

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta



Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání - cestovní ruch

Bakalářská práce:

**PODMÍNKY ROZVOJE MALÉHO PODNIKU V OBLASTI
CESTOVNÍHO RUCHU**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor bakalářské práce:

Tomáš Ziegler

2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš ZIEGLER**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání - cestovní ruch**

Název tématu: **Podmínky rozvoje malého podniku v oblasti cestovního ruchu**

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

Charakteristika:

Zhodnocení stávajícího systému řízení vybraného podniku a jeho pozice na trhu. Možnosti dalšího rozvoje podniku v oblasti cestovního ruchu

Cíl práce:

Analýza současného systému řízení podniku, návrh na zvýšení jeho konkurenceschopnosti, posouzení možností využití programů podpory MSP

Metodický postup:

Studium odborné literatury týkající se zadané problematiky, charakteristika podniku, analýza současného systému řízení podniku, návrh dalšího rozvoje podniku včetně možností využití programů podpory MSP

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika podniku, 5. Analýza současného systému řízení podniku, 6. Návrh rozvoje podniku, 8. Závěr, 9. Přehled použité literatury, 10. Přílohy

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

JIRÁSEK, J.: Transformační řízení, Grada a.s., Praha, 1993, s.28.
80-85623-71-4

PORTER, M.E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, Praha
s. 403

TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti
VŠE Praha, 1999

Odborné časopisy: Ekonom, Hospodářské noviny

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 20. března 2006

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2007

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S. Jáderní
VANČURČOVA 2904 396 01 TÁBOR

doc. Ing. Ladislav

vedoucí

V Českých Budějovicích dne 20. března 2006

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Podmínky rozvoje malého podniku v oblasti cestovního ruchu“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Táboře 15. dubna 2007



.....
Podpis

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a konzultace, které mi poskytla při vypracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval panu Václavovi Pajeroovi a panu Janovi Krebsovi, majitelům chaty Yetti, za poskytnuté informace o podniku a okolí. V závěru bych rád poděkoval RNDr. Bohušovi Pospíšilovi za odborné vedení při dotazníkovém šetření.

OBSAH:

Úvod	8
1. Literární přehled	9
<i>1.1. Malé a střední podnikání.....</i>	<i>9</i>
1.1.1. Definice malého a středního podnikání.....	9
1.1.2. Charakteristika sektoru malých a středních podnikatelů.....	9
1.1.3. Management	12
1.1.3.1. Management MSP	12
1.1.4. Marketing	12
1.1.5. Konkurence	12
1.1.5.1. Marketing konkurenceschopnosti	13
<i>1.2 Cestovní ruch.....</i>	<i>13</i>
1.2.1. Definice cestovního ruchu.....	13
1.2.1.1. Cestovní ruch podle United Nations World Tourism Organization (UN WTO)	13
1.2.1.2. Cestovní ruch podle evropské normy EN 13809:2003	14
1.2.2. Druhy cestovního ruchu	14
1.2.3. Formy cestovního ruchu.....	14
1.2.4. Průmysl cestovního ruchu	15
1.2.5. Legislativa v ČR.....	15
1.2.6. Organizace v cestovním ruchu	16
1.2.6.1 Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR).....	16
1.2.6.2. Kraje	16
1.2.6.3. Obce	16
1.2.6.4. Czech tourism.....	16
1.2.6.5. Svaz obchodu a cestovního ruchu České Republiky.....	17
1.2.6.6. Asociace hotelů a restaurací České Republiky	17
1.2.7. Podpora podnikání v ČR	18
1.2.7.1. Ministerstvo průmyslu a obchodu.....	18
1.2.7.2. Ministerstvo pro místní rozvoj	18
1.2.7.3. Fondy evropské unie	19
1.2.8. Marketing v cestovním ruchu.....	19
2. Metodika.....	20
2.1. Cíl práce	20
2.2. Použité metody	20
2.3. Zdroj informací	20
2.4. Členění bakalářské práce	21
3. Charakteristika turistické ubytovny.....	22
3.1. Historie	22
3.2. Ubytování	22
3.3. Stravování.....	23
3.4. Nápoje	23

3.5. Ostatní služby	24
3.6. Umístění chaty Yetti	25
3.6.1. Sportovní vyžití v Jizerských horách	25
3.6.1.1. Lyžování	25
3.6.1.2. Cykloturistika	27
3.6.1.3. Pěší turistika	28
3.6.1.4. Plavání	28
3.6.1.5. Bobová dráha	29
3.6.2. Euroregion Nisa	30
3.7. Konkurenční prostředí a konkurenti chaty Yetti	31
4. Analýza současného systému řízení podniku	36
4.1. Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb	36
4.2. Organizační struktura	37
4.3. Řízení zásob	38
4.4. Řízení lidských zdrojů	38
4.5. Segmentace trhu	39
4.6. Marketingový mix	43
4.6.1. Produkt	43
4.6.2. Cena	45
4.6.3. Místo	46
4.6.4. Marketingová komunikace	46
4.6.5. Lidé	48
4.6.6. Partnerství	48
4.6.7. Utváření balíčků	48
4.6.8. Programování	48
5. Návrh rozvoje podniku	50
5.1. Tržní zacílení	50
5.2. Snižování nákladů	51
5.3. Marketingová komunikace	52
5.4. Možnosti kooperace	53
5.5. Možnosti využití podpory malého a středního podnikání	53
Závěr	55
Summary	57
Přehled použité literatury	58
Přílohy	59

ÚVOD

Cestovní ruch je významný společensko-ekonomický jev. Každoročně představuje největší pohyb lidské populace z nejrůznějších důvodů. V ekonomicky vyspělých zemích je cestovní ruch součástí životního stylu jejích obyvatel. Dnes ve světě cestovní ruch zaujímá téměř stejné postavení jako chemický, automobilový nebo ropný průmysl.

Důležitou roli hraje v cestovním ruchu malé a střední podnikání, které tvoří nedílnou součást naší ekonomiky, jakožto i jiných rozvinutých států. V české Republice tvoří malé a střední podnikání zhruba 99% podíl ze všech podnikatelských subjektů. Pohostinství a ubytování má v malém a středním podnikání zhruba 28% podíl, což je nejvíce ze všech ostatních odvětví.

Malé a střední podnikání v cestovním ruchu má velký význam pro regionální rozvoj. Cestovní ruch přivádí do kulturně či geograficky zajímavých oblastí turisty. Turisté po dopravě do destinace cestovního ruchu potřebují další dvě základní služby, a to ubytování a stravování. Tyto služby nabízejí velké podniky převážně v městech, ale v horském prostředí jako jsou Jizerské hory je podnikání v této oblasti doménou malých a středních podnikatelů. Malí a střední podnikatelé pomáhají svými službami dotvářet atmosféru regionu.

Horské prostředí Jizerských hor v současnosti slouží převážně k zimnímu a letnímu sportovnímu cestovnímu ruchu. Vzhledem k tomu, že velké podniky nejeví o toto prostředí zájem, stal se tento region cílem mnoha podnikatelů, kteří se pokoušejí prosadit na poli ubytování a stravování.

Jedním z mnoha podniků, který musí čelit konkurenci jiných malých a středních podniků je chata Yetti. Tento mikropodnik prochází kritickou dobou prvních čtyřech let své existence. Úroveň služeb poskytovaných touto turistickou ubytovnou není špatná a je srovnatelná s okolními konkurenty. Podnik navíc přináší několik dalších služeb, které ho činí konkurenceschopným. Chata Yetti je v okolí již dobře známa a někteří říkají, že je nejlepší restaurací v Jizerských horách. Přes to všechno podnik již několik období vykazuje ztrátu.

Tato práce se zabývá otázkou, „Proč tento podnik s tak dobrou pověstí neprofituje?“ Možností proč tomu tak je, je mnoho. Tato práce se snaží zjistit skutečné postavení podniku na trhu pohostinství a ubytování. Pokouší se odhalit překážky které mu brání v rozvoji a pokouší se tyto překážky nejrůznějšími způsoby obejít nebo odstranit.

1. LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1. Malé a střední podnikání

1.1.1. Definice malého a středního podnikání

Podle ministerstva obchodu a průmyslu (2005) se za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil EUR.

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

1.1.2. Charakteristika sektoru malých a středních podnikatelů

Jak uvádí ministerstvo průmyslu a obchodu (2006) tak pozice malých a středních podnikatelů byla v posledních 7 letech poměrně stabilní. Z dosaženého stavu a vývojových tendencí vyplývají tyto hlavní závěry:

- malí a střední podnikatelé představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti, kde si trvale udržují podíl těsně nad 60 % celkové zaměstnanosti s mírnou tendencí k růstu,
- malí a střední podnikatelé byli doposud schopni držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti ve velkých podnicích. To prokazuje zachování jejich podílu na HDP a vývozu (okolo 35 %), výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50 %),
- malí a střední podnikatelé výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě v pohostinství, ve službách, v obchodě a ve stavebnictví, a to s podílem 80 % a více,
- v průmyslu a dopravě mají malí a střední podnikatelé přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty,

- rostoucí a relativně vysoký je podíl malých a středních podnikatelů na celkových investicích realizovaných v ČR, který v roce 2004 již přesáhl 50 % a tento trend pokračuje,
- z hlediska struktury samotného sektoru malých a středních podnikatelů mají nejvýznamnější podíl podnikatelé působící v některých odvětvích zpracovatelského průmyslu, obchodu a služeb,
- přetrvávající technologické zaostávání v řadě odvětví je k dosažení potřebné konkurenceschopnosti dosud kompenzováno levnější pracovní silou a relativně dlouhou reálnou pracovní dobou.

Tabulka 1 - SWOT analýza malého a středního podnikání

Silné stránky	Slabé stránky
• Obecné výhody MSP (pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů). • Přizpůsobivost pracovní síly. • Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem.	• Omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména v oblasti řízení a marketingu. • Nedostatečná kapitálová vybavenost, zejména malých a drobných podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob. • Zastaralé technické vybavení části podniků, technologická zaostalost. • Nedostatek volných finančních prostředků podnikatelů k ochraně intelektuálního vlastnictví a průmyslových práv. • Málo vlastních značek, absence tradice firemní značky u podniků střední velikosti. • Zaostávání v oblasti designu. • Nedostatečná orientace v možnostech podpory pro MSP. • Vysoká energetická náročnost výroby. • Převaha výroby s malou přidanou

	hodnotou. • Nízká produktivita práce oproti průměru EU. • Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů.
Příležitosti	Hrozby
• Pronikání na nové části jednotného evropského trhu. • Rozvoj obchodu se státy východní Evropy a Asie, navázání na tradice dodávek investičního i spotřebního zboží na perspektivní trhy. • Zvýšení spolupráce firem v oblastech společného zájmu v rámci nákupních, odbytových a kooperačních sítí a klastrů. • Zavádění a využívání společných značek. • Širší využívání podpůrných programů, zejména s využitím prostředků EU. • Rozvoj výzkumu a vývoje ve prospěch MSP. • Spolupráce MSP s VŠ a výzkumnými pracovišti.	• Nedostatečná podpora investičních aktivit MSP v porovnání s investičními pobídkami určenými pro realizaci velkých rozvojových projektů, zpravidla zahraničních firem. • Nedostatek pracovních sil vyučených v technických a řemeslných oborech. • Konkurence velkých firem. • Odchod vysoce kvalifikovaných pracovníků do zahraničí. • Pokračování v technickém a technologickém zaostávání podniků.

Zdroj: MPO ČR, koncepce rozvoje MSP pro období 2007 – 2013, 2007

1.1.3. Management

1.1.3.1. Management MSP

Jak uvádí VEBER a kolektiv (1999), pod pojmem management rozumíme soubor názorů, zkušenosti, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových cílů.

VEBER (1999) dále uvádí jako manažerské funkce rozhodování, plánování, vedení, organizování, komunikaci a kontrolu. Ke zvládnutí všech těchto funkcí si dnešní podniky angažují řadu specialistů, kteří zabezpečují, aby jednotlivé funkce plnily podnikový plán co nejlépe a vytvářejí nejrůznější organizační struktury, aby byli specialisté synchronizováni. V MSP ale toto pojetí managementu není efektivní a ani není ve finančních možnostech podnikatele, proto musí majitelé malých a středních podniků všechny tyto manažerské funkce vykonávat sami. Díky byrokratickému zatížení tedy podnikatelé nemají na řešení manažerských funkcí dostatek času a dělají v řízení množství chyb.

1.1.4. Marketing

KOTLER (1997) definuje marketing jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.

Podle KINCLA (2004) je jednou z nejdůležitějších úkolů marketingu poznat zákazníka, protože zákazník rozhoduje o tom zda si produkt či službu koupí či nikoliv. Zákazník tedy rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu firmy. Oproti tomu firmy ve svém boji o přežití musí zvolit takové činnosti, které zajistí maximální přízeň co možná největšího objemu poptávky. Poznáním zákazníka je možné segmentovat trh a vybrat si segment zákazníků, který firmě vyhovuje, tedy tržně zacílit. Na základě výzkumů a tržního zacílení je možné stanovit marketingový mix.

1.1.5. Konkurence

ČICHOVSKÝ (2002) definuje konkurenci jako otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a daném teritoriu konkurenční prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.

Konkurenční prostředí definuje ČICHOVSKÝ (2002) jako časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a mají stejné nebo podobné metody k jejich dosažení.

1.1.5.1. Marketing konkurenceschopnosti

Marketing konkurenceschopnosti podle ČICHOVSKÉHO (2002) cílené, uvědomělé a časoprostorové technicky zdůvodněné (metodologické) hledání strategií, taktik (včetně jejich praktických uplatnění) jednotlivými producenty při zajišťování odbytových v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.

Marketing konkurenceschopnosti je tedy hledáním způsobu jak se odlišit od konkurentů a nabídnout zákazníkům originální produkt nebo zážitek, který jinde nenajdou. Tento produkt musí být navíc pro zákazníka užitečný aby byl prodejný. Hledání těchto způsobů není jednoduché a v malém a středním podnikání se bohužel někdy omezuje na myšlenku se kterou podnikatel podnikání začíná. Správný podnikatel by však se sebou neměl být nikdy spokojený a měl by neustále hledat způsoby jak být lepší než ostatní.

Podle ČICHOVSKÉHO (2002) může být konkurenční výhoda vázána na produkt nebo na producenta a to různými způsoby. Dnešní podnikatelé však vidí hlavní konkurenční výhodu v ceně. Proto často vedou cenové války a zapomínají vlastnosti produktu jako je jakost, informace, ekologie nebo systém koupě.

1.2. Cestovní ruch

1.2.1. Definice cestovního ruchu

1.2.1.1. Cestovní ruch podle United Nations World Tourism Organization (UN WTO)

Cestovním ruchem se rozumí „činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa ležícího mimo její běžné prostředí, a to na dobu kratší než je stanovená, přičemž hlavní účel cesty je jiný než výkon výdělečné činnosti v navštíveném místě“.

Stanovená doba je pro zahraniční cestovní ruch jeden rok a pro domácí cestovní ruch šest měsíců.

1.2.1.2. Cestovní ruch podle evropské normy EN 13809:2003

Pod cestováním a cestovním ruchem se rozumí „činnost lidí, kteří cestují na místa mimo své běžné prostředí anebo zde pobývají za účelem zábavy, pracovně nebo z jiných důvodů“.

Tato evropská norma má v České republice status České technické normy.

1.2.2. Druhy cestovního ruchu

HESKOVÁ a kolektiv (2006) uvádí základní druhy cestovního ruchu jako rekreační, tematický, sportovní, dobrodružný, myslivecký, poutní, lázeňský, zdravotní, kongresový a incentivní.

1.2.3. Formy cestovního ruchu

(Hesková a kolektiv 2006)

Z grafického hlediska.

- Vnitřní.
- Národní.
- Zahraniční.
- Mezinárodní.
- Regionální.

Podle věku účastníků.

- Mládežnický.
- Rodinný.
- Seniorský.
- Podle délky účasti.
- Výletní.
- Krátkodobý, víkendový.
- Dlouhodobý.

Podle převažujícího místa pobytu.

- Městský.
- Příměstský.
- Venkovský.
- Horský, vysokohorský.
- Přímořský.

Podle počtu účastníků.

- Individuální.
- Kolektivní(skupinový,klubový).
- Masový.
- Ekologický

Podle ročního období.

- Sezónní.
- Celoroční.
- Mimosezónní

Podle způsobu organizování.

- Individuální cesta.
- Organizovaný zájezd (pobyt).

Podle použitého dopravního prostředku.

- Železniční.
- Lodní.
- Letecký.
- Autoturistika, mototuristika,
karavaning.

Z hlediska dynamiky.

- Statický.
- Dynamický.

Ze sociologického hlediska.

- Návštěvy příbuzných a přátel.
- Sociální.
- Etnický.

1.2.4. Průmysl cestovního ruchu

Jak uvádí HESKOVÁ a kolektiv (2006), průmyslem cestovního ruchu rozumíme souhrn aktivit soukromého a veřejného sektoru produkujícího statky a služby určené na uspokojování potřeb návštěvníků včetně jejich marketingových aktivit.

1.2.5. Legislativa v ČR

110/1997 Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

111/1981 Vyhláška ministerstva vnitra České socialistické republiky o čištění komínů

121/2000 Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským (autorský zákon)

133/1985 Zákon o požární ochraně

137/1998 Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj o obecných technických požadavcích na výstavbu

137/2004 Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby

147/1998 Vyhláška o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby

246/2001 Vyhláška o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci)

296/1997 Vyhláška, kterou se stanoví pravidla pro výběr epidemiologicky rizikových skupin potravin

326/1999 Zákon o pobytu cizinců na území České republiky

328/1999 Zákon o občanských průkazech

329/1999 Zákon o cestovních dokladech

347/2002 Vyhláška o hygienických požadavcích na prodej potravin a rozsah vybavení prodejny podle sortimentu prodáváných potravin

348/2005 Zákon o rozhlasových a televizních poplatcích

101/2000 Zákon o ochraně osobních údajů

Jak je vidět tak výpis zákonů a vyhlášek, které jsou spjaty s provozováním ubytovacího a stravovacího zařízení není krátký. Vyznat se v záplavě zákonů a sledovat jejich neustálé novely je pro malého podnikatele nadlidský úkol. Naštěstí existují specializované firmy, které zajišťují aby provozovna byla v souladu s požadavky státu, což ale zvyšuje náklady.

1.2.6. Organizace v cestovním ruchu

1.2.6.1. Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR)

Ministerstvo pro místní rozvoj je dle zákona č. 272/1996 ústředním orgánem státní správy ČR ve věcech cestovního ruchu.

Sekce cestovního ruchu je rozdělena do tří sekcí:

- odbor práva a státního dohledu,
- odbor rozvojových programů v cestovním ruchu
- odbor koncepce a mezinárodní spolupráce v cestovním ruchu.

1.2.6.2. Kraje

Podle zákona č. 129/2000 Sb. je krajům mimo jiné vyhrazeno i schvalovat koncepce rozvoje cestovního ruchu na území kraje, zajišťovat jejich realizaci a kontrolovat jejich plnění.

1.2.6.3. Obce

Podle zákona č. 128/2000 Sb. má obce právo být členem svazku obcí za účelem ochrany a prosazování svých společných zájmů, zejména v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví, kultury, požární ochrany, veřejného pořádku, ochrany životního prostředí, cestovního ruchu a péče o zvířata.

1.2.6.4. Czech tourism

Česká centrála cestovního ruchu – CZECH TOURISM (dále jen ČCCR) je státní příspěvkovou organizací, zřízenou rozhodnutím ministra hospodářství č. 29 z 18.3.1993 podle zákona č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky), ve znění pozdějších předpisů (zákon č. 218/2000 Sb.) k plnění úkolů v oboru cestovního ruchu.

Základním cílem ČCCR je propagace České republiky jako destinace cestovního ruchu v zahraničí i v České republice. ČCCR propaguje cestovní ruch v ČR v oblastech:

- Kouzlo hradů, zámků a historických měst
- Zdravá a aktivní dovolená
- Zlatá Praha (v trojím pojetí: historická, kulturní, pro mladé)
- Lázně: místo pro odpočinek a potěšení
- Církevní památky a poutní místa

Czech tourism hraje podstatnou roli v propagaci cestovního ruchu v České republice. Zaměřuje se však na nejvýznamnější lokality ČR a snaha o přilákání zahraničních turistů do nových lokalit se zdá být jen jeho druhořadou činností.

1.2.6.5. Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky

Svaz obchodu a cestovního ruchu České Republiky je založen v souladu se zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů v platném znění a předpisech souvisejících.

Svaz obchodu a cestovního ruchu České republiky je nezávislé, dobrovolné a otevřené profesní sdružení právnických a fyzických osob v obchodě, cestovním ruchu a v odvětvích a oborech navazujících. Svaz je zastáncem podnikatelských zájmů a potřeb podnikatelů v odvětví obchodu, pohostinství a ubytování a cestovního ruchu.

1.2.6.6. Asociace hotelů a restaurací České Republiky

Asociace vznikla sloučením dvou subjektů: HO.RE.KA ČR Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu spolu a Národní federací hotelů a restaurací České republiky, dvou dominantních profesních zástupců oboru hotelnictví a gastronomie rozhodnutím Valných hromad, konaných 25. října 2006 v hotelu Pyramida Praha OREA Hotels.

Strategické cíle Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR):

- Zastupování zájmů členské základny a průzkum potřeb,
- upevňování pozice na národní a mezinárodní úrovni - hlavní partner státní správě a ostatním organizacím ,
- rozvoj činnosti v regionech ČR a v odborných sekcích ,
- boj s nekalou soutěží,
- společné marketingové aktivity,
- rozvoj služeb pro členy (informace, ochrana, monitoring),
- rozvoj vzdělávacích aktivit,



- podpora kvality služeb a produktů,
- lepší využití finančních prostředků.
- Sloučením HO.RE.KA ČR a NFHR ČR vznikla silná skupina, která je schopna vyjednat vhodné podmínky pro rozvoj cestovního ruchu v ČR jak na státní tak i na mezinárodní úrovni. AHR ČR je proto prospěšná nejen svým členům tak i celému podnikatelskému prostředí v oblasti cestovního ruchu.

1.2.7. Podpora podnikání v ČR

1.2.7.1. Ministerstvo průmyslu a obchodu

Jedním z mála programů který MPO nabízí a je pro cestovní ruch použitelný je program klastr. Tento program podporuje vznik a rozvoj odvětvového sdružování podniků. V konkurenčním prostředí jako je v Horním Maxově by tato varianta byla vhodná pouze pro vznik informačního klastru.

Zajímavějším programem MPO je program INOVACE, zvláště pak organizační inovace. Tento projekt by mohl eventuelně financovat spolupráci s neziskovými a státními organizacemi mimo sezónu, kdy by byl podnik těmto institucím k dispozici.

Ministerstvo průmyslu a obchodu nabízí mnoho programů pro podporu malého a středního podnikání, ale jen mizivá část z nich je využitelná v oblasti cestovního ruchu.

1.2.7.2. Ministerstvo pro místní rozvoj

Podprogramy podpory cestovního ruchu jsou zaměřeny na rozvoj lázeňství, rozvoj doprovodné infrastruktury cestovního ruchu pro sportovně rekreační aktivity a na podporu prezentace ČR jako destinace cestovního ruchu.

Programy podpory podnikání vydané MMR jsou určeny neziskovým organizacím nebo pro subjekty jejichž odběratelem bude nezisková organizace nebo pro subjekty které budou ochotny realizovat projekt sportovního charakteru a nadregionálního významu. Bohužel ani jedna z těchto variant není vhodná pro malé podniky.

1.2.7.3. Fondy evropské unie

Zajímavým programem je GS podpora regionálních a místních služeb cestovního ruchu, o který mohou žádat výhradně malé a střední podniky. Tento program slouží k podpoře aktivit:

- tvorba regionálních a místních propagačních materiálů pro podporu cestovního ruchu,
- propagační a informační kampaně při medializaci jednotlivých regionů ,
- tvorba produktů cestovního ruchu v regionech,
- tvorba místních a regionálních systémů informování turistů o přírodních a kulturních zajímavostech,
- poradenství pro malé a střední podniky, podnikající v oblastech cestovního ruchu,
- podpora vytváření partnerství v oblasti cestovního ruchu na regionální úrovni,
- marketingové studie na podporu rozvoje cestovního ruchu v regionech,
- konání seminářů a symposií o cestovním ruchu v regionální úrovni.

Využití tohoto projektu by přineslo znatelné zviditelnění regionu. Využívání programů pro podporu podnikání má zejména pro malé a drobné podnikatele jednu překážku. Ve všech programech na podporu podnikání se musí podniky jimž bude podpora poskytnuta na programu finančně podílet. Malým a drobným podnikatelům tedy v mnoha případech podpora značně pomůže při realizaci jejich podnikatelských záměrů.

1.2.8. *Marketing v cestovním ruchu*

Marketing v oblasti cestovního ruchu je díky specifickým vlastnostem (KINCL a kol. 2004) jako jsou nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a limity vlastnictví, trochu složitější. KINCL (2004) vnímá marketing služeb jako jakýsi trojúhelník vztahů slibů, dodržování slibů a umožnění slibů. K tomu aby tento trojúhelník fungoval, přidává do základního marketingového mixu produkt, cena, distribuce a promotion navíc nástroje lidé, procesy, fyzické atributy a produktivita a kvalita. Pro vysvětlení fungování tohoto rozšířeného mixu používá KINCL KOTLEROVO dvanáctero efektivního marketingu služeb (2002). Jako hlavní konkurenční výhodu zde KINCL i KOTLER vidí kvalitu. Dvanáctero pak popisuje jak si ji udržet a zvyšovat na základě poznání, plánování a komunikace. V závěru dvanáctera vidí KOTLER markera v oblasti služeb jako válečného стратега který musí umět uvažovat v historických souvislostech, aby neopakoval chyby své či jiných, a který musí umět vytvářet různé plány, aby nebyl zaskočen v různých situacích, protože situace na bojišti se mění každou minutu.

2. METODIKA

2.1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit podmínky rozvoje vybraného malého podniku v oblasti cestovního ruchu. Zjistit možnosti využití podpor pro malé a střední podnikatele. Analyzovat současný postavení podniku na trhu a systém jeho řízení a navrhnout možnosti dalšího rozvoje podniku.

2.2. Použité metody

Pro získání dat jsem použil metody dotazníkového šetření, osobní pohovory se zákazníky a majiteli a pozorování.

První část pozorování probíhala v provozovně, kde jsem sledoval příchody zákazníků vzhledem k denní době a počasí. Druhá část pozorování probíhala v provozovnách konkurenčních zařízení, kde jsem hodnotil prostředí restaurace, kvalitu nabízených služeb a chutnost jídel a nápojů.

Dotazníkové šetření vychází ze statistického vzorku 43 dotazovaných, ve kterém jsou rovnoměrně zastoupeni muži a ženy a věkové skupiny (vzor dotazníku v příloze 2). V dotazníku se vyskytují otázky otevřené a dva druhy uzavřených otázek. První druh uzavřených otázek je volen tak, aby dotazovaní odpovídali na sudý počet předem daných možností, což eliminuje tzv. „zlatou střední cestu“. Druhý druh uzavřených otázek měli dotazovaní ohodnotit bodovou stupnicí od jedné do pěti, kdy známka 1 vyjadřovala nejvyšší spokojenost a známka 5 nejvyšší nespokojenost. K vyhodnocení uzavřených otázek jsem použil metody procentuelního zastoupení jednotlivých možností nebo průměrné bodové ohodnocení.

K charakteristice podniku jsem použil SWOT analýzu.

2.3. Zdroj informací

Při zpracování bakalářské práce jsem získal informace z odborné literatury uvedené v přehledu literatury, dále jsem využil informační zdroje Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva pro místní rozvoj, agentury Czech Tourism a Libereckého kraje. Konkrétní informace o podniku jsem získal z osobních pohovorů s majiteli podniku a z podnikového účetnictví. Důležitým zdrojem pro mě bylo i setkání se starostou Lučan nad Nisou.

2.4. Členění bakalářské práce

Bakalářská práce se skládá ze čtyř hlavních částí. Literární přehled informuje o problematice malého a středního podnikání, o jeho postavení a přínosu pro ekonomiku. Informuje také o různých druzích a formách cestovního ruchu a o jeho přínosu pro národní hospodářství a regionální rozvoj. Z literárního přehledu je zřejmé jaké zákony, upravují podnikání v cestovním ruchu a jaké podpory podnikání lze cestovním ruchu použít. Na závěr literární přehled popisuje úlohu managementu a marketingu v malém podniku v konkurenčním prostředí cestovního ruchu.

Druhá část seznamuje s podnikem samotným. Popisuje vznik, historii a současný stav podniku. Vhodné přírodní a kulturní podmínky lákají turisty do oblasti, proto je v této části věnována pozornost atraktivitám v blízkém okolí podniku. Podrobný seznam přírodních a kulturních zajímavostí v Jizerských horách je uveden v příloze 3. Informuje o možnostech a sportovního vyžití a upozorňuje na vzdálenost sportovišť od provozovny. Podává popis kladů a záporů v ubytování, které chata nabízí. Popisuje nabídku stravovacích služeb a odbornost, se kterou jsou pokrmy připravovány. Dále popisuje nabídku nápojů, které tvoří důležitou konkurenční výhodu podniku. Charakterizovány jsou i doplňkové služby, které tvoří nezanedbatelnou část přidané hodnoty služeb, které podnik produkuje a nabízí. Tato část také podává stručnou charakteristiku Euroregionu Nisa, ve kterém se provozovna nachází. V závěru této kapitoly je zpracován přehled o konkurenčním prostředí ve kterém se chata pohybuje.

Třetí část analyzuje současný systém řízení podniku. Popisuje organizační strukturu podniku. Dále popisuje řízení zásob a řízení lidských zdrojů, popisuje zvláštnosti v řízení těchto manažerských funkcí. Tato část také informuje o marketingovém mixu podniku osmi P v podnikatelském prostředí chaty Yetti.

Závěrečná část navrhuje zlepšení, které by podnik mohl využít ke svému dalšímu růstu. Navrhuje tržně zacílit na několik úzkých segmentů zákazníků. Doporučuje metody na snížení nákladů. Informuje o způsobu kooperace s jinými podnikatelskými subjekty. Informuje o využití podpor malého a středního podnikání a doporučuje jak tyto granty využít.

3. CHARAKTERISTIKA TURISTICKÉ UBYTOVNY

3.1. Historie

Turistická ubytovna Yetti vznikla původně jako roubená chalupa typická pro horské prostředí v České republice a původně sloužila jako obytná budova. Později byla u této chalupy přistavena cihlová a kamenná část, která rozšířila objekt o několik dalších pokojů a stodolu. Pravděpodobně již v tomto období začala chata sloužit jako ubytovací a stravovací zařízení známé pod názvem Yetti. Poté, co byla chata prodána, přibyla budově železobetonová část, která rozšířila prostory budovy o vstupní prostor, lyžárnu, kancelář a jeden pokoj. V této době byla chata pod názvem Tramp pouze pronajímána jako celek. V roce 2003 odkoupili chatu nynější majitel a bývalý spolumajitel, kteří obnovili tradici, začali nabízet ubytovací a stravovací služby a nazvali svou provozovnu příznačně „chata Yetti“. Za jejich působení byla roubená část objektu prosvětlena a přestavěna, byla vybudována biologická čistička odpadních vod a byl stržen starý komín s azbestovou vložkou. Samotná koupě a rekonstrukce objektu je kryta úvěrem Českomoravské záruční a rozvojové banky a. s. V současnosti disponuje chata Yetti 9-ti pokoji s 28 lůžky (2-5 osob, možnost přistýlky), restaurací s kapacitou 45 míst, kuchyní a obytnou částí pro majitele s rodinou.

3.2. Ubytování

Jak již bylo řečeno chata Yetti je především ubytovací a stravovací zařízení. Chata Yetti má statut „turistická ubytovna“. K získání statutu „penzion“ brání Yettimu hlavně hygienické zařízení. Na veškeré pokoje má totiž chata k dispozici pouze jednu sprchu pro muže a jednu pro ženy. Sprchy a umývárny navíc leží v jiném podlaží než všechny pokoje. Pension musí mít minimálně umyvadlo na pokoji a společnou sprchu pro hosty na každém podlaží určeném k ubytování. Přestavba na pension by si v současné době vyžádala další investice.

Pokoje jsou situovány v cihlové části a tzv. růžový pokoj (viz příloha 4) v železobetonové části objektu. Každý pokoj je vybaven skříněmi pro uložení oblečení, nočními stolky, lampičkami a postelemi, to vše v odpovídajícím počtu k počtu lůžek. V pokojích bohužel nezbylo místo pro stoly a židle a díky rozvodům vodovodního potrubí není možno v pokojích instalovat umyvadlo. Nábytek v pokojích je však starý a lety opotřebovaný a až na růžový pokoj připomíná vybavení pokojů rekreační osady devadesátých let (viz příloha 5). Všechny pokoje pro hosty se nacházejí v prvním patře a jsou tak odděleny

od restaurace jedním poschodím. Hluk z restaurace tedy není intenzivní, pouze v pokoji nacházejícím se přímo nad restaurací je značné slyšitelný.

3.3. Stravování

Chata Yetti nabízí kompletní stravovací služby, to znamená snídaně, obědy a večeře. Snídaně jsou pro ubytované hosty připraveny od osmi do deseti hodin. Snídaně probíhají formou švédských stolů. Na snídaních je vždy výběr z několika druhů sýrů, salámů, šunky a cereálií. K pití si host může vybrat mezi kávou, čajem, několika druhy džusu a mlékem. Po včasné dohodě je možno doplnit sortiment o teplé pokrmy jako míchaná nebo vařená vejce, párky, omeletu, apod. Dohodnout se dá i na změně času snídaně nebo na zabalení snídaně s sebou na výlet.

Obědy a večeře se sortimentem od normální nabídky nijak neliší ani čas jejich podávání není nijak stanoven. Vařit se začíná v jedenáct hodin dopoledne a kuchyně končí v deset hodin večer. (příloha 6). Guláš, svíčkovou nebo rajskou si pochvalují všichni hosté a z celých Jizerských hor se sjíždějí lidé na specialitu brokolici se sýrovou omáčkou. O kvalitu kuchyně chaty Yetti se stará také majitel, který svou praxi získal v pražském hotelu Hilton. Stará se o cizokrajnou kuchyni a pokrmy připravené na lávovém grilu, které sice nejsou stálou součástí jídelníčku, ale v sezónním provozu se objevují jako zvláštní nabídka. Díky schopnostem těchto dvou¹ kuchařů si Yettiho kuchyně vydobyla v Jizerských horách jistou prestiž.

Kromě teplých pokrmů je možno na baru zakoupit i drobný doplňkový prodej, což jsou různé tatranky, čokolády, brambůrky, slané tyčinky nebo balené nápoje.

3.4. Nápoje

Nabídka nápojů chaty Yetti je velice široká (příloha 7) a zaměřuje se hlavně na kvalitu nápojů jak jsou například dominikánský rum, mexická tequila, skotské a irské whisky nebo calavados. Nabídka nápojů obsahuje i jakostní moravská vína. Hlavním lákadlem pro hosty je pivo Bernard, známe pro svou jedinečnou recepturu a chuť. Další devizou v nápojovém lístku chaty Yetti je široká nabídka koktejlů (příloha 8), která láká hosty ze širokého okolí. Barmanské schopnosti bývalého spolumajitele a současného majitel vytvářely na večercích

¹ Druhý kuchař je Rudolf Friče. Je v řadě učňů kuchařů, které učil osobní kuchař generála Romela.

hodinách nezaměnitelnou atmosféru. Přidaná hodnota tohoto charakteru dokázala vybudovat jisté povědomí o podniku.

3.5. Ostatní služby

Chata Yetti uplatňuje marketingový přístup k podnikání. Heslo podniku zní: „Nic není problém, na všem se dá dohodnout“. Žádostem hostů se tedy chata Yetti, pokud je to v jejích silách, snaží vyhovět. Jako doplňkové služby nabízí Yetti bezplatné půjčování sáněk v zimě, vzhledem k tomu, že chata disponuje malou knihovnou tak i bezplatné zapůjčení knih. Sportovní přenosy je Yetti schopen promítat pro diváky na plátně. Jak službu, která vytváří přidanou hodnotu lze také považovat i hudbu, která neustále zní v restauraci a mění se podle denní doby. Pro děti jsou připraveny hračky, které lze bezplatně zapůjčit a děti si s nimi mohou hrát na pokojích v restauraci či venku. Do restaurace není zakázán vstup psům a je pro ně připravena miska s vodou. Vedle chaty Yetti se nachází pískoviště, kde si v letních měsících mohou děti hrát a rodiči se tak mohou klidně věnovat relaxaci.

V letních měsících je pro hosty připraveno cyklistické parkoviště s přilehlou dřevěnou zahrádkou. Zahrádka je ozvučena a obsluhována skrze okénko. Restauraci je samozřejmě možno zamluvit pro soukromou akci a interiér přizpůsobit požadavkům objednavatele. Díky těmto doplňkovým službám je chata Yetti připravena na každého hosta.

Chata Yetti, stejně jako všechny podniky cestovního ruchu podléhá sezónnosti. Každý podnik si své hlavní, vedlejší a minosezónní období určuje sám. Chata Yetti si určila období a ceny na základě pravděpodobného zájmu turistů takto:

Tabulka 2 - Sezóny a ceny ubytování TU Yetti

Hlavní sezóna	Vedlejší sezóna	Mimosezónní provoz
26. prosince – 4. března	5. března – 7. dubna 1. července – 31. srpna	1. září – 25. prosince
300 Kč/noc/osoba se snídaní 380Kč/noc/osoba s polopenzí	280 Kč/noc/osoba se snídaní 360 Kč/noc/osoba s polopenzí	260 Kč/noc/osoba se snídaní 340 Kč/noc/osoba s polopenzí

3.6. Umístění chaty Yetti

Umístění každého podniku cestovního ruchu je velice důležité. Potencionální zákazníci nevyhledávají zařízení cestovního ruchu přímo, ale navštěvují turisticky přitažlivé lokality. Ubytovací a stravovací zařízení si zákazníci vybírají až po výběru lokality nebo přímo při návštěvě lokality cestovního ruchu.

Chata Yetti se nachází v Horním Maxově, který je součástí obce Lučany nad Nisou. Tato obec má 1752 obyvatel a nachází se v okrese Jablonec nad Nisou v Libereckém kraji. Chata Yetti se dá také zařadit do přírodního celku Jizerské hory. Jizerské hory jsou nejsevernějším českým pohořím. Jejich východní část zasahuje na polské území a dále navazuje na Krkonoše, na západě sousedí s Lužickými horami. Nejvyšší vrchol české části hor je Smrk (1124 m). Území bylo v roce 1968 vyhlášeno chráněnou krajinnou oblastí o rozloze 368 km². (zdroj: www.jizerky.eu, 13.3.2007)

3.6.1. Sportovní vyžití v Jizerských horách

3.6.1.1. Lyžování

Bedřichov leží v Jizerských horách přibližně 8 km severozápadně od Liberce. Toto horské středisko je známé především díky výborným podmínkách pro zimní i letní rekreaci. Začíná zde známá Jizerská magistrála, naleznete zde řadu sjezdovek (*Malinovka*) a běžeckých tras, ale zkrátka nepřijdete ani v létě. Cykloturisté i pěší turisté si mohou Jizerské hory skutečně vychutnat. Některé turistické trasy jsou upravené i pro vozíčkáře či rodiny s malými dětmi. Turisticky atraktivní je i blízkost a dostupnost krajského města Liberce.

Lyžařské středisko Černá Říčka se nachází na okraji obce Desná. Poloha v nadmořské výšce 685 - 788 m.n.m. a dobrá expozice svahu umožňuje kvalitní lyžování na přírodním sněhu. Obtížnost tratí je na stupni zelená, modrá a červená. Délka sjezdových tratí měří celkem 2,4 km. Hlavní sjezdovka je osvětlena a umožňuje večerní lyžování. Tratě jsou strojově upravovány, v dolní stanici je možnost parkování. Elektronický odbavovací systém klientů, občerstvení, WC, servis a půjčovna lyžařského vybavení a snowboardů. K dispozici rovněž dětský provazový vlek s lyžařskou a snowboardovou školou pro děti i pro dospělé, začátečníky i pokročilé. Zázemí pro snowboarding, skoky, board slyding, atd.

Ski areál Kořenov. Délka sjezdových tratí je 950m, s obtížností mezi modrou a červenou. V areálu je v provozu sedačková lanovka s přepravní kapacitou 950 osob/hod., dále jeden vlek typu Poma a jeden dětský vlek pro lyžařskou školu. Sjezdové tratě jsou upravovány denně ráno a večer, případě potřeby i v průběhu dne. Možnost technického

zasněžování. K pohodlí při odbavení klientů se zde používá bezdotykový systém Skidata, který zabraňuje zbytečnému zdržování. Půjčovna lyží i snowboardů s veškerým příslušenstvím.

Lyžařské středisko Severák se nachází v Jizerských horách nedaleko areálů Bedřichov a Tanvaldský Špičák v nadmořské výšce 700-804 m. Jde o moderně vybavený areál s různými obtížnostmi tratí. Je vhodný především pro rodiny s dětmi. Funguje zde umělé zasněžování i osvětlení pro noční lyžování. Celý areál disponuje sjezdářskými tratěmi o celkové délce 4,3 km. Příznivci bílé stopy mají možnost běžeckého lyžování po Jizerské magistrále, která Severák protíná.

Skiareál Tanvaldský Špičák patří v ČR k významným střediskům zimních sportů v ČR. Naleznete zde sjezdové tratě všech stupňů obtížnosti. Možnost technického zasněžování a večerního lyžování. Vhodné pro příznivce snowboardingu, možnost zapůjčení a servisu lyžařského vybavení, lyžařská škola, občerstvení, parkoviště ve středisku Špičák I a Špičák II. Středisko Špičák I disponuje čtyřsedačkovou lanovkou. Celková kapacita všech vleků činí cca 6000 osob / hodina. Celková délka tratí je kolem 6 km.

Ski areál Ještěd. Čtyřhvězdičkový lyžařský areál se zázemím krajského města. V areálu který se rozprostírá v nadmořské výšce 540 až 1000 metrů naleznete sedačkovou lanovku a 7 vleků, s celkovou přepravní kapacitou cca 4000 osob / hodina. Možnost technického zasněžování a večerního lyžování, dětský vlek Bucharka a lyžařská škola. Tratě všech stupňů obtížnosti. Celková délka tratí 8,67 km. Doprava SKIBUSEM z více jak 40 míst. Parkování pro více jak 600 automobilů.

Lyžařské středisko Josefův Důl s kapacitou vleků cca 3500 osob za hodinu. Sjezdové tratě vhodné pro rodiny s dětmi. Možnost večerního lyžování. Vybavení pro umělé zasněžování. Bedřichov je jedním z nástupních míst na běžkařskou Jizerskou magistrálu. (zdroj: www.turistik.cz, 2007)

Jizerská magistrála. Centrální část Jizerských hor má charakter náhorní plošiny, ve výšce kolem 1000 m vznikl jeden z nejkrásnějších běžeckých areálů v Čechách - Jizerská lyžařská magistrála - nenáročný a rozlehlý lyžařský areál, který skýtá přes 100 km upravovaných běžeckých tratí. Od roku 1968 se zde každoročně pořádá populární dálkový běh na lyžích "Jizerská 50".

Jizerská magistrála patří k nejnavštěvovanějším trasám pro běh na lyžích v České republice. Strojová úprava těchto tras vznikla v roce 1984 z iniciativy pořadatelů Jizerské 50, kteří chtěli umožnit účastníkům závodu trénink na tento závod nejen ve dnech příprav před samotným závodem, ale i v průběhu celé zimní sezóny. Tento nápad si získal velkou podporu

a v Jizerských horách se začala jako poprvé v Čechách upravovat lyžařská stopa pro širokou veřejnost.

Na trasy existuje 13 základních nástupních míst, která byla zvolena dle dlouhodobých zkušeností na základě hustoty osídlení, dobré přístupnosti a možnosti parkování.

V současné době je délka Jizerské magistrály cca 115 km. Od roku 2002 se nově upravují běžecké stopy ze Smědavy směrem k Novému Městu pod Smrkem a z Bílé Kuchyně směrem k Oldřichovu v Hájích. (zdroj: www.jizerky.cz, 2007)

3.6.1.2. Cykloturistika

Cykloturistika je v Jizerských horách velmi rozšířena. Jde totiž o letní ekvivalent běžeckého lyžování. Proto je většina tras shodných s trasami běžeckými. Cykloturisté ale mohou navíc využívat i silnice, které jsou pro běžkaře nepoužitelné. Bohužel cyklotrasy doporučené v letácích Jablonce nad Nisou nebo Liberce neprocházejí Horním Maxovem. Jediná cyklotrasa vedoucí skrze Horní Maxov se jmenuje „*Na kole přes Královku k prameni Nisy*“.

Začíná v Jablonci nad Nisou kde se vyjede směrem do Mšena a přes křižovatku zvanou Ostrý roh směřuje k Janovu nad Nisou. V Loučné však z hlavní silnice odbočí doleva přes most, pod nímž teče Bílá Nisa. Úzká komunikace dost strmě stoupá Hraničnou nad údolí Bílé Nisy. Trasa mine obnovený pomník připomínající oběti 1. světové války. Ten stojí vlevo na okraji lesa. Okolo lyžařského areálu vede do centra Bedřichova. Tady jen krátce vede po hlavní silnici a již znovu stoupá k Lesní chatě a dále až na Královku. Z Královky se cyklistovi naskytou daleké rozhledy k Českému ráji i do Krkonoš. Pohodlným sjezdem se zanedlouho trasa ocitne v Hraběticích. Odtud vede přes samotu Karlov se zázračnou léčivou studánkou a kapličkou Navštívení P. Marie k Hornímu Maxovu. Dosáhne ho u několika chalup zvaných Sedmidomí. Do Lučan nad Nisou pak následuje sjezd i krátké stoupání. Odtud se cyklista může vrátit do Jablonce; náročnější cyklisté mohou ještě pokračovat do Nové Vsi. Tady by neměli minout pramen Nisy, jehož okolí je v posledních letech dobře udržováno. Z Nové Vsi se trasa vrací do Jablonce nad Nisou. Trasa má délku 28 km a převýšení 550 metrů, takže je určena pro zdatnější cyklisty. Prudká stoupání lze však absolvovat cyklobusem. (zdroj: www.jizerky.cz, 2007)

Novinkou přitahující turisty do Jizerských hor je cyklostezka Járy Cimrmana aneb „*Na kole okolo Liptákova*“. Jde o tématickou cyklotrasu navštěvující nejzajímavější místa Jizerských hor. Bohužel se také Hornímu Maxovu vyhýbá.

Mezinárodní cyklotrasa Odra – Nisa je úspěšným společným projektem třech zemí: Německa, Česka a Polska, kterými trasa prochází. Vydejte se na 591 km dlouhou cestu od pramene Nisy v Jizerských horách až po Baltské moře (Ostsee), kterou částečně můžete absolvovat i po polském území. Trasa, jak již sám název napovídá, sleduje tok dříve hraničních řek Nisy a Odry. Dnes však tyto řeky nejsou tou obtížně překročitelnou překážkou mezi jednolivými státy, ale naopak symbolicky tvoří spojnicí slibně se rozvíjejících vztahů v rámci rozšířené Evropské unie.

Celá trasa této cyklostezky je označena a na její trase budou umístěny informační upozorňující na okolní zajímavosti. (zdroj: www.neisse-nisa-nysa.org, 2007)

3.6.1.3. Pěší turistika

Jizerské hory nabízejí nespočet značených turistických tras, které vedou návštěvníky k přírodním a kulturním zajímavostem. Hlavní zájem pěších turistů jsou především rozhledny. V tomto ohledu disponuje Horní Maxov a tedy i chata Yetti značnou výhodou, protože v jeho těsné blízkosti se nacházejí dvě z nejlépe udržovaných rozhleden jizerských hor a to Bramberk a Slovanka.

3.6.1.4. Plavání

Aquapark Babylon je největší krytý tematický vodní ráj v České republice s celoročním provozem.

V aquaparku může návštěvník nalézt:

- bazény a tobogány
- unikátní adrenalinový space-bowl pro odvážné
- skluzavky
- romantické jeskyně
- unikátní mořská akvária s mořskou faunou
- whirlpooly (vířivky)
- vodotrysky a gejzíry
- vodní a podvodní masáže
- relaxační zóna, bary pro občerstvení
- ve slunečných dnech nabízíme rozlehlou terasu pro opalování s výhledem na horu

Ještěd a Liberec

Další doplňkové služby:

- Sauny a páry
- Sauna klub Afrika pro uzavřenou společnost a nejnáročnější hosty
- Klasické a Indické masáže (ayurvéda)
- Rašelinové zábaly
- Whirlpool
- Kojenecké plavání pro rodiče s dětmi

(zdroj: www.centrumbabylon.cz, 2007)

Plavecký bazén Jablonec nad Nisou

Tento plavecký bazén je umístěný blíže chatě Yetti než Babylon. Nenabízí ale takovou škálu služeb jako liberecký Babylon. Návštěvník může navštívit plavecký bazén, brouzdaliště, saunu, whirlpool, proud nebo jeden ze dvou tobogánů.

Koupaliště Lučany nad Nisou

Koupaliště v Lučanech nad Nisou je asi nejbližší možnost plavání. Koupaliště se nachází v sousední obci Horního Maxova a nabízí plavecký bazén se skokanským můstkem a skluzavkou. Vzhledem k tomu, že jde o nekrytou vodní plochu, může návštěvník toto koupaliště navštívit pouze v letní sezóně.

Bohužel se většina těchto sportovišť nachází příliš daleko od chaty Yetti. Návštěvníci, kteří cíleně míří do těchto sportovišť si chaty Yetti ani nevšimnou. Liberecký Babylon se nachází 16 km od Horního Maxova, Bedřichov 8 km, skiareál Tanvaldský Špičák 10 km. Nejbližší je skiareál Severák vzdálený 650 metrů kde se nachází také nejbližší nástupní místo na Jizerskou magistrálu. Kolem chaty naštěstí vede silnice vhodná pro cykloturistiku. V zimě se však tato silnice pro běžkové lyžování nepoužívá a nejbližší běžecká stopa vede přibližně 100 metrů nad chatou. Chata Yetti jako ubytovací a stravovací zařízení odtud však není moc vidět.

3.6.1.5. Bobová dráha

Nová bobová dráha v Janově nad Nisou je skvělou atrakcí a vzrušujícím zážitkem pro aktivní využití volného času pro návštěvníky všech věkových kategorií. Konstrukčně účelné vozíky s účinnou brzdou umožní každému zvolit optimální rychlost i styl jízdy. Pohodlné boby s gumovými kolečky jsou bezpečné a velmi lehce ovladatelné, takže jejich obsluhu zvládnou i malé děti. Raritou bobové dráhy v Janově nad Nisou je karusel, ve kterém se bob otočí o 450 stupňů. (zdroj: www.bobvadrahanov.cz, 2007)

Janov na Nisou je vzdálený pouhých 5 km od chaty Yetti. Bobová dráha zahájila svůj provoz v březnu 2006. Jedná se tedy o novou atraktivitu Jizerských hor.

3.6.2. Euroregion Nisa

Euroregion Nisa, také Euroregion Nisa - Neisse - Nysa, je první euroregion, který byl vytvořen v oblasti střední a východní Evropy. Založen byl v roce 1991 a zahrnuje území Německa, Polska a Česka. Euroregion je dobrovolným zájmovým sdružením obcí a okresů trojzemí Čech, Slezska a Polska (příloha 9), byl založen za účelem podpory rozvoje těchto oblastí formou vzájemné, přeshraniční spolupráce.

Zástupci tří zemí schválili na „Konferenci Trojmezí 23. – 25. 5. 1991“ Memorandum určující další kroky při vytváření regionu. Již v červnu 1991 byla vytvořena třístranná pracovní skupina, která navrhla model struktury, který je do dnešních dnů základem pro práci. K samotnému založení Euroregionu došlo v Žitavě 21. prosince 1991.

Cíle euroregionu jsou:

- odstranění negativních vlivů státní hranice
- zlepšení životního standardu obyvatel Euroregionu
- zlepšení přirozených a kulturně-politických podmínek života
- rozvoj hospodářského potenciálu Euroregionu

Euroregion se rozkládá na ploše: 13 033 km², z toho Česko: 3 163 km², Německo: 4 497 km², Polsko: 5 373 km².

Sdružení usiluje na svém území o vytvoření společného, rozmanitého prostoru pro přeshraniční spolupráci. Významným rozvojovým cílem je ze všech tří národních členských částí vytvoření "Společného, integrovaného prázdninového a turistického regionu (TRN)". Sdružení se bude zasazovat o zlepšení výměny informací, přeshraniční komunikace, zpracování a stanovení priorit rozvoje euroregionálního prostoru. Toto vyplyne zejména na základě přeshraničního harmonizovaného plánování, které bude dosaženo v rámci "Společného plánovacího prostoru ERN".

V České Republice jsou členy Euroregionu: Bílá, Bílý Kostel nad Nisou, Bílý Potok, Bulovka, Cetenov, Černousy, Český Dub, Čtverín, Děřichov, Frýdlant, Habartice, Hejnice, Heřmanice, Hlavice, Hodkovice nad Mohelkou, Horní Řasnice, Hrádek nad Nisou, Chotyně, Chrastava, Janův Důl, Jeřmanice, Jindřichovice pod Smrkem, Kobylky, Krásný Les, Kryštofovo Údolí, Křižany, Lázně Libverda, Liberec, Mníšek, Nová Ves, Nové Město pod Smrkem, Oldřichov v Hájích, Osečná, Paceřice, Pěnčín, Pertoltice, Proseč pod Ještědem,

Příšovice, Radimovice, Raspenava, Rynoltice, Soběslavice, Stráž nad Nisou, Světlá pod Ještědem, Svijanský Újezd, Sychrov, Šimonovice, Višňová, Vlastibořice, Všelibice, Krajská hospodářská komora Liberec (viz obrázek). (zdroj: www.neisse-nisa-nysa.org, 2007)

3.7. Konkurenční prostředí a konkurenti chaty Yetti

Konkurenční prostředí v Horním Maxově není nikterak různorodé, tvoří jej restaurace, chaty s ubytováním a bez ubytování a penziony. Na trhu ubytování a pohostinství spolu soupeří celkem pět konkurentů. Toto číslo se na první pohled nezdá velké, ale v takto malé obci se pohostinská zařízení „přetahují“ o každého hosta. Navzdory tomuto faktu spolu jednotliví konkurenti jednají přátelsky. V době nouze si restaurace a ubytovací zařízení půjčují vybavení a půjčují nadbytečné zásoby, a dokonce se při plném obsazení navzájem doporučují. Nekalý konkurenční boj tedy v Horním Maxově prakticky neexistuje až na Penzion Horní Maxov který od chaty Yetti kopíruje koktejly. Nedostatek zákazníků přesto nutí jednotlivé podnikatele hledat nové cesty k přilákání zákazníků.

Největším konkurenci pro chatu Yetti představuje **Penzion Horní Maxov**. Toto pohostinské, ubytovací a relaxační zařízení vzniklo teprve před rokem. Jeho největší výhodou je výborné umístění. Penzion se nachází v těsné blízkosti lyžařského areálu Severák a nejfrekventovanější křižovatky v Horním Maxově. To zajišťuje Penzionu Horní Maxov dostatečnou viditelnost a dostupnost pro zákazníky. Mezi jeho další výhody patří statut penzionu, který na zákazníky působí důvěryhodněji než turistická ubytovna. Také jméno tohoto penzionu bylo voleno čistě z praktických důvodů. Jednak pojmenování zařízení po vesnici působí seriózním dojmem, ale hlavně v případě zadání internetového vyhledávání ubytování v Horním Maxově je právě Penzion Horní Maxov první odkaz, který se zákazníkovi nabídne. Dokonce se na internetu objeví mezi prvními, když zákazník hledá ubytování v Jizerských horách. V tomto ohledu výrazně zastiňuje chatu Yetti, která na internetu není prakticky vidět. Samotné jméno však k úspěchu nestačí. Zařízení, které se věnuje ubytovacím a stravovacím službám musí mít co nabídnout.

Ubytovací kapacita penzionu Horní Maxov je 40 míst ve dvou a čtyřlůžkových pokojích. Pokoje vypadají útulně a narozdíl od chaty Yetti se v nich nachází i stůl a několik židlí.

Restaurace v tomto penzionu je prostorná (kapacita 60 – 80 míst) a oku působí lahodným dojmem. Co však kazí tento dojem je šero v celé místnosti, které rozhodně

nepůsobí optimisticky a nedává možnost si pokrm či nápoj „vychutnat“ očima. Další věci která nepřidá optimismus zákazníkovi je ticho a absence hudby, která by zlepšovala prostředí restaurace. Nekuřáci ocení, že se v této restauraci nekouří, ale kuřák jistě nebude rád, že si musí dojít zapálit na zahrádku. Co však hosta této restaurace určitě potěší je doplňkové vybavení jako je televize, stolní fotbal a v přilehlé místnosti stolní tenis. Tato zařízení umožňují hostům trávit v restauraci dlouhou dobu a zaručují, že se návštěvník večer nudit rozhodně nebude. Dalším plusem pro restauraci Penzionu Horní Maxov je příjemná a nápomocná obsluha. Vrchním číšníkem je totiž sám majitel penzionu a tak není divu, že mu na spokojenosti jeho zákazníků záleží. Restaurace Penzionu Horní Maxov nabízí širokou nabídku nápojů a pokrmů. Točí se zde pivo Gambrinus a jeho cena je „lidová“. Jídelní lístek nabízí jak klasická jídla českých restaurací a hospod tak i jídla složitější na přípravu, která v mnoha restauracích nenajdete. Penzion nabízí první skupinu těchto jídel za běžné ceny, ale druhá skupina je spíše dražší než je český zákazník zvyklý. Ve všech případech jsou jídla chutná a je vidět že kuchař své profesi rozumí.

Klientela penzionu se skládá převážně z rodin s malými dětmi. Odpovídá tomu i vybavení určené pro rodinné hry a relaxaci jako například:

- Sauna,
- stolní tenis
- automat na šipky
- stolní fotbal
- společenská místnost
- hřiště na míčové hry
- gril a ohniště
- letní terasa
- Zdarma k půjčení jsou tak jako na chatě Yetti hračky pro nejmenší děti. Cenová politika penzionu Horní Maxov také vyhovuje rodinám.

Cenou jsou:

Tabulka 3 - Sezóny a ceny ubytování Penzionu Horní Maxov

prosinec – březen	duben – červen	červenec – srpen
450,- Kč/den	380,- Kč/den	420,- Kč/den

(zdroj: www.hornimaxov.cz, 2007)

Ceny pro děti od 3 do 10-ti let jsou zlevněny o 100 Kč/den a děti do 3 let mají ubytování zdarma.

Penzion Horní Maxov je největším konkurentem chaty Yetti v oblasti ubytovacích služeb, protože chata Yetti se čím dál více orientuje právě na tento cílový segment zákazníků.

Horská chata U Hrocha má statut penzionu a tak disponuje stejnou výhodou oproti chatě Yetti jako penzion Horní Maxov. Umístění provozovny je na jedné straně velice vhodné, protože se nachází hned vedle autobusové zastávky a na druhou stranu je jeho příjezdová cesta tak osázena stromy, že je ze silnice není vidět. Zákazníky upozorňuje na přítomnost penzionu pouze reklamní poutač.

Ubytovací kapacita je 40 lůžek. Penzion dále nabízí:

- Vlastní parkoviště
- Společenská místnost (TV, video, satelit)
- Půjčovna horských kol
- Dětské hřiště a pískoviště
- Ohniště pro táborák
- Grilování selsat

Penzion má některé pokoje s vlastním sociálním zařízením, za který si však účtuje poplatek. Cenová politika tohoto ubytovacího zařízení je velice flexibilní. Nabízí slevy pro organizované skupiny nad 10 osob, školy a školky v přírodě, školní lyžařské kurzy, lyžařské kurzy a pro ubytované na dva týdny.

Restaurace u Hrocha se skládá z vnitřní části a letní zahrádky. Prostředí vnitřní části je příjemně světlé a hraje zde neustále rádio. Její výhodou je, že je oddělená kuřácká a nekuřácká část. Obsluha je příjemná, ale za barem neustále kouří, takže přenáší cigaretový pach i do nekuřácké části. Restaurace samotná je ale velice malá. Její kapacita je nanejvýše 30 míst. Zákazník má možnost si vybrat z několika druhů jídel jako například Italská, Čínská nebo domácí kuchyně. Orientace v jídelním lístku je ale složitá. Jídelní lístek je totiž jednou velkou změtí barev. Jídla jsou sice rozděleny do mnoha nejrozumnějších sekcí, ale to zapříčiňuje, že se jedno jídlo objevuje na několika místech jídelního lístku. Jídelní lístek tak budí falešný dojem, že obsahuje mnoho různých pochutin. V jídelním lístku jsou dokonce i fotografie některých vybraných jídel, ale nejsou moc vydařené. Při pohledu na fotografii tatarského bifteku si zákazník hodně rychle rozmyslí zda si ho objedná. Jídlo samotné je však celkem chutné a zákazník ani dlouho nečeká. Malou nepříjemností by se pro někoho mohlo stát

servírování přílohy zvlášť. Pokud nemá kuchař k dispozici předem nahřáté talíře tak jídlo i příloha rychle chladnou. Ceny jídel jsou trochu vyšší než je český spotřebitel zvyklý, zvláště pak polévky a kuřecí. Na druhou stranu hotová jídla jsou cenově lehce podprůměrná. (zdroj: www.uhrocha.euroregion.cz, 13.3.2007)

Chata U Maxe je celoročně otevřená chalupa s rodinnou tradicí. Od chaty Yetti je vzdálená 200 metrů. Disponuje vlastním parkovištěm 15m od chalupy (7 stání) a garáží pro kola. Slabinou chaty U Maxe je absence restaurace. Jedná se totiž o objekt s vlastním stravováním. Kuchyň je vybavena nádobím pro 25 osob, 2x elektrický sporák, 2x lednice, mikrovlnná trouba, varné konvice, gril. Po dohodě je možno zajistit stravování právě na chatě Yetti. Velká zahrada v zimě možnost sánkování, v létě několikero posezení, ohniště, gril. Soukromí a klid zaručujeme. Prostorná terasa obrácená na jih s výhledem do krajiny a na Ještěd. Možnost rezervace jednotlivých pokojů. Pokoje mají umyvadla, jinak soc. zařízení je společné, nově zrekonstruované.

Ceny ubytování v chatě U Maxe jsou:

Tabulka 4 - Sezóny a ceny ubytování chaty U Maxe

Zimní sezona	Letní sezona	Období mimo sezónu
Pokoje bez soc. zařízení (s umyvadlem): 180 až 220,- Kč/osoba/den + popl. MÚ	Pokoje bez soc. zařízení (s umyvadlem): 180-200,- Kč/osoba/den + popl.MÚ	
Víkendy: 250,-Kč/osoba/noc	Víkendy: 220,- Kč/osoba/noc	Cena týdenního pobytu: 150,- Kč/osoba/noc

(zdroj: www.u-maxe.com, 2007)

Chata U Maxe má oproti chatě Yetti stejnou výhodu jako Penzion Horní Maxov. Stránky této TU jsou profesionálně vytvořené a na internetu snadno se snadno vyhledávají.

Restaurace u Tonička je největším konkurentem chaty Yetti co se týká stravování. Od Yettiho je restaurace vzdálená 800 metrů. Neposkytuje ubytování. Restaurace nabízí množství typických rychlých jídel jako jsou například řízek, smažený sýr, svíčková, rajská apod. Restaurace u Tonička je známa pro velkou kapacitu restaurace a rychlou přípravu jídel s přijatelnou cenou. Proto je hojně navštěvována zkušenějšími cyklisty, turisty a dělníky v okolí. Navíc se nachází přímo na náměstí a tedy i hned vedle autobusové zastávky. Díky poloze a své „vývažovně“ nabývá nad chatou Yetti značné konkurenční výhody v oblasti

stravovacích služeb. Nenabízí však pokrmy pro náročnější strávníky, kteří raději míří k Yettimu než k Toníčkově.

Posledním geograficky blízkým konkurentem chaty Yetti je **Penzion Na Vyhlídce**. Poskytuje ubytování podobného charakteru jako chata Yetti. Oproti Yettimu má vyhlídka značnou výhodu, protože se nachází přímo pod svahem skiareálu Severák. Nevýhodou je pak neexistence internetových stánků, a tak je Penzion Na Vyhlídce pro hosty skoro neviditelný. Potencionální zákazník může vidět tento penzion poměrně dobře ze silnice, ale takzvané cestování „naslepo“ již dnes málokdo praktikuje.

Penzion na vyhlídce vydělává hlavně na své restauraci. Specialitou Penzionu Na Vyhlídce je „Beer Bong“. Jde o sice trochu drsný způsob jak vypít pivo, ale je to specialita. Strčit si hadičku do úst a nechat si na jejím druhém konci do trychtýře vylít půllitr piva svědčí o tom, že restaurace je ve večerních hodinách připravena na zkušené pijáky. Restauraci opravdu navštěvuje mnoho lidí, kteří mají chuť pít. Mladé lidi navíc do restaurace večer přitahuje taneční parket, na kterém se čas od času pořádají diskotéky. Penzion Na Vyhlídce je totiž jedinou diskotékou v Horním Maxově. Další nejbližší diskotéka je až Apple v Jablonci nad Nisou.

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU

4.1. Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb

Turistickou ubytovnu Yetti nejlépe charakterizuje analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku.

Tabulka 5: SWOT analýza chaty Yetti

Silné stránky	Slabé stránky
• Domácké prostředí • Hudba • Příjemná obsluha • Tolerance ke psům • Prostor pro děti • Koktejlový lístek • Chutná jídla • Kvalitní pití • Flexibilní otvírací doba • Hořící krb v zimě • Po dohodě je vše možné • Omezení kouření • Bernard	• Úroveň ubytování • Ceny ubytování • Psi • Omezení kouření • Častá absence nabízených jídel • Málo místa v restauraci • Zakouřeno • Koupelna • Reklama
Příležitosti	Hrozby
• Kultura • Spolupráce s ICM Jablonec nad Nisou • Tržní zacílení – příliv nových zákazníků • Kooperace s ostatními podniky • Internetizace WiFi sítě	• Penzion Horní Maxov • Tržní zacílení – odliv stálých zákazníků • Internetová propagace konkurentů • Vysoké náklady

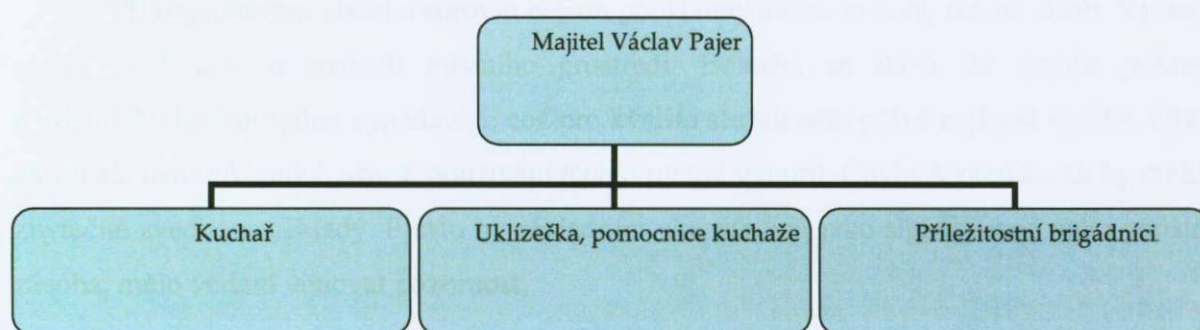
Z analýzy silných a slabých stránek podniku a analýzy příležitostí a hrozeb můžeme vyčíst, že síla podniku spočívá hlavně v domáckém prostředí podniku, které zákazníci ohodnotili průměrnou známkou 1,26, dále v kvalitě nápojů a jídel a v kvalitní obsluze. Slabiny chaty Yetti jsou převážně v zařízení ubytování, kapacitě restaurace a propagaci.

Některé rozporuplné body jsou součástí jak silných tak slabých stránek. Jednomu se přítomnost psů nebo omezení kouření zamlouvá, ale druhý takové věci odsuzuje. Příležitosti, které by podnik mohl využít jsou hlavně spolupráce s jinými institucemi a tržní zacílení. Hrozby pro podnik pak představují konkurenti, náklady a odliv zákazníků, který s tržním zacílením úzce souvisí.

4.2. Organizační struktura

Chata Yetti se svými vlastnostmi řadí mezi mikropodniky. Majitel a tedy i hlavní manager Václav Pajer řídí jednoho kuchaře, uklízečku a pomocnici v kuchyni v jednom a v hlavní sezóně i dvě brigádnice, které pracující jako barmanka a servírka. Účetnictví si chata Yetti obstarává outsorcingem.

Graf 1 - organizační struktura TU Yetti



Jak je vidět z grafu 1, organizační struktura je snad tou nejjednodušší, kterou management zná. Majitel řídí ostatní pracovníky a když nezaměstnává brigádníky tak sám pracuje jako barman a číšník. Po zavírací době vyřizuje administrativu. Při takovémto počtu zaměstnanců je volba této organizační struktury nejlepší možností. Tato struktura má jednu velkou výhodu a to jsou velmi krátké informační cesty. Všichni zaměstnanci jsou v několika místnostech, jen pár metrů od sebe. Pokud se tedy naskytne problém, který daný pracovník není schopen okamžitě řešit, může požádat svého spolupracovníka o radu a vyřešit tak problém ve velice krátkém časovém úseku a zákazník nic nepozná. To samé platí v situacích kdy docházejí zásoby nebo při defektu na provozním zařízení.

4.3. Řízení zásob

Suroviny jsou obstarávány skrze tři dodavatele. Bar, tedy veškeré nápoje, hygienicky balený cukr, káva, čaj a doplňkový prodej, obstarává firma JIP. Tato firma je pro chatu Yetti výhodná zvláště proto, že obstarává dopravu zdarma. Kuchyni, která vaří zejména z mražených mas, zásobuje NOWACO. NOWACO je nejsilnějším dodavatelem mraženého zboží v České Republice. Výhodou pro odběratele této firmy je kvalita zboží, které je dováženo v mrazících vozech a stejně jako JIP dováží zboží zdarma. Posledním z tria dodavatelů je soukromý zelinář, který se stará o dovoz ovoce a zeleniny jak pro kuchyň tak pro bar. JIP a NOWACO dovážejí zboží do chaty Yetti ze skladů z Liberce, zelinář pak ze své provozovny. Momentální nedostatek zboží a surovin se řeší nákupem v supermarketu v Jablonci nad Nisou nebo v Makru v Liberci. Toto řešení je sice nákladnější než dovoz od dodavatele ale je nejrychlejší. Nejlevnějším zdrojem zásobování je pak malá zahrádka za chatou, ve které se pěstují různé druhy koření pro kuchyň a máta pro bar. Peněžní náklady na tuto činnost jsou nulové, chce to jen trochu času a trpělivosti.

Při objednávání zboží a surovin nejsou používány žádné metody řízení zásob. Vychází se ze zkušenosti a znalosti místního prostředí. Bohužel se stává, že mnohé pokrmy z jídelníčku během týdne vypadávají, což pro kvalitu služeb není právě nejlepší vizitka. Obrat zásob ale není tak velký, aby si používání těchto metod vynutil. Chyby v predikcích by mohly zbytečně zvednout náklady. Přesto by základním ukazatelům, jako signální bod nebo pojistná zásoba, mělo vedení věnovat pozornost.

4.4. Řízení lidských zdrojů

Při takovémto počtu zaměstnanců se nedá hovořit přímo o řízení lidských zdrojů, ale v tomto podniku panují specifické vztahy mezi zaměstnanci a chatou Yetti. Personální činnosti jako mobilita a adaptace, řízení kariéry, vedení záznamů o pracovnících a řízení odchodu se vůbec neprovádějí. Jiné aktivity jako hodnocení pracovních míst, tvorba mzdových soustav nebo péče o pracovníky jsou prováděny automaticky a nevědomky. Cíleně jsou prováděny snad jen personální činnosti jako získávání a výběr pracovníků, odměňování pracovníků a vzdělávání a růst pracovníků.

Ne často používaným systémem při placení je odevzdávání veškerého spropitného do pokladny. Zaměstnanci jsou sice finančně lépe ohodnoceni, ale nejsou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu. Kvalita služeb se tedy může zhoršit. Finanční stránka tohoto systému je pro podnik velice výhodná. Mimo sezónu, kdy je výše spropitného zanedbatelná, podnik

nenajímá brigádníky a tak nepřichází o zvýšené náklady na pracovní sílu. Zatímco v hlavní sezóně, kdy obsazenost jednoho místa je několikrát vyšší než v mimosezóním provozu, výše spropitného pokryje velkou část nákladů na pracovní sílu.

Nezvykle funguje péče o pracovníky. V souladu se zásadami slušného chování má každý zaměstnanec nárok na dvě jídla a pití. S jídlem není žádný problém, ale velice škodlivé pro podnik je, že nikoho nezajímá kolik a také co zaměstnanci vypijí. Stává se, že si zaměstnanci dopřávají více než jsou ochotni zaplatit. Podnik tak přichází o značné zisky a velmi se tím komplikuje inventarizace a inventura. Bylo by vhodnější určit nějaký limit, který by zaměstnanci nesměli překročit. Přestupky by se odhalily v daleko přehlednější inventuře. Další možností je zřídit „zaměstnanecký fond“, tedy vyčlenit část zboží, kterou by mohli zaměstnanci volně spotřebovat za předem daný časový úsek. Vliv zaměstnanců na nežádoucí výkyvy v inventuře a tržbách by tak byly zcela odstraněny.

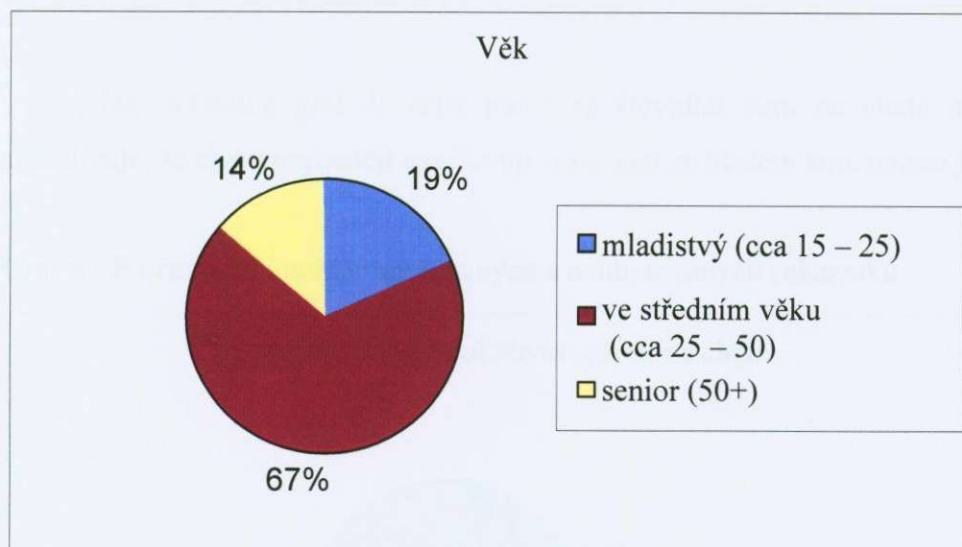
4.5. Segmentace trhu

Chata Yetti při svém vzniku nesegmentovala potencionální zákazníky. Původní plán byl provozovat ubytování a restauraci tak, aby každý zákazník odcházel spokojený. Tato takzvaná strategie „pro všechny“ určitou dobu fungovala. Doba kdy do chaty Yetti opravdu chodily všechny druhy zákazníků byla na počátku podnikání. Zákazníci se chtěli podívat jak nová restaurace vypadá a jaké poskytuje služby. Zákazníci chodili do restaurace z blízkého okolí a ubytování využívali známí a příbuzní majitelů z toho samého důvodu jako místní navštěvovali restauraci. Když tato první vlna opadla objevily se problémy a strategie „pro všechny“ se pomalu začínala jevit jako neefektivní. Mezi zákazníky se objevily dvě hlavní skupiny, které si vzájemně odporují. První skupina jsou zákazníci, kteří přicházejí do restaurace pít. Z menší části to jsou lidé přijíždějící z větších měst a ubytují se na 3 až 5 dní. Z větší části jsou to místní chalupáři a usedlíci, kteří mají ubytování v blízkosti chaty zajištěno, a proto se na chatě neubytují. Tito zákazníci vyžadují plnou pozornost baru ať jde o obsluhu nebo hudbu a často bývají při své zábavě hluční a opilí. Druhou skupinou jsou rodiny a matky s dětmi do 15-ti let. Tato skupina zákazníků se na chatě ubytuje na týden. Přes den se vydávají na výlety po okolí. V chatě většinou snídají a večeří a rádi si dopřejí i exotičtější a tím i dražší pokrmy. Ve večerních hodinách chodí spát a vyžadují klid. Jablkem sváru těchto dvou skupin jsou právě večerní hodiny, kdy první skupina dělá hluk, což vadí skupině druhé. Rodiny se poté hlučící zákazníci snaží skrze obsluhu restaurace utiшит a to se opět nezamlouvá těmto nočním návštěvníkům. Chatu Yetti navštěvuje ještě jedna skupina zákazníků. Jsou to

sportovci a turisté, kteří nejsou ubytováni v blízkosti Horního Maxova a navštěvují restauraci, kde obědvají. Tato skupina zákazníků nepřichází do kontaktu ani s jedním z předcházejících segmentů zákazníků, protože se v restauraci zdržují mezi jedenáctou a patnáctou hodinou. Není ale nezanedbatelná, protože je nejpočetnější, tvoří značnou část tržeb. Je největším spotřebitelem jídel. Pokud by se tato situace neřešila mohlo by se stát, že se tyto skupiny zákazníků „rodiny s dětmi“ a „pijáci“ navzájem eliminují.

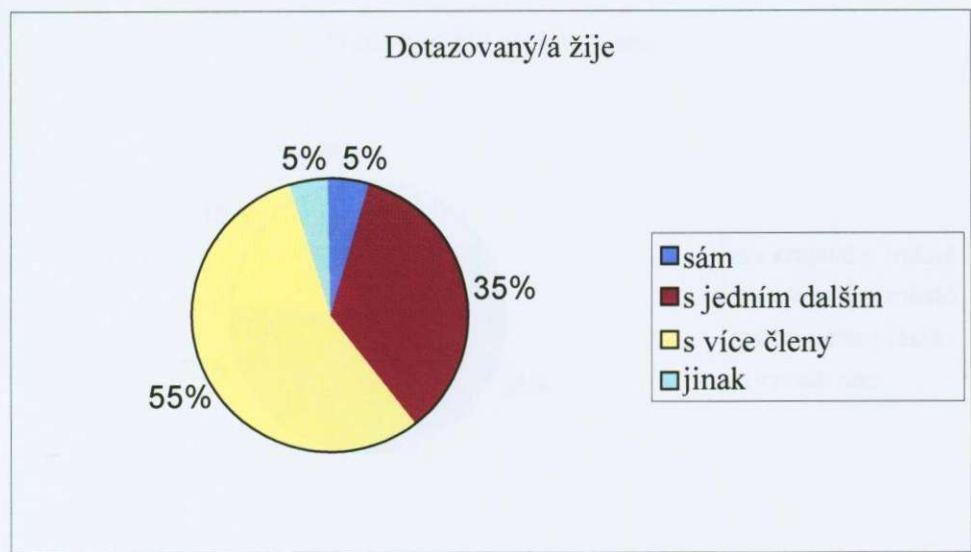
Pozorování a dotazníkový výzkum potvrdily teorii tří segmentů zákazníků: rodiny s dětmi, „pijáci“ a „obědvající turisté“. Jak ukazuje graf 2, chatu Yetti navštěvují převážně lidé starší 25- let.

Graf 2 - Věk dotazovaných zákazníků



Je to dáno hlavně tím, že návštěvníci chaty Yetti mají buď již svou rodinu nebo bydlí s partnerem (jak ukazuje graf 3).

Graf 3 - Rodinné zázemí dotazovaných zákazníků



Jak dokazuje graf 4, větší počet návštěvníků není na chatě Yetti ubytován. To signalizuje, že chatu nejčastěji navštěvují zákazníci za účelem konzumace jídel a pití.

Graf 4 - Procentuelní poměr ubytovaných a neubytovaných zákazníků



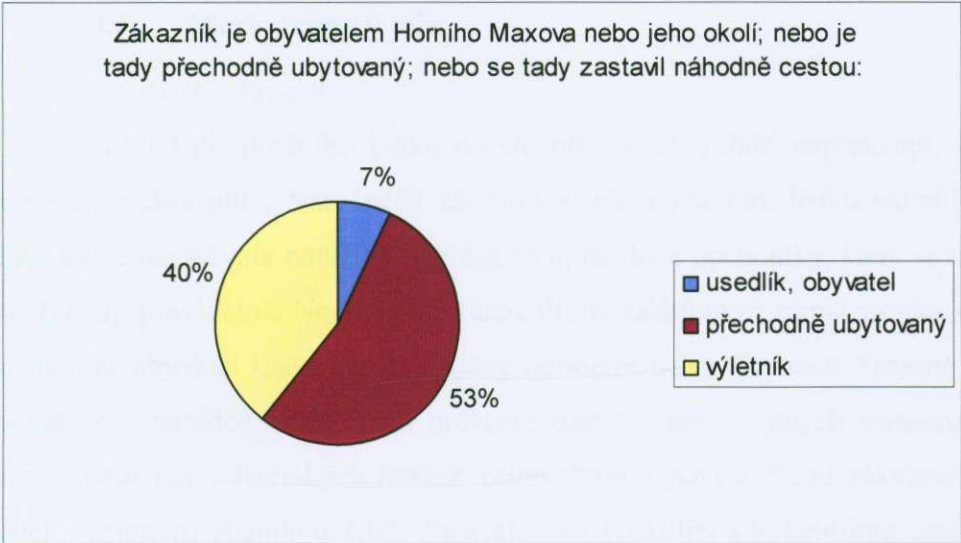
Na druhou stranu, lidé, kteří se na chatě Yetti ubytují přijíždějí, jak dokazuje graf 5, z velkých měst. Dá se tedy předpokládat, že jejich kupní síla bude větší než u lidí z menších měst, městisů či vesnic.

Graf 5 - Trvalé bydliště dotazovaných



Jak ukazuje graf 6, počet těchto návštěvníků je daleko vyšší než „pijáků“.

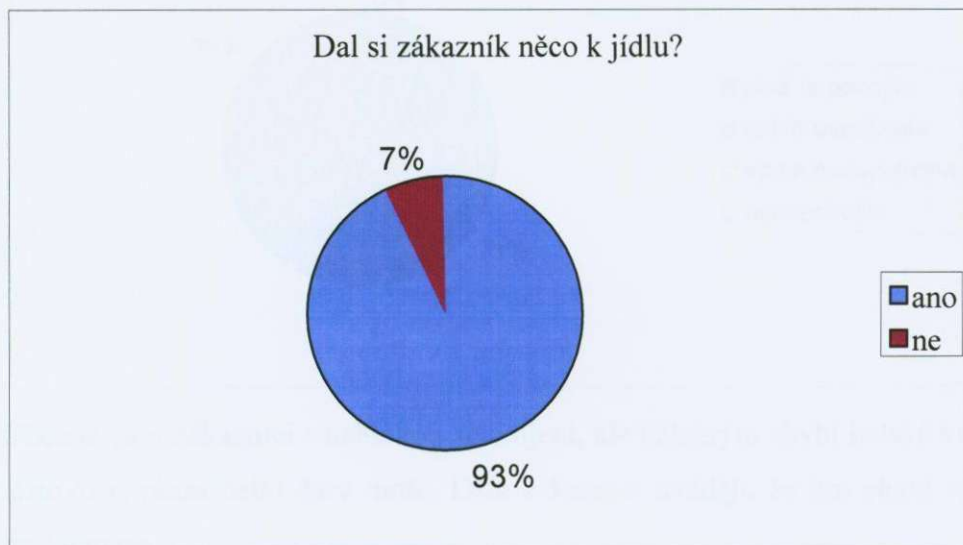
Graf 6 - Vztah zákazníka k Hornímu Maxovu



Výletníci chodí do restaurace především na obědy a přechodně ubytovaní, tj. část chatařů a lidé ubytovaní na chatě Yetii, na večere.

Graf 7 ukazuje, že drtivá většina návštěvníků chaty Yetti chodí do restaurace kvůli kuchařovu umění.

Graf 7 - Procentuelní poměr zákazníků využívajících stravovací služby

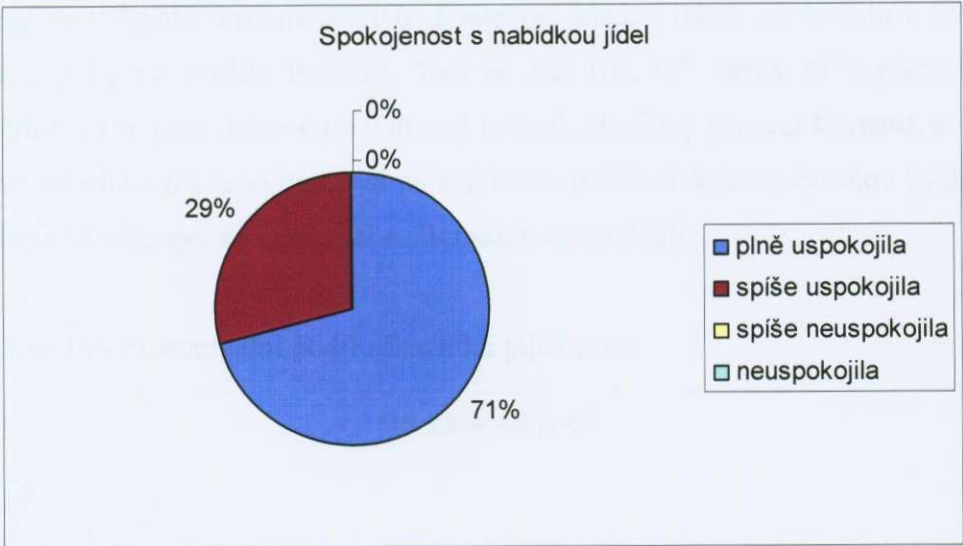


4.6. Marketingový mix

4.6.1. Produkt

Pohled do jídelního lístku návštěvníka nijak zvlášť nepřekvapí. Chata Yetti nabízí klasická rychlá jídla. Náročnější zákazník najde v jídelním lístku několik specialit. Čas od času může návštěvník narazit v nabídce na opravdové pochoutky, které se ale v jídelním lístku neobjevují pravidelně. Nechybí ani různé druhy salátů mezi nimiž vyniká salát Caesar. Pivaři si mohou objednat tlačenu, nakládaný hermelín nebo utopence. Obecně se dá říci že jídla obsažená v nabídce chaty Yetti můžeme nalézt v mnoha jiných restauracích. Kvalita jídla chaty Yetti má v Jizerských horách velmi dobrou pověst. Sami zákazníci označili chutnost jídel v průměru známkou 1,05. Například na brokolici s holandskou omáčkou chodí i lidé, kteří jdou do Yettiho restaurace poprvé. Na zvláštní přání hosta je možno připravit tatarský biftek nebo kuřata grilovaná na ohni. Z dotazníkového šetření (graf 8) také vyplývá, že nabídka pro některé zákazníky není úplně dostatečná.

Graf 8 - Spokojenost zákazníků s nabídkou jídel



Obecně jsou zákazníci s nabídkou spokojeni, ale některým chybí italská kuchyně, zvláště pak těstoviny, pizza nebo dary moře. Dále zákazníci uvádějí, že jim chybí více zeleniny a více druhů masa.

Spokojenost s nápojovým lístkem dopadla o něco lépe, o čemž svědčí graf 9.

Graf 9 - Spokojenost zákazníků s nabídkou nápojů



Chata Yetti se pyšní velkou nabídkou koktejlů se kterými má majitel velké zkušenosti z dob svého působení v klubu Újezd. Takovýmto sortimentem nápojů se nemůže chlubit žádná jiná chata v okolí kromě Penzionu Horní Maxov. Ten ale kopíruje metody chaty Yetti. Chata Yetti v nabídce nápojů sází na kvalitu, proto v nabídce zákazník najde sice dražší, ale o poznání kvalitnější alkohol. Kvalita nechybí ani nealkoholickým nápojům. Například džusy,

kteřé chata podává jsou dle mého názoru špičkou na českém trhu. V České Republice je ozdobou každé restaurace pivo. I zde byl kladen důraz na kvalitu a proto Yetti jako své výčepní pivo zvolila Bernard. Točí se zde 10⁰, 12⁰, černá 13⁰ a plzeňská 12⁰. O výčepní soustavu se pravidelně stará odborný technik. Rodinný pivovar Bernard, který nyní expanduje na americký trh se vypracoval na své místo právě sázkou na vysokou kvalitu svých výrobků. Graf 10 ukazuje, že zákazníci se Bernardu nevyhýbají.

Graf 10 - Procentuelní podíl zákazníků pijící pivo.



Zákazníci, kteří Bernarda ochutnali měli jeho chuť ohodnotit známkou od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Průměrná známka oblíbenosti piva podle zákazníků je 1,6. Někteří zákazníci pivo Bernard přímo vyhledávají a na pivo k Yettimu chodí cíleně. Z nápojů zákazníkům chybí snad jen nefiltrované pivo Bernard, kofola a větší výběr vín.

4.6.2. Cena

Ceny chaty Yetti nejsou nikterak vysoké a jsou ve stejném pásmu jako ceny konkurence. Ceny jídel jsou pro průměrného českého turistu lehce nadprůměrné, ale v blízkém okolí návštěvník Horního Maxova nižší nenajde. Široká nabídka kvalitních nápojů se často nevidí. Průměrnému návštěvníku se mohou zdát ceny koktejlů vysoké, ale ve srovnání se specializovanými koktejlovými bary, se kterými se Yetti může měřit, jsou ceny poměrně nízké, v některých případech až o 40 korun. Cena piva je nasazena na republikovém průměru 18 korun. V minulosti stálo pivo 16 korun, ale tato cenová strategie, spoléhající na velký výtoč se neosvědčila.

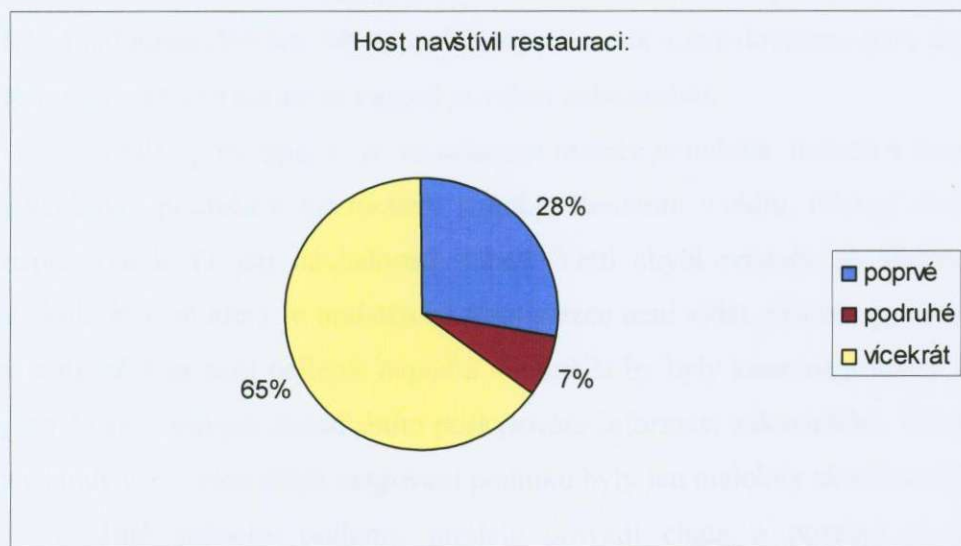
4.6.3. Místo

Umístění provozovny je jednou z velkých slabin podniku. Horní Maxov je malá vesnička, která nemá skoro žádné stálé obyvatele. Obyvatelstvo tvoří chovanci ústavu pro mentálně postižené a chalupáři. Horním Maxovem navíc neprochází Jizerská Magistrála. Prochází jím pouze tři značené turistické trasy a jediná cyklotrasa. Turistickou přitažlivost toto vesničky zachraňují snad jen dobře udržované rozhledny v okolí a skiareál Severák. Podniky musí vynakládat značnou energii pro přilákání turistů do svých provozoven.

4.6.4. Marketingová komunikace

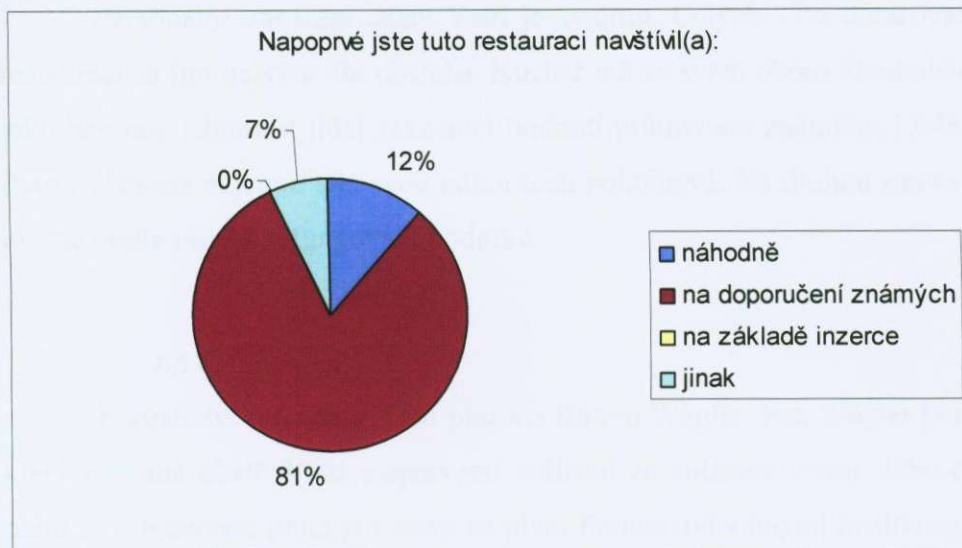
Marketingová komunikace jak se zdá pro chatu Yetti není zrovna důležitou částí marketingu. Přitom patří mezi čtyři základní prvky marketingového mixu. Podpora prodeje hraje důležitou roli v získávání nových zákazníků. Jak ukazuje graf 11 do chaty Yetti přicházejí převážně hosté, kteří již Yettiho dobře znají.

Graf 11 - Počet návštěv zákazníka v TU Yetti



Jak ukazuje graf 11, jedinou reklamou chaty Yetti jsou doporučení zákazníků, kteří chatu již dříve navštívili.

Graf 12 - Zdroj motivace zákazníka k první návštěvě TU Yetti



Ústní reklama spokojených zákazníků je nejlevnějším způsobem reklamy. Dostává se však jen k omezenému počtu potencionálních zákazníků. Navíc negativní ústní reklama je desetkrát účinnější než ta pozitivní, to znamená, že pokud spokojený zákazník o svém zážitku řekne jednomu člověku, tak nespokojený zákazník o své dovolené poví deseti lidem. Spoléhat se pouze na tento reklamní nástroj je velmi nebezpečné.

Velice překvapující je, že účinnost inzerce je nulová. Inzerce v tomto případě zahrnuje i venkovní poutače a internetové stránky. Reklamu v rádiu, televizi nebo tisku chata Yetti nepoužívá kvůli její nákladnosti. Chatě Yetti chybí poutače na frekventovaných místech v okolí. Poutač který je umístěn na lesní stezce není vidět, protože je černobílý. Černé pozadí v temnotě lesa není nejlepší nápad a vhodnější by byly kontrastní barvy. Internetové stránky jsou dalším hrubým zanedbáním poskytování informací zákazníkům. Údaje na stránkách jsou zastaralé a za celou dobu fungování podniku byly jen málokdy aktualizovány.

Jiné způsoby podpory prodeje provádí chata o poznání lépe. Chata Yetti má k dispozici digitální projektor, na kterém promítá důležité sportovní zápasy jako Mistroství Světa a Evropy v různých sportech nebo Olympiádu. Chata Yetti se také pokusila o přivést do restaurace kulturu. Proběhlo zde několik koncertů, některé se ekonomicky nevyplatily, ale například koncert Jima Čerta dopadl výborně.

Chata Yetti se okrajově věnuje i event marketingu. U příležitosti narozenin, svatby nebo výročí jsou pozváni blízcí majitelů a samozřejmě, že o takovýchto oslavách ví i celé okolí Horního Maxova. Tento způsob podpory prodeje je velmi účinný, protože události, které se konají bývají nevšední. To přitahuje zvědavost lidí a ti se velice pravděpodobně stanou hosty podniku. Různé netradiční akce by se měly konat častěji.

4.6.5. Lidé

Personální obsazení chaty Yetti je kvalitní. Celých 37% dotazovaných uvedlo, že na restauraci se jim nejvíce líbí obsluha. Kuchař má ve svém oboru dlouholeté zkušenosti, stejně jako barman. Chutnost jídel zákazníci hodnotí průměrnou známkou 1,046512 (1 je nejlepší). Pouze občasná nájemní síla svou odborností pokulhává. Na druhou stranu je možno je vyučít přesně podle představ fungování podniku.

4.6.6. Partnerství

Partnerství má chata Yetti pouze s firmou Wagler. Pan Wagler je muž mnoha profesí, který pomáhá chatě Yetti s opravami zařízení za sníženou cenu. Jeho odměnou je, kromě platu za odvedenou práci je i sleva na pivo. Partnerství s jinými institucemi, které by přineslo užitek zákazníkům neexistuje. Chata Yetti pouze rozdává slevové kupóny na nedalekou bobovou dráhu. Tato forma partnerství ji však nepřináší žádný užitek.

4.6.7. Utváření balíčků

Balíčky služeb jsou v cestovním ruchu velice oblíbené. Průměrný český účastník cestovního ruchu vyžaduje velké množství kvalitních služeb za co nejméně peněz. Balíčky jsou proto pro něj velice zajímavým řešením poskytování služeb. Balíčky služeb se na chatě Yetti omezují pouze na klasické spojení ubytování a stravování, tj. bed and breakfast a polopenze. Utvářet smysluplné balíčky služeb bez partnerů je velice těžké. Chata Yetti proto žádné jiné balíčky nenabízí.

4.6.8. Programování

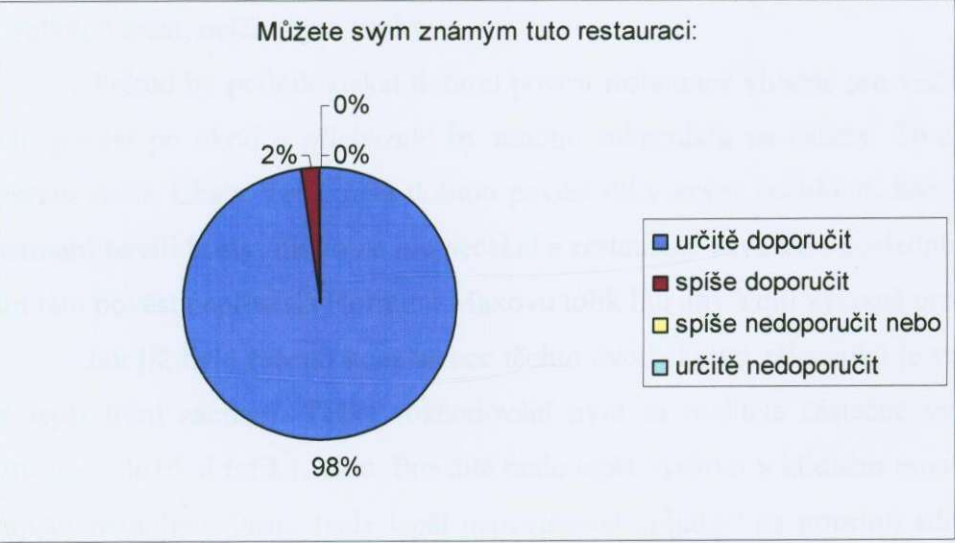
Programování je vytváření vzájemně navazující nabídky služeb a atraktivit CR (markcr.uhk.cz.). Chata Yetti žádné takové programy nenabízí. To je bohužel škoda, protože programování je charakteristické pro destinační management a destinační management je motorem regionálního rozvoje. Perspektivní by mohlo být vytváření balíčků v oblasti turistiky, protože drtivá většina zákazníků spojuje svou návštěvu chaty Yetti s turistikou, jak ukazuje graf 13.

Graf 13 - Druhy turistiky, které dotazovaní využívají



Jak je vidět z grafu 14, lidé navštěvující chatu Yetti absenci některých služeb nevnímají. Sázka na domácí prostředí a kvalitní jídla a nápoje se vyplatila. Zavedení některých dalších služeb by zákazníky jistě potěšila. Celková spokojenost zákazníků s chatou Yetti je však velice uspokojující.

Graf 14 - Celková spokojenost zákazníků s TU Yetti



5. NÁVRH ROZVOJE PODNIKU

5.1. Tržní zacílení

Je zřejmé, že strategie „chata pro všechny“ v budoucnosti nemůže fungovat. Otázkou je, k jaké ze skupin přizpůsobit podnikatelskou strategii. Jedinou skupinou zákazníků, která nezasahuje do představ příjemné návštěvy chaty Yetti ostatním skupinám zákazníků jsou „sportovci a turisté“. Uchovat si tento segment zákazníků je tedy jednoduché. Tito zákazníci jsou se současnou úrovní a kvalitou služeb spokojeni. Dobrý podnikatel by však nikdy neměl být se svým výsledkem spokojen. Chata Yetti by pro tento segment zákazníků měla rozšiřovat nabídku služeb a zvyšovat kvalitu stávajících služeb.

Co se týče segmentů „rodiny s dětmi“ a „píjáci“ při současné strategii existuje možnost ztráty mnoha zákazníků z jedné nebo z druhé skupiny, nebo dokonce ztrátu obou skupin zákazníků. Nejlepším řešením je přiklonit se k jedné skupině zákazníků, poskytovat jim vysokou úroveň služeb a zajistit si tak jejich opětovnou návštěvu. Přiklonit se k jedné nebo druhé skupině není jednoduché. Obě skupiny poskytují chatě Yetti přibližně stejný finanční příjem. Píjáci navštěvují restauraci častěji než rodiny s dětmi a rodiny s dětmi využívají více služeb než pijáci. Pro podnik je výhodnější získávat peníze z ubytování a to svědčí pro rodiny s dětmi. Dalším argumentem, který podporuje tržní zacílení na segment rodiny s dětmi je fakt, že většina zákazníků, která navštíví chatu Yetti nepříjíždí z okolí, ale z velkých měst, nejčastěji z Prahy.

Pokud by podnik získal dobrou pověst restaurace vhodné pro večírky, roznesla by se tato pověst po okolí a přicházelo by mnoho zákazníků, na oslavy. Toto se v minulosti již jednou stalo. Chata Yetti měla dobrou pověst díky svým večírkům, kde hrála dobrá hudba, barmani bavili hosty, nikdo na nic nečekal a restaurace zavírala s posledním hostem. Bohužel ani tato pověst nepřinesla Hornímu Maxovu tolik lidí aby Yetti výrazně profitoval.

Jak již bylo řečeno koexistence těchto dvou skupin zákazníků je velice obtížná, proto je lepší tržní zacílení. Těžké rozhodování nyní za majitele částečně vyřešila jeho životní situace, založil si totiž rodinu. Pro dítě bude lepší vyrůstat v klidném prostředí, které „píjáci“ zajistit nemohou. Proto bude lepší nepovažovat „píjáky“ za prioritní zdroj tržeb a věnovat větší pozornost službám pro rodiny s dětmi.

Možností zkvalitnění služeb pro rodiny s dětmi jsou například zavedení dětských jídel jako jsou oblíbená krupicová kaše, buchtičky se šodo nebo i dětské přesnídávky pro nejmenší.

Další možností je zařazení mléka do nápojového lístku. Je to sice nezvyklé, ale právě nezvyklé věci přitahují lidskou pozornost.

5.2. Snižování nákladů

Snižování nákladů je v každém podniku jedním z dlouhodobých cílů. Ne jinak je tomu v chtě Yetti. Za přispění přátel se podařilo chatu zrekonstruovat za velmi nízkých nákladů. Také pořizovací ceny některých spotřebičů jako výrobek ledu, lednice, počítač nebo projektor byly velice nízké. Chata Yetti však nebere vážně provozní náklady. S náklady na elektřinu a topení se asi moc dělat nedá, protože lidé nepůjdou do budovy ve které je tma a zima. Ale spotřeba vody se omezit dá. Na baru se nádobí myje ručně a tak mnoho vody přijde na zmar. Zakoupením „Spülboye“ by se na mytí barového nádobí ušetřilo spoustu vody a tím i peněz. Další úsporou vody by byla výměna klasických baterií za pákové nebo bezdotykové baterie. Normálním chováním při hygieně je nastavení vhodné teploty vody. Lidé točí kohoutky tak dlouho, dokud teplota vody pro ně nebude optimální a voda zatím teče. Pákové baterie by měly stejný efekt jako Spülboye na baru. Teplotu vody lze s pomocí pákových a bezdotykových baterií nastavit předem.

Dalším způsobem jak snížit náklady je řízení zásob. Tomu se momentálně chata Yetti nevěnuje. Zboží se nakupuje když dochází a kupuje se více než je potřeba. Restaurace a maloobchod mají mnoho společného co se oběžného majetku týče. Většina peněz je totiž vázána právě v oběžném majetku. Maloobchodní jednotky kladou důraz na rychlý obrát zásob. Snižují tak vázanost peněz v aktivech. Chatě Yetti by tato strategie velice prospěla a pomohla by řešit nedostatek financí. Aby tato strategie fungovala, musí se začít sledovat poptávka. Pravidelně se musí zaznamenávat tržby a množství prodaného zboží. Z těchto základních údajů lze podle délky objednávacího cyklu včas objednat optimální množství zboží a držet tak finance vázané v oběživu na nižší úrovni než doposud. Praktikování těchto jednoduchých metod pro objednávání surovin pro kuchyň by dokázala z větší části odstranit problém s výpadky jídel z jídelního lístku. Stálá nabídka má pak pozitivní účinek na zákazníky. Cítí jistotu ve stálosti nabídky a pokrmy nebo nápoje, které by se objevily v nabídce nově dokáží zákazníka příjemně překvapit.

5.3. Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je nejúčinnějším nástrojem marketingového mixu k získávání nových zákazníků. Právě tento obor marketingu chata Yetti velmi zanedbává.

Nejčastější formou marketingové komunikace je reklama. Chata Yetti si za dobu své existence získala slušnou pověst. Je jen škoda, že ji nevyužívá. Ústně předávané zkušenosti jsou sice dobrou formou reklamy, ale žádný podnik si dnes nemůže myslet, že přijdou zákazníci za ním. Na dnešním trhu spotřebitele musí firmy přijít za zákazníkem. Chata Yetti má v současnosti reklamu pouze na své provozovně a na jednom poutači v lese, který není moc vidět. Viditelnost podniku by zlepšily poutače na frekventovaných křižovatkách a změna barev na reklamě v lese. Další dnes již velmi používanou formou reklamy jsou internetové stránky. Chata Yetti nechává dnes své webové stránky stejné jako při svém vzniku. Zákazníci, kteří byli s návštěvou Yettiho spokojeni, vyhledávají po svém návratu domů další informace o službách, které by mohli při své další návštěvě využít. Pokud však na internetu nenajdou aktuální informace, ztrácí zájem o dění v podniku a poté i o podnik samotný. Internetové stránky se proto musí neustále aktualizovat, aby zákazníci viděli, že stránky „žijí“. Není na škodu zavést například zpravodaj, který by informoval o dění v Horním Maxově nebo fórum do kterého by mohli lidé zasílat poznámky o akcích konaných na Yettim nebo v Horním Maxově. Lepší viditelnost internetových stránek by zajistily bezplatné registrace u internetových vyhledávačů.

Další způsob jak se zviditelnit je spolupráce s Euroregionem Nisa. Obec Horní Maxov ani Lučany nad Nisou nejsou součástí Euroregionu ačkoliv do něj geograficky patří. Spoluprací s Euroregionem by se obec dostala do propagačních materiálů Euroregionu a tím i do dvou okolních států. Chata Yetti by mohla poskytnout prostory pro menší informační stánek, ve kterém by si hosté mohli vzít letáky s informacemi o Euroregionu. Toto infocentrum by se jistě vyskytlo na mapách vydávaných Euroregionem Nisa. Je tak vysoce pravděpodobné, že by přineslo do chaty Yetti hlavně zahraniční klienty z Polska a Německa.

Jedním ze zajímavých způsobů jak „přitáhnout“ do restaurace více zákazníků jsou soutěže. Chata Yetti může navázat na dobrou pověst své restaurace a baru a uspořádat amatérské soutěže v míchání koktejlů, přípravě kávy nebo přípravě jídel. Z takovýchto akcí spolu s kulturními akcemi jako koncerty, výstavy nebo semináře by se mohl vytvořit kalendář akcí. Bohatě by stačilo do jednoho měsíce zakomponovat dvě akce. Pokud by zbývalo v programu nějaké volné místo lze jej vyplnit soutěžemi pro děti. Důležité pro tento kalendář

akcí je aby byl vyhotoven na celý rok dopředu a byl vyvěšen na internetu a v provozovně. Zákazníci tak budou mít možnost naplánovat si dopředu svůj volný čas nebo svou dovolenou.

5.4. Možnosti kooperace

Jednou z možností kooperace je spolupráce s neziskovou organizací *Informační centrum mládeže* v Jablonci nad Nisou. Tato organizace se zabývá poskytováním informací o Evropské Unii a to hlavně pro mládež. Věnuje se také animací volného času pro mládež. Tato organizace velice často pořádá různé semináře o Evropské Unii, školení pro své pracovníky nebo také zájmové schůze pro mládež. Vzhledem k tomu, že ICM Jablonec nad Nisou je nezisková organizace, tak má často problémy s prostory, kde by své aktivity mohlo realizovat. Toto je příležitost pro chatu Yetti. Může nabídnout své prostory, které ICM jistě uvítá. Chata Yetti tak získá nový okruh zákazníků, který nebude v konfliktu s tržně zacíleným segmentem „rodiny s dětmi“. Navíc díky tomu, že činnost těchto mladých lidí probíhá neustále po celý rok může chata Yetti očekávat jejich příchod jak ve vedlejší sezóně tak i mimo hlavní sezónu.

5.5. Možnosti využití podpory malého a středního podnikání

Fondy podpory pro malé a střední podnikatele jsou omezené. Státní programy podpory cestovního ruchu již byly ukončeny. Podnikatelé se tak musí obracet na fondy ministerstva průmyslu a obchodu a na fondy Evropské Unie. Chata Yetti při svém vzniku použila program START ministerstva průmyslu a obchodu, který je určen pro začínající malé a střední podnikatele.

Dalším programem, který by chata Yetti mohla využít je program OPPP KLASRT nebo OPPI INOVACE či SPOLUPRÁCE, skrze ně ministerstvo průmyslu a obchodu podporuje sdružování podniků stejného odvětví. Tento program by mohl být využit pro vznik informačního klastru. Jednotlivé podniky v Horním Maxově by se mohly spojit za účelem propagace svého regionu. Každý podnik by nesl menší finanční zátěž a tím i menší riziko. Společně by mohli vybudovat informační kampaň, která by přivedla zákazníky do jejich provozoven. Podobnou vizi má i starosta Lučan nad Nisou. Ten by chtěl vybudovat informační server svého regionu. Spoluprací obce a klastru by vznikla kvalitní informační služba. Všem podnikům by to jistě zvýšilo tržby a do regionu by turisté přinesli více peněz, ale nikomu z podniků by toto řešení nepřineslo výraznou konkurenční výhodu. Konkurenční prostředí Horního Maxova by tak zůstalo stejné, ale jak region, tak podniky by na realizaci tohoto projektu vydělali.

Program, který by chatě Yeti přinesl výraznější konkurenční výhodu je program Evropské Unie GS podpora regionálních a místních služeb cestovního ruchu. Tento program podporuje projekty zaměřené na tvorbu propagačních materiálů a kampaní regionu, pořádání seminářů o cestovním ruchu na regionální úrovni apod. Chata Yeti by mohla vypracovat seznam významných památek v okolí své provozovny a navrhnout novou turistickou nebo cyklistickou naučnou stezku po okolí, která by byla financována z části z fondů Evropské Unie. Turistické nebo cyklostezky jsou mezi návštěvníky Jizerských hor oblíbené. Informační materiály by mohly být z tohoto fondu financovány také. Tato stezka by byla jistě zapracována do oficiálních map regionu a vznikla by tak konečně cyklotrasa nebo turistická trasa, která by přivedla více turistů do Horního Maxova a tak i do chaty Yeti. Z tohoto fondu by mohly být financovány i semináře o cestovním ruchu, které by se organizovaly ve spolupráci s ICM Jablonec nad Nisou. Informační centrum mládeže by jistě nabídlo na naučný seminář o cestovním ruchu ve svém okolí neodmítlo a spoluprací těchto dvou subjektů by vznikl zajímavý projekt na který by se přijely podívat možná i kapacity cestovního ruchu v České republice.

Návrhy na možnosti rozvoje podniku chata Yeti jsou podávány tak aby byly co nejméně náročné na čas a finance. Až na možnosti kooperace a možnosti využití podpor malého a středního podnikání jsou tyto návrhy velice jednoduše realizovatelné. Jisté náklady si tato opatření jistě vyžádají, ale návratnost investice bude do jednoho roku. Možnosti kooperace a možnosti využití podpor malého a středního podnikání jsou již projekty o poznání složitější. Určitě si vyžádají zvýšenou pozornost všech zúčastněných a budou také více náročné na čas. Vyžadovaly by mnoho jednání se zainteresovanými subjekty, ale jejich přínos pro region a podniky samotné by byl nezanedbatelný.

Po zkušenosti rozhovoru se starostou Lučan nad Nisou, který se projekt informační sítě snažil zrealizovat, vím že představy jednotlivých podnikatelů se v mnoha aspektech velmi různí a tak uskutečnit tyto programy nebude jednoduché.

ZÁVĚR

Podnikání v cestovním ruchu není nikterak jednoduché. Na trhu pohostinství a ubytování působí mnoho podniků. V Horním Maxově mezi sebou soupeřili konkurenti, kteří se dají všichni zahrnout do oblasti malého a středního podnikání. Jejich kapitálová síla je přibližně stejná a tak musí jednotliví podnikatelé vymýšlet způsoby jak získat byť i nepatrnou konkurenční výhodu nad ostatními. Když v roce 2003 přišla do toho prostředí chata Yetti, přinesla s sebou originální myšlenku koktejlového baru, příjemného prostředí a kvalitní obsluhy. V kombinaci s ubytováním tak předčila všechny ostatní podniky. Tak to vypadalo alespoň na začátku jejich podnikání. Když opadla první vlna zájmu o nový podnik, dostal se podnik do období stagnace a posléze i do recese. Ukázalo se, že v malém a středním podnikání o úspěchu nerozhoduje jen originální podnikatelský záměr, ale i důsledné řízení všech činností podniku.

Originalita a kvalita poskytovaných služeb, kromě ubytování, zanechala v návštěvnicích dobrý pocit. Zkušenosti těchto hostů se roznesly po všech koutech České republiky, ale to bylo asi tak vše. Nedůsledné řízení nákladů způsobilo, že se podnik začal prodělavat. Zanedbaná marketingová komunikace je přímým důsledkem toho, že do chaty Yetti neproudí mnoho nových zákazníků. Stávající zákazníci si sice Yetti dokáže udržet, ti ale nedokáží podnik zvednout z jeho současného postavení. Pokud chce podnik růst musí si najít další zdroje financí a ty mu mohou přinést jen noví zákazníci.

Jak se ukázalo tak největším problémem podnikání chaty Yetti je umístění provozovny v Horním Maxově. Tato obec leží sice v atraktivním regionu Jizerských hor a může nabídnout turistické zajímavosti a sportovní vyžití, ale je nepovšimnuta turistickými trasami. Dokonce i dopravní značení upozorňující na Horní Maxov je zanedbané a pokud zákazník neví, jak se do této lokality dostat, nemá smysl v takovémto prostředí podnikat.

Způsob jak může podnik opět vzkvétat vede přes zviditelnění sama sebe. Je nutné zlepšit reklamu a dnes tak hojně používané internetové stránky. Když se podnik přiblíží zákazníkovi, musí ho také zaujmout. Dnes lidé očekávají více než, že dostanou na dovolené najíst, napít a budou se mít kde vyspat. Cestovní ruch dnes pokročil do stadia, kdy je nutné zákazníkovi nabídnout i něco navíc. Kulturní a sportovní akce se již mnohokrát osvědčily.

Podnikání a v cestovním ruchu obzvláště zabírá podnikateli mnoho času. Podobné způsoby jak přivést podnik k původní slávě jsou na jednoho člověka zkrátka moc. Podnikatel by si neměl lámat hlavu s tím jak porazit své protivníky. Soupeření je dnes překonaný pojem.

Daleko efektivnější a jednodušší je spolupracovat. Spojením s nejrůznějšími organizacemi a společná práce na společném cíli dokáže podnikové účetnictví zbavit červených čísel.

Zdálo by se daleko jednodušší chatu Yetti přesunout na perspektivnější místo nebo ji jednoduše zrušit a ukončit podnikání. Proč se tomu tak doposud nestalo? Proč již čtvrtým rokem majitel válčí s nepříznivými podmínkami? Protože pro něj, stejně jako pro mnohé z nás je podnikání, svoboda a samostatnost životním snem. Aby se sen nezměnil v noční můru je potřeba o něj pečovat. Cesta za úspěchem nebude jednoduchá, ale není nemožná.

SUMMARY

This bachelor work is about conditions of development of small and middle companies in tourism. The objective of this bachelor work is to evaluate conditions of development of guest-house Yetti, analyse position of this company in competition, analyse management system, evaluate possibilities of use of operating aids and suggest solutions of further development.

Guest-house Yetti was founded in 2003 and is situated in Jizerské hory in a small village called Horní Maxov. When Yetti came to Horní Maxov its strategy was very well able to compete and had a lot of satisfied customers. But after few years the interest of customers began to fall down. Why did it happen?

It appeared that good idea is not enough to be successful in business. Good directing is important for business as well as competitive advantage. This bachelor work is evaluating a marketing mix of guest-house Yetti. Product, price and people seems to be all right but place, promotion, packaging, partnership and programming are uncared. The biggest problem of guest-house Yetti is place. Horní Maxov has almost no inhabitants and a lot of cottagers. The surrounding of Horní Maxov is not very attractive. There are only few view-towers and almost no trails for bikers and ramblers. That is why tourists are not visiting this guest-house and because of insufficient visit rate, Yetti does not profit.

Another problem of guest-house Yetti is promotion. Yetti has to realise that customers will not come to Yetti but Yetti has to search for customers. The web sites of this guest-house are very hard to find on internet and when a customer finally finds them he will find out that last update is two years old. The promotion of region is also unsatisfactory. The companies of tourism in Horní Maxov should cooperate with each other, with regional authorities or with non-profit-making organization to make the region more attractive for tourists.

Business for own account in tourism is not easy, it has many obstacles and many opportunities. It takes a lot of energy and time, but business for own account gives the businessman freedom.

PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Čichovský, L.: Marketing konkurenceschopnosti, Praha: Radix, 2002
2. Hesková, M., a ko.: Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy. Praha: Fortuna, 2006
3. Ing. Bednářová, D, Csc., Dr. Ing. Parmová D.: Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta
4. Kincl, J., a kol.: Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing 2004
5. Kotler, P.:Marketing - Management : analýza, plánování, realizace a kontrola. Praha: Victoria Publishing, 1997
6. Morrison, A. M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha: Victoria Publishing, 1995
7. Veber, J., a kol.: Základy Managementu. Praha: Fortuna, 1999
8. markcr.uhk.cz – internetové stránky fakulty informatiky a managementu univerzity v Hradci Králové
9. www.ahrcr.cz - internetové stránky asociace hotelu a restaurací České Republiky
10. www.bobobadrahajanov.cz - internetové stránky bobové dráhy Janov
11. www.businessinfo.cz - oficiální portál pro podnikání a export
12. www.centrumbabylon.cz - internetové stránky aquaparku Babylon
13. www.ceskehory.cz - internetový informační portál o českých horách
14. www.cestovni-ruch.cz - internetový informační server o cestovním ruchu
15. www.czechtourism.cz - internetové stránky české centrály cestovního ruchu
16. www.hornimaxov.cz - internetové stránky Penzionu Horní Maxov
17. www.jizerky.eu - internetový informační portál jizerských hor
18. www.mmr.cz - internetové stránky ministerstva pro místní rozvoj
19. www.mpo.cz - internetové stránky ministerstva průmyslu a obchodu
20. www.neisse-nisa-nysa.org - internetové stránky Euroregionu Nisa
21. www.turistik.cz - internetový poradenský turistický portál
22. www.uhrocha.euroregin.cz - internetové stránky Horské chaty U hrocha
23. www.u-maxe.com - internetové stránky chaty U Maxe
24. www.yett.unas.cz - internetové stránky chaty Yetti

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha 1 – seznam zkratk

Příloha 2 – dotazník pro zákazníky chaty Yetti

Příloha 3 - kulturně – historické zajímavosti Jizerských hor

Příloha 4 - růžový pokoj

Příloha 5 - obyčejný pokoj

Příloha 6 - jídelní lístek chaty Yetti

Příloha 7 – nápojový lístek

Příloha 8 - koktejlový lístek chaty Yetti

Příloha 9 - mapa Euroregionu Nisa

Příloha 1: Seznam zkratk

MSP – malé a střední podnikání

MPO – ministerstvo průmyslu a obchodu

MMR – ministerstvo pro místní rozvoj

SWOT analýza – z anglického Strong, Weak, Oportunities, Threats analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb.

ČCCR – Česká centrála cestovního ruchu

HO.RE.KA ČR – asociace hotelu, restaurací a kaváren České republiky

NFHR ČR – národní federace hotelů a restaurací České republiky

AHR ČR – asociace hotelů a restaurací České republiky

TU – turistická ubytovna

OPPI – operační program Podnikání a inovace

OPPP - Operační program Průmysl a podnikání

Příloha 2: Dotazník pro zákazníky chaty Yetti

Dotazník pro zákazníky chaty Yetti

Dobrý den (do/odpoledne, večer).

Jmenuji se Tomáš Ziegler, jsem studentem JČU ZF KCR a dovolil bych si Vás požádat o kratší rozhovor týkající se cestovního ruchu. Vaše odpovědi budou sloužit pouze pro zpracování mé bakalářské práce a nebudou nikde zveřejněny.

1. „Jste v této restauraci poprvé nebo jste ji již dříve jednou či vícekrát navštívil?
 - a) v restauraci je: poprvé
 - b) : podruhé
 - c) : vícekrát“
 - d) jiná odpověď
2. „Tuto restauraci jste navštívil (poprvé)?:
 - a) náhodně
 - b) na doporučení známých
 - c) na základě inzerce“
 - d) jinak
3. „Jak se vám líbí prostředí restaurace? Jak byste ho ohodnotil pomocí školské stupnice, od jedné (velmi líbí) do pěti (nelíbí)?“
4. „Co se Vám na této restauraci nejvíce líbí?“:
5. „Co se Vám na ni nelíbí?“:

6. „Jste ubytovaný v této chatě?“
 - a) ano
 - b) ne
7. „Dal jste si zde něco k jídlu?“ (oběd, večeře apod.)
 - a) ano
 - b) ne
 - c) jinak
8. „Jak Vám to jídlo chutnalo? Jakou známkou byste toto jídlo ohodnotil, pomocí školské stupnice, od jedné (velmi líbí) do pěti (nelíbí)?“
9. „Uspokojila Vás zdejší nabídka jídel?“
 - a) plně uspokojila
 - b) spíše uspokojila
 - c) spíše neuspokojila
 - d) neuspokojila
10. „Která jídla jste v nabídce postrádal?“
11. „Uspokojila Vás zdejší nabídka nápojů?“
 - a) plně uspokojila
 - b) spíše uspokojila
 - c) spíše neuspokojila
 - d) neuspokojila
12. „Které nápoje jste v nabídce postrádal?“
13. „Měl jste tady pivo?“
 - a) ne
 - b) ano
14. Pokud ano, „Jak Vám chutnalo? Označte prosím opět školskou stupnicí.“
15. „Domníváte se, že by pro tuto restauraci bylo lepší, kdyby se zde čepovalo pivo jiné značky?“
16. „Můžete svým známým tuto restauraci:
 - a) určitě doporučit
 - b) spíše doporučit
 - c) spíše nedoporučit nebo
 - d) určitě nedoporučit
17. „Co se vám líbí na Jizerských horách?“
18. „Co vás na okolí Horního Maxova zaujalo?“
19. „Na výlety po Jizerských horách se vydáváte / vyrážíte nejčastěji:
 - a) pěšky
 - b) na kole

- c) autem“
- d) jinak“

20. „Na výletech se nejraději stravujete:

- a) v restauracích
- b) jídlo si berete s sebou“
- c) jinak

21. „Jste obyvatelem Horního Maxova nebo jeho okolí; nebo jste tady přechodně ubytovaný; nebo jste se tady zastavil náhodně cestou“:

- a) – usedlík, obyvatel
- b) – přechodně ubytovaný
- c) – výletník

(Otázka pro Nebydlící v Maxově a okolí) Trvale bydlíte:

- a) v krajském městě
- b) v okresním městě
- c) v menším městě
- d) v malé obci“

22. „Bydlíte v okrese Jablonec nad Nisou nebo Liberec?:

- a) ano“
- b) pokud ne tak v jakém

23. „Jste:

- a) podnikatel (samostatně výdělečně činný)
- b) zaměstnanec
- c) studující“
- d) jiné (důchodci, nezaměstnaní, ženy na mateřské dovolené, apod.)

24. „Myslíte si, že Váš příjem je:

- a) dost podprůměrný
- b) spíše podprůměrný
- c) spíše nadprůměrný
- d) dost nadprůměrný“

25. „Žijete v domácnosti:

- a) sám
- b) s jedním dalším členem
- c) s více členy“
- d) jinak

26. Dotázaný je:

- a) muž
- b) žena

28. Dotázaný je:

- a) mladistvý (cca 15 – 25)
- b) ve středním věku (cca 25 – 50)
- c) senior (50+)

Příloha 3: Kulturně – historické zajímavosti Jizerských hor

Historicky je tato oblast dosti zajímavá. Je zde prokázáno již pravěké osídlení, předhistorické hradiště se nachází například na Chlumu u Raspenavy. Od 6. do 12. století oblast náležela k území Lužických Srbů, což se projevilo i v mnoha dnešních názvech krajinných prvků. Kraj byl díky drsnému podnebí a nepřístupnosti jen řídce osídlen. Od 11. století oblast postupně střídavě připadala jak léno německých císařů českým a německým panovníkům. Období německé nadvlády znamenalo mimo jiné i přísun saských kolonistů. Významná etapa vývoje Jizerských hor souvisí s rozvojem sklářství. Vznik prvních sklářských dílen je datován do 14. století, první sklářská huť vznikla v Jablonci - Mšeně v roce 1548. Sklářské dílny znamenaly postupnou kolonizaci i zatím nedotčených oblastí lesů, protože se dílny kvůli dostatku paliva stále více posouvaly do neosídlené krajiny.

Ve středověku prodělala oblast i několik "zlatých horeček", kdy sem výskyt drahých kamenů přilákal hledače z celé Evropy. Těžba drahých kamenů přitáhla v 16. století do oblasti také rytce, především italské. Jedním z bývalých nalezišť byl například Safírový potok. Významným obdobím pro jizerské hory je i počátek 17. století, kdy oblast patřila veliteli císařských vojsk Albrechtu z Valdštejna.

Díky podmínkám nepříznivým pro zemědělství byly hlavním zdrojem obživy v kraji především těžba dřeva, sklářství a později i textilní výroba. Ve Vratislavicích nad Nisou byla založena první gobelínová dílna v Čechách. Vznikaly zde mnohem dříve než Rozhledna Štěpánka. Vnitrozemní manufaktury, dílny a později i továrny, hlavně sklářské a textilní. Sklářská výroba a zpracování drahých kamenů v nedalekém Turnově daly vzniknout novému odvětví - bižuterii.

V 19. století se Jizerské hory dostaly do velkého zájmu různých turistických spolků. To se odrazilo například ve stavbě četných rozhleden na významných vrcholech, turistických chat i ve vybudování několika stovek kilometrů turisticky značených cest.

Významným bodem v historii Jizerských hor byl konec Druhé světové války, kdy došlo k značnému vylidnění oblasti v souvislosti s odsunem německého obyvatelstva, které vždy tvořilo velké procento osídlení. Region musel být poté znovu osidlován lidmi z jiných částí tehdejšího Československa. (zdroj: www.ceskehory.cz, 13.3.2007)

Rozhledny v Jizerských horách

Ještěd – první rozhledna postavena roku 1876 s výškou 5 m. Dnešní objekt je čtvrtým, dostaven a otevřen byl v roce 1973. Originální konstrukce ve tvaru rotačního hyperboloidu (výška 92 m) se stala dominantou Ještědu i Liberce.

Černá Studnice - masivní 26 m vysoká kamenná věž s turistickou chatou, postavená roku 1905. V minulosti se stala baštou jablonecké turistiky podobně jako Ještěd pro Liberec.

Slovanka - litinová konstrukce věže z roku 1887 na kamenné podezdívce. V roce 2000 kompletně zrestaurována a znovu otevřena.

Královka - 23,5 m vysoká kamenná rozhledna s charakteristickým asymetrickým tvarem vyhlídkového ochozu. Postavená roku 1907 jeden z nejkrásnějších výhledů na Jizerské hory.

Bramberk - masivní 21 m vysoká rozhledna z roku 1912 s turistickou chatou.

Frýdlantská výšina - rozhledna na vrcholu severně od Frýdlantu.

Nad Prosečí - 28 m vysoká masivní kamenná rozhledna z roku 1932, poslední rozhledna vybudovaná v Jizerských horách. Je spojena s turistickou chatou.

Kopanina - válcovitá cihlová věž, 18 m vysoká, zakončená cimbuřím a litinovou předprsní. Postavena roku 1894. V roce 1936 stavba zvýšena a doplněna prosklenou vyhlídkou. Svou polohou bývá spojována s Českým rájem. Pod rozhlednou se nachází myslivecká chata s restaurací.

Liberecká výšina – spíše připomíná středověký hrad než restauraci s rozhlednou. Výška 25 m. Vděčné výletní místo, z něhož můžete obdivovat město Liberec z téměř ptačí perspektivy.

Petřín – vyhlídková restaurace na jižním okraji Jablonce nad Nisou. 20 m vysoká vyhlídková věž z roku 1906, prozatím mimo provoz.

Špičák u Tanvaldu - vyhlídková věž integrovaná do budovy výletní restaurace. Postavena a slavnostně otevřena roku 1909, k výročí 60. narozenin císaře Františka Josefa I. Dnešní podoba z dostavby roku 1930.

Štěpánská – Hvězda - nejkrásnější rozhledna zarážaná “královna Jizerských hor” Štíhlá osmiboká kamenná věž, 24 m vysoká, postavená na základech původní stavby knížete Kamila Rohana z roku 1847, dokončena roku 1892.

Lidová architektura a historické stavby

Hejnice - průmyslová i rekreační obec, od 13. století vyhlášené poutní místo. Barokní chrám Navštívení Panny Marie se zachovalým zbytkem původního kostela ze 14. stol. U kostela je bývalý františkánský klášter z let 1692-6 a jen o málo starší ambity. V chrámu četné plastiky, nejcenější je dřevěná soška Madona z konce 14. století.

Chrastava - původně lužickosrbské sídliště, později hornická obec (od 13. stol.). Od 18. stol. Rozvoj textilního průmyslu. Pseudogotický kostel, západní věž je z roku 1586. Radnice z roku 1646, kašna z roku 1717, fara z roku 1738-1739 Světlá pod Ještědem - obec známá

pobytem Karolíny Světlé v letech 1853-65. Dřevěné lidové domy, barokně přestavěný románský kostel.

Vratislavice nad Nisou - dnes část Liberce. Kostel Nejsvatější Trojce (1700-1701). Známí minerální pramen (kyselka) z roku 1862, razívaný původně Rudolfův či Weberův pramen. Navrtány ještě další prameny. Rodiště konstruktéra automobilů Ferdinanda Porsche.

Milíře - horská osada pod Císařským kamenem. V roce 1798-99 postavena na hřebeni kaple Bolestné Panny Marie, která se stala poutním místem.

Smržovka - průmyslové město. Velmi cenný je jednolodní barokní kostel Archanděla Michaela z let 1766-81 s hodnotným vnitřním vybavením.

Paseky nad Jizerou – horská obec se zachovalými dřevěnými chalupami. Barokní kostel z roku 1756.

Příchovice - rekreační horská obec s pozoruhodným trojlodním kostelem sv. Víta s cenným dobovým interiérem.

Hrady, zámky a zříceniny

Skalní hrad – mohutná žulová skála při zaniklé obchodní cestě do Lužice. Nepatrné zbytky středověkého strážního hradu.

Hamrštejn – zřícenina hradu s válcovou věží na ostruhu nad řekou Nisou.

Frydlantský zámek – v severním podhoří Jizerských hor. Původně gotický hrad ze 13. stol. přestavěný v 16. století na renesanční zámecké dílo. V letech 1625-34 byl majetkem Albrechta z Valdštejna. Bohaté interiéry s různými sbírkami, otevřený pro veřejnost.

Grabštejn - hrad v renesančním stylu na gotických základech, otevřený pro veřejnost.

Liberec – renesanční zámek, který dnes nese přívlastek „skleněný“, protože je zde vzorkovna pro zahraniční odborníky. Je to jedinečná, ve světě ojedinělá přehlídka sklářského umění přinášející také estetické a umělecké zážitky.

Nová Louka – lovecký zámček, roubená stavba s mansandrovou střechou a polygonální věžičkou z roku 1856. Původně sklářský objekt. Dnes je zde ubytování a restaurační zařízení.

Města a další historické zajímavosti

Lázně Libverda – přírodní léčivé prameny byly známy již ve 14. století. Moderní lázně s klasicistním zámkem byly vybudovány v letech 1786-1818. Byly zde navrtány minerální prameny – Mariánský, Kryštofův a Eduardův, které spolu s novějšími Kyselka a Nový vrt jsou stále využívány k léčení. Léčí se zde pohybové ústrojí, nervové a srdeční onemocnění.

Nové Město pod Smrkem – dříve se zde těžil cínovec (kasitit). V okolí vývěry železitouhličité kyselky využívané jako stolní voda.

Smědava – horská chata z roku 1935 pod hřebenem na jediné průjezdové silnici Jizerskými horami.

Desná – pohorská vesnice. 18. září 1916 se v horách na Desnou protrhla přehrada. Záplavová vlna přivalila žulový balvan, který se stal nejznámějším objektem v obci.

Harrachov – rekreační středisko západních Krkonoš. Rozsáhlé středisko zimních sportů. Skokanské můstky. Zdejší mamutí můstek tzv. stodvacítka patří mezi největší skokanské můstky na světě.

Pláně pod Ještědem – středisko zimních sportů na rozlehlých hřebenových loukách. Vleký, turistické sjezdovky, chata.

Tanvald – průmyslové město, textilní a elektrotechnický průmysl. Nad městem na Malém Špičáku bobová dráha, dále lyžařský areál. Z Tanvaldu vychází horská železnice z roku 1902 do Harrachova, zčásti ozubnicová (zubačka).

Jablonec nad Nisou – okresní město známé výrobou bižuterie. Město charakterizující moderní stavby, například vytápěný kostel Nejsv. Srdce z roku 1930. Nová radnice z roku 1929-33. Řada secesních staveb – městské domy, divadlo, muzeum skla a bižuterie ad. Nad městem leží přehrada z roku 1906-8, která je výborným rekreačním objektem. Ve městě krytá hala pro atletiku, na severním svahu jižně nad městem je lyžařský svah s umělou hmotou a vlekem. Jablonec je královstvím sportu.

Liberec – okresní město s rozvinutým textilním průmyslem, plastických hmot a strojírenstvím (LIAZ). Každoročně jsou zde pořádány „Liberecké výstavní trhy“ nebo „Liberecké prodejní trhy“ spotřebního zboží. První osada v místech Liberce připomínána roku 1352, rozvoj města začíná od 16. stol. Památkou na starý Liberec jsou tzv. Valdštejské domky ve Větrné uličce ve středu města ze 17. století. Ve městě je renesanční zámek, pseudorenesanční radnice – hlavní věž je vysoká 65 m, kostel sv. Antonína od M. Spazzia z let 1587-88, regotizován v roce 1879-92. Na Malém náměstí je barokní kostel sv. Kříže, architektonicky nejhodnotnější barokní stavba ve městě z let 1753-56. Ozdobou kostela je vzácná soška Matky Boží z r. 1506 a obraz P. Marie ze 16. stol.. Oblastní galerie má obrazy francouzských, českých, německých aj. malířů. Zoologická zahrada (nejstarší v Čechách z roku 1904) má expozice uspořádané na 3,5 km dlouhé obchůzkové trase. Stabílně je vystavováno téměř 1 tisíc zástupců savců, ptáků a plazů ve více jak 150 druzích. Atrakcí pro návštěvníky je pravidelné krmení lachtanů. Severočeská botanická zahrada (založená roku 1876) se chlubí jedinečnou sbírkou celoročně kvetoucích orchidejí, sbírkou masožravých rostlin a kolekcí cykasů. K historickým unikátům

patří 7 nejstarších kamélií v Evropě a nejdéle pěstovaná bonsaj v Evropě - jalovec čínský. Areál má téměř 3 tisíce m² zasklených ploch, 13 výstavních a 6 pěstitelských skleníků. Vystavuje 7,5 tisíc druhů topických a subtropických rostlin ve sklenících a 1,5 tisíc druhů ve venkovních prostorech. (zdroj: www.yetti.unas.cz, 2007)

Příloha 4: „Růžový pokoj“



Příloha 5: Obyčejný pokoj



1. Úvodní stránka
2. Úvodní stránka
3. Úvodní stránka
4. Úvodní stránka
5. Úvodní stránka
6. Úvodní stránka

Úvodní stránka
Úvodní stránka
Úvodní stránka
Úvodní stránka
Úvodní stránka
Úvodní stránka
Úvodní stránka
Úvodní stránka
Úvodní stránka
Úvodní stránka

201

101-
201-
301-
401-
501-
601-

701-
801-
901-
1001-
1101-
1201-
1301-
1401-
1501-



JÍDELNÍ LÍSTEK

Ceny jídel jsou kalkulovány včetně přílohy.

Polévky

Česnečka

28,-

Dle denní nabídky

Hotovky (do 15.00)

Pečená kachna, knedlík, zeli

110,-

Uzené, zeli, br. knedlík

79,-

Rajská, hovězí maso, knedlík

69,-

Svíčková, hovězí maso, knedlík

79,-

Vepřový špíz, brambor

89,-

Hovězí guláš, knedlík

79,-

Kuřecí maso

Kuřecí přírodní plátek s broskví a sýrem

97,-

Kuřecí nudličky s nivou

95,-

Kuřecí závitok se sušenými rajčaty

111,-

Kuřecí prsa na řecký způsob

116,-

Kuře sladko-pálivé

113,-

Kuřecí plátek se žampiony

87,-

Kuřecí řízek

89,-

Kuřecí steak s kaparovou omáčkou

119,-

Těstoviny

Boloňské lazagne

89,-

Ryby

200g pstruh (každých 10g navíc = 4,- Kč)

99,-

Vepřové maso

Vepřový řízek

89,-

Gordon blue

99,-

Vepřový steak s chřestem a sýrem

95,-

Vepřový plátek se žampiony

87,-

Vepřový steak s kaparovou omáčkou

119,-

Vepřový steak na barevném pepři

112,-

Vepřový steak „Sauce blue“

112,-

Vepřový steak „Výheň“

112,-

Vegetariánské

Brokolice s holandskou, nebo sýrovou omáčkou

75,-

Velké saláty

Caesar

70,-

Velký míchaný

70,-

Na objednávku do druhého dne

Pečená kachna, dva druhy knedlíků, dva druhy zelí

500,-

Pečené koleno (1kg)

170,-

Kuře grilované na dřev. uhlí

250,-

Saláty

Šopský

35,-

Řecký	55,-
Okurkový	27,-
Koleslav	25,-

Chut'ovky

Šunka s vejci	45,-
Tlačenka s cibulí	35,-
Utopenec	25,-
Nakládáný hermelín	40,-
Nachos se salzou a jalapeños papričkami	48,-

Dezerty

Palačinka s borůvkami a zmrzlinou	40,-
Palačinka s ovocem a zmrzlinou	40,-
Zmrzlinový pohár	30,-
Banán v čokoládě	30,-
Lívanečky s borůvkami	42,-
Wafle s borůvkami	30,-

Přílohy

Rýže	23,-
Brambory	23,-
Hranolky	23,-
Krokety	23,-
Americké brambory	23,-
Rösty	23,-
Těstoviny	23,-

Ceny dětských porcí jsou sníženy o 25 Kč

Dobrou chuť Vám přeje YETTI a kolektiv

YETTIHO NALEJVÁK

PIVKO

točené BERNARD 10° 0,5l	18,-Kč
točené BERNARD 10° 0,3l	13,-Kč
točené BERNARD 12° 0,5l	23,-Kč
točené BERNARD 12° 0,3l	17,-Kč
točené BERNARD 13 černé 0,5l	25,-Kč
točené BERNARD 13 černé 0,3l	19,-Kč
točené PLZEŇ 12	29,-Kč
točené PLZEŇ 12	22,-Kč
lahvové RADEGAST Birell nealko	20,-Kč
lahvové BERNARD nealko	20,-Kč

KOŘKY 0,04cl

Whisky – skotská	
Ballantines	45,-Kč
Grants	50,-Kč
Johnie Walker	50,-Kč
The Famous Grouse	70,-Kč
Chivas Regal	80,-Kč

Whiskey – irská	
Tullamore Dew	55,-Kč
Jameson	50,-Kč
Bushmills	60,-Kč

Bourbon	
Four Roses	50,-Kč
Jim Beam	45,-Kč
Jask Daniel´s	60,-Kč

Vodka	
Absolut vodka	35,-Kč
Absolut Kurant	40,-Kč
Absolut Peppar	40,-Kč
Absolut Vanilka	40,-Kč
Absolut Mandarin	40,-Kč
Finlandia	35,-Kč
Vodka Power	35,-Kč

Gin	
Gordon´s gin	35,-Kč
Beefeater gin	35,-Kč

Rum	
Havana club	35,-Kč
Bacardi light dry	40,-Kč
Captain Morgan spiced gold	40,-Kč
Captain Morgan black label	40,-Kč
Pítu	40,-Kč
Stroh 80	50,-Kč
Tuzemák	20,-Kč

Tequila	
Jose Cuervo silver	50,-Kč
Jose Cuervo gold	60,-Kč
Pepe Polez silver	50,-Kč
Pepe Polez gold	60,-Kč

Mezcal	
Guzano Rojo	60,-Kč

Brandy & Calvados	
Metaxa *****	45,-Kč
Calvados J.P. Loret	40,-Kč
Cognac Courvoisier	70,-Kč

Likéry	
Fernet Stock	25,-Kč
Fernet Stock citrus	25,-Kč
Becherovka	25,-Kč
Jägermeister	40,-Kč
Stará Myslivecká	25,-Kč
Tuzemák	20,-Kč
Koskenkorva	25,-Kč
Medovina	20,-Kč
Kahlúa	40,-Kč
Griotka	25,-Kč

Vaječný likér	20,-Kč
Božkov Peppermint	20,-Kč
Baileys	45,-Kč
Malibu	40,-Kč
Cointreau	60,-Kč
Galliano	50,-Kč
Southern Comfort	40,-Kč
Triple Cec Curacao	40,-Kč
Blue Curacao	40,-Kč
Berentzen kyselé jablko	30,-Kč
Berentzen divoká třešeň	30,-Kč
Berentzen švestka	30,-Kč
Berentzen lesní plody	30,-Kč
Berentzen hruška	30,-Kč

Ostatní lihoviny	
Absinth zelená mýza	50,-Kč
Absinth Hill's	50,-Kč
Slivovice pravá	40,-Kč
Moravská hruška	25,-Kč

VÍNO

rozlévané červené i bílé 0,2l	26,-Kč
láhev 0,7l dle nabídky	
sekt 0,7l dle nabídky	250,-Kč

DEZERTNÍ VÍNA

Campari 0,04l	40,-Kč
Martini extra dry 0,1l	50,-Kč
Martini bianco 0,1l	50,-Kč
Martini rosso 0,1l	50,-Kč

LIMO

Soda 0,1l	4,-Kč
Mattoni classic, jemná, neperlivá 0,33l	16,-Kč
Cola, Fanta, Tonic, Sprite 0,1l	8,-Kč
Canda dry (závorová limonáda) 0,25l	25,-Kč
Coca Cola light 0,2l	20,-Kč
Kinley tonik grepfrutový 0,25l	25,-Kč
Kinley tonik závorový 0,25l	25,-Kč

DŽUSY

jablko,	0,1l	9,-Kč
----------------	------	-------

pomeranč,
multivitamin,
hruška,
ananas,
gřep,
černý rybíz,
jahoda
rajčatový

TEPLÉ

Čaj	
(černý, ovocný – dle aktuální nabídky)	15,-Kč
Horká čokoláda se šlehačkou	30,-Kč
Káva (turecká či rozpustná)	15,-Kč
Káva s mlékem	20,-Kč
Vídeňská káva	25,-Kč
Alžírská káva	35,-Kč
(2cl vaječník, kafe, šlehačka)	
Irská káva	50,-Kč
(2cl irské, kafe, šlehačka)	
Ledová káva – Frappé	35,-Kč
Punc (4cl punc, voda)	30,-Kč
Grog (4cl rum, voda)	25,-Kč
Horká griotka (4cl griotka, voda)	30,-Kč
Svařené víno 0,2l	30,-Kč

YETTIHO KOKTEJLY

Whisky a bourbon koktejly

IRISH ROSE	60, Kč
Whisky, citronový džus, grandína	
BLINKR	65, Kč
Whisky, grepový džus, grenadína	
DE RIGNEUR	65, Kč
Bourbon, grepový džus, med	
OLD PALE	70, Kč
Bourbon, campari, limetkový džus	
BOURBON FIGHBALL	75, Kč
Bourbon, zázvorová limonáda	
WILD IRISH ROSE	75, Kč
Whisky, citronový džus, grenadína, soda	
BLUE GRASS	95, Kč
Bourbon, blue curacao, southern comfort, limetkový džus, citronový džus, sprite	

Gin koktejly

LONDON FEVER	85, Kč
Gin, bílý rum, limetkový džus, grenadína, soda	
MEINER	75, Kč
Gin, campari, pomerančový džus	
GIN FIZZ	65, Kč
Gin, sladko-kyselý mix, soda	
HORSE'S NECK I	75, Kč
Gin, grenadína, zázvorová limonáda	
PINEAPPLE FIZZ	70, Kč
Gin, sladko-kyselý mix, ananasový džus, soda	
BULL DOG COOLER	75, Kč
Gin, Triple sec Curacao, pomerančový džus, zázvorová limonáda	
GAGI	50, Kč
Gin, galliano	

Rum koktejly

PIÑA COLADA	85, Kč
Světlý a tmavý rum, kokosový sirup, smetana, ananasový džus	
CUBA LIBRE	55, Kč
Rum, limetkový džus, cola	

JAMAICA KISS 55, Kč

Rum, kahlua, smetana

BACARDI COOLER 65, Kč

Rum, citronový džus, grenadína, tonic

GOLDEN COLADA 100, Kč

Světlý a tmavý rum, galliano, smetana, kokosový sirup, pomerančový a ananasový džus

CLINKY PCLÍBENÍ 85, Kč

Rum, zelená, sladko-kyselý mix, limetkový džus, soda

CAPIRINHA 65, Kč

Pitu, limetkový džus, sladko-kyselý mix

BANANA CON 75, Kč

Rum tmavý, cukr, mléko, banán

PLANTER'S PUNCH 80, Kč

Rum tmavý, citronový džus, grenadína, pomerančový a ananasový džus

MOUNTAIN DEW 75, Kč

Rum, citronový džus, višňový sirup, jablečný a grepový džus

TAHITI 85, Kč

Rum, malibu, pomerančový a citronový džus

HAWAIIAN BANGER 85, Kč

Rum, galliano, pomerančový džus

HYBRID COLADA 60, Kč

Tuzemák, smetana, kokosový sirup, ananasový džus

BATIDAS 65, Kč

Pitu, pomerančový, ananasový a citronový džus, grenadína

DAIQUIRI 55, Kč

Rum, citronový džus, cukr

BANANA DAIQUIRI 65, Kč

Rum, citronový džus, cukr, banán

RUM KUM 50, Kč

Rum, triple sec curacao, limetkový džus

HALUCIEM 40, Kč

Pitu, bols blue, malibu, citronový a ananasový džus

POKUSTONE EPESTONE 40, Kč

Rum, aprikot bandy, limetkový a ananasový džus

Tequila koktejly

MEXICKÁ VLAJKA	55,-Kč
Tequila, limetkový a tomatový džus	
DESPERTADOR	90,-Kč
Tequila, cointrean, grenadina, med, grepový džus	
TEQUILA SUNRICE	85,-Kč
Tequila, grenadina, pomerančový džus	
MARGARITA	70,-Kč
Tequila, triple sec curacao, citronový džus, cukr	
BLUE MARGARITA	70,-Kč
Tequila, bols blue, citronový džus, cukr	

Vodka koktejly

SWIMMING POOL	90,-Kč
Vodka, kokosový sirup, smetana, bols blue, ananasový džus	
WHITE RUSSIAN	55,-Kč
Vodka, kahlua, smetana	
BLACK RUSSIAN	50,-Kč
Vodka, kahlua	
VODKA SUNRICE	70,-Kč
Vodka, grenadina, pomerančový džus	
BLUE LAGOON	75,-Kč
Vodka, bols blue, citronový džus, sprite	
KAMIKADZE	50,-Kč
Vodka, triple sec curacao, citronový džus	
HARVEY WALL BANGER	80,-Kč
Vodka, galliano, pomerančový džus	
ARTICIRCLE	75,-Kč
Vodka, limetkový džus, canada dry	
GREYHOUND	80,-Kč
Vodka, grepový džus	
MOSCOW MULE	80,-Kč
Vodka, citronový džus, zázvorová limonáda	
BLOODY MARY	60,-Kč
Vodka, tomatový džus, koření	
ROULETTE	100,-Kč
Vodka, campari, grenadina, pomerančový džus	

Likérové koktejly

SEX ON THE BEACH	70,-Kč
Southern comfort, grenadina, ananasový a pomerančový džus	
MERUNKÁČ	65,-Kč
Baileys, pomerančový džus	
COMFORT COLÁDA	75,-Kč
Southern comfort, kokosový sirup, smetana, anasový džus	
DEEP MISSISSIPPI	80,-Kč

Southern comfort, blue curacao, citronový a ananasový džus

SOUTHERN SPARKLER 80,-Kč

Southern comfort, grepový a ananasový džus, soda

HONOLULU JUICER 90,-Kč

Southern comfort, cum, ananasový, citronový a limetkový džus

MĚSÍČNÍ SVIT 80,-Kč

Calvados, jablečný džus, cukr, zázvorová limonáda

MARK O'SCOMFORT 105,-Kč

Southern comfort, broskvová vodka, galliano, pomerančový džus, grenadina

BIG FIGHTER 60,-Kč

Becherovka, citronový a pomerančový džus, tonic

BLUE HAWAI 75,-Kč

Malibu, blue curacao, ananasový džus

DARK RED 60,-Kč

Becherovka, citronový a rybízový džus, soda

BYLINNÁ SMRŠT 60,-Kč

Becherovka, grepový a citronový džus, cukr

MORAVSKÝ KCHOUT 65,-Kč

Slivovice, cinzano rosso, fernet

B52 55,-Kč

Kahlua, baileys, cointrean

ŠTRÚDL 35,-Kč

Calvados, cukr, skořice

SPERMA 55,-Kč

Galliano, baileys, granadina

HOT SHOT 45,-Kč

Galliano, kafe, šlehačka

AMARČUNY 45,-Kč

Baileys, limetkový džus

Fancy koktejly

LONG ISLAND ICE TEA 125,-Kč

Rum, tequila, vodka, gin, triple sec curacao, citronový džus, cola

PACIFIC 90,-Kč

Broskový likér, malibu, bols blue, citronový a ananasový džus

FLYING CANGAROO 90,-Kč

Vodka, ruim, galliano, kokosový sirup, smetana, ananasový a pomerančový džus

Příloha 9: Mapa Euroregionu Nisa

SOUČASNÁ MAPKA EUROREGIONU NEISSE – NIŠA – NYSA

