

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU



Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Konflikty při využívání vodní nádrže Orlík
rekreačními aktivitami**

Vedoucí diplomové práce:

RNDr. Josef Navrátil, Ph.D.

Autorka:

Bc. Lucie Róková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Akademický rok: 2006/2007

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

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie RÓKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Konflikty při využívání vodní nádrže Orlík rekreačními aktivitami**

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

Cíl práce:

Vypracování návrhu projektu řešícího současné konflikty při využívání vodní nádrže Orlík rekreačními aktivitami. Pro vybraný prostor zjištění konfliktních míst. Vytvoření přehledu návrhových řešení. Pro vybraný návrh vypracovat projekt.

Metodický postup:

1. Logická úvaha
2. Studium literatury
3. Sběr a utřídění sekundárních a primárních dat
4. Statistická analýza - kvantitativní metody
5. Vypracování projektu

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Téma a jeho souvislosti. 3. Literární přehled. 4. Výzkumné otázky, cíle a hypotézy. 5. Data a metody. 6. Výsledky. 7. Přehled návrhových řešení. 8. Projekt. 9. Závěr. 10. Seznam pramenů a použité literatury. 11. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

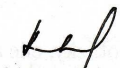
Seznam odborné literatury:

- Gobster, P. H., Westphal, L. M.: People and the river: Perception and use of Chicago waterways for recreation. Chicago: USDA, 1998.
Hesková, M. a kol.: Cestovní ruch. Praha: Fortuna, 2006.
Kakoyannis, Ch., Stankey, G. H.: Assessing and evaluating recreational uses of water resources: Implications for an integrated management framework. Portland: USDA, 2000.
Příbová, M. a kol.: Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996.
Wang, C. P., Dawson, C. P.: Recreation conflict along New York's Great Lakes coast. Coastal Management č.3, 2005.

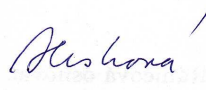
Vedoucí diplomové práce: RNDr. Josef Navrátil, Ph.D.
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: 2. března 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008

v. z. 
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (6)
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 14. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Konflikty při využívání vodní nádrže Orlík rekreačními aktivitami“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a podkladových materiálů, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 10. září 2008

.....

Poděkování

Děkuji RNDr. Josefu Navrátilovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné připomínky a vedení při zpracování diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat Jiřímu Veselému, starostovi obce Klučenice, za cenné komentáře a poskytnutí informací a podkladových materiálů nezbytných pro vznik této práce.

OBSAH

1. ÚVOD	9
2. CÍLE PRÁCE A METODIKA	11
2.1 Cíle práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
2.2.1 Dílčí metodické postupy sběru dat	12
3. LITERÁRNÍ PŘEHLED	16
3.1 Marketing a management cestovního ruchu.....	16
3.2 Strategický marketing.....	17
3.2.1 Strategický řídicí proces	18
3.2.2 Strategický marketingový proces	19
3.2.2.1 Plánovací etapa strategického marketingu	20
3.3 Tvorba projektů a podnikatelských záměrů.....	28
3.4 Destinační marketing a management – spolupráce.....	28
3.5 Možnosti financování projektů.....	30
4. SITUAČNÍ ANALÝZA	33
4.1 PEST analýza	33
4.1.1 Politické a legislativní faktory	33
4.1.2 Ekonomické faktory	34
4.1.3 Sociální a kulturní faktory	35
4.1.4 Technické a technologické faktory.....	36
4.2 SWOT analýza	37
4.2.1 Silné stránky	37
4.2.2 Slabé stránky	37
4.2.3 Příležitosti.....	39
4.2.4 Ohrožení	40
4.2.5 SWOT matice	41
4.2.6 Interpretace výsledků jednotlivých oblastí SWOT analýzy	42
5. STRATEGICKÉ CÍLE A OPATŘENÍ.....	46
5.1 Strategické rozvojové oblasti.....	47
6. PLÁN ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU	51
7. NÁVRH PROJEKTU	55

7.1 Popis podstaty projektu a jeho etap.....	55
7.1.1 Cíl projektu	55
7.1.2 Investor a lokalizace projektu.....	55
7.1.3 Výchozí stav kempu a zdůvodnění projektu	56
7.1.4 Etapy projektu	57
7.1.5 Výstupy projektu	57
7.2 Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix .	58
7.2.1 Cílové skupiny, jejich potřeby a odhad poptávky	58
7.2.2 Analýza konkurence	59
7.2.3 Marketingová strategie	61
7.2.4 Marketingový mix	62
7.2.4.1 Product - produkt	62
7.2.4.2 Price - cena	62
7.2.4.3 Promotion – marketingová komunikace.....	63
7.2.4.4 Place - distribuce	63
7.3 Management projektu a řízení lidských zdrojů.....	63
7.3.1 Tým projektu v investiční fázi.....	64
7.3.2 Provozní fáze	65
7.4 Technické a technologické řešení projektu	65
7.4.1 Stavba a stavební součásti	65
7.4.2 Způsob výběru poplatku za použití sprch, kuchyně a prádelny	68
7.4.3 Vybavení kuchyně a prádelny, pořízení počítačů a jízdnicích kol.....	68
7.4.4 Nákup použitých karavanů	69
7.5 Dopad projektu na životní prostředí	70
7.6 Přehled investic	71
7.7 Finanční plán a analýza projektu.....	72
7.7.1 Financování projektu	72
7.7.2 Kalkulace nákladů	72
7.7.2.1 Rozpočet projektu.....	72
7.7.2.2 Fixní náklady	73
7.7.2.3 Jednotkové variabilní náklady	73
7.7.3 Kalkulace výnosů	75
7.7.3.1 Výnos z poskytovaných služeb.....	75
7.7.3.2 Výnos z poplatků za ubytování vlivem rozšíření ubytovací kapacity	76

7.7.4 Bod zvratu	77
7.8 Závěrečné shrnutí projektu	79
8. ZÁVĚR	81
9. SUMMARY	83
10. POUŽITÉ ZDROJE	84
11. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	88
12. SEZNAM PŘÍLOH	89

1. ÚVOD

Ve světě je cestovní ruch považován za odvětví budoucnosti s ohledem na multiplikační efekt doprovázející jeho rozvoj. Často bývá označován za nejvýznamnější odvětví, ve kterém vzniká nejvíce pracovních příležitostí. Mimo zaměstnanosti ovlivňuje podstatným způsobem dalších zhruba pět oblastí. Podílí se na tvorbě hrubého domácího produktu, pozitivně ovlivňuje platební bilanci, tvoří příjmy státního rozpočtu, má vliv na příjmy místních rozpočtů a jeho rozvoj podporuje investiční aktivity [41].

Kvalita přírodního a krajinného prostředí a existence vodní nádrže na Vltavě jsou významnými atraktivitami cestovního ruchu oblasti Orlické přehrad. Cestovní ruch se proto stává významnou složkou ekonomiky území [56].

Z toho všeho vyplývá význam cestovního ruchu pro rozvoj regionu. Má příznivé dopady na zaměstnanost, vývoj veřejných příjmů a daňovou výtěžnost, rozmach malého a středního podnikání, na celkový místní ekonomický rozvoj. Na druhé straně s sebou rozmach CR přinesl i některé méně příznivé dopady projevující se např. v neúměrné zatíženosti některých lokalit a prostorů turistické návštěvnosti v průběhu hlavní sezóny [56].

Nepříznivé dopady cestovního ruchu se samozřejmě týkají také vodní nádrže Orlické, jež patří k turisticky významným a nejnavštěvovanějším vodním nádržím v České republice, vhodných zejména k pobytové rekreaci. Ve sledované oblasti, podobně jako v každém jiném území, se střetává více zájmů, preferujících různé způsoby využití území. Jde o zájmy ochrany přírody a životního prostředí, tradičního hospodářského využití území a samozřejmě také o zájmy rozvoje cestovního ruchu a služeb s ním souvisejících. Každá skupina zájmů je reprezentována konkrétními subjekty a aktéry a každá svým působením více či méně omezuje další, alternativní zájmy. Rekreční využívání vodních nádrží má na tyto oblasti zájmů nemalý vliv, neboť rekreační aktivity a zejména vysoký tlak návštěvníků ovlivňují životní prostředí a jeho znečišťování, ekonomiku lokality nebo vzájemné působení jednotlivých složek rekreace.

Tyto skutečnosti mohou být překážkou v optimálním využívání na vodu vázaných rekreačních prostorů. Některé také negativně ovlivňují pocit návštěvníků z dovolené. Existuje řada faktorů, které mohou turistům znepríjemnit pobyt. Problémem pro ně mohou být např. znečištěné prostředí a přeplnění lidmi, vandalismus, cena a kvalita služeb a mnoho dalších skutečností.

Ačkoliv je Orlická přehrada hojně navštěvovanou oblastí, je místní infrastruktura a vybavenost území stále nedostatečná a poskytované služby často nedosahují současných standardů. Řada kempů na Orlíku se potýká s problémy souvisejícími především s nedostačující úrovní hygienického zázemí a další infrastruktury. Proto je tato diplomová práce zaměřena především na návrh projektu, který by vyřešil tento problém a hlavně přispěl ke spokojenosti návštěvníků a zvýšení turistické atraktivity prostor.

2. CÍLE PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhu projektu, který bude řešit současné konflikty při rekreačním využívání vodní nádrže Orlík.

Díličními cíli jsou:

- Cíl 1: Pro vybraný prostor zjištění konfliktních míst.
- Cíl 2: Vytvoření přehledu návrhových řešení.
- Cíl 3: Pro vybraný návrh vypracovat projekt.

2.2 Metodika

Tato práce navazuje na bakalářskou práci s tématem Profil destinace cestovního ruchu v měřítku rekreačního prostoru, která se zabývala analýzami na straně poptávky i nabídky cestovního ruchu v oblasti vodní nádrže Orlík a zhodnocením současného stavu rekreačního využití tohoto prostoru. Tato práce odhalila rámce nedostatků komercializace vodní nádrže cestovním ruchem. Diplomová práce je pak věnována problematice praktické aplikace řešení stávajících problémů.

Jako základní koncept vedoucí k naplnění dílčích cílů 1 a 2 byla zvolena plánovací etapa strategického marketingu. Strategické marketingové plánování je možno označit jako proces sloužící k formulaci strategií pro obory podnikání a subjekty trhu [11]. Tuto plánovací etapu především tvoří [5]:

- situační analýza,
- stanovení cílů,
- výběr strategií,
- tvorba plánu.

K naplnění dílčího cíle 3, a tím i celé diplomové práce, bylo využito především konceptu studie proveditelnosti. Jeho základní strukturu tvoří tyto kroky [53]:

- popis podstaty projektu – název, zaměření, cíl projektu,
- identifikace investora, lokalizace projektu,

- popis výchozího stavu a zdůvodnění projektu,
- popis etap projektu,
- definování výstupů projektu,
- definování cílových skupin, jejich potřeb, odhad poptávky,
- analýza konkurence,
- marketingová strategie,
- marketingový mix,
- management projektu a řízení lidských zdrojů,
- technické a technologické řešení projektu,
- identifikace dopadů projektu na životní prostředí,
- přehled potřebných investic,
- finanční plán a analýza projektu,
- zhodnocení projektu.

K vypracování diplomové práce bylo využito informačních zdrojů sekundárních i primárních. Ze sekundárních informací, tedy takových, které již existují a byly někde prezentovány [1], se jednalo o informace získané studiem odborné a regionální literatury, map, prospektů a statistických materiálů. Veškerá použitá literatura a zdroje jsou uvedeny v kapitole Použité zdroje. Při získávání primárních informací, tedy těch, které jsou získávány za konkrétním účelem splnění konkrétního cíle [1], bylo použito dvou metod, a to dotazníkového šetření a rozhovoru. Dílčí metodické postupy při sběru dat jsou podrobněji popsány dále.

2.2.1 Dílčí metodické postupy sběru dat

Řízené rozhovory se zástupci zainteresovaných institucí a podniků

Řízené rozhovory s provozovateli kempů byly vedeny v průběhu letní sezóny 2007. Tyto rozhovory přinesly informace hlavně o stavu a cenách kempů. Významným zdrojem informací byl zejména starosta obce Klučenice, Jiří Veselý. Získání názoru a informací od zainteresovaného subjektu z oblasti a praxe bylo stěžejní především pro vypracování SWOT analýzy pro cestovní ruch v oblasti vodní nádrže Orlík. Formou řízených rozhovorů, které byly vedeny koncem roku 2007 a v první polovině roku 2008, byly získány informace týkající se cestovního ruchu v oblasti. Pan starosta se vyjádřil k jednotlivým částem SWOT analýzy a cenným komentářem přispěl k jejímu zpracování.

Poskytl mi také informace o kempu Podskalí, jehož provozovatelem je obec Klučenice. Tyto informace byly velice užitečné především pro návrh projektu zpracovaném v této práci. Také mi byl při zpracování projektu velice nápomocen a přispěl k jeho zpracování mnoha dalšími důležitými informacemi.

Územní situační analýza

Analýza nabídky vstupující do hodnocení SWOT analýzy byla provedena na základě metodiky regionální situační analýzy předpokladů cestovního ruchu, které zahrnují [7]:

- selektivní předpoklady cestovního ruchu,
- lokalizační předpoklady cestovního ruchu – přírodní podmínky a společenské podmínky a atraktivity,
- realizační předpoklady cestovního ruchu – doprava, ubytovací a stravovací zařízení.

Předpoklady cestovního ruchu jsou blíže specifikovány v kapitole Literární přehled a územní situační analýza oblasti je zpracována v bakalářské práci.

Řízené rozhovory s návštěvníky

Dotazníkové šetření probíhalo v červenci a v srpnu roku 2005 u vodní nádrže Orlík a jeho cílem bylo získání primárních údajů pro analýzu poptávky a zjištění struktury návštěvníků. Dotazník byl zpracován pouze v české verzi. Celkem bylo osloveno 100 respondentů, dotazování bylo realizováno osobně. Dotazník obsahoval celkem 14 otázek, z toho bylo 8 otázek otevřených, 4 otázky polytomické výběrové a 2 otázky měly podobu sémanticky diferencované stupnice.

Dotazník se zaměřoval na zjištění původu návštěvníků, délky jejich pobytu, za jakým účelem do lokality přijíždějí, jakým aktivitám se během svého pobytu věnují a především co se jim v této oblasti líbí a které problémy jim naopak znepříjemňovaly pobyt. Na závěr pak také byly obsaženy otázky nezbytné pro statistické hodnocení týkající se věku, pohlaví, vzdělání a zaměstnání respondentů. Údaje získané dotazníkovým šetřením byly zpracovány pomocí programů MS Excel a Statistica for Windows 5.0. Výsledky dotazníkového šetření jsou shrnuty dále, neboť jsou podstatné pro další kroky práce – SWOT analýzu, formulaci cílů, strategií i plánu.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V průběhu dotazníkového šetření byli osloveni respondenti ve věku od 18 do 54 let. Průměrný věk dotázaných byl 31,87. Nejvíce dotázaných mělo středoškolské vzdělání. Z hlediska pohlaví byly skupiny respondentů poměrně vyrovnány a téměř polovinu všech dotázaných tvořili zaměstnanci. Polovina oslovených návštěvníků pocházela ze Středočeského kraje.

Oblast má významný přírodní potenciál a stává se cílem řady turistů především pro svou zachovalou a turisticky atraktivní venkovskou přírodu. To potvrdily i výsledky dotazníkového šetření, podle kterých si přírodu chválilo 42 % oslovených respondentů. Během pobytu u vodní nádrže Orlík se návštěvníci věnují celé řadě rekreačních aktivit. Podle provedeného dotazníkového šetření je nejoblíbenější koupání, opalování, různé sportovní aktivity, houbaření, pěší turistika, rybaření a jízdy na loďkách. Zásadní vliv na turistické využití oblasti mají také zámek Orlík a hrad Zvíkov, které jsou cílem většiny návštěvníků dané oblasti.

Z dotazníkového šetření vyplynuly největší problémy, kterými se pro oslovené návštěvníky stala cena služeb a kvalita vody. Cenu služeb jako problém označilo celkem 53 % a kvalitu vody 52 % dotázaných. 49 % respondentů vnímalo jako problém přeplnění lidmi a 47 % kvalitu služeb. Zde si především stěžovali na sociální zařízení. Další skutečností, která dotázaným kazila požitek z dovolené, byl vandalismus, špinavé pláže a špinavé prostředí. Naopak za nejméně závažné problémy byly označeny nedostatek přírodních zákoutí, hluk z cesty, nedostatek míst k parkování a veřejných míst ke koupání a nedostatečná intimita prostředí.

Dalším krokem při zpracování této diplomové práce bylo provedení PEST analýzy, která je metodou pro analýzu vnějších hrozeb a příležitostí. Jejím úkolem je identifikovat faktory, které zásadně ovlivňují danou oblast a mohou ovlivnit její budoucí rozvoj. Za klíčové jsou považovány politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické faktory [18].

Po shromáždění a shrnutí všech vstupních podkladů, kterými byly situační analýza oblasti, dotazníkové šetření, řízené rozhovory a PEST analýza, byla dále vypracována SWOT analýza pro cestovní ruch v oblasti vodní nádrže Orlík. Byly tedy identifikovány vnitřní

silné a slabé stránky oblasti, vnější příležitosti a ohrožení. Nejdůležitější body těchto částí analýzy byly dále podrobněji popsány a vysvětleny. Na základě zpracované SWOT analýzy a zjištěného stavu oblasti byly zformulovány strategické cíle, strategie, opatření a plán rozvoje cestovního ruchu.

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly, neobsahují návod, jakým způsobem je možné plánované záměry uskutečnit. Cíle by měly být stanovené na základě poznání potřeb zákazníků, uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení. Marketingové strategie určují základní směry postupu vedoucí ke splnění cílových úkolů [5].

Na základě výstupů SWOT analýzy byly určeny čtyři strategické oblasti, které představují největší problémy v současném rekreačním využívání oblasti a v rámci kterých musí být dosaženo změn. Jsou dílčími částmi celkové strategie. Pro jednotlivé oblasti jsou identifikovány dílčí cíle, ze kterých dále vyplývají strategická opatření. Tato opatření jsou charakteristikou kroků, které je nutno učinit k dosažení cílů v rámci jednotlivých rozvojových oblastí. Jednotlivá strategická opatření byla zformulována tak, aby jejich realizací bylo dosaženo minimalizace dopadů určitých slabých stránek a ohrožení za využití příležitostí a silných stránek oblasti.

Na strategická opatření navazuje plán rozvoje cestovního ruchu, který se zaměřuje na identifikaci základních projektů v zájmu naplnění opatření a dílčích cílů jednotlivých strategických rozvojových oblastí. Pro každou strategickou oblast je tedy navržen příklad konkrétních aktivit, které by měly přispět ke splnění dílčích cílů.

Další část této diplomové práce se pak zabývá pouze jedním konkrétním návrhem, pro který je vypracována projektová dokumentace a jehož realizace by měla poskytnout řešení pro daný problém. Jak již bylo zmíněno, projekt je navržen na základě metodiky studie proveditelnosti, která slouží k posouzení realizovatelnosti projektu.

3. LITERÁRNÍ PŘEHLED

3.1 Marketing a management cestovního ruchu

Obecně lze marketing definovat jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními [9]. Marketing je také analýza, plánování, implementace a kontrola pozorně formulovaných programů vytvořených za účelem dobrovolné výměny hodnot s vybraným segmentem trhu v zájmu dosažení cílů organizace [10].

Marketing cestovního ruchu pak Morisson [12] definuje jako plynulý proces plánování, zkoumání, naplňování, kontroly a vyhodnocování činností, které jsou potřebné k zajištění jak zákaznických potřeb a požadavků, tak i cílů organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činnostmi dalších komplementárních organizací.

Pro rozvoj marketingu cestovního ruchu je výchozí základnou marketing služeb. Obě tyto sféry vycházejí ze shodných charakteristik produktu ve formě služby. Vedle obecných vlastností služeb mají služby v cestovním ruchu další charakteristické rysy, kterými se odlišují od služeb v ostatních odvětvích. Jsou výsledkem činnosti mnoha odvětví, která se podílejí na zabezpečení účasti klientů na cestovním ruchu, mají charakter služeb osobních a jejich poskytování, realizace a spotřeba je místně a časově propojena. Marketing cestovního ruchu tedy vychází z řady poznatků získaných v oboru marketingu služeb [3].

Znakem marketingového řízení cestovního ruchu je používání rozšířeného marketingového mixu [3]. Marketingový mix je možno považovat za kontrolovatelné proměnné, které se využívají na dosažení vytyčených cílů [8]. Někteří autoři rozšiřují základní podobu marketingového mixu „4 P“ (product, price, place, promotion) pouze o jeden nástroj a to lidský faktor [16]. Zpravidla se však v cestovním ruchu pracuje s rozšířeným marketingovým mixem „8 P“, kdy jsou kromě již zmíněného lidského faktoru ke klasickému „4 P“ přidány ještě další nástroje [2]:

- product (produkt),
- price (cena),

- place (místo),
- promotion (propagace),
- people (lidé),
- partnership (spolupráce, kooperace),
- packaging (sestavování balíků služeb),
- programming (programová specifikace balíků služeb).

3.2 Strategický marketing

Marketing je jako soubor metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. V současnosti je marketing spojován s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi i s určitými časovými horizonty, ve kterých má nestejně postavení a význam. Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům [5].

Strategický marketing je součástí marketing managementu, který zahrnuje manažerské operace a aktivity, jež jsou orientovány dlouhodobě. Využívají nástroje marketingového mixu, i specifické přístupy a metody, a to ve všech fázích manažerského procesu, tj. především ve fázi situační analýzy, predikce, strategického rozhodování, projektování, realizace a kontroly [19].

Dle Horákové [5] lze strategický marketing charakterizovat jako proces spojený zejména s vypracováním analýz faktorů:

- vnitřních podmínek a stránek podniku,
- příležitostí a ohrožení podniku,
- konkurence s prognózováním budoucích trendů vývoje.

Dále je spojený s participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení, se stanovením marketingových cílů, s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů, s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů a s komplexním řízením marketingového procesu. Strategický marketing je taktéž spojován s hledáním konkurenční výhody, neboť

konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a sestavení vhodných marketingových strategií [5].

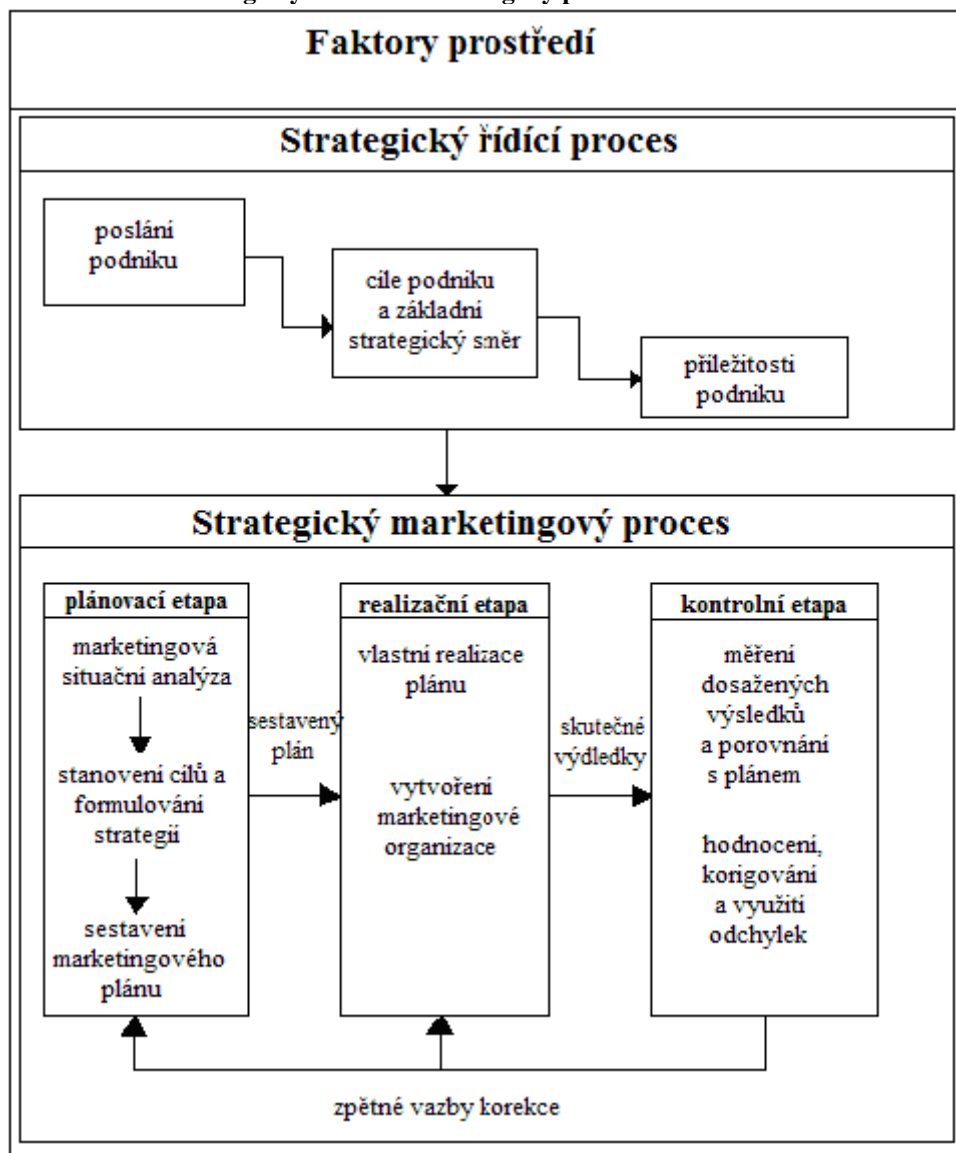
3.2.1 Strategický řídicí proces

Strategický marketing je spojen s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu podniku. Je to marketing, který pronikl do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů. Východiskem pro marketingové řízení je tedy strategický řídicí proces, který je souborem činností a rozhodnutí, jež vedou k formulování plánu podniku i k jeho realizaci. Jeho úkolem je dlouhodobé usměřňování činností podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle [5]. Vzhledem k souvislosti se strategickým marketingovým procesem jsou důležité tyto aktivity řídicího procesu (viz Obrázek č. 1):

- definování poslání podniku,
- specifikace cílů a nástin strategií,
- identifikace příležitostí podniku.

Strategické podnikové řízení je komplexní proces přesahující marketing. V jeho rámci je vrcholovým managementem určena úloha marketingu i jeho postavení v řízení organizace, jsou stanoveny základní podnikové cíle a určeny konkrétní úkoly, pomocí kterých má marketing přispět k dosažení cílů primárních [5].

Obrázek č. 1 - Strategický řídicí a marketingový proces



Zdroj: Horáková H.: Strategický marketing, str. 31

3.2.2 Strategický marketingový proces

Strategický marketingový proces prezentuje strategické marketingové řízení. Podle Horákové [5] respektuje omezení a cíle plynoucí ze strategického řídicího procesu a zároveň vychází ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena. Skládá se ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách (viz Obrázek č.1), které na sebe navazují, jsou propojené a jejich sled se nesmí měnit. Těmito etapami jsou [5]:

- plánování,
- realizace,
- kontrola.

I. Plánovací etapa

Plánování je nedílnou součástí všech složek podniku při provozování budoucích aktivit v podmínkách tržního prostředí. Zahrnuje hodnocení konkrétní situace, analýzu a prognózu vývoje poptávky, poznání trhu a konkurence, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního dokumentu, kterým je plán. Ten slouží jako základ marketingového řízení podniku. V rámci plánovací etapy jsou stanoveny základní úkoly pro realizační etapu, která spočívá v převedení plánem stanovených cílů do podoby konkrétních výrobků a služeb [5].

II. Realizační etapa

Realizace znamená uskutečnění řady operací, vyžaduje přesnou znalost úkolů a adresné vymezení odpovědností. Realizační etapa znamená uvedení marketingového plánu pomocí souboru aktivit do reálné podoby. V rámci této etapy je důležité soustředit se na činnosti, které musí být provedeny po výběru a formulování strategií tak, aby bylo skutečně dosaženo vytyčených cílů. Jde o plné pochopení možných přístupů vedoucích k provedení strategie a v rámci každodenních operací je nezbytné vést lidi k plnění úkolů pro dosažení žádaných výsledků [5].

III. Kontrolní etapa

Marketingová kontrola neznamenaá zhodnotit pouze plnění plánu, ale především by mělo jít o hodnocení marketingových strategií a jejich účinnosti. V rámci kontrolní fáze strategického marketingového procesu je tedy klíčovou skutečností kontrola současně používaných strategií a posouzení, zda skutečně představují nejlepší možnosti pro dosažení zvolených cílů. Sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí, v rámci realizace zkoumá dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem a zjišťuje, do jaké míry je dosaženo vytyčených cílů. Strategická kontrola je soustředěna i na usměrňování akcí a jejich průběh [5].

3.2.2.1 Plánovací etapa strategického marketingu

Strategický marketing klade značný důraz na plánovací etapu marketingového procesu a má v jejím rámci vysoký stupeň působení. Hlavní přínos strategického plánování spočívá v tom, že pomáhá uvědomit si hlavní smysl rozvoje destinace a její funkce, udává jasný směr, kterým by se měla destinace vyvíjet, vytváří objektivní základ pro rozhodování

o prioritách a soustřeďuje veškeré úsilí a zdroje destinace k řešení klíčových otázek. Poskytuje návod, jak se připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek, jak minimalizovat dopad hrozeb a maximálně zužitkovat příležitosti [6]. Plánovací etapa zahrnuje tyto kroky [5]:

- situační analýza,
- stanovení cílů,
- formulování strategií,
- sestavení plánu.

Územní situační analýza

Územní situační analýza představuje zhodnocení sledované oblasti na základě předpokladů cestovního ruchu, které jsou souhrnem přírodních a antropogenních aspektů včetně jejich mnohoúrovňových vazeb, vytvářející předpoklady pro realizaci cestovního ruchu. Podle funkčně-chronologického členění je lze dělit na lokalizační předpoklady CR, selektivní předpoklady CR a realizační předpoklady CR [15].

Selektivní předpoklady

Selektivní předpoklady stimulují vznik cestovního ruchu ve funkci poptávky. Dělí se na objektivní (např. charakter politického systému, dosažená životní úroveň, fond volného času, demografické faktory, životní prostředí) a subjektivní faktory, mezi něž patří zejména řada psychologických pohnutek ovlivněných kulturní úrovní obyvatel, reklamou, propagací apod. V rozvoji cestovního ruchu mají selektivní předpoklady primární postavení. Jedině jejich prostřednictvím se mohou využít podmínky pro cestovní ruch v dané oblasti [7].

Lokalizační předpoklady

Lokalizační předpoklady vytvářejí možnosti pro lokalizaci cestovního ruchu ve vztahu k nabídce teritoria. Jsou zde zahrnuty přírodní podmínky (klima, hydrologické poměry, reliéf, flóra a fauna, přírodní atraktivita) a společenské podmínky a atraktivita (kulturně historické památky, kulturní zařízení a akce, sportovní a zábavní zařízení a akce). Ve vztahu k rozvoji cestovního ruchu mají lokalizační předpoklady druhotný význam. Rozhodující postavení však zaujímají při konkrétním umístění jeho realizace. Rozhodují o funkčním využití oblasti cestovním ruchem z hlediska přírodních možností a charakteru a kvality společenských podmínek či atraktivit [7].

Realizační předpoklady

Realizační předpoklady mají dominující postavení pro konečnou fázi uskutečňování různých forem cestovního ruchu a slouží k uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu. Umožňují dosáhnout středisek cestovního ruchu pomocí dopravy a využít je prostřednictvím ubytovacích a stravovacích zařízení. Patří sem tedy doprava, která je jedním ze základních předpokladů rozvoje cestovního ruchu, ubytovací a stravovací zařízení, které tvoří významnou součást služeb cestovního ruchu a jsou nezbytným předpokladem pro jeho další rozvoj, a ostatní služby, kterými jsou doplňková zařízení - informační zařízení nebo podniky cestovního ruchu [7].

PEST analýza

PEST analýza, v literatuře označovaná také jako STEP analýza, je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik [18]. Tato analýza je základní metodou pro analýzu vnějších hrozeb a příležitostí. Představuje pohled na prostředí podniku, kraje, oblasti či obce, které není stabilní a mění se. Analýza vnějšího prostředí destinace je analýzou makroekonomických faktorů, které mají vliv na úspěšnost destinace na trhu cestovního ruchu [8]. V této souvislosti je nutné analyzovat faktory těchto čtyř základních kategorií [18]:

- **Politické a legislativní faktory** – faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Patří mezi ně např. stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí.
- **Ekonomické faktory** – faktory související s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy může být životní cyklus podniku, trend vývoje domácího hrubého produktu, úroková míra, inflace, nabídka peněz, nezaměstnanost, dostupnost energie, náklady na ni.
- **Sociální a kulturní faktory** – faktory, které souvisejí se způsobem života lidí a jejich životními hodnotami. Těmito faktory může být demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, úroveň vzdělání, životní styl, přístupy k práci a volnému času.
- **Technické a technologické faktory** – faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy mohou být vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků.

V těchto čtyřech kategoriích jsou identifikovány ty faktory, které zásadně ovlivňují daný kraj či oblast a mohou ovlivnit jejich budoucnost. Cílem této analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro oblast význam, jinými slovy, které pro ni mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu [8].

SWOT analýza

Analýza SWOT je prvním krokem k určení současné pozice destinace na trhu cestovního ruchu. Zahrnuje široký okruh problémů, jejichž podstatným jádrem jsou otázky spojené a běžně označované jako marketingové prostředí. Pod pojmem marketingové prostředí se rozumí nikoli pouze samotný vlastní trh, ale souhrn mnohých dalších faktorů [2]. Název SWOT analýzy pochází ze začátečních písmen anglických termínů:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – ohrožení

Její principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika vnitřních silných a slabých stránek oblasti a vnějších příležitostí a ohrožení. Silné stránky zahrnují jakékoliv komparativní a konkurenční výhody regionu pro jakékoliv typy rozvojových aktivit. Slabé stránky představují naopak nevýhody oproti konkurenci na trhu a jsou to veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují tyto aktivity. Průběžným rozvíjením silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení [8]. Příležitosti destinace na trhu cestovního ruchu představují nejen „výhody vyplývající ze silných stránek, ale výhody vyplývající z vnějšího prostředí destinace, v případě, že je možné je využít. Ohrožení destinace na trhu cestovního ruchu obvykle vyplývá z jejích slabých stránek, respektive z nevýhod v rámci vnějšího prostředí“ [8; str. 49]. Určení silných a slabých stránek destinace pomáhá určit, z čeho se skládá nabídka destinace na trhu cestovního ruchu a rozeznání příležitosti a ohrožení nabídky destinace na trhu znamená identifikovat, co ovlivňuje úspěšnost nabídky destinace na trhu a v jakém směru [8].

Podle Horákové [5] slouží SWOT analýza k základní identifikaci současného stavu podniku, sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vytvoření základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Pokud bude prováděna pouze analýza vnitřních stránek, jedná se o S – W analýzu, pokud bude prováděn pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, jedná se o O – T analýzu. SWOT analýza je užitečnou součástí situační analýzy, neboť sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení [5].

Nelze se zaměřit na jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Účelem této analýzy je vyzdvihnout pouze ty, které mají strategický význam. SWOT analýzu je velmi důležité sestavit, udělat závěry a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice (viz Obrázek č. 2), která identifikuje vhodné strategické alternativy [18].

Obrázek č. 2 - SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. ... 2.	1. ... 2.
Příležitosti (O) 1. ... 2.	WO strategie "Hledání" (překování slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "Využití" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. ... 2.	WT strategie "Vyhýbání" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "Konfrontace" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá I., Hron J.: Strategické řízení, str. 119

Na základě kombinace posuzovaných faktorů (silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení) SWOT matice dělí zvolené strategie do čtyř kategorií [18]:

1. **WO** strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek prostřednictvím příležitostí, které byly identifikovány ve vnějším prostředí. Příkladem může být získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.
2. **SO** strategie využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, tato kombinace umožňující realizaci těchto strategií se však vyskytuje v reálném životě zřídka, proto tento kvadrant spíše vymezuje žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
3. **WT** strategie jsou obrannými strategiemi, které se zaměřují na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.
4. **ST** strategie používá podnik tehdy, pokud je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Příkladem může být vymáhání pokuty soudní cestou na konkurentech, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků.

Stanovení cílů

Základem pro stanovení cílů jsou výsledky analýzy vnitřního i vnějšího prostředí destinace odrážející skutečnou situaci na trhu [8]. Marketingové cíle by měly být plně kompatibilní se skutečnostmi zjištěnými v situační analýze. Předností analýzy vzhledem k cílům je skutečnost, že dovoluje do jisté míry rozpoznat, jaké má podnik předpoklady pro plnění či neplnění úkolů. Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly, neobsahují návod, jakým způsobem je možné plánované záměry uskutečnit, ani pokyny pro jejich faktické provedení. Definování cílů představuje dodržení určitých podmínek a respektování řady pravidel. Cíle by měly být [5]:

- stanovené na základě poznání potřeb zákazníků,
- identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení,
- přesně a konkrétně vymezené,
- případné (vhodné) – cíle musí zapadat do souboru cílů podniku,
- srozumitelné,
- měřitelné v určitých časových etapách,
- reálné – transformace cílů do reálných úkolů,
- akceptovatelné – soulad cílů s prioritami podniku,

- vzájemně sladěné, sdílené a podnětné – jednotlivé cíle jsou navzájem nekonfliktní a souladné, tedy se nevyklučují nebo podporují,
- hierarchicky uspořádané.

Výběr strategií

Formulování strategií a jejich realizace jsou základní manažerské funkce. Dobře řídit marketingovou činnost organizace znamená dobře vybírat a řídit strategie. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Úspěch závisí na porozumění, načasování, pečlivosti a aktivitě, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány. Zvolené strategie jsou vyjádřením snahy předem ovlivnit podnikové činnosti a jejich výkonnost, určují základní směry postupu, který by měly vést ke splnění cílových úkolů [5].

Z hlediska cestovního ruchu je tvorba marketingové strategie komplexní kontinuální proces, zaměřený na optimalizaci rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Strategická rozhodnutí ohledně budoucího rozvoje cestovního ruchu musí vycházet z výsledků uskutečněných analýz. Tvorba marketingové strategie destinace vyžaduje důsledné poznání všech faktorů, které mohou ovlivnit její úspěšnost. Jde především o silné a slabé stránky, specifické příležitosti a ohrožení destinace na trhu cestovního ruchu, vnější prostředí, které destinace ovlivňuje, konkurenční destinace, i potřeby a požadavky účastníků cestovního ruchu [8]. Informace o uvedených faktorech jsou nutné pro přijetí kvalitních rozhodnutí, neboť pochopení a porozumění vnitřním a slabým stránkám a jejich porovnání s příležitostmi a hrozbami, plynoucími z prostředí, jsou základem tvorby spolehlivé marketingové strategie [5].

Když budeme marketingovou strategii považovat za koordinovaný postup při výběru prostředků na dosažení marketingových cílů, je možné ji definovat jako návrh souboru opatření k dosažení uspokojení potřeb a požadavků návštěvníků [8].

Následnosti i souvislosti cílů a strategií je třeba mít pro plánovací proces na paměti, neboť cíle jsou koncovým bodem marketingového snažení a strategie prostředkem k jejich dosažení. Strategické záměry směřují k určitým cílům a určité cíle souvisí s určitými strategiemi. Výběr strategií a jejich následná realizace patří mezi nejsložitější kroky marketingového procesu. Znamená zejména rozhodování o marketingovém mixu

a o alokaci zdrojů v daném prostředí a časovém horizontu. Aby se marketingová strategie projevila jako úspěšná, je nezbytné znát požadované výsledky a aktivity, které je důležité vykonat. Následuje určení možných postupů, volba toho optimálního pro dosažení cílů a schopnost řídit realizaci správným směrem. Marketingové strategie determinují úspěšnost či neúspěšnost celého podniku [5].

Na závěr je důležitá kontrola zvolených strategií. Sleduje směr jejich pohybu, jejich výkonnost v rámci realizace, hodnotí stupeň, kterým strategie přispívají k dosažení vytyčených úkolů, a tím i účinnost využívání marketingových zdrojů, přispívá k zjištění problémů uvnitř etapy realizace i plánování a věnuje se v nezbytných případech i přijetí vhodných korekčních opatření [5].

Tvorba plánu

Základním nástrojem realizace marketingové strategie je marketingový plán. Je to písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování, je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a schopen implementace [5]. Plán je podkladem dalšího postupu v podnikání a nástrojem mobilizace, efektivnějšího získávání, zapojování a využívání veškerých zdrojů firmy [3].

Plán je určujícím nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí podniku, lze tedy říci, že udává základní směr marketingovému snažení. Je podkladem pro určení odpovědnosti za dosažení stanovených úkolů i pro marketingovou komunikaci v rámci i vně podniku, neboť obsahuje informace o tom, kam budou umístěny marketingové zdroje, kdo, co, kdy a pro koho uskuteční, aby bylo dosaženo plánovaných cílů [5].

I když má výsledný plán písemnou podobu, není neměnným dogmatem. Naopak, jelikož k základním principům marketingu patří vnímavost, citlivost na změny situace na trhu, musí být plán dostatečně flexibilní a musí být neustále revidován a aktualizován [2].

3.3 Tvorba projektů a podnikatelských záměrů

Projektem lze označit námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu. Jde o komplexní dokumentaci sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu i jeho realizaci. Nejde jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale tvůrčí proces. Obecně lze tedy projekt definovat jako: „cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení“ [13; str. 11]. Projekt sleduje konkrétní cíl, definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle, určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru, vymezuje začátek a konec záměru [13].

Projekty nebo podnikatelské záměry jsou většinou tvořeny na základě různých studií, které slouží k souhrnnému zhodnocení realizovatelnosti zamýšleného projektu. Příkladem může být studie proveditelnosti. Tento dokument popisuje investiční záměr ze všech realizačně významných hledisek. Účelem studie proveditelnosti je zhodnocení všech realizačních alternativ a posouzení realizovatelnosti daného investičního projektu, stejně jako poskytnutí veškerých podkladů pro samotné investiční rozhodnutí [53].

3.4 Destinační marketing a management – spolupráce

Destinace je představována souborem atraktivit v určitém místě nebo oblasti a na ně navazujícího svazku služeb. Destinace jsou obecně považovány za zcela standardní, navzájem si konkurující jednotky, takže jejich rozvoj a prodej musí být velmi obezřetně řízen [14].

Management destinace Királ'ová definuje jako: „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v destinaci za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu“ [8; str. 24]. Úkolem destinačního managementu je tedy koordinace činností jednotlivých subjektů tak, aby byly naplněny cíle rozvoje cestovního ruchu v destinaci, vybudována a trvale rozvíjena pozitivní image destinace [6].

Management destinací je strategií rozvoje, která směřuje k silným, strategicky řízeným, konkurenceschopným jednotkám. Výrazným prvkem v managementu destinací je vysoká míra spolupráce a kooperace jednotlivých subjektů účastnících se na řízení destinace. Kooperující partneři koncentrují své síly na společný rozvoj klíčových obchodů, akceptují formy vzájemné spolupráce a podřizují se strategickému řízení v rámci příslušné destinace. Podmínkou fungování kooperace a partnerství subjektů je výběr činností, ve kterých si podnikatelské subjekty nekonkurují, naopak se doplňují. Cílem je vytvářet synergické efekty plynoucí z kooperace. Smyslem je nabízet komplexní destinační produkty, sdružovat finanční prostředky pro možnost ucházet se o grantové podpory [4].

Pro řízení destinace je důležitý také destinační marketing, který z managementu destinace vychází a jehož podstata tkví v orientaci všech zainteresovaných subjektů na uspokojení potřeb a požadavků návštěvníků destinace za účelem dosažení zisku. Úspěch destinace na trhu cestovního ruchu závisí „na schopnosti identifikovat vlastní nabídku – produkt, potenciální návštěvníky, cílový trh, ohrožení a příležitosti na trhu a způsob, jak potenciální návštěvníky aktivizovat k návštěvě destinace“ [8; str. 29].

Marketing destinace pak Palatková [14] definuje jako vědomou i nezáměrnou kooperaci, neboť všechny subjekty v destinaci vytvářejí její charakter. Marketing destinace „představuje významný nástroj pronikání destinací na trh cestovního ruchu, a to jak na regionální, lokální, tak i na národní úrovni. Úspěšný destinační marketing vychází nejen z poznatků destinačního managementu, ale i ze specifík odvětví turismu a ze způsobu definování konkrétní destinace“ [14; str. 25].

Marketing destinace bývá označován za duši marketingu v cestovním ruchu. Destinace je katalyzátorem, který stimuluje všechny ostatní obory – ubytování, stravování, dopravu, atraktivitu cestovního ruchu, zábavu, sportovní vyžití. Management destinace znamená oproti destinačnímu marketingu širší pojem zahrnující kromě marketingových aktivit i řízení veškerých vnitřních aktivit destinace, takže se více blíží politice turismu v destinaci, avšak i v praxi se oba pojmy často překrývají. Destinační management je nezbytně propojený s destinačním marketingem v „marketingovém řízení destinace“. Úspěšné řízení destinace se neobejde bez spolupráce privátní a veřejné sféry. Řízením destinací se zabývají tzv. organizace destinačního managementu/marketingu s lokálním, regionálním, národním či kontinentálním dosahem [14].

3.5 Možnosti financování projektů

Pokud se investor rozhodne realizovat jakýkoliv projekt, musí samozřejmě disponovat dostatečným množstvím finančních prostředků. Pokud pro financování projektu nemá k dispozici dostatečný kapitál z vlastních zdrojů, může si zajistit financování několika způsoby, např. z bankovních úvěrů nebo ze zdrojů České republiky či Evropské unie.

Fondy Evropské unie

Fondy Evropské unie jsou nástrojem pro realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie, která má za cíl snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje regionů a členských států Evropské unie a míry zaostávání nejvíce znevýhodněných regionů [20].

Česká republika se řadí mezi chudší státy Evropské unie a v období 2007 - 2013 může ke zlepšení životní úrovně svých obyvatel čerpat z fondů Evropské unie přibližně 26,7 miliard €, což je zhruba 752,7 miliard Kč. Pro úspěšné čerpání musí stát přidat navíc přibližně 132,83 mld. Kč z národních zdrojů na spolufinancování projektů, jelikož Evropská unie financuje maximálně 85 % způsobilých výdajů [32].

Finanční prostředky z fondů Evropské unie jsou na úrovni členských států rozdělovány prostřednictvím zvláštních, většinou tematicky zaměřených programů či podobných nástrojů. Koordinací působnosti těchto tzv. operačních programů je v České republice pověřeno Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Správa a řízení jednotlivých operačních programů jsou přitom v působnosti příslušných rezortních ministerstev [32].

V období 2007 - 2013 bude v České republice využíváno 26 operačních programů. V rámci cíle Konvergence je pro období 2007 - 2013 připraveno celkem 8 tematických a 7 regionálních operačních programů (ROP), určených pro celé území České republiky s výjimkou Hlavního města Prahy. Regionální operační programy pokrývají několik tematických oblastí s cílem zvýšení konkurenceschopnosti regionů, urychlení jejich rozvoje a zvýšení atraktivity regionů pro investory. Každý ROP je řízen samostatně Regionální radou příslušného regionu soudržnosti [32].

Regionální operační program NUTS II Střední Čechy

Regionální operační program NUTS II Střední Čechy je určen pro region soudržnosti Střední Čechy, který je totožný se Středočeským krajem. Zaměřuje se na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu včetně modernizace prostředků veřejné dopravy, podporu rozvoje infrastruktury i služeb cestovního ruchu, přípravu menších podnikatelských ploch a zlepšování podmínek k životu v obcích a na venkově především prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotnické infrastruktury, odstraňování ekologických zátěží [33].

O podporu mohou žádat kraje, obce, svazky obcí, organizace zřizované nebo zakládané kraji a obcemi, provozovatelé drážní dopravy, profesní a zájmová sdružení, nestátní neziskové organizace, podnikatelé, veřejné výzkumné instituce a další [33].

Řídícím orgánem Regionálního operačního programu NUTS II Střední Čechy je Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy. ROP NUTS II SČ je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Regionální operační program NUTS II Střední Čechy obsahuje 4 prioritní osy rozdělující operační program na logické celky, ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpory, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny. Těmito prioritními osami jsou doprava, cestovní ruch, integrovaný rozvoj území a technická pomoc [49].

Na základě plánu výzev jsou vyhlašovány Výborem Regionální rady výzvy v jednotlivých oblastech podpory. V textu výzvy nalezne žadatel informace o zaměření dané výzvy (prioritní osa, oblast podpory a její cíle, podporované aktivity), o příjemcích podpory, formě a výši podpory, výši alokovaných prostředků, minimální a maximální přípustné výši celkových způsobilých výdajů projektu, způsobilých výdajích, územním vymezení a době trvání projektu, kriteriích pro poskytnutí podpory, náležitostech žádosti o poskytnutí podpory a o termínu předkládání žádosti. Pokyny pro žadatele a příjemce jsou hlavním průvodcem a pomocníkem pro žadatele a příjemce při zpracování a realizaci projektu. Pravidla jsou vydávána vždy pro každou výzvu k předkládání žádostí o poskytnutí dotace [49].

Přehled plánovaných výzev uvádí všechny výzvy, které hodlá řídicí orgán vyhlásit v daném roce. Vyhlášení výzev je vždy plánováno na kalendářní rok a řídicí orgán vychází

zejména ze stavu čerpání prostředků na program, plnění indikátorů a kapacitních možností [49].

Prioritní osa 2 Cestovní ruch

Na prioritní osu 2 je na období 2007 – 2013 z fondů EU vyčleněno 100,6 mil. €, tj. 18,0 % Regionálního operačního programu Střední Čechy. Pro rok 2008 jsou plánovány výzvy ve všech oblastech podpory, konkrétně na období 4. 9. - 4. 11. 2008. Prioritní osa cestovní ruch je rozdělena do tří oblastí podpory: podnikatelská infrastruktura a služby cestovního ruchu, veřejná infrastruktura a služby cestovního ruchu, propagace a řízení turistických destinací Středočeského kraje [49].

Konkrétní projekty se mohou týkat např. vybudování, rozšíření či modernizace ubytovacího zařízení s doplňkovými službami (multifunkční sportovní zařízení včetně půjčoven sportovních potřeb atd.), budování turistických stezek včetně doprovodné infrastruktury, budování cyklostezek a cyklotras, rekonstrukce a revitalizace kulturních památek, zřízení, rozšíření a modernizace jednotného informačního systému, tvorba a distribuce propagačních a informačních materiálů a dalších marketingových nástrojů, vybudování, rekonstrukce a obnova skanzenů, muzeí apod. [33].

4. SITUAČNÍ ANALÝZA

4.1 PEST analýza

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Život v oblasti, podnikání, rekreační využívání i budoucí rozvoj cestovního ruchu v oblasti jsou ovlivněny celkovou stabilitou národní politické situace a samozřejmě legislativní úpravou České republiky. Ta se týká řady oblastí, např. občanského práva, obchodního práva, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitele, daňové politiky, pracovního práva atd. Z velkého množství zákonů lze jmenovat ty nejzákladnější jako je např. občanský zákoník, obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákon o DPH a mnoho dalších. Nejen cestovní ruch, ale celkový život v oblasti či životní úroveň občanů mohou být ovlivněny legislativními změnami. Z mnoha příkladů lze uvést zvýšení snížené sazby DPH z 5 % na 9 %, které vstoupilo v platnost 1. ledna tohoto roku a které s sebou přineslo výrazné zdražování.

S rekreačním využíváním a cestovním ruchem dále souvisí např. zákon o životním prostředí, zákon o ochraně přírody a krajiny, zákon o obecných požadavcích na využívání území, zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu.

Jelikož se tato práce zabývá rekreačním prostorem vázaným na vodu, je nezbytné se také zmínit o některých zákonech týkajících se vodních ploch. Patří mezi ně např. zákon o vodách (tzv. vodní zákon), zákon o vnitrozemské plavbě, zákon o povodích, vyhláška Ministerstva dopravy a spojů o stanovení vodních nádrží a vodních toků, na kterých je zakázána plavba plavidel se spalovacími motory, o rozsahu a podmínkách užívání povrchových vod k plavbě. Konkrétně na vodní nádrži Orlík je od r. 2002 povolena plavba motorových člunů pouze ve výtlačném režimu rychlostí max. 25 km/hod. Na úseku od Žďákovského mostu (říční km 159,9) až po Rejsíkov (říční km 193) je však povolena plavba překračující tuto rychlost [45]. Tato legislativní úprava byla a stále je velice diskutována, neboť dochází ke konfliktu, který se týká bezpečí koupajících se turistů na jedné straně a milovníků vodních skútrů a motorových člunů na straně druhé. Povolení jejich plavby by také uvítala řada podnikatelů, kteří mají zájem nalákat zahraniční klientelu.

Na regionální i celostátní úrovni je zpracována řada strategických programových dokumentů, které se zabývají především rozvojem regionů a také rozvojem cestovního ruchu. Snahou všech těchto dokumentů je zabezpečit koordinaci rozvoje území a zajistit podporu regionálního rozvoje. Na úrovni krajů se jedná o Program rozvoje územního obvodu Středočeského kraje na období 2007 – 2013, Strategii programu rozvoje Jihočeského kraje 2007 – 2013, Program rozvoje cestovního ruchu ve Středočeském kraji na období 2007 – 2013 a Strategii rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji. Významným dokumentem na celostátní úrovni je Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2007 – 2013.

Vzhledem k významu odvětví cestovního ruchu a jeho dopadům na regionální rozvoj, trh práce, malé a střední podnikání, obchod, kulturu, životní prostředí, diverzifikaci činností ve venkovském prostoru a infrastrukturu je klíčovým úkolem Ministerstva pro místní rozvoj ČR zabezpečit koordinaci a návaznost koncepčních dokumentů a legislativních norem zodpovědných resortů za účelem vytvoření potřebných vztahů a vazeb mezi klíčovými subjekty a vytvořit tak odpovídající podmínky pro jeho udržitelný rozvoj [36].

4.1.2 Ekonomické faktory

Oblast Orlická přehrada je průmyslově zemědělskou oblastí. Podíl zemědělské půdy přesahuje 50 %. V minulosti byla především na Příbramsku lokalizována zejména důlní činnost (rudy barevných kovů a uran) a od počátku devadesátých let zde dochází k postupné změně struktury zaměstnanosti s příklonem ke zpracovatelskému průmyslu. Na významu také nabývá terciární sektor. Největším zaměstnavatelem v průmyslu je v současné době RAVAK a.s. Příbram, největší výrobce akrylátových van a sprchových koutů ve střední Evropě [27]. V Písku se udržel tradiční průmysl textilní (Jitex). V Milevsku se nachází velký strojírenský závod na výrobu vzduchotechnických zařízení ZVVZ, největším zaměstnavatelem Sedlčanska jsou Povltavské mlékárny a.s. Sedlčany. Na venkově převažuje zaměstnanost v zemědělství a lesnictví. Ze zemědělské rostlinné produkce je významná výroba brambor, také obilovin, z živočišné produkce jatečných zvířat a mléka. Tradici má chov skotu, rozvinut je i chov prasat a slepic [28].

Míra nezaměstnanosti má v České republice klesající tendenci, v červenci roku 2008 dosahovala 5,3 %. Míra nezaměstnanosti v dané oblasti se pohybuje kolem

celorepublikového průměru, i když se v jednotlivých částech oblasti liší. V červenci 2008 činila míra nezaměstnanosti na Písecku 3,4 %, na Milevsku 4,4 %, na Příbramsku 6,1 % a na Sedlčansku 3,6 %. V jednotlivých obcích jsou pak rozdíly ještě výraznější, kdy nejnižší míra nezaměstnanosti 2,4 % je v obci Mirovice a nejvyšší míra nezaměstnanosti 12,5 % je v obci Solenice [42].

Mezi ekonomické faktory patří také inflace, která ovlivňuje kupní sílu obyvatel, výnosy ze spoření, pojistek či investic. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2007 činila 2,8 %. Tento rok se očekává nárůst míry inflace a to vzhledem k vyšší sazbě DPH. V červenci 2008 dosáhla míra inflace 6,9% [26].

4.1.3 Sociální a kulturní faktory

Oblast Orlické přehradý má venkovský charakter, větší sídla se nacházejí pouze na okrajích oblasti, jedná se o Příbram, Písek, Milevsko a Sedlčany. Největší z nich je Příbram s 34 591 obyvateli, v Písku žije 29 898 obyvatel, Milevsko má 9 158 obyvatel a v Sedlčanech žije 7 713 lidí (k 1. 1. 2008) [29]. Do těchto měst je možné dojíždět za prací i do škol. Vliv na rozvoj vzdělanosti a kulturní úroveň oblasti má síť základního, středního a odborného školství, včetně gymnázií a odborných škol různého profesního zaměření. Nachází se zde specializované školy lesnické, průmyslové, ekonomické, zdravotnické a odborné a integrované školy.

Oblast patří k územím s trvalým celkovým úbytkem počtu obyvatel. Tento úbytek je způsoben trvalým úbytkem přirozenou měrou, protože migrační saldo bylo během 90. let pozitivní. Průměrný věk obyvatelstva je v jednotlivých oblastech téměř shodný s celorepublikový průměrem 40,2 let. V prosinci 2007 byl na Milevsku nejvyšší průměrný věk 41,9 a na Sedlčansku nejnižší 40,3 [30].

Mezi sociální faktory patří také životní styl, přístup k práci a volnému času. Oblíbenou aktivitou trávení volného času je právě cestování. Slouží především k relaxaci a útěku z každodenního stereotypu. V České republice se projevuje rostoucí zájem o návrat k přírodě a o moderní produkty cestovního ruchu jako je venkovská turistika, cykloturistika. V oblibě také zůstává pobyt u vody a trávení času na chatách a chalupách [52].

4.1.4 Technické a technologické faktory

Současná doba je charakteristická rychlým rozvojem technologií a modernizací ve všech odvětvích. V cestovním ruchu dochází především k prudkému nárůstu využívání informačních a komunikačních technologií. Především internet se pro subjekty cestovního ruchu stává významným nástrojem při získávání a výměně informací. Řada subjektů cestovního ruchu ho využívá k propagaci svých služeb. Informace představují konkurenční výhodu na trhu, a proto je pro subjekty cestovního ruchu nezbytné využít potenciálu informačních a komunikačních technologií, které jim tuto výhodu na trhu mohou zajistit. Rozvoj technologií však neovlivňuje pouze nabídku cestovního ruchu, ale i poptávku, která je pomocí internetu stimulována díky rychlému šíření informací. Technologický pokrok, hlavně v informačních a rezervačních systémech, zrychluje změny a přispívá k větší flexibilitě. Cestovatelé jsou v narůstající míře schopni organizovat si své cesty sami, rezervační systémy nabývají na významu. Možnosti internetu znamenají možnost rezervací na poslední chvíli a tím nutnost rychlejší reakce a větší přizpůsobivosti [60].

Využívání moderních technologií zabírá lidem stále více volného času a mnoho lidí si neumí představit svoji dovolenou bez přístupu k internetu nebo signálu mobilního telefonu. Mezi technologické faktory ovlivňující současnou dobu nepatří pouze internet. Moderní technologie nám v mnoha ohledech usnadňují práci, ať už v domácnosti nebo na pracovištích. Mnohdy bývá lidský faktor nahrazován právě moderními stroji. Výhodou cestovního ruchu však zůstává, že lidský faktor je při obsluze zákazníků moderní technologií nenahraditelný.

4.2 SWOT analýza

4.2.1 Silné stránky

1. výhodná geografická poloha - příznivá poloha vůči Praze
2. významný přírodní potenciál oblasti
3. atraktivní venkovská příroda umožňující mnohostranné využití v cestovním ruchu
4. vhodné klimatické podmínky
5. dobré životní prostředí, čisté ovzduší
6. klidné a nerušené prostředí
7. zalesněné oblasti – možnosti pěší turistiky, houbaření
8. existence vodní nádrže – vhodné podmínky k vodní rekreaci
9. velice významný kulturně historický potenciál oblasti
10. technické památky
11. v některých částech oblasti - lidová architektura, folklór
12. heterogenost přírodního a kulturního potenciálu umožňující tvorbu rozmanitých navzájem se doplňujících nabídek (aktivní pohyb, odpočinek, kulturní a přírodní poznávání)
13. dobrá dostupnost pro silniční dopravu
14. hustá značená síť turistických stezek, tras pro pěší
15. v okolí Sedlčan a Písku hustá síť cyklotras
16. loajalita návštěvníků k oblasti
17. trvalý charakter poptávky po službách kempů

4.2.2 Slabé stránky

1. nevyužití kulturně historického potenciálu oblasti – silná orientace většiny návštěvníků pouze na vodní nádrž Orlík, zámek Orlík, hrad Zvíkov => přetíženost těchto turistických atraktivit
2. nepřístupnost některých břehů kvůli strmým skalám
3. přetíženost hlavní přístupové silnice v dopravních špičkách
4. nedostačující dopravní napojení oblasti - absence přímého vlakového spojení do blízkosti vodní nádrže a hlavních památkových objektů

5. nedostatečná návaznost na základní dopravní obslužnost - lokální autobusové spoje ani autobusová linka z Prahy nevyhovují potřebám turistů
6. špatná technická kvalita komunikací
7. nevyvážená síť a špatná kvalita cyklostezek, nedostatečná návaznost cyklostezek na Jihočeský kraj
8. nesouhlas vlastníků lesních pozemků s vybudováním cyklostezek na jejich území
9. místy neudržovaná krajina
10. výrazná sezónnost cestovního ruchu, letní přetíženost lokality – zejména v červenci
11. krátká sezóna – červen až srpen
12. vyčerpanost volných prostorů, zatíženost oblasti
13. nedostatečná infrastruktura cestovního ruchu v nevyhovující kvalitě
14. nedostatek ubytovacích kapacit pro náročnou klientelu
15. úroveň hygienického zázemí v kempech neodpovídá současným standardům ani požadavkům návštěvníků
16. zastaralé budovy v kempech, v souhrnu neodpovídající požadované úrovni ani kapacitě
17. vysoké vedlejší náklady na provoz kempů (voda, elektřina, odpadky, mzdy)
18. nedostatek finančních prostředků na obnovu kempů
19. nedostatečná a zastaralá infrastruktura pro sportovní vyžití
20. nedostatečná infrastruktura pro špatné počasí
21. nedostatečná nabídka doplňkových služeb
22. nedostatečná nabídka produktů cestovního ruchu
23. nízký podíl produktů šetrných forem turistiky
24. v některých částech oblasti absence historie, lidové architektury a folklóru
25. nedostatek kulturních a společenských akcí
26. nedostatek prostorů pro festivaly a kulturní vyžití
27. rapidní pokles rodinné rekreace, úbytek víkendových návštěvníků pod stanem
28. nepříznivá ekologická situace – znečištění vody sinicemi, eutrofizace vodní nádrže
29. často nepřiměřené špatné zprávy médií o kvalitě vody na Orlíku
30. znečištěné okolí vodní nádrže Orlík - odpadky na pláži, někdy i ve vodě
31. vandalismus

32. velká motorizace kempů, přeplnění automobily
33. koupající se a volně pobíhající psi na plážích
34. v některých částech – hluk a rušný noční život
35. nedostatek snadno dostupných informací o turistických službách a atraktivitách oblasti - nefungující systém informovanosti návštěvníků
36. nedostatečná propagace a spolupráce subjektů v oblasti
37. nedostatečný přístup k moderním technologiím (chybí veřejný internet v obcích, kempech)
38. nedostatečný navigační systém k památkám, přírodním a kulturním atraktivitám
39. nedostatečná kvalifikovaná pracovní síla v oblasti cestovního ruchu

4.2.3 Příležitosti

1. zvýšený zájem o poznávací pobyty v České republice
2. venkovská atraktivní příroda pro ekologicky šetrné formy cestovního ruchu
3. růst poptávky po moderních produktech cestovního ruchu (cykloturistika, venkovská turistika)
4. přírodní podmínky rozvoje cykloturistiky v kraji – z důvodu malé hustoty cyklostezek
5. státní a regionální koncepce zabývající se rozvojem cestovního ruchu
6. spolupráce obcí v rámci mikroregionů, spolupráce subjektů cestovního ruchu
7. možnost dotací z fondů Evropské unie
8. realizace regionálních projektů
9. udržování stávajícího stavu a jeho vylepšování po částech
10. vyvolat zájem generace nových uživatelů kempů novým produktem a zařízením, odpovídajícím úrovni poptávky mladší a cílové skupiny
11. zvýšení úrovně infrastruktury, zlepšení kvality služeb, modernizace
12. rozvoj infrastruktury cestovního ruchu pro mimo sezónní období a špatné počasí (koupaliště, sportovní haly)
13. prodloužení turistické sezóny
14. vytvoření navigačních a informačních systémů
15. zlepšení informačního toku o nabídce služeb, produktů a kapacitách ČR
16. existence druhého bydlení pro rozvoj cestovního ruchu (zejména venkovského – zemědělského)

17. dostatek vhodných oblastí pro rozvoj venkovského cestovního ruchu
18. rychlejší ekonomický růst prostřednictvím rozvoje malého a středního podnikání nepoškozujícího životní prostředí a krajinu
19. kempy jsou na Vltavě aktivitou, která je poptávána v rámci Strategických dokumentů a v kombinaci se šetrnými formami turistiky jsou prioritou regionu a kraje [59]
20. rozšíření CR a turistiky do nevyužívaných, ale atraktivních míst oblasti
21. možnost využití srazů zájmových skupin, rybářských závodů apod. pro obsazení kempů v období, kdy hlavním důvodem pro návštěvu kempů není voda (podzim)
22. vytváření vazeb k prostředí - návštěvnost vykazuje tendenci k opakování - loajalita
23. vznik nových a podpora stávajících kulturních akcí

4.2.4 Ohrožení

1. vysídlování a vylidňování malých obcí
2. možnost vzniku sezónně mrtvých sídel – vesnice přes léto žijí jen díky rekreantům, poté dojde k vylidnění
3. generační problém - stálí návštěvníci zestárnou a přestanou oblast navštěvovat
4. klesající zájem mladých lidí o dovolenou pod stanem
5. požadavky zejména mladších návštěvníků na vyšší úroveň služeb
6. růst oblíbenosti přímořské rekreace
7. poškozování přírodních hodnot, znečištění životního prostředí
8. ztráta konkurenceschopnosti, konkurence jiných regionů a mezi kempy – změna nabídky konkurenčních kempů na Orlíku
9. citlivost stálých rekreantů na změny a hlučné návštěvníky
10. citlivost zákazníků na zvyšování cen služeb
11. nedůvěra návštěvníků v bezpečnost a kvalitu služeb
12. omezení investic do opravy památek
13. podceňování úzké souvislosti kvalifikované pracovní síly s kvalitou poskytovaných služeb
14. změna trendů v cestovním ruchu
15. legislativní změny
16. dlouhodobá neudržitelnost stávající úrovně kempů při rentabilní výši návštěvnosti
17. nepředvídatelné vlivy – špatné počasí, živelné pohromy

4.2.5 SWOT matice

Tabulka č. 1 – SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	A) 10,13,19,20,21 F) 36 B) 7,10,13,22,23 CH) C) 13,14,16 13,15,16,21 D) 13,35,38 I) 36,35,38 E) 1,10,11,22,24,25 J) 21	G) 2,3,4,5,6,7 L) 2-7,9-12 H) 3,7,12,14 M) 16,17 K) 2-10,12 N) 2,5,6,7
Příležitosti (O)	WO strategie	SO strategie
A) 8,12,11 B) 2,3,4,7,8,13,20 C) 1,10,11 D) 11,14,15 E) 1,13,20,21,23 F) 6 G) 2,3,16,17 H) 2,20 I) 6,11,14,15 K) 1,2,3,6,13,15 L) 2,3,6,15,13,20,23	A) Rozvoj sportovně-rekreačních zařízení, areálů a zábavních zařízení - možnost aktivnějšího trávení volného času i za špatného počasí a mimo hlavní sezónu B) Rozvoj sítě cyklostezek včetně infrastruktury, budování hiposteze, naučných stezek C) Rozšíření ubytovacích kapacit D) Značení cyklostezek, hiposteze, naučných stezek a stezek pro pěší, zlepšení navigačního systému k památkám, v kempech E) Vytvoření produktů s jarní a podzimní tematikou, tvorba pobytových balíčků mimo sezónu, využití zájmových srazů F) Spolupráce subjektů CR I) Vytvoření informačního systému, propagace oblasti	G) Rozšíření nabídky stávajících zařízení nabízejících formy venkovského cestovního ruchu H) Udržení hustoty sítě pěších turistických tras a vytváření nových turistických tras K) Zviditelnění destinace, přilákat návštěvníky – prostřednictvím např. webových stránek a jiných komunikačních prostředků L) Zaujmout produkty, které pomohou rozptýlit cestovní ruch do zajímavých, ale nevyužívaných míst v oblasti
Ohrožení (T)	WT strategie	ST strategie
CH) 4,5,8 J) 5,8 M) 3,4,5,6 N) 7	CH) Zvýšení úrovně kempů J) Rozšíření doplňkových služeb	M) Zaujmout novými produkty mladou generaci (zvýšit úroveň infrastruktury) N) Zachovat přírodní hodnoty

Zdroj: vlastní práce

4.2.6 Interpretace výsledků jednotlivých oblastí SWOT analýzy

Přírodní atraktivita a kulturně historické památky

Výsledky dotazníkového šetření jednoznačně potvrdily, v čem spočívá atraktivita oblasti pro návštěvníky. Turisty láká především krásná příroda, klidné, nerušené prostředí a vodní nádrž, která nabízí vhodné podmínky k návštěvám a vodní rekreaci. Spolu s kulturně historickými památkami tak oblast nabízí četné možnosti pro aktivní, poznávací i odpočinkové formy cestovního ruchu.

Geografická poloha je výhodná, neboť oblast leží mezi Prahou a Českými Budějovicemi, dobrá je především dostupnost oblasti pro silniční dopravu.

Loajalita návštěvníků se projevuje opakovanými návštěvami. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří turisté navštěvují oblast pravidelně, např. i dvacet let. Poptávka po službách kempů má trvalý charakter a kempy nemají problémy s návštěvností. Do kempů jezdí každoročně tzv. paušálisté, kteří zde pobývají v karavanech celé léto.

Nevyužití potenciálu oblasti

Problémem je zejména nevyužití kulturně historického potenciálu oblasti, jelikož naprostá většina návštěvníků se kromě vodní nádrže Orlík orientuje pouze na návštěvy dvou nejvýznamnějších historických památek v oblasti, hradu Zvíkov a zámku Orlík. Většina návštěvníků se do oblasti jezdí pouze vykoupat, lodí na výlet a případně navštívit zámek nebo hrad. Ostatní památky a zajímavá místa jsou opomíjena. Proto se projevuje přetíženost těchto atraktivit a nerovnoměrné rozložení cestovního ruchu v oblasti.

Dopravní infrastruktura a obslužnost

Za slabou stránku je považováno nedostatečné dopravní napojení oblasti, neboť zde chybí přímé vlakové spojení do blízkosti vodní nádrže a hlavních památkových objektů. Nejbližší vlaková stanice se nachází v Milevsku, které je od nádrže vzdáleno 20 km. Nedostačující je provázanost a koordinovanost železniční a autobusové dopravy. Lokální autobusové spoje jsou přizpůsobeny pouze pro cestování do zaměstnání a škol a nevyhovují potřebám individuální turistiky. Stejně tak autobusová linka z Prahy, která jezdí ráno do oblasti a odpoledne zpátky, je pro potřeby turistů nevyhovující. Turistickému ruchu tedy rozsah autobusové dopravy přispívá v míře minimální. V převážné míře je kvalita obsluhy většiny sídel poměrně špatná, počet spojů poměrně nízký. Nepříznivým

faktorem je také přetíženost hlavní přístupové silnice z Prahy do Strakonice v dopravních špičkách a špatná technická kvalita některých komunikací.

Výhodou dopravní infrastruktury je poměrně hustá síť silnic druhé a třetí třídy, která činí oblast dobře dostupnou pro silniční automobilovou dopravu. Příznivým jevem je hustá značená síť turistických stezek, trvale udržovaná Klubem českých turistů, a v okolí Sedlčan a Písku také hustá síť cyklostezek.

Vykrytí oblasti cykloturistickou infrastrukturou je však nerovnoměrné a v některých částech oblasti nedostatečné, navíc ve špatné technické kvalitě. Chybí návaznost cyklostezek na Jihočeský kraj a problémem se zde stává nesouhlas vlastníků lesních pozemků s vybudováním cyklostezek na jejich území.

Sezónnost CR

Za výrazný problém lze označit vysokou sezónnost cestovního ruchu v oblasti. V létě se projevuje přetíženost lokality a jak vyplynulo z dotazníkového šetření, přeplnění lidmi je negativním faktorem i pro návštěvníky kempů. Slabou stránkou je také především krátká sezóna, začínající 1. června a končící začátkem školního roku, a s tím související nedostatečná nabídka mimo sezónních produktů.

Infrastruktura cestovního ruchu

Největší slabinou oblasti je nedostatečně rozvinutá infrastruktura cestovního ruchu, mnohdy v nedostačující kvalitě. Problémem jsou především zastaralé kempy, které svou nízkou úrovní především hygienického zázemí neodpovídají současným standardům ani požadavkům návštěvníků a požadované kapacitě. Některé kempy v důsledku své přetíženosti někdy turisty odmítají. Vysoké vedlejší náklady na provoz kempů jsou příčinou nedostatku finančních prostředků na jejich obnovu. V kempech je také neudržovaný a neupravený terén. Jako nedostatečné se jeví také ubytovací kapacity pro náročnější klientelu, nabídka doplňkových služeb a produktů cestovního ruchu. V oblasti chybí dostatečná nabídka zařízení nabízejících možnosti kulturního a sportovního vyžití, především za špatného počasí. Infrastruktura pro sportovní vyžití je často zastaralá a neodpovídá současným standardům (př. v některých místech stará hřiště či asfaltové kurty).

Rekreační prostory

V současnosti se také projevuje zatíženost oblasti, plochy jsou vyčerpané. Chybí volné prostory, neboť mimo lesní pozemky všude již stojí kempy, rekreační zařízení nebo soukromé chaty. Rozvoj cestovního ruchu musí respektovat možnosti území a limity jeho funkčního využití a musí být v souladu s principy udržitelného rozvoje. Nepříznivým jevem je také místy neudržovaná krajina.

Životní prostředí

Současné znehodnocení jakosti vody v nádrži Orlík je způsobeno přemnožením sinic a řas, jež je vyvolané vysokým stupněm eutrofizace vody v nádrži, tj. nadměrným přísunem znečištění ve formě živin. Nadměrný přísun živin je způsoben zejména dlouhodobým nedostatečným čištěním odpadních vod a splachy ze zemědělských půd. Kvalita vody je pro návštěvníky poměrně častým problémem a odrazuje mnoho z nich zejména od dlouhodobého pobytu. Negativním jevem jsou špatné zprávy médií o kvalitě vody. Na některých místech není situace tak kritická, jak podávají zprávy v médiích, a problémem je, že lidé se na obecním úřadě nebo v kempu o aktuálním stavu vody telefonicky neinformují.

Okolí vodní nádrže Orlík je často velmi znečištěné, nepříjemnou skutečností zůstávají zejména špinavé pláže, neboť na březích nádrže bývá pohozeno velké množství odpadků, které se někdy vyskytují i ve vodě mezi koupajícími se turisty. V některých částech může být nepříznivým faktorem také hluk a rušný noční život, který skýtá provoz pohostinských zařízení až do ranních hodin nebo zábavné atrakce v kempu Trhovky, jež vadí některým hostům. Negativní vliv na životní prostředí má také velká motorizace a přeplnění kempů automobily.

Informovanost

Za slabou stránku lze také označit nefungující systém informovanosti návštěvníků, nedostatečnou propagaci a nedostatek snadno dostupných informací o turistických službách a atraktivitách oblasti. Množství, heterogenita a rozmístění cílů a atraktivit vyžaduje dobré zajištění informacemi a kvalitním orientačním značením turistických cílů. Přesto je navigační systém k památkám, přírodním a kulturním atraktivitám, stejně jako poskytování informací o regionu, nedostatečný. V tábořištích také chybí přístup k internetu, který turisté v současnosti často vyžadují i o dovolené.

Nekvalifikovanost personálu

V některých zařízeních cestovního ruchu chybí dostatek kvalifikované pracovní síly a stávající úroveň personálu je nedostatečná. Tyto okolnosti nepříznivě působí na kvalitu služeb. Význam této oblasti pro rozvoj ekonomiky a cestovního ruchu zůstává nedoceněn.

Trendy v CR

Dalším problémem je rapidní pokles rodinné rekreace a úbytek víkendových návštěvníků pod stanem. Letní dovolená v kempu se mění z hlavního pobytu pouze na doplněk dovolené hlavní. Důvodem úbytku je silný vliv konkurenčních prostředí přímořské rekreace a mimo sezónní výběr dovolené především v exotických oblastech.

5. STRATEGICKÉ CÍLE A OPATŘENÍ

Z předcházející analýzy vyplynul nesoulad mezi současným a ideálním stavem využívání oblasti rekreačními aktivitami. Nejzásadnějším nedostatkem je přetíženost lokality v letních měsících a infrastruktura cestovního ruchu mnohdy nevyhovující současným standardům a požadavkům návštěvníků. Tento fakt může mít vliv i na konkurenceschopnost oblasti, neboť nabídka cestovního ruchu se neustále rozšiřuje a uplatnit se v sílící konkurenci jiných turistických oblastí je stále obtížnější. Požadavky zákazníků, účastníků cestovního ruchu na straně poptávky, se rovněž zvyšují. Potenciální zákazník vždy hledá uspokojení svého zájmu prostřednictvím nabídek, které posuzuje a navzájem vyhodnocuje. Získat zájem zákazníka znamená zaměřit se na informovanost, na budování image, na vzbuzování potřeb a na následné uspokojování těchto potřeb.

Destinace by v budoucnu měla poskytovat návštěvníkům možnosti trávení volného času nejrůznějšími způsoby a aktivitami a především nabídnout služby v dostačující kvalitě. Taktéž by měl být zejména rozptýlením návštěvnosti i do jiných míst v oblasti eliminován problém přetíženosti hlavních turistických atraktivit.

Proto je hlavním strategickým cílem koordinovaný kontinuální rozvoj cestovního ruchu v destinaci, rozvinutá kvalitní infrastruktura využitelná pro všechny cílové skupiny návštěvníků a obyvatel oblasti a optimální využití potenciálu oblasti pro vytvoření široké nabídky produktů cestovního ruchu.

Východiskem pro formulaci cílů kromě hlavních problémových okruhů zjištěných ze SWOT analýzy je definování hlavních cílových skupin návštěvníků. Ty souvisí s druhy cestovního ruchu, které destinace nabízí. Těmi jsou aktivní, poznávací i odpočinkové formy cestovního ruchu, hlavní skupiny návštěvníků tedy tvoří:

- Milovníci přírody – turisté zajímající se o poznání přírodních pozoruhodností
- Kulturně orientovaní návštěvníci – turisté zajímající se o kulturní i historické památky a kulturní akce
- Aktivně orientovaní turisté – cyklisté, pěší turisté, milovníci vodních sportů, rybáři
- Návštěvníci hledající odpočinek a relaxaci u vody

5.1 Strategické rozvojové oblasti

V návaznosti na hlavní problémové okruhy, které vyplynuly ze SWOT analýzy, byly definovány čtyři rozvojové strategické oblasti, na které by měla být zaměřena pozornost v rámci snahy o dosažení optimálního stavu cestovního ruchu v oblasti. Strategické rozvojové oblasti jsou dílčími částmi celkové strategie, tvořící základní oblasti cestovního ruchu, v rámci kterých musí být dosaženo změn. Pro jednotlivé oblasti jsou dále specifikovány dílčí cíle a z nich vycházející strategická opatření, jejichž realizace by měla vést k naplnění cílů.

1. Infrastruktura cestovního ruchu
2. Produktová nabídka cestovního ruchu
3. Kvalita služeb cestovního ruchu
4. Marketing a informační servis

1. Infrastruktura cestovního ruchu

Základem dobrého uspokojení potřeb návštěvníků je zajištění odpovídající úrovně infrastruktury cestovního ruchu. Ta zahrnuje oblast dopravní infrastruktury, zejména té, která má význam právě pro cestovní ruch (např. parkoviště, cyklostezky, hipostezky a pěší stezky, vodní cesty a přístaviště atd.), oblast ubytovacích a stravovacích kapacit, oblast orientačních systémů pro návštěvníky a turisty atd. [59].

Dílčí cíle: Rozvoj sportovně rekreačních aktivit v oblasti, odstranění nedostatků v nabídce pro volný čas, i za špatného počasí, rozšíření ubytovacích kapacit v kempech, zkvalitnění navigačního systému.

Vzhledem k situaci v oblasti jsou pro tuto strategickou oblast navržena následující strategická opatření:

- Rozvoj kvalitních sportovně-rekreačních zařízení, sportovních areálů a zábavních zařízení umožňujících aktivnější trávení volného času, i za špatného počasí a mimo hlavní sezónu
- Rozvoj sítě cyklostezek včetně příslušné infrastruktury
- Udržení hustoty sítě pěších turistických tras a vytváření nových turistických tras včetně příslušné infrastruktury

- Budování hipostezek, naučných stezek
- Rozšíření ubytovacích kapacit vystavěním nových chatek v kempech, resp. nákupem karavanů
- Značení cyklostezek, hipostezek, naučných a tematických stezek a stezek pro pěší
- Zlepšení navigačního systému k památkám, na příjezdových komunikacích a na místech soustředění návštěvníků (např. směrovky, plány, informační tabule atd.)

2. Produktová nabídka cestovního ruchu

Uspěť na trhu cestovního ruchu, tedy přilákat do destinace návštěvníky a turisty, nezaručí jen samotná existence různých druhů atraktivit, možností pro sportovní aktivity apod. Jedním z významných marketingových nástrojů pro podporu rozvoje cestovního ruchu v destinaci je tvorba produktů a produktových balíčků, které rozšiřují nabídku turistických možností v dané destinaci a svým tematickým zaměřením napomáhají odlišit se od ostatních destinací [59].

Oblast nabízí několik dosud málo využívaných možností pro cestovní ruch, které je nutné připravit a přiblížit návštěvníkům. Tento potenciál má povahu některých vhodných forem cestovního ruchu jako je agroturistika, hipoturistika, rozmanitých forem poznávací turistiky včetně ekoturistiky, i málo využívaných prostorů či turisticky zajímavých lokalit.

Dílčí cíle: Prodloužení sezóny cestovního ruchu a zvýšení rovnoměrnosti ve využívání rekreačního potenciálu oblasti, využití ubytovacích kapacit i mimo sezónu, rozšíření nabídky o regionální produkty, produkty se zaměřením na formy venkovské turistiky.

Strategická opatření:

- Vytvoření produktových balíčků ve formě 3 - 5 denních pobytů mimo hlavní sezónu, zahrnující ubytování, stravování a doprovodný program zaměřený buď na jednu formu cestovního ruchu, častěji však na kombinaci několika forem – př. poznávací cestovní ruch s cykloturistickými výlety
- Využití zájmových srazů, př. rybářských závodů, výlovů rybníků
- Vytvoření nových produktů s podzimní nebo jarní tematikou, pořádání různých turistických výletů za poznáváním kraje nebo především kulturních akcí s historickou tradicí, např. přehlídky šermířského umění

- Rozšíření nabídky stávajících zařízení nabízejících formy venkovského cestovního ruchu
- Spolupráce subjektů cestovního ruchu

3. Kvalita služeb cestovního ruchu

Ze SWOT analýzy vyplynul nedostatek týkající se kvality kempů, hygienického zázemí, orientačního systému. Jedná se o služby, které nejsou přímými atraktivitami cestovního ruchu, avšak které jsou podmínkou pro využití těchto atraktivit. Z pohledu marketingu se tedy jedná o tzv. hygienické faktory, jejichž existence nevytváří motivaci pro pobyt či návštěvu dané destinace, ale naopak jejich absence nebo nízká kvalita významně snižují zájem klientů o návštěvu dané destinace (ubytování, stravování, informační služby, finanční služby, doplňkové služby typu půjčoven a servisů, orientační systém atd.). Jde tedy o služby, které dotvářejí jádro turistického produktu do konečné podoby [59].

Dílčí cíle: Vytvoření příjemného zázemí pro krátkodobé i dlouhodobější pobyty návštěvníků, rozšiřovat cílovou skupinu v kategorii mladších návštěvníků, zároveň udržovat vztah se stávajícími pravidelnými zákazníky, poskytnout návštěvníkům požadovaný standard služeb a udržet si konkurenceschopnost mezi jinými destinacemi.

Strategická opatření:

- Zvýšení úrovně hygienického zázemí v kempech
- Rekonstrukce a modernizace stávajících budov v kempech
- Rozšíření služeb v kempech – recepce, prádelna, kuchyně
- Rozšíření půjčoven – lodí, šlapadel, kol
- Zřízení veřejného internetu v kempech

4. Marketing a informační servis

Existenci široké nabídky cestovního ruchu je třeba podpořit kvalitním systémem, nabízejícím informace potenciálním i stávajícím turistům. Jednou z příčin nedostatečné a nekoordinované propagace nabídky potenciálu cestovního ruchu oblasti je nízká úroveň spolupráce aktérů a nevyužívání synergického efektu při přípravě společných marketingových aktivit (zejména propagačních materiálů) s komplexní nabídkou území.

Dílčí cíle: Koordinovaná a systematická propagace kraje, fungující informační systém pro všechny návštěvníky a obyvatele, zajištění přísunu aktuálních informací mezi subjekty cestovního ruchu.

Strategická opatření:

- Informační a rezervační systémy – zejména webové stránky, nejen prezentovat krajinu ale informovat o konkrétních možnostech využití volného času
- Propagace oblasti – internetová prezentace v jazykových mutacích, informační letáky
- Spolupráce subjektů – provozovatelé služeb s cestovními kanceláři, informačními centry

6. PLÁN ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU

Na strategická opatření navazuje plán rozvoje cestovního ruchu, který se zaměřuje na identifikaci základních projektů k naplnění opatření a dílčích cílů jednotlivých strategických rozvojových oblastí. Pro každou oblast jsou v této části navrženy příklady konkrétních aktivit, které by měly přispět ke splnění dílčích cílů.

1. Infrastruktura cestovního ruchu

Název projektu: Jednotný orientační systém cestovního ruchu

Cíl projektu: Vytvoření jednotného orientačního systému pro podporu rozvoje cestovního ruchu v oblasti.

Aktivita:

- Návrh systému
- Zpracování projektu
- Zajištění financování
- Výroba značení
- Rozmístění značení v terénu

Výstup projektu: Vytvořený orientační systém sloužící návštěvníkům a turistům přijíždějícím do oblasti k lepší orientaci

Realizace projektu: 1 rok

Zdroje financování: Kraj, obce, Evropská unie, soukromí investoři (vlastníci nebo provozovatelé atraktivit)

Název projektu: Cyklostezka po pravém břehu Orlické přehrady

Cíl projektu: Zlepšení infrastruktury a podpora cyklistiky jako ekologicky šetrné formy cestovního ruchu.

Aktivita:

- Vyhledat optimální vedení stezky
- Zpracování projektu
- Získání finančních prostředků
- Zjistit a projednat vedení stezky s vlastníky dotčených pozemků
- Připravit některé úseky do fáze stavebního povolení
- Vyhledat páteřní body stezky a vybavit je mobiliářem

Výstup projektu: Značená a mobiliářem vybavená cyklostezka podél pravého břehu nádrže

Realizace projektu: 1 – 5 let

Zdroje financování: Stát, kraj, obce, Evropská unie

Název projektu: Vybudování sportovně zábavního zařízení

Cíl projektu: Rozšíření nabídky pro aktivnější využití volného času, i za špatného počasí a mimo hlavní sezónu, zlepšení úrovně sportovní infrastruktury.

Aktivity:

- Zpracování projektu a zajištění potřebné dokumentace
- Zajištění potřebných povolení
- Získání finančních prostředků
- Stavba objektu
- Vybavení objektu

Výstup projektu: Sportovně zábavní zařízení nabízející aktivní trávení volného času (bazén, fitness, bowling atd.)

Realizace: 1 – 5 let

Zdroje financování: Soukromí investoři, obce, kraj

2. Produktová nabídka cestovního ruchu

Název projektu: Pobytový zájezd

Cíl projektu: Vytvoření produktu ve formě čtyřdenního pobytu, zaměřeného na poznávání kultury a historie a především na aktivní trávení dovolené, rozšíření cestovního ruchu i do méně navštěvovaných míst v oblasti.

Aktivity:

- Navrhnout program zájezdu – cyklistické výlety s možností zapůjčení kol, zaměřené na poznání jiných zajímavostí oblasti než jsou hlavní památkové objekty (např. rozhledna Onen Svět, poutní místo Maková Hora nebo obce Mirovice, s muzeem Mikoláše Alše a Matěje Kopeckého, Rakovice a Čimelice, známé tzv. „Čimelickým Barokem“), projížďka lodí po Orlické nádrži, návštěvu hradu Zvíkov, zámku Orlík, a zájezd do Milevska – prohlídka města, klášterního areálu, parku, návštěva muzea
- Kalkulace nákladů – ubytování s polopenzí, doprava v rámci návštěv kulturních památek, průvodce, vstupné

- Propagace zájezdu Informačním centrem Milevsko, nabídnutí do nabídky cestovních kanceláří

Výstup projektu: Zájezd, který by realizoval jakýkoliv hotel v oblasti, zahrnující návštěvu kulturně historických památek a cyklistické výlety

Realizace – Do 1 roku (mimosezónní období – jaro, podzim).

3. Kvalita služeb

Název projektu: Zvýšení úrovně kempů

Cíl projektu: Přispět ke zvýšení úrovně hygienického zázemí v kempech.

Aktivita:

- Zajištění projektové dokumentace na realizaci stavby
- Získání potřebných povolení
- Zajištění financování
- Stavba objektu služeb
- Vybavení objektu služeb

Výstupy projektu: Objekt služeb, který bude obsahovat sociální zařízení, sprchy na mincovní automat, kuchyň s kuchyňským nábytkem, elektrickými sporáky napojenými na mincovní automat, lednicemi k pronájmu, prádelnu s pračkami a sušičkami napojenými na mincovní automat

Realizace projektu: 1 – 5 let

Zdroje financování: Vlastníci kempů, obce, kraj, Evropská unie

Název projektu: Zkvalitnění a rozšíření doplňkových služeb v kempu

Cíl projektu: Poskytnutí vhodných doplňkových služeb návštěvníkům kempů.

Aktivita:

- Zajištění prostor pro poskytování daných služeb
- Získání finančních prostředků
- Nákup potřebných zařízení (šlapadel, kol, počítačů atd.)
- Zavedení internetu

Výstupy projektu: Půjčovny kol, lodí, šlapadel, sportovních potřeb, zřízení veřejného internetu v kempech, tábořištích

Realizace projektu: Do 1 roku

Zdroje financování: Soukromí investoři – vlastníci kempů, provozovatelé půjčoven

4. Marketing a informační servis

Název: Zkvalitnění informačního systému v oblasti

Cíl projektu: Poskytovat skutečným i potenciálním návštěvníkům aktuální a dostatečné informace o oblasti, infrastruktuře, službách, usnadnění návštěvníkům volbu formy ubytování díky přehlednému seznamu všech ubytovacích zařízení.

Aktivita:

- Zpracování projektu
- Získání finančních prostředků
- Vytvoření jednotných webových stránek prezentujících veškerá ubytovací, stravovací, sportovní zařízení v oblasti, s možnostmi trávení volného času, podrobným popisem a důležitými informacemi o všech zařízeních, s kontakty
- Zapojení všech provozovatelů služeb CR
- Spolupráce subjektů

Výstupy projektu: Webové stránky poskytující návštěvníkům veškeré potřebné informace o oblasti

Realizace: 1 – 5 let

Zdroj financování: Kraj, obce, provozovatelé zařízení

Název projektu: Propagace oblasti

Cíl projektu: Zviditelnění destinace a přilákání návštěvníků, vyvolání touhy navštívit destinaci.

Aktivita:

- Zpracování potřebné dokumentace
- Získání finančních prostředků
- Zajištění internetové prezentace oblasti – vytvoření webových stránek v jazykových mutacích, prezentovat konkrétní možnosti trávení volného času
- Vytvoření ostatních propagačních materiálů – letáků, prospektů
- Spolupráce subjektů

Výstupy projektu: Propagační materiály sloužící k přilákání návštěvníků a informování o oblasti a možnostech trávení volného času

Realizace: 1 – 5 let

Zdroje financování: Obce, kraje, Evropská unie

7. NÁVRH PROJEKTU

Z předchozích kapitol vyplynulo, že ve sledované oblasti je možná realizace mnoha projektů, které by mohly eliminovat řadu zjištěných problémů. Za jeden ze zásadních nedostatků v této rekreační oblasti lze považovat nízkou úroveň některých kempů a především úroveň jejich hygienického zázemí. Proto bude v této části diplomové práce navržen projekt, který bude zaměřen na řešení tohoto problému v kempu Podskalí.

7.1 Popis podstaty projektu a jeho etap

Název projektu – Zvýšení úrovně kempu

Projekt je zaměřen na zvýšení úrovně kempu, jeho smyslem je nabídnout návštěvníkům služby v požadovaném standardu a udržet si tak konkurenceschopnost. Základním stimulem pro rekonstrukci kempu je úroveň hygienického zázemí, která neodpovídá současným standardům ani požadavkům návštěvníků.

7.1.1 Cíl projektu

Jak vyplývá ze smyslu projektu, jeho cílem je rozvoj infrastruktury cestovního ruchu, který spočívá především ve vytvoření kvalitního zázemí a rozvoji služeb pro návštěvníky kempu, umístěného v atraktivním místě na břehu Orlické přehrady, prostřednictvím vybudování objektu služeb s recepcí, sociálním zařízením, kuchyní a prádelnou, vybavení půjčovny kol, rozšíření ubytovací kapacity zakoupením karavanů a zajištění propagace projektu. Jedná se tedy o kompletní řešení provozních parametrů kempu, což přispěje ke spokojenosti zákazníků, k dlouhodobé stabilizaci a zlepšení návštěvnosti a zvýšení turistické atraktivity prostor.

7.1.2 Investor a lokalizace projektu

Investorem a provozovatelem projektu je obec, na katastru jejíž části se kemp nalézá. Obec je majitelem parcely, na níž se kemp nachází. Právní forma podnikatelského subjektu je „obec“. Obec je plátcem DPH a má živnostenské oprávnění pro poskytování služeb v cestovním ruchu [58].

7.1.3 Výchozí stav kempu a zdůvodnění projektu

Kemp se nachází na pravém břehu Orlické přehrady v krásném a klidném prostředí. Jedná se o kemp s umístěním stanů, karavanů a deseti chatek. Provoz je sezónní, dobu provozu schvaluje zastupitelstvo obce. V kempu jsou prováděny služby spojené s umístěním stanů, karavanů, chatiček a služeb s tím souvisejících - provoz WC, sprch, parkoviště. Jiná doplňková činnost obcí není provozována. Ostatní služby, jako stravování, půjčování loděk, provozování sportovišť, prodejna potravin a ostatního zboží, trafika, jsou provozovány převážně soukromými podnikateli a jinými firmami přímo v kempu nebo jeho těsné blízkosti [37].

Obec je provozovatelem kempu šestý rok. Kemp Podskalí vznikl krátce po zatopení stejnojmenné vsi přehradou Orlík v roce 1962. Původní rozloha kempu byla 5 x větší než současná. S nárůstem objektů pro individuální rekreaci vlivem dramatického rozvoje chataření a chalupaření v době normalizace poptávka po službách kempu klesala. V roce 1982 byla v zájmu společné rekreace pracujících převedena část kempu pro stavbu rekreačního areálu Chemopetrolu Litvínov. O kemp se začala starat společnost TeReZa (Tělovýchovná a rekreační zařízení Příbram), která měla kemp ve správě až do roku 1991. Do té doby byla infrastruktura kempu provizorní (jedno sociální zařízení a koryto na mytí). Po likvidaci společnosti TeReZa v roce 1991 přebrala kemp společnost Sportpropag, a.s., která zavedla elektrické přípojky pro karavany. V roce 1994 bylo na náklady obce rozšířeno sociální zařízení a objekt byl nadále provozován bez významných investic [58].

V roce 2003 se obec rozhodla nájemní smlouvy k pozemkům zrušit a provozovat kemp vlastními silami. Byly zahájeny rekonstrukční práce, posíleny přípojky elektrické energie, došlo k rekonstrukci sociálního zařízení. Obec každoročně do rozvoje kempu investuje prostředky z jeho výnosů. Návštěvnost kempu za poslední roky klesala. Důvodem je změna dostupnosti zahraničních dovolených a nárůst konkurence. Příjmy z kempu byly prakticky shodné, neboť propad v návštěvnosti vykryli stálí hosté, kteří do kempu jezdí tradičně řadu let [58]. Celková plánovaná dimenze objektu služeb je stanovena na kapacitu kempu, tj. 200 osob. Očekává se, že vlivem rozšíření nabídky o karavany bude posílen počet jarních a podzimních návštěvníků a podaří se rozšířit provoz kempu o jeden měsíc.

7.1.4 Etapy projektu

Předinvestiční fáze

- prosinec 2008 – květen 2009
- zajištění projektové dokumentace na realizaci stavby

Investiční fáze

- červen 2009 – březen 2010
- realizace výběrových řízení
- stavba objektu služeb
- nákup karavanů pro rozšíření ubytovací části
- kompletní vybavení objektu služeb
- nákup počítačů pro provoz a veřejný internet
- nákup kol a servisních sad
- propagace projektu

Provozní fáze

- zahájení plného provozu od 1. 4. 2010

7.1.5 Výstupy projektu

Projekt by měl řešit především nízký standard nabízených služeb, riziko ztráty konkurenceschopnosti na trhu, nespokojenost návštěvníků s nabízenými službami a také by měl pomoci prodloužit dobu pobytu návštěvníků v kempu. Proto byly určeny tyto výstupy:

Prostor recepce

- recepce se zázemím pro obsluhu (kancelářské vybavení, lednice, sklad)
- vybavení pro turisty, tj. přístup na internet, odpovídající nábytek a technické vybavení pro provoz veřejného internetu

Toalety a sprchy

- 6 toalet pro ženy, 5 toalet pro muže
- 4 sprchy pro ženy, 4 sprchy pro muže
- sprchy budou vybaveny mincovním automatem

Prádelna

- 3 pračky napojené na mincovní automat

Kuchyně včetně vybavení

- 4 kuchyňské pracovní stoly s vaříčem, dřezem
- každý stůl bude mít zabudovaný mincovní automat
- 14 lednic pro možnost pronájmu na 1 den

Karavany k pronájmu

- použité karavany o délce 4 m k pronájmu trvale umístěné v prostorách kempu

Půjčovna jízdních kol

- v prostorách stávající recepce
- 12 horských kol
- základní vybavení pro cykloturistiku (brašny, přilby, světla, zámek)
- základní servisní sada pro opravu kol

7.2 Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix

Pro tuto část návrhu projektu jsou důležité výsledky provedeného dotazníkového šetření a uskutečněných analýz (PEST, SWOT). Projekt vychází především z těchto zjištěných skutečností:

- úroveň hygienického zázemí v kempech neodpovídá současným standardům ani požadavkům návštěvníků,
- staré budovy v kempech v souhrnu neodpovídají požadované úrovni ani kapacitě,
- nedostatečná nabídka doplňkových služeb,
- nedostatečný přístup k moderním technologiím (chybí veřejný internet v obcích, kempech),
- hrozba ztráty konkurenceschopnosti, konkurence jiných regionů a kempů, změna nabídky konkurenčních kempů na Orlíku.

7.2.1 Cílové skupiny, jejich potřeby a odhad poptávky

Cílovými zákazníky, na které je projekt zaměřen a kteří budou využívat služby plynoucí z projektu, jsou návštěvníci kempu. Ty lze rozdělit do dvou skupin, a to na návštěvníky, kteří zde tráví víkend či několik dní o dovolené, a poté na tzv. celosezónní obyvatele kempu, kteří v kempu mají trvale umístěné karavany, za které platí paušální poplatky a tráví zde většinou celou sezónu. Potenciálními zákazníky kempu jsou samozřejmě

všichni turisté, kteří chtějí trávit dovolenou u vodní nádrže Orlík a hledají ubytování na jejích březích. Obecně se jedná o zájemce o vnitrozemskou turistiku, rekreaci u vody a vyznavače aktivního odpočinku jako jsou cykloturisté, pěší turisté, vodáci.

Odhad poptávky vychází z celkové kapacity kempu v sezónním provozu. Poptávku lze tedy odhadnout na 200 osob denně. Jedná se o nabídkový neboli disponibilní model, kdy lze předpokládat, že pokud bude nabídka dostatečně zajímavá, bude jí poptávka odpovídat.

Prostřednictvím výstupů projektu by měl cílový uživatel uspokojovat především potřeby ubytování, kvalitního sociálního zařízení a sprch, potřebu si v místě ubytování uvařit a u mnoha lidí v dnešní době také potřebu využít alespoň občasně internet i o dovolené. Obecně se dá říci, že každý člověk potřebuje během dovolené pro svůj pobyt odpovídající zázemí, ať už hledá zážitky z místa, kde se kemp nachází, sportovní vyžití v kombinaci s rekreací u vody a s návštěvou atraktivních míst v okolí nebo zázemí pro svůj koníček spojený s vodní hladinou jako např. rybolov nebo jachting.

7.2.2 Analýza konkurence

Cílový uživatel může hledat alternativní dostupné způsoby, kterými bude moci zajistit své potřeby. To mu může poskytnout právě konkurence s obdobnou nabídkou služeb. Mezi kempy u vodní nádrže Orlík, které jsou hlavní konkurencí zvoleného kempu, patří:

- **Kemp Trhovky** – ze zdejších je kempů největší a zároveň je jedním z nejvýznamnějších rekreačních středisek u vodní nádrže Orlík, nabízí ubytování v chatkách, stanech i karavanech, celkem je zde k dispozici 350 míst pro stany a obytné přívěsy a 7 chatek [54].
- **Kemp Bor** - přímo navazuje na areál Trhovky, má kapacitu 150 míst a je zde vhodný prostor především pro obytné přívěsy [24].
- **Kemp Salaš** – tento kemp je vhodný pro klidnou rodinnou dovolenou, pro důchodce, pro letní tábory pro děti i pro rybáře k rybaření na Orlické nádrži, nabízí ubytování v chatkách, od roku 2007 i v karavanech a stanech [50].
- **Kemp Popelíky** – leží na dohled z přehradní hráze, je zde 250 míst pro stany a karavany, nabízí také ubytování v chatkách [44].

- **Kemp Podskalí** – v kempu s kapacitou 200 osob je možno postavit stan, umístit karavan nebo si pronajmout některou z deseti malých chatiček, které jsou vybaveny vším potřebným zařízením [37].
- **Rekreační středisko Radava** – nabízí ubytování v chatkách a karavanech, oba typy ubytování jsou vybaveny pěkným dřevěným nábytkem a kuchyňskými kouty, kemp má nové sociální zařízení a umývárny se sprchovými kouty [48].
- **Autocamping Velký Vír** - v kempu je možné ubytování v chatách tří kategorií, v karavanech a ve stanech, před dvěma lety bylo v areálu vybudováno nové sociální zařízení [21].
- **Kemp Lavičky** – kemp na levém břehu Orlické nádrže, má kapacitu pro 70 stanových jednotek [39].
- **Kemp Spálenka** – stejně jako předchozí kemp patří obci Bohostice na levém břehu nádrže, má kapacitu pro 100 stanových jednotek [47].

Všechny kempy mají zavedenou elektřinu, pitnou vodu a mají recepci, sociální zařízení a sprchy. Pro srovnání vybavení kempů je uvedena následující tabulka, která obsahuje služby týkající se navrhovaného projektu, kdy písmeno N znamená, že danou službu kemp nenabízí. Také je uvedena tabulka pro cenové srovnání všech kempů.

Tabulka č. 2 – Srovnání vybavení kempů

Název kempu	Kuchyně	Lednice	Prádelna	Veřejný internet	Půjčovna kol	Karavany
Trhovky	N*	N*	N	N		
Bor	N	N	N	N	N	
Salaš			N	N	N	
Popelíky	N	N		N	N	
Radava			N	N	N	
Velký Vír		N	N	N		
Lavičky	N	N	N	N	N	N
Spálenka	N	N	N	N	N	N
Podskalí	N	N	N	N	N	

Zdroj: www.dokempu.cz, www.trhovky.info; *jen v chatkách, nikoliv pro stany a karavany

Tabulka č. 3 – Ceny v kempech pro rok 2008 v Kč/den

Název kempu	Karavan	Stan malý	Stan velký	Auto	Dospělí	Děti
Trhovky	45	35	45	30	25	12
Bor	45	35	45	30	25	12
Salaš	45	35	45	30	25	12
Popelíky	45	35	45	30	25	12
Radava	600*	-	-	-	-	-
Velký Vír	55	35	50	40	25	15
Lavičky	45	30	40	30	25	15
Spálenka	45	30	40	30	25	15
Podskalí	55	35	45	35	25	18

Zdroj: <http://www.radava.com/cenik.html>, www.trhovky.info, OÚ Klučenice, OÚ Bohostice

* v ceně zahrnut karavan, 4 osoby, auto

7.2.3 Marketingová strategie

Poslání projektu

Hlavním posláním projektu je zlepšení zázemí a vytvoření nových služeb pro návštěvníky kempu za účelem podpory dlouhodobé stabilizace i zlepšení návštěvnosti. Hlavním strategickým cílem je nabídnout stávajícím i novým zákazníkům odpovídající kvalitu ubytování a služeb, které budou na stejné kvalitativní i cenové úrovni jako jiné podobně vybavené kempy.

Zvolené strategie

Zvolenou strategií je strategie rozvoje stávajícího produktu (rozšíření ubytovací části) a vytvoření nového produktu (doplňkové služby). Cílem je zaujmout návštěvníky kempu produktem, který bude v porovnání se stávajícími službami nový. Záměrem je rozšiřovat cílovou skupinu v kategorii mladších návštěvníků, kteří mají tendenci k fluktuaci. Snahou je nasměrovat tyto návštěvníky novou úrovní služeb k usazení se, tedy přesvědčit je, aby se do kempu vraceli a stali se pravidelnými návštěvníky v oblíbené oblasti a kempu s odpovídajícím zázemím. Zde je možné předpokládat, že dojde k vytvoření nových vazeb na kemp a prostředí, které budou podporou stability kempu.

Je však také důležité udržet vztah se stávajícími pravidelnými návštěvníky, kteří jsou základem dobrého fungování kempu. Proto musí být nastavena zejména cenová politika tak, aby cenově citliví zákazníci nezměnili své místo pro ubytování během dovolené. Nedojde k navýšení základních cen, ale v některých případech (výběr poplatků za sprchy) pouze ke změně úhrad služeb.

7.2.4 Marketingový mix

Marketingový mix odpovídá dělení na 4 P – product, price, promotion, place.

7.2.4.1 Product - produkt

V souvislosti s projektem budou poskytovány tyto služby:

V kempu bude vystavěn objekt služeb, který bude obsahovat recepci s veřejným internetem, půjčovnu kol, sociální zařízení, sprchy, prádelnu, kuchyň. Dále bude zakoupeno deset karavanů k pronájmu, za účelem zvýšení ubytovací kapacity.

Poskytnutí zvolených doplňkových služeb by mělo zajistit co nejpohodlnější pobyt, kdy přítomnost prádelny, kuchyně, lednice a internetu může být významným faktorem pro maximalizaci délky pobytu.

7.2.4.2 Price - cena

Stávající nabídka produktů v kempu nebude změnami dotčena. Nastavení cen za poskytované služby vychází z těchto faktorů:

- Nastavení cen za ubytování se i s nárůstem kvality infrastruktury nebude měnit. Důvodem pro zachování cen je pozitivní přijetí změny stálými zákazníky a také udržení si konkurenceschopnosti v regionu.
- Nominální ceny za poskytované hygienické služby (tj. užití sprch) budou v porovnání se současným stavem zachovány, bude však limitován funkční čas, kdy je sprcha skutečně využívána. Doba cyklu tekoucí vody bude nastavena na pět minut.
- Ceny za doplňkové služby, tzn. kuchyň, prádelnu, půjčovnu kol a internet, jsou navrženy na základě cen vstupů, tj. energie, vodného a stočného a jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 4 - Cena doplňkových služeb

Služba	Délka cyklu	Kč
Sprcha	5 min	20
Kuchyně	30 min	15
Pračka	1 prací cyklus	20
Lednice	1 den	15
Internet	1 hod	30
Jízdní kolo	1 den	50

Zdroj: vlastní práce

- Kalkulace těchto cen je uvedena v kapitole 7.7.2.3 Jednotkové variabilní náklady.
- Zaváděcí fáze prakticky existovat nebude, proto není kalkulováno se zaváděcími cenami. Ceny budou v průběhu provozu upravovány s ohledem na zpětnou vazbu z provozu, míru amortizace a růst cen energií.

7.2.4.3 Promotion – marketingová komunikace

Nový produkt bude prezentován především prostřednictvím současných webových stránek kempu - podskali.webpark.cz a inzerátů v tisku (Příbramský deník). Prezentace nových poskytovaných služeb souvisí s promotion samotného kempu. V rámci promotion kempu je považováno za optimální nepoužívat popisné formy hezkého prostředí v okolí kempu, ale spíše zdůrazňovat zážitek a navrhnout konkrétní příklady, jak prožít víkend či dovolenou v kempu, využívat silná spojení se známými lokálními turistickými produkty (Orlík, Zvíkov) a samozřejmě komunikovat silné atributy podtrhující novou a kvalitní infrastrukturu v kempu.

7.2.4.4 Place - distribuce

Klíčem distribuce bude objednávání a rezervace místa přes telefon. Telefonní kontakt bude umístěn na webových stránkách i na všech materiálech o kempu, zejména tedy na letácích i v novinách. Bude se tedy jednat o přímou distribuci. Do budoucna bude distribuční kanál rozšířen o rezervační systém na webových stránkách, který objednávání značně usnadní a dojde k přiblížení zvyklostem mladé generace ve využívání moderních technologií.

7.3 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno v úvodu projektu, vlastníkem a provozovatelem projektu je obec, která je majitelem parcely, na níž se kemp nachází. Právní forma podnikatelského subjektu je „obec“. Obec je plátcem DPH a má živnostenské oprávnění pro poskytování služeb v cestovním ruchu. V projektu nejsou jiní partneři a přímí účastníci kromě investiční fáze, kdy je projekt řešen outsourcingem projektového manažera.

7.3.1 Tým projektu v investiční fázi

Vedoucí přípravného a realizačního týmu – starosta obce

- zajišťuje financování projektu
- zajišťuje komunikaci se zastupitelstvem obce
- kontroluje práci projektového manažera
- zajišťuje výběrová řízení na dodavatele
- kontroluje harmonogram akce
- kontroluje činnost účetní
- vede evidenci veškerých dokladů projektu

Hlavní koordinátoři – projektový a stavební manažer akce – outsourcing

Tyto funkce budou zastoupeny jednou firmou, která zajistí vše od přípravy a zhotovení projektové dokumentace, přes realizaci stavby, až k jejímu dokončení [43].

- zpracovává veškerou projektovou dokumentaci
- řídí realizaci projektu
- sestavuje a průběžně aktualizuje časový harmonogram přípravy a realizace výstavby obsahující mezní termíny pro přípravu projektové dokumentace, pro zajištění příslušných povolení, lhůty pro realizaci atd.
- kontroluje stav prací podle schváleného harmonogramu
- spolupracuje při přípravě požadavků pro dodavatele v rámci výběrového řízení
- vypracovává návrh stavebních smluv mezi vybranými stavebními dodavateli a obcí
- řídí výstavbu v souladu s podmínkami stavebních smluv
- kontroluje stav stavebních prací
- předává a přebírá jednotlivé stavební práce
- kontroluje správnost faktur
- zpracovává vyúčtování jednotlivých etap akce
- zajišťuje kolaudaci stavby
- uplatňuje případné reklamační nároky klienta vůči stavebním dodavatelům
- vypracovává závěrečnou zprávu akce

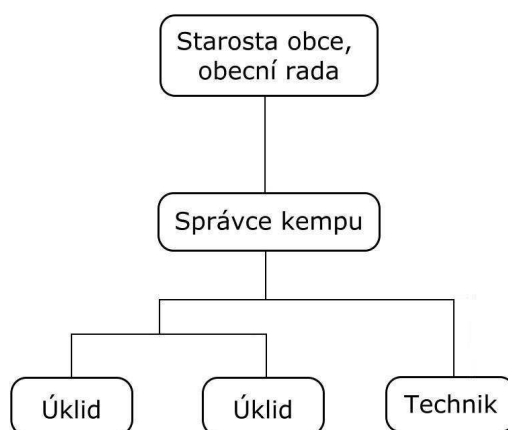
Účetnictví akce – účetní obce

- kontroluje správnost dokladů
- proplácí schválené faktury z vyhrazeného účtu

7.3.2 Provozní fáze

Realizací projektu nebude vytvořeno žádné nové pracovní místo. Současný personál kempu, který zaměstnává provozovatel kempu, sestává ze správce, dvou úklidových pracovníků a technika. Správce je zaměstnán na hlavní pracovní poměr a má na starost recepci, technik se stará o technickou správu majetku a základní údržbu a je zaměstnán, stejně jako dva úklidoví pracovníci, na poloviční úvazek pouze po dobu provozu kempu, tj. 6 měsíců. Náklady na jejich mzdy jsou započítány ve fixních nákladech v kapitole 7.7.2.2.

Obrázek č. 3 - Organizační struktura kempu



Zdroj: OÚ Klučenice

7.4 Technické a technologické řešení projektu

Technologie použité v rámci rekonstrukce kempu je možné kategorizovat do šesti skupin:

1. stavba a stavební součásti
2. způsob výběru poplatku za použití sprch, kuchyně a prádelny
3. vybavení kuchyně a prádelny
4. počítače ve vybavení recepce a pro provoz veřejného internetu
5. jízdní kola pro půjčovnu
6. karavany

7.4.1 Stavba a stavební součásti

Při provádění stavby je nutné dodržovat předpisy týkající se bezpečnosti práce a technických zařízení a dbát o ochranu zdraví osob na staveništi. Při stavbě budou dodržena ustanovení vyhlášky č. 137/1998 Sb. o požadavcích na provádění staveb a příslušných

technických norem. Ke stavbě je samozřejmě nutné stavební povolení, o které bude požádáno na Obecním úřadě v Milíně.

Projektová dokumentace

Stavba bude provedena podle projektové dokumentace ověřené ve stavebním řízení.

Projektová dokumentace obsahuje tyto nezbytné kroky [43]:

- příprava zakázky,
- návrh stavby,
- vypracování dokumentace pro územní řízení - prostorové a plošné uspořádání stavby, návrh připojení na inženýrské sítě, návrh základního statického a energetického řešení, obstarání dokladů k vydání územního rozhodnutí,
- vypracování dokumentace ke stavebnímu povolení, řízení,
- vypracování dokumentace pro provedení stavby - podrobná specifikace veškerých stavebních konstrukcí, veškerých stavebních materiálů, popis architektonického, výtvarného a funkčního řešení, popis technického řešení, např. údaje o stavebně-fyzikálních vlastnostech obvodového pláště, druh oken a dveří, vnitřní zařízení, úpravy pro invalidní osoby, údaje o technickém vybavení objektu (zdravotní technika, vzduchotechnika, elektroinstalace a umělé osvětlení, vnitřní potrubní rozvody atd.).

Na realizaci stavby budou dohlížet projektový a stavební manažer. Jak již bylo rozepsáno v kapitole 7.3, tyto funkce zajistí na základě smlouvy s obcí vybraná společnost zabývající se projektováním staveb. Firma bude mít na starost veškerou činnost spojenou s výstavbou objektu od prohlídky staveniště, zpracování projektové dokumentace, přes účast na výběru dodavatelů pro stavbu, technický dozor stavby až po zajištění kolaudace stavby.

Rozměry a dispoziční řešení stavby

V kempu bude vybudován objekt služeb o rozměrech 28 x 6 m z cihelných bloků Prima Term tloušťky 30 cm, na střešní krytinu bude použit boňský šindel. Stavba bude řešena dodavatelsky, na základě výběrového řízení. Dle konzultace a zkušeností vedoucího projektu, starosty obce, je celková cena stavby objektu služeb stanovena na 2 700 000 Kč.

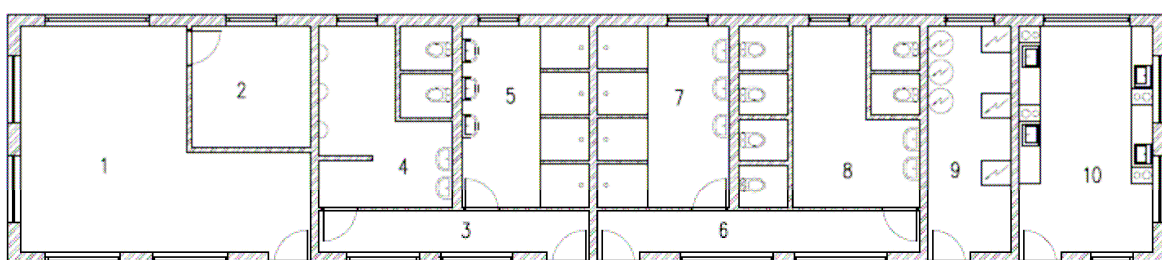
Budova bude sestávat ze tří spojených modulů:

Modul recepcce – prvním modulem je recepcce vybavená nábytkem, počítači s přístupem na internet, sklad, celkem 37,8 m².

Modul sociálního zařízení - WC muži, WC ženy, umývárna a sprchy muži, umývárna a sprchy ženy, celkem 78,5 m².

Modul služeb - technická místnost s bojlerem, pronajímatelnými pračkami, kuchyň vybavená pracovními stoly s vařičem a dřezem, pronajímatelnými lednicemi, celkem 28,5 m².

Obrázek č. 4 - Objekt služeb - půdorys



Zdroj: vlastní práce

1 – recepcce	6 – chodba ženy
2 – sklad	7 – sprchy ženy
3 – chodba muži	8 – wc ženy
4 – wc muži	9 – prádelna
5 – sprchy muži	10 – kuchyně

Charakteristika stavby:

- stavba je poměrně snadná, rychle realizovatelná a s předpoklady na lehkou údržbu
- stavba je modulová a v případě změn nároků na funkčnost je možná její adaptace
- rozvod teplé užitkové vody bude řešen s tzv. oběhem, tzn. že vždy poteče teplá voda nastavená termostatem ihned po spuštění vody senzorem
- výběr stavební technologie vyplynul z charakteru provozu – sezónní provoz bez zvýšených nároků na tepelné izolace v zimním období
- zima se bude jako doposud řešit zazimováním provozu
- všechny technologie budou vybrány pro zvýšené nároky na vysokou frekvenci provozu, snadný úklid a snadnou výměnu poškozených částí
- budou použity podomítkové sprchové armatury a technická zařízení budovy s obtížnou demontáží laickou obsluhou, aby se předešlo případným krádežím součástí
- technologie stavby a součástí má při odpovídající údržbě životnost 25 let [58]
- nákladovost oprav stavby souvisí s charakterem poškození, náklady jsou na základě zkušeností provozovatele odhadnuty na průměr ve výši 1% stavby ročně

7.4.2 Způsob výběru poplatku za použití sprch, kuchyně a prádelny

K výběru poplatků za použití sprch, kuchyně a prádelny budou nainstalovány mincovní automaty. Nastavení i ovládání automatů je velice jednoduché. Technologie využívá mince pro spuštění ovládání přívodu elektrické energie. Majitel si nastaví dobu, po kterou za určitý poplatek např. poteče voda. V případě tohoto projektu se jedná o:

- 5 minut průtoku vody – ovládání senzorem,
- 30 minut přívodu elektrické energie do vybavení kuchyně,
- jeden prací cyklus při použití pračky.

Zvolená technologie je schopná sdružit více koncových zařízení. Sprchy budou napojené na mincovní automat MAS 2, který je určen pro ovládání 2 - 8 sprch. Uživateli je automaticky přiřazeno následující volné odběrné místo [55]. Na stejném principu pracuje mincovní automat pro pračky MAP 2, který může být napojen na 2 – 5 automatických praček či jiných elektrických spotřebičů. V případě kuchyně dojde k vybavení čtyřmi kuchyňskými pracovními stoly vybavenými mincovním automatem., každý stůl je osazen dvouplotýnkovým vaříčem a dřezem pro umývání nádobí [22].

Technické parametry mincovního automatu, údržba [22]

- jedná se o elektronické zařízení napojené na rozvod elektřiny a vody
- pracuje na 12 V a 50 Hz
- automat je plně regulovatelný
- automat kontroluje čas, resp. množství vody či spotřebované energie
- koncová zařízení lze jednotlivě vypínat v případě nutné údržby
- technologie má životnost v souladu se stavební částí
- potřebná údržba je řešena pozáručním servisem dodavatele v případě vzniklých závad, rozsah nákladů kryje finanční odhad ve výši 1 % nákladů na jeden rok

7.4.3 Vybavení kuchyně a prádelny, pořízení počítačů a jízdnic kol

Vybavení bude vybráno na základě požadavků provozu, podle optimálního poměru výkon/zivotnost/cena. Co se týče spotřebičů, budou vybírány pouze elektrické spotřebiče v energetické třídě A nebo A+. V případě jízdnic kol jsou kritéria v souladu s požadavky na bezpečnost a předpokládanou zátěž až do 120 kg váhy, budou nakoupeny dvě různé

výšky rámu pro použití muži i ženami. Pro potřeby stanovení rozpočtu projektu byly vybrány konkrétní typy tohoto vybavení a to horská kola Favorit [38], automatické pračky Candy [23], počítače Asus [25], lednice LG-GC [23], telefon s faxem Philips [34], tiskárna HP Laser Jet [46]. Jejich ceny jsou uvedeny v tabulce č. 5 *Seznam potřebných investic* a údaje o jejich spotřebě energie jsou uvedeny v kapitole 7.7.2.3 při výpočtu jednotkových variabilních nákladů. Bojlery umístěné v modulu služeb nejsou zahrnuty do rozpočtu projektu, neboť budou použity stávající bojler.

Životnost a údržba

- při odpovídající údržbě je životnost všech technologií stanovena na 5 let
- potřeba údržby bude vycházet z celkových charakteristik vybraných produktů, pravidelnou údržbu na kolech, tj. výměnu brzd a pneumatik a základní seřízení bude nutné dělat každý rok
- nákladnost oprav je odhadem stanovena u elektrických spotřebičů na 5 % z celkové ceny pořízení po skončení záruční doby, to znamená, že každý další rok (tj. 3 sezóny) bude kalkulován náklad 5 % na opravy

7.4.4 Nákup použitých karavanů

Karavany zajistí rozšíření ubytovací kapacity a k upřednostnění nákupu karavanů před výstavbou chatek došlo zejména z následujících důvodů:

- zařízení je v pořizovací ceně výhodnější, není nutné budovat základy, pro karavany není nutné stavební povolení
- karavany jsou vyrobeny převážně z plastu a jiných nekorodujících materiálů, mají nízké náklady na údržbu
- karavany jsou uzpůsobeny pro formu provozu v kempu, je možné je převážet a na zimu schovat do přístřeší

Vybavení bude vybráno na základě požadavků provozu v době pořízení podle optimálního poměru výkon/životnost/cena. Při odpovídající údržbě je životnost karavanů určena na 10 let. Koupě karavanů samozřejmě skýtá i rizika, kterými mohou být riziko poškození neodbornou a necitlivou obsluhou, riziko krádeže součástek, skryté vady nákupu. Pro údržbu karavanů je plánována údržba ve výši 1% z ceny pořízení ročně [58]. Údržba

karavanů bude odpovídat výměně poškozených prvků, každoročně bude také provedena revize elektroinstalace.

7.5 Dopad projektu na životní prostředí

Záměry, které budou v rámci projektu realizovány nepodléhají procesu projednávání dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, neboť nedosahují parametrů staveb uvedených v příloze č. 1 tohoto zákona [51]. Výstavbou objektu služeb nebudou ovlivněny žádné chráněné lokality a ptačí oblasti. Vliv na životní prostředí bude mít projekt pouze po dobu výstavby objektu, a to v souvislosti s dopravou a stavebními technologiemi. Při stavbě budou dodržována přísná pravidla s ohledem na realizaci v blízkosti vodního zdroje. Při provozu objektu bude snaha o minimalizaci vlivu na životní prostředí. Budou používány pouze elektrické spotřebiče v kategoriích A, A+, dvoustupňové splachování na toaletách, senzorické ovládání vody.

7.6 Přehled investic

Náklady projektu spadají do kategorie stavby a stavebních součástí včetně předinvestiční přípravy, dále do vybavení doplňkových služeb, nákupu karavanů, zajištění výběrových řízení a propagace projektu. Podrobný seznam investic obsahuje následující tabulka. Celkové investiční náklady jsou kalkulovány na 4 738 305 Kč vč. DPH.

Tabulka č. 5 – Seznam potřebných investic

Položka	Počet ks	Cena za jednotku	Cena celkem bez DPH	DPH	Cena vč. DPH
1. Vybudování a vybavení budovy v kempu					4 195 344,-
1.1 Vybudování objektu služeb [58]			2 700 000,-	513 000,-	3 213 000,-
Projektové a stavební řízení stavby+projektová dokumentace		164 000,-	164 000,-	31 160,-	195 160,-
1.2 Vybavení objektu služeb					
Horská kola Favorit [38]	12	5 033,-	60 396,-	11 475,-	71 871,-
Vybavení kol [38]					
(tašky,přilby,světla,zámek)	12	700,-	8 400,-	1 596,-	9 996,-
Základní vybavení pro servis kol	1	3400,-	3 400,-	646,-	4 046,-
Počítače + software Asus	3	19 000,-	57 000,-	10 830,-	67 830,-
Telefon s faxem Philips IPF 525	1	2 512,-	2 512,-	477,-	2 989,-
Multifunkční tiskárna HP Laser Jet	1	4 983,-	4 983,-	947,-	5 930,-
Vybavení recepce nábytkem	1	70 000,-	70 000,-	13 300,-	83 300,-
Kuchyňské pracovní stoly s vaříčem a dřezem MSK 1.2	4	49 340,-	197 360,-	37 499,-	234 859,-
Lednice LG-GC [23]	15	3 100,-	46 500,-	8 835,-	55 335,-
Automatická pračka Candy [23]	3	7 300,-	21 900,-	4 161,-	26 061,-
Mincovní automat na pračky MAP 2	1	27 560,-	27 560,-	5 236,-	32 796,-
Mincovní automat na sprchy MAS 2	2	27 860,-	55 720,-	10 587,-	66 307,-
Napájecí zdroje pro mincovní automaty	3	4 100,-	12 300,-	2 337,-	14 637,-
Toalety Jika [35]	11	3 438,-	37 818,-	7 186,-	45 004,-
Sprchové armatury SA 1.1 [22]	8	3 850,-	30 800,-	5 852,-	36 652,-
Sprchová ramínka SP 1[22]	8	1 120,-	8 960,-	1 702,-	10 662,-
Umyvadla Jika [35]	10	1 589,-	15 890,-	3 019,-	18 909,-
2. Nákup použitých karavanů [58]	10	40 000,-	400 000,-	76 000,-	476 000,-
3. Zajištění výběrových řízení [58]					59 500,-
Výběrová řízení na stavební práce	1	35 000,-	35 000,-	6 650,-	41 650,-
Výběrová řízení na dodavatele přívěsů	1	15 000,-	15 000,-	2 850,-	17 850,-
4. Propagace projektu					7 549,-
Letáky [40]	3 000	0,97,-	2 910,-	553,-	3 463,-
Inzerát v novinách (Příbramský deník, 39x70 mm) [31]	8	420,-	3 360,-	638,-	3 998,-
Cena celkem			3 981 769,-	756 536,-	4 738 305,-

Zdroj: OÚ Klučnice, www.bilezbozi.cz, www.kolaf.cz, www.jika.cz, www.leben.cz, www.isccz.eu

Nepředpokládá se, že budou pořizovány dodatečné investice v průběhu dalších pěti let. Předpokládaná životnost veškerého pořizovaného majetku ve větší části přesahuje dobu pěti let. U produktů ve službách, které mají spotřební charakter, dojde k jejich výměně po pěti letech. S jejich likvidací nebudou náklady, neboť náklady na recyklaci jsou kryty v ceně pořízení poplatkem za elektrošrot. Případné změny ve vybavení budou řešeny až po nabytí zkušeností s využitím nebo v případě, kdy bude zřejmé, že stávající zařízení nevyhovuje.

7.7 Finanční plán a analýza projektu

7.7.1 Financování projektu

Obec si pokusí zažádat o dotaci z fondu Evropské unie. V tomto případě Evropská unie může financovat až 85 % uznatelných nákladů projektu. Pro žádost o dotaci z Evropské unie je nutné zařadit projekt do příslušné prioritní osy. Projekt spadá do ROP NUTS II Střední Čechy, do prioritní osy 2 Cestovní ruch, pod oblast podpory 2.1 Podnikatelská infrastruktura a služby cestovního ruchu. Výbor Regionální rady regionu soudržnosti Střední Čechy vyhlásí výzvu pro konkrétní oblast podpory a na základě pokynů pro žadatele pro tuto výzvu obec předloží žádost o poskytnutí dotace. Pokud obec nezíská dotaci z Evropské unie, bude projekt financovat z bankovního úvěru, který bude splácen po dobu 5 let se 4% úrokovou mírou. Celková výše úroku bude činit 398 177 Kč [57].

7.7.2 Kalkulace nákladů

7.7.2.1 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je uveden v přehledu investic v kapitole 7.6. Celkem tyto náklady dosahují výše 4 738 305 vč. DPH. Pokud obec nezíská žádnou dotaci z Evropské unie, do celkových nákladů na projekt bude spadat i úrok 398 177 Kč. V tom případě budou celkové náklady činit **5 136 482 Kč vč. DPH.**

7.7.2.2 Fixní náklady

Tabulka č. 6 – Fixní náklady v provozní fázi

Položka	Cena/Kč	DPH/Kč	Cena s DPH/Kč
Fixní spotřeba el. energie (osvětlení, recepce)	10 000,-	1 900,-	11 900,-
Fixní spotřeba vody (recepce, záchody, úklid)	5 000,-	950,-	5 950,-
Objekt služeb (1% z poř.ceny)	27 000,-	5 130,-	32 130,-
Spotřební materiál pro údržbu kol (1200 ročně)	14 400,-	2 736,-	17 136,-
Kancelářské potřeby (tonery, papíry, atd.)	3 000,-	570,-	3 570,-
Revize elektroinstalace karavany (200 Kč/ks/rok)	2 000,-	380,-	2 380,-
Servis mincovních automatů (1 x ročně)	1 000,-	190,-	1 190,-
Náklady na služby spojů (vč. Internet)	12 000,-	2 280,-	14 280,-
Správce mzda	194 400,-	0,-	156 000,-
Technik mzda	61 800,-	0,-	48 000,-
Úklid mzda	77 400,-	0,-	60 000,-
Celkem	408 000,-	14 136,-	422 136,-

Zdroj: OÚ Klučenice, vlastní práce

V tabulce jsou uvedeny fixní náklady, které vzniknou v souvislosti se službami zahrnutými v projektu za jeden rok. Fixní náklady týkající se spotřeby energie, vody a materiálu jsou stanoveny na základě zkušenosti provozovatele se současným provozem. Pokud obec nezíská dotaci, do fixních nákladů budou započítány i splátky úvěru, které za rok činí 875 990 Kč.

Odpisy

Pořízený majetek bude zařazen do příslušných odpisových skupin. Jak uvádí tabulka č. 7, v případě předkládaného projektu se jedná o skupiny 1, 2 a 5, majetek bude odpisován rovnoměrně.

Tabulka č. 7 – Výše odpisů v odpisových skupinách

	Odpisy ve skupině 1	Odpisy ve skupině 2	Odpisy ve skupině 5
Počet let odpisování	3	5	30
Souhrnná hodnota investic	117 396,-	769 580,-	2 700 000,-
Odpis v 1. roce	23 480,-	84 654,-	37 800,-
Odpis v dalších letech	46 959,-	171 231,-	91 800,-

Zdroj: business.center.cz, vlastní práce

7.7.2.3 Jednotkové variabilní náklady

Jednotkové variabilní náklady na provoz služeb, na jejichž základě byly stanoveny i ceny jednotlivých služeb, uvádí následující tabulky. Údaje týkající se spotřeby vody a energie byly získány z informací o konkrétních typech spotřebičů, které byly vybrány i do přehledu investic v kapitole 7.6.

Ceny vstupů

Ceny za služby vzniklé v rámci projektu jsou navrženy na základě cen vstupů, tedy elektrické energie a vodného/stočného.

Tabulka č. 8 – Ceny vstupů

El.energie	4,5	Kč/kW
Vodné/stočné	50	Kč/m ³

Zdroj: OÚ Klučenice

Sprchy

Tabulka č. 9 – Sprchy

Spotřeba vody	Čas provozu	Spotřeba vody/cyklus	Energie/litr	Spotřeba energie/cyklus	Cena energie	Cena vodné/stočné	Variabilní náklady	Cena služby
l/min	minuty	litry	kw/l TUV	kW	Kč	Kč	Kč	Kč
9	5	45	55	2475	11,14	2,25	13,39	20

Zdroj: OÚ Klučenice, vlastní práce

Kuchyně

Ve výši variabilních nákladů je započítáno použití jednoho pracovního stolu s vaříčem a dřezem na 30 minut.

Tabulka č. 10 – Použití kuchyně

Spotřeba vody/dřez	Spotřeba energie/sporák	Cena vody/cyklus	Cena energie/cyklus	Variabilní náklady	Cena služby
litry	kW/30 min	Kč	Kč	Kč	Kč
20	1,5	1	6,75	7,75	15

Zdroj: OÚ Klučenice, vlastní práce

Prádelna

V ceně je započítáno použití pračky na jeden prací cyklus, cca 120 min.

Tabulka č. 11 – Použití pračky

Spotřeba vody	Spotřeba energie	Ceny vody/cyklus	Cena energie/cyklus	Variabilní náklady	Cena služby
litry	kW/cyklus	Kč	Kč	Kč	Kč
42	1,32	2,1	5,94	8,04	20

Zdroj: www.bilezbozi.cz, vlastní práce

Lednice

Variabilní náklady určují spotřebu lednice na 24 hodin.

Tabulka č. 12 – Použití lednice

Spotřeba energie	Variabilní náklady	Cena služby
kw/cyklus	Kč	Kč
0,29	1,31	15

Zdroj: www.bilezbozi.cz, vlastní práce

Internet

Do variabilních nákladů je započítána spotřeba energie za 1 hod.

Tabulka č. 13 – Internet

Spotřeba energie	Cena energie/ min	Variabilní náklady	Cena služby/ hodina
kW/min	Kč	Kč	Kč
0,02	0,09	5,40	30

Zdroj: OÚ Klučenice, vlastní práce

7.7.3 Kalkulace výnosů

V této kapitole jsou kalkulovány výnosy z nových služeb. Je tedy počítán pouze výnos vzniklý vlivem investice, do kalkulační nejsou zahrnuty běžné tržby, které by nadále vznikaly i bez investice do projektu. Celkový výnos za první rok provozu vychází na **822 566 Kč**.

7.7.3.1 Výnos z poskytovaných služeb

Za základ kalkulace je brána maximální kapacita osob za den (tj. 200 osob) a počet dní v hlavní sezóně a mimo sezónu. U každé služby je stanoveno předpokládané procento využití, které vychází ze zkušeností provozovatele. Pro výpočet disponibilních dní byla použita doba provozu v roce 2008, která je od 1. 4. do 5. 10. 2008, přičemž za hlavní sezónu se považuje období 15. 6. – 31. 8. 2008. Disponibilních dnů v hlavní sezóně je tedy 77 a mimo sezónu 111.

Na základě součinu: *poplatek x maximální míra využití x předpokládaná míra využití* je stanoven výsledný výnos u každé služby, který je vypočítán zvlášť pro hlavní sezónu a mimo hlavní sezónu, neboť některé poplatky a zejména míry využití se v těchto obdobích

liší. U položek karavan, lednice, pračka a půjčení kola je tento součin pozměněn, jelikož základem kalkulace není maximální kapacita osob, ale počet kusů, který je v kempu k dispozici. Pro výsledný výnos je tedy tento počet vynásoben disponibilním počtem dní, vyšší poplatku a předpokládanou mírou využití.

Tabulka č. 14 – Výnos z poskytovaných služeb

Služby	Poplatek		Max.míra využití		Počet jednotek	Předpokládaná míra využití (%)		Výnos	
	Hlavní sezóna	Mimo sezónu	Hlavní sezóna	Mimo sezónu	Ks/kemp	Hlavní sezóna	Mimo sezónu	Hlavní sezóna	Mimo sezónu
Karavan (dny)	250	200	77	111	10	90	40	173 250,-	88 800,-
Sprcha (osoba/den)	20	20	15 400	22 200	8	80	20	246 400,-	88 800,-
Kuchyně (osoba/den)	15	20	15 400	22 200	6	15	5	34 650,-	22 200,-
Lednice (dny)	15	15	77	111	15	100	20	17 325,-	4 995,-
Pračka (osoba/den)	20	20	15 400	22 200	4	3	1	9 240,-	4 400,-
Veřejný internet (hodiny)	30	30	924	888	2	20	2	5 544,-	533,-
Půjčení kola (dny)	50	30	77	111	12	40	5	18 480,-	1 998,-
Služby celkem								504 889,-	211 726,-

Zdroj: OÚ Klučenice, vlastní práce

7.7.3.2 Výnos z poplatků za ubytování vlivem rozšíření ubytovací kapacity

Do celkového výnosu je nutné započítat nejen přímý výnos z poskytovaných služeb, ale také výnos, který vznikne z poplatků za osoby a osobní automobily vlivem nákupu karavanů. Karavanů bude zakoupeno 10, v každém je místo pro 4 osoby a předpokládá se, že do každého karavanu návštěvníci přijedou jedním osobním automobilem. Výnos je tedy vypočítán jako součin: *poplatek x počet osob či automobilů x disponibilní počet dní x předpokládaná míra využití*.

Tabulka č. 15 – Výnos z poplatků za ubytování vzniklý navýšením ubytovací kapacity

Disponibilní počet 40 míst/den				Maximální výnos		Předpokládaná míra využití v %		Výnos	
Kategorie návštěvníků	Struktura obsazení	Cena ubytování	Rekreační poplatek	Hlavní sezóna	Mimo sezónu	Hlavní sezóna	Mimo sezónu	Hlavní sezóna	Mimo sezónu
Dospělá osoba	35	25	15	107 800,-	155 400,-	90	40	97 020,-	62 160,-
Dítě	5	18	0	6 930,-	9 990,-	90	40	6 237,-	3 996,-
Celkem								103 257,-	66 156,-

Zdroj: OÚ Klučenice, vlastní práce

Tabulka č. 16 – Výnos z poplatků za osobní automobily vzniklé nákupem karavanů

Poplatek	Disponibilní využití (dny)		Četnost Ks/kemp	Předpokládaná míra využití v %		Výnos	
	Hlavní sezóna	Mimo sezónu		Hlavní sezóna	Mimo sezónu	Hlavní sezóna	Mimo sezónu
35	77	111	10	90	40	24 255,-	15 540,-

Zdroj: OÚ Klučenice, vlastní práce

7.7.4 Bod zvratu

Bod zvratu představuje objem produkce, při kterém jsou celkové tržby rovny celkovým nákladům a podnik tedy dosahuje nulového zisku. Jelikož podnik však musí produkovat zisk, nestačí, aby svým objemem produkce pouze dosáhl bodu zvratu, ale musí vyrábět a realizovat takový objem produkce, který přinese určitý zisk. Pokud bude objem produkce vyjádřen v korunách, vypadá rovnice bodu zvratu následovně [17]:

$$BZ = FN/[1-(b/p)]$$

BZ = bod zvratu

FN = fixní náklady

b = variabilní náklady na jednotku produkce

p = cena za jednotku produkce

Stejně jako při kalkulaci výnosu v kapitole 7.7.3 je při výpočtu bodu zvratu kalkulován pouze nárůst tržeb vzniklý vlivem investice, to znamená, že nejsou zahrnuty běžné tržby, které by dále vznikaly i bez investice do projektu. Z položek poplatků je taktéž kalkulována pouze změna v tržbách způsobená novými zákazníky, tedy návštěvníky, kteří využili nově pořízené karavany.

Variabilní náklady a cena pro výpočet bodu zvratu

Pro výpočet bodu zvratu předkládaného projektu, který sestává z více služeb, byla použita průměrná cena a průměrné variabilní náklady. Tyto údaje se stanoví jako vážený průměr jednotkových variabilních nákladů a vážený průměr cen jednotlivých služeb zahrnutých v projektu, kde váhami je procentní podíl výnosů jednotlivých služeb na celkovém výnosu z těchto služeb. Jednotlivé procentní podíly byly vypočítány z tabulky č. 14 *Výnos z poskytovaných služeb* v kapitole 7.7.3.1.

Tabulka č. 17 – Procentní podíly výnosů služeb na celkovém výnosu

Služba	% podíl
Karavan	36,6
Sprcha	46,8
Kuchyně	7,9
Lednice	3,1
Pračka	1,9
Veřejný internet	0,9
Půjčení kola	2,9
Poplatky za ubytování	20,6
Poplatky za automobily	4,8

Variabilní náklady a ceny jednotlivých služeb, které byly vynásobeny těmito vahami, jsou uvedeny v kapitole 7.7.2.3 Průměrné jednotkové variabilní náklady tak vychází na 7,1 Kč a průměrná cena služeb na 112,2 Kč.

Roční fixní náklady pro výpočet bodu zvratu

Pro výpočet bodu zvratu je potřeba znát také roční fixní náklady. Ty uvádí tabulka č. 6 *Fixní náklady v provozní fázi* a jsou kalkulovány na 422 136 Kč. K těmto nákladům je nutné připočíst roční splátku úvěru 875 990 Kč a roční odpisy pořízeného majetku 119 026 Kč. Celkové fixní náklady za první rok provozu tak dosahují výše 1 417 152 Kč.

Výpočet bodu zvratu

Po dosazení všech potřebných údajů lze vypočítat bod zvratu, který pro daný projekt vychází na 1 512 877 Kč. Z toho vyplývá, že by mělo být dosaženo tohoto výnosu, aby byly pokryty náklady.

$$BZ = FN/[1-(b/p)]$$

$$BZ = 1\,417\,152/[1-(7,1/112,2)]$$

$$BZ = 1\,512\,877 \text{ Kč}$$

Jako druhou variantu lze vypočítat bod zvratu pro případ, kdy by obec získala např. 85 % dotaci uznatelných nákladů z Evropské unie. Tyto uznatelné náklady dosahují výše 3 981 769 Kč, 85 % tvoří 3 384 504 Kč. V takovém případě obec bude potřebovat úvěr pouze ve výši 597 265 Kč, výše splátky za rok pak bude činit 131 399 Kč. Sníží se tak fixní náklady a bod zvratu bude 717 996 Kč, z čehož vyplývá, že dotace tohoto projektu by pro obec byla značně výhodnější.

$$BZ = FN/[1-(b/p)]$$

$$BZ = 672\,561/[1-(7,1/112,2)]$$

$$BZ = 717\,996 \text{ Kč}$$

Pro lepší představitelnost může být bod zvratu vyjádřen počtem návštěvníků. V tomto případě použijeme vzorec $BZ = FN/(p-b)$. Výsledek je pak 13 484 a říká, že právě tolik návštěvníků musí využít služby projektu, aby projekt pokryl svoje náklady. Pokud stejně jako v předcházejícím případě budeme počítat s dotací, výsledek bude 6 400 návštěvníků.

7.8 Závěrečné shrnutí projektu

Stimulem pro návrh rekonstrukce byla především nespokojenost návštěvníků s kvalitou služeb, která vyplynula z dotazníkového šetření, a také rostoucí standard v kempech v České republice a s tím související hrozba ztráty konkurenceschopnosti. Navržený projekt řeší nízkou úroveň hygienického zázemí ve zvoleném kempu, zároveň vyplní mezery ve stávajících službách kempu. Poskytnutí zvolených doplňkových služeb by mělo zajistit co nejpohodlnější pobyt a může být významným faktorem pro prodloužení délky pobytu návštěvníků.

Výhodou pro investora při realizaci projektu může být jeho zkušenost s provozem, dále skutečnost, že realizuje investici na vlastním pozemku a také atraktivita a tradice místa, kde se kemp nachází. Právě dlouhá tradice a atraktivní místo jsou atributy pro perspektivu rozvoje kempu a regionu. Spolehlivost zaměstnanců kempu, zkvalitnění služeb a důvěra stálých zákazníků spojená se získáním nových vytvoří dobrý základ pro nabízené služby a ekonomický růst.

Cílovou skupinou navrhovaného projektu jsou návštěvníci kempu. Patří mezi ně stálí hosté, kteří platí za pobyt paušálně a pobývají zde převážnou část léta a samozřejmě také víkendoví nebo několikadenní návštěvníci. Při realizaci projektu je důležité brát zřetel zejména na paušalisty, kteří jsou na stávající úroveň kempu zvyklí a naopak na inovaci a zejména nárůst cen za běžné služby by mohli reagovat negativně. Proto stávající nabídka produktů v kempu nebude změnami dotčena. Ceny za ubytování se i se zvýšením kvality infrastruktury taktéž nezmění. Důvodem pro zachování cen je nejen pozitivní přijetí změny stálými zákazníky, ale také udržení si konkurenceschopnosti v regionu.

Je důležité nepodcenit komunikaci vůči cílové skupině zákazníků. Snahou je také rozšiřovat kategorii mladších návštěvníků. Ti disponují srovnáním s jinými místy, jsou ve větší míře fluktuující a nemají vypěstovanou zvykovou věrnost, jako řada stálých starších zákazníků, kteří kemp navštěvují opakovaně řadu let a jsou základem stability kempu. Pokud se však díky atraktivitě místa a kvalitě zvolených služeb podaří získat loajalitu těchto mladších návštěvníků, mohou se stát novou generací stálých uživatelů kempu.

8. ZÁVĚR

Oblast Orlická přehrada nabízí významný přírodní i kulturně historický potenciál a skýtá četné možnosti využití různých forem cestovního ruchu. Jak však bylo zjištěno na základě výsledků předcházející bakalářské práce (dotazníkové šetření a situační analýza), řízených rozhovorů, PEST a SWOT analýzy, existuje zde řada konfliktních míst způsobených rekreačním využíváním a zároveň bránících optimálnímu využívání oblasti z hlediska cestovního ruchu.

Mezi největší problémy lze zařadit vysokou sezónnost cestovního ruchu, nedostatečnou nabídku mimo sezónních produktů, doplňkových služeb, propagaci oblasti, informovanost návštěvníků o turistických službách a atraktivitách oblasti a nedostatečně rozvinutou infrastrukturu cestovního ruchu. Eliminace nebo zmírnění identifikovaných slabých stránek jsou důležité nejen pro zvýšení spokojenosti návštěvníků a splnění jejich požadavků, ale také k získání schopnosti uplatnit se v rámci stále sílící konkurence jiných oblastí.

Na základě zjištěného stavu oblasti byly dále zformulovány strategické cíle, opatření a následně plán rozvoje cestovního ruchu. Ten poskytuje přehled navrhovaných řešení, jež by měla přispět ke koordinovanému rozvoji cestovního ruchu v oblasti. Destinace by měla návštěvníkům nabídnout rozmanité způsoby trávení volného času, infrastrukturu v dostačující kvalitě a rozptýlením návštěvnosti zvýšit rovnoměrnost využívání rekreačního potenciálu.

Po vytvoření přehledu návrhových řešení bylo hlavním cílem diplomové práce vypracování konkrétního návrhu projektu, který by měl řešit zjištěné konflikty při rekreačním využívání vodní nádrže Orlík. Předložený návrh se věnuje jednomu z největších problémů v oblasti, a to právě nekvalitním službám a infrastruktuře cestovního ruchu. Projekt zahrnuje rekonstrukci kempu, neboť je třeba přizpůsobovat se současným trendům, kdy se standard kempů v České republice neustále zvyšuje. Roste sice oblíba přímořské rekreace, ale i přesto má dovolená v tuzemsku řadu příznivců, kteří jí dávají přednost. Zvyšují se však jejich požadavky na kvalitu a nabídku služeb, neboť zastaralý stav kempů, který na mnoha místech přetrvává, je pro uspokojení potřeb návštěvníků

značně nevyhovující. Konkrétními výstupy projektu jsou: recepce s vybavením pro provoz veřejného internetu, půjčovna jízdních kol, sprchy a toalety, prádelna, kuchyně a karavany k pronájmu.

Realizací projektu bude zajištěna odpovídající úroveň infrastruktury cestovního ruchu pro dobré uspokojení potřeb návštěvníků. Účelem je vytvoření příjemného zázemí pro krátkodobé i dlouhodobější pobyty návštěvníků a poskytnutí návštěvníkům požadovaného standardu služeb. Rozšířením ubytovací kapacity o nakoupené karavany by rovněž mohl být posílen počet jarních a podzimních návštěvníků a tím prodloužen provoz kempu o jeden měsíc.

Zvyšování kvality služeb je navíc důležitým předpokladem dlouhodobé udržitelnosti destinace a zachování nebo zvýšení její atraktivity. Zvýšení úrovně služeb rovněž přinese zatraktivnění a zlepšení image kempu, přispěje k prodloužení průměrné délky pobytu turistů a zvýšení příjmů z cestovního ruchu v destinaci.

9. SUMMARY

The area around Orlík dam offers a significant natural, cultural and historical potential. It provides numerous possibilities for different tourism forms. However, the results of a research carried out as part of preceding bachelor thesis and of SWOT, PEST analyses pointed to the existence of several conflict issues caused by the recreational exploitation of the area.

High seasonality of tourism, insufficient offer of low-season products, insufficient complementary services, area promotion and visitor awareness of tourist services and area attractiveness, as well as underdeveloped infrastructure of tourism count among the most important issues. Elimination or reduction of identified weaknesses is important not only for increasing visitors' satisfaction and meeting their demand, but also for being able to meet the growing competition of other destinations. Based upon the current situation of the area, strategic targets, measures and tourism development plan were presented. The plan itself then offers an overview of the solutions and decisions that should contribute to the coordinated tourism development in the area.

The main target of the thesis was to elaborate project documents that would focus on the solution of the conflicts mentioned above. Presented project is dealing with the issue of insufficient quality of tourism infrastructure. It also covers campsite reconstruction pursuing current trends and growing standard of camps in the Czech Republic. Specific outcomes of the project are: reception desk with public internet facility, bicycle rental, lavatory and showers, laundry room, kitchen and camper rental.

Implementation of the presented project proposals will ensure appropriate quality of tourism infrastructure that will satisfy the visitors' needs. The goal is to create pleasant environment for both short and long-term stays and to provide visitors with the requested standard of services. The improvement of service quality is one of the conditions for sustainable development of the destination as well as for sustainability and enhancement of its attractiveness. Service quality improvement will result in increasing attractiveness and improved image of the camp. It will also contribute to the average length of stay extension and tourism revenues increase in the destination.

10. POUŽITÉ ZDROJE

Seznam literatury

1. BUNEŠOVÁ M., VANĚČEK D. (2008): Technika zpracování bakalářských a diplomových prací [online]. Jihočeská univerzita, České Budějovice. Dostupné na: <http://www.ef.jcu.cz/education/uvodni/ke_stazeni/technika_zprac_bp_a_dp>.
2. FORET M., FORETOVÁ V. (2001): *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Grada Publishing, Praha.
3. HESKOVÁ M. et al. (2006): *Cestovní ruch*. Fortuna, Praha.
4. HESKOVÁ M. et al. (2004): *Analýza destinačních managementů v cestovním ruchu na příkladech České republiky a Rakouska*. Kartprint. Bratislava.
5. HORÁKOVÁ H. (2000): *Strategický marketing*. Grada Publishing, Praha.
6. HRABÁNKOVÁ M. (2002): *Management cestovního ruchu*. Zemědělská fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice.
7. HRALA V. (2001): *Geografie cestovního ruchu*. Idea Servis, Praha.
8. KIRÁLOVÁ A. (2003): *Marketing destinace cestovního ruchu*. Ekopress, Praha.
9. KOTLER P. (1998): *Marketing management*. Grada Publishing, Praha.
10. KOTLER P. (2000): *Marketing podle Kotlera*. Management Press, Praha.
11. MEFFERT H. (1996): *Marketing & Management*. Grada Publishing, Praha.
12. MORRISON M. (1995): *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Victoria Publishing, Praha.
13. NĚMEC V. (2002): *Projektový management*. Grada Publishing, Praha.
14. PALATKOVÁ M. (2006): *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Grada Publishing, Praha.
15. PÁSKOVÁ M., ZELENKA J. (2002): *Cestovní ruch – výkladový slovník*. Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha.
16. PAYNE A. (1996): *Marketing služeb*. Grada Publishing, Praha.
17. SYNEK M. et al. (2003): *Manažerská ekonomika*. Grada Publishing, Praha.
18. TICHÁ I., HRON J. (2002): *Strategické řízení*. Provozně ekonomická fakulta ČZU, Praha.
19. TOMEK J. (2001): *Základy strategického marketingu*. Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň.

20. VILAMOVÁ Š. (2005): *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie*. Grada Publishing, Praha.

Internetové zdroje

21. AUTOCAMPING VELKÝ VÍR [online]. Velký Vír s.r.o., 2008 [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <<http://www.velkyvir.cz/>>.
22. AZP [online]. AZP Brno s.r.o., 2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupné na: <<http://www.azp.cz/>>.
23. BÍLÉ ZBOŽÍ [online]. Internet Mall, a.s., 2000 – 2007 [cit. 2008-05-05]. Dostupné na: <<http://www.bilezbozi.cz/>>.
24. BOR [online]. w100.net, 2005 [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <<http://www.trhovky.info/bor.htm>>.
25. CZECH COMPUTER [online]. Czech Computer s.r.o., 2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupné na: <<http://www.czechcomputer.cz/>>.
26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Český statistický úřad, 2008 [cit. 2008-08-05]. Dostupné na: <http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Český statistický úřad, 2008 [cit. 2008-02-20]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/2120_so_orp_pribram>.
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Český statistický úřad, 2008 [cit. 2008-02-20]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/2123_so_orp_sedlcany>.
29. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Český statistický úřad, 2008 [cit. 2008-03-15]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/1301-08>>.
30. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. Český statistický úřad, 2008 [cit. 2008-03-15]. Dostupné na: <http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/spravni_obvody>.
31. DENÍK [online]. VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. 2005 [cit. 2008-05-10]. Dostupné na: <<http://www.mojeinzerce.cz/plosna-inzerce/cenik/>>.
32. FONDY EVROPSKÉ UNIE [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2008 [cit. 2008-02-13]. Dostupné na: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>>.
33. FONDY EVROPSKÉ UNIE [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2008 [cit. 2008-02-13]. Dostupné na: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/rop-sc>>.
34. ISC [online]. ISC Communication Czech a.s., 2005 – 2007 [cit. 2008-05-05]. Dostupné na: <<http://www.isccz.eu/cz/s166>>.

35. JIKA [online]. Jika, 2007 [cit. 2008-05-05]. Dostupné na: <http://www.jika.cz/website/resources/pdf/Cenik_Jika_cz_2008_1987378552500.pdf>.
36. KONCEPCE STÁTNI POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU NA OBDOBÍ 2007 – 2013 [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2008 [cit. 2008-02-18]. Dostupné na: <<http://www.mmr.cz/koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-cr-na-obdobi-2007-2013>>.
37. KEMP PODSKALÍ [online]. [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <<http://podskali.webpark.cz/>>.
38. KOLAF [online]. Internet 7 s.r.o., 2004 – 2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupné na: <http://www.kolaf.cz/?sekce=99&cl=xng_99&nazev=horska-kola>.
39. LAVIČKY [online]. Nakladatelství-Mise, 2007 [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <<http://www.katalog-kempu.cz/lavicky/>>.
40. LEBEN [online]. Leben, 2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupné na: <<http://www.leben.cz/tiskoviny-produkty/2-letaky/>>.
41. MANUÁL ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU V JIHOČESKÉM KRAJI [online]. Jihočeská centrála cestovního ruchu, 2007 [cit. 2008-05-07]. Dostupné na: <http://www.jccr.cz/media/manual_pro_rozvoj_cestovniho_ruchu/manual-pro-rozvoj-cr-v-jck_final.pdf>.
42. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008 [cit. 2008-08-07] Dostupné na: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/>>.
43. PAM ARCH [online]. Pam Arch s.r.o, 2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupné na: <http://www.pamarch.cz/redakce/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=27>.
44. POPELÍKY [online]. w100.net, 2005 [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <<http://www.trhovky.info/popeliky.htm>>.
45. POVODÍ VLTAVY [online]. Povodí Vltavy, s.p., 2008 [cit. 2008-02-15]. Dostupné na: <http://www.pvl.cz/vodni_dila/vodni_cesta/plavba_na_nadrzich.html>.
46. PRINTERS.CZ [online]. Conexe s.r.o., 2003 – 2006 [cit. 2008-05-05]. Dostupné na: <http://www.printers.cz/tiskarny-typ_i.php>.
47. PŘÍBRAMSKO [online]. Internet Pb s.r.o, 2001 - 2008 [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <<http://pribramsko.cz/katalog.php?slozka=161>>.
48. RADA VA [online]. [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <<http://www.radava.com/stredisko.html>>.

49. ROP NUTS II Střední Čechy [online]. Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy, 2008 [cit. 2008-02-15]. Dostupné na: <<http://www.ropstrednicechy.cz/index.asp?thema=8125&category=>>>.
50. SALAŠ [online]. w100.net, 2005 [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <<http://www.trhovky.info/salas.htm>>.
51. SBÍRKA ZÁKONŮ [online]. Nakladatelství Sagit, 1996-2008 [cit. 2008-05-18]. Dostupné na: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2001/sb040-01.pdf>>.
52. STRATEGIE ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU V JIHOČESKÉM KRAJI [online]. RERA a.s., České Budějovice, 2002 [cit. 2008-01-14]. Dostupné na: <[http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par\[id_v\]=1195&par\[lang\]=CS](http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par[id_v]=1195&par[lang]=CS)>.
53. STUDIE PROVEDITELNOSTI – METODICKÁ PŘÍRUČKA [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004 [cit. 2008-01-20]. Dostupné na: <http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1084370213fsmethodika_srop_verze1.4.pdf>.
54. TRHOVKY [online]. w100.net, 2005 [cit. 2008-04-25]. Dostupné na: <<http://www.trhovky.info/trhovky.htm>>.
55. TZB-info [online]. Topinfo s.r.o., 2001 – 2008 [cit. 2008-05-12]. Dostupné na: <<http://voda.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=2849>>.
56. ÚZEMNÍ PLÁN VELKÉHO ÚZEMNÍHO CELKU ORLICKÁ NÁDRŽ [online]. Krajský úřad – Jihočeský kraj, České Budějovice, 2002 [cit. 2008-02-10]. Dostupné na: <[http://www.kraj-jihocesky.eu/index.php?par\[id_v\]=1100&par\[lang\]=CS](http://www.kraj-jihocesky.eu/index.php?par[id_v]=1100&par[lang]=CS)>.

Ostatní zdroje

57. KOMERČNÍ BANKA, Příbram.
58. OÚ KLUČENICE
59. PROGRAM ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU VE STŘEDOČESKÉM KRAJI. Institut rozvoje podnikání, s.r.o. & Enterprise plc, Praha, 2003.
60. PROGRAM ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU VE STŘEDOČESKÉM KRAJI. Institut rozvoje podnikání, s.r.o. & Enterprise plc, Praha, 2007.

11. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – SWOT matice	41
Tabulka č. 2 – Srovnání vybavení kempů	60
Tabulka č. 3 – Ceny v kempech pro rok 2008 v Kč/den	61
Tabulka č. 4 - Cena doplňkových služeb.....	62
Tabulka č. 5 – Seznam potřebných investic	71
Tabulka č. 6 – Fixní náklady v provozní fázi	73
Tabulka č. 7 – Výše odpisů v odpisových skupinách.....	73
Tabulka č. 8 – Ceny vstupů	74
Tabulka č. 9 – Sprchy	74
Tabulka č. 10 – Použití kuchyně	74
Tabulka č. 11 – Použití pračky	74
Tabulka č. 12 – Použití lednice	75
Tabulka č. 13 – Internet	75
Tabulka č. 14 – Výnos z poskytovaných služeb.....	76
Tabulka č. 15 – Výnos z poplatků za ubytování vzniklý navýšením ubytovací kapacity... 76	
Tabulka č. 16 – Výnos z poplatků za osobní automobily vzniklé nákupem karavanů.....	77
Tabulka č. 17 – Procentní podíly výnosů služeb na celkovém výnosu	78

Seznam obrázků

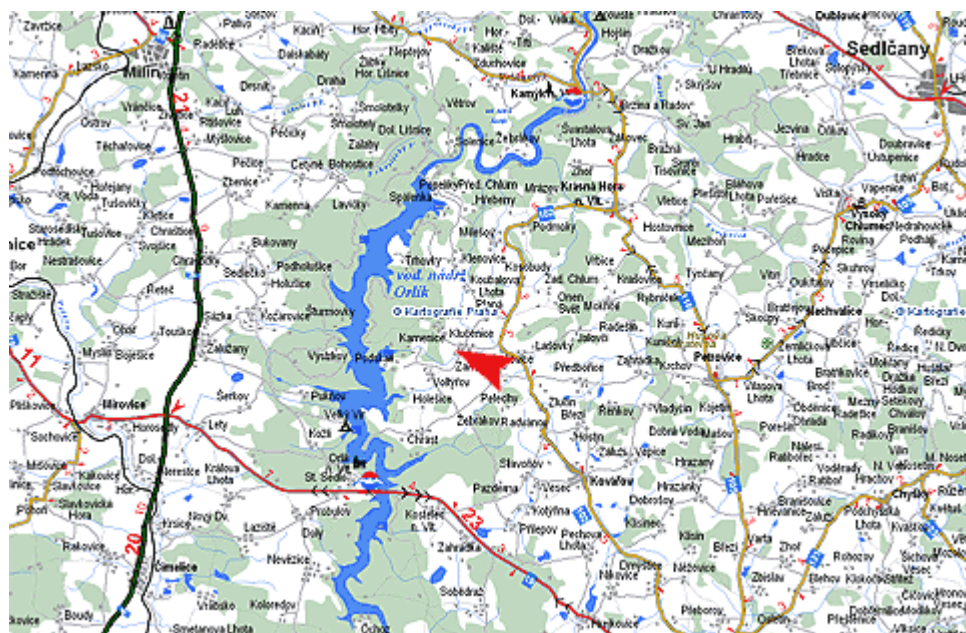
Obrázek č. 1 - Strategický řídicí a marketingový proces	19
Obrázek č. 2 - SWOT matice	24
Obrázek č. 3 - Organizační struktura kempu	65
Obrázek č. 4 - Objekt služeb - půdorys	67

12. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Mapa oblasti

Příloha č. 2: Ceník kempu Podskalí

Příloha č. 1 – Mapa oblasti



Zdroj: <http://www.klucnice.cz/kemp.html>

Příloha č. 2 . Ceník kempu Podskalí pro rok 2008

Osoba dospělá	25 Kč/ den
Dítě 3 - 15 let	18 Kč/ den
Studující	25 Kč/ den
Poplatek OÚ nepodléhá DPH	15 Kč/ den
Automobil	35 Kč/ den
Každý další automobil	50 Kč/ den
Motocykl	20 Kč/ den
Karavan do 12 m ²	55 Kč/ den
Karavan nad 12 m ²	
Stan turistický do 10 m ²	35 Kč/den
Stan rodinný nad 10 m ²	45 Kč/den
Parkoviště	30 Kč/ den
Sprcha	20 Kč
Pes	40 Kč/ den
Elektrická přípojka	60 Kč/ den
Chata pro 4 osoby	430 Kč/ den

Zdroj: <http://www.klucenice.cz/kemp.html>