

**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 cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavského podhůří

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

Autor  
Bc. Petr Janeček

2012



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

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Petr JANEČEK  
Osobní číslo: E10645  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání  
Název tématu: Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavského podhůří  
Zadávací katedra: Katedra obchodu a cestovního ruchu

### Zásady pro vypracování:

#### **Cíl práce:**

Vypracování projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti. Identifikace příležitostí na trhu cestovního ruchu ve vybrané oblasti. 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. New York: Wiley, 2008.  
Horner, S., Swarbrooke, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003.  
Moutinho, L. (ed.) *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 2011  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2012

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
602 00 České Budějovice

  
Ing. Kamil Pícha, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavského podhůří“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákon 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 s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. 3. 2012

Bc. Petr Janeček



## Poděkování

Děkuji vedoucímu práce za vedení a přípravu pracovních materiálů zveřejněných v kurzu Moodle EF JU v ČB „Navrátil – Diplomová práce“ a umožnění jejich využití v textu mé diplomové práce.





# OBSAH

1	Úvod .....	5
2	Literární rešerše .....	6
2.1	Region a regionální rozvoj .....	6
2.2	Cestovní ruch jako rozvojový prvek regionu .....	7
2.3	Marketing a management cestovního ruchu .....	10
2.3.1	Management cestovního ruchu .....	10
2.3.2	Marketing cestovního ruchu .....	11
2.4	Tvorba projektů a podnikatelských záměrů .....	14
2.5	Možnosti financování .....	16
2.5.1	Zdroje financování investic .....	17
2.5.2	Fondy Evropské unie .....	18
2.6	Stav cestovního ruchu ve vybrané oblasti .....	19
2.6.1	Hartmanice .....	20
2.6.2	Hlavňovice .....	20
2.6.3	Chlístov .....	20
2.6.4	Kašperské Hory .....	21
2.6.5	Kolinec .....	21
2.6.6	Modrava .....	21
2.6.7	Mokrosuky .....	22
2.6.8	Petrovice u Sušice .....	22
2.6.9	Prášíly .....	22
2.6.10	Rejštejn .....	22
2.6.11	Srní .....	23
2.6.12	Velhartice .....	23

3	Cíle práce .....	24
3.1	Hlavní cíl práce .....	24
3.2	Dílčí cíle práce .....	24
4	Metodika .....	25
4.1	Studie proveditelnosti .....	25
4.2	Analýza trhu.....	26
4.2.1	Poptávka.....	26
4.2.2	Nabídka .....	26
4.3	Cílová skupina .....	29
4.4	Strategický marketing .....	29
4.5	Marketingový mix.....	30
4.5.1	Produkt.....	30
4.5.2	Cena .....	31
4.5.3	Místo .....	31
4.5.4	Propagace.....	31
4.6	Management projektu a řízení lidských zdrojů.....	32
4.7	Technické a technologické aspekty .....	32
4.8	Dopad projektu na životní prostředí .....	32
4.9	Zajištění investičního a oběžného majetku .....	33
4.10	Finanční plán a analýza projektu .....	33
4.11	Analýza řízení rizik.....	34
4.12	Harmonogram projektu.....	35
5	Příležitosti na trhu .....	37
6	Návrh projektu .....	40
6.1	Základní údaje o projektu .....	40

6.1.1	Účel .....	40
6.1.2	Datum .....	40
6.1.3	Zadavatel .....	40
6.1.4	Smysl a cíle projektu .....	41
6.1.5	Přínosy .....	41
6.1.6	Lokalizace .....	42
6.1.7	Cílové skupiny .....	43
6.2	Partneři projektu .....	44
6.3	Stručné vyhodnocení projektu .....	45
6.4	Stručný popis podstaty projektu a jeho etap .....	46
6.4.1	Etapy investičního projektu .....	46
6.4.2	Variantní řešení .....	47
6.5	Analýza trhu, strategický marketing a marketingový mix .....	47
6.5.1	Analýza trhu .....	47
6.5.2	Strategický marketing .....	50
6.5.3	Marketingový mix .....	52
6.6	Management projektu a řízení lidských zdrojů .....	54
6.6.1	Náplň práce jednotlivých pracovníků .....	57
6.7	Technické a technologické řešení projektu .....	59
6.8	Dopad projektu na životní prostředí .....	59
6.9	Zajištění investičního majetku .....	60
6.10	Zajištění oběžného majetku .....	60
6.11	Finanční plán a analýza projektu .....	61
6.11.1	Kalkulace .....	61
6.11.2	Plán průběhu cash flow .....	63

6.12 Řízení rizik.....	66
6.13 Harmonogram projektu.....	69
6.14 Závěrečné shrnující hodnocení projektu.....	71
7 Závěr .....	72
8 Summary .....	74
9 Seznam pramenů a použité literatury.....	75
10 Seznam tabulek .....	84
11 Seznam obrázků.....	85
12 Seznam příloh .....	86

# 1 ÚVOD

V dnešním globalizovaném světě se stává cestovní ruch pojmem, kterému se přiřkládají různé významy. Jeho evidentní vliv na ekonomiky zemí nelze vyvrátit. Není ovšem prospěšný jen při tvorbě výkonů jednotlivých zemí, ale může mít pozitivní vztahy v sociální a kulturní sféře. Cestovní ruch spojuje lidi na celém světě a ukazuje kulturní odlišnosti. Poznáváním nových míst účastníci cestovního ruchu uspokojují své potřeby cest a učení se na cestách. Turismus nemá pouze kladnou stránku. Dokáže záporně působit na životní, sociální a kulturní prostředí. Problémy akulturace a udržitelnosti cestovního ruchu musí být řešeny jak regionálně, tak globálně. Těživými tématy spojenými s vlivy cestovního ruchu se zabývají vlády států tak i mezinárodní společenství, organizace a sdružení.

Problematika řízení a marketingu je ve vyspělých zemích řešena prostřednictvím budování organizací a struktur, které se zaměřují pouze na cestovní ruch a mohou mu věnovat náležitou pozornost. Takové systémy je možné vidět ve vyspělých státech střední a západní Evropy jako je Švýcarsko, Německo nebo Rakousko. Tyto země se mohou stát jakýmsi zdrojem inspirace pro koordinovaný a komplexní rozvoj cestovního ruchu, který využívá všech zdrojů daného místa s ohledem na udržitelnost a místní obyvatelstvo a subjekty tzv. stakeholders.

Celosvětovým trendem cestovního ruchu se stává odklon od masového turismu a přechod k šetrnému cestování s větší intenzitou zaměřením na účastníka. Lepšího ztotožnění a seberealizace při cestování se docíluje pomocí poznávání, učení se a pocitem významnosti. Proto se rozvíjí nové, šetrné formy cestovního ruchu jako je venkovská turistika, pozorování přírody a také kulturně-historický cestovní ruch.

Práce se zaměřuje na vznik a provoz organizace, která využívá nabídky destinace a příležitosti na trhu, snaží se zvýšit konkurenceschopnost destinace a řídit její další rozvoj. Je jisté, že destinace musejí být konkurenceschopné jak uvnitř svých hranic tak i vně. Destinace se dostávají do konkurenčního boje, kde musí být připraveny využít svých klíčových výhod podpořených komplexní a koordinovanou nabídkou služeb. Tak lze docílit toho, že úspěšná destinace láká návštěvníky, kteří jsou zde spokojeni a šíří kladné zkušenosti dál.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Region a regionální rozvoj

Regionální politika směřuje k tomu, aby i méně výkonné, tj. méně vyspělé, ekonomicky úspěšné a konkurenceschopné regiony zlepšovaly svoji prosperitu a výkonnost. Menší výkonnost některých regionů bývá způsobena jejich odlehlou polohou, nedostatečnými přírodními zdroji, ale spolupůsobí také historické a kulturní faktory. Důvody k podpoře méně výkonných regionů jsou:

- Sociální a politické – občané by měli mít rovné šance, co se týče kvality života a uplatnění, ať žijí v kterékoliv části regionu (země, unie)
- Ekonomické – nedostatečně prosperující regiony znamenají nedostatečné využití území jako výrobního faktoru, navíc vyžadují zvýšenou asistenci veřejných zdrojů v podobě sociálních služeb a podpor v regionu (Čtyroký & Maier 2000, s. 100 – 101).

V současné době se nacházíme ve třetím období regionální politiky, které je do značné míry eklektické. V regionální politice, vycházející z neoliberalních přístupů, dominují spíše opatření stimulující lokální iniciativu. Používané jsou nástroje regionální politiky z předešlého období obohacené o společnou snahu o řešení příčin regionálních problémů a nikoliv jejich následků. Současně se zdůrazňuje podpora vznikajících, malých a středních firem, podpora šíření technických inovací, decentralizační opatření ve sféře veřejné správy, podpora v lokální iniciativě, deregulační opatření, networking a programy následné péče o zahraniční investory (Blažek & Uhlíř 2002, s. 167).

Cílevědomé zhodnocování území, tj. záměrnou změnu způsobu využívání území a staveb v něm anebo intenzity jeho využívání tak, aby se zvýšil užitek, chápou Čtyroký a Maier (2000, s. 59) jako územní rozvoj. Blažek a Hampl (Blažek & Hampl in Bičík 2010, s. 16) definují aktéry územního rozvoje jako institucionální i neformální osobnosti a skupiny, které se vymezují k jednotlivým aspektům regionálního rozvoje. Hájek a Hrabánková tvrdí (Hájek & Hrabánková 2002, s. 56), že je zapotřebí regionální rozvoj chápat především z hlediska trvalého zabezpečování vyváženého rozvoje státu, resp. území jeho regionů a územních obvodů. Jde o koordinaci působností orgánů veřejné správy a samosprávy, která s využitím principů hospodářské a sociální

soudržnosti trvale přispívá ke snižování rozdílů mezi regiony podle předem stanovených cílů a priorit s upřednostněním zaostávajících regionů. Řešení regionálních disparit a s tím úzce související harmonický rozvoj regionů spolu představují dlouhodobý proces pro udržení základních civilizačních hodnot a kvality života společnosti směřující k omezování nerovnováhy ve vzájemných vztazích mezi ekonomickým, environmentálním a sociálním pilířem udržitelnosti a hospodářského růstu. K zabezpečení harmonického rozvoje regionů je třeba vytvářet podmínky pro zmírnění negativních regionálních disparit a využít vnitřního potenciálu jednotlivých regionů při respektování principů udržitelného rozvoje. Vliv regionálních disparit a jejich řešení má zásadní dopad na strategickou orientaci regionálního rozvoje ČR v letech 2007 – 2013. Hrabánková (et al. 2011, s. 41) dále chápe regionální rozvoj jako permanentní proces, do kterého se promítá široké spektrum oborů a odvětví, jejichž vzájemné vazby jsou mnohdy neodhadnutelné či velmi obtížně specifikovatelné. Multioborový charakter celého komplexu regionálních věd tak působí i na všechny oblasti regionálního rozvoje. V procesu uplatňování principu udržitelného rozvoje hraje klíčovou roli i veřejná správa. Ta je správou veřejných věcí, a protože snaha o směřování k trvale udržitelnému rozvoji by měla být celospolečenskou záležitostí, může veřejná správa ze své pozice proces uplatňování udržitelného rozvoje ovlivňovat. Významnou roli pro rozvoj krajů a obcí má územní plánování, zejména jeho nástroje: územně plánovací dokumentace a územně plánovací podklady (Wokoun & Malinovský et al 2008, s. 376). Maskell a Malmberg (in Koutský 2008, s. 13) tvrdí, že v „nových“ odvětvích regionální ekonomiky nabývají na relativním významu tzv. měkké faktory rozvoje a růstu (jako např. image regionu, kvalita vzdělávací a volnočasové infrastruktury), jejichž kvalitativní parametry ovlivňují konkurenceschopnost regionů. Podle Foreta dnes obce stále nevidí, jaký význam pro ně může mít dobrý image regionu. Obce, které se sdružují v mikroregionech, posilují svoji konkurenceschopnost vůči větším městům tím, že vytvářejí urbanistické celky rozlohou i počtem obyvatel odpovídající úrovni těchto měst (Foret & Foretová 2001, s. 162).

## **2.2 Cestovní ruch jako rozvojový prvek regionu**

Cestovní ruch je považován za prostředek dosažení rozvoje regionu. V některých kontextech lze turismus vidět jako politickou a ekonomickou šanci na rozvoj. Stejně jako v mezinárodním měřítku přerozděluje cestovní ruch ekonomický a sociální rozvoj

a pokrok může působit i v rozvoji regionů. Pro výkon cestovního ruchu jako rozvojové strategie je celosvětově důležitý jeho pozitivní přínos do národních nebo regionálních ekonomik (Sharpley & Telfer 2002, s. 12 – 14). Planinová (in Dwyer 2011, s. 120) uvádí, že sledováním a vysvětlováním ekonomických dopadů a efektů cestovního ruchu se zabývá ekonomika cestovního ruchu, která není jen obecnou teorií o cestovním ruchu. Vystoupil (et al. 2007, s. 26) uvádí, že význam cestovního ruchu netkví pouze v pozitivních hospodářských dopadech na dané země, ale může mít i další přínosy v podobě zachování původních tradic a kultur či ochrany životního prostředí. Je zde znatelný význam pro rozvoj regionů. Jedná se nejen o stabilizační faktor ve vztahu k místnímu obyvatelstvu, ale také ve vztahu k sociálně kulturnímu zázemí. Posiluje místní identitu z hlediska hrdosti na místní tradice a kulturní specifika. Kučerová (1997, s. 120) tvrdí, že existuje přímá úměra mezi ekonomickou vyspělostí země, množstvím volného času a výkony odvětví cestovního ruchu. Cestovní ruch je podle Laciny (Lacina 2007, s. 38 - 41) komplexním souborem vzájemně propojených podnikatelských subjektů. Z pohledu rozvoje regionů vystupuje do popředí zvláště skutečnost, že vytváří poměrně značné množství pracovních příležitostí. Mimo tvorby pracovních míst se cestovní ruch podílí na:

- tvorbě hrubého domácího produktu,
- pozitivně ovlivňuje platební bilanci státu,
- má příznivý vliv na tvorbu příjmů státního rozpočtu i místních rozpočtů,
- jeho rozvoj přispívá k celkové stimulaci investičních aktivit v obcích a v celých regionech.

Jak uvádí Petru (1999, 43 s.) je cestovní ruch významným činitelem v oblastní ekonomice. Jde zejména o podhorské a horské oblasti s vhodnými přírodními podmínkami, jakož i některé zemědělské oblasti, které se ekonomicky zhodnotí zapojením do cestovního ruchu. Vliv cestovního ruchu na rozvoj oblastí však může mít dvě stránky:

- pozitivní – vyvolává ekonomický růst oblasti tím, že vytváří nové pracovní příležitosti a snižuje nezaměstnanost, koncentruje další výroby související s cestovním ruchem apod.,
- negativní – nadměrná koncentrace cestovního ruchu může působit negativně na životní prostředí dané oblasti.



Poznatky z jednotlivých evropských států dokládají skutečnost, že zvláště v posledních letech v nich stále více nabírá na atraktivitě venkovský cestovní ruch. Udržitelný rozvoj venkova v souladu s doporučeními Evropské komise musí brát v úvahu existující vazby mezi obcemi na venkově a městskými centry, zejména specifické rysy daného území, trendy regionálních trhů práce, možnosti využívání telekomunikačních a informačních technologií, předpoklady pro turistiku, která se stává významným zdrojem příjmu v mnoha oblastech, pokud nejde o pouhé ubytování, ale je k dispozici i infrastruktura sloužící zábavě a rekreaci. Půjde především o využití potenciálu bohatých kulturních tradic českého venkova a rozšíření mimoprodukčních funkcí zemědělství sloužících rozvoji cestovního ruchu (Hrabánková et al 2009, s. 23). Venkovská turistika nepřináší prospěch pouze podnikateli, který tuto činnost provozuje, ale má přínosy i pro obce, regiony a stát. Zkušenosti řady zemí (Irsko, Rakousko, Francie, Itálie, Španělsko, Portugalsko, Řecko apod.) svědčí o tom, že právě turistika dokáže „nabudit“ ostatní odvětví národního hospodářství, resp. vyvolat ekonomické oživení celých regionů. Díky venkovské turistice dochází ke zvyšování vybavenosti obcí, která je předpokladem pro rozvoj této formy cestovního ruchu. Zvyšují se také příjmy jak obyvatel obce, tak i obce samotné. Venkovská turistika je stimulem pro rozšíření výroby, protože se vytváří dodatečný odbyt zemědělských výrobků. Přispívá také k využívání přírodního, kulturního a historického potenciálu obce a jejího okolí, přičemž zachovává původní ráz krajiny (Jáč et al 2010, s. 126). Podle Macháčka (2004, s. 60 - 61) turismus nepochybně dominuje také ve využívání kulturně historických oblastí a lokalit z ekonomického hlediska. Při rozlišování zdrojů turismu na „primární“ a „sekundární“ je často předmětem pozornosti nedostatek kompatibility obou kategorií zdrojů, pokud jde o ekonomické výnosy a výhody. Garantem a spoluvůrcem oboustranně vyhovujících ekonomických vztahů mezi sférami primárních a sekundárních zdrojů turismu je územní a veřejná správa, případně státní instituce, vymezující především podmínky nabídky a ovlivňující způsob rozdělení a využití výnosů. Výrazným rysem současného cestovního ruchu je návrat ke kořenům odrážející se ve vyhledávání pravěkých kultur a jejich památek včetně způsobu života, zejména keltská kultura prožívá renesanci v celé Evropě. Je to snad obrana proti sílící uniformitě života a globalizaci. Proto by měla být největší snaha přilákat co nejvíce turistů, kteří přinášejí finanční prostředky a napomáhají tak místní ekonomice (Malá 2000, s. 67). Na druhé straně stojí snaha zabránit ničení kulturních a přírodních pozoruhodností působením masového cestovního ruchu. Východiskem této situace by

mohl být rozvoj venkovského cestovního ruchu, který sleduje principy udržitelného rozvoje cestovního ruchu. Jak uvádí Netková (in Malá, 2000, s. 51 – 53) je kulturní cestovní ruch nejproaktivnější forma cestování v Evropě. Vytyčená oblast disponuje převážně přírodním potenciálem, ale nachází se zde i obce se smíšeným potenciálem, proto je zde předpoklad pro rozvoj regionu prostřednictvím kulturně poznávacího cestovního ruchu. Netková dále tvrdí, že je vždy úspěšnější ucelená nabídka produktu sdružující atraktivitu do homogenního programu, aby se turista nemusel zdržovat vyhledáváním zajímavých míst a akcí.

## **2.3 Marketing a management cestovního ruchu**

### **2.3.1 Management cestovního ruchu**

Cestovní ruch se dotýká všech sektorů společnosti – veřejné správy, samosprávy i podnikatelů. Každý ze sektorů má v cestovním ruchu svou specifickou roli. Veřejnou správu uskutečňuje stát, který zabezpečuje plnění veřejných úkolů a zajišťování veřejných služeb. Samospráva je forma veřejné správy, kterou vykonávají občané sami nebo prostřednictvím volených zástupců. Je to způsob řízení určitého celku, kdy daný subjekt o některých svých záležitostech rozhoduje sám autonomním způsobem. Cestovní ruch je řízen veřejnou správou na základě norem, politických rozhodnutí a v zájmu dosažení cílů území (Ryglová, Burian & Vajčnerová 2011, s. 45).

Na nejvyšším stupni v řízení cestovního ruchu stojí Ministerstvo pro místní rozvoj konkrétněji sekce cestovního ruchu. Usiluje o tvorbu legislativy a její implementaci, která pomáhá při posilování významu cestovního ruchu v mezinárodním prostředí. Pracuje na tvorbě relevantní legislativy, statistických analýzách, rozvoji cestovního ruchu v regionech a aktivitách cílených na kvalitu služeb.

Českou národní organizací pro cestovní ruch je CzechTourism, která je pomocným orgánem MMR. Její základní misí je tvorba a kontinuální a systematické řízení povědomí o České republice, jako o zemi s vysokým potenciálem pro cestovní ruch.

Na regionální úrovni je cestovní ruch řízen čtrnácti kraji, které byly zřízeny v roce 2000. Jejich zřízením došlo ke zlepšení organizace cestovního ruchu v České republice,

protože regiony, individuální komunity a municipality jsou nyní reprezentovány veřejnou institucí ( Blankenburg, Vrissimo & Wiltsie 2010, s. 138).

Jak je uvedeno Palatkovou (2006, s. 44), je pro úspěšné řízení destinace důležité zajistit spolupráci privátní a veřejné sféry. Řízením destinace se zabývají tzv. organizace destinačního managementu/marketingu s různým dosahem od lokálního po kontinentální. Moderní a úspěšné organizace se vyznačují vysokou úrovní kooperace uvnitř destinace, ale i navenek, nezávislostí na politických strukturách, snahou o diferenciaci, specializací strategií na vybrané segmenty, ohleduplností k životnímu prostředí, uznáním kvalitativních aspektů destinačních strategií a silnou orientací na jádrové zdroje a atraktivitu (Ritchie & Crouch 2003, 68). Királová (2003, s. 22) zdůrazňuje v managementu destinace tři důležité faktory:

- Návštěvnický management – soubor nástrojů, který se snaží usměrňovat tok návštěvníků a ovlivňovat jejich chování.
- Model limitů přijatelné změny – stanovení únosného zatížení destinace a zachování udržitelnosti cestovního ruchu
- Spektrum rekreačních příležitostí – zahrnuje lokalizační, realizační, selektivní a ostatní předpoklady rozvoje cestovního ruchu v destinaci.

### **2.3.2 Marketing cestovního ruchu**

Fyall a Garrod (2005, s. 34) tvrdí, že je třeba marketing cestovního ruchu zařadit ke konceptu marketingu služeb. Stejnou pozornost věnuje sektoru cestovního ruchu Morrison (1995, s. 37). Uvádí, že odvětví pohostinství a cestovního ruchu je částí resortu služeb. Marketing služeb je koncepce založená na poznání jedinečnosti všech služeb; je to obor marketingu modifikovaný pro obory služeb obyvatelstvu. Jak tvrdí Payne (1996, s. 9) s příchodem konkurence vzrostl i význam marketingu služeb. Nyní je tato otázka závažnější než před lety, protože se tlak konkurence v mnoha odvětvích stupňuje doslova závratnou rychlostí.

Marketing území či regionu se zaměřuje na dvě oblasti:

- Presentaci území či regionu jejich širšímu okolí (turistům, investorům, imigrantům a další klíčové veřejnosti

- Koordinaci zájmů a činností domácích obyvatel, podnikatelů, institucí a firem v rámci tohoto území (Foret & Foretová 2001, s. 145).

Jako specifikum v přístupu k marketingu pohostinství a cestovního ruchu se určuje 5 odlišností od klasického marketingu (Morrison 1995, s.47):

- 1) používání více než 4P
- 2) větší význam ústní reklamy
- 3) používání emotivní přitažlivosti propagace
- 4) složitější ověřování inovací
- 5) rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami.

Výchozí myšlenkou profesního marketingu je poznání potřeb potenciálního zákazníka – hosta a možností jeho uspokojení. Marketing slouží k určení potřeb zákazníků a tím k dosažení požadovaného zisku a prospěchu jak pro subjekty podílející se na cestovním ruchu, tak i pro celý uvažovaný region. Jako základní marketingový nástroj je používán tzv. marketingový mix. Marketingový mix je soubor taktických nástrojů, které může poskytovatel určitých služeb využívat pro získání konkurenceschopnosti svého produktu a pro jeho prosazení na trhu cestovního ruchu (Bínek et al 2008, s. 147). Podle Paynea (1996, s. 33) je důležitý správný výběr klíčových komponentů marketingového mixu služeb. Pro stanovení marketingového mixu služeb se vychází z tradičního marketingového mixu, který se skládá z: produktu, ceny, propagace a místa. Cooper (in Fyall & Garrod 2005, s. 105) určuje soubor nástrojů, které mohou být manipulovány k dosažení zvláštních cílů a přilákat předem stanovené trhy. Není již jednotné, které prvky by plně tvořily marketingový mix, který by se dal použít v podmínkách cestovního ruchu. Goeldner a Ritchie (2009, s. 514) proto rozšiřují marketingový mix o další prvky jako plánování, tvorbu balíčků, lidi a partnerství. Dodávají však, že marketingový mix se skládá ze všech faktorů, které ovlivňují marketingové úsilí. Všechny části marketingového mixu jsou dle Světlíka (1994, s. 16-17) využívány k vytvoření určité pozice služby či produktu na trhu (positioning). Jedná se o činnost, jejímž cílem je dosažení individualizace produktu či služby a toho, aby zákazníci vnímali produkt či službu odlišně od jiných. Marketingově uvažující firma musí mít představu o :

- názvu produktu či služby

- image produktu či služby
- jeho vlastnostech
- variantách
- jak bude prodávána
- jaký bude životní cyklus

V marketingovém systému je podle Morrisna (1995, s. 60) důležité zodpovězení otázek:

- Kde jsme nyní?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zajistíme, že se tam dostaneme?
- Jak zjistíme, že jsme se tam dostali?

Probíhající změny marketingového prostředí organizací způsobují, že je marketingové plánování nepřetržitý proces. Pro jeho pochopení rozeznáváme pět hlavních funkcí marketingového plánování:

- Analýza stávající tržní pozice organizace – odpovídá na otázku „kde jsme nyní“. Zkoumá stávající tržní podíl organizace, velikost a vlastnosti trhů a hodnocení produktů organizace zákazníky.
- Stanovení cílů organizace a cílů marketingu – odpovídá na otázku související se směřováním organizace. Management užívá zdroje organizace k řadě různých cílů. Na cíle organizace navazuje stanovení marketingových cílů.
- Identifikace a hodnocení strategických alternativ – odpovídá na otázku jakým způsobem se dostane organizace k danému cíli. Stejných cílů je možno dosáhnout různými cestami – různými akčními plány.
- Zavádění zvolené strategie – odpovídá na otázku související s chováním organizace. Po výběru strategické cesty k dosažení cílů musí následovat operační plán.

- Sledování a kontrola – odpovídá na otázku, zda organizace dosáhla plánovaných cílů. Neoddělitelnou součástí marketingového plánování je sledování realizace plánu, interpretace příčin různých odchylek od plánů a úpravy plánů (Janečková & Vašítková 2001, s. 54-55).

Při tvorbě marketingové strategie a plánů je třeba brát v úvahu sociální sítě a jejich vzory vztahů, které jsou základní skutečnosti chování trhu (Arabie in Baggio et al. 2008, s.18). Základní způsob zapojení spotřebitele v rámci poskytování služby naznačuje, že je třeba rozvinout úzký a důvěryhodný vztah, aby se zvýšila vnímaná hodnota pro zákazníka (Fyall & Garrod 2005, s. 34).

## **2.4 Tvorba projektů a podnikatelských záměrů**

Jak uvádí Veber ( et al. 1998, s. 71) je podnikatelský projekt sestavován před započítáním podnikatelských aktivit, při potřebě dodatečného kapitálu pro expanzi firmy, při žádosti o bankovní úvěr, pro informování o strategii budoucího vývoje podniku a z mnoha dalších důvodů. Mezi funkce a výhody, které tvorba podnikatelského projektu poskytuje, se řadí:

- eliminace mnoha chyb, které takto vzniknou pouze teoreticky, ale ne ve skutečnosti,
- při jeho vzniku se tvůrce naučí procesu plánování, což je nutné pro dlouhodobé přežití podniku a jeho schopnost reakce na změněné podmínky,
- sestavením projektu se obvykle zvýší důvěra v jeho realizovatelnost a může tak částečně nahradit nedostatek zkušeností,
- je zdrojem informací o tom kdy, na jak dlouho a jak velká bude potřeba finančních prostředků. To je důležité především proto, že podkapitalizování a nedostatek hotovosti jsou jedněmi z nejčastějších příčin předčasného zániku mnoha společností,
- přispívá k hledání a řešení mnoha potenciálních problémů a podporuje tak zvyšování výkonnosti firmy a její připravenosti pro budoucnost,
- pomáhá zaměstnancům pochopit a naučit se podnikové kultuře.

Pártlová a Váchal (2010, s. 27) uvádějí, že projekt je určitá trajektorie, díky které se dosahuje cíle. Jedná se o řízenou změnu stavu, která má určitá omezení týkající se cílů, zdrojů a času. Může jít v zásadě o jakýkoliv plánovaný zásah, jehož cílem je přivodit užitečnou změnu na nějaké úrovni (národ, komunita, instituce či organizace). Projekt potřebuje být dobře naplánovaný a jako takový by měl být plně pod kontrolou týmu nebo organizace, která jej realizuje. Projekt má jasně definovaný začátek a konec.

Je zřejmé, že každý projekt je potřeba naplánovat (včetně jeho vypracování) a posléze i řídit 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 (Němec 2002, s. 3). Rosenau (2003, s. 5 - 7) mluví o existenci čtyř typických znacích projektu, které za předpokladu společného výskytu odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace.

- Cíl projektu : Projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Často se toto označuje pojmem „trojimperativ“. Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby tyto tři podmínky byly měřitelné a dosažitelné. Je opravdu důležité, aby lidé, kteří na projektu pracují, věděli jak cíle splnit.
- Jedinečnost: Každý projekt je jedinečný, protože se provádí pouze jednou, je dočasný a pracuje na něm většinou jiná skupina lidí.
- Zdroje: Projekty se realizují pomocí zdrojů, a to lidských a materiálních. Nad mnohými z požadovaných zdrojů má manažer projektu jen minimální kontrolu.
- Organizace: Každá organizace sleduje v daném okamžiku současně velký počet cílů, když ne z jiného důvodu, tak už jen proto, že se skládá z mnoha jednotlivců různých profesí, zájmů, povahových vlastností a nepředvídatelných reakcí. Manažer projektu tak bývá často frustrován množstvím jiných směrů, na které se organizace zdánlivě orientuje.

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po ukončení jeho provozu a likvidaci lze chápat jako určitý sled čtyř fází:

- Předinvestiční
- Investiční
- Provozní
- Ukončení provozu a likvidace

Každá z těchto fází je důležitá z hlediska úspěšnosti projektu. Přesto se nejvíce pozornosti věnuje předinvestiční fázi, neboť úspěch či neúspěch daného projektu bude ve značné míře záviset na informacích a poznacích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, které získáme v rámci zpracování technicko-ekonomické studie (feasibility study) projektu (Fotr & Souček 2005, s. 16). Při řízení projektů se používá rozdělení dle Rosenaua (2003, s. 12 – 13). Řízení samotné vyžaduje pět odlišných manažerských činností, a proto ho lze velmi jednoduše uspořádat do struktury jako proces sestávající z pěti kroků:

1. Definování – definování projektových cílů.
2. Plánování – naplánování, jak tým splní podmínky „trojimperativ“ tj. specifikace provedení, časový plán a finanční rozpočet.
3. Vedení – uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů, podřízených a jiných zdrojů, který povede k tomu, že se bude práce vykonávat efektivně a včas.
4. Sledování (monitorování) – kontrola stavu a postupu projektových prací, aby se včas zjistila odchylka od plánu a mohlo se přistoupit ke korekci.
5. Ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat, a uzavření všech nedokončených prací.

## 2.5 Možnosti financování

K tvorbě projektu potřebujeme určitý kapitál. Kapitál jsou peníze určené k nabývání majetku, který má sloužit k tvorbě nových hodnot. Jde o ekonomickou činnost, při které se tvůrce projektu vzdává současné spotřeby s nadějí na dosažení vyšších výnosů v budoucnosti. V praxi se setkáváme s členěním investic podle hlediska věcného a funkčního na:



- Investice strojní, pokládané za aktivní, neboť působí přímo na zvyšování produktivity práce.
- Investice stavební, zvané též pasivní, protože plní převážně jen funkci ochrany pracovníků a strojů před nepříznivými vlivy venkovního prostředí (Dolanský, Měkota & Němec 1996, s. 203 -204).

### 2.5.1 Zdroje financování investic

Základní členění zdrojů je na zdroje vlastní a cizí (Dolanský, Měkota & Němec 1996, s. 206).

Vlastními zdroji jsou:

- Volně použitelný zisk, který zbývá z bilančního zisku po uhrazení povinných a dohodnutých plateb.
- Odpisy hmotného a nehmotného majetku.
- Prodej nepotřebného majetku v jeho tržní hodnotě.
- Prodej akcií

Cizími zdroji jsou:

- Prodej obligací – koupí-li si někdo podnikové obligace, vytváří tím finanční zdroj pro investiční činnost podniku.
- Investiční úvěry od peněžních ústavů nebo jiných podniků.
- Obchodní úvěry – pro financování investic jsou zdroji nepřímými, protože umožňují uvolnit vlastní zdroje, vázané jinak v zásobách.
- Stálá pasiva – časově odložené platby
- Koupě na splátky
- Dlouhodobé směnky

Základní příjmy obcí, které vyplývají z Rozpočtového určení daní, jsou díky celostátní metodě rozdělování příjmů stejné. Rozdíly v úrovni příjmů tvoří především příjmy, které vyplývají z aktivit v cestovním ruchu (poplatky nebo příjmy z hospodářské činnosti jako provozování parkovišť apod.). Tyto nedaňové příjmy tvoří

u malých obcí dokonce dvojnásobek daňových příjmů. Obce, které leží na území NP Šumava, jsou zvýhodněny při čerpání dalších dotačních titulů ať již z národních zdrojů nebo z fondů EU (Bičík 2010, s. 133).

## **2.5.2 Fondy Evropské unie**

Strukturální fondy představují hmatatelný prvek realizace politiky soudržnosti. Svou existencí dávají jasně najevo vůli Společenství napomáhat při vytvoření nebo udržení ekonomické prosperity a žádoucí sociální úrovně všech území, která do Společenství patří (Boháčová & Hrabánková 2009, s. 95). Regionální politiku charakterizují cykly, které se shodují s rozpočtovými obdobími EU. Tyto cykly jsou v současné době sedmileté. Celý programovací mechanismus začíná u Evropské komise, která vytyčí před každým obdobím tzv. cíle regionální politiky, které obecným způsobem definují, jakým způsobem, jakými prostředky a do kterých regionů budou směřovat finanční prostředky. Zároveň definuje výši jednotlivých příspěvků a jejich rozložení v průběhu programového období (Chvojková et al 2007, s. 10). Boháčová a Hrabánková dále uvádějí (2009, s. 101), že příspěvek z fondů je zásadně vázán na operační programy a na jejich úrovni se vypočítává buď ve vztahu k celkovým způsobilým výdajům, zahrnujícím veřejné i soukromé výdaje, nebo ve vztahu ke způsobilým veřejným výdajům. Podle Novacké (2010, s. 88-90) je v České republice systém operačních programů sestavený na základě totožných zásad stanovených Evropskou unií. Zvýšený počet operačních programů vytváří podmínky na financování spolupráce v rámci cíle Evropská územní spolupráce na nadnárodní, meziregionální a přeshraniční úrovni. Řízení cestovního ruchu je v náplni Ministerstva pro místní rozvoj ČR, které má v kompetenci správu Integrovaného operačního programu. Prostřednictvím tohoto programu si Česká republika stanovila v programovacím období 2007-2013 pro cestovní ruch globální cíl, který určil požadavek zvýšit využití území prostřednictvím národních a systémových intervencí v oblasti cestovního ruchu.

### **2.5.2.1 Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)**

Vznikl v roce 1975 a je to v současnosti největší fond z hlediska objemu alokovaných prostředků. Tento fond je zaměřen na posilování ekonomického potenciálu a podporu strukturálního přizpůsobení regionů zaostávajících a regionů se

strukturálními potížemi vyplývajícími z probíhajících hospodářských a sociálních přeměn (König et al. 2009, s. 184).

### **2.5.2.2 Evropský sociální fond (ESF)**

Evropský sociální fond byl založen v roce 1958. Objemem finančních prostředků se řadí na druhé místo mezi strukturálními fondy, hned za ERDF. Jeho hlavním úkolem je podpora opatření pro prevenci a boj s nezaměstnaností, rozvoj lidských zdrojů, podpora rovných příležitostí pro muže a ženy a podpora a rozvoj ekonomické a sociální soudržnosti (Dokoupil et al 2004, s. 157).

### **2.5.2.3 Kohézní fond (KF)**

Pojem kohezní politika byl zaveden Jednotným evropským aktem v roce 1986 a označuje všechny kroky vedoucí ke snížení ekonomických a sociálních nerovností v EU. Jeho účel je pomoci členským státům s problémy souvisejícími se vznikem hospodářské a měnové unie. Kohézní fond není strukturálním fondem (Marek & Kantor 2009, s. 29).

## **2.6 Stav cestovního ruchu ve vybrané oblasti**

Vybrané území se rozprostírá na ploše dvanácti obcí v okrese Klatovy (Hartmanice, Hlavňovice, Chlístov, Kašperské Hory, Kolinec, Modrava, Mokrosuky, Petrovice u Sušice, Prášily, Rejštejn, Srní a Velhartice ) a kopíruje tak území zkoumané v bakalářské práci „Cestovní ruch a rekreace ve vybrané části Šumavy a jejího podhůří“. Jednotlivé obce se liší svou velikostí, polohou a potenciálem pro cestovní ruch.

Pro zájmovou oblast je jako největší předpoklad cestovního ruchu charakterizován prostor, který je součástí maloplošně či velkoplošně chráněného území. Výnosem Ministerstva školství a kultury ČSR čj. 53 855/63 ze dne 27. 12. 1963 byla vyhlášena CHKO Šumava. V roce 1991 byla vyhlášena nejcennější část území za národní park, zbylá část původního CHKO funguje dnes jako CHKO a zároveň jako ochranné pásmo národního parku. Od roku 1990 je biosférickou rezervací UNESCO (Bárta et al. 2007, s. 231). V posledních cca 100 letech se výrazně změnila funkce Šumavy a jejího podhůří. Z původně zemědělské horské oblasti s dominantním pastevečtím a extenzivním chovem dobytka na malých farmách a doplňkovou aktivitou v lesnictví a případně

v jednoduché průmyslové výrobě se po roce 1950 Šumava proměnila v částečně uzavřenou oblast bez propagace a s malým a územně velmi omezeným rozvojem cestovního ruchu (Bičík 2010, s. 23).

### **2.6.1 Hartmanice**

Obec Hartmanice se skládá z osad: Dobrá Voda, Dolejší Krušec, Dolejší Těšov, Hartmanice, Hořejší Krušec, Hořejší Těšov, Chlum, Javoří, Keply, Kochánov, Kříženec, Kundratice, Loučová, Malý Radkov, Mochov, Palvinov, Prostřední Krušec, Světlá, Štěpanice, Trpěšice, Vatětice, Vlastějov a Zálužice (Město Hartmanice 2001 – 2011). Kulturně historické památky jsou zastoupeny zámky (Kundratice, Dolejší Krušec, Dolejší Těšov, Chlum, Karlov, Loučová, Palvinov), kostelem sv. Kateřiny v Hartmanicích, kostelem sv. Vintíře v Dobré Vodě, umrlčími prkny na Kochánově, Muzeem Dr. Šimona Adlera v Dobré vodě, Synagogou v Hartmanicích, králováckým dvorcem Busil, Švédskými hroby a poutním místem na Zhůří. Na území se také nachází přírodní rezervace Kepelské mokřady, přírodní park Kochánov a část území spadá také do NP a CHKO Šumava (Retour a Šumava, 1996 – 2010).

### **2.6.2 Hlavňovice**

Hlavňovice leží na území Přírodního parku Kochánov přibližně 15 km od města Sušice. Nejvyšší bod na území obce se nachází na vrchu Keplů (975 m n.m.). Obec se skládá z 15 sídelních jednotek: Cihelna, Častonice, Čeletice, Hlavňovice, Horní Staňkov, Javoříčko, Libětice, Milínov, Pích, Přestanice, Puchverk, Radostice, Suchá, Zámýšl, Zvíkov a z několika samot. Ze zdejších památek stojí za zmínku pozdně gotický kostel sv. Jana Nepomuckého v Hlavňovicích, stylová šumavská dřevěnice v Hlavňovicích a na Zvíkově a místní bohužel zchátralý zámček. Přítomnost přírodního parku je dobrým potenciálem pro rozvoj pěší a cykloturistiky (Zájmové sdružení právnických osob Střední Pošumaví, 2007 – 2011a).

### **2.6.3 Chlístov**

Obec Chlístov je nejmenší obcí ze sledovaného území. Vznik se datuje do poloviny 12. století. První zmínka je z roku 1360, od kdy tu již stojí farní kostel.

Nejvýznamnější památkou je kostel „Povýšení sv. Kříže“, který byl založen ve 14. stol. Okolí Chlistova nabízí řadu příležitostí k pěší a cykloturistice (Zájmové sdružení právnických osob Střední Pošumaví, 2007 – 2011b).

#### **2.6.4 Kašperské Hory**

Kašperské Hory jsou malebným městem s bohatou historií. Toto horské město je centrem celoroční turistiky a rozkládá se v blízkosti horního toku řeky Otavy. Pod jeho správu spadají osady: Červená, Dolní Dvorce, Kašperské Hory, Kavrlík, Lídlovy Dvory, Opolenec, Podlesí, Tuškov a Žlíbek (SumavaNet.cz, 1997-2011a). Z kulturně historických památek můžeme připomenout Kostel sv. Mikuláše, kostel sv. Markéty, poutní kostel Panny Marie Sněžné, Muzeum Šumavy, Muzeum historických motocyklů, renesanční budovu radnice, historické budovy na náměstí, pozůstatky důlní těžby zlaté rudy a v neposlední řadě hrad Kašperk (Goodsites.cz 2011). Hrad Kašperk nechal v roce 1356 založit český král a římský císař Karel IV. Důvodem k založení tohoto strážního hradu byly hned tři. Jedním byla ostraha hranice s Bavorskem. Druhým byla ochrana zlatonosné oblasti Kašperských Hor a posledním důvodem bylo zajištění bezpečnosti na obchodní komunikaci zvané Zlatá stezka, která spojovala Bavorsko a Čechy (Kasperk.cz, 2011).

#### **2.6.5 Kolinec**

Městys Kolinec leží na rozhraní Šumavského podhůří a Plánické vrchoviny. Je tvořen částmi: Bernartice, Boříkovy, Brod, Buršice, Hradiště, Javoří, Jindřichovice, Kolinec, Lukoviště, Malonice, Mlázovy, Podolí, Sluhov, Smrčí, Střítež, Tajanov, Tržek, Ujčín a Vlčkovice. První zmínka o Kolinci je z dob rýžování zlata v údolí řeky Ostružná kolem roku 1290 (Zájmové sdružení právnických osob Střední Pošumaví 2007-2011c).

#### **2.6.6 Modrava**

Obec Modrava je známým centrem celoroční horské turistiky. Je tvořena třemi původními osadami: Modrava, Filipova Huť a Vchynice-Tetov. Leží v nadmořské výšce 985 m n. m. na soutoku tří potoků: Modravského, Filipohuťského a Roklanského a jejich soutokem vzniká řeka Vydra (SumavaNet.cz 2011b). Z historických památek je

dobré připomenout: Binertovu pilu, Březník, Hradlový most – Rechle, Klostermannovu chatu, Vchynicko-tetovský kanál a Královský hvozd (SumavaNet.cz 2011c).

### **2.6.7 Mokrosuky**

Mokrosuky leží v nadmořské výšce 530 m n. m.. Kromě osady Mokrosuky pod její správu spadají i osada Lešišov a Pozorka. Ves se připomíná již ve 14. století jako majetek velhartického hradu. Osada Lešišov se může pyšnit svým rodákem, vynikajícím lékařem MUDr. Václavem Vojtou „Vojtovy metody dětské rehabilitace“. Z památek je zajímavý renesanční zámek v Morkosucích, který je přestavěn z bývalé vodní tvrze (Zájmové sdružení právnických osob Střední Pošumaví, 2011d).

### **2.6.8 Petrovice u Sušice**

Osídlování Petrovicka probíhalo v 11. - 12. století, odkud pocházejí památky po rýžování zlata na potocích Kepelském, Pstružném a Kalném. Vznikla zde i tvrz na hradišti Hrnčír a petrovický hrádek nebo tvrz na památném Vyšehradu. Obec spravuje 18 osad: Břetětice, Částkov, Dolní Kochánov, Františkova Ves, Chamutice, Jiříčná, Kojšice, Maršovice, Nová Víska, Pařeží, Petrovice, Posobice, Rovná, Strunkov, Svojsice, Trsice, Vojetice a Žíkovy (Koudelka, 2011).

### **2.6.9 Prášíly**

Prášíly jsou malá šumavská obec, která byla v minulosti složena z mnoha osad a samot, které jsou dnes již minulostí. Prášilsko nabízí turistům jedinečnou kombinaci krásné přírody, kvalitních služeb a zaniklých osad. Dnes známé turistické centrum nabízí mnoho možností pro celoroční využití. Nejznámější turistické trasy i lyžařské stopy odtud vedou k jezeru Laka, Prášilskému jezeru a na Poledník (SumavaNet.cz, 1997-2011d).

### **2.6.10 Rejštejn**

Město Rejštejn leží na okraji NP Šumava v Chráněné krajinné oblasti. Správní části města jsou: Rejštejn, Klášterský Mlýn, Radešov, Radkov, Svojshe, Jelenov, Malý

a Velký Kozí Hřbet a Zhůří (ŠumvaNet.cz, 1997-2011e). Rejštejn vděčí za svůj vznik úspěšnému rýžování a dolování zlata. Ze zajímavých památek je důležité zmínit kostel sv. Bartoloměje nebo hrob matky a bratra spisovatele Karla Klostermanna. Přípomínka na sklářskou minulost je secesní vila sklářského podnikatele M. Spauna v Klášterském Mlýně (ŠumavaNet.cz, 1997-2011f).

### **2.6.11 Srní**

Srní je horská obec a významné rekreační středisko ležící v nadmořské výšce 845 m nad údolím Vydry pod vrchem Spálený (ŠumavaNet.cz, 1997-2011g). Obec byla založena dřevaři počátkem 18. století. Z těch dob pochází i typická šumavská architektura. Dochované horské roubené chalupy postavené na kamenné podezdívce se stěnami chráněnými šindelem jsou vzpomínkou na historickou minulost dřevařů v kraji. Také nejvýznamnější stavební památka kostel Nejsvětější Trojice má stěny částečně kryty šindelem. Dřevěná je i chalupa, kde pobýval často spisovatel Karel Klostermann (ŠumvaNet.cz 1997-2011h).

### **2.6.12 Velhartice**

Obec Velhartice se nachází nedaleko Sušice mezi Šibeničním vrchem a Borkem v nadmořské výšce 622 m n. m.. Rozprostírá se mimo území Národního parku i Chráněné krajinné oblasti Šumava. Obec je tvořena částmi: Braníčkov, Drouhaveč, Hory Matky Boží, Chotěšov, Jarkovice Konín, Nemilkov, Radvanice, Stojanovice, Tvrdošlav a Velhartice. Historie obce předchází založení hradu Buškem z Velhartic, komorníka a přítele Karla IV. Důležité památky obce jsou románský farní kostel sv. Máří Magdalény, židovský hřbitov, Werichova chata a památky po těžbě stříbra na Horách Matky Boží (Zájmové sdružení právnických osob Střední Pošumaví, 2011e).

## **3 CÍLE PRÁCE**

### **3.1 Hlavní cíl práce**

Hlavním cílem práce je vypracování projektu rozvoje cestovního ruchu v oblasti Šumavského podhůří.

### **3.2 Dílčí cíle práce**

Dílčími cíli práce jsou:

- Identifikace příležitostí na trhu cestovního ruchu ve vybrané oblasti.
- Určení optimálního technického a majetkového zajištění projektu.
- Vymezení variant finančního zajištění projektu.



## 4 METODIKA

### 4.1 Studie proveditelnosti

Úspěch či neúspěch daného projektu ve značné míře závisí na informacích a poznatcích marketingové, techniko-technologické, finanční a ekonomické povahy, které se získávají v rámci zpracování technicko-ekonomické studie, a na interpretaci těchto informací a poznatků v této studii. I když není zpracování studie zpravidla levnou záležitostí, nemělo by nás to odradit od pečlivé přípravy projektu, neboť tím můžeme předejít značným ztrátám spojeným s vložením prostředků do špatného projektu (Fotr & Souček 2005, s. 16). Technicko-ekonomická studie nebo studie proveditelnosti (feasibility study) souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jejím účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného investičního projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí. Tento materiál je využíván při přípravě investičních záměrů v podnikatelské sféře i veřejném sektoru. Práce je upravena podle Metodické příručky Ministerstva pro místní rozvoj (Sieber, 2004) ve struktuře:

- Základní údaje o projektu
- Partneři projektu
- Popis projektu
- Cíle projektu, očekávaný stav po realizaci
- Organizační zajištění projektu
- Realizace projektu
- Analýza trhu
- Strategický marketing
- Marketingový mix
- Rozpočet projektu
- Financování projektu
- Analýza řízení rizik

- Přílohy projektu
- Závěrečné hodnocení projektu

## 4.2 Analýza trhu

### 4.2.1 Poptávka

Práce vychází z vypracované bakalářské práce „Cestovní ruch ve vybrané části Šumavy a jejího podhůří“, kde se zpracovával marketingový průzkum trhu (Janeček, 2010).

V bakalářské práci byla data získána řízenými rozhovory prováděnými do standardizovaného formuláře (dotazníku). Dotazování bylo prováděno na třech lokalitách (řeka Vydra, Prášilské jezero a Tříjezerní slat') ve vymezeném území. Provést výběr vzorku mezi účastníky tak, aby jej šlo označit za náhodný (Ferjenčík 2000), je v cestovním ruchu prakticky nemožné (Navrátil et al. 2010). Použitý výběr lze označit za nahodilý. Jeho statistická věrohodnost byla posílena způsobem výběru konkrétních respondentů – dotazování bylo prováděno o víkendech i v pracovních dnech a přistupováno bylo vždy individuálně k jednomu návštěvníku na frekventovaných stanovištích ke každému pátému až desátému. Dotazování bylo prováděno, dokud nebylo dosaženo stanoveného počtu dotazníků na každé lokalitě – 64. Dotazování probíhalo osobně v období červenec až říjen 2009. Pro každé místo se v dotazovacím nástroji zjišťovala image, emoční složka postojů návštěvníků k navštívenému místu, motivy k návštěvě daného místa, význam jednotlivých aktivit v rámci aktuálního pobytu a obvyklá segmentační kritéria. Dotazovaný vzorek byl charakterizován dále podle Hornera & Swarbrooka (2003) do skupin: demografické, socioekonomické, geografické, psychografické a behavioristické segmentace (Navrátil, 2011).

### 4.2.2 Nabídka

Informace o nabídce byly získávány prostřednictvím sekundárních dat, které byly představovány prostřednictvím modelu konkurenceschopnosti destinace (Goeldner & Ritchie 2009, s. 442) na jehož základě analyzujeme primární předpoklady motivace k návštěvě destinace, označované jako jádrové zdroje a atraktivita (Ritchie & Crouch

2003). Studium bylo zaměřeno na předpoklady přírodní, kulturně-historické, akce, zábavu, superstrukturu a aktivity.

#### **4.2.2.1 Fyziognomie (přírodní předpoklady)**

- předpoklady dané atmosférou – charakterizované klimatickými oblastmi a kvalitou ovzduší,
- předpoklady dané hydrosférou – dané existencí vodních útvarů v krajině a jejich kvalitou,
- předpoklady dané litosférou – charakterizované geomorfologií (typologií reliéfu),
- předpoklady dané biosférou – charakterizované vegetačním pokryvem a výskytem živočichů,
- předpoklady dané krajinou – charakterizované využitím půdy podle údajů ČSÚ, hodnot koeficientu ekologické stability (KES), (Navrátil, 2011).

#### **4.2.2.2 Kultura a historie (kulturně historické předpoklady)**

Zahrnuje veškeré hodnoty vytvořené lidmi ve specifických podmínkách vymezeného území (Mariat, 1983, s. 133).

Základem je charakteristika předpokladů ve smyslu výjimečnosti podle následující struktury (upraveno podle Ritchie & Crouch, 2003, s. 116): jazyk, náboženství a vzdělávání, tradice, odívání, gastronomie, řemesla, umění, architektura, historie. Hodnotitelnými nehmotnými atraktivitami je výskyt dějišť historických událostí a míst života významných osobností. Hodnotitelnými hmotnými atraktivitami jsou především historické památky mající charakter turistické superstruktury: poutní kostel, klášter, kaple, židovská památka, hrad, zámek, tvrziště, hradiště, zřícenina hradu či jiné památky, pomník významné osobnosti, pomník významné události, boží muka, kříž, smírčí kříž, historický hřbitov, vysídlené vesnice v pohraničí, hraniční kámen, památky lidové architektury, městská památková rezervace. Technické památky byly převzaty (JČK) nebo doplněny (ZČK, Vysočina, atd.) z vrstvy lokalizace technických památek (Katedra cestovního ruchu, 2006), (Navrátil, 2011).

#### **4.2.2.3 Akce**

Struktura je charakterizovaná a hodnocena na základě metodiky uváděné Bínou (Bína 2002, s. 3), která byla upravena do typů: kulturní akce, obchodní a podnikatelské akce, sportovní akce, vzdělávací a vědecké akce, církevní akce (Navrátil, 2011).

#### **4.2.2.4 Zábava**

Struktura vycházející z přehledu zábavních zařízení, mezi které v českém prostředí cestovního ruchu patří především tematické parky, aquaparky, offparky, apod., na nižší geografické úrovni pak i herny a kasina a noční podniky vůbec (Navrátil, 2011).

#### **4.2.2.5 Superstruktura**

V rámci superstruktury je posuzována:

1. materiálně-technická základna cestovního ruchu – charakterizovaná existencí základních a doplňkových zařízení cestovního ruchu: ubytovací zařízení, stravovací zařízení, turistická/informační/návštěvnická centra;
2. zařízení umělých atraktivit - charakterizovaná existencí zařízení původně primárně určených k volnočasovým aktivitám s významem pro cestovní ruch, hodnotitelným ukazatelem je počet muzeí, skanzenů, galerií, divadel, hvězdáren a planetárií a existence dalších zařízení: rozhledna, ZOO, lyžařský můstek, jezdectví, veřejné koupaliště, krytý bazén, lanovka, vlek, sjezdovka, agroturistika, golfové hřiště, tenisový kurt, lázně, půjčovna lodí, horolezecké stěny (Navrátil, 2011).

#### **4.2.2.6 Aktivity**

Možnost provozování aktivit cestovního ruchu je posouzena podle metodiky uváděné Bínou (Bína 2002, s. 3). Hodnotitelé atraktivity byly zpracovány do prostorově lokalizované databáze v prostředí JANITOR J/2 (Pala, 2008) na základě studia sekundárních zdrojů. Data byla ukládána do čtyř vrstev:

- přírodní předpoklady
- kulturně-historické předpoklady
- ubytovací zařízení
- ostatní superstruktura (Navrátil, 2011).

## 4.3 Cílová skupina

Pro vytvoření cílové skupiny je třeba splnit tři hlavní kroky.

- Segmentace trhu – proces, jímž je trh rozdělen na odlišné skupiny kupujících, kteří mohou požadovat specifické produkty nebo služby.
- Tržní cílení – proces, měření atraktivity segmentů a výběr jednoho nebo několika segmentů pro provozování činnosti.
- Tržní umístování – proces, který zajišťuje životaschopné postavení firmy a její nabídky u každého cílového trhu (Hesková et al. 2003, s. 45).

Musíme dokázat oslovit významné cílové skupiny i širokou veřejnost a vzbudit jejich zájem (využít jejich možností a vědomostí i finančních prostředků ve prospěch regionu), musíme jasně formulovat , co nabízíme, kam směřujeme, čeho chceme dosáhnout a jaké hodnoty jsou pro nás důležité (Foret & Foretová 2001, s. 162). Volbu cílového segmentu ovlivňují zejména tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu (Machková 2006, s. 100).

## 4.4 Strategický marketing

Horáková tvrdí (2003, s. 65), že dobře řídit marketingovou činnost organizace podmiňuje dobře vybrat a řídit strategii. Úspěch závisí na porozumění, načasování, pečlivosti a aktivitě, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány. Marketingová strategie popisuje, jak firma plní potřeby a přání svých zákazníků. Zahrnuje i činnosti spojené s udržováním vztahů s jinými subjekty tzv. stakeholders.

Jinak řečeno marketingová strategie je plán, jak bude organizace využívat své silné stránky a schopnosti, aby odpovídaly potřebám a požadavkům trhu. Marketingová strategie může být složena z jednoho nebo více marketingových programů, každý program se skládá ze dvou prvků - cílového trhu a marketingového mixu. Pro tvorbu marketingové strategie musí organizace, zvolit tu správnou kombinaci marketingového mixu a zacílení, aby vytvořila konkurenční výhodu oproti svým soupeřům (Ferrell & Hartline 2011, s. 19). Jakubíková (2008, s. 130 -135) řadí ke strategickým rozhodnutím:

- Volba trhů a jejich částí;

- Volba způsobu stimulace trhu;
- Určení pozice vůči konkurenci;
- Rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty.

Dále dělí strategie podle obsluhy vybraných trhů: nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing (mikrosegment či makrosegment).

## **4.5 Marketingový mix**

Smyslem marketingového mixu je realizace a plánování strategie za pomoci zvolených využitelných a funkčních nástrojů s konečným cílem udržení a nebo zlepšení pozice na trhu. Zjednodušeně jsou nástroje nazývány 4P, podle počátečních písmen anglických ekvivalentů pro cenu (price), produkt (product), místo (place) a propagaci (promotion). Marketingový mix může být sestaven v různých variantách, které podporují různé strategie podniku (Papantoniou 1992, s.127). V oblasti služeb cestovního ruchu jsou k základním čtyřem prvkům marketingového mixu přiřazovány prvky další a to: lidé (people); balíčky služeb (packaging); tvorba programů (programming); spolupráce, partnerství, koordinace (partnership); procesy (processes); politická moc (political power). Marketingový mix s využitím 4P je brán z pohledu producenta hodnot. Důležité je dívat se na mix také z pohledu zákazníka (Jakubíková 2009, s. 183).

### **4.5.1 Produkt**

Cokoliv, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Produktová politika může být zastoupena sortimentem, kvalitou, designem, vlastností, značkou, obalem, službou nebo zárukou (Kotler et al. 2007, s. 70).

## 4.5.2 Cena

Zákazníci obvykle kupují výrobky, pokud mají pocit, že dostávají za své peníze nějakou hodnotu. To znamená, že cíle organizace musí být splněny tak, aby soukromý sektor uskutečnil profit a veřejný sektor mohl poskytovat službu na hranici rentability. Organizace může zůstat v činnosti pokud jsou zákazníci ochotni akceptovat cenu za jejich produkt. Ceny musí být stanoveny tak, aby poskytovali příjem, který pokryje náklady, tvoří profit a umožňuje organizacím zůstat na trhu ( Hayward 2004, s. 101).

## 4.5.3 Místo

Důležité rozhodnutí pro manažery společností je, který distribuční kanál či kanály budou využity. Rozhodnutí o distribuci ovlivňuje další prvky marketingového mixu, které musí být navzájem propojené. Distribuční kanály jsou vybírány podle Goeldnera & Ritchie (2009, s. 542):

- Analýzy produktu;
- Rozhodnutí o povaze a velikosti trhu;
- Analýzy kanálů podle prodejů, nákladů a výnosů;
- Rozhodnutí o spolupráci s distribučním kanálem;
- Rozhodnutí o počtu distribučních kanálů.

## 4.5.4 Propagace

Propagace nám říká, co je nabízeno. Vztahuje se na všechny způsoby a nástroje použití při šíření informací o produktu a stimuluje zákazníky ke koupi. Na propagaci vynakládají podniky každoročně prostředky po celou dobu jejich provozu. Znalost výrobku a trhu je zásadní pro výši rozpočtu propagace a následné generování výsledků. To co a jak bylo řečeno o produktu, ovlivňuje vnímání produktů u spotřebitele. Může být velmi drahá a její výsledky jsou často těžko přímo měřitelné (Dasgupta 2011, s. 76).

## **4.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů**

V řízení projektu jsou uvedené manažerské činnosti specifické v tom, že jde o neopakovatelný proces vylučující rutinní přístup. Němec (2002, s. 22) nazývá management projektu specifickou metodikou plánování, tvorby a realizace projektu.

Armstrog (2007, s. 27) uvádí, že řízení lidských zdrojů lze popsat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. V managementu lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů (metod) označovaných jako tzv. best practices. Jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky a osvědčila se jim. Při řízení a vedení lidí je důležité uvědomit si složitost a rozporuplnost současných sociálních a ekonomických procesů, neboť to má v personální práci zásadní význam (Dvořáková et al. 2007, s. 4).

## **4.7 Technické a technologické aspekty**

Výběr technologie je jedním ze zásadních okamžiků při plánování projektu. Technologie má řadu různých omezení, se kterými se musí počítat. Proto musí být výběr založen na detailní formulaci a vyhodnocení jednotlivých variant technologického procesu podle určitého souboru kritérií a při respektování investiční strategie firmy. Omezení při výběru technologie spatřuje Fort a Souček (2005, s. 51-52) v: dostupnosti materiálů, množství disponibilních zdrojů finančních prostředků, dostupnosti technologie, kvalitě vlastního vývoje a technologického know-how, legislativních podmínkách a základních charakteristikách projektu.

## **4.8 Dopad projektu na životní prostředí**

Tento aspekt je významný z hlediska smysluplnosti projektu a ovlivňuje jeho hodnocení zejména v jeho celkovém socio-ekonomickém dopadu. Ovlivňuje také samotnou realizovatelnost a udržitelnost investice. V případě významných negativních dopadů projektu na životní prostředí hrozí realizátorovi investice řada dodatečných nákladů (Sieber 2004, s. 26). Účelem posuzování vlivů na životní prostředí je získat objektivní odborný podklad pro vydání rozhodnutí a přispět tak k udržitelnému rozvoji



společnosti. Proces posuzování vlivů záměrů a koncepcí na životní prostředí je založen na systematickém zkoumání a posuzování jejich možného působení na životní prostředí. Smyslem je zjistit, popsat a komplexně vyhodnotit předpokládané vlivy připravovaných záměrů a koncepcí na životní prostředí a veřejné zdraví ve všech rozhodujících souvislostech (Cenia.cz, 2012). Posuzují se vlivy na veřejné zdraví a vlivy na životní prostředí, zahrnující vlivy na živočichy, rostliny, ekosystémy, půdu horninové prostředí, vodu, ovzduší, klima a krajinu, přírodní zdroje, hmotný majetek a kulturní památky a na jejich vzájemné působení a souvislosti (Česká republika 2001, s. 2).

## **4.9 Zajištění investičního a oběžného majetku**

Majetková struktura představuje podrobnou strukturu aktiv podniku. Aktivity v širším pojetí rozumíme celkovou výši ekonomických zdrojů, jimiž podnik disponuje v určitém časovém okamžiku (Růžičková 2011, s. 24). Majetek rozdělujeme v zásadě na:

- Dlouhodobý,
- Oběžný.

Dlouhodobý majetek slouží k podnikání dlouhodobě. Do hodnoty výrobků a služeb jsou náklady na jeho pořízení přenášeny postupně ve formě odpisů.

Oběžný majetek neustále obíhá a neustále mění svou podobu. Zvyšování rychlosti koloběhu oběžného majetku snižuje kapitálovou potřebu, což znamená zvýšení rentability.

Přehled majetkové a kapitálové struktury firmy je uveden ve výkazu rozvahy. Její struktura je závazně dána a informuje o: objemu, struktuře, likvidnosti a opotřebení majetku, struktuře zdrojů financování, finanční situaci firmy a jejím vývoji (Srpková & Veber et al. 2008, 149).

## **4.10 Finanční plán a analýza projektu**

Kislingerová (et al. 2010, s. 131) uvádí, že finanční plánování si klade za úkol stanovit finanční cíle a především určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability subjektu. Zahrnuje rozhodování o způsobu financování (investic,

běžné činnosti), o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení, jakož i o peněžním hospodaření. Finanční plánování zahrnuje několik postupových kroků:

1. Analýza finančních a investičních možností, které má subjekt k dispozici
2. Promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí s cílem eliminovat riziko
3. Zvolení určitých alternativ, které jsou následně včleněny do finančního plánu
4. Měření výsledné výkonnosti finančního plánu v porovnání s cíli plánu.

Obecným cílem finančního plánování je maximalizace tržní hodnoty subjektu. Plánování probíhá jako dlouhodobé a krátkodobé plánování. Dlouhodobý finanční plán obsahuje:

- Analýzu finanční situace,
- Plán tržeb,
- Plán cash flow,
- Plánovou rozvahu,
- Investiční rozpočet,
- Rozpočet externího financování.

Krátkodobý finanční plán zajišťuje plnění dlouhodobého rázu a zahrnuje plánovou výsledovku (obvykle roční), roční plán cash flow, roční plánovou rozvahu a rozpočty peněžních příjmů a výdajů, které jsou rozpracovány až do denních rozpočtů (Synek & Kislingerová 2010, s. 176).

## **4.11 Analýza řízení rizik**

Management rizika je prostorově a časově závislým systematickým iterativním procesem, obsahujícím kromě činností souvisejících s analýzou rizika, rozhodováním o riziku a všemi jeho atributy. Zásadou managementu rizika musí být především proaktivní ovládání možných ztrát, směřující k omezení četnosti realizací nebezpečí a zmenšení jejich závažnosti (Tichý 2006, s. 209). Rais a Smejkal (2006, s. 100)

uvádějí, že problematika řízení rizik je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná. Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik, jsou především:

- Přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika).
- Rizika ochrany životního prostředí.
- Finanční rizika (investiční, pojišťovací a zajišťovací riziko).
- Projektová rizika.
- Obchodní rizika (marketingové, strategické, rozpočtové a riziko managementu).

Riziko plynoucí ze špatného řízení projektu se může vyskytnout jak u investičních tak u neinvestičních projektů. Hodnocení a řízení rizika projektů obsahuje čtyři kroky, které musejí být prováděny opakovaně. Jde o:

1. Rozpoznání rizika,
2. Vyhodnocení rizika,
3. Vytvoření rizikových plánů,
4. Sledování a řízení rizika.

## **4.12 Harmonogram projektu**

Projekt je třeba správně načasovat. Pro tento účel se využívá nejvíce rozdělení projektů do několika fází. Každá fáze je zakončena tzv. milníkem. Po realizaci každé fáze je nutné provést zhodnocení, zda byly naplněny cíle a dodržena časová posloupnost. Etapy projektu na sebe navazují anebo mohou běžet současně, čímž vzniká tzv. síťový graf, ve kterém jsou zobrazeny všechny souběžnosti a závislosti. Při časovém plánování je nutné odhadnout činnostem doby trvání. Při sestavování harmonogramu projektu je nutné podle Pártlové (2010, s. 74) dodržovat zásady:

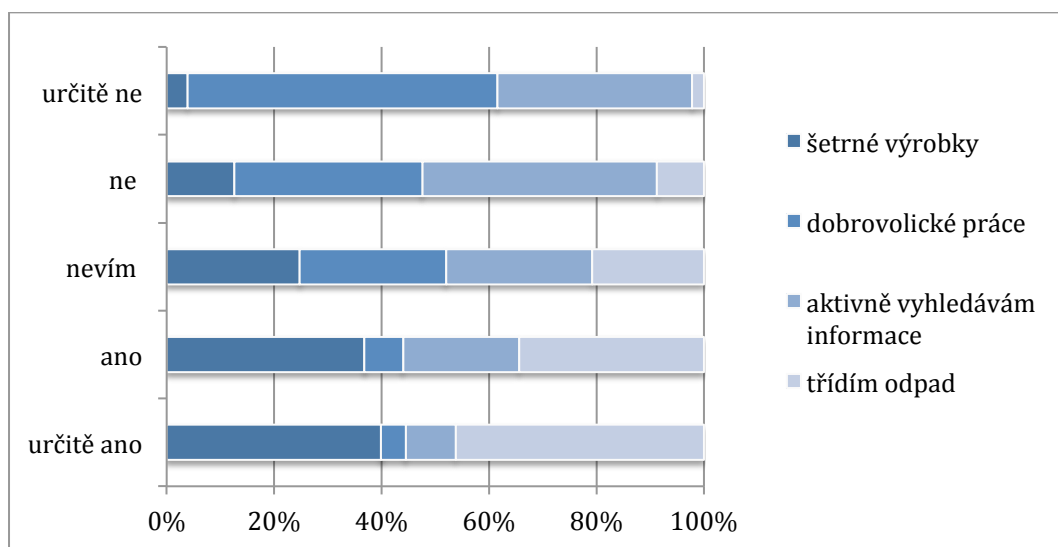
- Čas je základní mírou práce;
- Dodržení logické návaznosti činností;
- Určení optimální doby trvání činností.

Ukončit projekt včas podle plánu je jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšnosti. Nejdůležitější pro dokončení projektu v termínu je motivace vlastníka. Silně motivovaný vlastník si vynutí zavedení a používání tvrdých smluvních nástrojů k dosažení hlavních milníků projektu. Motivace vlastníka vyplývá z důsledků zpoždění. Většinou jsou hlavním hnacím motivem finanční ztráty z výpadku provozu projektu (Roušar 2008, s. 216).

## 5 PŘÍLEŽITOSTI NA TRHU

Novacká uvádí (2010, s. 35), že Česká republika má extrémně nízké postavení v mezinárodní konkurenci v oblasti environmentální udržitelnosti, CR jako priority a cenové konkurenceschopnosti v průmyslu CR. V provedeném průzkumu byl zjištěn vztah návštěvníků k životnímu prostředí. Z obrázku č. 1 je patrné, že nejméně nakloněni jsou návštěvníci dobrovolnickým pracím a aktivnímu vyhledávání informací o tématu. Rozhodnout se pro jednotlivá tvrzení se nemohla poměrně stejná část návštěvníků. Nejvíce se lidé přikláněli k preferenci šetrných výrobků a tvrzení o třídění odpadu. Ve sledovaném území by se dalo využít toho zjištění při propagaci služeb a regionu a jejich tvorbě. Podle Hawkinse a Lamoureux (in Jurdan 2009, 270) se snaží mnoho destinací řadit nějaký druh eko-aktivit do turistické nabídky, aby zvýšily jejich atraktivitu. Poptávka po destinaci, která obsahuje přírodní elementy jako národní parky, lesy, vodní toky a další dosahuje růstu.

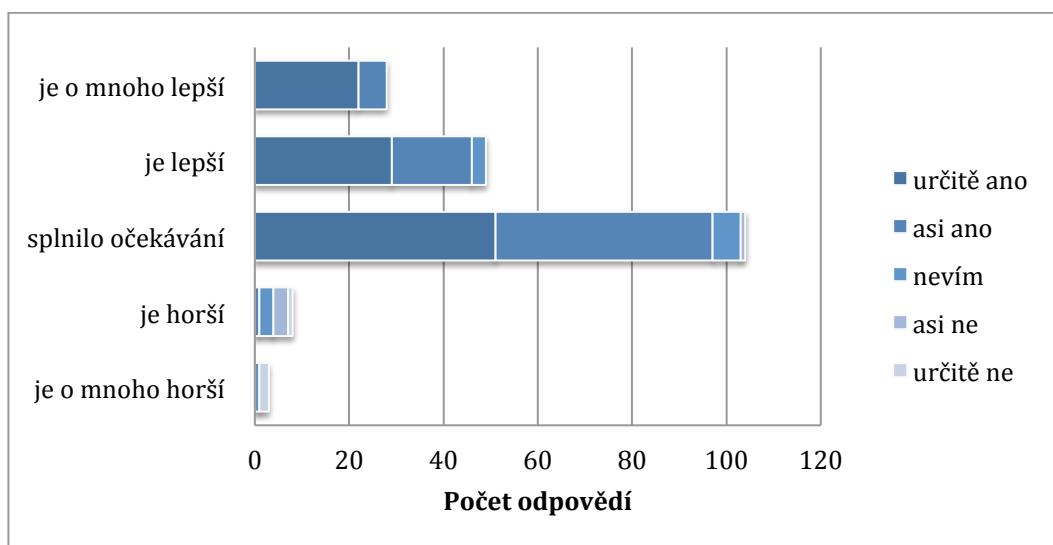
Obrázek 1. Vztah k životnímu prostředí



Zdroj: Vlastní výzkum

Další důležitý fakt při sledování vnímání návštěvníků místa je splnění očekávání. S tím souvisí následné chování návštěvníků po příjezdu z destinace. Nabízí se zde forma ústní propagace, která může být velkým přínosem jak pro samotné podnikatelské subjekty, tak i pro celý region.

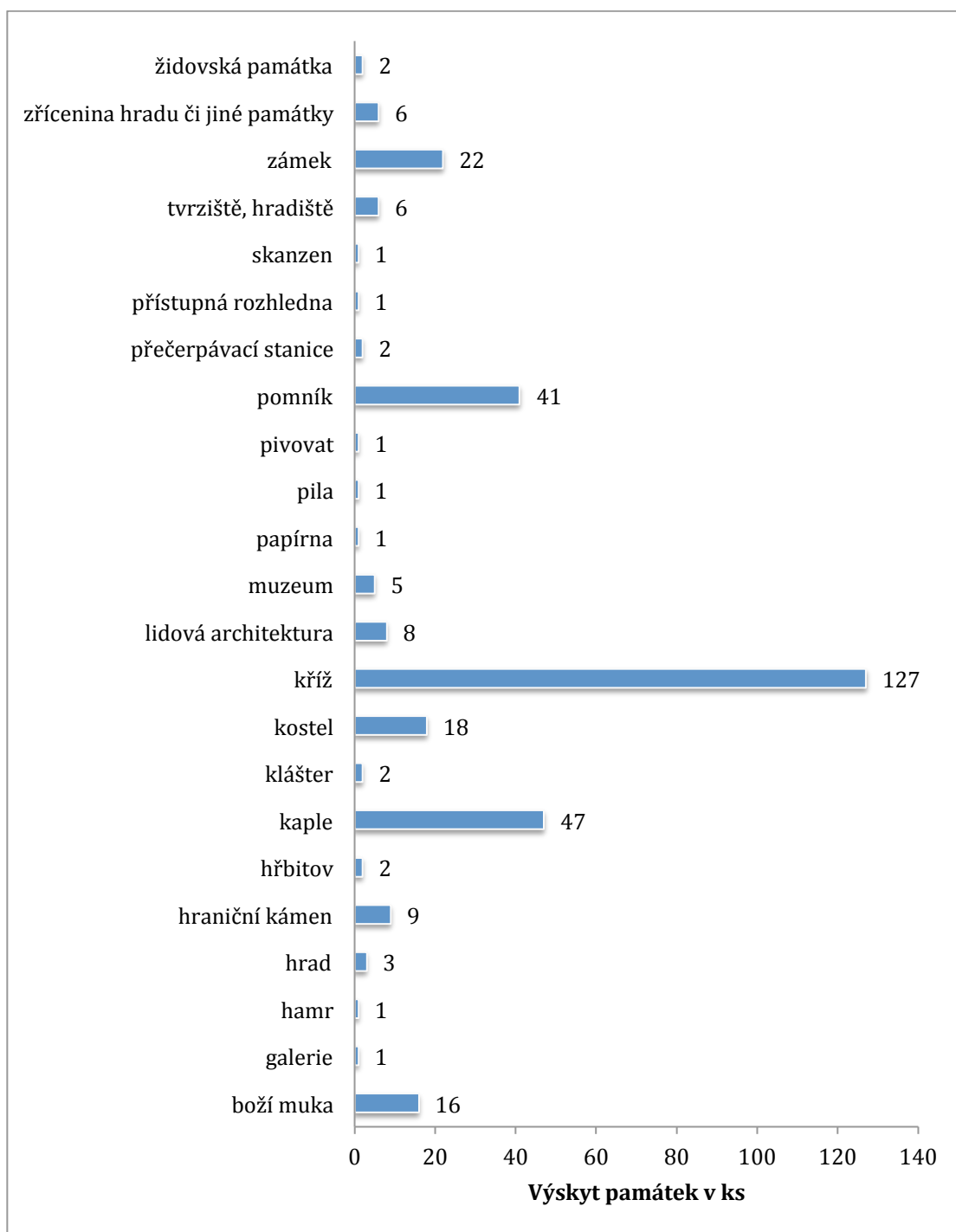
Obrázek 2. Působení místa ve vztahu s očekáváním



Zdroj: Vlastní výzkum

Při analýze předpokladů cestovního ruchu v zájmové oblasti bylo zjištěno, že atraktivita jsou nerovnoměrně rozmístěny. Velká koncentrace památek je kolem dvou hradů (Velhartice, Kašperk), které jsou významnými body při cestě do regionu. Další obce disponují památkami, které je třeba více propagovat, aby se dostaly do podvědomí turistů. Tyto památky mohou turisty přilákat na větší dobu pobytu v regionu i tím, že nejsou zcela dobře přístupné. Z toho by mohl plynout i další příjem pro provozovatele stravovacích i ubytovacích služeb. Velký počet sakrálních památek ve sledované oblasti (obrázek č. 3) je dobrý potenciál pro rozvoj náboženského cestovního ruchu a pro tvorbu produktu pro tento typ cestovního ruchu, který se v současnosti těší veliké oblibě.

Obrázek 3. Počet památek ve sledované oblasti



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Ve sledovaném regionu se vyskytuje velké množství drobných sakrálních památek typu kříž a boží muka. Celkový počet 143 (obrázek č.3) značí, že tato památka je typická pro Šumavu a její podhůří. Mnoho křížů je spojeno s příběhem, který se může stát dobrou příležitostí pro rozvoj cestovního ruchu.

## **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 – autora, vedoucího práce, ani jakoukoliv složku v této práci zmíněnou – k jakékoliv zodpovědnosti související s tímto návrhem (Navrátil, 2012).

### **6.1 Základní údaje o projektu**

#### **6.1.1 Účel**

Účelem projektu je vybudování multifunkčního objektu pro rozvoj cestovního ruchu v oblasti. Pro tento účel je nutná rekonstrukce budovy bývalé fary a jejího okolí. Zatraktivnění centra obce a vytvoření podmínek pro podporu rozvoje a řízení cestovního ruchu v regionu podhůří Šumavy. S tím souvisí vybudování kanceláře organizace destinačního managementu, informačního koutku (infopointu) pro turisty a prostor pro malou muzejní expozici. Projekt bude nápomocen nejen turistům, kteří do místa přijíždějí, ale také bude pomáhat provozovatelům služeb cestovního ruchu v regionu a místním obyvatelům.

#### **6.1.2 Datum**

Studie je zpracována v časovém rozmezí 2,5 roku.

#### **6.1.3 Zadavatel**

Vlastníkem nemovitosti a taktéž pozemků, na kterých stavba stojí a přiléhajících je obec. Proto si myslím, že rekonstrukci stavby a okolí by měl zadávat obecní úřad prostřednictvím pověřené osoby. Zřízení DMO, infopointu a muzejní expozice bude prací dalších subjektů, které budou popsány v následujících kapitolách.



#### **6.1.4 Smysl a cíle projektu**

Smyslem projektu je využít potenciálu cestovního ruchu v regionu pro jeho rozvoj. Podmínkou je mimo jiné navrátit budovu fary do provozního stavu a pomoci tak ke zlepšení vizuálního pohledu na centrum obce. Budova samotná nalezne využití v rozvoji regionu prostřednictvím kanceláře organizace destinačního managementu, která zde bude sídlit. Dále se v budově bude nacházet menší muzejní expozice, která bude připomínat kulturu, tradice a osobnosti regionu. Stavba bude také nápomocna turistům skrz informační koutek (point), kde turisté nalezou informace o regionu a kulturním dění v něm.

Cíle projektu jsou:

- Rozvoj regionu pomocí rozvoje cestovního ruchu a jeho multiplikačního efektu na ostatní prostředí.
- Tvorba nové image regionu a jeho celkové zatraktivnění pro turisty i pro ostatní.
- Regulace návštěvníků z přetížených míst regionu na méně navštěvovaná místa, která vykazují také vysokou kvalitu. Tohoto cíle bude dosahováno prací organizace destinačního managementu a informačního koutku (infopointu).
- Revitalizace centra obce pomocí rekonstrukce budovy bývalé fary a jejího okolí. Tím dojde i k oživení obce díky pohybu turistů i místních obyvatel v obci.

#### **6.1.5 Přínosy**

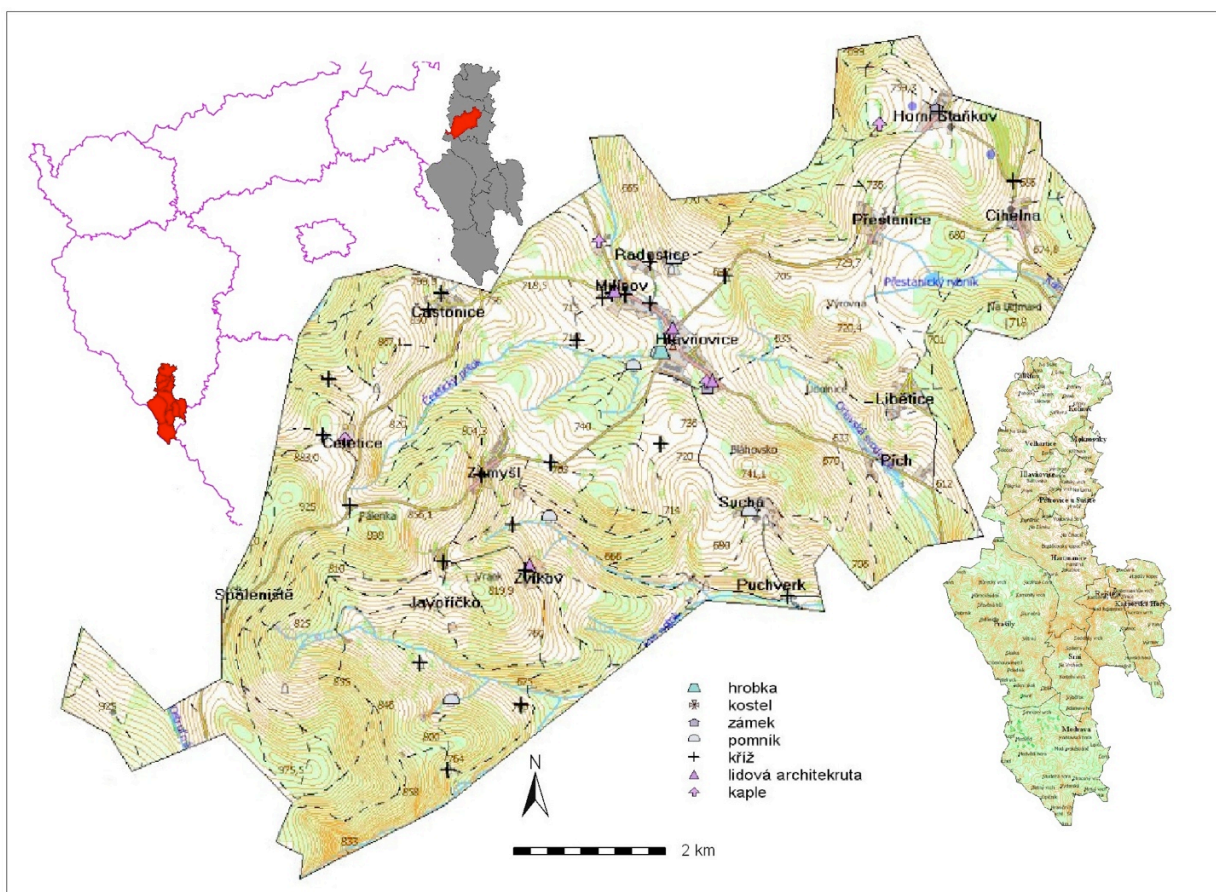
Přínosy projektu jsou především v řízení cestovního ruchu v regionu. Komplexním řízením cestovního ruchu může dojít k multiplikačním efektům, které napomáhají dalším subjektům v regionu. Přínosy rozvoje cestovního ruchu a dopady na region byly zmíněny v literárním přehledu. Nicméně je důležité připomenout ekonomické přínosy z cestovního ruchu, zvýšení efektivnosti činnosti subjektů cestovního ruchu prostřednictvím práce organizace destinačního managementu, zvýšení

povědomí o regionu, tvorba pracovních míst a zvyšování kvalifikace místních podnikatelů v oboru prostřednictvím principu partnerství.

### 6.1.6 Lokalizace

Budova fary se nachází v obci Hlavňovice, která je téměř uprostřed vymezeného regionu tvořeného 12 obcemi: Hartmanice, Hlavňovice, Chlístov, Kašperské Hory, Kolinec, Modrava, Mokrosuky, Petrovice u Sušice, Prášily, Rejštejn, Srní a Velhartice. I přesto, že hlavním investorem pro opravu budovy bude obec Hlavňovice, ostatní obce se budou podílet na řízení a financování prací s projektem spojených. Dopady samotného provozu budou kompletně na celé zájmové území.

Obrázek 4. Lokalizace projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.1.7 Cílové skupiny

### 6.1.7.1 Návštěvníci

Podle Vystoupila (et al. 2006, s. 120) jsou hlavními cílovými skupinami Plzeňského kraje návštěvníci přijíždějící za sportovním vyžitím, za poznáním, rekreací a zábavou, za nákupy. Návštěvníci přijíždějí z Plzeňského a sousedních krajů. Turisté ze zahraničí jsou reprezentováni převážně návštěvníky z Německa.

Návštěvníci přijíždějí nejčastěji ve skupinách a nebo samostatně. Využívají automobilovou dopravu. V destinaci vyhledávají rekreaci, sportovní vyžití, poznávání přírody a historie.

Do vymezené oblasti přijíždějí také děti a školní mládež s nejčastějším účelem cesty rekreace a provozování sportu. Dále se zaměřují na poznávání přírody a historie. Navštěvují historické atraktivity kraje a seznamují se s historií oblasti.

Senioři cestují do oblasti samostatně nebo ve skupinách. Cílem jejich cesty je návštěva známých a příbuzných, poznávání a rekreace.

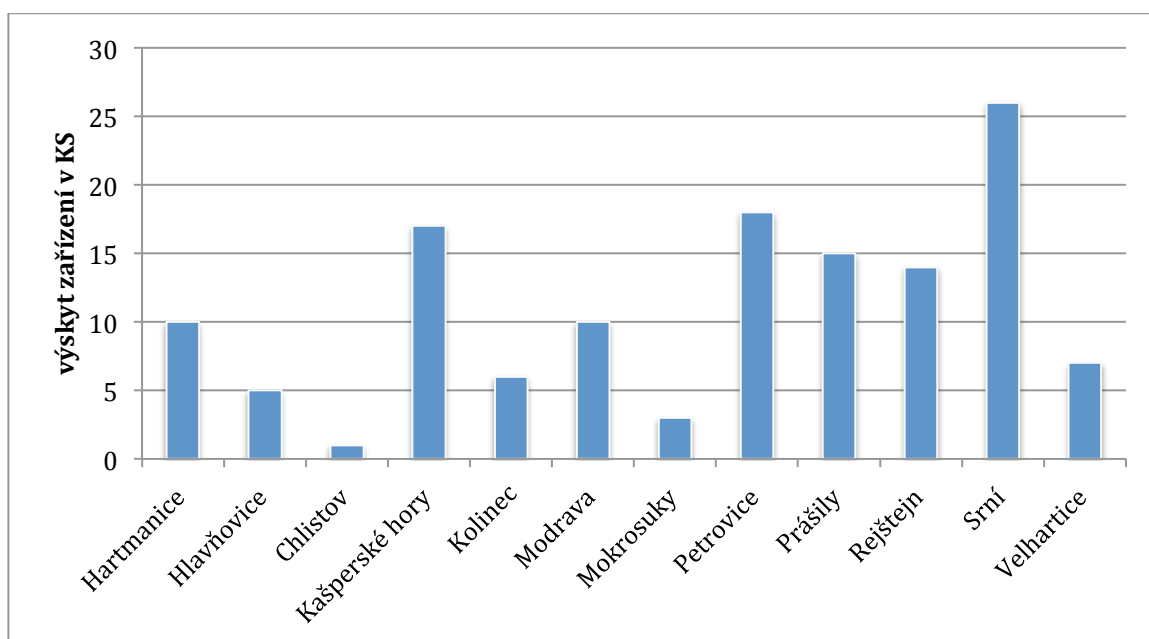
Na území oblasti se velkou částí rozprostírá chráněné území NP Šumava, proto jsou návštěvníci Šumavy významnou cílovou skupinou. Návštěvník Šumavy přijíždí sám, s rodinou nebo s přáteli a známými a je mobilní. Převážně jde o zaměstnance, studující nebo podnikatele. Místem trvalého bydliště je velice často Praha, Plzeň a České Budějovice. Většina z nich přijíždí opakovaně a zhruba polovina dokonce pravidelně, a to v letní a zimní sezóně. I mimo hlavní sezónu přijíždějí chalupáři. Nejvíce návštěvníků motivuje k příjezdu národní park a více než polovinu z nich přitahuje území a historie bývalého hraničního pásma a dříve nepřístupné vojenské prostory. Nejčastější motivy návštěvy jsou: krásy přírody a krajiny, turistika a možnost aktivního sportovního vyžití, zdravé prostředí a klid a ticho. Na tomto základě lze stanovit 4 hlavní cílové skupiny návštěvníků Šumavy:

- aktivní milovníci přírody
- sportovci, aktivně orientovaní turisté
- rodiny s dětmi
- typičtí rekreanti (Pícek et al. 2007, s. 20).

### 6.1.7.2 Soukromý sektor

Druhou cílovou skupinou, na kterou se bude činnost DMO zaměřovat, jsou soukromé subjekty, které poskytují služby cestovního ruchu. Ve vymezeném území je provozováno 132 ubytovacích zařízení, která poskytují služby převážně účastníkům cestovního ruchu. Pro lepší využití kapacit poskytovatelů služeb v celém regionu bude DMO nabízet své služby prostřednictvím zvýšením povědomí o celém regionu a společnou propagací území.

Obrázek 5. Počet ubytovacích zařízení podle obcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve vymezeném území nejsou rovnoměrně rozloženy ubytovací zařízení. Nejvyšší počet zařízení se vyskytuje v obci Srní, Kašperské hory, Prášily a Petrovice (obrázek č. 5). Existence ubytovacích zařízení se místně váže na výskyt kulturně-historických památek nebo přírodních atraktivit.

## 6.2 Partneři projektu

Příprava a realizace projektu by nebyla možná bez využití partnerství několika subjektů. Mezi partnery projektu řadíme veškeré dodavatele. Na užší spolupráci budou participovat především místní podnikatelé, zájmová sdružení, obce vymezeného území, turistická informační centra, Národní památkový ústav, cestovní kanceláře a agentury,

obecní úřad s rozšířenou působností a krajský úřad. Organizace destinačního managementu by měla vytvářet další partnerské vztahy. Zaměřit by se měla také na hledání a tvorbu vazeb s jinými organizacemi destinačního managementu jak ze zahraničí, tak z tuzemska. Partnerské vztahy s dodavateli by se měly tvořit nejen s dodavateli projektů a stavebníkem, ale je důležité se zaměřit i na další dodavatele, kteří jsou důležití pro provoz projektu. Pro dobrou image v zahraničí je výhodné, aby DMO spolupracovala s podobnými organizacemi sídlícími za hranicemi státu. Tohoto partnerství lze následně využít při čerpání zdrojů Evropské unie prostřednictvím přeshraniční spolupráce.

### **6.3 Stručné vyhodnocení projektu**

Projekt multifunkčního objektu cestovního ruchu je rozdělen na dvě hlavní etapy, které na sebe navazují. První etapa se zabývá tvorbou fyzického prostředí pro sídlo DMO, infopointu a muzejní expozice. Samotná přestavba budovy je realizována prvotní demolicí starého chátrajícího objektu a následného vystavení novostavby se stejnými rozměry a vzhledem. Důvod takového kroku je nepřiměřená nákladovost rekonstrukce původní stavby, lepší technické možnosti novostavby a efektivnější časová zátěž.

Druhá etapa je samotná realizace vzniku DMO a následně infopointu a muzejní expozice. Založení a členská základna DMO jsou popsány níže. Po procesu vzniku DMO a vybrání pracovníků DMO se buduje prostředí kanceláře pro budoucí práci managementu a marketingu destinace. Pracovníci také vytváří muzejní expozici a dovytváří materiální zabezpečení také pro infopoint. Na financování druhé etapy se podílí již členové DMO. Toto financování není pro samotné členy přílišnou zátěží a zajišťuje hladký provoz organizace i s tvorbou prostředků na její práci.

Celý projekt je plánován jako nekomerční. Jeho primárním cílem není realizace kladného hospodářského výsledku, ale hospodařit vyrovnaně za přispění finanční podpory. Projekt poskytuje socioekonomickou hodnotu pro obyvatele celého zájmového území. Buduje image regionu a přitahuje investory.

## 6.4 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap

Projekt byl rozdělen do dvou etap, které tvoří kompletní projekt. Jedná se o přestavbu budovy fary a o zřízení a provoz organizace destinačního managementu. Obě etapy jsou rozděleny dále do tří fází: předinvestiční, investiční a provozní.

### 6.4.1 Etapy investičního projektu

Tabulka 1 *Přehled aktivit jednotlivých etap*

	<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>
<b>Předinvestiční fáze</b>	Formulace záměru	Formulace záměru
	Stanovení cílů	Stanovení cílů
	Zpracování projektové dokumentace	Oslovení partnerů a spolupráce
	Tvorba rozpočtu projektu	Volba právní formy
	Identifikace rizik projektu	Stanovení způsobu financování
	Hledání vhodné dotace	Stanovení organizační struktury
	Sestavení harmonogramu	Založení společnosti
	Výběrová řízení na dodavatelské práce	Výběr zaměstnanců
	Zpracování žádosti o dotaci	Zahájení komunikace ke vzniku muzejní expozice
	Podání žádosti o dotaci	
<b>Investiční fáze</b>	Oslovení dotčených úřadů	spolupráce na vybavování centra
	Oslovení vlastníků sousedících s pozemky	Tvorba image organizace
	Zahájení demoličních prací	Tvorba loga a image muzejní expozice
	Příprava na stavbu budovy	Práce na tvorbě muzejní expozice
	Stavba nové budovy	Tvorba info pointu
	Připojení na inženýrské sítě	Výběr exponátů
	Dokončovací práce	Předání exponátů
	Uprava terénu a budování parkovacích míst	Umístování exponátů
	Instalace vybavení	
Kolaudace stavby a předání k užívání		
<b>Provozní fáze</b>	Užívání budovy	Provoz centra

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## **6.4.2 Variantní řešení**

Budova fary se nachází v centru obce. Každý, kdo obcí projíždí, musí budovu minout. Proto by bylo dobré nevyužívanou a chátrající budovu rekonstruovat či jakýmkoliv způsobem využít. Technický stav budovy je takový, že rekonstrukce stavby by byla finančně velmi náročná. Proto jsem zvolil demolici stávající stavby a výstavbu nové stavby podle stávajícího objektu. Stavba by se ovšem dala přestavět s jinými rozměry a parametry. Také využití prostoru by mohlo být zcela jiné v případě pouhé demolice stavby. Všechny odlišné varianty se zdají ovšem jako velký zásah do centra obce.

Využití stavby může mít mnoho různých variant. Budova by se mohla využít pro komerční účely například maloobchodní jednota či penzion. Vzhledem k parametrům stavby, konkurenci a výši poptávky v místě nejsou tyto varianty optimální.

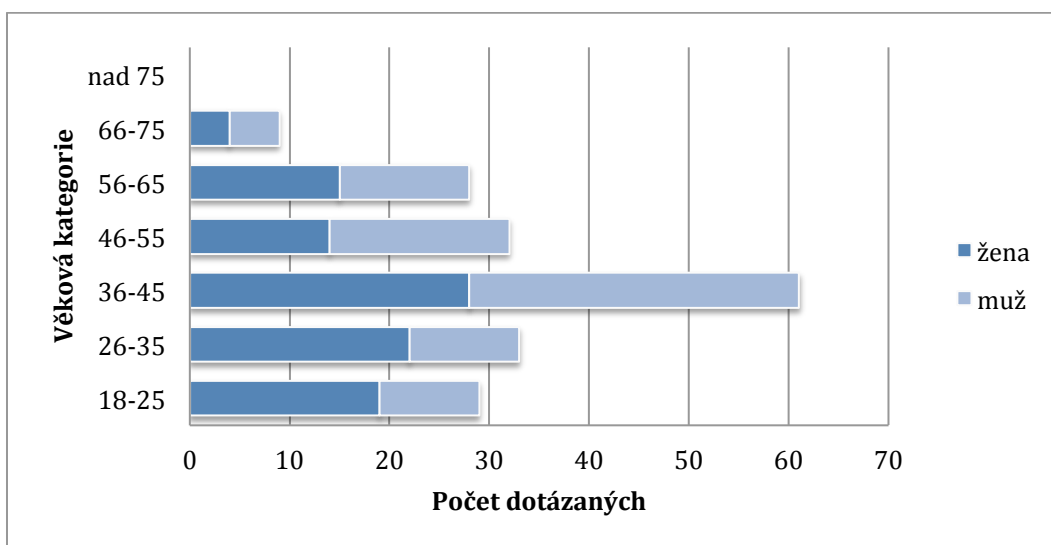
## **6.5 Analýza trhu, strategický marketing a marketingový mix**

### **6.5.1 Analýza trhu**

Pro odhad poptávky je třeba provést analýzu trhu. Práce vychází z analýzy trhu, která probíhala od července do října roku 2009, a která byla také základem pro zpracování bakalářské práce. Při posuzování poptávky musíme brát v úvahu, že dotazování probíhalo pouze na třech lokalitách ve stanovený čas.

Pro představu o návštěvnících, kteří do oblasti jezdí, byla zjišťována řada dat podle různých segmentačních kritérií. Pro pracovníky destinačního managementu se mohou tato data stát klíčovými při segmentaci a zacílení. Složení respondentů podle pohlaví se jeví téměř jako rovnocenné (Obrázek 6). Naproti tomu se zde nachází výrazné rozdíly ve věkovém složení. Při plánování nabídky či při přizpůsobování produktu by se měl brát ohled na věkovou kategorii 36 – 45 s nejvyšším zastoupením ve vzorku.

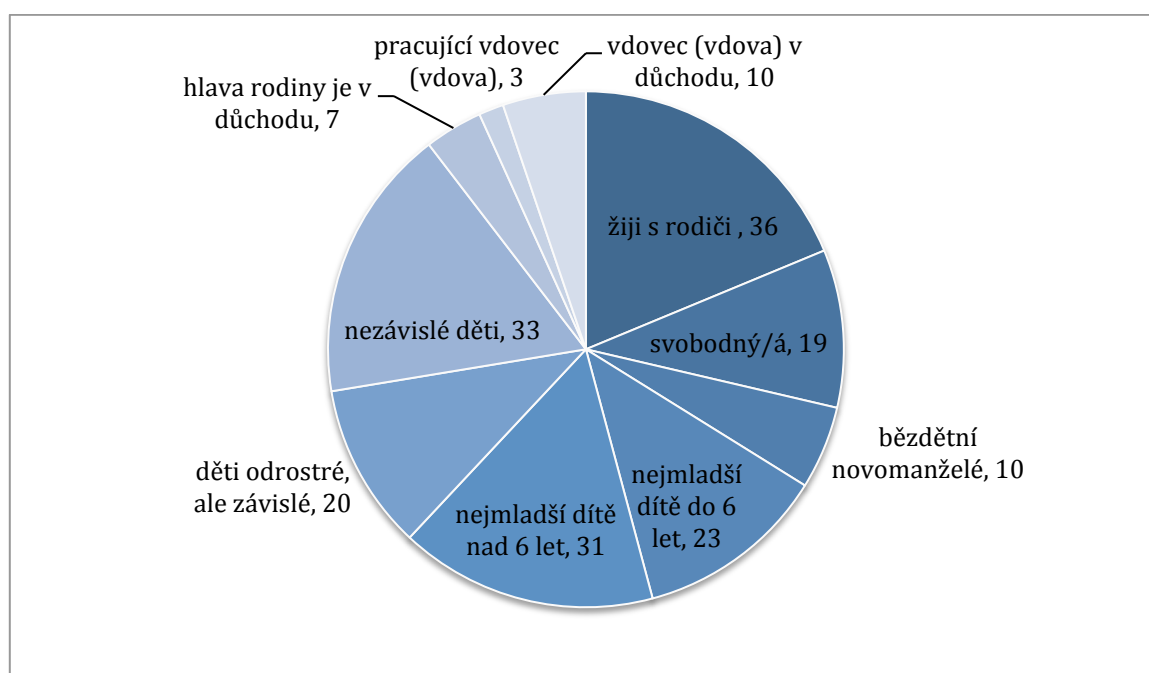
Obrázek 6. Věk a pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum

Věk a pohlaví nejsou ovšem zcela vyčerpávající charakteristikou zkoumaného vzorku. To nám také dokládá fakt, že další věkové kategorie jsou od sebe v početnosti jen velmi málo výrazně odlišné (obrázek 6). Demografická segmentace byla proto obohacena o zjištění socio-ekonomická. Jednou z důležitých socio-ekonomických charakteristik je životní cyklus, který může být zásadní pro spotřebu služeb v regionu.

Obrázek 7. Fáze životního cyklu



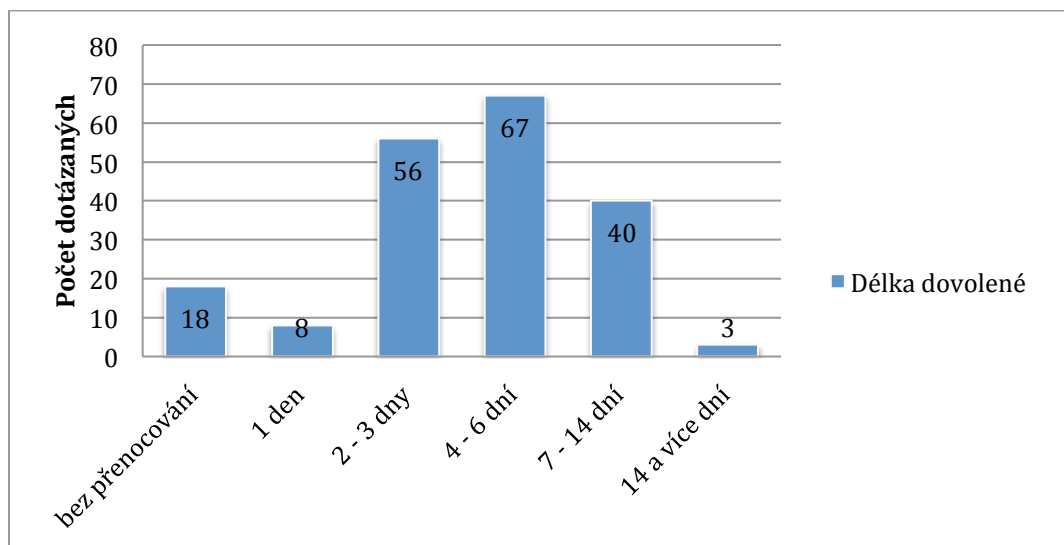
Zdroj: Vlastní výzkum



Z obrázku (obrázek 7) je patrné, že nejvíce návštěvníků žije s rodiči. To se sice mírně rozchází s věkovou strukturou návštěvníků, ale musíme uvažovat, že do věkové skupiny 36-45 (obrázek 6) spadají částečně svobodný/á, bezdětní novomanželé, nejmladší dítě do 6 let, nejmladší dítě nad 6 let, děti odrostlé a závislé a nezávislé děti. Ovšem každá tato skupina bude mít odlišné nároky na poskytované služby a každá z těchto skupin bude vnímat jinak marketingovou komunikaci a propagaci regionu.

Při posuzování délky pobytu v zájmovém regionu bylo využito behavioristické segmentace ve vztahu k cestovnímu ruchu (obrázek 8).

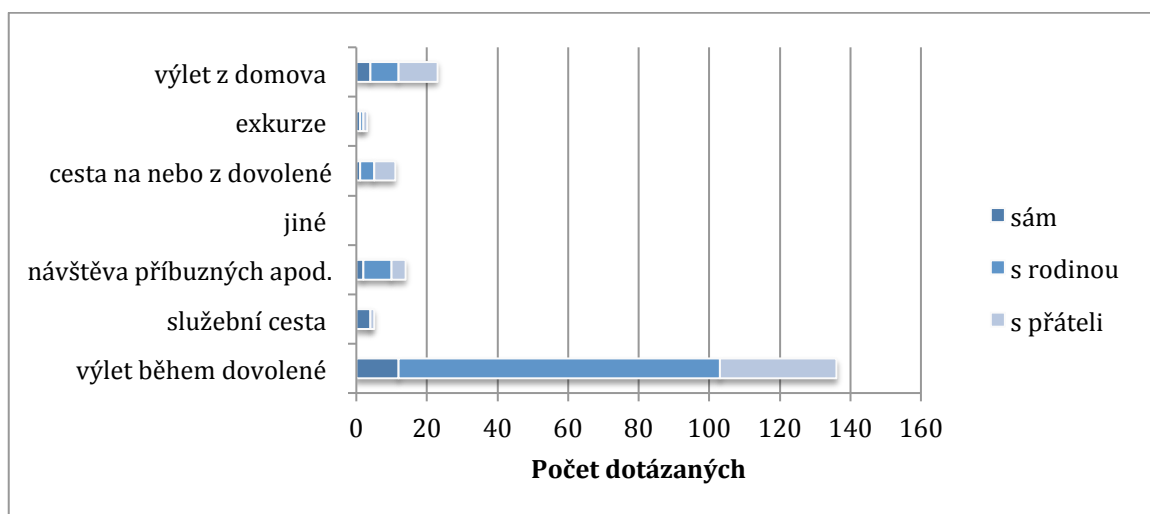
Obrázek 8. Délka dovolené



Zdroj: Vlastní výzkum

Nejčastěji zastoupena je délka pobytu 4-6 dní. Tento fakt je do jisté míry zkreslen díky načasování výzkumu do hlavní sezóny, kdy se dá očekávat preference delších pobytů před krátkodobými. Velmi zajímavé je, že vysoké zastoupení má také délka 7-14 dní. V tomto případě se nabízí otázka, jak tráví návštěvník čas na dovolené. To nám může objasnit jednak analýza aktivit v rámci cesty a nebo typ cestování. Při sledování typu cestování se dělí návštěvníci dle typu cestování na: výlet z domova, exkurze, během cesty na/z dovolené, návštěva příbuzných, služební cesta, výlet během dovolené a jiné.

Obrázek 9. Typ cestování



Zdroj: Vlastní výzkum

Je patrné, že nejvíce návštěvníků bylo na lokalitě během výletu na jejich dovolené (obrázek č. 9). To koresponduje i s délkou trávěnou na dovolené. Nejvíce návštěvníků bylo na výletě se svou rodinou.

## 6.5.2 Strategický marketing

Organizace destinačního managementu se stane hlavním subjektem pro koordinaci, podporu a rozvoj cestovního ruchu v regionu. Bude se starat o komplexní propagaci a tvorbu image regionu. Hlavním úkolem bude lepší řízení cestovního ruchu v regionu a pomoc při investování do segmentu cestovního ruchu ať už půjde o soukromé podnikatelské subjekty či veřejný sektor. Činnost organizace se bude snažit přibližovat region turistům. Zajišťovat jim důležité informace o poskytovaných službách a tvořit nabídku cestovního ruchu.

Vize a cíle jsou schematicky rozděleny (obrázek 9). Hlavnímu cíli odpovídají tři skupiny specifických cílů. Každý specifický cíl se dále dělí na dílčí cíle zaměřené na určitou problematiku.

Obrázek 10. Vize, Cíle DMO

<p style="text-align: center;"><b>Vize</b></p> <p style="text-align: center;">Vymezená oblast se stane vyhledávanou díky přírodním a kulturně-historickým předpokladům. Návštěvníci budou aktivní turisté provozující sporty a zároveň budou relaxovat a poznávat krajinu a její historii.</p> <p style="text-align: center;"><b>Cíle</b></p> <p style="text-align: center;">Podpořit rozvoj cestovního ruchu Uspokojit potřeby zahraničních a domácích návštěvníků Lepší využití silných stránek a příležitostí na trhu Dodržet zásady udržitelnosti cestovního ruchu</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Specifický cíl 1</b> Tvorba produktů CR</p> <p style="text-align: center;">1.1 Podpora tvorba a propagace klíčových produktů</p> <p style="text-align: center;">1.2 Podpora tvorby tématických produktů</p> <p style="text-align: center;">1.3 Podpora tvorby produktů překračujících hranice regionu</p>	<p style="text-align: center;"><b>Specifický cíl 2</b> Zvýšení účinnosti a kvality marketingu a managementu CR</p> <p style="text-align: center;">2.1 Tvorba image a značky regionu</p> <p style="text-align: center;">2.2 Spolupráce s médii</p> <p style="text-align: center;">2.3 Analýzy cílových skupin, potenciálu území a infrastruktury</p> <p style="text-align: center;">2.4 Řízení kvality v regionu</p>	<p style="text-align: center;"><b>Specifický cíl 3</b> Zvýšení kooperace a koordinace a komunikace služeb a atraktivit CR</p> <p style="text-align: center;">3.1 Tvorba hierarchie řízení CR v regionu</p> <p style="text-align: center;">3.2 Tvorba systému spolupráce</p> <p style="text-align: center;">3.3 Rozvoj lidských zdrojů v regionu</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **6.5.3 Marketingový mix**

### **6.5.3.1 Produkt**

V provozní fázi bude projekt uspokojovat několik cílových segmentů. Místním podnikatelům bude nabízet několik služeb spojených s informačním zpravodajstvím v oboru, tvorbou statistik z regionu, propagační a publikační činností. Dále jim budou poskytovány další služby prostřednictvím zapojování různých subjektů do konkrétních specifických projektů v regionu. Organizace destinačního managementu se bude snažit o efektivní spolupráci s podnikatelskými subjekty, tvorbu prodejní sítě místních produktů cestovního ruchu a zvyšování efektivity podnikání v oboru.

Z místní samosprávy se přesunou veškeré činnosti týkající se cestovního ruchu na organizace destinačního managementu a tím se velmi uleví úředníkům. Informace sdílené pro celý region budou mít větší vypovídací a monitorovací schopnost, než dosud separované informace jednotlivých samosprávných celků.

Místním obyvatelům se bude nabízet možná účast na všech akcích a projektech, které budou prostřednictvím organizace zpracovány. Místní by měli projekt vnímat jako přínos pro společnost a navázat vztah, který bude založen na vzájemném respektu a partnerství.

Pro turisty se zde bude nabízet celá řada služeb. Jednak půjde o informační služby, které budou poskytovány prostřednictvím infopointu. Dále se zde bude vyskytovat malá muzejní expozice, kde se turisté získají základní informace o místní historii, kultuře a životě. Expozice bude navazovat a odkazovat na další muzejní instituce v okolí. Pro turisty bude pracovat také organizace destinačního managementu, která se bude snažit vytvářet podmínky pro tvorbu turistických akcí a atraktivit. V budově budou moci turisté zakoupit také některé mapy, suvenýry, knihy o Šumavě apod.

### **6.5.3.2 Místo**

Víceúčelové centrum cestovního ruchu bude využívat zatím chátrající budovy fary v centru vymezeného regionu složeného z dvanácti obcí. Jeho umístění je strategicky výhodné už díky příjezdovým cestám z větších sídelních celků do regionu. Místo samotné je velice dobře dostupné a na první pohled viditelné při příjezdu do obce.

Centrum bude spolupracovat se současnými infocentry v regionu, které jsou zřízené různými organizacemi a bude se snažit o jejich spolupráci na jednotných cílech a strategiích. O užší spolupráci se bude centrum snažit s odborem školství, památkové péče a cestovního ruchu v Sušici, která je obcí s rozšířenou působností pro celý vymezený region. Další spolupráci bude centrum navazovat s podnikateli a organizacemi, které se zajímají a pracují v oboru cestovní ruch a jejich činnosti mají dopad na obor v regionu. Může jít o provozovatele restauračních a ubytovacích zařízení, provozovatele zábavních a kulturních zařízení, místní akční skupiny, zájmová sdružení a spolky apod.

### **6.5.3.3 Cena**

Ceny poskytovaných služeb se opět budou lišit podle toho, jaké služby a hlavně komu budou poskytovány. Muzejní expozice nebude zpoplatněna, případně se bude jednat o symbolické vstupné. Samotná expozice nebude rozsáhlá a tak by bylo demotivující ji zpoplatnit vysokou částkou. Ovšem dobrovolné nebo symbolické vstupné by bylo využito na úhradu některých drobných výdajů spojených s muzeem. Informace dostanou turisté také zdarma.

Zpoplatněné budou služby nabízené místním podnikatelům. Za protislužbu bude poskytována prezentace na webových stránkách organizace a další aktivity ve smyslu vzdělávání (pořádání školení), analýz trhu (průzkumy, dotazníková šetření apod.), nebo prezentování a účast na různých akcích, kde se budou moci podnikatelé prezentovat. Určitá část služeb bude poskytována zdarma, protože se počítá, že se podnikatelé budou členskými příspěvky spoluúčastnit na financování organizace. Zpoplatněné budou pouze ty úkony, které budou mít přímý účinek jen pro jednoho či několik málo subjektů a budou finančně náročnější.

### **6.5.3.4 Propagace**

V počátcích bude projekt komunikován prostřednictvím zakládajících orgánů. To znamená, že o něm budou informovat jednotlivé obce a další subjekty, které budou zakládat organizaci destinačního managementu a budou se podílet na financování opravy budovy a vzniku organizace. Informace o projektu se budou publikovat v místním tisku, na setkáních s občany a veřejných schůzích. Využita bude také prezentace na webových stránkách jednak obcí a také na stránkách zřízených pro organizaci destinačního managementu. Ve fázi realizace projektu se uskuteční

několik setkání s veřejností, kde se vysvětlí a upřesní jednotlivé kroky realizace. Využita bude opět publikace v tisku a na internetu. Zapojit širokou veřejnost budou moci realizátoři akce při tvorbě image a loga DMO prostřednictvím soutěže, kde se vybere z návrhů od veřejnosti nejlepší varianta. Ve fázi provozu centra bude centrum propagováno informačními tabulemi rozmístěnými v okolí u příjezdových cest do regionu. Dále bude DMO spravovat webové stránky, kde se bude informovat o činnosti a také bude využito dalších cest pro elektronickou komunikaci. DMO bude také pořádat veřejná setkání k jednotlivým realizovaným akcím a bude informovat veřejnost o činnosti při veřejných schůzích a setkáních na úrovni jednotlivých obcí regionu.

## **6.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů**

Projekt bude rozdělen na dvě fáze, které budou odděleně řízené a zároveň budou obě fáze v určitých činnostech propojené. První fází je rekonstrukce stavby. Zde bude projekt předkládat obecní úřad Hlavňovice prostřednictvím pověřené osoby (starosta obce). Odůvodnění vidím v tom, že obec vlastní pozemek i stavbu fary, která se bude rekonstruovat a následně nabídne budovu k využití organizací destinačního managementu. V první fázi tedy bude na projektu spolupracovat obec prostřednictvím: pověřené osoby, projektantem, stavební manažerem, dodavatelů materiálu a služeb a stavebním dozorem. V druhé fázi se bude realizovat samotný vznik organizace destinačního managementu, vznik informačního pointu a muzejní expozice. Zde budou spolupracovat zakládající členové organizace a pracovníci DMO (2). Propojenost obou fází spatřuji především při plánování a projektování místností tak, aby správně plnily svůj účel (muzejní expozice, vybavení informačního pointu). Následující schémata ukazují odpovědnosti a pravomoci v jednotlivých fázích.

Obrázek 11. Organizační schéma projektu rekonstrukce stavby



Zdroj: vlastní zpracování

Obecní úřad bude zadavatelem projektu. Vzhledem k tomu, že je zastupován členy obecního zastupitelstva podle zákona 128/2000 Sb., bude pověřen ve věci řízení projektu starosta obce. Manažer projektu bude spolupracovat ve všech krocích a etapách výstavby se stavebním dozorem a informovat o činnostech zastupitele obce.

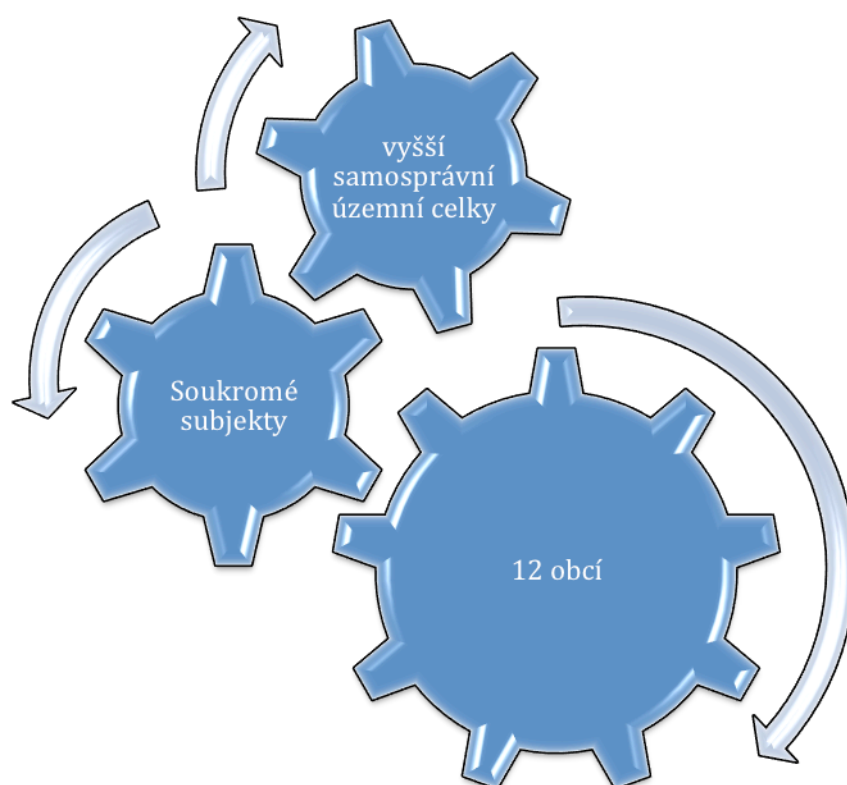
Obrázek 12. Organizační schéma DMO



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro správné fungování organizace destinačního managementu je třeba dobrá horizontální i vertikální spolupráce. Proto vzniklá členská základna, která čítá mnoho různých subjektů s různými zájmy. Cílem této spolupráce je dosáhnout synergického efektu, který napomůže správnému rozvoji regionu. V organizaci destinačního managementu budou pracovat dva zaměstnanci, kteří budou spravovat jak samotné DMO, tak i infopoint a muzeum. Pro lepší představu o členské základně přikládám následující schéma.

Obrázek 13. Schéma vztahů v členské základně



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Členská základna organizace destinačního managementu se bude skládat z více subjektů. Nejdůležitějšími členy bude 12 obcí, na jejich území bude organizace pracovat. Tyto obce se budou největší částí podílet na nákladech na provoz a zřízení organizace. Jejich rozhodovací pravomoc jako celku na činnosti organizace bude mít největší (1/2) podíl. Další část spolupracujících subjektů jsou soukromé subjekty zastoupené provozovateli podniků se stravovacími a ubytovacími službami, cestovní kanceláře a agentury, provozovatele zábavních a sportovních středisek, ale také



významní podnikatelé z regionu, kteří provozují svou činnost ve smyslu cestovního ruchu. Tito členové se budou podílet na financování platbou členského příspěvku ve stejné výši pro všechny subjekty. Jejich rozhodovací pravomoci budou ve výši ¼ z celé členské základny. Poslední částí základny budou vyšší samosprávné územní celky a organizace s širším územním záběrem. Půjde především o Krajský úřad v Plzni, Městský úřad v Sušici, MAS Pošumaví, RRA Plzeňského kraje, Mikroregion Šumava-Západ apod. Tato část subjektů bude mít taktéž ¼ rozhodovací pravomoc a na chodu organizace se bude také členskými příspěvky ve stejné výši.

### **6.6.1 Náplň práce jednotlivých pracovníků**

#### **Projektový manažer (starosta)**

- koordinátor projektu
- připravuje podklady pro výběr partnerů spolupracujících na projektu
- komunikuje s projektantem, stavebním dozorem, stavebním manažerem a kontroluje jejich práci z časového, věcného a finančního hlediska
- uzavírá smlouvy a zajišťuje proplacení faktur
- zajišťuje komunikaci s širokou veřejností a stará se i o publicitu projektu.

#### **Stavební dozor**

- odborný dozor nad prováděním stavby (Česká republika, 2006)
- dozor nad ekonomickým a technickým řešením stavby
- bezpečnost instalací a provoz technických zařízení na stavbě.

#### **Projektant stavby**

- tvorba projektu stavby
- komunikace s úřady a zajištění potřebných povolení
- vypracování rozpočtu stavby
- podílí se na zpracování realizační a dodavatelské dokumentace.

#### **Stavební manažer**

- dohlíží na přípravu a provádění stavby a s tím související úpravu terénu

- dohlíží na neporušování životního prostředí a bezpečnost pracovníků
- informovat subjekty dotčené stavbou a vést příslušnou dokumentaci
- ohlašovat nadřízeným orgánům stav a průběh prací
- zajišťovat plynulý chod jednotlivých na sebe navazujících prací
- zajišťovat provedení prací v odpovídající kvalitě s tím související výběr dodavatelů.

### **Členská základna DMO (členové)**

- platit členské příspěvky
- účastnit se na shromážděních členské základny DMO
- hlasovat pro či proti záměrům předkládaným pracovníky DMO, pro strategické a taktické plány DMO, schválení rozpočtu organizace apod.

### **Pracovník 1 – destinační management**

- databáze ubytovacích zařízení, stravovacích zařízení, infrastruktury, suprastruktury daného regionu
- situační analýza – atraktivita, atrakce
- definice potenciálu cestovního ruchu
- tvorba webových stránek, propagačních materiálů
- spolupráce s obcemi regionu, podnikateli, širokou veřejností
- hledání dodatečných zdrojů financování
- provádění aktivit z oblasti marketingu destinace cestovního ruchu
- provádění aktivit z oblasti výzkumu, inovací a trendů
- podávání zpráv a plánů pro další činnost členské základně na pravidelných setkáních.

### **Pracovník 2 – infopoint, muzeum**

- spolupráce s pracovníkem 1 a pomoc při tvorbě databází a práce na image regionu
- podávání informací turistům a tvorba propagačních materiálů

- zajištění muzejní expozice ve spolupráci s Muzeem Šumavy, Západočeských Muzeem a odborem památkové péče MÚ Sušice
- podávání zpráv a plánů pro další činnost členské základně na pravidelných setkáních.

## **6.7 Technické a technologické řešení projektu**

Předmětem projektu je přestavba budovy fary na víceúčelové centrum pro cestovní ruch. Architektonické řešení se bude odvíjet od původního stavu budovy. Objekt se nachází v centru obce v těsné blízkosti kostela. Proto finální podoba budovy bude stejná jako před přestavbou. S doporučením vedoucí odboru památkové péče MÚ Sušice bude zachován stejný ráz centra obce. Po demolici současné nevyhovující stavby se započne s výstavbou nové budovy. Pro tyto účely je třeba zajistit dokumentaci současného stavu, pro předlohu projektové dokumentace nové stavby. Bude se jednat o jednopodlažní objekt s obdélníkovým půdorysem o rozměrech 10 m x 16 m. V budově vzniknou prostory pro kancelář DMO, místnost pro infopoint, prostory pro muzejní expozici a sociální zařízení.

## **6.8 Dopad projektu na životní prostředí**

Projekt je spojen se stavebními pracemi, které mohou mít určitý dopad na životní prostředí. Nicméně kompletní projekt nemá žádné závažné dopady na životní prostředí. Určité problémové oblasti při demolici stavby a následné stavbě se mohou pojít s dočasnou hlučností, pohybem těžké techniky a odpadovým hospodářstvím. Stavba nebude nadměrně znečišťovat ovzduší a ani nebude významně spotřebovávat energie. Voda bude připojena z obecní vodovodní sítě. Vodovodní přípojka zatím nebyla realizována, proto bude s tímto krokem spojeno větší množství výkopových prací v centru obce. Stavebník zajistí stavbu a případné výkopy tak, aby neohrožovaly bezpečnost místních lidí i pracovníků. Stavba nebude zabírat ani významně větší plochu zeleně. Samotná stavba bude realizována podle předlohy stávající budovy. Část travnatých ploch sadu bude přebudována na parkovací místa o čtyřech stáních. Na obyvatelstvo bude projekt působit kladně, protože se bude snažit zvyšovat životní úroveň v regionu a napomáhat rozvoji regionu.

## 6.9 Zajištění investičního majetku

Protože zadavatelem projektu je obec musí se řídit při pořizování majetku zákonem o veřejných zakázkách 137/2006. Při sestavování přehledů hodnot zařízení jsem vycházel z odhadu reálných cen, který jsem podpořil průzkumem cen na internetu.

Tabulka 2 *Vybavení DMO, Infopointu a muzea*

<b>vybavení</b>	<b>ks</b>	<b>cena za kus</b>	<b>cena celkem</b>
stůl /konferenční	1	12 000 Kč	12 000 Kč
žide	3	1 570 Kč	4 710 Kč
skříň	2	4 675 Kč	9 350 Kč
police	4	3 300 Kč	13 200 Kč
PC	2	11 666 Kč	23 332 Kč
tiskárna	1	5 300 Kč	5 300 Kč
kancelářské potřeby	2	2 000 Kč	4 000 Kč
informační pult	1	3 800 Kč	3 800 Kč
PC notebook	1	15 000 Kč	15 000 Kč
stojany na letáky	1	2 500 Kč	2 500 Kč
nástěnka	2	100 Kč	200 Kč
tabule	1	700 Kč	700 Kč
stůl	1	4 400 Kč	4 400 Kč
kontejner ke stolu	2	3 600 Kč	7 200 Kč
věšák	1	1 800 Kč	1 800 Kč
židle/ konferenční	6	1 299 Kč	7 794 Kč
vitríny + osvětlení	4	25 000 Kč	100 000 Kč
turniket	1	60 000 Kč	60 000 Kč
Celkem			275 286 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 6.10 Zajištění oběžného majetku

Oběžný majetek se v organizaci bude vyskytovat pouze v omezené míře. Budou se tvořit pouze zásoby propagačních materiálů, které vzniknou pro jednotlivé produkty cestovního ruchu. Některé propagační materiály budou hrazeny i zadavateli a proto se nebudou do oběžného majetku započítávat. Dále se budou tvořit zásoby zboží, které bude prodáváno v infopointu. Půjde především o mapy, knižní publikace nebo drobné suvenýry. Složkou oběžného majetku je také finanční majetek, který se v organizaci bude představovat peníze na bankovním účtu a nebo v pokladně.

## 6.11 Finanční plán a analýza projektu

### 6.11.1 Kalkulace

Rozpočet stavební akce byl sestaven za konzultace projektanta stavební firmy. Samotné vyhotovení bylo provedeno ve speciálním softwaru určeným přímo pro tvorbu stavebních rozpočtů. Ceny jsou kalkulovány podle tabulkových norem používaných běžně při sestavování stavebních rozpočtů. Reálná cena za jednotku je stanovena ve výši 4 800,- Kč za m<sup>3</sup> O.P. (obestavěného prostoru), která je účtována ve sledovaném regionu.

Tabulka 3 *Rozpočet stavební akce*

Stavební rozpočet						
Název stavby:	<b>Multifunkční objekt</b>	Objednatel:	Obec			
Druh stavby:	demolice a novostavba	Projektant:	Projektant			
Lokalita :	Obec	Zhotovitel:	Stavební firma			
Zpracoval:	Bc. Petr Janeček	Zpracováno dne:	2.3.12			
Objekt	Kód	Zkrácený popis	Náklady (Kč) - dodávka	Náklady (Kč) - Montáž	Náklady (Kč) - celkem	Celková hmotnost (t)
0001	31	Zdi podpěrné a volné	2 111 200,00	1 786 400,00	3 897 600,00	953,72
0001	83	Potrubí z trub kameninových	7 354,49	4 766,96	12 121,45	6,82
0001	M21	Elektromontáže	23 746,20	14 738,68	38 484,88	18,32
0002	98	Demolice	9 724,80	551 510,40	561 235,20	528,00
0002	S	Přesuny sutí	0,00	70 857,60	70 857,60	0,00
<b>Celkem:</b>					<b>4 580 299,13</b>	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro představu o nákladech za akci a první rok provozu projektu byla sestavena tabulka č. 4, kde je přehledně vidět velikost jednotlivých položek nákladů projektu. Ceny jednotlivých položek jsou odhadnuty na základě předchozího průzkumu buď na internetu nebo prostřednictvím konzultace projektanta stavební firmy. Mzdové náklady jsou stanoveny pro dvě pracovní místa na plný úvazek včetně všech odvodů.

Provozní náklady (poplatky za energie, místní poplatky, platby za telefon apod.) jsou stanoveny pouze odhadem a jsou jen orientační.

Tabulka 4 *Náklady celkem za projekt a první rok provozu*

<b>položka</b>	<b>cena</b>
projektová dokumentace	116 928 Kč
stavba celkem	5 688 732 Kč
soubor movitých věci	275 286 Kč
mzdové náklady	1 286 400 Kč
provozní náklady	286 200 Kč
<b>náklady celkem</b>	<b>7 653 546 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Při zpracování sestavy zdrojů krytí byla brána v úvahu spolupráce všech výše zmíněných subjektů (obce, soukromé subjekty, vyšší správní celky). U příspěvků obcí ve výši 864 000,- Kč za rok bylo počítáno s 12 obcemi, které se o tuto částku budou dělit. Suma prostředků bude sloužit k pokrytí mzdových a provozních nákladů na provoz celého projektu. Ostatní členské příspěvky jsou volné zdroje, které budou využity pro práci DMO podle aktuální potřeby a práce na různých projektech. Dotace Evropské unie byla směřována na stavbu budovy. Vycházel jsem z celkového rozpočtu budovy, který se tedy bude dělit mezi obec, kde se budova nachází a dotaci. Dotace byla počítána v nejvyšší možné výši 85%. Tento fakt je ve skutečnosti málo reálný, nicméně obec bude objekt v budoucnu rekonstruovat i bez dotace a tak jsem dotaci bral jako příležitost pro ponížení výdajů obecního rozpočtu.

Tabulka 5 *Zdroje krytí*

<b>zdroj</b>	<b>výše</b>
členské příspěvky obcí	2 160 000 Kč
členské příspěvky soukromé subjekty	250 000 Kč
členské příspěvky vyšší správní celky	200 000 Kč
dotace EU	4 934 811 Kč
vlastní zdroj obce	870 849 Kč
<b>celkem</b>	<b>8 415 660 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6.11.2 Plán průběhu cash flow

Plán průběhu cash flow nám ukazuje pohyby peněžních prostředků během realizace projektu. Pomáhá nám jak naplánovat peněžní prostředky tak, aby mohly být zaplacený dodávky materiálu a služeb, které jsou nutné při realizaci projektu.

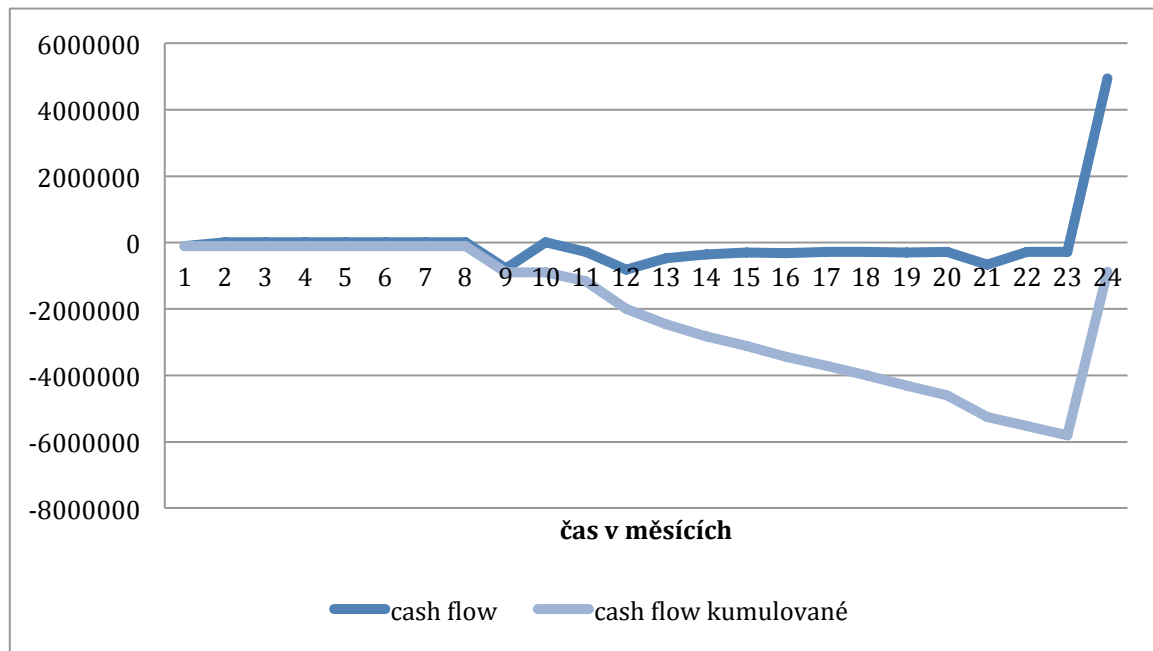
Tabulka 6 *Cash flow výstavby objektu*

měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
zpracování projektové dokumentace	-116928							
demoliční práce								
platba stavebních prací								
platba za materiál								
proplacení dotace								
cash flow	-116928	0	0	0	0	0	0	0
cash flow kumulované	-116928	-116928	-116928	-116928	-116928	-116928	-116928	-116928
měsíc	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
zpracování projektové dokumentace								
demoliční práce	-785059							
platba stavebních prací			-273881	-273881	-273881	-273881	-273881	-273881
platba za materiál				-543 000	-200000	-83635	-20500	-50700
proplacení dotace								
cash flow	-785059	0	-273881	-816881	-473881	-357516	-294381	-324581
cash flow kumulované	-901987	-901987	-1175868	-1992749	-2466630	-2824146	-3118527	-3443108
měsíc	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
zpracování projektové dokumentace								
demoliční práce								
platba stavebních prací	-273881	-273881	-273881	-273881	-273881	-273881	-273881	
platba za materiál		-16809	-33276	-10900	-384400			
proplacení dotace								4934811
cash flow	-273881	-290690	-307147	-284781	-658281	-273881	-273881	4934811
cash flow kumulované	-3716989	-4007679	-4314826	-4599607	-5257888	-5531769	-5805650	-870839

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pohyby peněžních toků na výstavbě objektu začínají platbou za projektovou dokumentaci. A končí proplacením dotace ve 24. měsíci. Jak vyplývá z tabulky č. 6, začíná více peněžních plateb v 11. měsíci postupem proplácení faktur za stavební práce a materiál. Pro lepší znázornění stavu peněžních prostředků byl vytvořen obrázek č. 9.

Obrázek 14. Vývoj cash flow výstavby objektu



Zdroj: Vlastní zpracování

Křivka cash flow udává pohyby peněžních prostředků v daném měsíci. Největší záporný rozdíl je ve 12. měsíci naopak nevyšší kladný rozdíl je ve 24. měsíci, kdy přichází platba za dosaženou dotaci z fondů EU. Křivka kumulovaného cash flow popisuje stejný časový úsek s rozdílem načítání jednotlivých peněžních toků po celou dobu realizace. Tato křivka ukazuje reálnou potřebu peněžních prostředků, které musí být k dispozici po celou dobu realizace projektu. Tato křivka ukazuje, že i když se obec bude podílet na krytí nákladů ve výši 870 849,- Kč, bude nutné, aby měla k dispozici 5 805 660,- Kč.



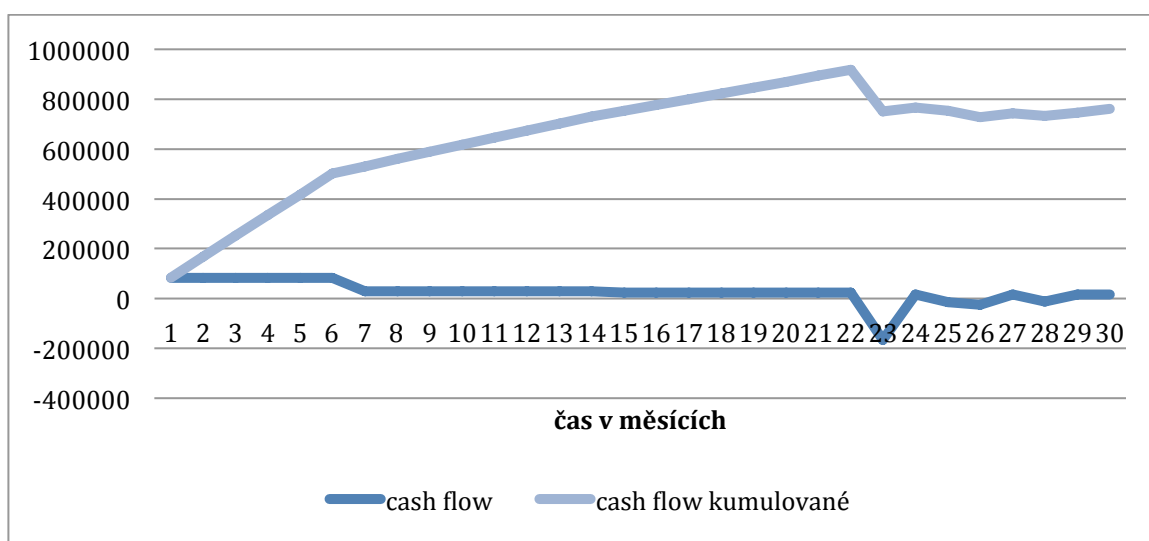
Tabulka 7 Cash flow zřízení DMO, Infopointu a muzea

měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
provozní náklady	-3000	-3000	-3000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-5000	-5000
vybavení centra										
výplaty zaměstnancům							-53600	-53600	-53600	-53600
členské příspěvky	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000
cash flow	84000	84000	84000	83000	83000	83000	29400	29400	28400	28400
cash flow kumulované	84000	168000	252000	335000	418000	501000	530400	559800	588200	616600
měsíc	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
provozní náklady	-5000	-5000	-5000	-5000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000
vybavení centra										
výplaty zaměstnancům	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600
členské příspěvky	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000
cash flow	28400	28400	28400	28400	23400	23400	23400	23400	23400	23400
cash flow kumulované	645000	673400	701800	730200	753600	777000	800400	823800	847200	870600
měsíc	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.
provozní náklady	-10000	-10000	-18400	-18400	-18400	-18400	-18400	-18400	-18400	-18400
vybavení centra			-180950		-29000	-39232		-26104		
výplaty zaměstnancům	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600	-53600
členské příspěvky	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000	87000
cash flow	23400	23400	-165950	15000	-14000	-24232	15000	-11104	15000	15000
cash flow kumulované	894000	917400	751450	766450	752450	728218	743218	732114	747114	762114

Zdroj: vlastní zpracování

Průběh pohybu plateb při zřízení DMO, Infopointu a muzea se odlišuje od realizace stavby tím, že zde přichází ve větší míře platby směřované do projektu než opačně. Po celou dobu realizace nebude třeba vyhledávat jiné zdroje krytí, protože na konci realizace bude nakumulován kladný zůstatek peněžních prostředků ve výši 762 114,- Kč. Tyto prostředky budou využity na realizaci dalších konkrétních projektů, které budou hlavní náplní práce organizace podle budoucí situace.

Obrázek 15. Vývoj cash flow zřízení DMO, Infopointu a muzea



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafickém znázornění je vidět rozdíl mezi kumulovaným a prostým cash flow. V případě záporného prostého cash flow (např. v obrázku č. 14 ve 23. měsíci – 165 950,- Kč) nebude třeba dalších dodatečných finančních prostředků, protože bude v tu dobu již nakumulováno dostatečné množství finančních prostředků (751 450,- Kč).

## 6.12 Řízení rizik

Plánování a provoz projektu je spojen s celou řadou rizik, které by mohly mít negativní vliv na realizaci a případný provoz projektu. Je nutné nalézt taková rizika, zanalyzovat je, stanovit systém jejich kontroly a případné kritické hodnoty a následné kroky k jejich minimalizaci. Při sledování rizik projektu byl sestaven katalog rizik (viz. příloha). V dalším postupu nakládání s riziky jsem se zaměřil pouze na rizika s kritickým a vysokým významem.

*Riziko projektové dokumentace:* Riziko vzniká ze špatných zadávacích kritérií při výběru dodavatele projektové dokumentace. Může se zde projevit i nedostatečná zkušenost a znalost problematiky. V případě projektů spojených s výstavbou je dobré využít expertního poradního týmu, který má dobré teoretické i praktické zkušenosti a znalosti.

*Riziko stavby:* Jde o riziko, které vzniká z nesplnění očekávání kladených na projekt. Může se jednat o styl, provedení, kvalitu a čas dokončení. Špatná konstrukce

může znemožnit správné užívání nebo další náklady spojené s úpravami. Pro odstranění je dobré navázat spolupráci se zkušeným dodavatelem, který je dobře seznámen se situací a účelem projektu. Je nutná průběžná komunikace a konzultace k jednotlivým krokům ve fázi realizace.

*Riziko překročení stavebních nákladů:* Vzniká při špatném sestavení finančního plánu, který dodavatel špatně sestavil. Může zde vzniknout velký rozdíl mezi plánovanými a skutečnými výdaji. V takových případech musí být správně uzavřena smlouva, kde se řádně ošetří plnění zvýšených nákladů na realizaci stavby. Při výběru dodavatelů se většinou hodnotí jako nosné kritérium nejnižší ceny. Je nutné si vždy řádně ošetřit odběratelsko-dodavatelské vztahy smlouvou, která řeší navýšení ceny.

*Riziko rozvodných sítí:* Ke stávající budově není zaveden přívod pitné vody. Elektrický proud sice zaveden byl, ale stávající zařízení není vyhovující a tak se bude muset o novém stavu vyjednávat s poskytovateli. Důležitým krokem také bude odvod odpadních vod. Obec nedisponuje kanalizací a čističkou odpadních vod, proto se bude muset způsob likvidace řešit jinak. Tyto aspekty se musejí zohlednit ve stavební dokumentaci, která bude využita při stavbě budovy. Pro její kontrolu je třeba využít poradní tým, který se bude skládat z odborníků zaměřených na tuto problematiku.

*Riziko dostupnosti:* Jde o riziko, kdy dodavatel nedodrží všech svých závazků smluvně stanovených nebo některé části provede jinak v jiném rozsahu či se zpožděním. Na takovou činnost se váží další finanční náklady, zpoždění projektu či nemožnost provozu. Pro snížení rizika je nutné správně vybírat dodavatele, provádět kontinuální kontrolu plnění závazků a správná komunikace s dodavateli.

*Riziko selhání protistrany:* Může se jednat o selhání subdodavatele, které není většinou zaviněno úmyslně a je v takové míře, že narušuje nebo znemožňuje realizaci projektu a nebo se na něj váží další finanční náklady. Projekt může být ukončen a partnerům projektu hrozí poškození image. Prevencí je správný výběr, kdy se v úvahu bere zajištění závazků.

*Legislativní riziko:* Jde o změnu legislativních předpisů, které ovlivňují provoz projektu. Důležitý faktor hrají i daňové změny. Toto riziko může být reálné přímo na projekt nebo se může vztahovat na dodavatele projektu. Důsledkem se stávají zpoždění projektu a zvýšení finanční náročnosti projektu. Především tomuto riziku jde jen

obtížně. Důležité je dodržet doby realizace projektu, kde se počítá s aktuálními normami.

*Riziko situace v odvětví:* Při realizaci projektu jsou pro nás klíčové především odvětví cestovního ruchu a dále stavebnictví. Obě odvětví se mohou různě vyvíjet a mohou být postižena negativním či pozitivním dopadem různých krizí. Nutné je sledovat aktuální stav i vývoj odvětví.

*Riziko neodpovídajících pracovních sil:* S tímto rizikem se pojí odbornost pracovní síly pro plnění konkrétních úkolů. Při výstavbě se využívá mnoha specifických a náročných prací, které se od sebe liší charakterem, použitou technologií i náročností. Odbornou stránku pracovníků musí hlídat stavitel, kterého kontroluje stavební dozor. V případě provozu projektu se jedná o pracovníky organizace destinačního managementu a muzea. Zde se klade velký důraz na jejich odborné znalosti oboru cestovního ruchu, marketingu a managementu. Důležitá je také znalost cizích jazyků (angličtina, němčina).

*Riziko nezastupitelnosti:* Velmi podobné s rizikem neodpovídajících pracovních sil s tím rozdílem, že zde se hledí přímo na pracovníky centra.

*Riziko selhání lidského faktoru:* Jde o riziko vzniklé chybou způsobenou člověkem. Výsledkem je finanční ztráta či prodloužení projektu. V případě DMO se bude pracovat na různých kampaních a projektech, které budou financovány s cizích zdrojů a případná chyba by mohla mít velký dopad na samotnou organizaci.

*Riziko podvodu, nelegálního jednání:* Na projektu spolupracuje mnoho subjektů, kteří mohou mít různý záměr. Jedná se o možnost podvodu či jiného nezákonného chování, které má za následek finanční ztrátu, prodloužení projektu, ukončení projektu, ztrátu reputace a poškození dobré pověsti.

## 6.13 Harmonogram projektu

Tabulka 8 *Harmonogram projektu – předinvestiční fáze*

Aktivita		Doba trvání po měsících																																			
formulace záměru a stanovení cílů	1																																				
výběr zpracovatele dokumentace	1																																				
zpracování projektové dokumentace	2																																				
tvorba rozpočtu projektu	1																																				
identifikace rizik projektu	1																																				
hledání vhodné dotace	1																																				
výběrová řízení na dodavatelské práce	1																																				
výběr dodavatelů	1																																				
zpracování žádosti o dataci	2																																				
podání žádosti o dotaci	1																																				
formulace záměru a stanovení cílů	1																																				
oslovení partnerů a spolupráce	2																																				
volba právní formy	1																																				
stanovení org. struktury	1																																				
založení společnosti	1																																				
výběr zaměstnanců	3																																				
zahájení komunikace ke vzniku muzejní expozice	2																																				

Fáze	Etapa1	Etapa2
Předinvestiční		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Harmonogram projektu – investiční fáze, provozní fáze

Aktivita	Doba trvání po měsících																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
oslovení dotčených úřadů	1																							
oslovení vlastníků sousedících s pozemky	1																							
demoliční práce	3																							
příprava na stavbu budovy	1																							
stavba nové budovy	8																							
připojení na inženýrské sítě	1																							
dokončovací práce	3																							
úprava terénu a budování parkovacích míst	1																							
instalace vybavení	2																							
kolaudace stavby a předání k užívání	1																							
vyhodnocení projektu	1																							
proplacení dotace	1																							
výběr a vybavování centra	4																							
tvorba image organizace	3																							
tvorba loga a image muzejní expozice	3																							
práce na tvorbě muzejní expozice	4																							
tvorba info pointu	1																							
výběr exponátů	2																							
převzetí a umístění exponátů	2																							
provoz centra																								

Fáze	Etapa1	Etapa2
Investiční		
Provozní		

Zdroj: Vlastní zpracování

## **6.14 Závěrečné shrnující hodnocení projektu**

Z finančního přehledu je patrné, že projekt není primárně zaměřen na tvorbu zisku. Obě etapy projektu jsou závislé na finanční podpoře participujících subjektů. S využitím dotačního programu je možné efektivně zrealizovat první etapu přestavby budovy. Druhá etapa si bere za cíl vytvořit podmínky pro řízení cestovního ruchu ve vymezené oblasti. Dále se zaměřuje na návštěvníka prostřednictvím muzejní expozice a infopointu, jež mají vzbuzovat zájem a prvotní myšlenku zastavit se a navštívit oblast. Druhá etapa je spojena s tvorbou dvou pracovních míst, které vyžadují určitou odbornou kvalifikaci a osobní předpoklady. Tato etapa je závislá na členských příspěvcích, které tvoří rozhodující část finančních prostředků pro fungování a existenci DMO, muzejní expozice a infopointu.

Projekt je zaměřen především na tvorbu podmínek pro komplexní koordinaci, kooperaci a komunikaci ve vymezeném území i území s vnějším prostředím. Během projektu nastávají rizika technologického, technického a finančního charakteru. Ty se dají zmenšit pomocí pečlivého výběru dodavatelů a kontroly během realizace prací.

Za předpokladu spolupráce a zapojení všech výše zmíněných subjektů je projekt reálně realizovatelný. Po jeho případné realizaci může projekt přispět k rozvoji cestovního ruchu v regionu a tím splní hlavní cíl práce.

## 7 ZÁVĚR

Primárním důvodem vypracování této práce bylo vytvoření návrhu projektu, který by napomohl rozvoji cestovního ruchu v části Šumavského podhůří. Vymezená oblast disponuje kulturně-historickými i přírodními hodnotami, které jsou ojedinělé a unikátní. Jejich rozmístění je ovšem velmi nerovnoměrné a následné využití tohoto potenciálu je podmíněno určitým provázáním jednotlivých částí do komplexního, koordinovaného a jednotně komunikovaného celku. Práce volně navazuje na výsledky a problémy oblasti, vyplývající ze zpracované bakalářské práce „Cestovní ruch a rekreace ve vybrané části Šumavy a jejího podhůří“. Na základě těchto skutečností a poznatků uvedených v teoretické části práce, bylo snahou navrhnout projekt, který by byl schopen řešit problematiku otázky vymezeného regionu.

Vzhledem k tomu, že nabídka atraktivit je nerovnoměrně rozmístěna a jednotlivé územní celky jsou různě propagovány, není pro vymezenou oblast jako celek v současném stavu možné vytvořit konkurenceschopný návod rozvoje cestovního ruchu. Řešením tohoto problému je možnost provázání jednotlivých míst a spojení doposud separovaných oblastí v konzistentní celek, který bude vykazovat synergický efekt a zajistí tak rozvoj cestovního ruchu s následným dopadem na rozvoj celého regionu. Tento předpoklad musí být podpořen myšlenkou a snahou každého územního celku, že společné působení bude mít větší prospěch pro všechny subjekty, než působení každého subjektu odděleně.

Vytvoření organizace destinačního managementu je část projektu, která bude řešit řízení a marketing oblasti. Jejím vzniku musí předcházet shoda všech zainteresovaných subjektů o její prospěšnosti a následné podpoře. V destinaci působí jak veřejný sektor, soukromý sektor, místní obyvatelé a návštěvníci. Tuto myšlenku lze aplikovat i na menší destinace jako je námi vymezené území. Pro jeho správné řízení je třeba zajistit určité materiálové a finanční podmínky. Tyto náklady se vracení do oblasti prostřednictvím násobných efektů cestovního ruchu, což je třeba si náležitě uvědomovat. Samotná organizace destinačního managementu je závislá na podpoře ostatních subjektů. Jako protislužbu jim zprostředkovává větší konkurenceschopnost a udržitelnost regionu jako celku. Působení organizace bude sledovat vizi, která směřuje k návštěvníkům a k prostředí regionu. Obecné cíle organizace byly stanoveny na základě uspokojování potřeb domácích a zahraničních zákazníků s využitím



přírodních a kulturně-historických předpokladů a ohledem na zásady udržitelnosti vyúsťujících v podpoře rozvoje cestovního ruchu v oblasti.

Pro možnost existence organizace destinačního managementu je třeba zajistit také určité materiální podmínky. V této potřebě jsem se opět vrátil k výsledkům bakalářské práce, kde byla zjištěna existence více objektů, které neměly využití a postupně chátraly. Zasadil jsem proto sídlo organizace do jedné takové budovy, která je odpovídající s ohledem na dispozici, dostupnost, vlastnická a majetková práva.

Financování projektu a jeho dvou etap je složitá záležitost, která si žádá zapojení více zdrojů krytí. Největším podílem na finančních prostředcích se podílí přestavba budovy. Tato etapa čerpá z vlastních zdrojů doplněných o investiční dotaci z Evropských zdrojů. Provoz víceúčelového centra pro cestovní ruch bude hrazen z příspěvků subjektů zapojených do organizace destinačního managementu. Organizace bude fungovat na bázi neziskové organizace, která bude závislá na pomoci a příspěvcích svých zakladatelů. Je nutné si uvědomit, že prospěch a výsledky práce destinačních manažerů nejsou viditelné ihned, nýbrž se projevují až za delší časové období. Ukázka toho, že lze takovouto filozofii realizovat můžeme vidět např. v Německu či Rakousku. Je ovšem nutné brát ohled na současnou situaci jednotlivých participujících členů. Myslím si, že realizace projektu je možná, ale s její realizací bych počkal. Myslím si, že subjekty v současnosti nevnímají dostatečně vážně cestovní ruch a jeho řízení jako hodnototvorný nástroj. Za současných podmínek by byla realizace takto složitého a náročného projektu dost obtížná. Je možné, že suma na jeho provedení by se mohla navýšit z důvodu nezapojení všech již zmíněných subjektů. V současnosti se může začít pracovat na projektu ve smyslu podpory vnímání cestovního ruchu, jako prostředku pro rozvoj regionu a myšlenky, že je dobré jej správně řídit a tím zvyšovat jeho pozitivní dopady na region. Projekt je koncipován tak, aby se dal využít v budoucnu. Proto není pevně zasazen do určitého časového období. Veškeré časové úseky jsou stanoveny podle dob trvání, protože dosavadní podmínky neumožňují realizaci projektu, která bude v relativně krátké době reálně možná.

## 8 SUMMARY

The primary reason for this thesis was to develop a proposal of tourism development project in selected part of Šumava foothills. The defined area has a cultural-historical and natural values, which are rare and unique. Their distribution is very uneven. For use of this potential would be link of individual parts into a comprehensive, coordinated and unified communicate in whole. The solution to this issue is linking the individual sites and in a consistent whole, which will have a synergistic effect. This impact may be indicated by the formation destination management organization. Founding a destination management organization is part of the project, which will address the management and marketing areas. For its proper is necessary to ensure a certain material and financial conditions. Seat of the DMO I decided to have one of the unused buildings in the defined area. The general objectives of the organization are based on meeting the needs of domestic and foreign customers using natural and cultural-historical conditions respected principles of sustainability, resulting in the promotion of tourism development.

Financing of the project and its two phases is a complex matter that requires the involvement of certain sources of coverage. The biggest cost of funds is involved in remodeling the building. This stage will be covered from its own resources supplemented by a grant from the EU. Operation of a multipurpose center for tourism will be covered from contributions of funded subject. I think the project is possible, but its implementation would wait. I think the current players do not perceive seriously enough the value for region of tourism and its management. Under current conditions would be the implementation of this complex and challenging project is quite difficult. In the present work can begin on the project in terms of promoting the perception of tourism as a means for regional development and the idea that it's best to properly manage and thereby increase its positive impact on the region.

The project is designed that it could be used in the future. Therefore, it is firmly set in a concrete time period. All time periods are determined by the duration of time, because the current conditions do not allow the project to be in a relatively short period of time reasonably possible.

## 9 SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAGGIO, R. et al. *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Clevedon: Channel view publications, c 2008. 259 s. ISBN 978-1-84541-087-2.

BÁRTA, F. et al. *Krajina v České republice*. 1. vyd. Praha: Consult, 2007. 399 s. ISBN 80-903482-3-8.

BIČÍK, I. & PERLÍK, R. *Lokální rozvoj na Šumavě: Sborníky z výzkumu na Šumavě – sešit 4*. Vimperk: Správa NP a CHKO Šumava, 2010, 187 s. ISBN 978-80-87257-06-7.

BÍNA, J. (2002). Hodnocení potenciálu cestovního ruchu v obcích České republiky. *Urbanismus a územní rozvoj*, 5(1), 2–11.

BÍNEK, J. et al. *Průmysl cestovního ruchu* [online]. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní ruch, 2008. [citováno 2011-11-03] 264 s. Dostupné z : < <http://www.garep.cz/publikace/prumysl-cestovniho-ruchu.pdf> > ISBN 987-80-87147-06-1.

BLANKENBURG, B., VRISSIMO, J. & WILTSIE, G. *OECD Tourism Trends and Policies 2010*. 1. vyd. OECD publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-92-64-07741-6.

BLAŽEK, J. & UHLÍŘ, D. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, klasifikace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2002. 211 s. ISBN 80-246-0384-5.

BOHÁČOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7400-111-6.

CENIA. *Posuzování vlivů na životní prostředí (EIA): O posuzování vliv na životní prostředí* [online]. 2012 [citováno dne 2012-02-11]. Dostupné z: < [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGRIBRY](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGRIBRY) >.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon o obcích*. In: *Sbírka zákonů*. 2000. č. 128. Dostupné z: < [http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html) >.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí*. In: *Sbírka zákonů*. 2001, č. 100. Dostupné z: < [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGRIBRY/\\$FILE/zakon\\_uz.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGRIBRY/$FILE/zakon_uz.pdf) >.

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon o územním plánování a stavebním řádu*. In: *Sbírka zákonů*. 2006. č. 183. Dostupné z: < <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/stavebni/> >.

ČTYROKÝ, J. & MAIER, K. *Ekonomika územního rozvoje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 144 s. ISBN 80-7169-644-7.

DASGUPTA, D. *Tourism marketing* [online]. New Delhi: Dorling Kindersley, 2011. [citováno 2012-02-10] 281 s. ISBN 978-81-317-3182-6. Dostupné z: < <http://books.google.cz/books?id=oXWAEjcG-FsC&pg=PA73&dq=marketing+mix+in+tourism&hl=cs&sa=X&ei=liE1T4P3GsTNhAffhqXzAQ&ved=0CFEQ6AEwBQ#v=onepage&q=marketing%20mix%20in%20tourism&f=false> >.

DOKOUPIL, J. et al. *České pohraničí: Bariéra nebo prostor zprostředkování?* 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 296 s. ISBN 80-200-1051-3.

DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V. & NĚMEC V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.

DVOŘÁKOVÁ Z. et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DWYER, L. *The discovery of tourism economics*. 1. vyd. Bingley: Emerald Group Publishing, 2011. 293 s. ISBN 978-0-85724-681-3.

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 255 s. ISBN 80-7178-367-6.

FERRELL, O.C. & HARTLINE, M.D. *Marketing strategy* [online]. 5. vyd. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2011 [citováno dne 2012-02-10]. ISBN 978-0-538-46738-4. Dostupné z: < [http://books.google.cz/books?id=Lt12ggizMhIC&printsec=frontcover&dq=marketing+strategy&hl=cs&sa=X&ei=zAc1T\\_rUAYWBhQfBv-icAg&sqi=2&redir\\_esc=y#v=onepage&q=marketing%20strategy&f=false](http://books.google.cz/books?id=Lt12ggizMhIC&printsec=frontcover&dq=marketing+strategy&hl=cs&sa=X&ei=zAc1T_rUAYWBhQfBv-icAg&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20strategy&f=false) >.

FORET, M. & FORETOVÁ, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 178 s. ISBN 80-247-0207-X.

FORT, J. & SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FYALL, A. & GARROD, B. *Tourism marketing: A collaborative approach*. Clevedon: Channel view publications. c 2005. 383 s. ISBN 1-873150-89-3.

GOELDNER, CH., R. & RITCHIE, J. R. B. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. 11. vyd. New York: Wiley, 2009. 623 s. ISBN 978-0-470-08459-5.

GOODSITES.CZ. *Památky: Kašperské hory* [online]. 2011 [citováno dne 2011-12-09]. Dostupné z: < <http://www.pamatkykasphory.cz/> >.

HÁJEK, T. & HRABÁNKOVÁ, M. *Management cestovního ruchu*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 82 s. ISBN 80-7040-580-5.

HAYWARD, P. *Leisure and tourism: Heinemann GNVQ interediete* [online]. Baht: Heinemann Educational Publishers, 2004. ISBN 0-435-45596-6. Dostupné z: < [http://books.google.cz/books?id=ygz6v4r-w\\_kC&pg=PT108&dq=marketing+mix+in+tourism&hl=cs&sa=X&ei=liE1T4P3GsTNhAffhqXzAQ&ved=0CGkQ6AEwCQ#v=onepage&q=marketing%20mix%20in%20tourism&f=false](http://books.google.cz/books?id=ygz6v4r-w_kC&pg=PT108&dq=marketing+mix+in+tourism&hl=cs&sa=X&ei=liE1T4P3GsTNhAffhqXzAQ&ved=0CGkQ6AEwCQ#v=onepage&q=marketing%20mix%20in%20tourism&f=false) >.

HESKOVÁ, M. et al. *Marketing*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003. 191 s. ISBN 80-7040-620-8.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORNER, S. & SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: Aplikovaný marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

HRABÁNKOVÁ, M. et al. *Faktory regionálního rozvoje a jejich vliv na sociálně – ekonomický potenciál regionu*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. 111 s. ISBN 978-80-7204-752-9.

HRABÁNKOVÁ, M. et al. *Identifikace sociálně-ekonomických podmínek rozvoje horských a podhorských oblastí*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 218 s. ISBN 978-80-7204-581-5.

CHVOJKOVÁ, A. et al. *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007 – 2013*. 1. vyd. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku, 2007. 183 s. ISBN 978-80-86684-43-7.

JÁČ, I. et al. *Jedinečnost obce v regionu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 203 s. ISBN 978-80-7431-038-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy* [online]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 [citováno dne 2012-02-10]. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. Dostupné z: < [http://books.google.cz/books?id=LkethvGI24gC&pg=PA130&dq=marketingová+strategie&hl=cs&sa=X&ei=nAc1T9naIoK2hQeiup2AAg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=marketingová%20strategie&f=false](http://books.google.cz/books?id=LkethvGI24gC&pg=PA130&dq=marketingová+strategie&hl=cs&sa=X&ei=nAc1T9naIoK2hQeiup2AAg&redir_esc=y#v=onepage&q=marketingová%20strategie&f=false) >.

JANEČEK, P. *Cestovní ruch a rekreace ve vybrané části Šumavy a jejího podhůří*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. Bakalářská práce. Vedoucí práce Josef Navrátil. 116 s.

JANEČKOVÁ, L. & VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

JURDANA, S. D. (2009). Specific knowledge for managing ecotourism destinations. *Tourism and Hospitality Management* 15 (2), 267-278.

KASPERK.CZ. Hrad Kašperk – oficiální stránky: Historie hradu [online]. 2011 [citováno dne 2011-12-09]. Dostupné z: < <http://www.kasperk.cz//kasperk-historie-hradu-kasperk> >.

Katedra cestovního ruchu, (2006). *Technické památky v produktech cestovního ruchu: vrstva lokalizace technických památek v měřítku 1 : 500 000, JTSK* [CD-ROM]. Tábor: Katedra cestovního ruchu.

KIRÁLOVÁ, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2003. 173 s. ISBN 80-86119-56-4.

KISLINGEROVÁ, E. et al. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KÖNIG, P. et al. *Rozpočet a politiky Evropské unie: Příležitosti pro změnu*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 630 s. ISBN 978-80-7400-011-9.

KOTLER, P. et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 987-80-247-1545-2.

KOUDELKA, J. Petrovice: Historie [online]. 2011 [citováno dne: 2011-12-18]. Dostupné z: < [http://www.petroviceususe.cz/page/ramy\\_historie.htm](http://www.petroviceususe.cz/page/ramy_historie.htm) >.

KOUTSKÝ, J. & RUMPL, P & SLACH, O. *Měkké faktory regionálního rozvoje*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. 186 s. ISBN 978-80-7368-435-8.

KUČEROVÁ, I. *Ekonomika se zaměřením na cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: IDEA Servis, 1997. 153 s. ISBN 80-85970-14-7.

LACINA, K. *Regionální rozvoj a veřejná správa*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2007. 70 s. ISBN 978-80-86754-74-1.

MACHÁČEK, J. *Ekonomické souvislosti využívání kulturně historických lokalit*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. 122 s. ISBN 80-245-0756-0.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

MALÁ, V. et al. *Cestovní ruch a Evropská unie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. 174 s. ISBN 80-2450084-1.

MAREK, D. & KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

MARIOT, P. *Geografia cestovného ruchu*. 1. vyd. Bratislava: VEDA, 1983. 248 s.

MĚSTO HARTMANICE. *Informace o města: Současnost* [online]. c 2001 – 2011 [citováno dne 2011-12-09]. Dostupné z : < <http://www.muhartmanice.cz/index.php?page=112&lag=&lang=cz> >.

MORRISON, A., M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.

NAVRÁTIL, J. *Jak psát BP a DP* [online]. 2012 [citováno dne 2012-04-10]. Dostupné z: < <https://sites.google.com/site/studuji/jak-psat-bp-a-dp> >.

NAVRÁTIL, J. *Kostra BP NS, ver. 1(11.2.20011)* [online]. c2011 [citováno dne 2011-02-20]. Dostupné z: <http://moodle09.ef.jcu.cz/mod/resource/view.php?id=7431>.

NAVRÁTIL, J., PÍCHA, K., & HŘEBCOVÁ, J. (2010). The importance of historical monuments for domestic tourists: The case of South-western Bohemia (Czech Republic). *Moravian Geographical Reports* 18(1), 14–30.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

NOVACKÁ, L. *Cestovní ruch a Európska Únia*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2010. 150 s. ISBN 978-80-89393-26-8.

PALA, P. *Manuál k aplikaci JanMap v.2.4.7* [online]. c2008 [cit. 2009-04-27]. Dostupné na: < <http://janitor.cenia.cz/www/public/manual/janmap/index.html> >.

PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 224 s. ISBN 80-247-1014-5.

PAPANTONIOU, P. C. *Marketing: The complete awakening* [online]. London: P.A.S.S. Publications, 1992 [citováno dne 2012-02-10]. 404 s. ISBN 1-872684-19-X. Dostupné z: < <http://books.google.cz/books?id=m8411y6qrXUC&pg=PA127&dq=marketing+mix&hl=cs&sa=X&ei=4kY1T4DIG8W0hAfQ2aXzAQ&ved=0CGIQ6AEwCA#v=onepage&q=marketing%20mix&f=false> >.

PÁRTLOVÁ, P. & VÁCHAL, J. *Regionální projektování: Studijní opora pro kombinované studium – Magisterský studijní program* [online]. 2010 [citováno dne 2011-11-25]. Dostupné z: < <http://moodle09.ef.jcu.cz/course/view.php?id=349> >.

PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

PETRŮ, Z. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea Servis, 1999. 107 s. ISBN 80-85970-29-5.



PÍCEK, M. et al. *Cestovní ruch na Šumavě: Rozvojový koncept udržitelného cestovního ruchu – Akční program*. 2. vyd. Stachy: Regionální rozvojová agentura Šumava, o.p.s., 2007. 48 s..

RAIS, K. & SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

RETOUR A ŠUMAVA. *Kultura a památky v Hartmanicích* [online]. c 1996 – 2010 [citováno dne 2011-12-09]. Dostupné z: <  
<http://www.retour.cz/mesta/hartmanice/kultura.htm> >.

RITCHIE, J. R. B., & CROUCH G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. (1. vydání). Oxon: CABI Publishing.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů: Příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocování*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

ROUŠAR, I. *Projektové řízení technologických staveb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2602-1.

RŮŽIČKOVÁ, P. *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

RYGLOVÁ, K., BURIAN, M. & VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch: podnikatelské principy a příležitosti v praxi* 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SHARPLEY, R. & TELFER, D.,J. *Tourism and development: Concepts and issues*. Clevedon: Channel view publications, c 2002. 397 s. ISBN 1-873150-35-0.

SIEBER, P. *Studie proveditelnosti (Feasibility study) : metodická příručka*. Verze 1.4. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004.

SRPOVÁ, J., VEBER, J. et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

SUMAVANET.CZ[a]. *Kašperské Hory a okolí: základní údaje* [online]. c 1997-2011 [citováno dne 2011-12-09]. Dostupné z: <  
<http://www.sumavanet.cz/khory/zaklad.asp> >.

SUMAVANET.CZ[b]. *Modrava a okolí: základní údaje* [online]. c 1997-2011 [citováno dne 2011-12-13]. Dostupné z: < <http://www.sumavanet.cz/modrava/zaklad.asp> >.

SUMAVANET.CZ[c]. *Modrava a okolí: Historie, současnost* [online]. c 1997-2011 [citováno dne 2011-12-13]. Dostupné z: < <http://www.sumavanet.cz/modrava/historie.asp> >.

SUMAVANET.CZ[d]. *Prášíly a okolí: Základní údaje* [online]. c 1997-2011 [citováno dne 2011-12-13]. Dostupné z: < <http://www.sumavanet.cz/prasily/zaklad.asp> >.

SUMAVANET.CZ[e]. *Rejštejn a okolí: Základní údaje* [online]. c 1997-2011 [citováno dne 2011-12-23]. Dostupné z: < <http://www.sumava.net/rejstejn/zaklad.asp> >.

SUMAVANET.CZ[f]. *Rejštejn a okolí: Památky a zajímavosti* [online]. c 1997-2011 [citováno dne 2011-12-23]. Dostupné z: < <http://www.sumava.net/rejstejn/historie.asp> >.

SUMAVANET.CZ[g]. *Srní a okolí: Základní informace* [online]. c 1997-2011 [citováno dne 2011-12-23]. Dostupné z: < <http://www.sumava.net/srni/zaklad.asp> >.

SUMAVANET.CZ[h]. *Srní a okolí: Historie a současnost* [online]. c 1997-2011 [citováno dne 2011-12-23]. Dostupné z: < <http://www.sumava.net/srni/historie.asp> >.

SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994. 256 s.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. et al. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TICHÝ, M. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, J. et al. *Management II*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.

VYSTOUPIL, J. et al. *Atlas cestovního ruchu České republiky*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006. 154 s. ISBN 80-239-7256-1.

VYSTOUPIL, J. et al. *Návrh nové rajonizace cestovního ruchu ČR*. 1. vyd. Olomouc: Masarykova univerzita, 2007. 98 s. ISBN 978-80-210-4263-6.

WOKOUN, R. & MALINOVSKÝ, J. et al. *Regionální rozvoj: Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

ZÁJMOVÉ SDRUŽENÍ PRÁVNICKÝCH OSOB STŘEDNÍ POŠUMAVÍ [a]. *Hlavňovice* [online]. c 2007 – 2011 [citováno dne 2011-12-09]. Dostupné z: <  
<http://www.posumavi.cz/index.php?page=193&m=8> >.

ZÁJMOVÉ SDRUŽENÍ PRÁVNICKÝCH OSOB STŘEDNÍ POŠUMAVÍ [e]. *Velhartice* [online]. c 2007 – 2011 [citováno dne 2011-12-23]. Dostupné z: <  
<http://www.posumavi.cz/index.php?page=206&m=3> >.

ZÁJMOVÉ SDRUŽENÍ PRÁVNICKÝCH OSOB STŘEDNÍ POŠUMAVÍ [d]. *Mokrosuky* [online]. c 2007-2011 [citováno dne 2011-12-13]. Dostupné z: <  
<http://www.posumavi.cz/index.php?page=203&m=7> >.

ZÁJMOVÉ SDRUŽENÍ PRÁVNICKÝCH OSOB STŘEDNÍ POŠUMAVÍ [b]. *Chlistov* [online]. c 2007 – 2011 [citováno dne 2011-12-09]. Dostupné z: <  
<http://www.posumavi.cz/index.php?page=200&m=6> >.

ZÁJMOVÉ SDRUŽENÍ PRÁVNICKÝCH OSOB STŘEDNÍ POŠUMAVÍ [c]. *Kolinec* [online]. c 2007 – 2011 [citováno dne 2011-12-09]. Dostupné z: <  
<http://www.posumavi.cz/index.php?page=201&m=2> >.

## 10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Přehled aktivit jednotlivých etap.....	46
Tabulka 2	Vybavení DMO, Infopointu a muzea.....	60
Tabulka 3	Rozpočet stavební akce.....	61
Tabulka 4	Náklady celkem za projekt a první rok provozu.....	62
Tabulka 5	Zdroje krytí.....	62
Tabulka 6	Cash flow výstavby objektu.....	63
Tabulka 7	Cash flow zřízení DMO, Infopointu a muzea.....	65
Tabulka 8	Harmonogram projektu – předinvestiční fáze.....	69
Tabulka 9	Harmonogram projektu – investiční fáze, provozní fáze.....	70

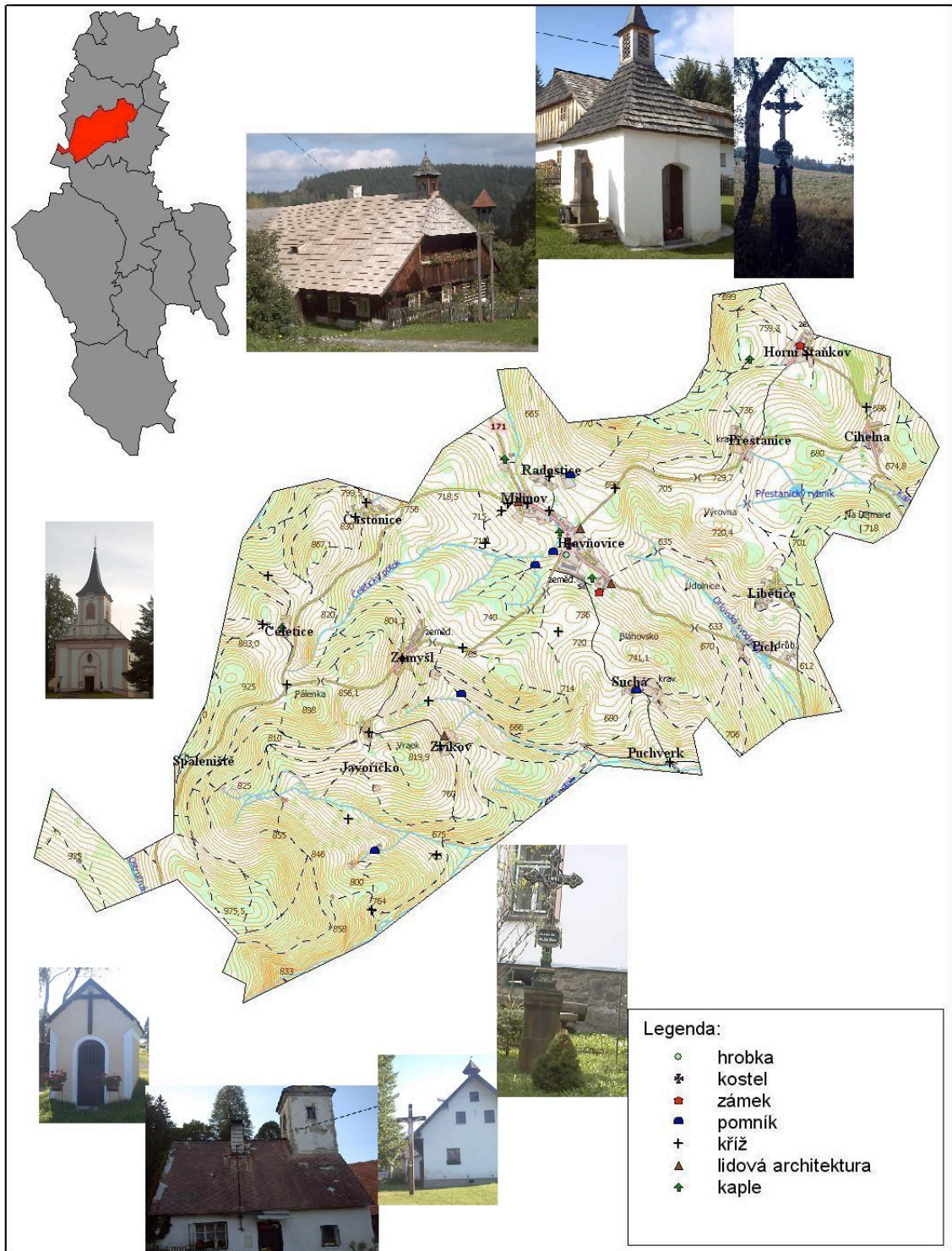
## 11 SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1.</i>	Vztah k životnímu prostředí.....	37
<i>Obrázek 2.</i>	Působení místa ve vztahu s očekáváním.....	38
<i>Obrázek 3.</i>	Počet památek ve sledované oblasti.....	39
<i>Obrázek 4.</i>	Lokalizace projektu.....	42
<i>Obrázek 5.</i>	Počet ubytovacích zařízení podle obcí.....	44
<i>Obrázek 6.</i>	Věk a pohlaví respondentů.....	48
<i>Obrázek 7.</i>	Fáze životního cyklu.....	48
<i>Obrázek 8.</i>	Délka dovolené.....	49
<i>Obrázek 9.</i>	Typ cestování.....	50
<i>Obrázek 10.</i>	Vize, Cíle DMO.....	51
<i>Obrázek 11.</i>	Organizační schéma projektu rekonstrukce stavby.....	55
<i>Obrázek 12.</i>	Organizační schéma DMO.....	55
<i>Obrázek 13.</i>	Schéma vztahů v členské základně.....	56
<i>Obrázek 14.</i>	Vývoj cash flow výstavby objektu.....	64
<i>Obrázek 15.</i>	Vývoj cash flow zřízení DMO, Infopointu a muzea.....	66

## **12 SEZNAM PŘÍLOH**

1. Hlavní ověřovací mapa s kulturně-historickými předpoklady
2. Mapa stavební parcely (katastr)
3. Mapa stavební parcely (ortofoto)
4. Mapa stavby (katastr)
5. Mapa stavby (ortofoto)
6. Fotogalerie
7. Katalog rizik

# Hlavňovicko



2 km



Zdroj: Vlastní zpracování

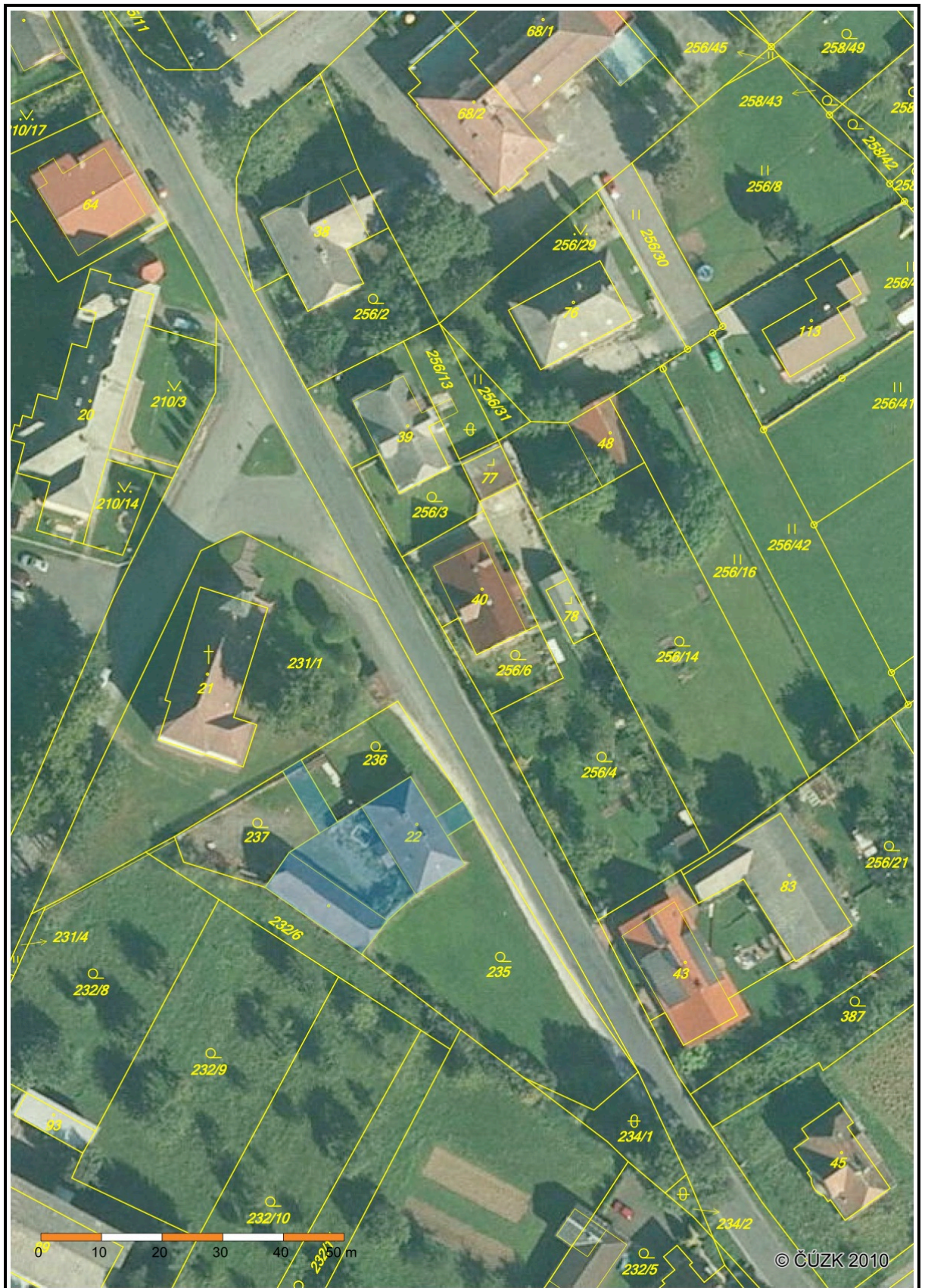
# Mapa stavební parcely



Zdroj: Český úřad zeměměřický a katastrální, 2012



Mapa stavební parcely v zobrazení ortofoto



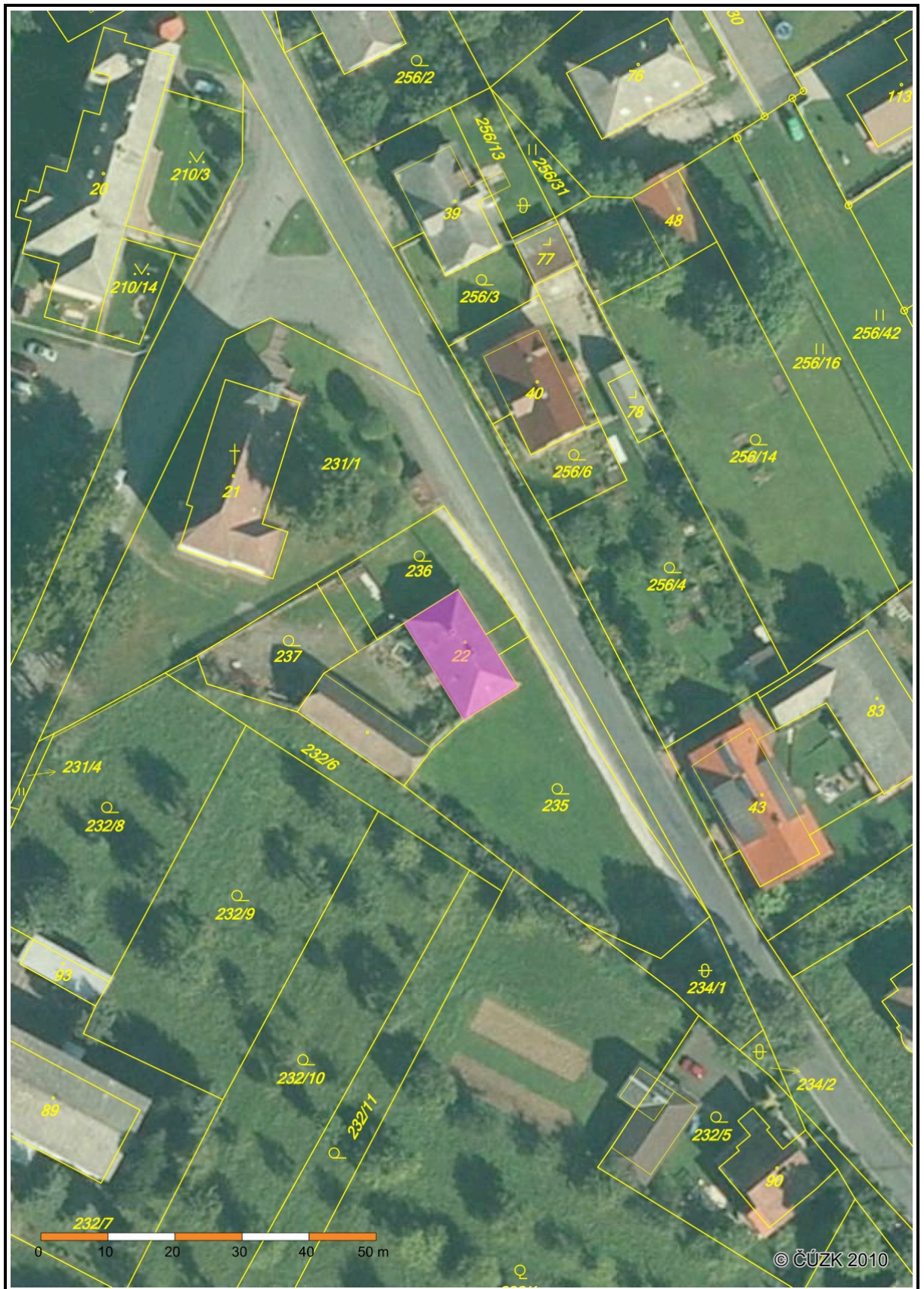
Zdroj: Český úřad zeměměřický a katastrální, 2012

# Mapa stavba



Zdroj: Český úřad zeměměřický a katastrální, 2012

# Mapa stavba ortofoto



Zdroj: Český úřad zeměměřický a katastrální, 2012

## Fotogalerie



Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

## Katalog rizik

<b>Stavebně - technologická a projekční rizika</b>					
<b>skupina rizika</b>	<b>riziko</b>	<b>popis důsledku</b>	<b>dopad rizika</b>	<b>pravděpodobnost</b>	<b>význam</b>
projekční riziko	riziko projektové dokumentace	změna projektu, prodloužení, finanční ztráta	velký	střední	vysoký
stavební	riziko stavby	prodloužení, finanční ztráta	velký	vysoká	kritický
	riziko překročení stavebních nákladů	finanční ztráta	střední	vysoká	vysoký
	riziko znečištění lokality	prodloužení, finanční ztráta, znemožnění dosažení cíle	nízký	střední	malý
riziko lokality	riziko stávajícího objektu	zrušení, finanční ztráta, prodloužení	střední	nízká	malý
	riziko dostupnosti lokality	prodloužení, přerušení projektu, finanční ztráta	velký	nízká	střední
	riziko vlastnictví lokality	prodloužení, odškodnění	střední	nízká	malý
	riziko stavu lokality	prodloužení, přerušení projektu, finanční ztráta	střední	nízká	malý
	riziko rozvodných sítí	prodloužení, přerušení projektu, finanční ztráta	střední	vysoká	vysoký
	riziko územního plánu	zpoždění, odložení prací, finanční ztráta, znemožnění realizace	nízký	nízká	zanedbatelný
	riziko stavebního povolení	zpoždění, odložení prací, prodloužení, finanční ztráta	střední	nízká	malý
	riziko kulturněhistorického dědictví	zpoždění, odložení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
	riziko ochrany přírody	zpoždění, odložení prací, prodloužení jednání, finanční ztráta	nízký	nízký	zanedbatelný



riziko chybné technologie	riziko vady v průběhu realizace	prodloužení, finanční ztráta	střední	střední	střední
	riziko v průběhu životnosti projektu	prodloužení, finanční ztráta	střední	střední	střední
	riziko chybné technologie	prodloužení, finanční ztráta, poškození vlastních nebo cizích zařízení	střední	střední	střední
	riziko technologické nedostatečnosti	finanční ztráta	nízký	střední	malý
	riziko neočekávaného přerušení dodávky energií	prodloužení, finanční ztráta, poškození vlastních nebo cizích zařízení	nízký	nízká	zanedbatelný

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Kreditní rizika</b>					
<b>skupina rizika</b>	<b>riziko</b>	<b>popis důsledku</b>	<b>dopad rizika</b>	<b>pravděpodobnost</b>	<b>význam</b>
riziko nesplnění závazků	riziko dostupnosti	prodloužení, ukončení projektu, finanční ztráta	vyšoký	střední	vyšoký
	riziko nedodržení závazků	prodloužení, ukončení projektu, finanční ztráta	vyšoký	střední	vyšoký
	selhání protistrany	ukončení projektu, finanční ztráta, ztráta reputace	vyšoký	střední	vyšoký
	riziko koncentrace	prodloužení, finanční ztráta, zastavení projektu	vyšoký	střední	vyšoký
	riziko zamítnutí partnerství	prodloužení, finanční ztráta	vyšoký	nízká	střední

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Tržní rizika</b>					
<b>skupina rizika</b>	<b>riziko</b>	<b>popis důsledku</b>	<b>dopad rizika</b>	<b>pravděpodobnost</b>	<b>význam</b>
riziko poptávky	inflační riziko	finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
riziko zvýhodnění konkurence	úrokové riziko	finanční ztráta, náklady na zajištění rizika	nízký	nízká	zanedbatelný
ostatní tržní rizika	měnové riziko	finanční ztráta, náklady na zajištění rizika	nízký	nízká	zanedbatelný

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Vnější rizika</b>					
<b>skupina rizika</b>	<b>riziko</b>	<b>popis důsledku</b>	<b>dopad rizika</b>	<b>pravděpodobnost</b>	<b>význam</b>
politická rizika	riziko selhání vlády	prodloužení, zastavení projektu, finanční ztráta	střední	nízká	malý
	nadnárodní politické riziko	prodloužení, zastavení projektu, finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
vyšší moc	riziko přírodní katastrofy	prodloužení, zvýšení nákladů, ukončení projektu	vysoký	nízká	střední
	riziko terorismu	prodloužení, zvýšení nákladů, ukončení projektu	vysoký	nízká	střední
	riziko válečného konfliktu	prodloužení, zvýšení nákladů, ukončení projektu	vysoký	nízká	střední
ostatní rizika	legislativní riziko	prodloužení, finanční ztráta	vysoký	střední	vysoký
	daňové riziko	prodloužení, finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
	riziko dodatečných povolení	prodloužení, finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
	riziko situace v odvětví	prodloužení, finanční ztráta	vysoký	střední	vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Strategická rizika</b>					
<b>skupina rizika</b>	<b>riziko</b>	<b>popis důsledku</b>	<b>dopad rizika</b>	<b>pravděpodobnost</b>	<b>význam</b>
smluvní rizika	riziko odpovědnosti třetím stranám	finanční ztráta	střední	nízká	malý
	riziko změny smlouvy	prodloužení, finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
	riziko porušení obecně závazných předpisů	prodloužení, finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
	riziko strategického rozhodnutí	prodloužení, finanční ztráta, znemožnění realizace, snížení reputace	vysoký	nízká	střední

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Operační rizika</b>					
<b>skupina rizika</b>	<b>riziko</b>	<b>popis důsledku</b>	<b>dopad rizika</b>	<b>pravděpodobnost</b>	<b>význam</b>
rizika související se zařízením	riziko vstupů	finanční ztráta, snížení kvality	střední	střední	střední
	riziko údržby, oprav, modifikace a adaptace	finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
	riziko nízké zůstatkové hodnoty	finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
rizika související s lidmi	riziko neodpovídajících pracovních sil	prodloužení, finanční ztráta	vysoký	střední	vysoký
	riziko nezastupitelnosti	prodloužení, finanční ztráta	vysoký	střední	vysoký
	riziko nedostatku lidských zdrojů	prodloužení, finanční ztráta	střední	střední	střední
	riziko pracovních právních sporů	prodloužení, finanční ztráta	nízký	nízká	zanedbatelný
	riziko selhání lidského faktoru	prodloužení, finanční ztráta	vysoký	střední	vysoký
bezpečnostní rizika	riziko podvodu, nelegálního jednání	prodloužení, finanční ztráta	vysoký	střední	vysoký
	riziko bezpečnosti technologických systémů	prodloužení, finanční ztráta	střední	střední	střední
	riziko poškození, krádeže	prodloužení, finanční ztráta	střední	nízká	malý

Zdroj: Vlastní zpracování