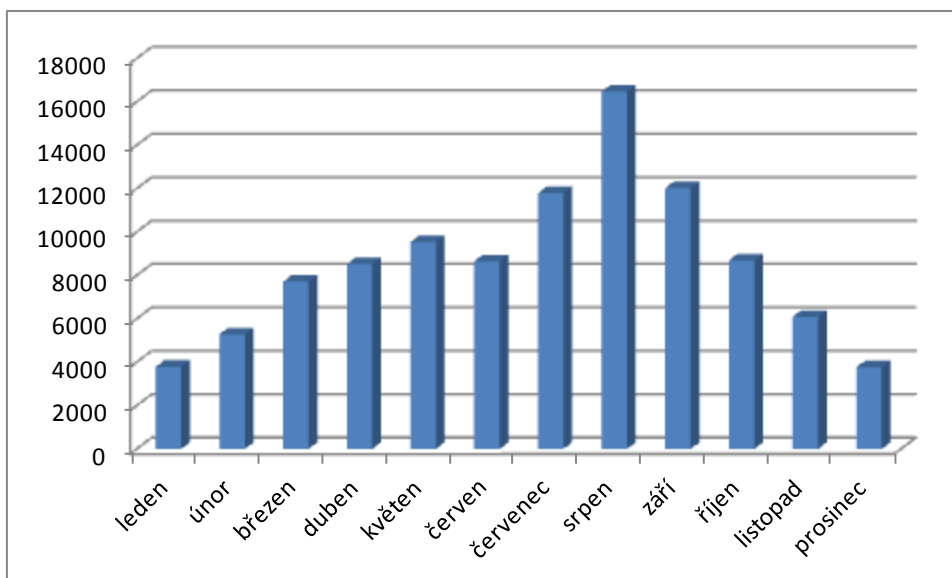
Veškeré aktivity a iniciativy ponecháváme na místních podnikatelích. V současné době neexistuje žádné sdružení podnikatelů. Začíná se pomalu rozvíjet myšlenka založení Asociace Cestovního ruchu, do které se budou moct podnikatelské subjekty v případě zájmu zapojit.

5.2.2 Informační centrum

1) Zaznamenáváte údaje o návštěvnosti Informačního centra? Ve kterých měsících máte zaregistrovanou nejvyšší návštěvnost?

Ano, máme zde zavedenou fotobuňku, která zaznamenává každého vcházejícího návštěvníka. Tyto informace poté dále posíláme do ATIC (Asociace turistických informačních center). Nejfrekventovanějším měsícem, co se týče návštěvnosti, je jednoznačně srpen, který v roce 2012 činil 16.466 návštěvníků. Důležitým motivem návštěvy města je kromě letní sezóny jistě také Chopinův festival. V červenci a v září bylo zaznamenáno okolo 12.000 návštěvníků. V květnu byla návštěvnost centra oproti červnu vyšší o 1.028, což by s největší pravděpodobností zapříčiněno zahájením lázeňské sezóny.

Graf 22: Návštěvnost Informačního centra Mariánské Lázně v roce 2012



Zdroj: IC ML, vlastní zpracování

2) Víte, jací účastníci cestovního ruchu navštěvují Mariánské Lázně z hlediska národnosti vč. procentuálního vyjádření, věku a pohlaví?

Přesné vyjádření Vám nejsme schopni sdělit, nedisponujeme s tímto typem dat. Z našeho pozorování dochází k situaci, kdy v Mariánských Lázních progresivně roste ruská klientela. Německá klientela je tvořena především důchodci ve věku 65+. Ruská klientela je zastoupena především střední věkovou skupinou, ale objevují se zde i rodiny s dětmi. To platí i u českých turistů.

3) Můžete podrobněji charakterizovat segment účastníků cestovního ruchu v ML?

Ruská klientela disponuje větší kupní silou než německá a česká klientela. Rusové čím dál častěji přijíždějí individuálně. Využívají a kontaktují samotné hotely a to především sanatoria, aby jejich prostřednictvím získali vízum a ušetřili náklady za služby cestovní kanceláře. Přímou ve městě je nejvýznamnější cestovní kancelář CUP Vital a Terma Travel. Němci a Češi se chovají mile a vstřícně, což se často nedá říct o Rusích.

4) Jaké informace od Vás návštěvníci požadují? Setkáváte se s dotazy turistů ohledně doporučení podniků stravovacích služeb?

Z 85% se ptají na praktické záležitosti, jako je dopravní spojení, kde jsou půjčovny aut, jaké jsou trasy a způsoby dopravy k atraktivitám v Mariánských Lázních a jeho okolí. Na podniky stravovacích služeb se turisté ptají a to především v průběhu hlavní sezóny. Celoročně se ptají hlavně ti, kteří jezdí do města na kratší dobu a tou je zpravidla prodloužený víkend.

5) Podle jakých kritérií doporučujete podnik stravovacích služeb?

Žádná kritéria nemáme. Ptáme se jich na druh kuchyně a poté na vzdálenost, kterou jsou ochotni jít. Výběr restaurace je poté subjektivní, především doporučujeme Park hotel restaurant, Filip, Classic a nebo restauraci Ve Skále.

6) Máte přehled o stravovacích zařízeních v Mariánských Lázních? Je možné u vás ponechat propagační materiály restaurace jako vizitky či letáky?

Ročně aktualizujeme seznam stravovacích zařízení, ve kterém zaznamenáváme základní údaje jako název provozovny, adresa, kontakt a otevírací dobu. Dále je rozřazujeme do následujících kategorií: klasické restaurace; pizza a rychlé občerstvení;

čajovny, kavárny a cukrárny. Propagační materiály tohoto typu u nás mít můžete. V současnosti zde máme vizitky pouze jedné restaurace.

7) Jaký druh kuchyně se podle Vás preferuje u návštěvníků/turistů?

Turisté vyhledávají jednoznačně českou kuchyni.

8) Myslíte si, že by byla tematická restaurace ve slohu Empíru pro turisty atraktivní?

Po uvedení Vaší představy o tematické restauraci si myslíme, že by o takovou restauraci mohli projevit zájem. V širokém okolí nevíme o jediné restauraci s podobným nápadem.

Shrnutí

Pokud se shrnou výsledky z dotazníkového šetření a zjištěné informace z řízených rozhovorů na Městském úřadě a v Informačním centru, zjistíme, že Mariánské Lázně jsou nejčastěji navštěvovány německou, českou a ruskou klientelou. Jedná se především o starší věkovou kategorii a převažujícím důvodem návštěvy města jsou lázně a relaxace. Průměrná doba pobytu je v průměru 7 dní a hlavní sezóna je v Mariánských Lázních od června do října. Avšak ani ostatní měsíce netrpí nedostatkem návštěvníků. Nejkritičtějším měsícem je leden.

Návštěvníci Mariánských Lázní jsou solventní klientelou, o čemž svědčí i fakt, že roste obliba 5* a 4* hotelů a hotelů nižší třídy ubývá. Toto tvrzení se potvrdilo i z dotazníkového šetření, kde u průměrného příjmu byly nejčastěji zaškrtnuté příjmy od 25.000 Kč a od 50.000 Kč. Finančně velmi silnou klientelou jsou Rusové. Z těchto faktů se dá vydedukovat, že pokud roste obliba luxusních hotelů, bude růst tendence i k preferenci kvalitních a luxusních restaurací.

Pro turisty je, jak vyplývá z dotazníků, gastronomie během jejich pobytu velmi důležitá a většina z nich není omezena dietou. Úroveň stravovacích služeb je ve městě vnímána turisty z větší části dobře a nedostatky vnímají nejčastěji v hotelových restauracích. Hotelové restaurace jsou díky balíčkům hotelů nejnavštěvovanějším podnikem stravovacích služeb a velmi oblíbené jsou také kavárny. Třetím nejnavštěvovanějším podnikem stravovacích služeb se dle dotazníkového šetření umístila restaurace, což je celkem pozitivní jev. Ve městě je velmi silná konkurence stravovacích zařízení a proto můj dotaz směřoval ke zjištění, co by měla mít restaurace,

aby v tvrdé konkurenci obstála. Paní Bc. Novohradská a pracovníci Informačního centra se shodli na tom, že další obyčejná restaurace by zde neuspěla a podnikatel, pokud chce uspět, musí přijít s něčím novým, aby se od místní konkurence odlišil.

Turisté mají velmi rádi českou kuchyni a z toho vyplývá, že se zahraniční klientela nebojí zkoušet nové pokrmy a nápoje. Tato skutečnost se potvrdila jak v dotazníkovém šetření, tak v řízeném rozhovoru v Informačním centru, kde se setkávají s dotazy ohledně doporučení dobré restaurace ve městě. Z dotazování také vyplynulo, že více než polovina respondentů má ráda pokrmy ze zvěřiny a nebo by chtěli zvěřinu poprvé vyzkoušet.

Většina dotazovaných neměla představu o tematické restauraci ve slohu Empíru, ale i přesto by byla pro ně tato restaurace atraktivní a pravděpodobně by ji navštívili. Zbylá část dotazovaných si nejčastěji představila jídelní lístek typický pro danou dobu, příjemnou atmosféru a vznešené chování personálu. Existují ale určitá kritéria, podle kterých host hodnotí celkový dojem z restaurace. Každý host má individuální vnímání jednotlivých kritérií, avšak z dotazníkového šetření vyplynula jako nejvýznamnější kritéria: čerstvost potravin, čistota restaurace, interiér a prostředí restaurace. Za významné považovali skladbu potravin, originalitu a prezentaci pokrmu, obsluhu, ceny a lokalitu. Za méně významné označili nabídku nápojů, doprovodné služby jako jsou koncerty a vystoupení.

Ve městě v současné době neexistuje žádné sdružení malých či středních podnikatelů, které by vedlo ke zvýšení konkurenceschopnosti svých členů. Podle získaných informací z informačního centra doposud neprojevili podnikatelé stravovacích zařízení zájem prezentovat svou restauraci v prostorách informačního centra, kde se vyskytuje vysoká koncentrace turistů.

6 Návrhy a řešení

V této části práce bude stanoven konkrétní podnikatelský koncept stravovacího zařízení v Mariánských Lázních. Koncept bude zaměřen především na popis podniku včetně jeho produktů a služeb, organizační zajištění, marketingovou strategii a hrubý finanční plán. Hlavním účelem tohoto konceptu je inspirovat zkušené podnikatele a dát tak impuls k založení první tematické restaurace v Mariánských Lázních.

6.1 Podnikatelský koncept

6.1.1 Popis podniku

Návrh podnikatelského konceptu restaurace ve slohu Empíru vznikl na základě několika faktů, které se navzájem doplňují. Mariánské Lázně jsou lázeňským městem s krásnými parky a empírovými a klasicistními budovami, a proto by do takového prostředí dokonale zapadla i restaurace ve stejném slohu, s profesionálním vystupováním obsluhujícího personálu, oděném v dobových kostýmech a se zcela originálním prostředím, ve kterém se bude podávat dobré české jídlo s nádechem lehké francouzské kuchyně. Odehrávaly by se zde koncerty komorní hudby, jež se běžně konaly na hostinách v 19. století. Dalším faktem je, že by další restaurace takového formátu ve městě ani blízkém okolí neexistovala. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že skoro třetina respondentů vnímala gastronomii v Mariánských Lázních jako spíše špatnou a nejčastější příčinou nespokojenosti byla hotelová restaurace. Díky tomuto zjištění a průměrné sedmidenní době pobytu, by se dalo předpokládat, že existuje dostatek času a motivů pro návštěvu veřejných restaurací ve městě.

Pro založení podniku stravovacích služeb zamýšleného rozsahu jsou nejvhodnější dvě právní formy podnikání. První formou podnikání je živnost, kdy restaurace provozuje hostinskou činnost dle Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. Druhou možností je založení společnosti s ručením omezeným. Každá forma má své výhody a nevýhody, např. zda jde o jednoho či více společníků či zda ručit celým svým majetkem, anebo jen do výše nesplacených vkladů. Rozhodnutí o právní volbě podnikání je čistě individuální záležitostí každého podnikatele. Pro účely této práce bylo rozhodnuto, že podnikání bude provozováno na základě živnosti.

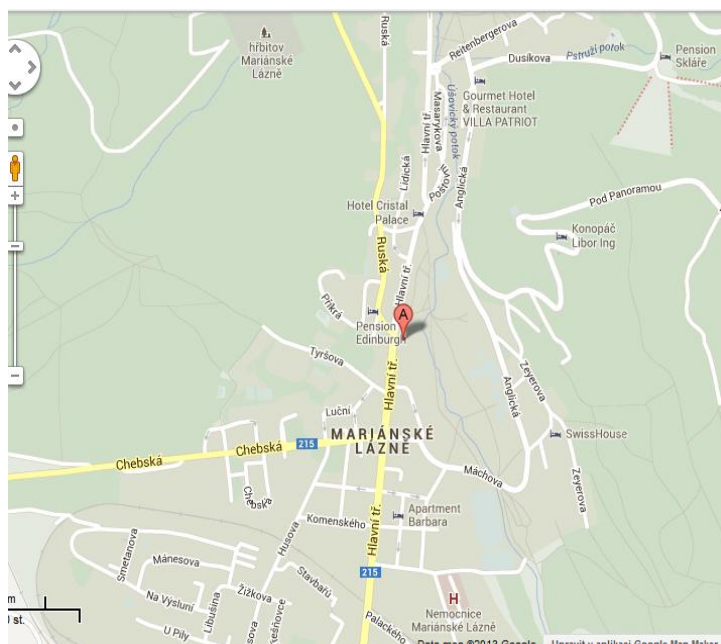
Bude se jednat o malý podnik s počtem zaměstnanců do 50. Hlavním záměrem restaurace Empire je poskytnout svým zákazníkům kvalitní služby s důrazem na maximálně možnou čerstvost potravin a autentičnost restaurace. Restaurace je stylizována ve slohu Empíru, vybavená dobovým interiérem a pro autentičnost budou zaměstnanci nosit dobové kostýmy. Cílem konceptu podniku je vcítění se hostů do doby 19. století, ve kterém byly Mariánské Lázně vybudovány a tak následně vytvořit v mysli hostů spojení „Mariánské Lázně – Empire restaurant“.

Restaurace bude čistě nekuřácká. Indicie, které k takovému rozhodnutí vedly, jsou následující:

- z dotazníkového šetření byla většina respondentů pro nekuřáckou restauraci,
- v Německu již platí zákaz kouření na veřejných místech,
- v Rusku platí od 1. června 2013 zákaz kouření na veřejných místech a v roce 2014 plánuje vláda zpřísnění zákona, který zakáže kouření i v restauracích a kavárnách (R zprávy, 2013),
- v České republice zákon o zákazu kouření na veřejných místech neprošel poslaneckou sněmovnou. Avšak výsledek průzkumu Median ukázal, že pro zákaz kouření v restauracích je v současné době téměř 70 % Čechů (COT Business, 2011).

Restaurace Empire bude provozována v budově, ve které jsou již umístěny obchody. Tyto obchody mají přístup z rušné Hlavní třídy, avšak restaurace bude mít vchod ze zadní strany budovy a tak dokáže poskytnout zákazníkům klid a odpočinek. Lokalita disponuje dostatečným prostorem pro umístění terásky s výhledem na lázeňský park, kterým protéká potok. Provozovna se tedy bude nacházet v pronajatém prostoru v přízemí o celkové ploše 190m². Kapacita restaurace je 60 míst. V hlavní sezóně (červen – září) bude k dispozici terasa nabízející 26 míst. Otevírací doba podniku bude sedm dní v týdnu od 11:00 do 22:00.

Obrázek 5: Umístění restaurace



Zdroj: www.maps.google.cz, 2013

6.1.2 Interiér restaurace

Jak již bylo výše zmíněno, interiér restaurace bude vybaven dobovým nábytkem. Bude se jednat o repliky zhotovené na zakázku, což sice navýší počáteční náklady na vybavení restaurace, ale podtrhne se tím celková autentičnost podniku. Empírový nábytek restaurace bude inspirován egyptskými vzory a bude zdůrazňovaná jednoduchá linie. Využijí se také zlaté barvy pro napodobení pozlacení nábytku. Empírové židle budou čalouněné a budou mít štíhlé přímé nebo mírně prohnuté nohy, skříně budou hladké s ornamentálními ozdobami. Oblíbenými druhy dřeva na počátku 19. století byly mahagon a eben a u levnějšího nábytku se místo mahagonu používal ořech, třešeň a místo ebenu černě mořená hrušeň. Tento druh dřeva postačí i pro účely restaurace. Využije se dvou tvarů stolů, aby se maximálně využilo prostoru restaurace, ale zároveň se zachovala tématika. Podle vzoru kulatého stolu se zadá zakázka i na čtvercový, aby nedošlo k nejednotvárnosti. Kulaté stoly budou vyrobeny ve dvou velikostech – pro 6-8 osob a pro 2 osoby. Pro 4 osoby budou vyrobeny čtvercové stoly.

Zdobným prvkem budou v restauraci nástěnné či sloupkové hodiny s pozlaceným orlem. Okna restaurace budou orámovány závěsy se vzorem střídajících se svislých pruhů. Tento vzor byl pro toto období typické.

Dalšími důležitými dekoracemi budou:

- veliké masivní zrcadlo,
- svícny a vázy,
- nástěnné obrazy s tematikou krajiny, květin a potravin.

Obrázek 6: Vzor empírové židle a kulatého stolu



Zdroj: theempirefurniture.com, 2013

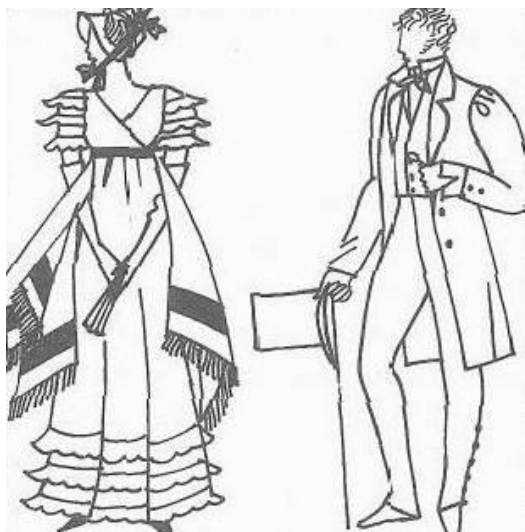


Zdroj: www.sutkus.com, 2013

6.1.3 Pracovní uniformy zaměstnanců

Zaměstnanci budou oblečeni v kostýmech ušitých na zakázku a budou inspirovány kulturou odívání dané doby, která byla ovlivněna antickým uměním. Ženský oděv, který je vyobrazen na obrázku č. 7, bude představován splývavými šaty s vysokým pasem a mírným výstřihem. Mužský oděv bude složen z fraku a košile s vysokým zvednutým límcem a širokou bílou vázankou. Frak bude jednobarevný. Kalhoty budou úzké s délkou pod kolena a na ně budou navazovat bílé punčochy. Ke každému mužskému kostýmu bude vytvořena typická pánská pokrývka hlavy – tzv. cylindr.

Obrázek 7: Vzory empírových kostýmů



Zdroj: www.skolatextilu.cz, 2003

6.1.4 Kuchyně

Kuchyně bude směřována též do doby Empíru a klasicismu. Je ale potřeba si uvědomit, že v této době byla gastronomie na jiné úrovni než současná. V současné době nelze připravovat a podávat pokrmy zcela identické z doby 19. století, protože gastronomie se vyvíjí společně s vývojem člověka, společnosti a životních podmínek vzhledem k dostupnosti surovin a objevování nových zdrojů. Příkladem dostupnosti surovin mohou být račí pokrmy, které se v Čechách v době 18. a 19. století hojně vyskytovaly a patřily mezi velmi oblíbené pokrmy. Dneska jsou však raci chráněni.

Hlavní inspirace pokrmů bude čerpána z údajů dochovaných z této doby. Velkou představitelskou české kuchyně byla Magdalena Dobromila Rettigová, autorka *Domácí kuchařky*, která je podle Rettigové původně určena pro zámožné měšťské i jiné domácnosti nebo pro „domy vrchnostenské“. Mezi další zdroje inspirace se bude zařadit kuchařka *Staročeské umění kuchařské* od Čejka Zibrta, *Bavorské kuchařky v Čechách* od M. A. Neudekerové a nebo *Knížky kuchařské* od Václava Pacovského.

Z dochovaných spisů týkajících se historie české gastronomie je známo, že se již v 17. století pokrmy staly lahůdkami a připravovali se bažanti, želvy, zvěřina a dovážené ryby. Na jídelní lístek se dostalo telecí maso a prim hrály paštiky. Ty se připravovaly z masa tetřevů, holubů, kachen, drobného ptactva, tresek, raků a lanýžů. Tento trend pokračoval i v 18. a 19. století. Více se začaly jíst sladké pokrmy, například

dorty a čokoláda, pekly se bábovky, buchty a palačinky. V této době se k nám dostal také vyhlášený knedlík, který je zřejmě původním pokrmem tyrolských horalů. Až postupem času se stal naším národním jídlem. 17. a 18. století je obdobím objevů nových druhů alkoholických nápojů z kvašené a pálené ovocné šťávy (slivovice, třešňovice, borovička...). V 18. století se velmi rozšířilo pití piva, kávy a kořalek (Jenerálová, 2010).

Jídelní lístek bude tvořit šéfkuchař spolu s kuchaři a majitelem podniku na společných poradách. Majitel podniku bude udávat hlavní směr jídelního lístku ve spolupráci s šéfkuchařem. Šéfkuchař bude v případě potřeby upravovat staré receptury kuchařek a bude nést za jejich finální verzi zodpovědnost. Návrh jídelního lístku je k nahlédnutí v příloze 5 a bude k dispozici také v německém, ruském a anglickém jazyce. Skladba jídelníčku bude tvořena ze stálé nabídky jídelního a nápojového lístku. Restaurace bude nabízet také denní menu, které bude obsahovat jeden předkrm, jednu polévku a dva hlavní chody. Díky menšímu počtu položek v denním menu se předpokládá vyšší obrát těchto pokrmů a tím by se měla zajistit také jejich čerstvost a kvalita.

6.1.5 Doprovodný program

V období Klasicismu a empíru byla oblíbená komorní hudba díky své intimitě hudebního zážitku. Komorní hudba se hrávala v menších prostorách a proto je vhodná jako ideální doprovodný program do restaurace Empire. Počet děl komorní hudby je obrovský a zahrnuje díla různé kvality, od salónních skladeb až po mistrovská díla patřící do zlatého fondu světové hudby jako např. Beethovenovy smyčcové kvartety. Čerpat skladby je možno také od skladatelů Antonína Dvořáka, Jana Maláta, Josefa Suka, Leoše Janáčka atd. Smyčcové kvarteto lze zajistit ve spolupráci se Základní uměleckou školou v Mariánských Lázních. Koncerty se budou pořádat 1x14 dní v pátek od 19 – 21 hodiny za honorář 4.000 Kč. Vybíráno bude symbolické vstupné ve výši 50 Kč za osobu.

6.1.6 Cíle a strategie společnosti

Hlavním cílem restaurace Empire je poskytnout svým zákazníkům kvalitní služby a to v podobě čerstvé a propracované nabídky jídel, perfektního servisu a výjimečného prostředí. Společnost by si ráda v co nejkratší době vybudovala stálou klientelu, dobré

vztahy s dodavateli surovin a pevnou a důvěrnou spoluprací s městem a Léčebnými Lázněmi a.s. V prvních třech letech se plánuje reinvestice veškerého zisku, který společnost vygeneruje.

Dlouhodobým cílem je vybudování takové image restaurace, aby pro turisty působila jako součást Mariánských Lázní, místo, které nesmí během své návštěvy vynechat a tím dosáhla významného postavení na trhu v místní lokalitě. Z dlouhodobého hlediska se bude dle vývoje a úspěšnosti restaurace Empire zvažovat otevření druhého podniku na Kolonádě. Tyto prostory jsou velice lukrativní, čemuž odpovídá i cena a proto musí mít podnikatel jistotu o úspěšnosti jeho podnikatelského záměru a disponovat také významnými kontakty ve společnosti Léčené Lázně a.s., pod které kolonáda spadá. Restaurace by se mohla také angažovat u významných akcí typu Zahájení lázeňské sezóny, které se pořádá v květnu či na srpnovém Chopinově festivalu.

6.1.7 Marketingový plán

Marketingový plán popíše „5-ti P“, která se skládají z produktu, ceny, distribuce, marketingové komunikace a lidí. V literatuře se obvykle uvádí 5 (Királ'ová, 2006) až 8P (Morrison, 1995; Beránek a Kotek, 2007). Pro představení marketingového plánu byl vybrán model 5 P, kdy další marketingová P, například partnership a programming jsou začleněna do produktu.

Produkt

Lidé jdou do restaurace, protože chtějí vystřídat prostředí, chtějí se bavit a relaxovat. O to větší chuť mají lidé na dovolené, kdy stravování je vedle ubytování často nejdůležitějším atributem spokojenosti. V Mariánských Lázních je trh stravovacích služeb téměř nasycen, a proto pokud chce vstupující podnikatel uspět, musí najít mezeru na trhu. Dosud na trhu neexistuje koncept **dobové restaurace**, která svojí podstatou perfektně zapadá do mariánskolázeňského prostředí. Na zákazníka by měla při vstupu do restaurace dýchat atmosféra začátku 19. století, tedy doba, ve které Mariánské Lázně rozkvétaly. Orientovat se budeme na česko – francouzskou kuchyni, protože v této době byla česká kuchyně výrazně ovlivněna francouzskou. Doménou jídelníčku bude čerstvá zvěřina, ryby a česká kuchyně. Navrhovaná nabídka jídel je popsána v příloze 5. Hlavní zásadou přípravy pokrmů bude čerstvost a sezónnost. Zákazník bude mít možnost objednat si poloviční porci za 70% ceny. Nápojový lístek bude obsáhlý s velkou

nabídkou francouzských i českých vín, piv a pálenek. Zákazníci budou moci platit hotově (v korunách, eurech), platební kartou či stravenkami. Podnik bude nabízet možnost zamluvení restaurace k uspořádání akcí typu svatby či firemní večeře. V restauraci bude k dispozici wifi připojení a také možnost půjčení publikací o historii Mariánských Lázní, o období Klasicismu a empíru a první české kuchařky Magdaleny Dobromily Rettigové.

Klíčovou rolí v naší restauraci bude zaujímat **obsluha**. Jak vyplynulo z průzkumu, většina zahraničních i českých zákazníků je nespokojena s přístupem obsluhy, i přestože je velmi známé Baťovo přísloví „naš zákazník náš pán“. Obsluha bude oděna v dobových kostýmech a vystupování číšníků bude na velmi galantní a profesionální úrovni. Samozřejmostí bude neustálý úsměv a ochota vždy pomoci zákazníkovi. Proškolený personál bude znát velmi dobře nabídku a skladbu jídel i nápojového lístku. Personál bude umět německy a rusky komunikativně a anglicky na základní úrovni.

V restauraci bude uplatňován jednoduchý způsob obsluhy. Číšník se přicházejícím hostům mírně ukloní a mile a krátce je přivítá v Empírové restauraci. Pokud zná hosta jménem, při každé příležitosti jej konkrétně osloví. Poté se zeptá, zda mají zarezervován stůl či mají nějaké požadavky a umožní hostům případný výběr míst dle jejich požadavků. Během zavádění hostů ke stolu číšník okamžitě vyhodnotí místa u stolu a stanoví zasedací pořádek podle pravidel: ženu nebo významného hosta usadí na komfortnější místo: sedí-li naproti sobě, pak záda ke zdi, čelem do místnosti, sedí-li vedle sebe, pak po své pravici. Číšník nabídne ženě židli jako první. Hned po usazení dostanou hosté na tácku horký vlhký bílý froté ubrousek, aby si otřeli ruce a měli pocit čistoty. Poté jim číšník donese jídelní lístek a otevřený ho hostům podává zprava. Nabídne hostům různé druhy drinků a aperitivů a vyzvedne především kořalky a pálenky, které se v Empíru často konzumovaly. Při samotném objednávání jídla je číšník připraven kdykoliv pomoci s výběrem a krátce o daném pokrmu hovořit a za každou převzatou objednávkou poděkuje. Nikdy nepoužije slovo „nemáme“, ale automaticky nabídne vhodnou variantu. Když zakládá číšník na stůl, místo „prosím“ pozorně popíše nápoj či jídlo, které servíruje. Obsluha bude v pravidelných intervalech přicházet k hostovi a bude se ho ptát, zda něco nepotřebuje, a nebo v případě vytíženosti se alespoň bude dívat ke stolům hosta, který tak může nepatrným gestem naznačit, že vyžaduje přítomnost obsluhujícího. Obsluha odnáší ze stolu až po skončení

konzumace pokrmu všech spolustolovníků a během sklizení se ptá hosta na spokojenost s jídlem. Po hlavním chodu nabídne dezert a kávu. Forma placení bude prováděna prostřednictvím desek, ve kterých bude umístěna účtenka. Po 3 minutách se obsluhující vrátí, desky odnese a přinese zpět s veškerou hotovostí. Poté bude na zákazníkově, zda ponechá nějaké peníze na stole. Při odchodu hosta se přítomní pracovníci rozloučí – poděkují za návštěvu a pozvou hosty k další návštěvě.

Mezi nejdůležitější **dodavatele** bude patřit Berbera s.r.o., Fish market a.s., Žatecká farma a Zahrada Teplá.

Berbera s.r.o. je prodejce zvěřiny se sídlem přímo v Mariánských Lázních, což umožní za relativně nízké náklady flexibilně reagovat na poptávku se zajištěním vysoké čerstvosti masa.

Fish market a.s. je prodejna ryb se sídlem v Jesenici u Chebu a zaměřuje se především na okolní provozy lázeňských domů a restaurací, do kterých spadají i Mariánské Lázně. V její nabídce jsou jak sladkovodní, tak některé druhy mořských ryb.

Sezónní zeleninu a ovoce bude dovážet Žatecká farma. Nabízí několik odběrných míst a jedním z nich jsou i samotné Mariánské Lázně. Druhým dodavatelem a to nejen ovoce a zeleniny bude Nowaco.

Dodávky čerstvých bylinek a květin zajistí Zahrada Teplá. Dodavatelem francouzských vín bude Vins de France. Sudové pivo bude dodávat rodinný pivovar Chodovar, vzdálený 8 km od Mariánských Lázní, českobudějovický Budvar a Pilsner Urquell. Také je možnost nakupovat ve specializovaných velkoobchodech jako je Makro nebo Elko.

Hlavním dodavatelem destilátů a likérů (jako např. borovička, hruškovice, ořechovky atd.) bude rodinná firma Žusy s.r.o.

Ve městě fungují tři obchodní řetězce Tesco, Kaufland a Lidl, ve kterých je možno, v případě potřeby, nakoupit potraviny během několika minut.

Cena

Jak již bylo zmíněno, budeme nabízet pokrmy z kvalitních a čerstvých surovin, což sebou nese také určitou výši nákladů a tedy i vyšší konečnou cenu. Při stanovování cen

se bude vycházet z nákladově orientované metody, podle které se vypočte výše nákladů na každou položku z jídelního lístku a poté přičte zisková přírážka. Tyto ceny se dále porovnají s konkurencí a případně se jejich cena úměrně navýší. Obecně lze konstatovat, že jídla v restauraci Empire budou v průměru na stejné cenové úrovni jako ceny konkurence. Jedná se tedy o kombinaci dvou způsobů stanovování cen. Podrobnější cenová strategie je rozepsána v kapitole finančního plánu.

Místo

Jak již bylo uvedeno, restaurace Empire bude provozována v budově, ve které jsou umístěny obchody. Obchody mají přístup z rušné Hlavní třídy, avšak restaurace bude mít vchod ze zadní strany budovy a tak dokáže poskytnout zákazníkům klid a odpočinek. Lokalita disponuje dostatečným prostorem pro umístění terásky s nádherným výhledem na lázeňský park, kterým protéká potok.

Jedná se o přízemí s celkovou plochou 190m². Kapacita restaurace je 60 míst. V hlavní sezóně (červen – září) bude k dispozici terasa nabízející 26 míst. Budova patří městu a tak stanovení nájemného není jednoznačné. Zájemce o pronájem nebytového prostoru musí zaslat na MěÚ – odbor finanční a majetkový žádost dle podmínek zveřejnění, které jsou předloženy radě města k projednání. V žádosti zájemce uvede výši nájmu, kterou je ochoten platit. O výsledku jednání rady města je žadatel informován na základě schválení pronájmu radou města a je vypracována nájemní smlouva. Podle zjištěných informací o cenách nájemného na Hlavní třídě stanovíme předpokládaný nájem na 35.000 Kč měsíčně.

Objekt jako restaurace zde již fungoval a jsou zde v zázemí splněny všechny hygienické požadavky. Prostor je rozdělen na 2 části. První část zabírá 90 m² a je tvořena ze skladů, přípravný potravin, výrobních prostor, výdeje pokrmů, umývárny nádobí a ostatních prostor, jako je zázemí pro pracovníky (šatny, toalety, umývárny), technické zázemí a administrativní prostor. Druhá část je o rozloze 100m² a jedná se o prostor vyhrazený pro hosty. Skládá se z jedné nekuřácké místnosti a sociálního zařízení pro hosty.

Marketingová komunikace

Při zacilování na potenciální zahraniční klientelu se bude především vycházet z poznatku, že ruská, česká a německá klientela používá jako zdroje informací především doporučení od přátel a známých, internet a cestovní agentury a kanceláře. Prezentovat se bude restaurace také přímo v Mariánských Lázních, kde je největší koncentrace potenciálních zákazníků.

O otevření restaurace se bude informovat také česká veřejnost v Mariánských Lázních prostřednictvím inzerce v místním mariánskolázeňském deníku. V deníku se čtenáři dozvědí o existenci nově vznikající restaurace, o termínu otevření, jejím zaměření, o místě provozovny a otevírací době. Stejně informace se otisknou i v měsíčníku Promenáda. Jedná se o informační časopis a průvodce na Karlovarsku. Dále se využijí plakáty a nechají se vytisknout také letáky, které se využijí pro pozdější účely.

Při otvírání restaurace se zorganizuje zahajovací večírek, na který budou pozváni významné osobnosti města, např. starosta města, místostarosta, tajemník a jejich manželky. Mezi dalšími pozvanými hosty bude vedení Léčebných Lázní a.s. Hosté obdrží pozvání poštou spolu s kartičkou na své jméno s 25% slevou na celkový účet na příští půl rok. Cílem bude vytvoření dobrých a úzkých vazeb a případné projednání o možné spolupráci především s Léčebnými Lázněmi.

Před zahájením provozu budou také vytvořeny vlastní internetové stránky ve čtyřech jazykových mutacích (čeština, angličtina, němčina a ruština). Stránky budou vytvořeny firmou, která se v tomto oboru vyzná a budou obsahovat informace o restauraci, spolu s menu a fotkami jak restaurace, tak personálu. Zákazníci si zde budou moci zarezervovat stůl a ohodnotit svoji spokojenost či nespokojenost s návštěvou restaurace. Budou zde také informace o historii Mariánských Lázních, Empíru a klasicismu.

Dále se využijí sociální sítě Facebook a Twitter. O jejich správu před a během provozu restaurace se bude starat majitel firmy. Založí se také recenze restaurace na tripadvisor.com. Tento server je ve světě velmi známý a používaný jako zdroj informací převážně mezi cestovatelskou komunitou. Přibližně po 6-ti měsících provozu

se bude zvažovat podání žádosti o certifikaci CzechSpecials⁶. Certifikace je zpoplatněna částkou 3.000 Kč. Certifikované restaurace jsou prezentovány nejen na stránkách CzechSpecials a Ochutnejte ČR, ale také na partnerských stránkách:

- turistickém portálu Kudy z nudy,
- profesním portálu CzechTourism.cz.

Restaurace by tak byla prezentována v tištěných propagačních materiálech – v brožurách a katalozích a to ve stěžejních jazykových mutacích. Restaurace sama může propagovat svou nabídku CzechSpecials prostřednictvím získaných samolepek, plakátů a známek CzechSpecials.

Důležitou součástí marketingové komunikace bude oslovování potenciálních zákazníků na nejfrekventovanějších místech, tedy na kolonádě, v horní části Hlavní třídy a v městských parcích. Pracovníci na výpomoc budou oblečeni v dobových kostýmech a budou zvat k návštěvě restaurace. Stručně popíší nabídku jídel a sídlo provozovny vč. předání tištěného materiálu společnosti. Těchto akcí se budou účastnit i majitel/é restaurace. Tato forma osobní komunikace bude uskutečňována od května do září (22 týdnů), každou středu od 13 do 17 hodin. Budou dva týmy, každý po třech pracovnících (vedoucí + 2 brigádníci).

Plánuje se také spolupráce s cestovní agenturou CUP Vital s.r.o., dceřinou společností německé cestovní kanceláře CUP Touristic GmbH, působící na českém trhu od roku 1993, která se zabývá především léčebnými pobyty, ubytováním, výlety a průvodcovskými službami. Také se plánuje spolupráce s infocentry, do kterých se umístí letáky a vizitky restaurace.

⁶ Asociace hotelů a restaurací ČR ve spolupráci s agenturou CzechTourism a Asociací kuchařů a cukrářů ČR vytvořili gastronomický projekt Ochutnejte Českou republiku aneb CzechSpecials. Cílem je zatraktivnit potencionální turistické destinace a představit je prostřednictvím kulinářských specialit, jak zahraničním, tak i domácím turistům (CzechSpecials.cz, 2013).

Tabulka 6: Náklady na marketingovou komunikaci

	Cena v Kč
Tvorba www a jejich údržba	19 200
Tvorba fb a twitteru	0
Tvorba recenze na tripadvisoru	0
Tvorba plakátů (200 ks, a2, mat)	2 700
Tvorba letáků (7.500 ks, 0,65kč/ks, format a5)	6 000
Tvorba vizitek (500ks)	240
4x brigádník (4bx4hx22tx70kč)	24 640
6x kostým (6000kč/ks)	36 000
Inzerce v mariánskolázeňském listu (18kč/řádek)	108
Inzerce v promenádě	800
Certifikace czechspecials	3000
Náklady celkem za rok	92 688
Průměrné náklady na měsíc	7 725

Zdroj: vlastní výpočty, dle nabídek firem VistaPrint, InetPrint, ceník tisku CZ, ML-Listy

Lidé

Další nástroj marketingového mixu je představován lidmi, které je možno vnímat ve dvou rovinách: zákazníci versus zaměstnanci. Zákazníkům je věnována celá podkapitola 4.3, ve které je popsána obsáhlá charakteristika českých, německých a ruských zákazníků. Nyní se budu více zabývat zaměstnanci, protože obor pohostinství je odvětvím lidí, ve kterém nelze lidský faktor i přes veškeré vyspělé technologie opominout. Dokonce by se dalo říci, že zaměstnanci jsou z hlediska služeb součástí produktu, protože jsou to především lidé, kteří podnikají a poskytují služby svým zákazníkům.

Zaměstnání mnoho lidí vnímá jako povinnou obživu a najít zaměstnance nadšeného a kvalitního je najít jako jehlu v kupce sena. Při výběru zaměstnanců bude z tohoto důvodu kladen veliký důraz na entuziasmus, chuť pracovat a vzdělávat se. Důležitým kritériem bude též znalost cizích jazyků a to především němčiny a ruštiny. Až druhým

faktorem bude praxe a vzdělání. Výjimkou budou kuchaři a vrchní číšník, u kterých bude vyžadována praxe v oboru.

V Mariánských Lázních je hotelová škola i odborné učiliště, ze kterých každoročně vychází několik desítek zájemců o práci, a proto zde není předpoklad nedostatku pracovní síly či nemožnosti výběru. Toto tvrzení dosvědčuje i Úřadu práce, který v Mariánských Lázních eviduje největší počet uchazečů o místo právě v oblasti služeb a obchodu.

Nejprve se budeme zabývat personálem kuchyně. Kuchaři budou rozděleni na pozice šéfkuchaře a kuchaře. Šéfkuchař bude mít na starosti především přípravu mas, omáček, teplých předkrmů, specialit apod. a dále bude zodpovídat za kvalitu servírovaných pokrmů. Kuchaři budou mít na starosti především polévky, přílohy, saláty, studené předkrmů a dezerty. Toto rozdělení není striktně dané. Cílem bude, aby se každý kuchař dokonale naučil a ovládal veškeré přípravy pokrmů, které restaurace Empire bude nabízet a tak nedocházelo k výkyvům ve kvalitě.

Pro každodenní provoz bude potřeba zaměstnat 3 kuchaře, 2 pomocné síly, které budou podle potřeby pomáhat v kuchyni či s roznosem jídla a nápojů v restauraci a 3 číšníky. Kuchaři potřebují navíc časovou rezervu na přípravné práce a budou pracovat na směny (krátký a dlouhý týden).

V následující tabulce je uveden rozpis směn kuchařů:

Tabulka 7: Rozpis služeb kuchyně

Rozpis služeb kuchyně			
	A	B	C
Pondělí	9:00 – 22:00	-	dle úvahy šéfkuchaře
Úterý	10:00 – 22:00	-	dle úvahy šéfkuchaře
Středa	-	09:00 – 22:00	dle úvahy šéfkuchaře
Čtvrtek	-	10:00 – 22:00	dle úvahy šéfkuchaře
Pátek	9:00 – 22:00	-	dle úvahy šéfkuchaře
Sobota	10:00 – 22:00	-	dle úvahy šéfkuchaře
Neděle	10:00 – 22:00	-	dle úvahy šéfkuchaře
Celkem	60 hodin	24 hodin	40 hodin

Zdroj: vlastní

Písmena A, B a C zastupují jednotlivé kuchaře. Kuchař A se bude střídát v týdenních směnách s kuchařem B. Přestávka je pro zaměstnance vymezena na 30 minut. Písmeno C představuje šéfkuchaře, který si spolu s majitelem restaurace určí týdenní směny, tak

aby mohl efektivně vést a kontrolovat kuchaře a zajistit dokonalý provoz kuchyně. Pomocné síly budou zastoupeny dvěma osobami. Ke každé směně připadne jedna osoba, která bude docházet dle rozvrhů kuchařů na krátký a dlouhý týden. Rozpis hodin pro pomocné síly je následující – od 8 do 12h a od 16h do 20h. Ranní úklidy budou mít na starosti pomocné síly. Její hlavní náplní bude pomoc s hrubou přípravou pokrmů, mytí a úklid kuchyně po skončení provozu. V případě potřeby bude pomáhat číšníkům v úseku obsluhy

Číšníci budou mít na starosti obsluhu hostů, přípravu a servírování nápojů a jídel, inkaso a přípravu inventáře a po skončení provozu úklid stolů apod. Číšník A se bude střídát se směny s číšníkem B. Číšník C vystupuje jako vrchní číšník, který bude mít na starosti rozpis služby personálu obsluhy, bude školit a zaučovat podřízený personál, zajišťovat plynulý chod restaurace jako např. řešit běžné denní povinnosti, objednávat zboží a provádět inventáře ze skladu.

Rozpis služeb obsluhy je znázorněn v následující tabulce a je sestaven dle předpokládané vytíženosti restaurace. Jde především o kritické časy okolo obědů a večeří. Předpokládá se, že nejfrekventovanějšími dny budou pátky a soboty a nejméně vytížené budou neděle, kdy se předpokládá, že většina turistů odjíždí zpět do své domoviny a pondělky.

Tabulka 8: Rozpis služeb odbytového střediska

Rozpis služeb restaurace			
	A	B	C
Pondělí	10:30 – 22:30	-	10:30 – 14:00
Úterý	-	10:30 – 22:30	10:30 – 14:00
Středa	-	10:30 – 22:30	10:30 – 14:00
Čtvrtek	10:30 – 17:00	16:30 – 22:30	-
Pátek	10:30 – 17:00	16:30 – 22:30	10:30 – 14:00, 18:00 – 22:30
Sobota	11:00 – 14:00,	18:00 – 21:00	10:30 – 22:30
Neděle	10:30 – 22:30	-	-
Celkem	40 hodin	39 hodin	27 hodin

Zdroj: vlastní

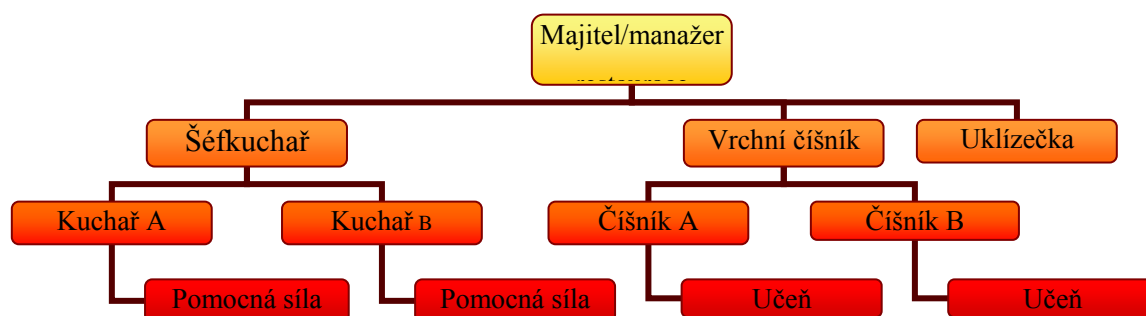
Vrchní číšník bude disponovat časovou rezervou ve výši 13 hodin týdně, kterou si bude moct rozvrhnout během týdne dle potřeby provozu.

V budoucnu se může personál rozrůst o další zaměstnance a to v závislosti na návštěvnosti a potřebách restaurace. Zaměstnanci se budou nabírat z řad učňů

3. ročníku Hotelové školy, kteří mají povinnou praxi a jsou způsobilí pracovat do nočních hodin a pomohou tak pokrýt případné nemocenské a dovolené. Během hlavní sezóny, tedy jejich letních prázdnin, budou moct učni pracovat na krátký a dlouhý týden, tedy cca 160h měsíčně. Po absolvování školy jim v případě oboustranné spokojenosti bude nabídnuto stálé pracovní místo.

Grafické znázornění vztahů nadřízených a podřízených je uvedeno v následujícím organizačním diagramu.

Obrázek 8: Organigram restaurace



Zdroj: vlastní zpracování

Motivační program podniku

Při tvorbě mezd restaurace Empire se vycházelo z údajů Českého statistického úřadu. Průměrná hrubá měsíční mzda v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství za rok 2012 činila 13.365 Kč. Pro srovnání, mzda v tomto roce byla za všechna odvětví ČR 24.514 Kč. V Karlovarském kraji byly uvedené profese v roce 2011 finančně ohodnoceny takto (ČSÚ, 2011):

- šéfkuchaři 25.652 Kč
- číšníci a servírky 14.901 Kč
- provozní pracovníci stravovacích, ubytovacích a dalších služeb: 14.407 Kč
- pomocníci v kuchyni 12.641 Kč

V následující tabulce jsou uvedené jednotlivé pracovní pozice a k nim přiřazené mzdy na měsíc v korunách.

Tabulka 9: Platy zaměstnanců⁷

Pozice	Mzda brutto	ZP zmc 4,5%	SP zmc 6,5%	SP+ZP zmv	Záloha daně z příjmů 15%	Daň slevě na poplatníka	Náklady pro firmu
Šéfkuchař	25 000	1 125	1 625	8 500	5 025	2 955	33 500
Kuchař 1	20 000	900	1 300	6 800	4 020	1 950	26 800
Kuchař 2	20 000	900	1 300	6 800	4 020	1 950	26 800
Pomocná síla	13 000	585	845	4 420	2 613	543	17 420
Pomocná síla	13 000	585	845	4 420	2 613	543	17 420
Vrchní číšník	21 000	945	1 365	7 140	4 221	2 151	28 140
Číšník 1	17 000	765	1 105	5 780	3 417	1 347	22 780
Číšník 2	17 000	765	1 105	5 780	3 417	1 347	22 780
Celkem							195 640

Zdroj: vlastní výpočty

Výše zdravotního a sociálního pojištění je vypočítána podle sazeb na rok 2013. Sazba daně z příjmů fyzických osob činí za rok 2013 stále 15% a počítá se ze superhrubé mzdy. Avšak od roku 2014 hodlá vláda zrušit superhrubou mzdu a navýšit sazbu daně z 15% na 19%. Cílem by mělo být snížení daňové zátěže.

Z tabulky je patrné, že předpokládaný plat obsluhy je vyšší než daný průměr Karlovarského kraje. Restaurace potřebuje disponovat kvalitním personálem a je si vědoma, že jej musí také kvalitně zaplatit. K platům obsluhy se v tomto sektoru přidává i spropitné, jejíž výše často odráží spokojenost hosta s obsluhou a kuchyní. Spropitné by mělo být další formou motivace obsluhy k lepším výkonům.

Kuchaře lze motivovat dvojitým způsobem, buď navyšováním platu, anebo podílem na zisku. O tom by restaurace uvažovala po dvou letech působení kuchařů v podniku a za předpokladu splnění základních kritérií hodnocení zaměstnanců.

⁷ Zkratka SP v tabulce znamená sociální pojištění, ZP zdravotní pojištění, zmc zaměstnanec a zmv zaměstnavatel.

Každý půlrok budou probíhat hodnotící pohovory a zároveň budou stanoveny priority na další období. Podle úspěšnosti a vývoje restaurace se budou v budoucnu zvažovat také jazykové či profesionální kurzy pro zaměstnance.

Profil potenciálního hosta restaurace Empire

Pokud porovnáme charakter restaurace s výzkumy a statistikami o zákaznících ve sledovaném území, lze předpokládat následující profily potenciálních hostů.

Češi

Češi sice zaujímají druhé místo v návštěvnosti Karlovarského kraje, ale díky kupní síle nejsou pro restauraci Empire až tak dominantní cílovou klientelou. Důvody, které vedly k tomuto tvrzení, vycházejí z:

- výzkumu INCOMA GfK, který tvrdí, že dražší restaurace v cenové relaci nad 200 Kč a tedy i restauraci Empire by navštívilo pouze 5% Čechů,
- převažujícím důvodem k návštěvě Mariánských Lázní je léčení a rehabilitace, čímž by se dalo předpokládat, že účastníky cestovního ruchu budou tvořit z větší části starší lidé. Z výzkumu dále vyplynulo, že návštěvnost restaurací „přímo úměrně“ klesá s věkem a to je pro restauraci další negativem,
- díky tomu, že největší procento místního obyvatelstva je zaměstnáno v sektoru obchodu, ubytování a stravování, které se vyznačuje velmi nízkou mzdou (cca 16.000 Kč), nelze očekávat, že by místní obyvatelstvo tvořilo majoritní část zákazníků restaurace Empire.

Němci

Němci budou patřit mezi nejvýznamnější potenciální zákazníky restaurace. Patří jim prvenství v návštěvnosti Karlovarského kraje a Mariánské Lázně patří mezi jejich velmi oblíbené destinace již několik let. Němci mají rádi nadstandard, českou gastronomii a pivo, což bude nabízet i restaurace Empire. Převažující věková struktura německých turistů je nad 50 let a tak se dá očekávat, že budou vyhledávat lehké pokrmy, jako jsou např. ryby, na které se restaurace specializuje. Jejich průměrná délka pobytu v Mariánských Lázních činí 7 dní, což dává dostatečný prostor a čas pro návštěvu veřejných restaurací ve městě a navíc z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou Němci často nespokojeni s hotelovou restaurací. Němci jsou zvyklí na ceny hotelových

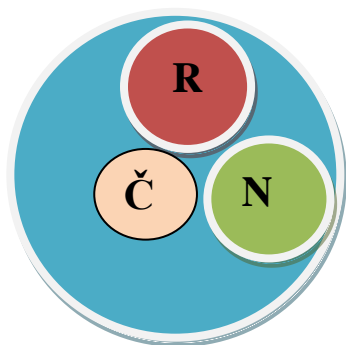
restaurací ve výši 200 – 300 Kč, což dokazuje jejich solventnost a mohlo by být už pouze konkurenční výhodou restaurace Empire, že její průměrné ceny se pohybují na této spodní hranici, tedy průměrně na 200 Kč. Restauraci Empire by mohl průměrný německý turista navštívit 1 – 3x do roka, protože Němci patří mezi celoroční turisty a někteří navštěvují Mariánské Lázně 2x ročně.

Rusové

Mezi dalšími významnými potenciálními hosty restaurace budou Rusové, kteří v posledních letech stále více navštěvují Mariánské Lázně a kromě lázní a wellness pobytů mají ve veliké oblibě také tematické zájezdy. Z čehož by se dalo analogicky usoudit, že dobová restaurace ve slohu Empíru by pro ně mohla být velmi lákavá. Predikuje se, že příjezdový cestovní ruch z Ruska a Ukrajiny poroste progresivním tempem a spolu s nadprůměrnou délkou pobytu a vysokým sklonům k útratám by do budoucna mohli představovat nejvýznamnější klientelu restaurace. Nejen německá národnost, ale i ruská má veliký zájem o českou kuchyni, což vyplynulo také z dotazníkového šetření a z řízených rozhovorů.

Charakteristika potenciálního hosta je celkem složitá záležitost, díky jejímu širokému záběru. Pokusila jsem se představit si potenciální hosty jako velikou množinu, ve které jsou různě velké podmnožiny.

Obrázek 9: Demonstrována množina a podmnožina národností



Zdroj:vlastní

Největší podmnožiny z hlediska národnosti budou tvořit Němci a Rusové. Češi budou tvořit střední velikost podmnožiny a zbytek množiny vyplní ostatní národnosti, které navštěvují či v budoucnu navštíví Mariánské Lázně. Takovými předpokládanými

národnostmi můžou být ty, jež jsou uvedené v grafu 1. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, 75% respondentů by dobovou restauraci ve slohu Empíru navštívilo, i přestože většina z nich si nic konkrétního pod touto restaurací nedokáže představit, což dává dostatek vlastního prostoru pro vytvoření restaurace dle vlastních úvah.

Obecná charakteristika typického hosta restaurace je následující: účastník cestovního ruchu, pocházející nejpravděpodobněji z Ruska, Německa, anebo Česka; ve věku 35+. Do restaurace přijde, aby si příjemně odpočinul a pobavil s partnerem, rodinou či přáteli, užil si originální atmosféru empírové restaurace a dokreslil si tak svůj celkový dojem o historii lázeňského města. Přijde, aby si užil gastronomický zážitek v podobě tradiční české a lehké česko-francouzské kuchyně, jejíž prameny sahají až do 19. století. Půjde o člověka, který má rád zážitky a rád zkusí nové pokrmy.

Profil typického místního hosta se vyznačuje vyšším měsíčním příjmem, navštěvující restauraci především během časů obědů díky denním nabídkám a nebo večer a to převážně z důvodu významnějších příležitostí, jako jsou svátky, narozeniny, svatby, promoce atd.

6.1.7 Finanční plán

Ve finančním plánu restaurace Empire je základním úkolem zjistit přibližnou výši příjmů i výdajů s cílem predikce výsledku hospodaření. Pro sestavení precizního finančního plánu by bylo potřeba obrátit se na firmu, která se v tomto oboru orientuje a díky svým zkušenostem a znalostem dokáže sestavit finanční plán na vysoké profesionální úrovni.

Společnost je plátcem DPH. Všechny náklady i tržby jsou tedy uvedeny v cenách vč. DPH.

Počáteční investice

Do začátku podnikání bude potřeba vložit určitý kapitál, tzv. počáteční investici. Velké zásahy do objektu uskutečňovány nebudou. V tomto prostoru byla dříve provozována restaurace a tak jsou prostory uzpůsobeny hostinské činnosti. Bude se jednat pouze o úpravu pronajatých prostor – malování a drobné úpravy prostor. S větší investicí se bude počítat na úpravu zahrádky, vybavení kuchyně a pořízení inventáře restaurace.

Tabulka 10: Počáteční investice společnosti

Položka	Částka v Kč
Zřizovací výdaje ⁸	20 000
Úpravy interiéru (malování) a exteriéru (zahrady)	160 000
Základní vybavení restaurace do 40 tis.Kč	1 200 000
Základní vybavení restaurace nad 40 tisk.Kč	160 000
Automobil	50 000
Celkem	1 590 000

Zdroj: vlastní

Výčet položek základního vybavení restaurace včetně pořizovacích cen jsou uvedeny v příloze 6. U základního vybavení restaurace do 40.000 Kč se jedná například o vyhotovení empírových židlí a stolů na zakázku, závěsy, venkovní sedací soupravu atd. Hlavní položkou vybavení restaurace nad 40.000 Kč je konvektomat. Ceny jsou započteny dle nabídek obchodů specializující se na gastro vybavení.

Další počáteční výdaje restaurace před zahájením provozu, budou pořizovací ceny nápojů (alkoholických, nealkoholických), trvanlivých potravin, první nájemné, kauce ve výši jednoho nájmu a marketingové aktivity, u kterých je předpokládána suma ve výši 106.000 Kč.

⁸ Zřizovací výdaje jsou výdaje, které jsou vynaloženy před zahájením podnikání. Tyto výdaje musí být daňově uznatelné a většinou se jedná o výdaje na pořízení zásob a jiné nezbytně vynaložené výdaje spojené se zahájením činnosti (Konečná, 2013).

Tabulka 11: Další očekávané počáteční výdaje

Položka	Částka v Kč
Nápoje (alkoholické, nealkoholické)	16 000
Marketingové aktivity	10 000
Nákup potravin (trvanlivých)	30 000
Nájemné + kauce	50 000
Celkem	106 000

Zdroj: vlastní

Celkem jde tedy o 1.696.000 Kč.

Odpisy

U odpisování budeme vycházet ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Podle přílohy č. 1 provedeme zařazení majetku do odpisových skupin, ze kterých zjistíme délku odepisování, která je uvedena v § 30 zákona o daních z příjmů.

Účetní jednotka společnosti Empire s.r.o. rozděluje majetek na dvě části:

- drobný hmotný majetek, jehož pořizovací cena je do 40.000 Kč s dobou použitelnosti delší, než je 1 rok. Účetní jednotka si stanovila dobu odepisování ve své interní směrnici na 24 měsíců,
- dlouhodobý hmotný majetek, jehož pořizovací cena je nad 40.000 Kč. Společnost bude majetek odepisovat formou daňových rovnoměrných odpisů. Automobil a konvektomat spadají do 2. odpisové skupiny s dobou odepisování 5 let.

Automobil

Rovnoměrný odpis v prvním roce odepisování činí 11% vstupní ceny a v dalších letech 4x 22,25% vstupní ceny.

Tabulka 12: Odpisový plán automobilu

Automobil	Pořizovací cena	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Odpis v Kč	50 000	5 500	11 125	11 125	11 125	11 125
Zůstatková cena		44 500	33 375	22 250	11 125	0

*Zdroj: vlastní***Konvektomat**

Stejným způsobem sestavíme odpisový plán konvektomatu. Pořizovací cena kovektomatu je 160.000 Kč.

Tabulka 13: Odpisový plán konvektomatu

Konvektomat	Pořizovací cena	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Odpis v Kč	160 000	17 600	35 600	35 600	35 600	35 600
Zůstatková cena		142 400	106 800	71 200	35 600	0

Zdroj: vlastní

Účetní jednotka si stanovila své interní směrnice, ve kterých rozhodla, že drobný majetek svým charakterem splňuje podmínky pro zařazení do dlouhodobého majetku z důvodu doby použitelnosti delší než jeden rok. Podle interní směrnice bude společnost odepisovat drobný hmotný majetek 24 měsíců. Celková hodnota majetku činí 1.770.000 Kč.

Tabulka 14: Odpisový plán drobného dlouhodobého hmotného majetku

DDHM	Pořizovací cena	1. rok	2. rok
Odpis v Kč	1 770 000	885 000	885 000
Zůstatková cena		885 000	0

Zdroj: vlastní

Fixní náklady

S provozem restaurace jsou vždy spojeny fixní náklady, na které je potřeba každý měsíc vynaložit určitou výši finančních prostředků. Předpokládané fixní náklady jsou uvedené v následující tabulce.

Tabulka 15: Fixní náklady vč. DPH v Kč (měsíční, roční)

Fixní náklady	za měsíc	za rok
Mzdy	195 640	2 347 680
Nájem	35 000	420 000
Záloha voda, elektřina, plyn, odpad	60 000	720 000
Telefon - paušál	1 000	12 000
Odpis auta a konvektomatu	1 925	23 100
Odpis ddhm	73 750	885 000
Poplatek osa	100	1 200
Bankovní poplatky	400	4 800
Pojištění (majetku proti základním pojistným nebezpečím, proti odcizení)	4 000	48 000
Auto (sil.daň, povinné ručení)	840	10 080
Celkem	372 655	4 471 860

Zdroj: vlastní

Největším nákladem jsou mzdy a nájem spolu s energiemi jsou druhé v pořadí. Dále jsou započítány mobilní tarify (paušály) a marketingové aktivity, které jsou podrobně zpracovány v kapitole věnující se této problematice. Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu je vypočítáváno souhrnem vyměřovacích základů všech zaměstnanců za uplynulé kalendářní čtvrtletí, násobený sazbou 4,2 promile pro pohostinství, jež je určena dle odvětvové klasifikace ekonomických činností. Celkem fixní náklady vycházejí přibližně na 373 tis. Kč měsíčně.

Plán tržeb

Při odhadu plánu tržeb se bude vycházet ze simulované poptávky při maximálním naplnění kapacit a poté z této částky se odhadne reálné procento návštěvnosti v prvních dvou letech.

Maximální kapacita restaurace je 60 míst a během června až září počítáme s teráskou o kapacitě 26 míst. Restaurace je otevřena 11 hodin denně z čehož můžeme odvodit maximální denní návštěvnost. Předpokládejme, že se průměrný host v dobové restauraci zdrží 3 hodiny. Maximální denní návštěvnost je tedy vypočtena na 220 lidí a během hlavní sezóny (června – září) je kapacita navýšena o dalších 95 míst.

Nyní odhadnu strukturu našich zákazníků. Zda si v naší restauraci objednají hlavní jídlo, nebo jen pití. Odhaduji, že 60% našich zákazníků si objedná hlavní jídlo, ke kterému si objednají polévku či předkrm a pití, 30% si objedná v průměru 2 nápoje a dezert či předkrm a 10% pouze nápoje.

Při sestavování jídelního lístku je důležité znát výrobní náklady jednotlivých pokrmů. Největší nákladovou položkou bude zvěřina a ryby. Pro zjednodušení a přehlednost jsem ceny masa zprůměrovala. Do zvěřiny jsem započítala bažanta, muflona, divočáka, zaječí, srnčí, dančí, jelení maso a kachnu. Do ryb štiky, candáta, jesetera, sumce, kapra, a lína.

Tabulka 16: Kalkulace průměrných nákladů, prodejní ceny a zisku v korunách

Druhy pokrmů	prům.VN	prům. PC	Zisk – FN
Předkrmy	28	80	52
Polévky	10	40	30
Hlavní jídla	70	200	130
Saláty	35	100	65
Dezerty	20	70	50
Nealko nápoje studené	12	30	18
Nealko nápoje teplé	14	50	36
Alko nápoje	17	60	43
Pivo	16	40	24

Zdroj: vlastní

Vedle variabilních nákladů se do kalkulace započítávají také fixní náklady, které v tabulce nejsou zahrnuty, a proto musíme počítat s odečtením určitého procenta ze zisku jako substituci za fixní náklady.

Nyní, když jsou známy průměrné variabilní náklady a průměrná cena jednotlivých skupin pokrmů, můžeme přikročit k výpočtu předpokládaného zisku v závislosti na simulované poptávce, jež znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 17: Simulovaná poptávka při maximálním naplnění kapacit restaurace (220 zákazníků)

Simulovaná poptávka při plném kapacitě	% podíl objednávek	počet objed.	prům.VN v Kč	prům. PC v Kč	zisk vč. FN v Kč
Předkrmy	20	44	1 232	3 080	1 848
Polévky	40	88	880	3 520	2 640
Hlavní jídla	60	132	7 920	26 400	18 480
Saláty	30	66	3 300	6 600	3 300
Deserty	40	88	1 760	6 160	4 400
Nealko. Studené	90	198	2 376	5 940	3 564
Nealko. Teplé	70	154	2 156	7 700	5 544
Alko. Nápoje	35	77	1 309	4 620	3 311
Pivo	70	154	2 464	6 160	3 696
Prům. Denní VN, PC, zisk vč.FN		1 001	23 397	70 180	46 783
Prům. měsíční VN, PC, zisk vč. FN		30 030	701 910	2 105 400	1 403 490

Zdroj: vlastní

Tabulka 18: Simulovaná poptávka při maximálním naplnění kapacit restaurace včetně terásky (315 zákazníků)

Simulovaná poptávka při plném kapacitě	% podíl objednávek	počet objed. Vč. léta	prům.VN vč. léta	prům. PC vč. léta	zisk vč. FN léto
Předkrmy	20	63	1 764	4 410	2 646
Polévky	40	126	1 260	5 040	3 780
Hlavní jídla	60	189	11 340	37 800	26 460
Saláty	30	95	4 725	9 450	4 725
Deserty	40	126	2 520	8 820	6 300
Nealko. Studené	90	284	3 402	8 505	5 103
Nealko. Teplé	70	221	3 087	11 025	7 938
Alko. Nápoje	35	110	1 874	6 615	4 741
Pivo	70	221	3 528	8 820	5 292
Prům. Denní vn, pc a zisk vč.fn		1 433	33 500	100 485	66 985
Prům. Měsíční vn, pc a zisk vč. Fn		42 998	1 005 008	3 014 550	2 009 543

zdroj: vlastní

Při výpočtu musíme kapacitně rozlišovat restauraci na dvě období. První období je od října do června, kdy bude restaurace disponovat pouze 60 místy s maximální návštěvností 220 osob/den. Druhé období je prezentováno měsíci červen až září, kdy se předpokládá využívání terasy o počtu 26 míst, tedy maximální denní návštěvnosti 315 osob. V tabulce je uveden zisk včetně fixních nákladů. Fixní náklady společnosti činí 372. 655 Kč měsíčně a je tedy nutné od zisku odečíst.

Průměrná roční tržba při maximální využití kapacit restaurace dosáhla:

$$(2.105.400 \times 8) + (3.014.550 \times 4) = \underline{28.901.400 \text{ Kč}}$$

Průměrné roční variabilní náklady činí:

$$(701.910 \times 8) + (1.005.008 \times 4) = \underline{9.635.312 \text{ Kč}}$$

Průměrné roční fixní náklady jsou: 4.471.860 Kč.

Předpokládaný **průměrný roční zisk: 14.794.228 Kč.**

V praxi nemůžeme počítat s maximálně vytíženou kapacitou, a proto budeme předpokládat tři varianty využití restaurace:

- **optimistický** pohled bude vycházet z 80% využití kapacit restaurace, kterou v začátcích podnikání nelze předpokládat,
- **realistický** pohled představuje 50% využití kapacit, předpokládáme, že taková výše by měla být v dlouhodobém horizontu reálná,
- **pesimistický** pohled bude počítat s 20% využitím restaurace, jež se dá předpokládat v začátcích našeho podnikání.

V následující tabulce jsou znázorněny jednotlivé varianty očekávání a jejich vliv na výši nákladů, výnosů a zisku, resp. ztráty.

Tabulka 19: Roční předpokládané výše zisku v závislosti na procentuálním využití kapacit.

Naplnění kapacit	100%	80%	50%	30%	20%
Tržby	28 901 400	23 121 120	14 450 700	8 670 420	5 780 280
Variabilní náklady	9 635 312	7 708 250	4 817 656	2 890 594	1 927 062
Fixní náklady	4 471 860	4 471 860	4 471 860	4 471 860	4 471 860
Zisk/Ztráta	14 794 228	10 941 010	5 161 184	1 307 966	-618 642
Čistý zisk/ztráta	12 575 094	9 299 859	4 387 006	1 111 771	-618 642

Zdroj: vlastní

V tabulce 19 jsou uvedeny hrubé výpočty ročních zisků a ztrát při různých úrovních vytíženosti restaurace. Tento odhad není zcela přesný, protože neodráží reálnou situaci provozu restaurace, která je silně závislá na sezónnosti. V následující tabulce je zobrazena zjednodušená forma výkazu zisků a ztrát vycházející z prognózy tržeb na jednotlivé měsíce. Předpokládaným měsícem zahájení podnikatelské činnosti je zvolen březen. Dle údajů z informačního centra roste od tohoto měsíce cestovní ruch progresivním tempem, což by mohlo prospět v začátcích podnikání. Následné tři měsíce se bude očekávat pesimistický vývoj, kdy obsazenost dosáhne max. 25% obsazenosti. Od června se díky marketingové komunikaci a zvyšujícím se příjezdovému cestovnímu ruchu očekává realistický pohled, který bude pokračovat až do konce září. Vyšší využití kapacit se očekává také v období předvánočním, kdy je zájem o posezení v restauraci zvýšený a díky speciálním vánočním a předvánočním balíčkům hotelů bude ve městě stále existovat cestovní ruch, i když v menší míře než během hlavní sezóny.

Tabulka 20: Měsíční předpokládaná výše zisku/ztráty v závislosti na procentuálním vytížení kapacit

Měsíc	Obsazenost	Tržby	Variabilní náklady	Fixní náklady	Hrubý zisk/ztráta	Čistý zisk/ztráta
3.	20%	481 690	160 589	372 655	-51 554	-51 554
4.	20%	481 690	160 589	372 655	-51 554	-51 554
5.	25%	602 113	200 736	372 655	28 722	24 414
6.	30%	722 535	240 883	372 655	108 997	92 648
7.	50%	1 204 225	401 471	372 655	430 099	365 584
8.	50%	1 204 225	401 471	372 655	430 099	365 584
9.	50%	1 204 225	401 471	372 655	430 099	365 584
10.	30%	722 535	240 883	372 655	108 997	92 648
11.	40%	963 380	321 177	372 655	269 548	229 116
12.	50%	1 204 225	401 471	372 655	430 099	365 584
1. rok provozu		8 790 843	2 930 741	3 726 550	2 133 552	1 798 052

Zdroj: vlastní

Z počátku podnikání je nutné počítat se ztrátou, která je ale v následujících měsících vykompenzovaná ziskem a výsledkem je pak čistý zisk na konci roku ve výši 1.798 tisíc Kč.

V druhém roce podnikání se předpokládá realistický vývoj a naplnění kapacit restaurace max. do výše 60%, přičemž maximální výše se očekává během hlavní sezóny a opět v předvánočních měsících. Bude se však muset počítat s růstem nákladů a to nejen z důvodu vyšších odpisů majetku, ale také mzdových nákladů. V těchto

frekventovaných měsících bude nutné najmout učně či brigádníky, kteří budou v restauraci vypomáhat. Za další dvě pomocné síly, ohodnocené 60 Kč za hodinu, při pracovní době 160 hodin měsíčně, lze počítat se mzdovými náklady ve výši 25.728 Kč. Údaje o vykazovaném zisku v druhém roce jsou uvedeny v příloze 7.

7 Závěr

V závěru mé diplomové práce mohu již shrnout a zhodnotit některé poznatky, k nimž jsem během psaní této práce dospěla.

Hlavním cílem této práce bylo sestavit podnikatelský koncept zařízení zážitkové gastronomie v Mariánských Lázních, který je popsán v kapitole 6. Tento koncept by měl potenciálnímu podnikateli dát jasnou představu o charakteru zamýšlené restaurace. Jsou zde konkrétně popsány obchodní a provozní záležitosti podniku spolu s predikcí hospodářského výsledku.

Díličními cíly byly analýza současné situace na trhu stravovacích služeb ve zkoumané oblasti a analýza profilu potenciálního hosta, které měly pomoci k vytvoření podnikatelského konceptu. Aby se nejednalo pouze o jakousi domněnku, ale nápad podložený fakty. Analýza konkurence byla splněna za použití sekundárních zdrojů a byla provedena jak ze strany hotelů, tak ze strany hostinských a restauračních zařízení. V rámci analýzy se posuzovaly poskytované služby, lokalizace a další atributy jako je prostředí restaurace, průměrné ceny a nabídky jídelníčku. Ačkoliv existuje ve městě nesmírně silná konkurence, z průzkumu vyplynulo pouze pět významných konkurentů, ale ani jeden z nich nemá stejný či vzdáleně podobný koncept empírové restaurace.

Pro splnění druhého dílčího cíle, tedy analýzy profilu hosta, bylo užito sekundárních zdrojů, dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Výsledky poskytly základní představy o charakteru a struktuře potenciálních zákazníků.

Mariánské Lázně jsou lázeňským městem s krásnými parky, empírovými a klasicistními budovami, a proto do takového prostředí dokonale zapadne i restaurace v témže slohu. Restaurace bude stylizována do 19. století a tedy vybavena dobovým interiérem včetně dekorací – hodin, zrcadel, závěsů, svícňů a obrazů. Převážná část interiéru bude zhotovena na zakázku, což sice navýší počáteční náklady na vybavení restaurace, ale podtrhne se tím celková autentičnost podniku. Empírový nábytek restaurace bude inspirován egyptskými vzory a bude zdůrazňovaná jednoduchá linie.

Významnou roli bude zastávat i obsluha restaurace, která se bude chovat k hostům s maximální profesionalitou a bude oblečena v kostýmech ušitých na zakázku, inspirovaných kulturou odívání dané doby. Restaurace Empire bude poskytovat svým

zákazníkům denní nabídku i stálou nabídku jídelního lístku se zaměřením na tradiční českou a česko-francouzskou kuchyni. Hlavní inspirace pokrmů bude čerpána od představitelky české kuchyně Magdaleny Dobromily Rettigové, Čeňka Zibrta a M. A. Neudekerové, ale také z nabídky Czech Specials. Restaurace by již měla během prvního půlroku provozu požádat o certifikaci CzechSpecials Light a CzechSpecials Regional.

Nápojový lístek bude nabízet širokou škálu pálenek, kořalek a několik druhů oblíbených českých piv a vín. Budou se zde odehrávat koncerty komorní hudby, jež se běžně konaly na hostinách v 19. století. Restaurace dále nabízí možnost zamluvení prostorů pro uspořádání akcí různého druhu, jako jsou např. svatby či firemní večírky, včetně zajištění doplňkových služeb.

Cílem konceptu podniku je vcítění se hostů do doby 19. století, poskytnutí nevšedního gastronomického zážitku a nakonec vytvoření v mysli hostů spojení „Mariánské Lázně – Empire restaurant“.

Obecná charakteristika typického hosta restaurace je následující: účastník cestovního ruchu, pocházející nejpravděpodobněji z Ruska, Německa, anebo Česka; ve věku 35+. Do restaurace přijde, aby si příjemně odpočinul a pobavil s partnerem, rodinou či přáteli, užil si originální atmosféru empírové restaurace a dokreslil si tak svůj celkový dojem o historii lázeňského města. Přijde, aby si užil gastronomický zážitek v podobě tradiční české a lehké česko-francouzské kuchyně, jejíž prameny sahají až do 19. století. Půjde o člověka, který má rád zážitky, rád zkouší nové pokrmy a má v oblibě ryby a zvěřinu. Profil typického místního hosta se navíc vyznačuje vyšším měsíčním příjmem, navštěvující restauraci především během časů obědů díky denní nabídce menu a nebo večer a to převážně z důvodu významnějších příležitostí, jako jsou svátky, narozeniny, svatby, promoce atd.

Marketingová komunikace bude postavena především na konkurenční výhodě, která tkví v tom, že doposud neexistuje ve městě a přilehlém okolí žádná dobová restaurace toho typu. Důležitou součástí marketingové komunikace bude oslovování potenciálních zákazníků na nejfrekventovanějších místech ve městě, kdy budou zaměstnanci oblečeni v dobových kostýmech a budou zvat k návštěvě restaurace. Dále bude marketingová komunikace vycházet z poznatku, že česká, ruská a německá klientela používá jako zdroje informací především doporučení od přátel a známých, internet a cestovní

agentury a kanceláře. Marketing se také mimo jiné zaměřuje na vybudování dobrých a úzkých vazeb s významnými osobnostmi města.

Finanční plán se zabývá především tvorbou a kalkulací cen, které vychází z nákladově orientované metody v kombinaci s metodou orientovanou na konkurenci. V této kapitole jsou také vypočítány fixní náklady spojené s provozem, a to především z toho důvodu, aby se mohl vypočítat zisk podniku. Nejdůležitější částí plánu je však odhad složení a simulace poptávky, která vychází ze stoprocentní obsazenosti. Prognóza tržeb pak vychází ze tří variant scénářů – pesimistického, realistického a optimistického a pro každý měsíc během prvních dvou let je určena procentuální výše obsazenosti restaurace. Tato metoda by měla eliminovat nedostatky způsobené nejednotvárností kalendářních měsíců, které jsou silně ovlivněny cestovním ruchem a společensko-kulturními událostmi.

Navrhnutý podnikatelský koncept zpracovaný v této diplomové práci by se mohl stát vodítkem pro založení první dobové restaurace v Mariánských Lázních. Díky snaze odlišit se od konkurence a použitému slohu Empíru a klasicismu v návaznosti na historii města, by se mohla restaurace pod zkušeným a odborným vedením stát velmi oblíbenou a uznávanou atraktivitou lázeňského města. Dalším cílem, o který by mělo vedení restaurace usilovat, je vybudování přátelských a úzkých vazeb s městem a Léčebnými lázněmi a.s., se kterými by mohlo do budoucna spolupracovat. Tento přístup by byl opět odlišný od ostatních mikropodniků, které si hledí pouze svého podnikání a o dění ve městě se moc nezajímají.

Summary

At the end of my thesis I can summarize my proposal of theme restaurant. The main objective of this thesis was to make a draft proposal of theme restaurant specifically targeted for spa town Mariánské Lázně.

This proposal is described in chapter 6 and should give a clear idea about aim of this restaurant to potential entrepreneurs. There are more in detail described business and operational matters of restaurant and at the end of this chapter there is calculated an anticipated interest.

Partial objectives were to analyze the current situation on the gastronomy market in the specific area and to analyze the profile of potential guest. On the basis of analysis the business concept of the restaurant would be created. This project should not be based just on some idea but should be based on real facts. Analysis of competition was done by using secondary sources. Searching objects were both competition sides – hotels and restaurants. The analysis assessed the provided services, location and other attributes, such as restaurant atmosphere, average prices and a la carte. Although there is an extremely strong competition in the searching area, the survey has showed only five major competitors but none of them has had the same or similar concept of theme restaurant like we are intending.

To meet the second sub-goal which is analysis of potential guest, questionnaires and structured interviews were used. The results provide basic ideas about the nature and structure of potential customers. General characteristic of a typical restaurant guest is following: a woman or a man who is a tourist coming most likely from Russia, Germany or Czech with age 35 +. They come into restaurant to relax and have a fun with their partners, family or friends. They enjoy authentic atmosphere of empire restaurant and get the picture of history of spa town. They come to enjoy traditional Czech and Czech-French cuisine, which is light and the recipe sources are gaining from cooking books that were written in 19th century. It will be a guy who likes experiences and tries new kinds of dishes especially made from fish or venison. The profile of the typical local guest is characterized by higher monthly income. Local guest will go to the restaurant Empire during lunch time mainly due to daily menu or during evening but it

will be mostly due to celebrating issues such as name-days, birth-days, weddings, graduations, etc.

Marianske Lazne is a spa town with beautiful parks, empire and classical building and colonnade and therefore the restaurant in the same style could perfectly fit into surrounding area. The restaurant will be drafted to 19th century and therefore equipped with period furniture and decorations as empire hours, mirrors, curtains, chandeliers and paintings. Most of the period furniture will be made to contract, which does increase the primary cost, but it should set off original atmosphere. Empire restaurant furniture will be inspired by the Egyptian pattern and emphasized simple lines.

Employees are very important elements in this business field, especially waiting staff, who are in face-to-face contact with guests. Waiting staff will treat professionally on the highest level and will be dressed in costumes inspired by the culture of the time. Restaurant Empire will offer daily menu and a la carte with aiming on traditional Czech and Czech-French cuisine. The main sources of dishes will be borrowed from front representative of Czech cuisine Madgalena Dobromila Rettigova, Cenek Zibrť and M.A. Neudekerova, but also from CzechSpecials. Restaurant should apply for certification of CzechSpecials during the first six months since opening.

The offer of drinks will include wide range of spirits, beer and several kinds of popular Czech beers and wines as well as French wines. There will be a concert of chamber music, which was normally hold at feasts in the 19th century. The restaurant will also offer the possibility of booking rooms for holding events such as weddings or company parties including the provision of additional services.

The objective of restaurant is getting guests feel of the 19th century, providing them extraordinary gastronomic experience and finally making them a connection “Marianske Lazne – Empire restaurant” in their mind.

Marketing communication will be focus primarily on competitive advantage which is that there is not running a single theme restaurant of this type in the town or surrounding area. Very important part of marketing communication will be reaching potential customers on the most frequented places in the town. Employees will be dressed in period costume and will invite them to visit the restaurant. Marketing communication will be based on the fact that Czech, Russian and German tourists use as

a source of information mainly friends and relatives, internet and travel agencies and tour operators. Among others marketing is targeting to build good and close relations with important inhabitants.

The financial plan deals mainly with calculation, which is based on cost-oriented methods in combination with the competition-oriented method. In this chapter are also calculated fixed costs related to running business restaurant (operation), because we need to calculate profit. The most important part of the plan is the simulation of estimated demand, which is based on one hundred percent occupancy. The forecast of turnovers is then based on three points of view – pessimistic, realistic and optimistic view. For each month during first two years is determined expected amount of restaurant occupancy.

Suggested business concept elaborated on this thesis would be able to guide the establishment of the first period restaurant. If experienced businessman was running this restaurant, which would be based on Empire style and would be so different from others, it could be a successful project.

Zdroje

Odborné knižní publikace a periodiky

1. BARROW, C., *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-232-8.
2. BERÁNEK, J., KOTEK, P., *Řízení hotelového provozu*. 4. vyd. Praha: MAG Consulting s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86724-30-0.
3. CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. COT business: časopis pro profesionály v cestovním ruchu [periodika]. Praha: COT 2011, č. 12. ISSN 1212-4281.
5. COT business: časopis pro profesionály v cestovním ruchu [periodika]. Praha: COT 2012, č. 6. ISSN 1212-4281.
6. ČERTÍK, M. a kol., *Cestovní ruch – vývoj, organizace a řízení*. 1. vyd. Praha: OFF, s. r. o., 2000. ISBN 80 – 238 – 6275 – 8.
7. DONNELLY Jr. H., GIBSON, L., IVANCEVICH, M., *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-422-3.
8. DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
9. FOTR, J., SOUČEK, I., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
10. GALVASOVÁ, I., BINEK, J., HOLEČEK, J. a kol. *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. ISBN 978-80-87147-06-1.
11. GASTRO&HOTEL profi revue. *Tematické restaurace* [periodika]. Praha: G&H, 2012, č. 2. ISSN 1803-585X.

12. GOELDNER, CH., R., RITCHIE, J., R., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. 11. vyd. 2009. ISBN 978-0-470-08459-5.
13. GÚČIK, M., *Ekonomika a riadenie podniku cestovného ruchu a spoločného stravovania*. Praha: VŠE 1992. ISBN 8022503207.
14. HESKOVA, M., a kol. *Cestovní ruch*. Praha: Nakladatelství Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-948-3.
15. HISRICH, R. D., PETERS, M.P., *Založení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
16. HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.
17. HORNER, S., SWARBROOKE, J., *Cestovní ruch – ubytování, stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0202-9.
18. INDROVÁ, J., MALÁ, V., MLEJNKOVÁ, L., NETKOVÁ, J., VAŠKO, M., *Cestovní ruch I*. Praha: VŠE 2007. ISBN 80-245-0799-4.
19. JAKUBÍKOVÁ, D., JEŤEK, J., PAVLÁK, M., *Cestovní ruch*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 2012. ISBN 80-7082-185-X.
20. KIRÁLOVÁ, A., *Marketing hotelových služeb*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-44-0.
21. KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M., *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
22. KOTLER, P., *Marketing podle Kotlera – jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4.
23. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
24. KOTLER, P., KELLER, K., L., *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

25. KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.
26. KUČEROVÁ, I., STRAŠÍK, A., ŠEBOVÁ, L., *Ekonomika podniku cestovního ruchu*. 2. vyd. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism, 2010. ISBN 978-80-89090-67-9.
27. MALÁ, V., *Cestovní ruch (vybrané kapitoly)*. VŠE, Praha 1999. ISBN 80-7079443-7.
28. MORRISON, M. A., *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.
29. NĚMČANSKÝ, M., *Analýza a kalkulace v cestovním ruchu*. Karviná: OPF SU Opava, 2001. ISBN 80-7248-094-4.
30. NOVACKÁ, L. a kol., *Cestovní ruch, technika služeb, delegát a sprievodca*. Bratislava: EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2982-2.
31. ORIEŠKA, J., *Technika služeb cestovního ruchu*. 1. vyd. Idea Servis, 1999. ISBN 80-85970-27-9.
32. ORIEŠKA, J., *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea Servis, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.
33. PALATKOVÁ, M., ZICHOVÁ, J., *Ekonomika turismu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.
34. RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNAROVÁ, I., *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 8024740397.
35. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. A KOL., *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
36. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Podniková ekonomika*, 5.přep. vydání, Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

37. VANHOVE, N., *Tourism policy – between competitiveness and sustainability: the case of Bruges*. In: *The Tourist Review (AIEST)*, 2002.
38. VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
39. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol., *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Internetové zdroje

1. Asociace hotelů a restaurací České republiky – *Oborová příručka pro hostinskou činnost a ubytovací služby*. [online]. 2006 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/cz/ke-stazeni/metodiky-a-dokumenty/ostatni/oborova-prirucka-pro-hostinskou-cinnost-a-ubytovaci-sluzby/download>
2. CzechSpecials – *představení projektu* [online]. 2013 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.czechspecials.cz/predstaveni-projektu/>
3. CzechTourism – *Monitoring zahraničních návštěvníků České republiky* [online]. 2010 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/vyzkum/monitoring-zahranicnich-navstevniku-cr-iop/>
4. Český statistický úřad – *Cestovní ruch, časové řady* [online]. 2011 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr
5. Český statistický úřad – *Obchod, pohostinství, ubytování CZ-NACE* [online]. 2011 [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/malavfucr_b
6. Český statistický úřad – *Statistická ročenka* [online]. 2011 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/0001-11>
7. E 15 Strategie - *Emoční zážitek a stravování - jde to dohromady? Aneb Gastronomie v Čechách* [online]. 2011 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/prilohy/s-gastro/emocni-zazitek-a-stravovani-jde-to-dohromady-494676#utm_medium=selfpromo/&utm_source=e15&utm_campaign=copylink

8. Euromonitor International, a) – *Full service restaurants market research*. [online]. 2012 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: [http://www.euromonitor.com/full-service-restaurants?id=1&pageSizes=10&sortBy=5&fs\[0\].Code=CS&fs\[0\].Group=geography&fs\[0\].Name=Czech+Republic&fs\[0\].hasChildren=False&fs\[0\].Expanded=False&fs\[0\].Type=Child](http://www.euromonitor.com/full-service-restaurants?id=1&pageSizes=10&sortBy=5&fs[0].Code=CS&fs[0].Group=geography&fs[0].Name=Czech+Republic&fs[0].hasChildren=False&fs[0].Expanded=False&fs[0].Type=Child)
9. Euromonitor International, b) – *Consumer Foodservice in Czech Republic* [online]. 2011 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-the-czech-republic/report>
10. Eurostat databáze – *Cestovní ruch* [online]. 2011 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_trends/cs
11. INCOMA Gfk – *Průzkum potřeb zákazníků pro sektor gastronomie* [online]. 2010 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/c2264cca-504d-4876-a919-12e8488d3425/Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-gastronomie.pdf>
12. Informační portál Karlovarského kraje – *Karlovarský kraj* [online]. 2011 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/karlov_kraj.aspx
13. Jenerálová, I., *Historie české gastronomie* [online]. 2010 [cit. 2013-06-14]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Zivotni-styl-v-CR/Gastronomie/Historie-ceske-gastronomie>
14. Konečná, J., *Poradna pro podnikatele a ostatní OSVČ – Zřizovací výdaje*. [online]. 2013 [cit. 2013-07-20]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/zrizovaci-vydaje.php>
15. Mariánské Lázně – *historie města Mariánské Lázně* [online]. 2010 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.marianskelazne.cz/marianske-lazne/historie-mesta-marianske-lazne>

16. MMR, Eurovision - *Strategický rozvoj destinace cestovního ruchu* [online]. 2007 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/c4a98c3d-762a-4c15-adf6-6f8ddc97d08e/GetFile6_3.pdf
17. MMR – *Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO)*. [online]. 2009 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Mezinarodni-spoluprace/Ucast-v-mezinarodnich-organizacich/Svetova-organizace-cestovniho-ruchu-\(UNWTO\)](http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Mezinarodni-spoluprace/Ucast-v-mezinarodnich-organizacich/Svetova-organizace-cestovniho-ruchu-(UNWTO))
18. Obchodní zákoník – *zákon č. 513/1991Sb.* [online]. [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/obchodni-zakonik/>
19. Olivíková, A., *Společensko-kulturní aspekty výživy* [online]. 2006 [cit. 2013-06-08]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/101234/lf_b/bakalarska_prace.txt
20. PILEČEK, J., *Koncept sociálního kapitálu* [online]. 2010 [cit. 2013-04-16]. č. 1, roč. 115. Dostupné z: <http://geography.cz/sbornik/wp-content/uploads/2009/03/g10-1-4pilecek.pdf>
21. R zprávy - *V Rusku začal platit zákon o zákazu kouření na veřejných místech* [online]. 2013 [cit. 2013-07-06].
22. Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu - *Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení*. [online]. [cit. 2013-06-25]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/doporuceni.htm>
23. Strategie – *Emoční zážitek a stravování* [online]. 2011 [cit. 2013-06-22]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/s-gastro/emocni-zazitek-a-stravovani-jde-to-dohromady-494676>
24. Škola textilu. *Empírová móda*. [online] [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://www.skolatextilu.cz/abc/index.php?nr=239/abc/index.php?nr=239>
25. Tluchoř, J., Ježek, J., *Program rozvoje cestovního ruchu a lázeňství v Karlovarském kraji 2007 – 2013* [online]. 2010 [cit. 2013-02-01]. Dostupné

z:<http://www.kr-karlovarsky.cz/NR/rdonlyres/C0F0394B-B6CB-419B-98B4-A320137961A2/0/PRCR20072013.pdf>

26. TripAdvisor – *Charakteristika TripAdvisoru* [online]. 2013 [cit. 2013-02-10].
Dostupné z: http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About_Us.html
27. U Tetřeva – *webové stránky restaurace a pensionu* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.utetreva.cz/cz/>
28. U Zlaté Koule – *webové stránky restaurace* [online]. 2011 [cit. 2013-04-15].
Dostupné z: <http://www.uzlatekoule.com/>
29. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR – *Zdravotnická statistika, Lázeňská péče* [online]. 2011 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z:
<http://www.uzis.cz/category/edice/publikace/zdravotnicka-statistika>
30. Živnostenský zákon – *zákon č. 455/1991Sb.* [online]. 2012 [cit. 2013-05-20].
Dostupné z: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/455-1991-sb-zakon-o-zivnostenskem-podnikani-\(zivnostensky-zakon\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/455-1991-sb-zakon-o-zivnostenskem-podnikani-(zivnostensky-zakon).html)

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komponenty trhu cestovního ruchu	6
Obrázek 2: Struktura služeb v cestovním ruchu.....	9
Obrázek 3: Typy stravovacích zařízení	14
Obrázek 4: Struktura čtyř P	29
Obrázek 5: Umístění restaurace	64
Obrázek 6: Vzor empírové židle a kulatého stolu	65
Obrázek 8: Organigram restaurace.....	77
Obrázek 9: Demonstovaná množina a podmnožina národností.....	80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tržní segmenty a různé typy stravovacích zařízení	15
Tabulka 2: Výhody očekávané od různých produktů stravovacích služeb	16
Tabulka 3: Průměrné ceny skupin pokrmů v restauraci U Tetřeva, Kladská.....	37
Tabulka 4: Průměrné ceny skupin pokrmů v restauraci U Zlaté Koule	38
Tabulka 5: Očekávané služby ve vztahu k cenové kategorii restaurace	44
Tabulka 6: Náklady na marketingovou komunikaci	74
Tabulka 7: Rozpis služeb kuchyně.....	75
Tabulka 8: Rozpis služeb odbytového střediska	76
Tabulka 9: Platy zaměstnanců	78
Tabulka 10: Počáteční investice společnosti	82
Tabulka 11: Další očekávané počáteční výdaje	83
Tabulka 12: Odpisový plán automobilu	84
Tabulka 13: Odpisový plán konvektomatu	84
Tabulka 14: Odpisový plán drobného dlouhodobého hmotného majetku	84
Tabulka 15: Fixní náklady vč. DPH v Kč (měsíční, roční).....	85

Tabulka 16: Kalkulace průměrných nákladů, prodejní ceny a zisku v korunách	86
Tabulka 17: Simulovaná poptávka při maximálním naplnění kapacit restaurace (220 zákazníků)	87
Tabulka 18: Simulovaná poptávka při maximálním naplnění kapacit restaurace včetně terásky (315 zákazníků)	87
Tabulka 19: Roční předpokládané výše zisku v závislosti na procentuálním využití kapacit.	88
Tabulka 20: Měsíční předpokládaná výše zisku/ztráty v závislosti na procentuálním vytížení kapacit	89

Seznam grafů

Graf 1: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních podle zemí v roce 2011 v Karlovarském kraji	40
Graf 2: Struktura pacientů podle způsobu úhrady za rok 2011	42
Graf 3: Země původu	45
Graf 4: Převažující důvod návštěvy	46
Graf 5: Délka pobytu	47
Graf 6: Užívání léčebné či jiné diety	47
Graf 7: Doprovod při návštěvě restaurace	48
Graf 8: Preference kuřácké či nekuřácké restaurace	48
Graf 9: Oblíbenost kuchyní během pobytu	49
Graf 10: Výběr restaurace	49
Graf 11: Experimentování při výběru pokrmu	50
Graf 12: Významnost gastronomického zážitku	51
Graf 13: Návštěvnost hostinských zařízení	51
Graf 14: Kritéria hodnocení restauračních zařízení	52
Graf 15: Atraktivnost empírové restaurace	53

Graf 16: Úroveň stravovacích služeb v Mariánských Lázních.....	53
Graf 17: Nedostatky vnímané respondetem v oblasti gastronomie	54
Graf 18: Oblíbenost zvěřiny	54
Graf 19: Věk	55
Graf 20: Vzdělání.....	55
Graf 21: Pohlaví.....	56
Graf 22: Návštěvnost Informačního centra Mariánské Lázně v roce 2012	58

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	107
Příloha 2: Čisté využití lůžek (ČVL) a využití pokojů (VP) v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních podle kategorie ubytovacího zařízení v Karlovarském kraji (v %).....	112
Příloha 3: Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech	113
Příloha 4: Výčet hostinských a restauračních zařízení v Mariánských Lázních	114
Příloha 5: Návrh jídelního lístku	116
Příloha 6: Vybavení restaurace.....	120
Příloha 7: Zjednodušená forma výkazu zisků a ztrát.....	122
Příloha 8: Empírové nádoby.....	123

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Ctěné dámy, vážení pánové,

provádím průzkum, jehož účelem je monitorovat současný stav gastronomie v Mariánských Lázních. Váš pohled je pro nás důležitý a přínosný. Velmi oceňuji, že mi na vyplnění tohoto dotazníku věnujete pár minut. Položím Vám několik otázek týkajících se Vás a Vašich postřehů v této oblasti. Pokud dotazník vyplníte sami, odpovídejte zakroužkováním čísla té možnosti, která nejlépe vyjadřuje Vaši situaci nebo Váš názor.

1) Z které země pocházíte?

uved'te název státu a město: _____

2) Převažujícím důvodem Vaší návštěvy v Mariánských Lázních je:

- 1 poznání, turistika, sport
- 2 relaxace, zábava
- 3 zdraví – lázně, rehabilitace, léčení apod.
- 4 práce – služební cesta, školení, konference, obchod apod.
- 5 návštěva příbuzných nebo známých
- 6 tranzit (pouze tudy projíždím)
- 7 jsem obyvatel Mariánských Lázní a okolí (pokračujte otázkou č. 5)

3) Jak dlouhý bude váš pobyt zde?

1. jednodenní – bez noclehu
2. 1 až 2 noclehy
3. 3 až 4 noclehů
4. 5 až 7 noclehů
5. delší než týden

4) Držíte v současné době nějakou léčebnou či jinou dietu (jakou, jak dlouho):

5) S kým obvykle navštěvujete restaurace? (možno více odpovědí)

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. sám/sama | 4. s rodinou |
| 2. s partnerem | 5. s kolegy (pracovní záležitosti) |
| 3. s přáteli
skupiny(zájezd) | 6. jsem součástí organizované |

6) Preferujete kuřácké nebo nekuřácké prostory v restauracích?

1. kuřácké, protože kouřím
2. nekuřácké, ačkoliv kouřím
3. nekuřácké, protože nekouřím
4. je mi to jedno

7) Jaký typ kuchyně v restauracích preferujete? (možno více odpovědí)

- | | |
|--|-------------------|
| 1. kuchyni typickou pro vaši národnost | 7. francouzská |
| 2. česká | 8. španělská |
| 3. americká (fastfood) | 9. mexická |
| 4. asijská (čínská, indická, apod.) | 10. vegetariánská |
| 5. italská | |
| 6. jiná odpověď: _____ | |

8) Restauraci si nejčastěji vybíráte na základě:

1. cizího doporučení
2. vlastních zkušeností
3. náhodného výběru
4. přes internet
uveďte prosím zdroj: _____
5. jiná odpověď: _____

9) Bojíte se experimentovat v restauracích s jídlem/pitím?

1. ano, dávám přednost osvědčeným pokrmům/nápojům, na které jsem zvyklá/ý
2. ne, rád zkusím nové věci
3. je mi to jedno, objednávám si to, na co mám zrovna chuť

10) Jakou roli pro vás hraje gastronomický zážitek během Vašeho pobytu?

nesmírně důležitá	velmi důležitá	důležitá	trochu důležitá	nepříliš důležitá	naprosto nedůležitá
1	2	3	4	5	6

11) Které z následujících hostinských zařízení navštěvujete během svého pobytu?

Uvedte, zda navštívujete uvedený typ zařízení v Mariánských Lázních (ANO=A, NE=N). Ve druhém sloupci uveďte četnost návštěvy.

Kategorizace hostinských zařízení	ANO/NE	četnost návštěv
v restauracích:		
A. klasických (veřejných)		
B. hotelových (kde jsem ubytován/a)		
v samoobslužných restauracích (jidelny)		
v rychlých občerstveních (fast food)		
v barech, pivnicích, vinárnách		
vlastní stravování		

12) Jak oceňujete jednotlivé kritéria v restauračních zařízeních?

V následující otázce zakroužkujte odpověď vždy v každém řádku:

Kritéria	velmi významné	významné	méně významné	nevýznamné	neumím posoudit
nabídka nápojů	1	2	3	4	5
čerstvost potravin	1	2	3	4	5
skladba potravin (zdravé, bio)	1	2	3	4	5
originalita a prezentace pokrmu	1	2	3	4	5
obsluha:	1	2	3	4	5
interiér, prostředí restaurace	1	2	3	4	5
doprovodné služby (zábava, koncerty, vystoupení..)	1	2	3	4	5
ceny	1	2	3	4	5
čistota restaurace	1	2	3	4	5
lokalita, kde se restaurace nachází	1	2	3	4	5

13) Co očekáváte od restaurace ve slohu empíru (19. stol.) včetně představy o menu?

14) Byl(a) by pro Vás restaurace ve stylu empíru atraktivní?

1. ANO 2. NE

15) Jak hodnotíte úroveň stravovacích služeb poskytovaných v Mariánských Lázních?

velmi dobře	spíše dobře	spíše špatně	velmi špatně	neumím posoudit
1	2	3	4	5

15) Co nejvíce postrádáte v oblasti gastronomie v Mariánských Lázních?

16) Máte rádi pokrmy ze zvěřiny, resp. masa zvěře, které bylo uloveno ve volné přírodě?

1. ano
2. ne
3. ještě jsem ji neochutnal/a, ale chtěl/a bych
4. ještě jsem ji neochutnal/a a ani nechci

17) Věková kategorie:

1. do 25 let
2. 26 až 34 let
3. 35 až 49 let
4. 50 až 59 let
5. 60 a více let

18) Vzdělání:

1. základní
2. SŠ bez maturity
3. SŠ s maturitou
4. vysokoškolské

19) Respondent je:

1. muž
2. žena

20) Průměrný měsíční příjem

1. do 10.000 Kč (<400 €)
2. 10.000 – 25.000 Kč (400 – 1.000 €)
3. 25.000 – 50.000 Kč (1.000 – 2.000 €)
4. nad 50.000 Kč (>2.000 €)

Děkuji za spolupráci a přeji Vám příjemný pobyt.

Pavčina Uhrová

(uhrova.p@email.cz)

Příloha 2: Čisté využití lůžek (ČVL) a využití pokojů (VP) v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních podle kategorie ubytovacího zařízení v Karlovarském kraji (v %)

Rok / Čtvrtletí	hotely a podobná ubytovací zařízení		hotely *****		hotely ****		hotely ***		ostatní hotely a pensiony	
	ČVL	VP	ČVL	VP	ČVL	VP	ČVL	VP	ČVL	VP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2000	59,5	62,6	-	-	60,2	65,9	62,1	62,9	57,2	60,0
2001	64,9	69,6	-	-	67,8	72,8	62,3	66,3	64,9	69,7
2002	55,5	60,4	-	-	62,0	67,9	54,0	57,7	52,8	57,9
2003	45,9	53,8	i.d.	i.d.	57,5	62,7	45,8	53,5	40,1	50,1
2004	43,4	49,5	i.d.	i.d.	59,0	63,5	41,7	47,7	30,7	37,3
2005	43,5	49,8	37,8	40,2	60,4	66,9	41,7	46,7	26,7	32,9
2006	45,3	51,9	46,2	52,6	60,6	66,4	42,2	48,4	25,5	30,5
2007	45,4	51,9	51,0	58,7	61,0	67,4	41,5	47,4	23,5	27,4
2008	48,8	55,0	53,5	57,4	61,2	66,7	42,5	48,5	22,0	26,0
2009	46,2	51,7	42,8	46,3	56,2	61,0	42,7	47,5	21,3	26,3
2010	48,9	54,8	47,5	52,6	59,0	64,2	43,4	48,5	21,7	25,7
2011	51,1	57,1	49,0	55,0	61,9	66,6	45,7	51,3	18,2	22,1

Zdroj: www.czso.cz

Příloha 3: Počet hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie ubytovacího zařízení v turistických regionech

Západočeské lázně												
Rok	Total	Hotels *****	Hotels ****	Hotels ***	Hotels **	Hotels *	Hotely garni	Pensiony	Kempy	Chatové osady	Turistické ubytovny	Ostatní jinde neuvezená
2000	441	-	26	71	30	19	16	127	24	13	33	82
2001	459	-	27	78	28	15	16	133	27	13	32	90
2002	484	1	37	86	26	11	13	143	24	15	33	95
2003	502	1	42	87	21	12	15	152	25	14	35	98
2004	466	1	46	90	15	4	16	134	25	12	27	96
2005	462	5	52	85	17	3	20	126	27	11	25	91
2006	468	5	51	91	15	6	20	132	26	10	21	91
2007	482	5	54	95	16	3	18	143	28	13	20	87
2008	471	5	65	89	11	5	17	137	28	10	18	86
2009	449	5	77	82	10	4	19	127	23	8	18	76
2010	432	5	79	85	9	3	16	120	21	8	16	70
2011	444	5	80	91	9	3	16	122	23	9	18	68

Zdroj: www.czso.cz

Příloha 4: Výčet hostinských a restauračních zařízení v Mariánských Lázních

Název	Adresa	Otvírací doba:
Artcafé - kavárna a cocktail bar	Ruská 315 (naproti Měst.úřadu)	denně od 10.00 do 24.00 hod.
Bavaria	Palackého 61	16-01h.
Česky dvůr s.r.o.	Hlavní 36a	po-ne 8.30-23.00h.
Čínská	Lidická 125	10-23h.denně
Čínská restaurace China-Town Ing. Jia Hongquan	Hlavní 7	po-ne 11-23
Eldorado	Palackého 184	po-ct-ne 16-01h. Pa-so 16-02h.
Elektra	Lužická 425	po-ne 11-23h.
Filip I.	Poštovní 96	11-24.00 h. 24.a 25.12 zavřeno
Filip II.	Seifertova 739	16-23h. 24. a 25.12 zavřeno
Halong Bay	Třebízského 210	10-22h. Denně
Hammická hospůdka	Vítězství 20, Hamrníky	17-22h.
Holiday	Plzeňská 98	11-23h. 24.12 zavřeno
Hospůdka Motelu Start - non stop prodejna potravin, ubytovna	Plzeňská 7A	non stop
Charlie	Anglická 137	od října do března zavřeno
Irish Pub	Poštovní 96	17-?
Jalta - restaurant, café	Hlavní 43	11-24.00h. Kuchyň do 22.00h.
Jizera	Tyršova 414	po-so 11-22 ne- 11-21h.
Knižecí vila LIL	Anglická 336	momentálně zavřeno
Lion, Formanka - pivnice	Žižkova 403/1	momentálně zavřeno
Luna Park	Třebízského 94	- hudba denně 14-17 hodin, restaurace denně od 9-23h. 24.12 zavřeno
Marietta	Masarykova 9	
Mes amis	Poštovní 96	11-24.00h. 24.12. otevřeno
Myslivecká	Kladská 10	11-20h. Na silvestra od 10.00h.
New York	Hlavní 233	9-24h. Denně
Paradiso	Hlavní 166	10-23h
Park Restaurant a taneční vinárna Maxim (bývalá Hodonínská)	Poštovní 195	otevř. denně 11-23 h.24. a24.12 zavřeno
Penzion Kladská	Kladská 6	ut-ne 12-22h. 24.a 25.12 zavřeno
Piccolo	Nerudova 1	11-23h. 24.12 a 31.12 11-16h.
Pod Tribunou	Plzeňská 9	
Pueblo Mexicano	Hlavní 255	str-ne 17-05h.
Ranch Colorado	Trstěnice 104	
Royal Golf	Zádub 582	9-21 včetně svátků

Restaurant		
Rozmarýn	Chodovská Hut' 2	st-ne 17-24h.
Segafredo Espresso	Kolonáda	10-23h.
Scottish Pub	Ruská 56	po-ne 18-01h
Siesta Café	Hlavní 51, Pasáž Omega	po-čt 10-24 h., pá-so 10-2 h., ne 10-22 h.
Sklípek	Nerudova 3	10.30-23h.
Sorrento	Nákladní 247	11-24h.
Společenský dům Casino	Reitenbergova 95	jen na objednávku
Šumava	Hlavní 244	10-23h. Denně
Švanda dudák	Kollárova 94	10.30-22h. Denně
Tabarin	Tyršova 1	ne-čt 11-22h. Pa-so 11-23h.
Tennis Café	Chopinova ul.	10-22h.
Texas, Petr Pavlovic	Trstěnice	
Thai	Chebská 408 (vchod z Dvoř. ulice)	ut-zavřeno po-ne 10-22h.
Tre Kronor, švédská pizzerie	Lidická 154/9	po-ct 11-20h., pa-so 11-22h. Ne 11-20h. 24.12. zavřeno
Tropicano	Chebská 255	non stop
U Antoníčka (cukrárna)	Palackého 27	11-22h.
U Josefa Švejka	Chebská 399/11	po-ct 11-23h. Pa-ne 11-24 h.
U Zlaté toule	Nehrova 26 (u Kolonády)	12-23h. denně
Villa Patriot	Anglická 62	
Zimní stadion	Tyršova 621/2A	otevř. ne-ct: 11,30-22 h. pá-so: 11,30-24 h.
Zlatý klas	Hlavní 261 (u nádraží)	po-so 10-22, ne- 14-22h.

Zdroj: infocentrum Mariánské Lázně

Návrh jídelního lístku

Studené předkrmy

Jelení tataráček na fenyklovém salátku, pečivo

Brandy paštika s pepřem, toast

Srnčí paštika s šípkovo-brusinkovou omáčkou, toast

Sádlo z divočáka se škvarky s cibulkou a pečivem

Polévky

0,33 l Hovězí polívka se svítečky kapustovými podle M.D.Rettigové

0,33 l Zvěřinová polévka s knedlíčky a noky (Czech Special)

Teplé předkrmy

Chřest se šunkou a širokými nudlemi (Czech Special)

Marinované bažantí prso ve filo těstě s hruškovou omáčkou a rukolou

Staročeské speciality

120 g Svíčková pečeně podle Rettigové, knedlík

150 g Pivovarský guláš, špekový a karlovarský knedlík, křen, cibulka

½ Kachna pečená na jablkách, medu a švestkách s červeným zelím, špekovým a bramborovým knedlíkem

150 g Telecí kousky na černém pivu a karamelu s opečeným bramborem

200 g Telecí kejta s celerovou omáčkou s knedlem se slaninou dle M.D.Rettigové

Zvěřina

- 200 g Srnčí na pomerančové šťávě s kávou
- 150 g Pikantní kančí guláš s jalovcem, karlovarský knedlík
- 150 g Marinované bažantí prsíčka s jemnou francouzskou omáčkou a pečenými bramborovými plátky
- 20 g Pečená křepelka ve slaninovém kabátku, s nádivkou z másla, červeného vína, hříbků, tymiánu a lískových oříšků s opečeným bramborem
- 200 g Kančí kýta na šípkové omáčce, knedlík
- 130 g Zvěřinové ragů s višněmi s bramborovými nočky
(Ragů z kančí a jelení plece s kořenovou zeleninou a višněmi)
- 200 g Jelení medailónky ve slanině s liškovou omáčkou

Ryby

- 200 g Kapr namodro podle M.D.Rettigové, čerstvý chléb (Czech Special)
- 150 g Losos na česneku a kmíně s petrželovým pyré a pikantní okurkovou omáčkou
- 150 g Grilovaný filet z candáta s francouzskou omáčkou a hrubozrnnou hořčicí
- 150 g Filet z pstruha na grilované zelenině s bylinkovým máslem a pečenou bramborou
- 200 g Čerstvý pečený pstruh plněný bylinkami, rukolovým salátem s rajčátky, citron

Bezmasá jídla

- 250 g Špenátový komínek s grilovaným kozím sýrem, vlašskými ořechy a gratinovanými bramborami
- 250 g Grilované zeleninové špízy podávané s gratinovanými bramborami, rajčatovou omáčkou a jarním salátkem

Saláty

- 300 g Salát s pečeným hovězím roastbeefem s pivní zálivkou (Czech Special)
- 300 g Restované kousky lososa marinované v limetkovém oleji na listovém salátu s rajčaty a dresinkem z grilovaných paprik
- 300g Ledový salát s grilovanými kuřecími prsíčky, jogurtovým dresinkem s čerstvými bylinkami, česnekem, krutony a hoblinkami parmazánu
- 300g Trhaný listový salát s rukolou, cherry rajčátky, zelenými olivami, kukuřicí, balsamicem a hoblinkami parmazánu

Deserty

- Důlkové koláčky M.D. Rettigové
- Tvarohové knedlíky s jahody s perníkovou omáčkou (Czech Special)
- Jablečný závin v mandlové krustě s domácí šlehačkou
- Domácí lívanečky s borůvkovým žahourem a zakysanou smetanou
- Karamelizovaná jablíčka s vanilkovou zmrzlinou
- Staročeský medovník s domácí šlehačkou a karamellem
- 4 ks Tradiční české buchty s tvarohem a povidly
- Černý chlebový dort M. D. Rettigové s madlemi a skořicí

Přílohy

- 200 g Vařené brambory
- 200 g Opečené brambory
- 200 g Pažitkové brambory
- 200 g Šťouchané brambory se slaninou
- 150 g Krokety
- 150 g Smažené bramborové hranolky

200 g Jasmínová rýže

200 g Gratinovaná zelenina (cuketa, lilek, rajče, červená cibule, paprika)

160 g Karlovarský knedlík

160 g Bramborový knedlík

4 ks Bramboráčky

130 g Pečivo

Příloha 6: Vybavení restaurace

Kuchyňské a skladové vybavení	Kus	Cena bez DPH	Cena s DPH
Náčiní (nože, vařečky, struhadla atd.)		18540	22433
Nádobí (hrnce, pánve atd.)		85500	103455
Porcelánové nádobí (mělké, hluboké talíře atd.)		95500	115555
Mikrovlnná trouba	1	13322	16120
Váha	1	5290	6401
Hrncel na rýži	1	1620	1960
Palačinkovač	1	2080	2517
Fritéza	2	19998	24198
Ohřivač talířů	1	6291	7612
Mlýnek na maso	1	8219	9945
Robot universální	1	8798	10646
Grilovací desky	1	9450	11435
Kotel	1	32000	38720
Plynový sporák s elektrickou troubou	2	59980	72576
Vodní lázně	1	15343	18565
Konvektomat	1	132230	159998
Drtič odpadu	1	7054	8535
Digestoř	2	17532	21214
Myčka na nádobí Silanos A030/PDG/PBG	1	21510	26027
Nerezový pracovní stůl uzavřený s dvěma hloubka 600 mm	1	9798	11856
Nerezová skříň ST s křídlovými dvěřmi	1	24200	29282
Nerez dřezy	2	15280	18489
Lednice nordline UR 400	1	14390	17412
Mrazák HIER BD, 325 l	2	15282	18491
Sklad (dřevěné a kovové police)		24794	30001
Celkem			803441

Zdroj: vlastní

Restaurace	Cena bez DPH	Cena s DPH
Myčka	21510	26027
Sklenění inventář	85600	103576
Espresso kávovar	29500	35695
Výčepní zařízení 2 kohouty	24890	30117
Universální pokladna	21600	26136
Výrobník ledu	4399	5323
Lednice na vína	15833	19158
Chladicí vitrína (zákusky)	14665	17745
Ubrusy, látkové utěrky, ubrousky atd.	40000	48400
Přibory	4200	5082
Osvětlení	35000	42350
Knihovnice + knihy	15000	18150
Koš	5000	6050
Dobové kostýmy (6)	40000	48400

Pracovní stoly	20000	24200
Ostatní příslušenství (vývrtka, nože, prkénko atd.)	15000	18150
Vnitřní sedací souprava		0
1 stůl pro 8 osob	9920	12003
1 stůl pro 6 osob	8950	10829,5
9 stolů pro 4 osoby	59505	72001,05
5 stolů pro 2 osoby	28926	35000,46
60 židlí	347108	420000,68
Venkovní sedací souprava		0
5 stolů pro 4 osoby	13223	15999,83
26 kovových židlí	53720	65001,2
3 stoly pro dvě osoby	7438	8999,98
Celkem		1114394

Zdroj: vlastní

Výbava zaměstnaneckých místností	Cena bez DPH	Cena s DPH
2 pracovní stoly	2700	3267
2 kancelářské židle	1570	1900
Notebook	16000	19360
Stolní počítač	10000	12100
Tiskárna + scanner	4132	5000
Skartovačka	672	813
Koš	165	200
Zářivka	890	1077
1 skříň	1200	1452
Kovová zásuvková kartotéka	2990	3618
3 mobilní telefony	1620	1960
Šatna		
6 skříňek	4237	5127
1 věšák	500	605
Šatní lavička	1700	2057
Celkem		58535

Zdroj: vlastní

Příloha 7: Zjednodušená forma výkazu zisků a ztrát

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	2. rok provozu
Obsazenost	25%	25%	30%	30%	40%	50%	60%	60%	50%	30%	60%	60%	
Tržby	602 113	602 113	722 535	722 535	963 380	1 204 225	1 445 070	1 445 070	1 204 225	722 535	1 445 070	1 445 070	12 523 940
Variabilní náklady	200 736	200 736	240 883	240 883	321 177	401 471	481 766	481 766	401 471	240 883	481 766	481 766	4 175 302
Fixní náklady	396 280	396 280	396 280	396 280	396 280	422 008	422 008	422 008	422 008	396 280	422 008	422 008	4 909 728
Hrubý zisk/ztráta	5 097	5 097	85 372	85 372	245 923	380 746	541 296	541 296	380 746	85 372	541 296	541 296	3 438 910
Čistý zisk/ztráta	4 332	4 332	72 566	72 566	209 034	323 634	460 102	460 102	323 634	72 566	460 102	460 102	2 923 074

Zdroj: vlastní

Příloha 8: Empírové nádobí

Porcelánový šálek na polévku s podšálkem



Zdroj: www.4-gastro.cz

Porcelánový šálek s podšálkem na čaj



Zdroj: www.4-gastro.cz

Porcelánová kávová konvice



Zdroj: www.4-gastro.cz

Porcelánová čajová konvice



Zdroj: www.4-gastro.cz

Růžový porcelán z Chodova, Empír CH65 380 růžová + zlato



Zdroj: www.dumporcelanu.cz

Třídílná kávová souprava v Empírovém stylu



Zdroj: <http://www.starozitnosti-online.cz>