

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Návrh projektu rozvoje kulturního cestovního ruchu v oblasti Třeboňska

Vedoucí diplomové práce
RNDr. Josef Navrátil, Ph.D.

Autor
Bc. Lenka Hamerníková

2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka HAMERNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E09555**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Návrh projektu rozvoje kulturního cestovního ruchu
v oblasti Třeboňska**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Vypracování projektu rozvoje kulturního cestovního ruchu na Třeboňsku. Identifikace příležitostí na trhu kulturního cestovního ruchu na Třeboňsku. Určení optimálního technického a majetkového zajištění projektu. Vymezení variant finančního zajištění projektu.

Metodický postup:

1. Studium literatury
2. Sběr a utřídění sekundárních a primárních dat
3. Analýza trhu
4. Finanční analýza projektu
5. Vypracování studie proveditelnosti

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Cíle práce a metodika. 3. Literární rešerše. 4. Příležitosti na trhu. 5. Návrh projektu. 6. Závěr. 7. Seznam pramenů a použité literatury. 8. Přílohy.

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

Seznam odborné literatury:

- Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B.** *Tourism: Principles, Practices, Philosophies. 11th edition.* Hoboken: John Willey a Sons, 2009.
- Horner, S., Swarbrooke, J.** *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času.* Praha: Grada Publishing, 2003.
- Moutinho, L.** *Strategic Management in Tourism.* Oxon: Cabi Publishing, 2000.
- Němec, V.** *Projektový management.* Praha: Grada Publishing, 2002.
- Ritchie, J. R. B., Crouch G. I.** *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective.* Oxon: Cabi Publishing, 2003.
- Robinson, M., Picard D.** *Tourism, Culture and Sustainable Development.* Paříž: UNESCO, 2006.

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

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

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

Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. února 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Návrh projektu rozvoje kulturního cestovního ruchu v oblasti Třeboňska“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Zároveň 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, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Lišově dne 19. 4. 2011

Bc. Lenka Hamerníková

Poděkování

Velice děkuji vedoucímu diplomové práce, panu RNDr. Josefu Navrátilovi, Ph.D., za metodické vedení, odbornou pomoc a ochotu při zpracování diplomové práce. Dále děkuji svému dědovi, panu Karlu Veselému, za poskytnutí podkladů a informací pro vypracování této diplomové práce a celé své rodině za podporu.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Literární rešerše	11
2.1 Kulturní cestovní ruch.....	11
2.2 Cestovní ruch jako rozvojový prvek regionů	13
2.3 Marketing a management cestovního ruchu	15
2.3.1 Marketing cestovního ruchu	15
2.3.2 Management cestovního ruchu	21
2.3.3 Marketing a management kulturních památek.....	22
2.4 Tvorba projektů a podnikatelských záměrů	23
2.4.1 Projektový management	23
2.4.2 Projekt.....	24
2.4.3 Postup projektování	26
2.5 Možnosti financování projektů.....	28
2.6 Cestovní ruch v oblasti Třeboňska.....	30
3 Cíle práce	32
3.1 Hlavní cíl.....	32
3.2 Dílčí cíle.....	32
4 Metodika	33
4.1 Studie proveditelnosti	33
4.2 Dílčí části studie proveditelnosti.....	34
4.2.1 Úvodní informace	35
4.2.2 Popis podstaty projektu a jeho etap	35
4.2.3 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix ...	36
.....	36
4.2.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů.....	39

4.2.5 Technické a technologické řešení projektu.....	39
4.2.6 Dopad projektu na životní prostředí	39
4.2.7 Zajištění dlouhodobého majetku.....	40
4.2.8 Řízení pracovního kapitálu (oběžného majetku)	40
4.2.9 Finanční plán a analýza projektu	40
4.2.10 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	43
4.2.11 Analýza a řízení rizik.....	43
4.2.12 Harmonogram projektu.....	44
4.2.13 Závěrečné hodnocení projektu.....	44
5 Shrnutí výsledků analýzy trhu.....	45
6 Návrh projektu	48
6.1 Úvodní informace.....	48
6.2 Popis podstaty projektu a jeho etap.....	48
6.2.1 Historie Spolského mlýna.....	49
6.2.2 Financování projektu	51
6.2.3 Předinvestiční fáze	52
6.2.4 Investiční fáze	52
6.2.5 Provozní fáze	53
6.2.6 Poprovozní fáze	53
6.3 Analýza trhu a odhad poptávky	53
6.3.1 Analýza nabídky	54
6.3.2 Analýza poptávky	57
6.3.3 Odhad poptávky	59
6.4 Marketingová strategie.....	61
6.5 Marketingový mix.....	61
6.5.1 Produkt (Product).....	61
6.5.2 Cena (Price)	62
6.5.3 Marketingová komunikace (Promotion).....	63
6.5.4 Místo (Place).....	65

6.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů.....	65
6.6.1 Informace o vlastníku a zadavateli projektu	65
6.6.2 Vytvoření pracovního místa.....	66
6.7 Technické a technologické řešení projektu	68
6.8 Dopad projektu na životní prostředí.....	70
6.9 Zajištění dlouhodobého majetku.....	71
6.10 Řízení pracovního kapitálu (oběžného majetku)	75
6.11 Finanční plán a analýza projektu.....	76
6.11.1 Kalkulace	76
6.11.2 Analýza bodu zvratu	78
6.11.3 Plán průběhu nákladů a výnosů	79
6.11.4 Plán průběhu cash flow	80
6.12 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu.....	82
6.12.1 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu při variantě financování č. 1....	82
6.12.2 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu při variantě financování č. 2....	83
6.13 Analýza a řízení rizik.....	83
6.14 Harmonogram projektu	84
6.15 Závěrečné hodnocení projektu	86
7 Závěr.....	87
8 Summary	89
9 Použitá literatura	90
10 Seznam obrázků a tabulek	97
Přílohy	98

1 Úvod

Třeboňsko patří k turisticky nejatraktivnějším oblastem v České republice. Nabízí bohaté kulturní a technické dědictví, které je úzce spjato s tradicí rybníkářství na Třeboňsku (Třeboňsko.cz 2009a). Díky důmyslným krajinářským a vodohospodářským úpravám našich předků se na Třeboňsku do současnosti zachovaly výjimečné přírodní i technické památky (Třeboňsko.cz 2009b).

Potěšující skutečností posledních let je stále rostoucí zájem veřejnosti i odborných institucí o technické památky, jejichž nedílnou součástí jsou i mlýny, významem zdaleka přesahujícím svoje původní určení pouhého výrobního prostředku. Jsme svědky řady aktivit směřujících k výraznějšímu propojení těchto památek se současným životem v podobě společenských a výstavních prostor, expozic, stylových restaurací a podobně. Zasluhou pečlivé údržby a zachováním základních znaků díla je mnohde připomenuta sláva českého mlynářství, naše historie a jeden z tradičních prvků sídelní krajiny (Štěpán & Křivanová 2000).

Ústřední seznam kulturních památek České republiky zahrnuje přes 250 mlýnů, z nichž je bohužel jen část zachována kompletně včetně vybavení a pohonu. Naopak řada stavebně a technologicky hodnotných mlýnů, často dobře udržovaných, v uvedeném seznamu chybí. Předpokladem pro úspěšnou záchranu těchto jedinečných svědků minulosti je jejich poznávání s důslednějším stavebně historickým a technologickým průzkumem (Štěpán & Křivanová 2000).

Cílem práce je navrhnout projekt rozvoje kulturního cestovního ruchu v oblasti Třeboňska. Protože se tato oblast, typická množstvím rybníků a vodních toků, pyšní řadou vodních mlýnů, které jsou buď architektonicky či technologicky památkově hodnotné a v tomto ohledu nejsou využity, bude v rámci této práce navrhnout projekt Muzeum mlynářství Spolský mlýn. Jak již název napovídá, jedná se o projekt, který je přínosný především z kulturního a historického hlediska. Měl by poukazovat na kulturní

dědictví, které se v oblasti Třeboňska nachází, připomínat historii mlynářství i samotného Spolského mlýna a zpřístupnit tento mlýn veřejnosti jako technickou památku.

2 Literární rešerše

2.1 Kulturní cestovní ruch

Kulturní cestovní ruch je forma cestovního ruchu, jejíž účastníci jsou motivováni především možností poznávat kulturní dědictví a kultury dané země a jejích rezidentů (Pásková & Zelenka 2002). Je ho poměrně obtížné striktně klasifikovat a vydělovat z jiných komplementárních forem cestovního ruchu a trávení volného času. V krajním případě je třeba připustit, že jakákoliv turistická cesta je určitou formou kulturního cestovního ruchu, neboť při ní dochází k poznávání cizí kultury, zvyků a způsobu života (Kesner 2005). Spojuje se obvykle s účastí na rekreačním a lázeňském cestovním ruchu, přitom uspokojování duchovních potřeb je určujícím motivem účasti na cestovním ruchu (Šprincová 1981).

Rozdíl mezi kulturním cestovním ruchem a ostatními formami cestovního ruchu spočívá v podstatě ve funkci učení. Turisté se mohou dozvědět o kultuře destinace a ve vztahu k ní získat nové zkušenosti všemi možnými způsoby, v závislosti na formách kultury, kterou spotřebovávají. Do kultury lze zahrnout to, co si lidé myslí (postoje, víra, myšlenky a hodnoty), co dělají (normativní vzory chování nebo způsob života) a co vytvářejí (umělecká díla, artefakty, kulturní produkty). A proto je kultura složena z procesů (myšlenky a způsob života lidí) a z produktů těchto procesů (budovy, artefakty, umění, zvyky, „atmosféra“). Pokud se podíváme na kulturu tímto způsobem, kulturní cestovní ruch pokrývá nejen spotřebu kulturních produktů minulosti, ale i spotřebu soudobé kultury nebo způsobu života lidí nebo regionu (Richards 2001).

Kulturní cestovní ruch představuje symbiózu vzdělávání a účelného trávení volného času, jeho účastníci jsou obeznámeni nejen s historií a kulturou vlastního a ostatních národů, ale i sociální a ekonomickou situací navštíveného místa (Hesková & kolektiv 2006a). Podle Gúčika je za kulturní cestovní ruch považován druh cestovního ruchu, který představuje rozličné způsoby uspokojování duchovních potřeb lidí, kteří jsou

motivování možností poznávat kulturní dědictví, kulturu a způsob života rezidentů navštívených cílových míst, možnostmi zábavy a rozptýlení (Gúčík 2004).

Definicemi kulturního, resp. kulturně-poznávacího cestovního ruchu se zabývají i některé mezinárodní organizace jako je například UNESCO, WTO, ATLAS nebo ETC. Podle WTO kulturní cestovní ruch jsou veškeré výlety, které jsou spojeny se studiem a zkoumáním výtvarného umění, kultury, slavností, přírody, folklóru a historického putování, s cílem zvýšit si úroveň znalostí a získat nové zkušenosti (Tighe 1985).

Sdružení pro cestovní ruch, volný čas a vzdělávání (ATLAS) rozděluje definici na pojmovou a technickou. Podle pojmové definice je kulturní cestovní ruch pohyb osob za kulturními atrakcemi z místa jejich trvalého bydliště, se záměrem získat nové informace a zážitky, které uspokojují jejich kulturní potřeby (Honkanen 2002). Technická definice vymezuje kulturní cestovní ruch jako veškerý pohyb osob mimo místo jejich trvalého bydliště, za určitou kulturní atrakcí, jako jsou historická místa, umělecké a kulturní projevy, malířské umění a divadlo (Richards 1996).

Definice kulturního cestovního ruchu se zpravidla shodují, že tento pojem nelze zužovat jen na poznávání produktů – krajiny, lidských sídel, monumentů, památek - neboť stejně tak zahrnuje i poznávání životních způsobů a tradic dané komunity (Kesner 2005).

Prostřednictvím kulturního cestovního ruchu se zvyšuje společenská, kulturní a odborná úroveň lidí (Šprincová 1981). Kulturně poznávací cestovní ruch plní významnou výchovně vzdělávací funkci a přispívá k rozšíření kulturně společenského rozhledu obyvatelstva. Zahrnuje především návštěvu (Malá & kolektiv 2002):

- kulturně historických památek (hradů, zámků, staveb lidové architektury a dalších kulturně historických objektů),
- kulturních zařízení (muzeí, galerií, obrazáren, knihoven a dalších),
- kulturních akcí (divadelních představení, festivalů, folklórních a lidových slavností),

- tzv. kulturní krajiny (parků, zahrad) a dalších.

Cestovní ruch kulturně-poznávací tvoří poměrně rozrůzněnou strukturu z hlediska toho, kde se – ve smyslu geografickém – odehrává či může odehrávat. V literatuře bývá často kulturně-poznávací cestovní ruch sdružován s městským cestovním ruchem, i když je památkový fond jako atraktivita například využíván i v rámci venkovského cestovního ruchu (Hrabánková & Hájek 2002).

Podle Kesnera je kulturní cestovní ruch, tedy cestovní ruch zaměřený na poznání různých forem kultury navštívené země nebo oblasti, jeden z nejrychleji rostoucích segmentů cestovního ruchu. Velmi průkazným indikátorem vzrůstajícího významu kulturního cestovního ruchu jsou údaje o stále rostoucí návštěvnosti světových kulturních zařízení, památek a akcí, především muzeí, zábavních parků a historických památek (Kesner 2005).

Pro kulturně-poznávací cestovní ruch je důležité téma jeho trvalé udržitelnosti, a to jak ve smyslu ekologickém, tak ve smyslu stability regionálního rozvoje. Kulturní hodnoty a památky jsou velice perspektivní motivací cestovního ruchu, která bude naplňována jak v prostoru městském, tak i venkovském. Pro budoucnost kulturně-poznávacího cestovního ruchu je důležitý konsensus mezi památkovou péčí a odvětvím cestovního ruchu (Hrabánková & Hájek 2002).

2.2 Cestovní ruch jako rozvojový prvek regionů

Postavení jakéhokoliv územního celku v cestovním ruchu je podmíněno především přírodními, kulturně historickými a ostatními atraktivitami, jakož i jeho vybaveností materiálně technickou základnou – infrastrukturou poskytující služby účastníků cestovního ruchu. V řadě míst a oblastí, které nemají výraznější předpoklady pro rozvoj jiných ekonomických činností nebo u kterých jejich přírodní a kulturně historické atraktivity mají vysokou míru kvality či jedinečnosti, se cestovní ruch stává

dominantním činitelem jejich rozvoje s významnými ekonomickými dopady, které plynou především z (Malá & kolektiv 2002):

- výdajů účastníků cestovního ruchu a jejich přesunu z míst bydliště do míst cestovního ruchu,
- daňových příjmů a různých poplatků, které se stávají významnými zdroji místních rozpočtů,
- vytváření podnikatelských příležitostí a zaměstnanosti,
- vytváření investičních příležitostí,
- zlepšování celkové úrovně infrastruktury a vybavenosti nejen pro účastníky cestovního ruchu, ale i pro místní obyvatelstvo,
- podněcování rozvoje řady ekonomických aktivit včetně místních řemesel a řady dalších.

Tím cestovní ruch vlastně ekonomicky zhodnocuje přírodně a kulturně historický potenciál daných míst, který by bez cestovního ruchu zůstal v převážné míře nevyužit (Malá & kolektiv 2002).

Význam cestovního ruchu pro určitý územní celek (místo, region) je tím vyšší, čím více se opírá o místní či vnitroregionální ekonomiku (Malá & kolektiv 2002). Rozvoj regionu musíme ovšem chápat nejen podle dosažených hospodářských výsledků, ale i podle určité míry sociálně-ekonomické vyrovnanosti po celém jeho teritoriu (Hrabánková & Hájek 2002).

Vliv cestovního ruchu na rozvoj oblastí však může mít dvě stránky, a to nejen pozitivní, vyvolávající ekonomický růst oblasti, ale i negativní, kdy nadměrná koncentrace cestovního ruchu může působit negativně na životní prostředí dané oblasti. V souvislosti s pozitivními a negativními vlivy cestovního ruchu na rozvoj oblastí se hovoří v současném období o „udržitelném rozvoji cestovního ruchu“, který má uspokojovat potřeby současně turistů a hostitelských regionů a zároveň chránit a zvyšovat tyto možnosti do budoucna. Má vést k řízení všech zdrojů, a to tak, aby byly uspokojeny ekonomické, sociální a estetické potřeby při zachování kulturní integrity,

nejdůležitějších ekonomických procesů, biologické různorodosti a procesů, které umožňují život (definice Světové organizace cestovního ruchu) (Petrů 1999).

Masový rozvoj cestovního ruchu působí na strukturu hospodářství v oblastech jeho realizace, v jejich zázemí i uvnitř celého národohospodářského komplexu. Strukturální změny vyvolané cestovním ruchem probíhají v těchto rovinách (Hrala 2001):

- určité obory hospodářské činnosti jsou pod vlivem cestovního ruchu rozšiřovány nebo nově zaváděny – produkce zeleniny, ovoce, speciálních potravinářských produktů a polotovarů, výroba suvenýrů, dopravní infrastruktura se přizpůsobuje jeho potřebám,
- pod tlakem rozvoje cestovního ruchu ustupují původně profilující obory hospodářské aktivity,
- obory činnosti, které ohrožují rozvoj a funkce cestovního ruchu, se ruší nebo omezují.

2.3 Marketing a management cestovního ruchu

2.3.1 Marketing cestovního ruchu

Marketing je sociální a manažerský proces, v němž jednotlivci a skupiny získají, co potřebují (chtějí) prostřednictvím vytváření a výměny produktů a peněz s ostatními, resp. proces dosažení cílů organizace spočívající ve zjištění potřeb cílového trhu a uspokojení těchto potřeb lépe než konkurence (Kotler & Armstrong 2004). Je obvykle chápán jako vytváření, propagování a poskytování zboží a služeb spotřebitelům a podnikům (Kotler 2001).

Jiná definice charakterizuje marketing jako řídicí proces, který organizuje a řídí všechny obchodní (podnikatelské) aktivity zapojené do hodnocení potřeb zákazníků a přeměny kupní síly zákazníků do efektivní poptávky po specifickém výrobku nebo službě a přesunu tohoto výrobku nebo služby ke konečnému zákazníkovi nebo uživateli za

účelem dosažení zisku nebo jiného cíle, který si podnik nebo organizace stanovila. Tato definice v sobě zahrnuje tři důležité prvky (Petrů 1999):

- řídicí funkci uvnitř podniku, organizace,
- vytváření prostředí, v rámci něhož se uskutečňují všechny obchodní (podnikatelské) aktivity,
- důraz na potřeby zákazníka jako základ pro veškeré podnikatelské aktivity, v čemž spočívá celá filozofie marketingu.

Marketing je v podstatě především hledání toho, co zákazník chce, a následné vyrobení výrobku, který tyto potřeby uspokojí (marketingově orientovaný přístup) jako protiklad proti zhotovení výrobku a následnému hledání toho, komu by měl být prodán (výrobově orientovaný přístup) (Petrů 1999). Lze ho tedy pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace (Boučková & kolektiv 2003).

Marketing je spojen s trhem a jeho rozvojem. Jako soubor metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. Současná praxe většinou neuvažuje o marketingu v čistě obecné poloze, ale spojuje ho s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi i s určitými časovými horizonty, ve kterých má nesteré postavení a význam (Horáková 2001).

Jednou z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů) je strategický marketing, uvažovaný ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces, spojený zejména (Horáková 2001):

- s vypracováním
 - analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
 - analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
 - analýz faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje),

- s participací na vytvoření souboru cílů podniku a 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,
- s komplexním řízením marketingového procesu.

Definice marketingu cestovního ruchu existuje mnoho (Hesková & kolektiv 2006a). Marketing v cestovním ruchu má několik typických (obecných) charakteristik, které jsou společné s ostatními organizacemi v oblasti služeb, ale navíc má i určité specifické charakteristiky. Mezi obecné charakteristiky patří (Petrů 1999):

- nehmotný charakter služeb,
- místní a časová vázanost služeb,
- pomíjivost služeb,
- distribuční cesty,
- podmíněnost nákladů,
- vázanost služeb na jejich poskytovatele.

Odlišnost marketingu v oblasti cestovního ruchu vyplývá především ze zvláštností služeb cestovního ruchu, tj. z (Petrů 1999):

- kratší expozitury služeb,
- výraznějšího vlivu psychiky a emocí na nákup služeb cestovního ruchu,
- většího významu vnější stránky poskytování služeb cestovního ruchu,
- většího důrazu na kvalitu a image,
- složitějších a proměnlivějších distribučních cest,
- větší závislosti na dodavatelských firmách,
- možnosti snadnějšího kopírování služeb,
- většího důrazu na propagaci v období mimo hlavní sezonu.

V marketingu cestovního ruchu se zpravidla pracuje s rozšířeným marketingovým mixem 8P (Hesková & kolektiv 2006a). Marketingový mix je charakterizován

souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P (Kotler 2003):

- výrobek, produkt (product),
- cena (price),
- místo, distribuce (place),
- propagace, marketingová komunikace (promotion).

V oblasti služeb cestovního ruchu jsou k těmto základním čtyřem prvkům marketingového mixu přiřazovány prvky další, a to (Jakubíková 2009):

- lidé (people),
- balíčky služeb (packaging),
- tvorba programů (programming),
- spolupráce, partnerství, koordinace (partnership),
- procesy (processes),
- politická moc (political power).

Za produkt se považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Produkt je cokoli hmotného či nehmotného, co prostřednictvím procesu směny uspokojí potřeby spotřebitele nebo firemního zákazníka. Produktem může být výrobek, služba, myšlenka, osoba, organizace, kulturní výtvar, místo apod. Z pohledu marketingu je souhrnem vlastností, včetně provedení, balení, jména, značky, designu, výhod, jež nabízí, a dalších rysů, nikoli pouze fyzickým zbožím, musí představovat pro zákazníka hodnotu (Jakubíková 2009).

Cena je hodnota, jíž se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Cenu lze zaplatit ve formě peněz, zboží, služeb, přízně, volebního hlasu nebo čehokoliv jiného, co má hodnotu pro druhou stranu. Měla by splňovat strategická kritéria firmy a současně i očekávání trhu (Jakubíková 2009).

Úkolem distribuce je co nejvíce přiblížit vyrobené produkty zákazníkovi. Distribuce řeší celou řadu rozporů mezi výrobcem (producentem služeb) a zákazníkem. Jedná se zejména o rozpory v místě, čase a množství. V oblasti služeb má distribuce určité specifické rysy, které jsou spojené se zvláštnostmi služeb, jimiž jsou, jak již bylo dříve uvedeno, nehmotnost, pomíjivost, neoddělitelnost od osoby poskytovatele a proměnlivost (Jakubíková 2009).

Marketingová komunikace je marketingovým nástrojem, který je speciálně zaměřen na komunikaci. Označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat spotřebitele, přesvědčovat je a připomínat jim - přímo nebo nepřímo - produkty a značky, které prodávají. Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy (výrobkem nebo službou) a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit věrné zákazníky, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky a redukovat fluktuaci prodeje (Jakubíková 2009).

Lidé jsou nejcennějšími aktivy, kterými firma poskytující služby disponuje. Většinu služeb poskytují lidé, kteří v cestovním ruchu zaujímají různé role. Jsou investory, vlastníky, manažery, zaměstnanci, dodavateli výrobků i poskytovateli služeb, obchodními mezičlánky, ovlivňovateli, zaměstnanci státních a veřejných institucí, zákazníky a rezidenty. Lidé přímo či nepřímo ovlivňují kvalitu produktu a spokojenost zákazníka (Jakubíková 2009).

Termín balíček služeb se používá pro dvě a více služeb rezervovaných nebo zakoupených podle přání zákazníka za jednu cenu, resp. pro předem připravený soubor služeb. V cestovním ruchu je balíček konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících služeb do komplexní nabídky, obvykle za jednotnou cenu. Klasickým příkladem balíčku v cestovním ruchu je zájezd (Jakubíková 2009).

Tvorba balíčků vytváří komplexní nabídku, na kterou velmi úzce navazuje i obsahová specifikace (tvorba) programů určená různým typům klientů (různým tržním

segmentům). Balíčky spolu s tvorbou programů plní pět klíčových úloh v marketingu cestovního ruchu (Jakubíková 2009):

- Eliminují působení faktoru času - tato úloha vychází z předpokladu, že balíčky a programování umožňují firmám zvládnout problém vyrovnanosti poptávky a nabídky.
- Zlepšují rentabilitu.
- Podílejí se na využívání segmentačních marketingových strategií - balíčky a programy představují účinný nástroj při segmentaci trhu a při pokusu sladit nabídku s potřebami specifických skupin zákazníků.
- Jsou komplementární vůči ostatním součástem mixu výrobek/služba a při správné kombinaci vytvářejí mnohem přitažlivější a zajímavější nabídku produktů.
- Spojují dohromady vzájemně nezávislé organizace pohostinství a cestovního ruchu.

Za spolupráci lze považovat součinnost dvou a více subjektů zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu či na poskytování služeb s cestovním ruchem spojených. Cestovní ruch je odvětvím, které je silně závislé na dobré spolupráci různých subjektů. Spolupráce rozšiřuje možnosti nabídky, šetří firmám a organizacím náklady, pomáhá snižovat rizika související s podnikáním a přináší výhody plynoucí ze synergie spojení (Jakubíková 2009).

Firmy zabývající se tvorbou a nabídkou služeb mohou zvolit různé procesy jejich poskytování. Poskytovatelé se snaží pomocí procesů odlišit od konkurence. Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od osoby poskytovatele - a často i od zákazníka - a jejich zničitelnost. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků (Jakubíková 2009).

2.3.2 Management cestovního ruchu

Management je proces systematického provádění takových činností (manažerských funkcí), které slouží k efektivnímu užití zdrojů podniku při současném stanovení a dosažení podnikových cílů (Rolínek 2003). Podle H. Ulricha managementem rozumíme tvorbu, řízení a rozvoj účelově orientovaných sociálních systémů. To se uskutečňuje jednak řídicími postupy, které zasahují do operativního jednání na všech úsecích a úrovních a jednak se musí opírat o integrovaný řídicí systém, který zahrnuje všechny řídicí pracovníky (Němčanský 2001).

Donnelly a kolektiv definují management jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Peter Drucker je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí (Donnelly & kolektiv 1997).

Z uvedených definic vyplývá, že management musíme chápat především jako koncepční úlohu řídicích pracovníků, která musí být v souladu se záměrem oblasti, místa podniku. Tento záměr vzniká na základě analýzy prostředí, vlastní instituce, konkurence a zahrnuje všeobecnou charakteristiku oblasti, místa nebo podniku, jakož i cíle činností. Představuje všeobecná pravidla pro vedení všech pracovníků, resp. nositelů stanovené politiky (Němčanský 2001).

Management se má řídit pěti zásadami, a to (Němčanský 2001):

- musí se orientovat na praxi – management vytváří návody jednání pro výkonné pracovníky,
- musí být systémově orientovaný – zahrnuje instituci jako celek, respektuje vztahy v instituci i mimo ni se všemi důsledky z hlediska dynamiky, vztahů a otevřenosti vlastního systému, resp. subsystému „cestovní ruch“,
- musí být vícedimenzionální – management zahrnuje materiální rovinu (použití surovin, jednotlivých služeb), funkční rovinu (organizaci činností) a tzv. rovinu účelu,

- musí být integrující – má vnitřně integrovat různé způsoby chování a vyhlídky pracovníků, externě má začlenit instituci do jejích vnějšího prostředí,
- musí se orientovat na hodnoty – management se nachází v společenském prostředí se svými hodnotovými představami jako jsou pohostinnost, statečnost při poskytování služeb, odpovídající vztah mezi cenou a službou. Tyto skutečnosti musí nejen respektovat, ale musí těmito skutečnostem podřídit i vlastní jednání.

2.3.3 Marketing a management kulturních památek

Využití kulturních nemovitých památek může být komerční či nekomerční. Mezi komerční využití patří pronájem prostor pro filmování, natáčení reklam, firemní a obchodní schůzky, svatební obřady, slavnosti, večírky, jednání, dále fungování jako zámecké hotely či prostřednictvím zápůjček. Mezi nekomerční využití je zařazováno zpřístupnění historických objektů pro veřejnost za vstupné, pronájmy pro určité filmové účely, koncerty, výstavy a divadelní představení, zápůjčky. Postupem času se posiluje prolínání obou typů využití. Převládá ovšem tradiční využití s průvodcovskými trasami za vstupné. Část nemovitosti je zpřístupněna veřejnosti, část je stylově zařízena a slouží jako stravovací nebo ubytovací zařízení (Hrabánková & Hájek 2002).

O využití a zhodnocení památkového fondu pro cestovní ruch se vedou diskuse. Na jedné straně stojí památkářská obec, která spíše zdůrazňuje nekomerční využití památkového fondu, na straně druhé především krajské samosprávy obhajují vizi ekonomické soběstačnosti památkových objektů, založenou na komerčním využití památek (Hrabánková & Hájek 2002).

Ve využití památkového fondu jako významného kulturního zdroje lze spatřovat obrovské rezervy. Na prvním místě se jedná o celkově malý počet přístupných památek, druhým výrazným problémem je celkově malá návštěvnost nemovitých památek. Stěžejním cílem kulturního managementu a marketingu by mělo být zhodnocování a rozvoj kulturního kapitálu, který daná památka, sbírka nebo lokalita představuje – ve

prospěch jeho vlastníků i širší veřejnosti a jeho budování na udržitelném principu (Kesner 2005).

Kulturní kapitál zahrnuje hodnoty kulturní (estetické, symbolické, historické či duchovní), spolu s hodnotami ekonomickými. Může mít formu hmotnou (sídla, budovy, nemovité památky, sbírky, umělecké objekty, obrazy, sochy apod.) nebo nehmotnou (různé formy tvůrčího výrazu a kulturní komunikace – literatura, hudební díla, orální historie, jazyk, scénická a performativní umění, tradice řemesel, ideje, hodnoty, praktiky a tradice společenství, které spoluvytvářejí skupinovou a individuální identitu). Tento kapitál je možné spotřebovávat přímo nebo v kombinaci s dalšími vstupy, čímž vznikají produkty a služby, jež mají opět jak ekonomickou, tak kulturní hodnotu (Kesner 2005).

Památkové objekty by také měly věnovat zvýšenou pozornost partnerství v dané oblasti. Návštěvnost objektu je závislá na návštěvnosti celé oblasti a marketing regionu nemůže dělat jen jedna instituce. Naopak velmi důležitá je spolupráce všech zainteresovaných fyzických i právnických osob. Partnerství sdružuje a znásobuje energii a vkládané prostředky zúčastněných subjektů (místních obyvatel, správy, podnikatelů, neziskových organizací, památkových objektů apod.), na něm je závislá kvalita výsledného produktu (Foret & Foretová 2001).

2.4 Tvorba projektů a podnikatelských záměrů

2.4.1 Projektový management

Podle předního světového teoretika projektového managementu profesora Harolda Kerznera se projektovým managementem rozumí souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Jiná definice vychází z teorií největšího a nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení projektových managerů Project Management Institute, PMI[®]. Podle něj je projektový management

aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu (Svozilová 2006).

V odborné veřejnosti se často nedělá rozdíl mezi pojmem řízení projektů a pojmem projektové řízení. Pokládají se za synonyma, ale není to správné. Je zřejmé, že každý projekt je potřeba naplánovat (včetně jeho vypracování) a posléze řídit i jeho realizaci. Souhrnně pro tuto činnost používáme pojem řízení (management) projektu. V řízení projektu jsou uvedené manažerské činnosti specifické v tom, že jde o neopakovatelný proces vylučující rutinní přístup. Management projektu je specifickou metodikou plánování, tvorby a realizace projektu. Jde o určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určité strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik. Ve větších podnicích se však často paralelně pracuje na více projektech, které je nutné vzájemně koordinovat, tedy také řídit. Řízení jednotlivých projektů a jejich organizování a koordinování pak souhrnně nazýváme projektovým řízením (managementem) (Němec 2002).

2.4.2 Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt (Svozilová 2006). Význam slova projekt se v dřívější projektové praxi ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění. Toto pojetí směřovalo k závěru, že jde o komplexní dokumentaci, sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu i k jeho realizaci. V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova project jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o tvůrčí proces (Němec 2002).

Projektem může být téměř jakýkoli sled úkolů (Svozilová 2006). Projekt je jednorázový proces směřující k dosažení stanovených cílů, během procesu prochází projekt řadou etap a fází a s etapami se mění úkoly, organizace a zdroje (Fiala 2002). Projekt je

řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu (Svozilová 2006).

Definice projektu podle předních světových teoretiků nebo jejich sdružení se mohou v konkrétních formulacích lišit. Například podle profesora Kerznera se projektem rozumí jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má (Svozilová 2006):

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

Definice vycházející z pramenů PMI[®] vymezuje projekt jako dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku. Dočasnost zde znamená, že každý projekt má určitý časový rámeček – má určen začátek a konec, a to formou (Svozilová 2006):

- data zahájení a data ukončení,
- data zahájení a stavem naplnění cílů projektu,
- data zahájení a konstatováním, že z nějakých důvodů cílů nelze dosáhnout, neboť došlo ke změně podmínek nebo potřeb realizace projektu.

Projekt je vždy jedinečný (provádí se pouze jednou, jde o něco, co se dřív nedělalo), neopakovatelný (i jiný podobný projekt je vždy v něčem odlišný), dočasný a téměř pokaždé se na jeho řešení podílí jiný tým projektantů. Projektem proto není periodicky se opakující činnost, jako například každodenní rutinní práce oddělení, běžný zásobovací proces, příprava jídel v restauraci, opakovaná výroba, každodenní cesta do práce atd. (Němec 2002).

Kromě časových a předmětných charakteristik má projekt svá pravidla hospodaření. Z tohoto důvodu se na projekt též můžeme dívat jako na dočasné podnikatelské uskupení, které (Svozilová 2006):

- existuje po určitou dobu, které odpovídá době trvání projektu,
- má svůj podnikatelský cíl, který má být soustředěním aktivit osob a užitím materiálních zdrojů naplněn,
- má určeny finanční limity podnikání – disponibilní finanční zdroje sloužící k úhradě spotřebovaných zdrojů, ať už formou mezd, nákupu budov, zařízení a materiálu nebo formou pronájmu,
- má svou organizační strukturu, která zajišťuje výkon řízení, koordinace prací a sdílení odpovědnosti za naplnění podnikatelského cíle,
- má určitou míru samostatnosti v rozhodování,
- existuje v určitém podnikatelském prostředí, které v rámci stávajících vztahů přispívá k vytváření pozitivních podmínek i omezení.

V tomto uskupení existují určité vztahy, jejichž ovlivňováním jsou jednotlivé aktivity udržovány v pohybu a koordinovány směrem k požadovanému výsledku (Svozilová 2006).

2.4.3 Postup projektování

Práce na projektu musí mít svůj logický sled. Zkušený projektant postupuje tak, že se ptá na (Němec 2002):

- příčiny – proč, za jakým účelem má projekt vypracovat,
- způsob – jak, kým a čím bude činnost prováděna,
- místo – odkud, kudy a kam povedou hmotné, energetické a informační toky a kde se bude daný proces konat,
- čas – kdy, odkdy, dokdy, jak dlouho projekt potrvá.

Projekt je prvkem, který má charakter procesu, v době své existence se vyvíjí a nachází se v různých fázích, které nazýváme životním cyklem projektu. Existuje celá řada definic životního cyklu projektu – v této oblasti neexistuje shoda ani mezi teoretiky, hospodářskými sektory, ani mezi jednotlivými společnostmi. Pokud na projekt aplikujeme teorii systémů, jak jej popsali Cleland a King, pak existuje základní rozčlenění na následující fáze (Svozilová 2006):

- Konceptuální návrh – formulace základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady nákladů a času potřebného na vlastní realizaci, předběžná analýza rizik.
- Definice projektu – v podstatě se jedná o zpřesnění výstupů první fáze – diversifikace cílů, výčet subsystémů a jejich vnitřních rozhraní, příprava metodik a disponibilních znalostí a dovedností, identifikace zdrojů, nastavení realistického časového rámce a propočet nákladů, definice rizik a předpokladů omezení jejich dopadů, příprava detailních plánů na realizaci projektu.
- Produkce – vlastní realizace neboli pořízení projektu – řízení prací a subdodávek, kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace a nezbytné projektové dokumentace, kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů, testování výstupů, pořízení dokumentace jako podklad pro užívání předmětu projektu a tvorba plánu podpory v operačním období.
- Operační období – vlastní užívání předmětu projektu – integrace předmětu projektu do existujících organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů daných v konceptuálním období, zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně spolupracujících systémů.
- Vyřazení projektu – převedení předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje, převedení zdrojů (např. pracovníků nebo technologií) na jiné projekty, zpracování poučení a získaných zkušeností z řízení daného projektu.

Rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu má za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Usnadňuje orientaci všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu. Obecně platí, že fáze životního cyklu projektu definují (Svozilová 2006):

- jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu,
- jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny,

- kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích.

2.5 Možnosti financování projektů

Stát se snaží mnoha způsoby podporovat vytváření projektů zejména malých a středních podniků. Tyto programy podpory přispívají ke stabilitě a rozvoji sektoru malého a středního podnikání a kompenzují nedostatek vlastního kapitálu, obtížnost získávání bankovního úvěru a omezené možnosti ručení vlastním majetkem. Od podpor se očekává, že budou mít pozitivní vliv na zvyšování počtu pracovních míst, odvodu daní, poptávky po výrobcích a službách a povedou tak ke zvýšení ekonomického a hospodářského rozvoje oblastí (Klímová 2007).

Nejčastěji poskytovanou podporou jsou dotace. Jedná se o prostředky, které podnikatel nemusí vracet, pokud dodrží všechny podmínky. Další formou podpory jsou zvýhodněné úvěry. To znamená, že tyto úvěry mají sníženou úrokovou sazbu (může být i nulová), delší dobu splatnosti apod. Jako prostředky podpory se používají i zvýhodněné záruky či finanční příspěvky. Poslední formou podpory jsou granty. Ty se chovají obdobně jako dotace a většinou jsou poskytovány v oblasti výzkumných projektů (Klímová 2007).

Další z možností financování projektů je využití prostředků z Evropské unie. Prostředky z EU lze čerpat na konkrétní projekty, které odpovídají cílům, jež stanovuje Národní rozvojový plán (Ministerstvo pro místní rozvoj 2003).

V první fázi je třeba si zjistit, který operační program by pro získání dotace připadal v úvahu. Řídit se lze podle sféry činnosti (tématické operační programy), nebo podle místa, kde se aktivity realizují (regionální operační programy, programy pro Prahu a programy přeshraniční spolupráce). Projekt musí být v souladu se záměry operačního programu, z něhož bychom chtěli čerpat prostředky. Obecně platí, že z fondů EU se podporují projekty veřejně prospěšné, které přispějí ke zlepšení sociálního a ekonomického prostředí v členských zemích a jejich regionech. Nejde v žádném

případě o samoučelné finanční injekce do neziskového sektoru, soukromých firem, obcí, krajů či jakýchkoli jiných subjektů. Příjemci musí vždy prokázat a konkrétně doložit obecnou prospěšnost svého záměru. Obecná prospěšnost je zde však chápána v širším smyslu, nejen jako sociální aktivity. Proto se rozhodně ze získávání podpory z evropských fondů nevylučují soukromé firmy žádající dotace např. na novou technologii, vzdělávání zaměstnanců apod. Všichni žadatelé však musejí doložit v projektové žádosti společenský přesah plánovaných aktivit jejich projektu. U soukromých firem často jde např. o podporu zaměstnanosti v regionu (Fondy Evropské unie 2010a).

Z tématických operačních programů se rozvoji cestovního ruchu věnuje Integrovaný operační program. Je zaměřený na řešení společných regionálních problémů v oblastech infrastruktury pro veřejnou správu, veřejné služby a územní rozvoj: rozvoj informačních technologií ve veřejné správě, zlepšování infrastruktury pro oblast sociálních služeb, veřejného zdraví, služeb zaměstnanosti a služeb v oblasti bezpečnosti, prevence a řešení rizik, podporu cestovního ruchu, kulturního dědictví, zlepšování prostředí na sídlištích a rozvoj systémů tvorby územních politik (Fondy Evropské unie 2010b).

Z regionálních operačních programů lze v oblasti Třeboňska využít Regionální operační program NUTS II Jihozápad. Ten je určen pro region soudržnosti Jihozápad sestávající z Jihočeského a Plzeňského kraje. Zaměřuje se na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu vč. 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 (Fondy Evropské unie 2010c).

Pro implementaci pomoci ze strukturálních fondů EU (a zároveň i z Fondu soudržnosti) byl v České republice ustaven jediný platební orgán, a to Ministerstvo financí. Některé funkce a aktivity však jsou platebním orgánem delegovány na tzv. platební jednotky zřizované na ministerstvech, která jsou řídicími orgány pro jednotlivé operační

programy. Převážná část projektů financovaných prostřednictvím strukturálních fondů je víceletá, tj. jejich realizace se uskutečňuje v průběhu několika let. Konečný příjemce zpracovává finanční plán projektu, který je součástí dohody uzavřené mezi řídicím orgánem, popř. zprostředkujícím subjektem a konečným příjemcem. Řídící orgán, resp. zprostředkující subjekt kontroluje dodržování finančního plánu (Ministerstvo pro místní rozvoj 2003).

Náklady projektu se až na výjimky proplácejí žadatelům zpětně. Po dobu realizace projektu nebo přinejmenším její části je nutné financovat jej z vlastních zdrojů či bankovní půjčkou (Fondy Evropské unie 2010a).

2.6 Cestovní ruch v oblasti Třeboňska

Změny, které nastaly po roce 1989, se na Třeboňsku v oblasti cestovního ruchu a rekreace projeví různým způsobem. V počátečním období po uvolnění možností cestování do západních zemí došlo k poklesu zájmu o druhé bydlení. Zároveň se projevil vyšší zájem zahraničních turistů o pobyty na Třeboňsku, zejména návštěvníků z Rakouska, Holandska a Německa. Po roce 1989 vzniklo mnoho nových zařízení, sloužících cestovnímu ruchu a rekreaci, především soukromých. Zejména v některých lokalitách rostl tlak na stavbu objektů individuální rekreace a rekreačních zařízení ve volné krajině či při březích některých rekreačně využívaných rybníků (Klufová 2003).

Nyní Třeboňsko vychází z možností, které má. Ať už je to kulturní dědictví v podobě nádherné městské památkové rezervace v Třeboni, která je ve svých hranicích zachována od dob renesance, nebo příroda v okolí města. Tato příroda je přetvořená lidskýma rukama – z bažin na hospodářsky využívanou krajinu s nádhernými rybníky a vodotečemi. Toto všechno je předpokladem pro to, aby Třeboň a celý region měl jako jednu ze základních priorit cestovní ruch (E-Všudybyl 2006).

Z hlediska rekreace má Třeboňsko mimořádně vhodné podmínky pro regeneraci lidských sil. Rekreace v oblasti zahrnuje pestrou škálu činností – pěší turistiku,

cykloturistiku, mototuristiku, poznávací turistiku, sběr lesních plodů, rybaření, tramping, myslivost a další (Klufová 2003). Turisté na Třeboňsku tak mohou zvolit aktivní odpočinek při projížďkách na kole, či procházkách po značených trasách. Na naučných stezkách je možné se blíže seznámit s přírodou i historií Třeboňska. K dalšímu poznávání a získávání nových informací jsou otevřeny expozice na zámku a umožněny exkurze do místních podniků. K pasivnímu odpočinku a k relaxaci mohou turisté využít nabídku procedur v místních lázních, nebo se jen opalovat a koupat u rybníků (Adamcová 2005).

Kromě zajímavých historických památek je pro turisty v tomto regionu připraveno i mnoho lákavých kulturních akcí. Tyto aktivity mají za cíl zvýšit turistickou přitažlivost regionu s pozitivními ekonomickými důsledky pro region v rámci cestovního ruchu. Některé z nich, konané mimo hlavní letní prázdniny, jsou pořádány především s cílem prodloužit turistickou sezónu. Sezónu zde po 8 let otevíral mezinárodní festival animovaných filmů Anifest, který se v roce 2010 přestěhoval do Teplic. V roce 2010 jej nahradil nově vzniklý festival Anifilm. Další, již tradiční kulturní akcí je série festivalů Okolo Třeboně, Léto v Třeboni a Zpátky do Třeboně. Na třeboňském náměstí se dále každoročně konají slavnosti Lázeňská Třeboň, Krčínova Třeboň (historické slavnosti), Rybářské slavnosti, Čochtanova Třeboň (vodnické slavnosti) a nově i Houbařské slavnosti, všechny vždy spojené se staročeským řemeslným jarmarkem a zábavným programem (Adamcová 2010).

V rámci cestovního ruchu pak specifickou oblast tvoří lázeňství, na kterém Třeboň zakládá svoji rozvojovou strategii. Rozvoj této oblasti je významným pilířem budoucnosti města, ale i budoucnosti celé oblasti Třeboňska (E-Všudybyl 2006). V neposlední řadě je také důležitá nabídka a úroveň služeb, které může návštěvník využívat. Jedná se o nabídku ubytování, stravování, sportovní i kulturní vyžití včetně památek, zámku i Schwarzenberské hrobky. Všechny tyto služby jsou v Třeboni díky aktivitě podnikatelů na velmi slušné úrovni (Váňa 2009). K tomuto tvrzení přispívá i fakt, že se Třeboň stala v roce 2008 podle čtenářů časopisu Travel in the Czech Republic třetím nejatraktivnějším místem v České republice (Hamerníková 2009).

3 Cíle práce

3.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt rozvoje kulturního cestovního ruchu v oblasti Třeboňska a rozhodnout o jeho realizovatelnosti.

3.2 Dílčí cíle

Dílčí cíle diplomové práce jsou následující:

- identifikovat příležitosti na trhu kulturního cestovního ruchu v oblasti Třeboňska,
- určit optimální technické a majetkové zajištění projektu,
- vymezit finanční zajištění projektu,
- prokázat pozitivní vliv projektu ve zvolené oblasti, jeho udržitelnost a efektivnost.

4 Metodika

Celý návrh projektu rozvoje kulturního cestovního ruchu v oblasti Třeboňska je vypracován na základě Studie proveditelnosti - metodické příručky Ministerstva pro místní rozvoj z května roku 2004 (Sieber 2004).

4.1 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (Feasibility Study), někdy též označovaná jako technicko-ekonomická studie, je dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného investičního projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí. Tento materiál je v různých podobách využíván při přípravě investičních záměrů v podnikatelské sféře i veřejném sektoru (Sieber 2004).

Jak vyplývá z vymezeného účelu, studie je zpracovávána v přípravné, tedy předinvestiční fázi projektu. Na jedné straně prostřednictvím důkladného plánu investičního projektu působí v roli materiálu vedoucího k investičnímu rozhodnutí vlastníka projektu, případně k rozhodnutí potencionálního věřitele (či poskytovatele dotace) o poskytnutí úvěru (resp. dotace). Na druhé straně je to materiál sloužící jako základní nástroj pozdějšího projektového managementu ve fázi investiční, resp. fázi provozní (Sieber 2004).

Studie proveditelnosti je rozdělena do tématicky samostatných kapitol, členěných podle problematiky, kterou v souvislosti s investičním záměrem řeší. Jako významný charakteristický znak práce při jakémkoli projektovém plánování lze označit obvykle nutnou variabilitu přístupů k jednotlivým řešeným problémům a tvůrčí přístup. Variabilita spočívající v přístupu k řešení je dána neopakovatelností každého projektu. Ač jsou projekty a jejich prvky často řešeny obdobným způsobem, každý reálný

investiční záměr je něčím originální, ať již novým prostředím, ve kterém je realizován, subjektem, který se o jeho realizaci rozhoduje nebo například časem, ve kterém se jeho realizace plánuje či ve kterém je uvažována jeho provozní část. Všechny tyto rozdíly mohou mít vliv na to, že není možné přistupovat k projektům pouze s nacvičenou odbornou rutinou, ale je třeba se zabývat každým projektem od počátku, jako by byl zcela novou a nikdy před tím nerealizovanou záležitostí (Sieber 2004).

4.2 Dílčí části studie proveditelnosti

Jak bylo řečeno výše, uvažujeme fakt, že studie proveditelnosti má určité tématické okruhy, oblasti otázek k řešení, na které je si třeba v průběhu zpracování studie proveditelnosti odpovědět, resp. které je třeba si položit. Obvyklou strukturu řešených problémů respektuje následující osnova studie proveditelnosti, která navíc zohledňuje některé formální náležitosti zpracování (Sieber 2004):

- Titulní stránka,
- Obsah,
- Úvodní informace,
- Stručné vyhodnocení projektu,
- Stručný popis podstaty projektu a jeho etap,
- Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix,
- Management projektu a řízení lidských zdrojů,
- Technické a technologické řešení projektu,
- Dopad projektu na životní prostředí,
- Zajištění dlouhodobého majetku,
- Řízení pracovního kapitálu (oběžného majetku),
- Finanční plán a analýza projektu,
- Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu,
- Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza),
- Harmonogram projektu,
- Závěrečné shrnující hodnocení projektu,
- Přílohy.

Pro potřeby diplomové práce byla metodika studie proveditelnosti upravena do následujících kapitol.

4.2.1 Úvodní informace

Na prostoru zhruba jedné stránky by měly být uvedeny následující údaje: účel, pro který je Feasibility Study zpracována, identifikační údaje o zadavateli, zpracovateli studie a příslušných kontaktních osobách (Sieber 2004).

4.2.2 Popis podstaty projektu a jeho etap

Tato část studie proveditelnosti obsahuje komplexní popis hlavních charakteristik projektu a jeho etap. Jsou zde zodpovězeny základní otázky jako: jaký je název, smysl a zaměření projektu, jaké služby či produkty budou díky projektu poskytovány a jaký problém řeší, kdo je investorem (resp. vlastníkem či provozovatelem) projektu, jaká je lokalizace, jakými etapami projekt prochází a čím jsou specifické a jaká jsou ostatní významná specifika projektu (Sieber 2004).

Tyto otázky je třeba vnímat jako minimum, které je společné všem projektům. Významné je, aby po přečtení této části studie proveditelnosti byl uživatel a posléze i hodnotitel projektu maximálně srozuměn s tím, čeho se projekt a následující kapitoly a dílčí řešení týkají. Stejně tak je významné, aby se uživatel mohl snadno orientovat v etapách, kterými bude projekt procházet zejména s ohledem na to, jakým způsobem ovlivňují řešení jednotlivých dílčích problematik (Sieber 2004).

V této souvislosti lze rozdělit investiční záměr do čtyř možných fází (etap) (Sieber 2004):

- Předinvestiční fáze – jedná se o období přípravných prací, ve kterém se projekt připravuje a rozhoduje se o jeho realizaci či zamítnutí. Z hlediska hotovostních toků sem zpravidla spadají náklady na projektovou dokumentaci, administrativní náklady na přípravu projektu a náklady na zpracování ekonomických studií.

Důležité je, že všechny příjmy a výdaje vzniklé v tomto období jsou irelevantní pro posouzení smysluplnosti investice a nesmí její hodnocení ovlivnit.

- Fáze investiční (investiční etapa) – jedná se o období od začátku investiční výstavby projektu do zahájení jejího provozu. Z hlediska hotovostních toků bývá toto období obvykle ve znamení silného převýšení výdajů nad příjmy.
- Fáze provozní (provozní etapa) – jedná se o období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení. Občas se nazývá též životností projektu. Všechny řešené aspekty jako marketing, management, technické a technologické aspekty, dodavatelsko-odběratelské vztahy, vliv na životní prostředí, řízení pracovního kapitálu a celkové finanční řízení bývají často nejnáročnější na plánování v rámci zpracování studie proveditelnosti právě pro toto období.
- Fáze poprovozní (likvidační etapa) – jedná se o období, ve kterém se projekt již neprovozuje, nicméně stále ještě může a nemusí jeho předchozí existence ovlivňovat příjmy a výdaje investora, jakož i jeho organizační a jiné související aktivity a jejich uspořádání. Na rozdíl od výdajů a příjmů předinvestiční fáze, pokud tyto finanční příjmy a výdaje existují a jsou nezanedbatelné, musíme je do hodnocení investice zahrnout.

4.2.3 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix

V této části by měl být popis všech marketingových aspektů projektu. Jsou zde řešeny všechny odhady a doporučení týkající se potřeb finálních uživatelů, konkurenceschopnosti výstupů produktu, jak v případě veřejných tak i privátních projektů a to v následující struktuře, která vychází z výzkumné a analytické části a přechází v části, které obsahují řešení daných problémů (Sieber 2004):

- Analýza trhu a odhad poptávky,
- Marketingová strategie,
- Marketingový mix.

4.2.3.1 Analýza trhu a odhad poptávky

Abychom mohli vůbec rozhodnout a systematicky pojmenovat jednotlivé marketingové nástroje řízení a byli schopni stanovit jejich optimální variantu pro daný projekt, měla by fáze marketingového plánování předcházet fáze marketingového výzkumu. V jejím průběhu se jedná o získávání, analýzu a syntézu informací o trhu, na který jsou produkty daného projektu směřovány, resp. o prostředí, ve kterém bude projekt provozován. Z analýzy trhu by měly vyplynout závěry týkající se zejména faktorů jako je poptávka, potřeby a vlastnosti cílových subjektů (potenciálních zákazníků, resp. uživatelů projektu a jeho výstupů), konkurence, resp. alternativ ve způsobu uspokojení zjištěných potřeb (Sieber 2004).

Marketingový výzkum proběhl již v průběhu měsíců července až září 2008 v 8 oblastech regionu NUTS II Jihozápad. Zvolenou metodou pro jeho provedení bylo dotazníkové šetření, kdy tazatelé pomocí dotazníků sbírali odpovědi nahodilého vzorku populace, a to formou osobního dotazování. Výběr respondentů byl nahodilý, podmínkou ovšem bylo, že se muselo jednat pouze o obyvatele České republiky a o účastníky cestovního ruchu, tedy ne ty, kteří zde byli na výletě z domova či v rámci jednodenní návštěvy u známých nebo příbuzných apod. Provedeno bylo 1598 řízených rozhovorů. Odpovědi na otázky byly následně převedeny pomocí kódů do elektronické podoby pro jejich další zpracování (Hamerníková 2009).

Pokladem pro analýzu nabídky obdobných produktů kulturního cestovního ruchu, konkrétně technických památek jako jsou vodní mlýny či hamry, je projekt „Technické památky v produktech cestovního ruchu“ (Hesková & kolektiv 2006b). Dalším zdrojem informací použitých pro analýzu nabídky je publikace „Dílo a život mlynářů a sekerníků v Čechách“ (Štěpán & Křivanová 2000).

4.2.3.2 Marketingová strategie

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, schéma, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv (Horáková 2001).

V oblasti marketingu se strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů (Horáková 2001).

V rámci marketingové strategie je třeba vymezit následující pojmy (Sieber 2004):

- Poslání projektu – jedná se o prezentaci základních činností a funkcí ve vztahu k trhu, resp. k potenciálním uživatelům projektu,
- Hlavní strategický cíl projektu – to je stav, kterého má být dosaženo prostřednictvím realizace projektu,
- Zvolená strategie – zvolená schémata pro postup, jakým mají být hlavní cíle dosaženy.

4.2.3.3 Marketingový mix

V průběhu zpracování této kapitoly studie proveditelnosti je nezbytné popsat významná specifika investičního záměru vzhledem ke 4 složkám (4P), zmíněných v kapitole 2.3.1 Marketing cestovního ruchu, jakož i náklady na jednotlivé marketingové aktivity a jejich předpokládané výsledky (Sieber 2004).

4.2.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Obsahem této části je plán a uspořádání problémů souvisejících s otázkou samotného managementu projektu. Pod tímto pojmem si lze přestavit veškeré plánování, organizování, řízení a kontrolu všech procesů, organizačních jednotek a veškerých lidských zdrojů (Sieber 2004).

Organizační struktura musí vždy odpovídat potřebám řešení investiční akce a musí jí být v podstatě „šitá na míru“. Ze závěrů zvolené varianty řešení procesních, organizačních, pracovněprávních a jiných personálních otázek musí jednoznačně vyplynout jako výstup podklady pro finanční kalkulace nákladů jednotlivých procesů, ale zejména nákladů na pracovní síly (Sieber 2004).

4.2.5 Technické a technologické řešení projektu

Tato kapitola shrnuje veškeré podstatné technické a technologické aspekty projektu, jako je zvolená technologie, technické parametry jednotlivých zařízení. Technická a technologická řešení se netýkají pouze samotné výroby, resp. poskytování služeb projektu, ale jeho samotné výstavby a likvidace, logistických procesů, použité IS/IT apod. (Sieber 2004).

4.2.6 Dopad projektu na životní prostředí

Obsahem této části je popis veškerých kladných i negativních vlivů, které plynou z realizace projektu v jeho jednotlivých etapách. Tento aspekt je významný z hlediska smysluplnosti projektu a ovlivňuje jeho hodnocení zejména v jeho celkovém socio-ekonomickém dopadu. Nicméně ovlivňuje přímo i samotnou realizovatelnost a udržitelnost investice (Sieber 2004).

4.2.7 Zajištění dlouhodobého majetku

Zde je vymezena struktura dlouhodobého majetku, určena výše investičních nákladů apod. (Sieber 2004).

4.2.8 Řízení pracovního kapitálu (oběžného majetku)

V této kapitole je vymezena struktura a velikost oběžného majetku, náročnost projektu na držbu hotovostních prostředků a jejich řízení (Sieber 2004).

4.2.9 Finanční plán a analýza projektu

Tato kapitola obsahuje komplexní finanční zhodnění předchozích bodů v následující struktuře (Sieber 2004):

- Kalkulace,
- Analýza bodu zvratu,
- Finanční plán,
 - Plán průběhu nákladů a výnosů,
 - Plán průběhu cash flow.

4.2.9.1 Kalkulace

Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je určitý výkon (výrobek, polotovar, práce nebo služba) vymezený měřicí jednotkou, např. jednotkou množství (kusy), hmotnosti (kg), délky (m), plochy (m²), času (h) apod. Jednotlivé složky nákladů se vyčíslují v kalkulačních položkách, obsažených v kalkulačním vzorci (Synek & kolektiv 2003).

V kalkulačním vzorci jsou dvě základní skupiny nákladů - náklady přímé a režijní. Přímé náklady se přímo přiřazují jednotlivým druhům výrobků bez jejich předchozího soustředování podle místa vzniku. Režijní náklady (režie, někdy též nepřímé náklady)

jsou náklady společně vynakládané na celé kalkulované množství výrobků, více druhů výrobků nebo zajištění chodu celého podniku, které není možné stanovit na kalkulační jednici přímo, nebo jejichž přímé určování by bylo nevhodné (Synek & kolektiv 2003).

Pro řadu manažerských rozhodování je důležité třídění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Základní skupiny nákladů jsou náklady fixní a náklady variabilní. Náklady variabilními nazýváme takovou část celkových nákladů, která se mění v závislosti na změnách objemu výroby (někteří autoři hovoří o stupni zaměstnanosti). Mohou se vyvíjet buď stejně rychle jako objem výroby - pak jde o proporcionální náklady, rychleji než objem výroby - pak jde o nadproporcionální (progresivní) náklady, nebo pomaleji než objem výroby - a pak jde o podproporcionální (degresivní) náklady. Do variabilních nákladů patří jednicové náklady a část režijních nákladů (Synek & kolektiv 2003).

Druhá část nákladů je na změnách objemu výroby nezávislá, nemění se, tu nazýváme náklady fixními (pevnými, neměnnými). Tyto náklady jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku jako celku. Do fixních nákladů patří velká část režii, např. odpisy, mzdy správních a technickohospodářských pracovníků, nájemné, úroky z půjček, leasingové poplatky, náklady na počítačové vybavení, náklady na školení a vzdělávání pracovníků aj. (Synek & kolektiv 2003).

4.2.9.2 Analýza bodu zvratu

Úkolem analýzy bodu zvratu je najít takový objem produkce výrobků (počtu poskytovaných služeb), při kterém budeme dosahovat nulové výše zisku. Bod zvratu pak nalezneme ze vztahu (Sieber 2004):

- $Q_{BZ} = FN/(p - b)$, kde:
 - Q_{BZ} je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku,
 - p je cena za jednotku produkce,

- b je jednotkový variabilní náklad,
- FN jsou fixní náklady.

Jedná se o zkoumání rovnováhy mezi náklady a výnosy. K tomu, aby mohla být analýza bodu zvratu provedena, je potřebné sledovat náklady v jejich rozdělení na fixní a variabilní, což vyplývá z výše uvedeného vzorce. V bodě zvratu dochází k vyrovnání celkových výnosů firmy s celkovými náklady firmy. Analýzou bodu zvratu zjistíme, při jaké minimální produkci dochází k vyrovnání nákladů na výrobu (produkci služeb) s příjmy za prodej výrobků (služeb). V tomto bodě nemá firma ani ztrátu, ani zisk. Při prodeji nižšího počtu jednotek dochází ke ztrátě, při prodeji vyššího počtu jednotek je dosažen zisk (Jakubíková 2009).

4.2.9.3 Plán průběhu nákladů a výnosů

Pokud známe o projektu všechny významné charakteristiky pro všechny jeho etapy, máme provedenou kalkulaci služeb, rozhodli jsme se o cenách a ostatních obchodních podmínkách poskytování jednotlivých produktů, provedli jsme analýzu bodu zvratu a rozhodli jsme se o velikosti investičního celku a provozu, nic nám nebrání shrnout to vše do podoby finančního plánu (Sieber 2004).

V rámci plánování nákladů a výnosů je třeba spočítat a agregovat (shrnout) jednotlivé druhy nákladových položek pro jednotlivá plánovaná období (obvykle roky či měsíce), jakož i stanovit jejich výsledné saldo, kterým je hospodářský výsledek projektu (Sieber 2004).

4.2.9.4 Plán průběhu cash flow

Hotovostním tokem (cash flow) se rozumí tok ve finančním vyjádření, který může nabývat podobu příjmu či výdaje (Sieber 2004). Používá se při rozpočtování peněžních příjmů a výdajů podniku, hodnocení investičních projektů i v řadě dalších výpočtů.

Zjednodušeně lze cash flow označit jako součet zisku a odpisů, tj. rozdíl výnosů a nákladů bez odpisů (Synek & kolektiv 2007).

4.2.10 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Smyslem této kapitoly je vynést soud o finanční bonitě a udržitelnosti projektu, tedy efektivnosti z finančního hlediska. Jedná se o vyhodnocení projektu pomocí kritériálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků (resp. nákladů a výnosů) jako je např. NPV (Čistá současná hodnota), IRR (Vnitřní výnosové procento), Doba návratnosti, Index rentability a finanční analýza projektu. Zásadním výstupem hodnocení projektu z finančního hlediska je zodpovězení otázky jeho finanční rentability a otázky jeho dlouhodobé i krátkodobé financovatelnosti (Sieber 2004).

4.2.11 Analýza a řízení rizik

Obsahem této části je vymezení největších zdrojů rizika v projektu, uvedení jejich pravděpodobností a případných opatření na jejich snížení. Základní náplní analýzy rizik je identifikace rizikových faktorů a pokud možno stanovení určité pravděpodobnosti, se kterou mohou v budoucnosti nabývat jednotlivých možných hodnot. Rizikový faktor by měl být posouzen na základě dvou kritérií. Tím prvním je intenzita negativního vlivu a tím druhým pak pravděpodobnost výskytu takové situace. Výsledkem analýzy rizik musí být uvedený seznam všech rizik projektu, jejichž význam byl shledán jako zásadní (Sieber 2004).

Jestliže jsme identifikovali rizika projektu, je smyslem řízení rizika zvýšit pravděpodobnost úspěchu realizace investiční akce a minimalizovat naopak hrozící nebezpečí problémového průběhu či dokonce krachu. V rámci řízení rizika by mělo být zhodnocení, jak veliké je celkové riziko projektu, zda je vzhledem k němu projekt pro investora ještě přijatelný a zejména, jaká opatření je možné pro snížení rizikosti přijmout (Sieber 2004).

4.2.12 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je časový plán jednotlivých činností a fází projektu, který by měl být zpracován do podoby harmonogramu. Mělo by z něj být patrné, kde jednotlivé činnosti začínají a kdy končí (pokud končí), které činnosti na které navazují a jaké se vzájemně překrývají (Sieber 2004).

4.2.13 Závěrečné hodnocení projektu

Je to komplexní a propracovaný závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu ze všech uvažovaných hledisek a vyjádření k realizovatelnosti a finanční rentabilitě projektu (Sieber 2004).

5 Shrnutí výsledků analýzy trhu

V této kapitole jsou v první řadě shrnuty výsledky bakalářské práce na téma Kulturní dědictví v rozvoji cestovního ruchu Třeboňska. Bylo zjištěno, že ve zkoumaném regionu existuje diverzifikovaná struktura předpokladů cestovního ruchu spojených s dědictvím. V oblasti Třeboňska je diverzifikace struktury předpokladů cestovního ruchu spojených s dědictvím opravdu veliká. Nachází se zde jedinečné a pro tuto oblast velice významné atraktivity, jako je zámek Třeboň a celé historické centrum města Třeboně, dále například Schwarzenberská hrobka či rybníky, které jsou pro nejednoho návštěvníka této oblasti velice zajímavé a lákavé, a řada dalších. Ovšem jsou zde i atraktivity s významností naopak velmi malou či téměř nulovou, které se v této oblasti nacházejí téměř na každém kroku. Příkladem mohou být různé pomníky, památníky nebo pamětní desky věnované významným osobnostem a událostem, zvoničky, boží muka, kříže a podobně (Hamerníková 2009).

Dále bylo zjištěno, že struktura předpokladů kulturního cestovního ruchu se mezi jednotlivými obcemi zkoumané oblasti liší. Například struktura předpokladů kulturního cestovního ruchu v obci Třeboň je velice odlišná od této struktury v obci Hvozdec či Lužnice. Zatímco v těchto obcích se nachází jen malé množství atraktivit, spadajících jen do několika málo sledovaných typů (například soubor venkovských stavení, kříže, boží muka), v obci Třeboň je tato struktura atraktivit mnohem více diverzifikovaná, nachází se zde zámek, historické stavby městských domů, kostely, kaple, ale i muzeum, lázně nebo pivovar (Hamerníková 2009).

Zhodnocením úlohy kulturního dědictví v potenciálu rozvoje cestovního ruchu oblasti Třeboňska vyšlo najevo, že význam kulturního dědictví v potenciálu rozvoje kulturního cestovního ruchu se mezi jednotlivými obcemi zkoumané oblasti liší. Z jednotlivých obcí, které spadají do oblasti Třeboňska, má největší potenciál rozvoje kulturního cestovního ruchu město Třeboň. I když se i v ostatních obcích vyskytují zajímavé atraktivity, tyto obce se obci Třeboň v tomto nemohou vyrovnat (Hamerníková 2009).

Zhodnocením motivů návštěvníků atraktivit kulturního dědictví bylo zjištěno, že existují rozdíly v motivech návštěvy míst spojených s kulturním dědictvím podle návštěvnických segmentačních kritérií. Významné rozdíly v motivech mezi respondenty byly zejména z hlediska věku, názorů respondentů na historii, dále podle návštěvnosti, způsobu výběru dovolené, který respondenti upřednostňují, a podle účasti na cestovním ruchu. Co se týče rozdílů v motivech podle názorů respondentů na historii, významný rozdíl byl například u motivu hrad, zřícenina, zámek, klášter s průvodcovským okruhem, tento motiv je nejvíce důležitý pro ty respondenty, kteří považují historii za zajímavou, a naopak nejméně důležitý pro ty, pro které je historie nudná nebo spíše nudná (Hamerníková 2009).

Příkladem rozdílů v motivech z hlediska návštěvnosti může být motiv hrad, zřícenina bez průvodcovského okruhu. Tento motiv je velice důležitý pro respondenty s vysokou a velmi vysokou návštěvností, naopak nejméně významný pro respondenty s návštěvností extrémně nízkou. A takovýchto rozdílů v motivech návštěvy míst spojených s kulturním dědictvím podle návštěvnických segmentačních kritérií je celá řada. Identifikovat se tak podařilo velké množství rozdílů mezi návštěvníky kulturně-historicky zajímavých míst (Hamerníková 2009).

Zhodnocením image atraktivit kulturního dědictví bylo potvrzeno, že existují rozdíly v image atraktivit mezi typy návštěvnických atraktivit. Rozdíly mezi obrázky, které zobrazovaly jednotlivé typy atraktivit, jsou významné. Například u dvojice pocitů uklidňující-vzrušující vzbuzoval u respondentů nejvíce uklidňující pocit obrázek venkova, naopak nejvíce vzrušující pocit vzbuzoval obrázek hraného přestavení „středověké“ bitvy. Co se týče prvků souvisejících s dědictvím a kulturním cestovním ruchem, bylo také zjištěno, že podle respondentů vystihují dovolenou v jihozápadních Čechách zejména historické památky a zajímavosti a jejich návštěva, rybníky a jejich výlovy, dále pak hrady a zříceniny, festivaly, kulturní akce, akce, koncerty nebo zámky (viz obrázek č. 6.1). Většina z těchto prvků se v oblasti Třeboňska nachází nebo pořádá a to je jistě pro tuto oblast přínosem (Hamerníková 2009).

Dalším zdrojem informací pro provedení analýzy trhu je jednak publikace „Dílo a život mlynářů a sekerníků v Čechách“ (Štěpán & Křivanová 2000) a dále projekt „Technické památky v produktech cestovního ruchu“ zpracovaný na Zemědělské fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích pod vedením doc. Ing. Marie Heskové, CSc. (Hesková & kolektiv 2006b). Výsledky analýzy trhu zpracované na základě těchto dvou zdrojů jsou rozvedeny v kapitole 6.3.1 Analýza nabídky.

6 Návrh projektu

Návrh projektu je modelem praktické aplikace v předcházejících kapitolách představeného výzkumu. Projekt má sloužit pouze jako součást závěrečné práce a jako doklad pochopení problematiky stanoveného tématu. Vzhledem k tomu, že práce jsou zveřejňovány, je nutné zdůraznit, že návrh projektu je vypracován tak, aby byl reálně proveditelný, nikoliv však s jakýmkoliv úmyslem jej jakkoliv realizovat a nezavazuje nikoho – autorku, vedoucího práce, ani jakoukoliv složku dále v této kapitole zmíněnou – k jakékoliv zodpovědnosti související s tímto návrhem (Navrátil 2011).

6.1 Úvodní informace

Studie proveditelnosti projektu rozvoje kulturního cestovního ruchu v oblasti Třeboňska je vypracována dle metodické příručky Ministerstva pro místní rozvoj z května roku 2004. Účelem vypracování této studie je popsat projekt Muzeum mlynářství Spolský mlýn, posoudit jeho finanční a ekonomickou stránku a na základě toho rozhodnout, zda je projekt proveditelný, zda bude efektivní a z dlouhodobého hlediska udržitelný.

Tento projekt má podpořit rozvoj kulturního cestovního ruchu v oblasti Třeboňska, předmětem jeho činnosti je vzdělávání a poskytování informací o historii Spolského mlýna a o mlynářském řemesle v této oblasti obecně.

Zpracovatelem této studie je autorka diplomové práce, zadavatelem a vlastníkem projektu je Město Třeboň.

6.2 Popis podstaty projektu a jeho etap

Projekt je vypracován pod názvem Muzeum mlynářství Spolský mlýn. Není primárně komerčním projektem, ale projektem kulturně a historicky přínosným. Měl by poukazovat na kulturní dědictví, které se v oblasti Třeboňska nachází, a zpřístupnit

Spolský mlýn veřejnosti jako technickou památku. Jeho smyslem a účelem je podpořit rozvoj kulturního cestovního ruchu v této oblasti, konkrétně prostřednictvím muzejní expozice a praktických ukázek mlýnských strojů vzdělávat návštěvníky muzea a podávat jim informace o historii Spolského mlýna a mlynářství v oblasti Třeboňska obecně. Návštěvníci muzea tak budou mít možnost poznat, co toto řemeslo v minulosti obnášelo a jak byla pro tento účel využívána krajina a přírodní obnovitelné zdroje energie.

6.2.1 Historie Spolského mlýna

Spolský mlýn byl vystavěn v roce 1861, a to na stoce, která spojovala Spolský rybník s rybníkem Svět. Zakladatelem mlýna byl Josef Jaroš. Zbudování stoky stálo mnoho peněz, ale její provedení nebylo správné, neboť nedodávala potřebné množství vody k pohonu mlýna. Proto pan Jaroš podnikl stavbu druhé stoky, ale z nedostatku peněz nemohl svůj záměr dokončit a místo ke stavbě byl nucen prodat (Veselý 1985).

Novým majitelem se stal pan Hodánek, který pokračoval ve stavbě a poté prodal celý mlýn panu Litnerovi. Ten stavbu téměř dokončil, a to podle tehdejšího vzoru tří českých kamenů. Po něm koupil mlýn pan Lerch, za jeho života mlýn ovšem spustl. Dalším majitelem byl pan Fujan, který mlýn částečně opravil a záhy na to zemřel. Po něm ho odkoupil pan Jan Veselý, který mlýn v roce 1901 celý přestavěl na stolice a motorový pohon. Pro nedostatek vodního pohonu koupil v roce 1912 velký plynový pohon (Veselý 1985).

Dalším mlynářem se stal jeho syn Karel Veselý, který zemřel po těžké nemoci v roce 1932. Po jeho smrti vedla mlýn dál právem vdovským Marie Veselá. Stárkem ve mlýně se stal Jaroslav Kápl, který se zde vyučil a od roku 1927 ve mlýně pracoval. Za první republiky mlýn využíval vodního pohonu – turbiny, která byla postavena v roce 1928. Jelikož zde nebyla stálá voda, byl pořízen naftový motor, který byl v roce 1947 nahrazen motorem elektrickým (Veselý 1985).

Za druhé světové války byl provoz mlýna velmi náročný. Do mlýna byla v rámci rajonizace přidělena řada vesnic z okolí blízkého i vzdálenějšího. Obilí se semílalo ve dne i v noci a mlýnské zařízení již zastaralého typu tímto nepřetržitým provozem trpělo a již dosluhovalo a také budova přestala po válce vyhovovat. Byla stará a zchátralá, zdivo se hroutilo, podlahy a trámy ztrouchnivěly (Veselý 1985).

V roce 1949 bylo započato s přestavbou budovy, aby provoz mlýna mohl být zachován. Etapový způsob stavby dovoval, že mlýn zůstal stále v provozu a to vždy několik měsíců v roce, zejména po žních. Stavba byla zhruba dokončena až v roce 1953. Stejným způsobem byla postupně prováděna výměna a doplňování strojního vybavení novým, moderním. Vnitřní úpravy podlah a dalšího zařízení však již nebyly dokončeny pro nedostatek dalších finančních prostředků (Veselý 1985).

V roce 1953 byl mlýn znárodněn. Zůstal i nadále v provozu, provozován byl Jihočeskými mlýny v Českých Budějovicích. Mlelo se zde až do června roku 1962, kdy byl natrvalo provoz zastaven. Při pozemkových melioracích v sedmdesátých letech byl mlýnský vodní náhon přerušen a mlýn zůstal bez vody. Až do roku 1982 byl mlýn ve správě Jihočeských mlýnů. Pak byla budova prodána n. p. Koh-i-noor, České Budějovice, který užíval budovu mlýna jako sklad pro závod Trhové Sviny (Veselý 1985), a to až do roku 1990, kdy byl mlýn v restituci vrácen rodině Veselých (Veselý 1994).

Od roku 1994 je vlastníkem Spolského mlýna Město Třeboň, které celý objekt od rodiny Veselých odkoupilo. Z toho důvodu by také budoucím provozovatelem Muzea mlynářství mělo být Informační a kulturní středisko Třeboň, příspěvková organizace města Třeboně. Muzeum mlynářství by mělo být situováno do prostor tohoto mlýna (viz příloha č. 1), stojícího nedaleko břehů rybníka Svět. Nachází se přímo na naučné stezce Cesta kolem Světa, spolu s kapličkou je jednou z jejích zastávek, což je z hlediska návštěvnosti muzea velikým přínosem.

6.2.2 Financování projektu

6.2.2.1 Varianta financování č. 1

Finanční spoluúčast Města Třeboň, jakožto zadavatele a vlastníka projektu Muzeum mlynářství Spolský mlýn, bude činit minimálně 40 % z celkových nákladů na jeho realizaci. Tyto prostředky budou čerpány z rozpočtu města. Podle rozpočtového výhledu města Třeboň lze v období do roku 2012 očekávat ročně částku určenou na kapitálové výdaje kolem 60 mil. Kč (Město Třeboň 2008). O zbývajících finančních prostředcích bude zažádáno formou žádosti o grant z Grantového programu Jihočeského kraje Nemovité kulturní památky.

Grantový program je zaměřen na podporu zachování a obnovu nemovitých kulturních památek na území Jihočeského kraje s důrazem na jejich vhodné a přiměřené využívání a na veřejnou prezentaci kulturního dědictví. Specifickým cílem tohoto programu je záchrana a zachování nemovitých kulturních památek obnovou původního stavebního, technologického a materiálového řešení, které musí odpovídat hodnotě nemovité kulturní památky a době jejího vzniku či vzniku její obnovované části (Jihočeský kraj 2011).

Program je vypisován a finanční prostředky budou poskytovány na rok 2011 (s termínem ukončení obnovy stavby do 27. října 2011). Poskytnuté finanční prostředky mohou činit maximálně 60 % celkových nákladů projektu, maximální výše poskytnutých finančních prostředků může být 500 000,- Kč (Jihočeský kraj 2011).

6.2.2.2 Varianta financování č. 2

Druhá varianta financování je obdobná jako varianta první, s tím rozdílem, že nepředpokládá dostatek volných finančních prostředků v rozpočtu města. V této variantě financování bude také zažádáno o finanční prostředky formou žádosti o grant

z Grantového programu Jihočeského kraje Nemovité kulturní památky, maximální výše těchto prostředků činí 500 000,- Kč (Jihočeský kraj 2011).

Na zbývající částku bude poskytnut městu investiční úvěr od České spořitelny, a.s., a to v celkové výši 783 002,-Kč, což je rozdíl mezi celkovými investičními náklady projektu a grantem Jihočeského kraje v jeho maximální možné výši. Doba splacení úvěru je stanovena na 10 let, roční splátka bude navýšena o úrokovou sazbu České spořitelny, a.s. pro investiční úvěr 5 PLUS v české měně pro podnikatele a malé firmy, projektové financování, svobodná povolání, veřejný sektor a neziskový sektor s desetiletou dobou fixace (Česká spořitelna 2011). Další poplatky (např. za přijetí, posouzení a vyhodnocení žádosti o úvěr) stanovuje Česká spořitelna, a.s. individuálně, proto s nimi nebude pro zjednodušení kalkulováno.

6.2.3 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze spočívá především v provedení a vyhodnocení marketingového výzkumu, ekonomických studií a teoretické přípravy projektu. V této fázi je vypracována studie proveditelnosti a také podána žádost o grant Jihočeského kraje z Grantového programu Nemovité kulturní památky pro získání potřebných finančních prostředků.

6.2.4 Investiční fáze

Investiční fáze představuje finančně nejnáročnější etapu celého projektu. Její náplní je přizpůsobení objektu Spolského mlýna pro potřeby muzea, převoz, renovace a instalace stávajícího strojního vybavení ze Slověnického mlýna, který je v současné době zchátralý, ale mlýnské stroje jsou dosud zachovalé, nákup potřebného inventáře, techniky a figurín, opatření historických předmětů, záznamů, fotografií a dalších artefaktů, které dokumentují historii mlynářství a život zdejších mlynářů. Tato fáze také zahrnuje marketingovou komunikaci produktu, aby se dostal do povědomí návštěvníků, a rozhodnutí o potřebě lidských zdrojů pro provoz celého zařízení.

6.2.5 Provozní fáze

Provozní fáze již spočívá v zajištění plynulého a bezporuchového chodu muzea, na kterém se bude podílet jak provozovatel muzea – Informační a kulturní středisko města Třeboně, tak jeho zaměstnanci.

6.2.6 Poprovozní fáze

Studie proveditelnosti nepočítá s ukončením tohoto projektu, proto lze poprovozní fázi definovat pouze teoreticky. Fyzickou likvidaci projektu můžeme v takovém případě shrnout do následujících bodů:

- prodej, pronájem či darování majetku, který je způsobilý k dalšímu užívání, nebo jeho využití k jiné činnosti vlastníka,
- likvidace či recyklace majetku, který již není způsobilý k dalšímu užívání,
- rozvázání pracovního poměru se všemi zaměstnanci, kteří byly v rámci tohoto projektu přijati.

6.3 Analýza trhu a odhad poptávky

Analýza trhu je z části založena na marketingovém kvantitativním výzkumu, zmíněném již v kapitole 4.2.5.1 Analýza trhu a odhad poptávky. Výsledky tohoto výzkumu byly použity pro teoretické závěry v rámci mé bakalářské práce, ovšem v této práci již mají praktické využití.

Dalšími zdroji informací použitých pro analýzu trhu jsou publikace „Dílo a život mlynářů a sekerníků v Čechách“ (Štěpán & Křivanová 2000) a projekt „Technické památky v produktech cestovního ruchu“ zpracovaný na Zemědělské fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích pod vedením doc. Ing. Marie Heskové, CSc. Řešení projektu prokázalo, že technické památky dosud patří k nejméně využívaným subjektům v produktech cestovního ruchu (Hesková & kolektiv 2006b).

6.3.1 Analýza nabídky

Terénním výzkumem na území 17 správních obvodů obcí Jihočeského kraje bylo zmapováno 410 objektů (konkrétně na území Českobudějovicka 109 objektů, Českokrumlovska 39 objektů, Jindřichohradecka 83 objektů, Písecka 38 objektů, Prachaticka 26 objektů, Strakonicka 48 objektů a Táborska 67 objektů) a na území příhraničních oblastí 41 objektů. Z celkového počtu pouze 1/3 objektů lze zařadit do kategorie technických památek a atraktivit vhodných na využití v produktech cestovního ruchu (Hesková & kolektiv 2006b).

Segmentace těchto technických památek podle návaznosti na výrobní, odvětvovou strukturu v Jihočeském kraji je následující (Hesková & kolektiv 2006b):

- Technické památky pro zpracování zemědělských produktů – 139 objektů (převažují vodní mlýny, zdokumentováno 110 objektů),
- Technické památky pro zpracování dřeva – 3 objekty (3 objekty pil),
- Vodohospodářské technické památky – 61 objektů (převažují kašny, rybníky a jiné vodohospodářské stavby),
- Dopravní technické památky – 77 objektů (převažují silniční mosty 43 objektů a jiné dopravní stavby s 25 objekty),
- Technické památky a pozůstatky těžby surovin – 24 objektů (převažují rýžoviště se 7 objekty a stavby spojené s těžbou nerostných surovin),
- Technické památky po hutnické výrobě a kovovýrobě – 23 objektů (převažují kovárny s 12 zdokumentovány objekty),
- Technické památky ostatní výroby – 21 objektů (převažují objekty jako jsou např. koželužna, valcha, solnice, vápenka),
- Jiné technické památky stavebního charakteru – 62 objektů (převažují např. zvony v kostelních věžích, pranýře, městská a liniová opevnění).

Pro bližší analýzu nabídky obdobných produktů jako je Muzeum mlynářství Spolský mlýn bude další text zaměřen převážně na technické památky pro zpracování zemědělských produktů, a to konkrétně na mlýny, protože právě do této kategorie

Spolský mlýn spadá. Na území Jihočeského kraje se celkem nachází 110 vodních mlýnů (38 na Českobudějovicku, 3 na Českokrumlovsku, 8 na Jindřichohradecku, 14 na Písecku, 2 na Prachaticku, 20 na Strakonicku a 25 na Táborsku) a jeden mlýn větrný na Táborsku (Hesková & kolektiv 2006b).

Zástupcem jihočeských mlýnů s donedávna dochovaným tradičním českým mlýnským složením byl původně renesanční mlýn Budkov z roku 1557 s barokně upraveným štítem (okres Prachatice). Při Trhovosvinenském potoce nalezneme renesanční patrový mlýn s obytnou částí a hospodářskými objekty (Sedlo č. p. 11, okres České Budějovice), který je uváděn již roku 1620. Patří k němu také hamr, nazývaný Pešlův, který pochází z 18. století a zpracovával železnou rudu z okolí i z Rakouska. Dalším příkladem může být hamerský mlýn a hamr s goticko-renesanční úpravou v Dobrkovicích č. p. 1 (okres Český Krumlov), který poháněla voda Chvalšinského potoka. Portál hamru je datován rokem 1680 a dveře zdobeny hamerskými symboly (Štěpán & Křivanová 2000).

V okrese Prachatice se dále nachází zděný mlýn při Blanici (Těšovice č. p. 34), který byl vybudován v 17. století a nese renesanční prvky ve štítě. V první polovině 19. století byl přeměněn na papírnu a poté se vrátil k původní funkci. Mlýn je doplněn stodolou a sýpkou, donedávna zachovalá mlýnice však byla odstraněna. V okolí Třeboně (okres Jindřichův Hradec) se nachází mimo Spolského mlýna např. Opatovický mlýn. Jedná se o barokní mlýn z počátku 18. století, v roce 1727 byl po požáru upraven, o čemž svědčí nápis na průčelí mlýna pod kamenným znakem třeboňské kolonie. V šedesátých letech minulého století byl mlýn adaptován jako vědecké pracoviště (Štěpán & Křivanová 2000).

Jako další ze zajímavých mlýnů mohu jmenovat např. původně renesanční mlýn (nazývaný Bürgrův, Vitějovice č. p. 44) z konce 16. století, který poháněla voda Zlatého potoka. Uzavřený mlýnský areál je tvořen mlýnicí s obytným stavením, sýpkou, stájí a stodolou. Dnešní podobu získal po přestavbě roku 1877. V roce 1904 byla ve mlýně instalována turbína, která nahradila vodní kola. Ve mlýnici je dochováno kompletní

zařízení z let 1948 – 1950, na mlýnské stolici majitel dodnes mele šrot. Za připomenutí stojí i tři památkově chráněné mlýny v Českém Krumlově, který je jedním z českých měst chráněných mezinárodní organizací UNESCO, a to mlýn č. p. 56 v Kájovské ulici, č. p. 80 v Široké ulici a Vošáhlíkův mlýn č. p. 148 za budějovickou branou (Štěpán & Křivanová 2000).

Technické stavby a zařízení na vodní pohon nepředstavují pouhý doklad stavitelství a technologie, ale jsou zároveň obrazem ekonomického, sociálního a společenského vývoje a nedílnou součástí národního dědictví. Přestože v Čechách existovalo v minulosti na každém potůčku, při každé řece, u rybníků velké množství mlýnů, pil, olejen, hamrů a dalších technických staveb, můžeme dnes v jejich původní kráse navštěvovat a obdivovat pouze některé z nich. Jedná se zejména o objekty spravované památkovými ústavy (Štěpán & Křivanová 2000).

Nalezneme i několik mlýnů, jejichž majitelé je zrekonstruovali a využívají jako penziony či restaurace. Příkladem může být Chadimův mlýn v Horních Dubenkách na Jihlavsku, jehož vlastníci v přilehlých hospodářských budovách zřídili ubytovnu a zároveň umožňují prohlídku dochovaného technického zařízení mlýna. Z dalších mohu jmenovat například Petrovický mlýn č. p. 1 na Havlíčkobrodsku, pension Na hamru v Třísově na Českokrumlovsku či mlýn Stojčín v Počátkách na Pelhřimovsku (Štěpán & Křivanová 2000).

Jednou ze zpřístupněných technických památek v Jihočeském kraji je Buškův hamr (muzeum hamernictví), nacházející se v údolí Dluhošského potoka nedaleko Trhových Svinů (Lniště č. p. 332, okres České Budějovice). Klasicistní objekt hamru z počátku 19. století patří ke staršímu mlýnu, který sloužil na zpracování kostní moučky a také jako jirchárna k vydělávání kůží. Náhon přivádí vodu na tři kola umístěná v kryté lednici. Přízemní zděná budova s valbovou střechou v sobě ukrývá technologické zařízení hamru, zpracovávajícího v minulosti především železnou rudu z Rakouska a později i vyřazený železniční materiál. Vodní kola poháněla velké kladivo, brus a unikátní pístový kompresor vlastní výroby. Hamr zaměstnával zhruba deset lidí a

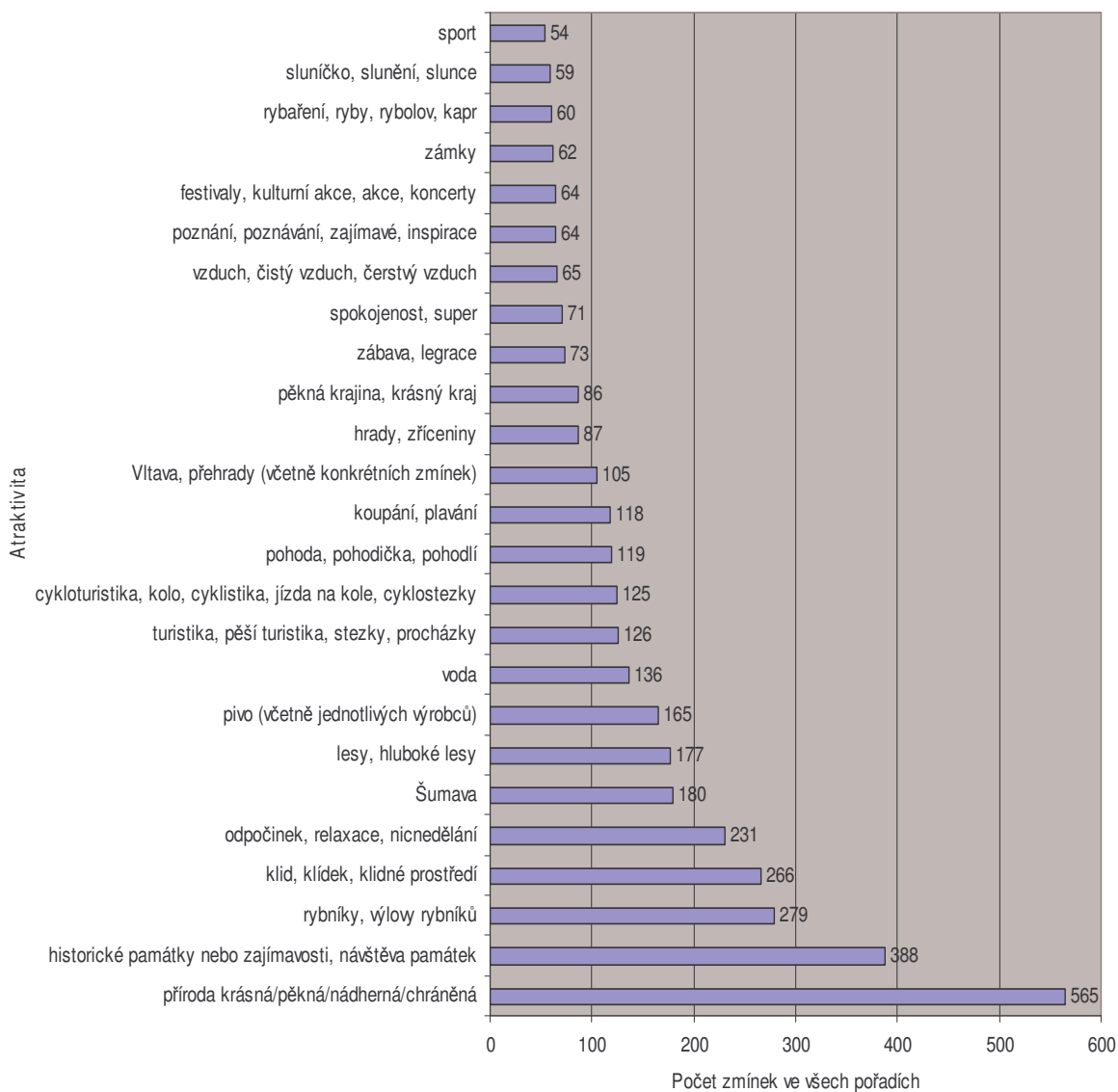
pracovalo se v něm až do 60. let 20. století. Nyní Buškův hamr spravuje Památkový ústav v Českých Budějovicích a veřejnosti je sezónně přístupný (Štěpán & Křivanová 2000).

Mezi další zpřístupněné technické památky, které se ovšem již nenacházejí v Jihočeském kraji, mohou jmenovat například selský roubený obilní mlýn v Týništi č. p. 27 (okres Ústí nad Labem), který je součástí Muzea lidové architektury, malý soukromý umělecký válcový mlýn v Roztokách u Semil č. p. 42 (okres Semily), Horní mlýn v Žumberku č. p. 42 (okres Chrudim), obilní vodní mlýn v Ratibořicích č. p. 4 (okres Náchod), který je součástí prohlídky Babiččina údolí či mlýn Veselý Kopec č. p. 5 v okrese Chrudim (Štěpán & Křivanová 2000).

6.3.2 Analýza poptávky

Poptávka po produktech kulturního cestovního ruchu je odvozena z výše zmíněného marketingového výzkumu. Obecně o image celé oblasti jihozápadních Čech mezi účastníky kulturního cestovního ruchu vypovídá obrázek č. 6.1. Z něj je patrné, že podle respondentů vystihuje dovolenou v jihozápadních Čechách zejména příroda s 565 zmínkami ve všech pořadích, co se týče prvků souvisejících s kulturním dědictvím a kulturním cestovním ruchem, hned na druhém místě respondenti uváděli historické památky a zajímavosti a jejich návštěvu (388 zmínek). Další prvky související s kulturním dědictvím a kulturním cestovním ruchem, které byly často zmiňovány, jsou například hrady a zříceniny (87 zmínek), festivaly, kulturní akce, akce, koncerty (64 zmínek) či zámky (62 zmínek) (Hamerníková 2009). Z uvedeného vyplývá, že poptávka po produktech kulturního cestovního ruchu je vysoká, účastníci cestovního ruchu mají zájem tyto produkty při své dovolené navštěvovat a pro řadu z nich je to prioritní záležitost.

Obrázek č. 6.1 – 25 nejčastěji respondenty zmiňovaných slov, která podle nich nejlépe vystihují dovolenou v jihozápadních Čechách, uveden je počet zmínek ve všech pořadích, n = 4715 (z 1584 dotazníků)

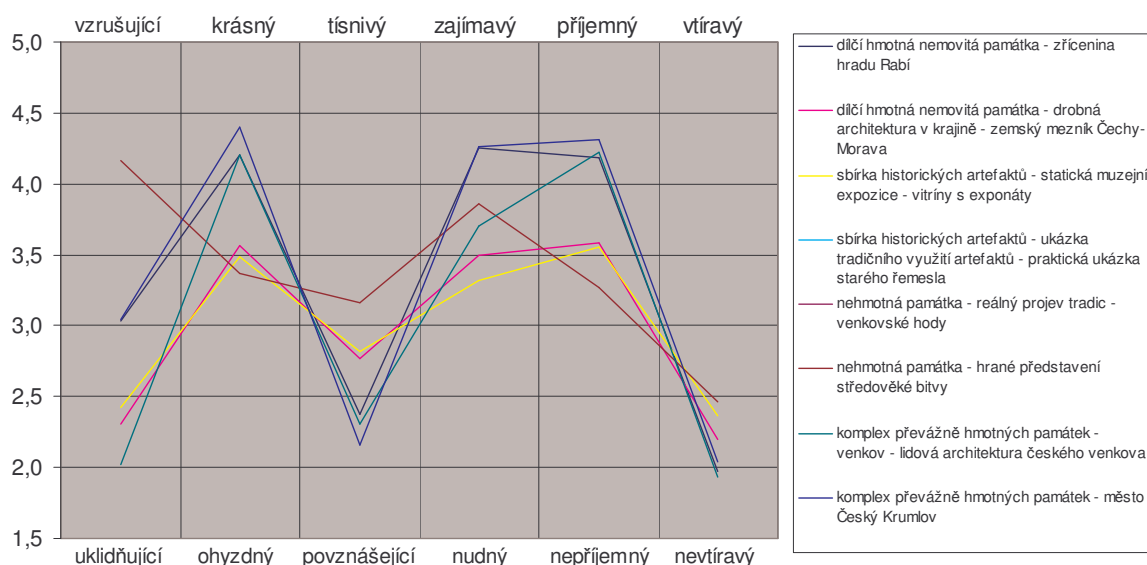


Zdroj: Hamerníková 2009

Co se týče konkrétně poptávky po produktech jako je Muzeum mlynářství Spolský mlýn, tzn. poptávky po sbírkách historických artefaktů, mohl by nám napovědět obrázek č. 6.2 zobrazující pocity, které v respondentech vzbudilo osm daných obrázků. Osa x znázorňuje dvojice pocitů, které respondenti označovali na pětičlenné stupnici

(1 = určitě pocit uvedený dole, 5 = určitě pocit uvedený nahoře). Čísla na ose y vyjadřují průměry, které byly spočítány u každého obrázku pro každou dvojici pocitů (Hamerníková 2009). Z obrázku je patrné, že obrázky zobrazující sbírku historických artefaktů, ať už se jednalo o statickou muzejní expozici či ukázkou tradičního využití artefaktů, vzbuzovaly v respondentech spíše krásný, zajímavý a příjemný pocit.

Obrázek č. 6.2 – Bipolární pocity mezi obrázky, n = 1584



Zdroj: Hamerníková 2009

6.3.3 Odhad poptávky

Předpokládaná návštěvnost Muzea mlynářství Spolský mlýn je odvozena z předchozí analýzy poptávky, dále na základě návštěvnosti obdobných konkurenčních projektů a také ze samotné návštěvnosti města Třeboň a jeho památek a atraktivit kulturního dědictví. Dá se totiž předpokládat, že turisté, kteří město Třeboň navštíví, projeví zájem Muzeum mlynářství také navštívit, zvláště pokud bude na tuto možnost upozorněno na tradičních informačních a propagačních materiálech města spolu s dalšími atraktivitami.

Co se týče odhadu poptávky na základě návštěvnosti obdobných konkurenčních projektů, byly pro tento účel využity statistiky návštěvnosti Buškova hamru v letech 2006 – 2008, které můžeme vidět v tabulce č. 6.1.

Tabulka č. 6.1 – Návštěvnost Buškova hamru v letech 2006 - 2008

Rok	2006	2007	2008
Počet návštěvníků	6 361	údaj není k dispozici	5 332

Zdroj: P. K. modeling and history web 2010

Co se týče návštěvnosti města Třeboně a jeho atraktivit za sezonu loňského roku (tj. roku 2010), můžeme ji hodnotit jako velmi úspěšnou. Třeboňský zámek navštívilo loni 45 tisíc lidí a Schwarzenberskou hrobku 35 tisíc lidí (Deník.cz 2010).

Pokud budeme vycházet z pouze sezónního provozu Buškova hamru (tzn. od půlky května do konce září denně kromě pondělí), je jeho průměrná denní návštěvnost necelých 50 návštěvníků. Průměrná denní návštěvnost Třeboňského zámku je cca 140 osob, průměrná návštěvnost Schwarzenberské hrobky necelých 112 návštěvníků denně (počítáno s celoročním provozem každý den mimo pondělí, tzn. cca 313 dní v roce). Počítá se samozřejmě s výkyvy v návštěvnosti, nejvyšší návštěvnost se předpokládá v období letní sezony, tedy zejména v měsících červen až srpen, naopak nejmenší počet návštěvníků se předpokládá v zimních měsících.

Vezme-li v úvahu vysoký zájem o produkty kulturního cestovního ruchu, který vyplývá z výše zmíněného marketingového výzkumu, výši návštěvnosti obdobného projektu a výši návštěvnosti města Třeboně a jeho atraktivit, je návštěvnost odhadnuta v průměru přibližně na 60 návštěvníků za den. Pokud bude Muzeum mlynářství Spolský mlýn provozováno pouze v letní sezoně, tzn. během měsíců červen, červenec a srpen každý den mimo pondělí a v měsících duben, květen, září a říjen o víkendech (tj. cca 110 dní v roce), návštěvnost bude činit přibližně 6 600 návštěvníků za rok.

6.4 Marketingová strategie

Posláním projektu je poukázat na kulturní dědictví, které se v oblasti Třeboňska nachází, zpřístupnit Spolský mlýn veřejnosti jako technickou památku a jeho návštěvníkům poskytnout zajímavé informace o mlynářském řemesle a jeho historii prostřednictvím muzejní expozice a ukázek mlýnských strojů, aby návštěvníci muzea poznali, co toto řemeslo v minulosti obnášelo.

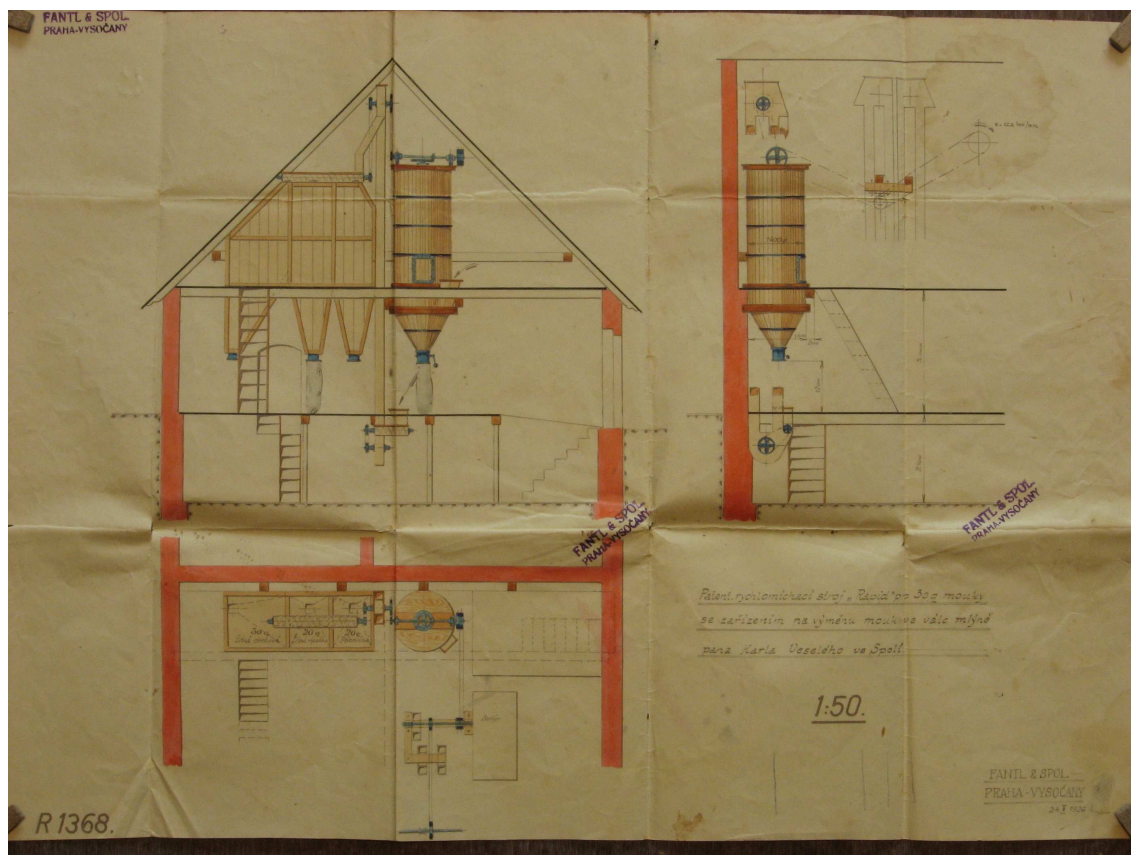
Hlavním strategickým cílem je zvýšit nabídku stávajících produktů kulturního cestovního ruchu v rámci Jihočeského kraje. Zároveň je cílem projektu zatraktivnit naučnou stezku Cesta kolem Světa, město Třeboň i celou oblast Třeboňska jako destinaci kulturního cestovního ruchu a zvýšit tak její návštěvnost, průměrnou útratu návštěvníků a tím dosáhnout i zvýšení příjmů z cestovního ruchu. Strategií pro dosažení daného cíle je tedy samotné vybudování Muzea mlynářství a zároveň jeho důsledná marketingová komunikace.

6.5 Marketingový mix

6.5.1 Produkt (Product)

Produktem v případě projektu Muzeum mlynářství Spolský mlýn je služba, konkrétně vzdělávání a poskytování informací o mlynářském řemesle v oblasti Třeboňska, o jeho historii a zajímavostech a o životě zdejších mlynářů. Toto vše budou moci návštěvníci muzea poznat prostřednictvím muzejní expozice, kde budou vystaveny historické předměty, záznamy, fotografie a další artefakty dokumentující historii mlynářského řemesla. Součástí muzea bude také strojní mlynářské vybavení doplněné figurínami v dobových oděvech, které bude zobrazovat chod mlýna v jeho původní historické podobě (viz obrázek č. 6.3).

Obrázek č. 6.3 – Plán Spolského mlýna



Zdroj: archiv pana Karla Veselého

Veškeré exponáty budou návštěvníkům zpřístupněny pod dohledem pracovníka muzea, který také provede odborný výklad, a to buď v českém, německém nebo anglickém jazyce. Řada exponátů bude také označena podrobnými popiskami v těchto jazykových mutacích. Jako doplněk tohoto produktu bude součástí muzea prodejna, ve které si budou moci návštěvníci zakoupit suvenýry, mapy, pohlednice, průvodce, knižní publikace apod.

6.5.2 Cena (Price)

Cena produktu byla stanovena za použití metody odvození ceny od konkurence. Tato metoda je poměrně oblíbená. Firmy často kopírují ceny obdobných konkurenčních produktů. V rámci konkurenčního úsilí mohou volit také ceny nižší i ceny vyšší.

Nižšími cenami lákají zákazníky, když chtějí docílit především zvýšení svého tržního podílu. Vyšší ceny používají obvykle ke zdůraznění vyšší kvality (Jakubíková 2009).

V následující tabulce č. 6.2 jsou uvedeny ceny vstupenek obdobných konkurenčních produktů a z nich vypočítána cena průměrná.

Tabulka č. 6.2 – Ceny vstupenek konkurenčních produktů kulturního cestovního ruchu

Produkt kulturního cestovního ruchu	Plné vstupné (Kč)	Snížené vstupné (Kč)
Buškův hamr	50	25
Chadimův mlýn	30	15
Jarošův válcový mlýn	60	30
Rosenauerův mlýn	40	20
Průměrná cena	45	23

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek jednotlivých produktů

Na základě průměrných cen z výše uvedené tabulky byl ceník Muzea mlynářství Spolský mlýn stanoven následovně:

- Plné vstupné (dospělí) 50 Kč,
- Snížené vstupné (děti, studenti, důchodci) 30 Kč,
- Plné vstupné (cizojazyčný výklad) 100 Kč,
- Snížené vstupné (cizojazyčný výklad) 60 Kč.

6.5.3 Marketingová komunikace (Promotion)

Hlavním cílem marketingové komunikace je seznámit veřejnost s existencí projektu Muzeum mlynářství Spolský mlýn ještě před jeho otevřením a dále pak jeho existenci udržovat v povědomí obyvatel.

Způsob komunikace a propagace obecně rozhoduje o znalosti produktů cestovního ruchu. Technické památky jsou produkty, které patří k produktům určených pro vybrané

segmenty potenciálních návštěvníků, a to zejména pro segment mládeže, rodin s dětmi a milovníků historie a techniky (Hesková & kolektiv 2007).

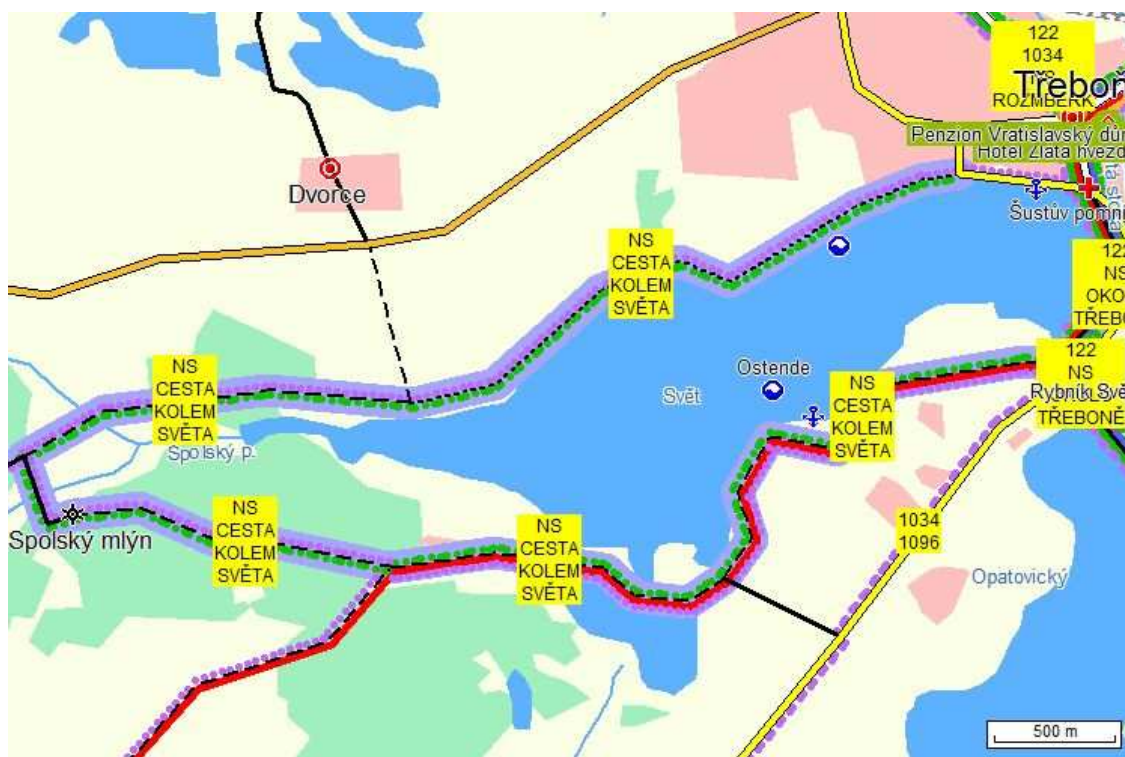
K marketingové komunikaci produktu bude využito následujících nástrojů komunikačního mixu:

- Reklama
 - představení produktu ve zpravodaji Třeboňský svět a časopise Lázeňská pohoda,
 - informační letáky o produktu ve třech jazykových mutacích (česky, německy, anglicky) umístěné v Informačním a kulturním středisku Třeboň, na recepci Bertiných lázní a Lázní Aurora a také na mobilních stojanech na nejfrekventovanějších turistických místech v Třeboni,
 - informace o produktu na tradičních informačních a propagačních materiálech města Třeboň spolu s dalšími atraktivitami kulturního dědictví,
 - informace o produktu a tipu na výlet:
 - na webových stránkách města Třeboň - www.mesto-trebon.cz,
 - na webových stránkách Informačního a kulturního střediska Třeboň - www.itrebon.cz,
 - na informačním portále města Třeboň - www.portaltrebon.cz,
 - na webových stránkách Třeboňska - www.trebonsko.cz,
 - na webových stránkách Jižní Čechy - www.jiznicechy.cz,
 - na turistických portálech Kudy z nudy, Tipy na výlet, České výlety a Výletník - www.kudyznudy.cz, www.tipynavylet.cz, www.ceskevylety.cz, www.vyletnik.cz,
 - informace o produktu na informační tabuli Spolský mlýn, která je součástí naučné stezky Cesta kolem Světa.
- Public relations
 - rozhovor o přínosech a očekáváních nového produktu se starostou města Třeboň Ing. Jiřím Houdkem ve zpravodaji Třeboňský svět a v regionální televizi Gimi.

6.5.4 Místo (Place)

Projekt Muzeum mlynářství Spolský mlýn bude umístěn, jak již bylo zmíněno výše, do prostor stávajícího objektu Spolského mlýna, nacházejícího se na naučné stezce Cesta kolem Světa nedaleko břehů rybníka Svět. Jeho přesnou lokalizaci můžeme vidět na obrázku č. 6.4. Na stejném místě bude probíhat i proces poskytování a zároveň spotřeby služby.

Obrázek č. 6.4 – Naučná stezka Cesta kolem Světa s lokalizací Spolského mlýna



Zdroj: Vkleci.cz 2011

6.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů

6.6.1 Informace o vlastníku a zadavateli projektu

Vlastníkem předkládaného projektu je Město Třeboň. Nabytím účinnosti zákona ČNR č. 367/1990 Sb., o obcích, ke dni 24. 11. 1990 vzniklo město jakožto územně

samosprávná jednotka s právní subjektivitou. Tento zákon byl s účinností od 12. 11. 2000 nahrazen zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Město má postavení právnické osoby, v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících (Město Třeboň 2011a).

Město má vlastní majetek a finanční zdroje, hospodaří s nimi samostatně za podmínek stanovených zvláštními zákony a spravuje své záležitosti samostatně. Při výkonu samostatné působnosti se město řídí zákony a obecně závaznými právními předpisy vydanými ústředními orgány k jejich provedení a zajišťuje tak ve svém územním obvodu hospodářský, sociální a kulturní rozvoj, ochranu a tvorbu zdravého životního prostředí, s výjimkou těch činností, které jsou zvláštními zákony svěřeny jiným orgánům jako výkon státní správy (Město Třeboň 2011a).

Město Třeboň, jakožto vlastník a zadavatel projektu, projekt Muzeum mlynářství Spolský mlýn zastřešuje a spolupráce s ním je navázána již v předinvestiční fázi projektu. Celý projekt spadá do kompetence Odboru rozvoje a investic a při plnění úkolů přesahujících jeho výlučnou působnost (což tomu v případě zpracování projektů a žádostí o granty je) spolupracuje s dalšími odbory (Město Třeboň 2011b). Provozovatelem muzea pak bude Informační a kulturní středisko Třeboň, příspěvková organizace města Třeboně.

6.6.2 Vytvoření pracovního místa

Pro realizaci projektu je potřeba vytvořit nové pracovní místo (viz tabulka č. 6.3). Pracovat zde bude pouze jeden zaměstnanec, který bude mít na starost celý chod muzea, vybírání vstupného, prodej suvenýrů i samotný odborný výklad.

Tabulka č. 6.3 – Nově vytvořené pracovní místo pro Muzeum mlynářství Spolský mlýn

Pozice	Počet vytvořených pracovních míst	Požadavky	Pracovní poměr	Měsíční mzdové náklady (Kč)	Měsíční mzdové náklady včetně ZP a SP placeného zaměstnavatelem (Kč)
Pokladní, prodejce suvenýrů a zároveň průvodce zabezpečující odborný výklad	1	středoškolské vzdělání, komunikativní znalost německého a anglického jazyka	dohoda o pracovní činnosti	15 000	20 100

Zdroj: vlastní zpracování

Uchazeči o zaměstnání budou vyzváni prostřednictvím oznámení o volných pracovních místech na webových stránkách Města Třeboň a Informačního a kulturního střediska Třeboň (www.mesto-trebon.cz, www.itrebon.cz), aby na adresu Městského úřadu v Třeboni zaslali životopis a přihlášku k výběrovému řízení. Z přihlášených uchazečů bude následně vybráno několik z nich, kteří budou pozváni k přijímacímu pohovoru. Provozovatel muzea pak rozhodne o vhodnosti kandidátů na výše uvedenou pozici.

Po přijetí bude zaměstnanec proškolen, a to prostřednictvím výkladu školitele a sepsaných příruček, seznámen se svými povinnostmi, odpovědností a pravomocemi a také poučen o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci. Tyto činnosti budou probíhat již v investiční fázi projektu.

Pokud by nastala situace, kdy by návštěvnost Muzea mlynářství Spolský mlýn byla natolik vysoká, že by na provoz muzea jeden zaměstnanec nestačil, byla by navázána spolupráce s Ekonomickou fakultou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a jejím studentům by byla nabídnuta možnost vykonávat zde odbornou praxi.

Na úklid a údržbu muzea nebude přijímán nový zaměstnanec, tyto práce budou zajištěny stávajícími pracovníky Informačního a kulturního střediska Třeboň.

6.7 Technické a technologické řešení projektu

Základní technika a technologie, které budou zajišťovat plynulý chod muzea a bezpečnost jeho návštěvníků i zaměstnanců, jsou uvedeny v tabulce č. 6.4.

Tabulka č. 6.4 – Základní technika a technologie pro zajištění provozu Muzea mlynářství Spolský mlýn

Použitá technika a technologie		Výrobce/prodejce	Počet (ks/m)	Jednotková cena bez DPH (Kč)	Jednotková cena s DPH (Kč)	Cena celkem s DPH (Kč)
Pokladní systém	Beetle Mini pokladní sestava (vč. OS MS Windows XP Profi CZ)	Wincor Nixdorf s.r.o.	1	25 990	31 188	31 188
	1 BEETLE /Mini POS					
	1 klávesnice TA61 – link na periferie					
	1 operátorský displej – link na periferie					
	1 ruční scanner čárového kódu EL51 – link na periferie					
	1 pokladní zásuvka KA12					
	1 zákaznický displej BA63 – link na periferie					
	1 účtenková tiskárna TH230 – link na periferie					

	10 kabelů					
Kamerový systém	4kamerový PC systém XP 25snímků	EZ control	1	20 486	24 583	24 583
	4 kamery venkovní Panasonic 420TV1					
	1 počítačový systém s DVR záznamovou kartou rozlišení 706x576 - DVD kvalita záznam 25 snímků na systém					
	600 metrů kabeláže ke kamerám včetně konektorů					
Zabezpečovací a protipožární systém	Balíček DŮM	DSC ALEXOR KELCON International spol. s r.o.	1	21 408	25 690	25 690
	1 bezdrátová ústředna ALEXOR s vnitřní sirénou					
	1 ovládací klávesnice					
	1 magnetický kontakt pro kontrolu otevírání dveří					
	4 detektory pohybu					
	1 kouřový detektor					
	1 venkovní siréna s majákem a teploměrem					
	1 bezdrátová klíčenka					
Hasicí přístroj - práškový - přenosný - náplň 4 kg	TRAIVA s.r.o.	3	519	623	1 868	
Zdravotnické vybavení	Vybavení lékárníčky DBS V2A základní	DBS Prusinovice s.r.o.	1	457	548	548

	Dovybavení lékárníčky základními léčivy		1	241	289	289
	Zdravotnická brašna nevybavená ZB01		1	1 137	1 364	1 364
Zařízení pro komunikaci	Mobilní telefon NOKIA 2323 classic	Nokia Czech Republic	1	1 042	1 250	1 250

Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek jednotlivých výrobců/prodejců

6.8 Dopad projektu na životní prostředí

Projekt Muzeum mlynářství Spolský mlýn má minimální dopad na životní prostředí v dané lokalitě. Nedojde zde k výstavbě nových objektů, bude pouze rekonstruován objekt stávající, a to takovým způsobem, aby byla obnovena jeho původní historická funkce a aby splňoval požadavky pro provoz muzea. V prostorách muzea se nebudou vyskytovat žádné technologie, které by produkovaly škodlivé látky, nadměrné množství odpadů nebo jiným závažným způsobem zatěžovaly životní prostředí.

O negativním vlivu projektu na životní prostředí lze hovořit pouze v souvislosti se zvýšenou poptávkou po produktu a vysokou koncentrací návštěvníků muzea. Velký počet turistů by mohl způsobit škody na okolní přírodě a její znečištění. Nepředpokládá se ovšem, že zájem turistů navštívit Muzeum mlynářství bude masový, tudíž existence muzea ovlivní životní prostředí pouze minimálním způsobem.

6.9 Zajištění dlouhodobého majetku

Prostory Spolského mlýna jsou nyní prázdné, veškeré strojní vybavení bylo odvezeno. Stalo se tak v letech, kdy byl objekt znárodněn a poté prodán n. p. Koh-i-noor, který budovu mlýna využíval jako sklad pro závod Trhové Sviny. Většina mlýnských strojů proto bude do Muzea mlynářství Spolský mlýn dovezena ze Slověnického mlýna, který je v současné době zchátralý, ale mlýnské stroje uvnitř něj jsou stále zachovalé.

Stroje budou pokud možno nainstalovány tak, jak tomu v minulosti bývalo. Pro představu je v následujících odstavcích stručně popsán mlecí proces a jednotlivé mlýnské stroje, které by měla muzejní expozice obsahovat.

Mlecí proces byl ve Spolském mlýně rozdělen mezi mnoho po sobě pracujících strojů, z nichž každý byl určen pouze pro určitou operaci. Stavebně se jedná o vícepatrovou budovu, aby se co nejvíce ušetřila doprava produktů, které se mezi stroji pohybovaly pokud možno samospádem. V přízemí byly hnací stroje, transmisní rozvod, násypky dopravníků a kartáčovačka, v prvním patře loupačka, mlecí stolice, váha a pytlování, ve druhém patře sila a aspirační jednotka, ve třetím patře stála čistička, vysévače, reforma a prachové filtry a nad ní podstřešní transmisní pohon a hnací zařízení zrnových výtahů (Mve.energetika.cz 2011).

Zrno bylo po příjezdu do mlýna dopraveno zrnovým výtahem do sila a odtud bylo na začátku mletí dopraveno do čistírny. Při sklizni, skladování a přepravě se mezi zrna mohla zamíchat jiná zrna, nečistoty kazící vyrobenou mouku nebo předměty, které by mohly zničit mlecí stroje. Čistírna měla několik strojů (Mve.energetika.cz 2011):

- Tarar, nazývaný někdy i aspiratér nebo větrák, odděloval od zrna prach, lehké plevy, úlomky stébel, nestandardní zrna a kukuřici. Docilovalo se toho proudem vzduchu, který vnikal do uzavřené skříně a foukal ze strany na úzký sypající se proud zrna. Zrna byla vzduchem odfukována do různé vzdálenosti, podle své hmotnosti. Tím docházelo k jejich třídění. Lehké části byly se vzduchem odsáty

ze skříně ventilátorem do prachových filtrů. Co nedokázal přetřídit vzduch, roztřídila různě hustá síta otřásaná vibračním zařízením.

- Magnet zachycoval hřebíky, matice a jiné kovové předměty, které by zničily stroje nebo mohly způsobit třením požár.
- Trieur odděloval ze zrna koukol, vikev, malá zrna, oves, ječmen, žito a drobný písek. Zrno se prosypávalo vodorovným otáčejícím se bubnem, mírně skloněným k jedné straně. Vnitřní stěna bubnu měla půlkulovité prohlubně, zrno zapadávalo do důlků a otáčivým pohybem bylo unášeno po stěně vzhůru. Ze stěny bubnu vypadávalo do žlábků se šnekovým dopravníkem, který jej unášel k dalšímu zpracování. Nečistoty a netypická zrna, kterým rozměr a tvar prohlubní ve stěně bubnu nevyhovoval, nebyly unášeny dost vysoko a vypadávaly dříve. Nakonec se po dně bubnu vysypaly ven.
- Loupačka obrousila slupku zrna a urazila klíček a z loupačky vypadla kroupa. Loupačka měla pevný neotáčivý buben vyrobený z brusné hmoty. Zrno bylo dovnitř vpouštěno v malých dávkách a točící se lopatky ho kutálely po brusném plášti, čemuž napomáhala i odstředivá síla.
- Kartáčovačka zbavila hotovou kroupu ulpělého prachu, který se odsával ventilátorem.

Připravené kroupy byly dopraveny korečkovým dopravníkem (zrnovým výtahem) do síla nad šrotovací stolici. Šrotovací stolice rozemlela kroupy na směs skládající se z hrubé drtě, krupice, krupičky a mouky. Stolice měla několik válců z tvrzené litiny, širokých 0,3 až 1 metr, které byly opatřeny rýhováním s hustotou 3 až 6 rýh na 1 cm. Válce byly poháněny přes převod, který zaručoval, že jeden válec se otáčí 2,5-krát rychleji, než druhý. Rozdílem obvodových rychlostí docházelo v prostoru mezi válci k drcení produktů (Mve.energetika.cz 2011).

Vysévač rozdělil směs přicházející ze šrotové stolice na samostatné mlýnské produkty - hrubé drtě, krupice, krupičky a mouky. Rovinný vysévač, někdy zvaný planzichtr, se skládal ze soustavy vodorovně zavěšených sít, která byla pomocí mechanismu s klikou a protizávažím uváděna do krouživého pohybu. Produkty byly do pohybujícího se

vysévače přiváděny plátěným pytlíkem. Postupně propadávaly přes hrubá mosazná síta a jemná hedvábná síta, čímž se třídily. Aby se síta nezanášela, pohybovaly se ze spodní strany po sítích kartáče z kozí srsti, které síta ometaly a zároveň vymetaly tříděný produkt do výpadových trubic. Kartáče se pohybovaly samovolně, díky krouživému pohybu celého vysévače. Aby mohly být vysévače v krouživém pohybu, byly zavěšeny od stropu na táhlech. Ty bývaly dříve z tenkých pružných smrkových tyček a mlynáři jim neřeknou jinak než rákosky (Mve.energetika.cz 2011).

Hranolové vysévače označované jako motáky byly dřevěné šestiboké rámy, na jejichž povrchu byla navinuta vysévací síta. Síta byla nejprve jemná, pak postupně hrubší a úplně na konci bylo síto nejhrubší. Celý vysévač byl vodorovně uložený a mírně skloněný k jedné straně. Za provozu se celý otáčel. Směsný produkt se sypal dovnitř točícího se motáku, po jehož stěně klouzal za rotace a intenzivního natřásání po stěnách postupně k nižšímu konci, přičemž se současně přes různě hrubá síta vyséval. Vytríděný produkt propadával do přihrádek skříně, v níž se vysévač otáčel, a odtud dále k dalšímu zpracování. Produkty, které neodpovídaly žádné hustotě síta ve vysévači a byly příliš hrubé, se vracely zpět do síla nad šrotovací stolicí na ještě jednou se mlely. Použitelným produktem za vysévačem byla mouka. Krupice a krupička obsahovaly zbytky otrub a proto byly vedeny na další proceduru (Mve.energetika.cz 2011).

Válcová stolice prováděla tzv. luštění krupic. Zbytek otruby se oddělil od krupičky. Stolice měla hladké litinové nebo porcelánové válce. Reforma roztříbila krupice a oddělila otruby. Bylo to zařízení, v němž se sypala krupice po vodorovných kmitajících plechových korýtkách, okolo nich byl vzhůru nasáván vzduch. Podtlak byl vytvářen ventilátorem, který byl stejně jako klikový mechanismus na pohyb korýtek součástí reformy. Výpad z reformy byl veden na další stolicí. Výstup ventilátoru ústil do prachového filtru. Hladká stolice mlela krupice na mouku. Tato stolice byla uspořádána stejně jako stolice předchozí (Mve.energetika.cz 2011).

Druhý vysévač rozdělil směs přicházející z hladké stolice na samostatné mlýnské produkty - tmavou drť, hrubou mouku, polohrubou mouku a hladkou mouku. Mouky

byly výsledným produktem, tmavá drť pokračovala k dalšímu zpracování. Vysévač byl stejný jako v předchozím případě, jen síta měla jinou velikost otvorů. Domílací stolice mlela tmavou drť na tmavou mouku. Hranolový vysévač vysel tmavou mouku (chlebovou), která byla konečným produktem od nepoužitelného zbytku. Tím byl mlecí proces ukončen (Mve.energetika.cz 2011).

Mimo výše uvedené stroje byla důležitou součástí mlýna tzv. aspirace. Bylo to zařízení, které zajišťovalo odsávání a větrání celé trasy mlýnského procesu. Mletím se měnil veškerý energetický příkon mlýna na teplo. Tím se ze zrna a dalších produktů při výrobě uvolňovala vodní pára z vody, která je v něm obsažená. Zvýšená vlhkost by znemožnila funkci vysévacích zařízení, protože by moučné produkty otvory v hedvábných sítích zalepily. Došlo by k tzv. zašlehnutí vysévače (Mve.energetika.cz 2011).

Jak bylo řečeno výše, mlýnské stroje, tedy ty z nich, které budou zachovalé a schopné převozu, budou do Muzea mlynářství Spolský mlýn převezeny ze Slověnického mlýna. Budova Slověnického mlýna je v současné době ve vlastnictví společnosti Audrey's Invest, spol. s r.o., která ovšem tyto mlýnské stroje ke své obchodní činnosti nevyužívá a nepotřebuje, dá se říci, že jejich odvoz uvítá. Proto budou stroje poskytnuty zdarma, hrazena bude pouze jejich přeprava do Spolského mlýna, jejich renovace a instalace.

Následující tabulka č. 6.5 obsahuje seznam všech předpokládaných investic, nutných pro chod muzea, a dalších souvisejících nákladů, které nebyly uvedeny v kapitole 6.7 Technické a technologické řešení projektu. Jedná se o základní majetek, kterým bude Muzeum mlynářství disponovat.

Další historické předměty, záznamy, fotografie a jiné artefakty, které dokumentují historii mlýna, život zdejších mlynářů a historii mlynářství obecně, budou poskytnuty zdarma panem Karlem Veselým, posledním mlynářem Spolského mlýna. Ukázka těchto artefaktů je uvedena v příloze č. 2.

Tabulka č. 6.5 – Základní dlouhodobý majetek Muzea mlynářství Spolský mlýn

Položky dlouhodobého majetku		Počet (ks)	Prodejce/poskytovatel služeb	Jednotková cena (Kč)	Cena celkem (Kč)
Mlýnské stroje	renovace, doprava a instalace	14	FORMER spol. s r.o.	60 000	840 000
Ostatní dlouhodobý majetek	figuríny v dobových oděvech	5	EXPO-COM trading, s.r.o.	4 740	23 700
	vitríny z bezpečnostního skla - uzamykatelné	6	XERTEC a.s.	3 290	19 740
	vybavení prodejny se suvenýry - kancelářská sestava ALFA 1	1	Jeko Moravia s.r.o.	22 780	22 780

Zdroj: vlastní zpracování na základě nabídky jednotlivých prodejců/poskytovatelů služeb

6.10 Řízení pracovního kapitálu (oběžného majetku)

Protože se nejedná o projekt zaměřený na výrobu, nýbrž na poskytování služeb, nebudou během investiční ani provozní fáze vznikat žádné zásoby nebo budou minimální. O pořizování oběžného majetku lze hovořit pouze v rámci provozování prodejny suvenýrů, která bude sloužit jako doplněk muzea. Budou se zde prodávat pohlednice Třeboně a okolí, turistické i cyklistické mapy, průvodci a knižní publikace nejen o Třeboni, upomínkové předměty, turistické známky, DVD aj.

Sortiment prodejny bude shodný se sortimentem Informačního a kulturního střediska města Třeboně a řízení tohoto oběžného majetku bude probíhat centrálně.

Služby, které jsou produktem projektu Muzeum mlynářství Spolský mlýn, budou poskytovány návštěvníkům muzea za ceny uvedené v kapitole 6.5.2 Cena (Price). K platbám za poskytování těchto služeb bude docházet taktéž v prodejně suvenýrů, kde se bude nacházet pokladna a zařízení pro tisk vstupenek (viz pokladní systém v tabulce č. 6.4), a to prostřednictvím osoby na pozici pokladní, prodejce suvenýrů, která bude finanční prostředky od návštěvníků přebírat a následně ukládat na bankovní účet.

6.11 Finanční plán a analýza projektu

Finanční plán a analýza projektu vycházejí z předpokladu sezónního provozu muzea, tzn. během měsíců červen, červenec a srpen každý den mimo pondělí a v měsících duben, květen, září a říjen o víkendech (tj. cca 110 dní v roce). Na základě předchozí analýzy trhu a odhadu poptávky se kalkuluje s průměrným počtem 60 návštěvníků muzea za den.

6.11.1 Kalkulace

6.11.1.1 Kalkulace při variantě financování č. 1

V následujících tabulkách č. 6.6 a 6.7 jsou vyčísleny veškeré náklady na projekt Muzeum mlynářství Spolský mlýn vynaložené v investiční a dále během provozní fáze projektu.

Mzdové náklady, uvedené v tabulce č. 6.7, jsou za měsíce duben, květen, září a říjen při pouze víkendovém provozu muzea kalkulovány jako poměrná část měsíčních mzdových nákladů uvedených v tabulce č. 6.3 (tj. 6 000 Kč za měsíc). Fixní náklady, taktéž uvedené v tabulce č. 6.7, zahrnují zejména náklady na elektrickou energii, na vytápění v jarních a podzimních měsících, na úklid a údržbu objektu. Variabilní náklady zahrnují

náklady, které se mění v závislosti na počtu návštěvníků muzea, tj. zejména spotřeba materiálu na tisk vstupenek apod.

Tabulka č. 6.6 – Investiční náklady projektu při variantě financování č. 1

Investiční náklady projektu (Kč)	
Dlouhodobý majetek (z tabulky č. 6.5)	906 220
Technika a technologie (z tabulky č. 6.4)	86 782
Elektroinstalace	65 000
Stavební úpravy (bezbariérový přístup, únikové východy, instalace zábradlí a dalších bezpečnostních prvků apod.)	200 000
Marketingová komunikace	25 000
Celkem	1 283 002

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6.7 – Provozní náklady na jeden rok provozu

Provozní náklady projektu na jeden rok (Kč)	
Mzdové náklady (z tabulky č. 6.3)	84 300
Náklady na provoz, úklid a údržbu projektu - v tom: 60 000 Kč náklady fixní 12 500 Kč náklady variabilní	72 500
Hovorné	2 100
Celkem	158 900

Zdroj: vlastní zpracování

Roční výnosy z provozu Muzea mlynářství Spolský mlýn za předpokladu průměrné denní návštěvnosti 60 osob a sezónního provozu (tzn. během měsíců červen, červenec a srpen každý den mimo pondělí a v měsících duben, květen, září a říjen o víkendech, tj. cca 110 dní v roce) činí **396 000 Kč**. Kalkulováno je s cenou 60 Kč za osobu, což je průměrná cena vypočítaná ze stanovených cen vstupného uvedených v kapitole 6.5.2 Cena (Price).

6.11.1.2 Kalkulace při variantě financování č. 2

Kalkulace při druhé variantě financování je stejná jako ve variantě první, zvýší se pouze investiční náklady projektu, a to o úroky z investičního úvěru (viz tabulka č. 6.8).

Tabulka č. 6.8 – Investiční náklady projektu při variantě financování č. 2

Investiční náklady projektu (Kč)	
Dlouhodobý majetek (z tabulky č. 6.5)	906 220
Technika a technologie (z tabulky č. 6.4)	86 782
Elektroinstalace	65 000
Stavební úpravy (bezbariérový přístup, únikové východy, instalace zábradlí a dalších bezpečnostních prvků apod.)	200 000
Marketingová komunikace	25 000
Úroky z investičního úvěru (při 7,85 % p.a.)	614 660
Celkem	1 897 662

Zdroj: vlastní zpracování

6.11.2 Analýza bodu zvratu

Pro výpočet bodu zvratu, který udává počet návštěvníků celkem za období jednoho roku, od kterého již projekt začíná být ziskový, byly využity následující hodnoty:

- FN (fixní náklady) 146 400 Kč,
- b (jednotkový variabilní náklad) 1,89 Kč,
- p (cena za jednotku – průměrná cena vstupného) 60 Kč.

$$Q_{BZ} = FN / (p - b) = 146\,400 / (60 - 1,89) = 2\,519 \text{ návštěvníků}$$

Výpočet prokázal, že bod zvratu u tohoto projektu činí přibližně 2 519 návštěvníků celkem za období jednoho roku (jedné sezony), což je méně než polovina očekávané návštěvnosti muzea.

6.11.3 Plán průběhu nákladů a výnosů

6.11.3.1 Plán průběhu nákladů a výnosů při variantě financování č. 1

Plán průběhu předpokládaných nákladů a výnosů projektu za prvních 5 let provozu při první variantě financování můžeme vidět v tabulce č. 6.9.

Tabulka č. 6.9 – Plán průběhu předpokládaných nákladů a výnosů projektu při variantě financování č. 1

Rok provozu	Předpokládané náklady a výnosy (Kč)			Hospodářský výsledek (Kč)
	Investiční náklady	Provozní náklady	Provozní výnosy	
0.	1 258 002	0	0	-1 258 002
1.	25 000	158 900	396 000	212 100
2.	0	158 900	396 000	237 100
3.	0	158 900	396 000	237 100
4.	0	158 900	396 000	237 100
5.	0	158 900	396 000	237 100

Zdroj: vlastní zpracování

6.11.3.2 Plán průběhu nákladů a výnosů při variantě financování č. 2

Plán průběhu předpokládaných nákladů a výnosů projektu při druhé variantě financování je zobrazen v tabulce č. 6.10. Vyčíslen je za prvních 10 let provozu, což je doba, po kterou bude splácen investiční úvěr.

Tabulka č. 6.10 – Plán průběhu předpokládaných nákladů a výnosů projektu při variantě financování č. 2

Rok provozu	Předpokládané náklady a výnosy (Kč)			Hospodářský výsledek (Kč)
	Investiční náklady	Provozní náklady	Provozní výnosy	
0.	1 258 002	0	0	-1 258 002
1.	86 466	158 900	396 000	150 634
2.	61 466	158 900	396 000	175 634
3.	61 466	158 900	396 000	175 634
4.	61 466	158 900	396 000	175 634
5.	61 466	158 900	396 000	175 634
6.	61 466	158 900	396 000	175 634
7.	61 466	158 900	396 000	175 634
8.	61 466	158 900	396 000	175 634
9.	61 466	158 900	396 000	175 634
10.	61 466	158 900	396 000	175 634

Zdroj: vlastní zpracování

6.11.4 Plán průběhu cash flow

Zisk vychází vždy z rozdílu mezi výnosy a náklady, zatímco koncepce cash flow je důsledně založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásobu v podniku. Podnik může vykazovat zisk, přesto může mít nedostatek peněz a dostat se do finančních potíží. Z toho důvodu je třeba sledovat jak zisk, tak cash flow (Synek & kolektiv 2007).

Plán průběhu cash flow pro druhou variantu financování za prvních 10 let provozu, tedy za dobu, po kterou bude splácen investiční úvěr, je vyčíslen v následující tabulce č. 6.11.

Tabulka č. 6.11 – Plán průběhu cash flow při variantě financování č. 2

Příjmy a výdaje (Kč)	Rok provozu										
	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Grant Jihočeského kraje	500 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čerpání investičního úvěru	783 002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investiční výdaje	-1 258 002	-25 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Splátka investičního úvěru vč. úroků	0	-139 766	-139 766	-139 766	-139 766	-139 766	-139 766	-139 766	-139 766	-139 766	-139 766
Provozní výdaje	0	-158 900	-158 900	-158 900	-158 900	-158 900	-158 900	-158 900	-158 900	-158 900	-158 900
Provozní příjmy	0	396 000	396 000	396 000	396 000	396 000	396 000	396 000	396 000	396 000	396 000
Cash flow	25 000	72 334	97 334	97 334	97 334	97 334	97 334	97 334	97 334	97 334	97 334
Kumulovaný cash flow	25 000	97 334	194 668	292 002	389 336	486 670	584 004	681 338	778 672	876 006	973 340

Zdroj: vlastní zpracování

6.12 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

6.12.1 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu při variantě financování č. 1

Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu Muzeum mlynářství Spolský mlýn je poměrně obtížné, neboť nepředpokládáme jeho ukončení a tudíž neznáme jeho životnost. Z toho důvodu pro hodnocení nelze využít metody jako je výpočet čisté současné hodnoty investice, vnitřního výnosového procenta či indexu rentability. Co ovšem u tohoto projektu je možné a také účelné, je výpočet ukazatele doby návratnosti.

Doba návratnosti se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy a její výpočet je následující (Synek 1994):

- $DN = IN/CF_r$, kde:
 - DN je doba návratnosti,
 - IN jsou investiční náklady,
 - CF_r je čistý roční cash-flow, v tomto případě je do vzorce dosazen rozdíl mezi provozními náklady a výnosy vypočítaný v tabulce č. 6.9.

$$DN = IN/CF_r = 1\,283\,002/237\,100 = 5,4 \text{ let}$$

Z výpočtu doby návratnosti je patrné, že celkové investiční náklady projektu budou splaceny do šesti let provozu projektu. To znamená, že již během šestého roku provozu projektu se majiteli navrátí veškeré investované finanční prostředky a od tohoto roku již generuje zisk. Z tabulky č. 6.9 lze vyčíst, že tento roční zisk je poměrně vysoký a vzhledem k nekomerční povaze projektu přijatelný, proto můžeme říci, že projekt Muzeum mlynářství Spolský mlýn je efektivní a z dlouhodobého hlediska udržitelný.

6.12.2 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu při variantě financování č. 2

Pro zhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu při druhé variantě financování je použit taktéž ukazatel doby návratnosti a byl vypočítán následovně:

$$DN = IN/CF_r = 1\ 897\ 662/97\ 334 = 19,5 \text{ let}$$

Z výpočtu doby návratnosti při druhé variantě financování je patrné, že celkové investiční náklady projektu včetně úroků z investičního úvěru budou splaceny do dvaceti let provozu projektu. To znamená, že během dvacátého roku provozu projektu se majiteli navrátí veškeré investované finanční prostředky a od tohoto roku již generuje zisk. Z tabulky č. 6.10 lze vyčíst, že tento roční zisk není zanedbatelný a vzhledem k nekomerční povaze projektu přijatelný, proto můžeme říci, že projekt Muzeum mlynářství Spolský mlýn je efektivní a z dlouhodobého hlediska udržitelný i přes jeho financování z investičního úvěru.

6.13 Analýza a řízení rizik

Při analýze rizik projektu bylo identifikováno několik následujících potencionálních rizikových faktorů:

- riziko zničení nebo poškození mlýnských strojů při jejich vyjmutí a přepravě ze Slověnického mlýna,
- riziko nedodržení termínu ukončení obnovy stavby pro poskytnutí grantu Jihočeského kraje,
- riziko nízké návštěvnosti (nízké poptávky) a s tím spojené riziko nedostatku finančních prostředků na pokrytí provozních nákladů.

Pro úspěšnou realizaci projektu je důležité snažit se těmto rizikům předcházet a pokud skutečně nastanou, vytvořit opatření k jejich eliminaci. Důležitou součástí eliminace rizik je zejména kvalitní a kvalifikovaný management projektu a jeho spolupráce s

odborníky v jednotlivých oblastech projektu. Tím bude možné předejít prvním dvěma výše uvedeným rizikům.

Pokud by nastalo poslední z výše uvedených potencionálních rizik projektu, jsou připravena následující opatření:

- pořádání doprovodných akcí (např. soutěže s mlynářskou tematikou pro děti i dospělé, hraná divadelní představení apod.),
- pořádání organizovaných zájezdů do Muzea mlynářství Spolský mlýn pro lázeňské hosty Lázní Aurora a Bertiných lázní, jak to již funguje například v případě Schwarzenberské hrobky či rybníka Rožmberk.

6.14 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu s přehledem činností vykonávaných v jednotlivých fázích projektu je zobrazen v tabulce č. 6.12. Období realizace jednotlivých činností je v tabulce znázorněno zelenou barvou. Pro názorný příklad je v tabulce také uveden seznam subjektů, kteří by mohli být vhodnými dodavateli potřebného zařízení či realizátory daných činností.

Jak bylo řečeno v úvodu, Město Třeboň žádá o finanční prostředky Jihočeský kraj, a to formou žádosti o grant z Grantového programu Nemovité kulturní památky. Protože tento program je vypisován a finanční prostředky budou poskytovány na rok 2011 (s termínem ukončení obnovy stavby do 27. října 2011), budou muset být téměř všechny činnosti předinvestiční a investiční fáze do tohoto termínu také dokončeny. Po dokončení těchto fází bude následovat fáze provozní.

Tabulka č. 6.12 – Harmonogram projektu Muzeum mlynářství Spolský mlýn

Činnost		Dodavatel/realizátor	Období realizace																
			Rok 2011												Rok 2012				
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	
Předinvestiční fáze	Zpracování studie proveditelnosti	Bc. Lenka Hamerníková	■	■	■														
	Žádost o grant Jihočeského kraje	pracovník Odboru rozvoje a investic Města Třeboň		■	■														
Investiční fáze	Stavební úpravy - přizpůsobení objektu Spolského mlýna pro potřeby muzea (elektroinstalace, bezbariérový přístup, únikové východy, instalace zábradlí a dalších bezpečnostních prvků apod.)					■	■	■											
	Nákup a instalace potřebné techniky, technologií a inventáře					■	■	■											
	Doprava, renovace a instalace stávajícího strojního vybavení ze Slověnického mlýna do mlýna Spolského	FORMER spol. s r.o. (První českomoravská restaurátorská dílna na stroje a přístroje)					■	■	■	■									
	Opatření historických předmětů, záznamů, fotografií a dalších artefaktů a jejich uložení	IKS Třeboň za spolupráce pana Karla Veselého							■	■	■								
	Opatření lidských zdrojů	IKS Třeboň															■	■	■
	Marketingová komunikace	IKS Třeboň															■	■	■
Provozní fáze	Slavnostní otevření	IKS Třeboň																■	

Zdroj: vlastní zpracování

6.15 Závěrečné hodnocení projektu

Smyslem, účelem a posláním projektu Muzeum mlynářství Spolský mlýn je poukázat na kulturní dědictví, které se v oblasti Třeboňska nachází, a podpořit tak rozvoj kulturního cestovního ruchu v této oblasti, a to prostřednictvím muzejní expozice a praktických ukázek mlýnských strojů, které by měly návštěvníky muzea vzdělávat a podávat jim informace o historii Spolského mlýna a mlynářství v této oblasti obecně. Hlavním strategickým cílem je zvýšit nabídku stávajících produktů kulturního cestovního ruchu v rámci Jihočeského kraje a také zatraktivnit naučnou stezku Cesta kolem Světa, město Třeboň i celou oblast Třeboňska jako destinaci kulturního cestovního ruchu a zvýšit tak její návštěvnost, průměrnou útratu návštěvníků a tím dosáhnout i zvýšení příjmů z cestovního ruchu.

Důslednou analýzou projektu bylo prokázáno, že z hlediska návštěvnosti, zajištění lidských zdrojů a technologií, dopadu na životní prostředí a dalších významných oblastí je projekt proveditelný. Realizací projektu bude splněn jak smysl a účel projektu, tak i jeho strategický cíl. I když projekt není primárně komerční povahy, bude dosahovat poměrně vysokého zisku, a to jak při první, tak i druhé variantě financování. Tím je zajištěna návratnost veškerých finančních prostředků vložených do jeho realizace. Lze tedy říci, že projekt Muzeum mlynářství Spolský mlýn bude pro město Třeboň i celou oblast Třeboňska nejen kulturně přínosný a z hlediska jeho investiční návratnosti dobře realizovatelný, ale i efektivní a dlouhodobě udržitelný.

7 Závěr

Snahou dnešní společnosti je hledat nový přístup k technickým památkám jako součástí našeho kulturního dědictví. Zvýšený zájem o technické památky a snahu o jejich záchranu je možné pozorovat zejména v posledních několika letech. Tento trend je zřejmý také v publikacích z oblasti cestovního ruchu, ve kterých je věnována mnohem větší pozornost technickým památkám v porovnání s minulostí. Ochrana technických památek a jejich zachování a zpřístupnění pro širokou veřejnost v rámci postupného rozšiřování nabídky v oblasti cestovního ruchu je dnes stále častějším tématem. Řadu z nich se již podařilo zachránit před zánikem. I když už většinou neslouží původnímu účelu, i v nové podobě dokáží názorně vyprávět o minulých dobách. To je velice důležité, protože technické památky zaujímají významné místo mezi ostatními kulturními památkami a jsou nedílnou součástí našeho kulturního dědictví (Lukschová 2008).

Na základě bakalářské práce na téma „Kulturní dědictví v rozvoji cestovního ruchu Třeboňska“ bylo zjištěno, že poptávka po těchto produktech je na vysoké úrovni. A zájem veřejnosti o technické památky stále roste. Přitom analýza nabídky obdobných produktů kulturního cestovního ruchu v rámci Jihočeského kraje prokázala, že technické památky dosud patří k nejméně využívaným objektům v produktech cestovního ruchu. Je proto důležité nabídku dále rozšiřovat a obnovit tak slávu a význam těchto památek, aby mohly připomínat naši historii a vývoj společnosti.

Smyslem a účelem projektu rozvoje kulturního cestovního ruchu v oblasti Třeboňska, který byl v rámci této práce navržen, je ukázat na toto kulturní dědictví a zpřístupnit stávající budovu Spolského mlýna veřejnosti jako technickou památku. Projekt je vypracován pod názvem Muzeum mlynářství Spolský mlýn a jak již název napovídá, měl by prostřednictvím muzejní expozice a praktických ukázek mlýnských strojů vzdělávat návštěvníky muzea a podávat jim informace o historii Spolského mlýna a

mlynářství v oblasti Třeboňska a připomenout tak naši historii a jeden z tradičních prvků sídelní krajiny.

Mimo to je daný projekt významný i z hlediska svého vlivu na oblast Třeboňska jako destinaci kulturního cestovního ruchu. Realizací projektu se zvýší návštěvnost této oblasti, průměrná útrata jejích návštěvníků a bude tak dosaženo i zvýšení příjmů z cestovního ruchu. Realizace tohoto projektu bude tedy prospěšná nejen z kulturního hlediska, ale i z hlediska ekonomického.

8 Summary

The objective of this Diploma Thesis is to draft a project of cultural tourism development in Třeboň region. The analysis of product offer in cultural tourism business within the bounds of South Bohemia region has proved that technical monuments are the less used object among products of tourism, even though the demand of these products is very high and the public interest in technical monuments is still increasing. For this reason it is desirable to enlarge the offer of these products and thus restore the importance of our technical monuments, which is to say an element of our cultural heritage.

Quantity of ponds and water courses are typical for this territory, and it also parades with a number of water mills that are architecturally or technologically valuable in terms of historic monuments. Despite their value they are not used as touristic sites and that is why to draft a project of Museum of miller's craft Mill of Spolí is a constituent of the Thesis.

The sense and the objective of the project are to provide public access into the existing building of the Mill of Spolí as a technical monument. Museum exposition and practical demonstrations of mill machinery should improve the visitors' knowledge and it should inform them about the history of miller's craft and about the history of the Mill of Spolí itself. By these means the fame of Czech miller's craft as one of the traditional elements of country settlement should be reminded.

In addition the project should have a positive influence on Třeboň region as destination of cultural tourism. Realisation of this project will increase the attendance of this territory, and the average spending of its visitors with the augmentation of income from tourism will be achieved as well. The realisation of this project will then be beneficial from the cultural point of view but it will also be profitable from the economical perspective.

9 Použitá literatura

ADAMCOVÁ, M. *Demografické determinanty rozvoje cestovního ruchu a služeb na Třeboňsku*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. Bakalářská práce.

ADAMCOVÁ, M. *Nabídka produktů pro návštěvníky města Třeboň a pro lázeňské hosty*. České Budějovice, 2005. Absolventská práce.

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Oznámení České spořitelny, a.s. o úrokových sazbách* [online]. 2011. [cit. 2011-04-12]. Dostupné na: <http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/urokove_sazby.pdf>.

DENÍK.CZ. *Třeboň si u turistů drží prim, polepšily si i Dačice* [online]. 2010 [cit. 2011-03-17]. Dostupné na: <<http://www.denik.cz/ekonomika/trebon-si-u-turistu-drzi-prim-polepsi20101101.html>>.

DONNELLY, J. H. a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

E-VŠUDYBYL. *Třeboň zakládá svoji rozvojovou strategii na lázeňství* [online]. 2006. [cit. 2009-3-27]. Dostupné na: <<http://www.e-vsudybyl.cz/clanky/trebon-zaklada-svoji-rozvojovou-strategii-na-lazenstvi-571.html>>.

FIALA, P. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0448-0.

FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Integrovaný operační program* [online]. 2010b. [cit. 2010-11-14]. Dostupné na: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/ae5865d4-be4a-403d-9461-7ee797397a20/Integrovaný-operacní-program>>.

FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Jak na projekt* [online]. 2010a. [cit. 2010-11-14]. Dostupné na: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Jak-na-projekt>>.

FONDY EVROPSKÉ UNIE. *ROP NUTS II Jihozápad* [online]. 2010c. [cit. 2010-11-14]. Dostupné na: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy/ROP-NUTS-II-Jihozapad>>.

FORET, M., FORETOVÁ, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0207-X.

GÚČIK, M. *Krátký slovník cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Slovenskošvajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004. ISBN 80-88945-73-9.

HAMERNÍKOVÁ, L. *Kulturní dědictví v rozvoji cestovního ruchu Třeboňska*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2009. Bakalářská práce.

HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006a. ISBN 80-7168-948-3.

HESKOVÁ, M. a kol. *Technické památky v produktech cestovního ruchu* [online]. 2006b. [cit. 2011-04-01]. Dostupné na: <<http://www.mmr-vyzkum.cz/INFOBANKA/DownloadFile/3536.aspx>>.

HESKOVÁ, M. a kol. *Unikátní místní technické atraktivity* [online]. 2007. [cit. 2011-04-01]. Dostupné na: <<http://www.mmr-vyzkum.cz/INFOBANKA/DownloadFile/5210.aspx>>.

HONKANEN, A. Churches and statues: Cultural tourism in Finland. *Tourism and hospitality Research*, 2002, vol. 3, no. 4, p. 371-379.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-996-9.

HRABÁNKOVÁ, M., HÁJEK, T. *Management cestovního ruchu*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. ISBN 80-7040-580-5.

HRALA, V. *Geografie cestovního ruchu*. 4. vyd. Praha: Idea Servis, 2001. ISBN 80-85970-36-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3.

JIHOČESKÝ KRAJ. *Aktuální výzvy - granty a příspěvky Jihočeského kraje* [online]. 2011. [cit. 2011-03-17]. Dostupné na: <http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par%5Bid_v%5D=1110&par%5Blang%5D=CS>.

KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1104-4.

KLÍMOVÁ, V. *Regionální podpora podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4399-2.

KLUFOVÁ, R. *Cestovní ruch Třeboňska*. Praha: Univerzita Karlova, 2003. Dizertační práce.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

LUKSCHOVÁ, M. *Technické památky na Českobudějovicku a jejich využití v cestovním ruchu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. Diplomová práce.

MALÁ, V. a kol. *Základy cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0439-1.

MĚSTO TŘEBOŇ. *Organizační řád městského úřadu Třeboň* [online]. 2011b. [cit. 2011-03-17]. Dostupné na: <http://www.mesto-trebon.cz/downloads/Organizacni_Rad.pdf>.

MĚSTO TŘEBOŇ. *Informace o MěÚ* [online]. 2011a. [cit. 2011-03-17]. Dostupné na: <<http://www.mesto-trebon.cz/informace-o-meu.html>>.

MĚSTO TŘEBOŇ. *Strategický plán rozvoje města Třeboň* [online]. 2008. [cit. 2011-04-12]. Dostupné na: <http://www.mesto-trebon.cz/downloads/files/stav_trebon/StrategickyPlan_Trebon-verze11092008-FINAL.pdf>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Strukturální fondy EU*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2003.

MVE.ENERGETIKA.CZ. *Válcový mlýn* [online]. 2011. [cit. 2011-03-17]. Dostupné na: <<http://mve.energetika.cz/uvod/valcovymlyn.htm>>.

NAVRÁTIL, J. *Prohlášení na úvod projektu* [online]. 2011. [cit. 2011-04-17]. Dostupné na: <<http://moodle09.ef.jcu.cz/mod/forum/discuss.php?d=291#p3263>>.

NĚMČANSKÝ, M. *Analýza a kalkulace v cestovním ruchu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2001. ISBN 80-7248-094-4.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

P. K. MODELING AND HISTORY WEB. *Buškův Hamr - muzeum hamernictví* [online]. 2010. [cit. 2011-03-17]. Dostupné na: <http://www.pkmodely.estranky.cz/clanky/referaty_-recenze/buskuv-hamr---muzeum-hamernictvi_.html>.

PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Cestovní ruch. Výkladový slovník*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002.

PETRŮ, Z. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea Servis, 1999. ISBN 80-85970-29-5.

RICHARDS, G. *Cultural Attractions and European Tourism*. 1st printing. Tilburg University: CAB International, 2001. ISBN 0-85199-440-7.

RICHARDS, G. *Cultural Tourism in Europe* [online]. 1996. [cit. 2009-3-27]. Dostupné na: <http://www.tram-research.com/cultural_tourism_in_europe.PDF>.

ROLÍNEK, L. *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2003. Studijní pomůcka pro kombinované studium.

SIEBER, P. *Studie proveditelnosti (Feasibility Study), metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, M. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-496-8.

ŠPRINCOVÁ, S. *Úvod do geografie cestovního ruchu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1981.

ŠTĚPÁN, L., KŘIVANOVÁ, M. *Dílo a život mlynářů a sekerníků v Čechách*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-254-2.

TIGHE, A. Cultural tourism in the USA. *Tourism Management*, 1985, vol. 6, no. 4.

TŘEBOŇSKO.CZ. *Historie Třeboňska* [online]. 2009b. [cit. 2011-04-12]. Dostupné na: <<http://www.trebonsko.cz/historie-trebonska>>.

TŘEBOŇSKO.CZ. *Informace regionu Třeboňsko* [online]. 2009a. [cit. 2011-04-12]. Dostupné na: <<http://www.trebonsko.cz/trebonsko/>>.

VÁŇA, J. Třeboň – 3. nejatraktivnější místo v ČR. *Lázeňská pohoda*, 2009, č. 3, s. 1.

VESELÝ, K. *Česko do druhého roku*. Třeboň, 1994. [rukopis, deponováno v Třeboni].

VESELÝ, K. *Z historie Spolského mlýna*. Spolí, 1985. [rukopis, deponováno v Třeboni].

VKLECI.CZ. *Naučná stezka Cesta kolem Světa* [online]. 2011. [cit. 2011-03-17].
Dostupné na: <http://www.vkleci.cz/cyklo/cesta_kolem_sveta.htm>.

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 6.1 – 25 nejčastěji respondenty zmiňovaných slov, která podle nich nejlépe vystihují dovolenou v jihozápadních Čechách, uveden je počet zmínek ve všech pořadích, n = 4715 (z 1584 dotazníků).....	58
Obrázek č. 6.2 – Bipolární pocity mezi obrázky, n = 1584	59
Obrázek č. 6.3 – Plán Spolského mlýna	62
Obrázek č. 6.4 – Naučná stezka Cesta kolem Světa s lokalizací Spolského mlýna	65
Tabulka č. 6.1 – Návštěvnost Buškova hamru v letech 2006 - 2008.....	60
Tabulka č. 6.2 – Ceny vstupenek konkurenčních produktů kulturního cestovního ruchu	63
Tabulka č. 6.3 – Nově vytvořené pracovní místo pro Muzeum mlynářství Spolský mlýn	67
Tabulka č. 6.4 – Základní technika a technologie pro zajištění provozu Muzea mlynářství Spolský mlýn	68
Tabulka č. 6.5 – Základní dlouhodobý majetek Muzea mlynářství Spolský mlýn	75
Tabulka č. 6.6 – Investiční náklady projektu při variantě financování č. 1	77
Tabulka č. 6.7 – Provozní náklady na jeden rok provozu.....	77
Tabulka č. 6.8 – Investiční náklady projektu při variantě financování č. 2.....	78
Tabulka č. 6.9 – Plán průběhu předpokládaných nákladů a výnosů projektu při variantě financování č. 1	79
Tabulka č. 6.10 – Plán průběhu předpokládaných nákladů a výnosů projektu při variantě financování č. 2.....	80
Tabulka č. 6.11 – Plán průběhu cash flow při variantě financování č. 2.....	81
Tabulka č. 6.12 – Harmonogram projektu Muzeum mlynářství Spolský mlýn	85

Přílohy

Příloha č. 1 – Fotografie Spolského mlýna



Zdroj: vlastní archiv



Zdroj: vlastní archiv

Místo, kde bývala vodní turbína



Zdroj: vlastní archiv

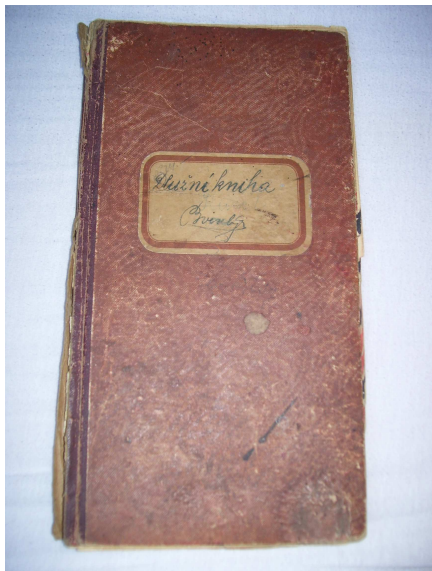
Zbytek transmise



Zdroj: vlastní archiv

Příloha č. 2 – Ukázky artefaktů v Muzeu mlynářství Spolský mlýn

Dlužní kniha



Zdroj: archiv pana Karla Veselého

Historický mlynářský erb

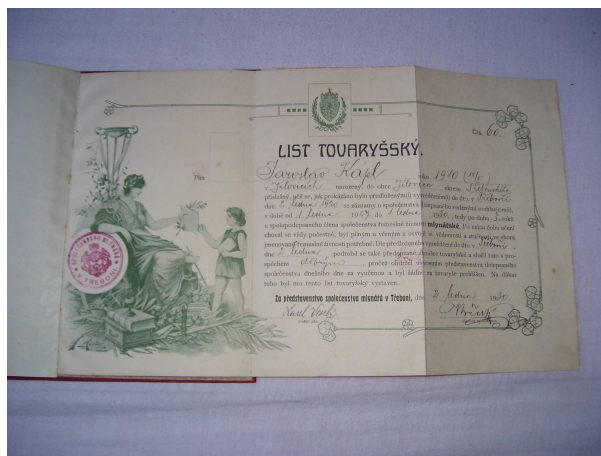


Zdroj: archiv pana Karla Veselého

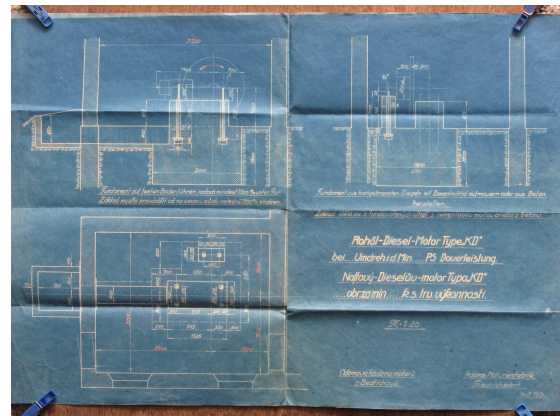
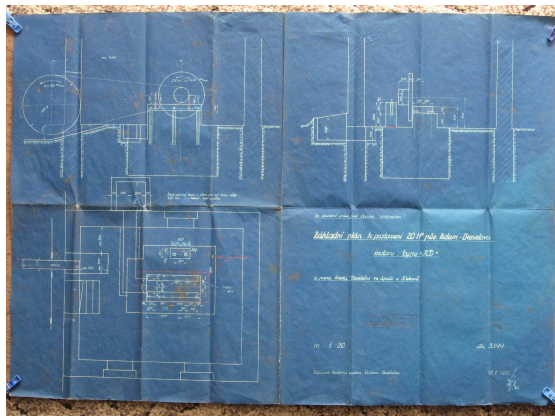
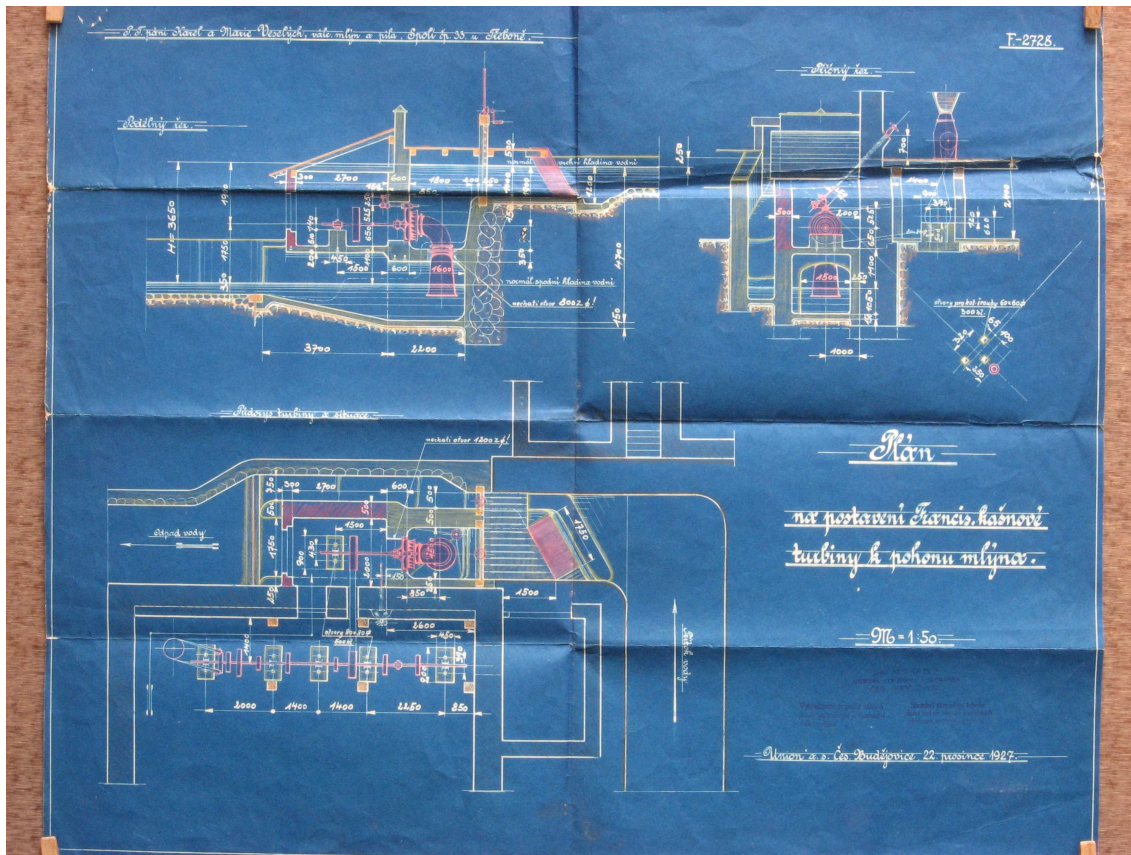
Výuční a tovaryšské listy



Zdroj: archiv pana Karla Veselého



Plány na postavení turbíny a motoru k pohonu mlýna



Zdroj: archiv pana Karla Veselého