

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavy
a jejího podhůří

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

Autor
Bc. Veronika Stodolová

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika STODOLOVÁ**
Osobní číslo: **E10687**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Vypracování projektu rozvoje 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 Rolínek, Ph.D.
děkan

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


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří vypracovala 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 dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 16. 4. 2012

.....

Bc. Veronika Stodolová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce, panu RNDr. Josefu Navrátilovi, Ph.D., za přípravu pracovních materiálů zveřejněných v kurzu Moodle EF JU v ČB „Navrátil – Diplomová práce“, umožnění jejich využití v textu mé diplomové práce, za metodické vedení, odbornou pomoc a ochotu při zpracovávání této diplomové práce.

Chtěla bych poděkovat majitelům penzionu, kteří mi poskytli informace potřebné k vypracování mé diplomové práce.

Dále bych také chtěla poděkovat Martinovi Dvořákovi a své rodině, kteří mi byli oporou.

OBSAH

1	Úvod	1
2	Literární rešerše	2
2.1	Ubytovací a stravovací služby a jejich zařízení.....	2
2.2	Management a marketing cestovního ruchu	5
2.3	Tvorba projektů a podnikatelských záměrů.....	9
2.3.1	Projektové řízení.....	9
2.3.2	Podnikatelský záměr.....	10
2.4	Možnosti financování projektů.....	12
2.5	Cestovní ruch v řešené oblasti.....	14
3	Cíle práce.....	17
3.1	Cíle	17
3.1.1	Hlavní cíl:	17
3.1.2	Dílčí cíle:	17
4	Metodika.....	18
4.1	Metodika studie proveditelnosti	18
4.2	Metodiky dílčích částí studie proveditelnosti.....	19
4.2.1	Úvodní informace	19
4.2.2	Popis podstaty projektu a jeho etap.....	19
4.2.3	Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix.....	21
4.2.3.1	Analýza trhu a odhad poptávky.....	21
4.2.3.2	Marketingová strategie.....	21
4.2.3.3	Marketingový mix.....	22
4.2.4	Management projektu a řízení lidských zdrojů	22

4.2.5	Technické a technologické řešení projektu	23
4.2.6	Dopad projektu na životní prostředí	23
4.2.7	Zajištění dlouhodobého majetku	23
4.2.8	Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)	23
4.2.9	Finanční plán a analýza projektu	23
4.2.10	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	25
4.2.11	Analýza a řízení rizik	25
4.2.12	Harmonogram projektu	25
4.2.13	Závěrečné hodnocení projektu	26
5	Shrnutí výsledků analýzy trhu	27
5.1	Analýza poptávky	27
5.2	Analýza nabídky	28
5.3	Návrhy optimalizace využití území cestovním ruchem	28
6	Projekt	30
6.1	Úvodní informace	30
6.2	Popis podstaty projektu a jeho etap	30
6.2.1	Popis penzionu	31
6.2.2	Financování projektu	32
6.2.3	Etapy projektu	33
6.3	Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix ..	34
6.3.1	Analýza nabídky	34
6.3.2	Analýza poptávky	36
6.3.3	Odhad poptávky	38
6.3.4	Marketingová strategie	40
6.3.5	Marketingový mix	40
6.4	Management projektu a řízení lidských zdrojů	42

6.5	Technická a technologická řešení projektu	43
6.6	Dopad projektu na životní prostředí	44
6.7	Zajištění investičního majetku.....	45
6.8	Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek).....	47
6.9	Finanční plán a analýza projektu	49
6.9.1	Kalkulace	49
6.9.2	Analýza bodu zvratu.....	52
6.9.3	Finanční plán průběhu nákladů a výnosů	53
6.9.4	Finanční plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů).....	54
6.10	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	55
6.10.1	Čistá současná hodnota.....	55
6.10.2	Index rentability.....	56
6.10.3	Doba návratnosti.....	57
6.11	Analýza a řízení rizik.....	57
6.12	Harmonogram projektu.....	59
6.13	Závěrečné shrnující hodnocení projektu.....	59
7	Závěr.....	61
8	Summary.....	63
9	Seznam pramenů a použité literatury	65
10	Seznam tabulek.....	71
11	Seznam obrázků.....	72
12	Seznam příloh.....	73
13	Přílohy	74

1 ÚVOD

Hlavním cílem mé diplomové práce je vypracování projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří, kterou tvoří tyto obce: Bohdalovice, Černá v Pošumaví, Frymburk, Horní Planá, Hořice na Šumavě, Lipno nad Vltavou, Loučovice, Malšín, Přední Výtoň, Světlík, Větrní a Vyšší Brod. Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu je konkrétně lokalizován v obci Frymburk a je vypracován na základě Studie proveditelnosti, podle které je popsán investiční záměr, posouzena jeho realizovatelnost a z finančního hlediska též zhodnocena efektivnost využití potenciálně vložených prostředků.

Návrh projektu je vypracován pod názvem *Rekonstrukce penzionu za účelem rozšíření nabídky i pro zimní sezónu*. Smyslem tohoto projektu je poskytování ubytovacích služeb i v zimních měsících díky nainstalování nového topného zařízení.

V rámci naplnění dílčích cílů se budu v diplomové práci mimo jiné zabývat identifikací příležitostí na trhu cestovního ruchu ve vybrané oblasti. Pro identifikaci těchto příležitostí mi poslouží provedená analýza trhu v bakalářské práci, na kterou tato diplomová práce navazuje. Z výsledků analýzy poptávky můžeme určit profil účastníka cestovního ruchu, tudíž i potenciálního návštěvníka sledovaného penzionu, a to ve vztahu k předpokladům cestovního ruchu a atraktivitám, které se na sledovaném území nacházejí.

Dále také určím optimální technické a majetkové zajištění projektu. Uvedu výčet potřebného investičního majetku a souvisejících služeb, a nutná technická opatření pro nainstalování topného zařízení.

Náplní diplomové práce bude také vymezení dvou variant finančního zajištění projektu, a to z vlastních zdrojů a formou podnikatelského úvěru. Pro každou variantu financování bude provedena kalkulace nákladů, analýza bodu zvratu, finanční plán průběhu nákladů a výnosů, finanční plán průběhu cash flow, a také hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu.

V závěrečném shrnujícím hodnocení projektu bude posouzena realizovatelnost, efektivita a z dlouhodobého hlediska i udržitelnost a prospěšnost navrženého projektu pro danou oblast z hlediska rozvoje cestovního ruchu.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Ubytovací a stravovací služby a jejich zařízení

Účastníci cestovního ruchu mohou své potřeby uspokojovat jednak volnými statky, jimiž rozumíme působení vlastností rekreačního prostoru (sluneční svit, čistý vzduch, vliv moře, klid a podobně), jednak také hmotnými statky (zbožím) a užitnými efekty nehmotného charakteru (službami) (Orieška, 1999).

Orieška (1999) označuje služby cestovního ruchu jako činnosti nehmotného charakteru, jejichž výsledkem je buď individuální, nebo společensky užitečný efekt. Nejčastěji se služby cestovního ruchu člení podle jejich druhu, jež se podílejí na uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu, a které se stávají nedílnou součástí trhu cestovního ruchu. Jsou to především služby (Malá, 1999): přepravní, ubytovací, stravovací, sportovně rekreační, kulturní, společensko zábavné, lázeňské, zprostředkovatelské, informační, průvodcovské, obchodu, směnářské, pojišťovnické, pro motoristy, servisní a opravářské, půjčoven, zdravotnické, komunální, horské, služby celnic a hraničních přechodů, sociálně hygienické a další.

Pro účely diplomové práce, bude se tato kapitola dále věnovat popisu ubytovacích a stravovacích služeb, které tématicky souvisejí s navrhovaným projektem.

Základním předpokladem k provozování podnikatelské činnosti na trhu cestovního ruchu, ubytování a stravování jsou hmotné podmínky, kde lze tuto činnost zajišťovat (například provozovny restauračního stravování, bufety, hostince, výčepy, bary, hotely, motely, botely, penziony, kempy, chatové osady, turistické ubytovny, prázdninové tábory a ostatní zařízení hromadného ubytování). Ve většině případů se jedná o majetek nemovitého charakteru. Uvedená zařízení mohou být přímo ve vlastnictví podnikatele a nebo mohou být provozována na základě nájemní smlouvy (Beránek, 2004).

Ubytovací služby a jejich zařízení

Ve starověku byly pokoje součástí soukromých bytů a obytných domů, a cestující byli téměř jako členy rodiny. Teprve s rozvojem železniční, automobilové a letecké dopravy se zvyšovala potřeba zajistit odpovídající ubytování pro účastníky cestovního ruchu. Rozmach železniční dopravy přinesl městské hotely, automobilová doprava přinesla motely

a letecká doprava vedla k rozmachu ubytovacích zařízení uvnitř nebo v blízkosti letišť (Goeldner, & Ritchie, 2009).

Ubytovací služby umožňují přechodné ubytování mimo místo obvyklého pobytu účastníka cestovního ruchu včetně uspokojení jeho dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným pobytem souvisejí (Jakubíková et al., 1997). Jejich součástí jsou také služby, které s pobytem hosta v ubytovacím zařízení souvisejí. Jedná se například o podávání informací, úschovu zavazadel a jejich přepravu v ubytovacím zařízení, buzení hostů, půjčování společenských her, úschovu cenností v hotelovém trezoru, rezervování míst v odbytových střediscích, zprostředkování telefonických hovorů, podávání telegramů, prodej vybraných druhů zboží, časopisů, literatury, upomínkových předmětů, květin, praní a žehlení prádla, čištění a žehlení oděvů, sekretářské a další služby (Orieška, 1999).

Hotely jsou základní provozní jednotkou ubytovacích služeb. Jde o zařízení s recepcí, službami a dalším příslušenstvím, které nabízí ubytování a ve většině případů také i možnost stravování (Galvasová et al., 2008). Kromě hotelů patří k tradičním ubytovacím zařízením i penziony, motely, ubytovací hostince. Na významu nabývají i hotely, aparthotely (hotely s apartmány), byrohotely, respektive rezidence (apartmány s kanceláři), horstely (horshotely, ubytovací zařízení umožňující hostům jízdu na koni, mají vlastní prostory k ustájení koní) a jiné. Mezi doplňkové ubytovací zařízení patří chaty, bungalovy, rotely (přívěsné vozy k autobusům či autobusy vybavené k sezení i přespání), kempy a všechna ostatní sezónní zařízení. Ostatní ubytovací zařízení tvoří ubytování ve studentských kolejích a domovech mládeže v době, kdy nejsou využívány pro svůj původní účel (Orieška, 1999).

Stravovací služby a jejich zařízení

Pro účastníka cestovního ruchu jsou nezbytné i další základní služby - služby stravovací, které uspokojují základní potřebu člověka, potřebu výživy. S účastí na mezinárodním cestovním ruchu však představuje stravování nejen nasycení, ale i možnost seznámit se s určitým specifickým prvkem kultury daného národa či regionu. Poznání gastronomických produktů z daného regionu může být i samo motivem účasti na cestovním ruchu (Malá et al., 2002).

Stravovací službou rozumíme výrobu, přípravu a rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání v rámci provozování hostinské živnosti, ve školní jídelně, menze, při stravování osob vykonávajících vojenskou službu, v rámci zdravotních a sociálních služeb včetně

lázeňské péče, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu (Beránek, 2004).

Stravovací zařízení se pro účely statistického sledování člení do dvou velkých skupin (kategorií), a to na restaurace a bary (Orieška, 1999).

Kategorie „restaurace“ jsou jednotky, které slouží především k podávání hlavních jídel během dne, nebo poskytují nabídku, která může hlavní jídla nahradit. Do této kategorie řadíme provozovny typu restaurace, pohostinství, jídelní železniční vozy, motorest, samoobslužná restaurace, bufet, bistro (fast food), občerstvení, kiosky (Malá et al., 2002). Nejtypičtějším a nejrozšířenějším stravovacím zařízením jsou restaurace (Galvasová et al., 2008).

Kategorie „bary“ jsou provozovny, které nabízejí zákazníkům uspokojení především společensko-zábavních potřeb (Malá et al., 2002). Mezi ně náleží denní bary (gril bar, snack bar, aperitiv bar, lobby bar, pezzerie), noční bary (noční klub, vareté, dancing, diskotéka), a dále provozovny specializované na podávání nápojů – vinárna, kavárna, espresso, hostinec, pivnice, výčep (Orieška, 1999).

Účastníci cestovního ruchu během svého pobytu většinou využívají stálou síť provozoven veřejného stravování v daném místě, která je určena i pro potřeby místních obyvatel. Především hotely připravují účastníkům cestovního ruchu zvláštní nabídku stravování v rámci svých komplexních služeb (Malá et al., 2002):

- ubytování se snídaní
- polopenze (snídaně a jedno hlavní jídlo – většinou večeře)
- plná penze (snídaně, oběd, večeře)
- all inclusive (celodenní stravování i nápoje jsou zahrnuty v ceně pobytu)

2.2 Management a marketing cestovního ruchu

Pro účely diplomové práce, bude tato kapitola vztažena k ubytovacím službám, které tématicky souvisejí s navrhovaným projektem.

Pojmem **management** (řízení) lze označovat skupinu lidí vykonávající řídicí funkce v hotelu, nebo se tento pojem ztotožňuje s jednotlivými funkcemi. V takovém případě se jedná o organizační management, personální management a finanční management. Management hotelu je označován jako proces plánování, rozhodování, organizování, komunikování, motivování, kontroly a užití všech zdrojů hotelu ke stanovení a dosažení cílů hotelu (Indrová, 1996).

Kučerová (1997) rozděluje obecně manažerskou činnost do čtyř základních oblastí, a to na plánování, organizaci, řízení a kontrolu.

Principem **plánování** je zobecněná zkušenost, kterou lidský subjekt prožil v minulosti a na jejímž základě je schopen uspořádat své záležitosti tak, aby do budoucna minimalizoval negativní zkušenosti (Kučerová, 1997). Obsahem plánování je určování cílů hotelu, prostředků k jejich dosažení, určování termínů splnění dílčích úkolů a jejich kontrola. Jde tedy o nastínění budoucího dění na základě předchozího vývoje hotelu, vývoje poptávky, cen a světové ekonomiky (Indrová, 1996). Odhad očekávané budoucí poptávky představuje velmi důležitý prvek ve všech plánovacích činnostech manažera. Je zřejmé, že přesné předpovědi poptávky cestovního ruchu jsou nezbytné pro efektivní plánování ze strany podniků v cestovním ruchu, zejména vzhledem k pomíjivosti služeb (Song, & Guo, 2008).

Nejviditelnější složkou manažerské činnosti je **řízení**. Nejedná se pouze o rozhodovací pravomoce. Touto činností se označuje schopnost přesvědčit všechny pracovníky hotelu, že mají společné cíle a že jen koordinací individuálních zájmů dosáhnou těchto cílů (Kučerová, 1997). Při řízení se projevují osobnostní rysy manažera. Existují tři typy manažerů – demokratický, autokratický a liberální. V praxi existuje celá řada mezitypů, které jsou kombinací uvedených stylů řídicí práce (Beránek, & Kotek, 2003).

Neoddělitelnou součástí managementu hotelu je **kontrola**. Pod tímto pojmem se rozumí nepřetržitý proces porovnávání stavu dosaženého se stavem žádoucím, to je zjišťování plnění stanovených cílů. Je důležitá nejen pro udržování morálky pracovníků, ale měla by vždy vytvářet zpětnou vazbu pro hotelový management (Kučerová, 1997).

Další oblast managementu, **organizace**, se týká zabezpečení potřebných zdrojů ke splnění stanovených cílů. Základem úspěšné organizace práce je její dělba mezi jednotlivé pracovníky účastníci se hotelového provozu. Dělba práce umožňuje delegování části pravomocí na podřízené struktury pro urychlení a zpružnění pracovního procesu v hotelu (Kučerová, 1997).

Výše uvedená charakteristika hotelového managementu je spíše vztažena k velkým firmám. V případě malých hotelů či penzionů, které jsou financovány z osobních finančních prostředků jejich majitelů, je organizační struktura neformální. Majitelé zastávají většinu práce a pracovníky zaměstnávají jen podle potřeby (Getz, Carlsen, & Morrison, 2003).

Jedním ze základních prvků managementu je i problematika marketingu cestovního ruchu.

Definice **marketingu cestovního ruchu** existuje celá řada. Liší se jak rozsahem, tak i způsobem chápání. Marketing znamená průzkum trhu, jeho částečné formování a přizpůsobení se firmy tržním trendům. V současné době je marketing chápán jako podnikatelský přístup, který se snaží najít rovnováhu mezi výrobcem služby (cestovní kanceláře, hotely, restaurace, dopravce a podobně) a účastníkem cestovního ruchu (Kučerová, 1997).

Morrison (1995) popisuje šest obecných specifíků marketingu cestovního ruchu, kterými se odlišuje od marketingu zboží. První typickou charakteristikou je **nehmotný charakter služeb**. Před zakoupením služeb je nemůžeme posuzovat nejrůznějšími způsoby, jak je to děláno u zboží. Službu nelze ohmatat, ochutnat, vyzkoušet a prozkoušet před nákupem. Dále je to **charakter výroby**. Většina služeb je vyráběna a spotřebována na témže místě na rozdíl od výrobků, které jsou vyráběny, kompletovány a fyzicky dopraveny na místo prodeje. **Pomíjivost služeb** je dána tím, že služby se nedají vyrábět na sklad jako výrobky. Služby a čas potřebný k jejich realizaci nelze skladovat. Příkladem je večeře na oslavu narozenin, která má význam pouze v určitém čase. Jejich životnost je jeden den a méně. Dalším specifíkem jsou **distribuční cesty**. V cestovním ruchu existuje velký počet zprostředkovatelů (organizátoři zájezdů, smluvní manažeři, cestovní kanceláře, pořadatelé konferencí a pracovních setkání). Nákup služeb se realizuje prostřednictvím zmíněných zprostředkovatelů, avšak nejde o žádnou fyzickou přepravu. **Podmíněnost nákladů** v odvětví cestovního ruchu je charakterizována jako nemožnost přesně určit výši fixních a variabilních nákladů při realizaci služby. Někteří zákazníci vyžadují větší pozornost než jiní a charakter

požadovaných služeb není možné nikdy přesně stanovit. Posledním obecným specifikem marketingu služeb je **vázanost služeb na jejich poskytovatele**. Služby jsou neoddělitelné od jedince, který je poskytuje. Příkladem mohou být tenisové spolky ve střediscích cestovního ruchu, kde jsou hostiteli tenisové hvězdy pořádající exhibiční utkání a výlety provázené významnými odborníky. Tyto sportovní osobnosti představují hlavní atrakci, bez které by nebyla zajištěna stejná odezva.

V odborné literatuře se uvádí i další charakteristiky služeb, a to neoddělitelnost a heterogenita. **Neoddělitelností** se rozumí, že zákazníci ve větší či menší míře musejí být přítomni při vykonávání služby (například trénink na sportovním hřišti), a někdy jsou dokonce sami součástí procesu poskytování služeb (například samoobslužná restaurace). **Heterogenita** je dána individualitou objednatele služby a jakým způsobem spolu jednají. Ne každá služba je vhodná pro danou skupinu lidí (Williams, & Buswell, 2003).

Potřeby účastníků cestovního ruchu

V současné době je nutné poznat potřeby zákazníků a na jejich základě vytvořit produkt. Rozpoznání a následné uspokojení potřeb hostů je hlavním úkolem poskytovatele ubytovacích a stravovacích služeb. Potřeby je možné rozdělit do dvou skupin, potřeby základní podle Maslowovy hierarchie (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, společenské potřeby, potřeby uznání a sebeocení, potřeby seberealizace) a potřeby turistické (potřeba klidu a odpočinku, potřeba změny, potřeba uvolnění od konvencí, potřeba kontaktu a komunikace) (Beránek, & Kotek, 2003).

Marketingový mix

Z charakteru služeb cestovního ruchu je odvozen specifický marketingový mix – osm „P“ marketingu pohostinství a cestovního ruchu: Product (výrobek, produkt), Promotion (propagace, marketingová komunikace), Place (místo, distribuční cesty), Price (cena), People (pracovníci, lidé), Partnership (spolupráce, kooperace), Packaging (sestavování balíků služeb), Programming (programová specifikace balíků služeb) (Minář et al., 1996).

Produkt – V cestovním ruchu je výrobek tvořen podstatnou částí nehmotného charakteru, kterou zákazník přijímá jednorázově a také pouze on ji subjektivně hodnotí (Minář et al., 1996).

Cena – Cena ovlivňuje nejen objem prodeje, ale i image výrobku (Goeldner, & Ritchie, 2009). Tvorba cen ubytovacích služeb je ovlivněna řadou činitelů. Mezi ně patří umístění,

zařízení ubytovací jednotky a pokoje, úroveň nabízených služeb, roční období a den v týdnu (Horner, & Swarbrooke, 2003).

Marketingová komunikace – Důležitá je správná volba komunikačního média, které v dané situaci bude nejúčinnější. Upoutá pozornost zákazníka a povede k následnému nákupu produktu cestovního ruchu (Hesková, 1997). Promotion se tradičně opírá o šest hlavních nástrojů: reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, direct marketing a internet (Foret, & Foretová, 2001).

Distribuční cesty – Distribuční cestou se rozumí způsob, jakým bude prezentována nabídka služeb potenciálním zákazníkům. Mohou být přímé (hledat si zákazníky sám) nebo nepřímé (spolupracovat se zprostředkovateli) (Beránek, & Kotek, 2003). Hlavními distribučními kanály pro většinu ubytovacích zařízení jsou cestovní agentury (Horner, & Swarbrooke, 2003).

Lidé – V cestovním ruchu je tento nástroj marketingové mixu velmi významný. Lidský faktor zde vystupuje ve dvou podobách (Hesková, 1997). Na jedné straně jsou to pracovníci, kteří poskytují služby, a na straně druhé jsou to hosté, kteří tyto služby spotřebovávají (Beránek, & Kotek, 2003). Zaměstnanci firem cestovního ruchu jsou důležitou součástí poskytované služby, jelikož jejich kvalifikace, výběr, výchova a motivace hrají klíčovou roli (Kučerová, 1997).

Spolupráce – Tento nástroj představuje nutnost vzájemné spolupráce organizací poskytujících tzv. komplementární služby. Ke vzájemné spolupráci dochází mezi následujícími subjekty: dodavatelé (ubytovací a stravovací zařízení, zábavná střediska, organizace služeb), zprostředkovatelé (cestovní kanceláře, tour operátoři, dealeři) a přepravci (aerolinie, autodopravci, železnice, lodní doprava) (Hesková, 1997).

Programování – Pomáhá firmám poskytující služby v cestovním ruchu minimalizovat „neprodejné zásoby“, to znamená neobsazené pokoje, místa u stolu nebo v dopravním prostředku. Pro omezení těchto nedostatků se programově tvoří nabídka služeb, jako například víkendové zájezdy do měst či středisek cestovního ruchu, pořádání kurzů a dalších podobných aktivit v centrech cestovního ruchu, zvýhodněné zájezdy pro důchodce mimo sezónu, slevy v restauracích v době mimo tzv. „špičky“ a podobně (Kučerová, 1997).

Kompletace balíků služeb – Aby firmy působící v cestovním ruchu zvýšily zajímavost a případně vytvořily něco jedinečného, musí svoji nabídku pojmout jako komplex služeb, ve kterém se vzájemně doplňují, rozšiřují a posilují jednotlivé body. Tento komplex služeb,

vzniká ze spolupráce a partnerství více organizací, které své dobré služby prezentují společně (Foret, & Foretová, 2001). Příkladem takového balíčku služeb může být plavba po moři spojená s ubytováním, stravováním, zábavou na lodi, rekreačními aktivitami a pobřežními výlety. Kvalita jednotlivých služeb v balíčku a způsob jejich provedení přispívají ke spokojenosti hostů z celé dovolené (Laws, 2004).

2.3 Tvorba projektů a podnikatelských záměrů

2.3.1 Projektové řízení

V současné době roste význam projektového řízení vzhledem k rychle probíhajícím změnám v podnikatelském prostředí. Pro řízení těchto změn a zavádění nových produktů, kvůli stálému zkracování jejich životních cyklů, je možno využívat techniky řízení projektů. Dalšími faktory, které mají vliv na rostoucí význam projektového řízení, jsou globální konkurence, exploze znalostí, zvyšující se zaměření na zákazníka, zmenšování velikostí firem a podobně (Fiala, 2002).

Pro pochopení projektového řízení je důležité si nejprve definovat pojem projekt. Existuje spousta definic tohoto slova, avšak shodují se v základních charakteristikách. Projekt lze chápat jako výsledek materiální či nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. Projekt je realizován mimo běžnou podnikatelskou činnost. Jedná se o aktivitu časově omezenou, realizovanou pouze jedenkrát bez opakování, je tudíž jedinečný. Při startu projektu není zřejmý jeho úspěch (Fiala, 2002).

Projekt má dvě funkce. Za prvé definuje nějaký cíl, změnu, budoucí stav – projektový produkt, a za druhé ukazuje cestu k dosažení této změny – projektový management (Skalický, & Vostracký, 2003).

Každý projekt je potřeba vypracovat, naplánovat a posléze i řídit jeho realizaci. Souhrnně pro tuto činnost se používá pojem management (řízení) projektu. Jeho součástí jsou manažerské činnosti, které jsou neopakovatelné a je tudíž vyloučen rutinní postup. Management projektu je určitou filozofií přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování dané strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik (Němec, 2002). Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení zejména

svou dočasností a v přidělení zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu. Pokud jsou dosaženy cíle u managementu projektu, projekt končí, pokud je dosaženo cílů u operativního managementu, jsou stanoveny nové cíle a práce jednotky pokračuje (Svozilová, 2006).

Práce na projektu musí mít svůj logický postup. Zkušený projektový manažer postupuje tak, že se ptá na čtyři základní otázky (Němec, 2002, s. 30):

- příčiny – proč, za jakým účelem má projekt vypracovat?
- způsob – jak, kým a čím bude činnost v projektovaném objektu prováděna?
- místo – odkud, kudy a kam povedou hmotné, energetické a informační toky v objektu a kde, na jakých plochách, v jakých budovách se bude daný proces konat?
- čas – kdy, odkdy, dokdy, jak dlouho potrvá výstavba a posléze vlastní činnost v projektovaném objektu?

Během procesu prochází projekt řadou fází, ve kterých se mění úkoly, organizace a zdroje (Fiala, 2002). Fotr a Souček (2005) rozlišují čtyři fáze života projektu: předinvestiční, investiční, provozní a ukončení provozu a likvidace. Jednotlivé fáze projektu jsou popsány v kapitole 4.2.2 Popis podstaty projektu a jeho etap.

2.3.2 Podnikatelský záměr

Pod pojmem podnikatelský záměr rozumíme určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Externí uplatnění podnikatelského záměru má značný význam tehdy, když firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V takovémto případě je nutno přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Poskytovatelem kapitálu může být například banka, která pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika. Firma proto musí kvalitně zpracovat podnikatelský záměr, který by významně podpořil získání potřebného kapitálu (Fotr, & Souček, 2005).

Podnikatelský záměr by měl obsahovat realizační resumé, charakteristiku firmy a jejich cílů, organizaci řízení a manažerský tým, přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie, shrnutí a závěry a nakonec přílohy (Fotr, & Souček, 2005).

Součástí **realizačního resumé** by měl být název a adresa firmy, telefonické a faxové spojení, kontaktní osoby, charakteristika výrobku, respektive služby, které jsou náplní projektu, strategické zaměření firmy na příštích tři až pět let, zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových osob firmy ve vztahu k určenému podnikatelskému projektu, finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, očekávaný roční výnos pro investora a podobně (Zuzaňák, 1997).

Charakteristika firmy a jejích cílů by měla postihnout jak historii firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií (Fotr, & Souček, 2005).

Třetí část podnikatelského záměru, **organizace řízení a manažerský tým**, by měla obsahovat organizační schéma, charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků, politiku odměňování, vymezení dlouhodobých záměrů a cílů, stanovení klíčových řídicích pozic a základní přístup k řízení firmy (Fotr, & Souček, 2005).

Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu se týká analýzy trhu a tržní konkurence, marketingové strategie, výrobní kapacity a výrobního programu, materiálů, technologie a výrobního zařízení, umístění, pracovních sil, organizace a řízení, finančních plánů a prognóz hospodářských výsledků a analýzy rizika projektu (Zuzaňák, 1997).

Další část podnikatelského záměru, **shrnutí a závěry**, by měla obsahovat shrnutí základních aspektů a časový harmonogram realizace podnikatelského záměru. Z harmonogramu by měly být patrné termíny, ve kterých má investor vynaložit potřebné finanční prostředky (Zuzaňák, 1997).

V **přílohách** je vhodné uvést detaily podnikatelského záměru, například technické výkresy, fotografie, výsledky marketingových výzkumů (Zuzaňák, 1997), výkazy zisku a ztrát, rozvahu a peněžní toky, propočty kritických bodů, reference významných firem či osobností a jiné (Fotr, & Souček, 2005).

Při zpracovávání podnikatelského záměru je nutné brát v úvahu i požadavky, které jsou na něj kladeny (Fotr, & Souček, 2005):

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů,
- demonstrovat výhodu produktu či služby pro uživatele, respektive zákazníka,

- orientovat se na budoucnost, to znamená, čeho chce firma dosáhnout,
- být co nejméně optimistický a realistický,
- ne být příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, jelikož to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu,
- ne být však ani příliš pesimistický, jinak by byl projekt pro investora málo atraktivní,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě použití bankovního úvěru k financování projektu,
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

2.4 Možnosti financování projektů

Vlastník projektu může financovat svůj investiční záměr buď z vlastních zdrojů nebo z cizích zdrojů. Vlastních zdrojů využívá tehdy, když disponuje s dostatečným množstvím finančních prostředků. Pokud nedisponuje dostatečným kapitálem k financování projektu, může si zajistit financování formou různých bankovních úvěrů (Možnosti financování projektu – eDotace.cz, 2011) či strukturálních fondů Evropské unie.

Strukturální fondy

K hlavním prioritám Evropské unie patří snižování rozdílů mezi regiony a vyrovnávání odlišné sociální a ekonomické situace členských zemí při zachování jejich kulturních a historických hodnot. Účelem strukturálních fondů je prostřednictvím rozvojových programů a projektů snižovat rozdíly v úrovni různých regionů a zaostalost nejvíce znevýhodněných oblastí. V současné době existují dva strukturální fondy (Tauer et al., 2009):

- Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) – byl zřízen za účelem financování strukturální pomoci prostřednictvím regionálních rozvojových programů zacílených na nejvíce postižené regiony a snižování rozdílů mezi regiony.

- Evropský sociální fond (ESF) – jeho hlavním posláním jsou investice na rozvoj lidských zdrojů, boj s nezaměstnaností a rozvoj trhu práce v oblasti zvyšování konkurenceschopnosti zejména malých a středních podniků a rovných příležitostí pro všechny v přístupu na trh práce.

Bankovní úvěry

Bankovní úvěry jsou další cestou, jak získat externí finanční zdroje na investice. Jedná se o různé formy dlouhodobých dluhů vznikajících individuální smlouvou mezi věřitelem a dlužníkem. Realizují se konkrétní dohodou s bankami a jinými finančními institucemi. Nejběžnější jsou termínové úvěry a půjčky na rozšiřování dlouhodobého majetku a jsou nazývány investičními úvěry (Marek et al., 2009).

Finanční úvěry se dělí na úvěry krátkodobé (s dobou splatnosti do jednoho roku), střednědobé (s dobou splatnosti do pěti let) a úvěry dlouhodobé (s dobou splatnosti nad pět let). Dlužník je povinen platit úrok za poskytnutí bankovního úvěru a ostatní výdaje spojené s jeho získáním (bankovní poplatky). Výše úroku je ovlivněna zejména bonitou klienta a dobou splatnosti kapitálu. Krátkodobý kapitál bývá zpravidla levnější než ten dlouhodobý kapitál, jelikož v delším časovém horizontu roste riziko věřitelů. Za větší riziko je požadován větší výnos pro věřitele (Veber, Srpová et al., 2008).

Banky poskytují bankovní úvěr na základě žádosti. K žádosti musí firma doložit podnikatelský plán a účetní výkazy (tři roky zpětně) pro rozbor pohledávek a závazků podniku, zejména údaje o pohledávkách po lhůtě splatnosti. Na základě předložených podkladů zkoumají banky finanční zdraví podniku, přičemž důležitým ukazatelem je generování zisku z provozní činnosti a dostatečný podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. Za vyhodnocení bonity žadatele o bankovní úvěr a zpracování úvěrové smlouvy si banky účtují poplatky v řádech desítek tisíc Kč. Za poskytnutí krátkodobého úvěru požadují banky ručení oběžným majetkem, nejčastěji pohledávkami. A za poskytnutí dlouhodobého bankovního úvěru vyžadují banky jednak zástavu majetku, podepsání směnky, nebo kombinaci uvedených způsobů. Finanční prostředky jsou uvolňovány bankou účelově, proti daňovým dokladům (Veber, Srpová et al., 2008).

Při čerpání bankovního úvěru si dlužník může snížit daňový základ o úroky z úvěru, které jsou daňově uznatelným nákladem. Pro využití tohoto daňového efektu je nutné dosahovat kladného výsledku hospodaření (Veber, Srpová et al., 2008).

2.5 Cestovní ruch v řešené oblasti

Šumava se rozprostírá v příhraniční oblasti jihozápadních Čech. V současném administrativním vymezení zasahuje tato významná turistická oblast území okresů Klatovy, Prachatice a část okresu Český Krumlov. Z pohledu regionálního uspořádání je pak rozdělena do dvou krajů: Plzeňského a Jihočeského (Pícek et al., 2007)

V rámci mé bakalářské práce na téma Cestovní ruch a rekreace ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří mi byly přiděleny tyto obce a jejich katastrální území: Horní Planá, Černá v Pošumaví, Frymburk, Přední Výtoň, Loučovice, Vyšší Brod, Lipno nad Vltavou, Větřní, Hořice na Šumavě, Bohdalovice, Světlík a Malšín. V diplomové práci navazuji na výše již zmíněnou bakalářskou práci a navrhuji projekt týkající se sledovaného penzionu nalézající se na katastrálním území Frymburk.

Území na Šumavě má příznivé podmínky pro cestovní ruch (Stříbrná, 2008), které jsou dané jejími přírodními, kulturně-historickými a rekreačními atraktivitami. Pohraniční oblasti Šumavy jsou hojně zalesněné a málo obydlené. Bývají oblíbeným cílem turistů, kteří touží po klidnějších výletech a neporušené přírodě (Podhorský, 2003). Nenajdeme zde pouze nádhernou přírodu, ale i řadu cenných a krásných historických památek. Účastníci cestovního ruchu si mohou taktéž vybrat z nesčetných rekreačních aktivit.

V další části kapitoly bych se ráda stručně zmínila o jednotlivých atraktivitách, které tvoří lokalizační předpoklady cestovního ruchu. Pro lepší názornost jsem je rozdělila do základních skupin: přírodní předpoklady, kulturně-historické předpoklady, kulturní zařízení a akce, sportovní a zábavná zařízení a akce.

Přírodní předpoklady

První lokalitou, kde jsem prováděla dotazníkové šetření, byla Čertova stěna. Tento skalní útvar se nachází 3 km západně od Vyššího Brodu, ve výšce okolo 660 m n. m. (Balada, Boudová, Hubený, Jaroš, Štěpánek, & Vilímek, 2003). Z Čertovy kazatelny, která je tvořena žulovými výchozy, je krásný výhled do údolí řečiště Vltavy, zvané také jako Čertovy proudy, které je tvořeno mohutnými balvany. Z kazatelny se také nabízí krásný výhled na protilehlou horu Luč. Spojením rezervace Luč a Čertovy stěny vznikla Národní přírodní rezervace Čertova stěna (Balada et al., 2003).

Druhou lokalitou, kde jsem prováděla dotazníkové šetření, byly Vodopády sv. Wolfganga, které se nacházejí asi dva kilometry jihozápadně od vyšebrodského kláštera na říčce Menší Vltavice. Dostaneme se k nim po Opatovské stezce vedoucí lesnatou krajinou kolem řečiště s velkými balvany. Přes říčku Menší Vltavice pak vede dřevěný můstek, na kterém můžeme tiše obdivovat krásu přepadající vody přes veliké balvany, které tak tvoří ony vodopády (Balada et al., 2003).

Dominantní přírodní atraktivitou a z atraktivit vůbec je vodní nádrž Lipno, která se nachází na horním toku Vltavy (Balada et al., 2003). Přehrada Lipno s plochou kolem 4 870 ha je 48 km dlouhá a v nejširším místě u Černé v Pošumaví se její břehy vzdalují od sebe až 10 km (Obůrková, 2007). Levá část vodní nádrže je poměrně hustě osídlená. Převažují zde rekreační objekty. Na pravém břehu jsou jen rozptýlená drobná osídlení (Stříbrná, 2008). Vodní nádrž je rájem pro rybáře, milovníky vodních sportů a atraktivním místem pro ornitology. V jejím okolí se vyskytuje mnoho vzácných druhů vodních ptáků (Balada et al., 2003).

Kulturně-historické památky a atrakce

Třetí lokalitou, kde jsem prováděla dotazníkové šetření, byla zřícenina gotického hradu ze 13. století Vítkův Hrádek, nazývaný též Vítkův Kámen. Nachází se v obci Přední Výtoň na pravém břehu Lipenské přehrady ve výšce 1 053 m n. m. přibližně 4 km od česko-rakouských státních hranic (Hájek, 1995). Vyhlídková plošina Vítkova Hrádku skýtá svým návštěvníkům krásný pohled na Lipenskou přehradu a za jasného počasí i možnost výhledu na rakouské Alpy. Zřícenina hradu se nachází v Národním parku Šumava, jehož okolí nabízí účastníkům cestovního ruchu díky vyznačením trasám i možnost pěší turistiky, cykloturistiky a lyžařské turistiky (běžky) (Stříbrná, 2008).

Pod zříceninou gotického hradu Vítkův Hrádek se nachází osada Svatý Tomáš s gotickým kostelem sv. Tomáše (Obůrková, 2007) z 1. poloviny 14. století (Balada et al., 2003). Návštěvníci přicházející nebo odcházející z Vítkova Hrádku využijí příležitosti a alespoň nahlédnou do tohoto kostela.

Mezi duchovní památky můžeme zařadit i Cisterciácké opatství ve Vyšším Brodě, které patří k nejkrásnějším a také nejlépe zachovaným klášterům České republiky (Obůrková, 2007). Areál kláštera byl v roce 1995 vyhlášen národní kulturní památkou (Balada et al., 2003).

Kulturní zařízení a akce

I milovníci historie si v mé vymezené oblasti přijdou na své. V obci Horní Planá se nachází rodný dům a památník spisovatele Adalberta Stiftera. Jeho rodný dům slouží jako muzeum. Nachází se zde i česko-německo-rakouské centrum Adalberta Stiftera s knihovnou, přednáškovým sálem a galerií (Balada et al., 2003).

Dále mohou turisté navštívit pobočku pražského Poštovního muzea ve Vyšším Brodě. Muzeum je umístěno v raně barokní budově bývalého opatství cisterciáckého kláštera (Obůrková, 2007). „Expozice mapuje dějiny poštovníctví v českých zemích od roku 1526 do současnosti“ (Obůrková, 2007, s. 45)

V Hořicích na Šumavě se turistům nabízí k navštívení Muzeum pašijových her a Muzeum historických radiopřijímačů (Balada et al., 2003).

Sportovní a zábavná zařízení a akce

Kromě návštěv zajímavých atraktivit se zákazníkům cestovního ruchu nabízejí i různé aktivity, které vybraná oblast nabízí. Milovníci vodních sportů mohou využít zapůjčení loděk, kánoí nebo plachetnic. Zdejší cyklistické stezky a stezky pro pěší nabízejí krásné projížďky přírodou na kole, in-line bruslích či chůzi s holemi ve stylu nordic walking. Lipenské informační centrum nabízí zájemcům o aktivní dovolenou mnoho lákavých programů, a to například projížďky na koních, tandemové seskoky, potápění, zájezdy do třeboňských lázní, vyhlídkové lety letadlem i balonem a mnoho dalších (Obůrková, 2007). Kolem celé vodní nádrže Lipno se nachází bezpočet pláží. V případě ošklivého počasí či chladných dnů mohou milovníci koupání využít i aquaparku v Lipně nad Vltavou. V tom samém městě můžeme dále využít bobovou dráhu s kilometr dlouhým sjezdem korytem, který skýtá spoustu zatáček a tunel (Obůrková, 2007). V zimním období zde najdou uspokojení i milovníci zimních sportů. Nedaleko od obce Lipno nad Vltavou se nachází skiareál Lipno se sedmi sjezdovkami o průměrné délce jeden kilometr.

3 CÍLE PRÁCE

3.1 Cíle

3.1.1 Hlavní cíl:

Vypracování projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti.

3.1.2 Dílčí cíle:

C1: Identifikace příležitostí na trhu cestovního ruchu ve vybrané oblasti.

C2: Určení optimálního technického a majetkového zajištění projektu.

C3: Vymezení variant finančního zajištění projektu.

4 METODIKA

Diplomová práce navazuje na bakalářskou práci „Cestovní ruch a rekreace ve vybrané části Šumavy a jejího podhůří“. Pro její zpracování jsem využila výsledků analýz poptávky a nabídky cestovního ruchu z bakalářské práce. Celý návrh projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří je vypracován na základě Studie proveditelnosti (metodická příručka Ministerstva pro místní rozvoj) (Sieber, 2004a).

4.1 Metodika studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti, někdy též označována jako technickoekonomická studie, je dokument, který popisuje investiční záměr a to souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek. Slouží k posouzení realizovatelnosti projektu daného investičního záměru a z hlediska finančního též k zhodnocení efektivnosti využití potenciálně vložených prostředků, tedy ověření smysluplnosti projektu, a je zároveň i zásadním nástrojem samotného projektového řízení (Sieber, 2004a).

Tento materiál je v různých podobách využíván v podnikatelské sféře i veřejném sektoru při přípravě investičních záměrů. Studie je zpracovávána nejen v předinvestiční fázi projektu, ale i ve fázi investiční, respektive fázi provozní. Prostřednictvím důkladného plánu investičního projektu působí v roli materiálu vedoucího k investičnímu rozhodnutí vlastníka projektu, případně k rozhodnutí potenciálního věřitele (či poskytovatele dotace) o poskytnutí úvěru (respektive dotace). A v rámci investiční fáze je to materiál sloužící jako základní nástroj pozdějšího projektového managementu (Sieber, 2004a).

Studie proveditelnosti je rozdělena tématicky do samostatných kapitol, členěných podle problematiky, kterou v souvislosti s investičním záměrem řeší. Tyto tématicky samostatné kapitoly lze řešit krok za krokem, ale je nutné si uvědomit, že volba optimálního provedení, z hlediska jedné stránky projektu, může ovlivnit řešení ostatních témat. Je tedy nutné kontrolovat konsistenci nově zpracovaných částí s předchozími a nových oprav a zásahů. Jedná se o základní rys práce při jakémkoli projektovém řízení (Sieber, 2004a).

Jako druhým významným rysem lze označit obvykle nutnou variabilitu přístupů k jednotlivým řešeným problémům a tvůrčí přístup. Variabilita, která spočívá v přístupu k řešení, je dána neopakovatelností každého projektu. I když jsou projekty často řešeny

podobným způsobem, každý reálný investiční záměr je něčím originální, ať již novým prostředím, ve kterém je realizován, subjektem, který se o jeho realizaci rozhoduje nebo například časem, ve kterém se jeho realizace plánuje či ve kterém je uvažována jeho provozní část. Kvůli těmto rozdílům nemůžeme přistupovat k projektům pouze s nacvičenou odbornou rutinou, ale je třeba zabývat se každým projektem od počátku (Sieber, 2004a).

4.2 Metodiky dílčích částí studie proveditelnosti

Jak bylo uvedeno výše, studie proveditelnosti je rozdělena do určitých tématických okruhů, oblastí otázek k řešení, na které je si třeba odpovědět v průběhu zpracování studie proveditelnosti, respektive které je třeba položit. Následující osnova studie proveditelnosti respektuje obvyklou strukturu řešených problémů, a navíc zohledňuje některé formální náležitosti zpracování (Sieber, 2004a). Osnova studie proveditelnosti byla pro účely této diplomové práce upravena do následujících kapitol.

4.2.1 Úvodní informace

Na prostoru zhruba jedné stránky by měly ubýt uvedeny následující údaje: účel, pro který je studie proveditelnosti zpracována a k jakému datu, identifikační údaje o zadavateli, zpracovateli studie a příslušných kontaktních osobách (Sieber, 2004a).

4.2.2 Popis podstaty projektu a jeho etap

Tato kapitola komplexně popisuje hlavní charakteristiky projektu a jeho etap. Obsahuje název a smysl projektu, jaké služby budou díky projektu poskytovány a jaký problém řeší, kdo je investorem (respektive vlastníkem či provozovatelem) projektu, jaká je jeho lokalizace (kde bude investice zřízena a provozována), jakými etapami projekt prochází a čím jsou specifické. Pokud je řešení studie proveditelnosti nějakým způsobem variantní, je třeba tento způsob zde popsat tak, aby bylo možné rozlišit, zda je investiční varianta jedna, nebo jich je několik (Sieber, 2004a).

Odpovědět na výše uvedené otázky je nutné proto, aby po přečtení této části studie proveditelnosti byl uživatel a posléze i hodnotitel projektu maximálně srozuměn s tím, čeho se projekt a následující kapitoly týkají. V případě variantního zpracování je vhodné v některých případech zodpovědět tyto otázky pro každou variantu zvlášť (Sieber, 2004a).

Dále je důležité, aby se uživatel mohl snadno orientovat v etapách, kterými bude projekt procházet zejména s ohledem na to, jakým způsobem ovlivňují řešení jednotlivých dílčích problematik. Investiční záměr lze rozdělit do čtyř možných fází (etap) (Sieber, 2004a):

Předinvestiční etapa

Jedná se o období přípravných prací, ve kterém se projekt připravuje a rozhoduje se o jeho realizaci či zamítnutí. Z hlediska hotovostních toků sem spadají náklady na projektovou dokumentaci, administrativní náklady na přípravu projektu, náklady na zpracování ekonomických studií (samotné studie proveditelnosti a jiné). Důležité je, že vzniklé náklady v tomto období jsou irelevantní. Jedná se o utopené náklady, které investor vydá, ať již se investice uskuteční nebo nikoli a proto nejsou do rozhodování o realizovatelnosti či smysluplnosti projektu zahrnovány (Sieber, 2004a).

Této etapě by měla být věnována zvýšená pozornost, neboť úspěch či neúspěch daného projektu závisí ve značné míře na informacích a poznatcích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, získaných v rámci předprojektových analýz (Fotr, & Souček, 2011).

Investiční etapa

Jedná se o období od začátku investiční výstavby projektu do zahájení jejího provozu. Z hlediska hotovostních toků v tomto období obvykle převyšují výdaje nad příjmy (Sieber, 2004a).

Provozní etapa

Jedná se o období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení. Všechny řešené aspekty jako marketing, management, technické a technologické aspekty, dodavatelsko-odběratelské vztahy, vliv na životní prostředí, řízení pracovního kapitálu a celkové finanční řízení bývají nejnáročnější na plánování v rámci zpracování studie proveditelnosti právě pro toto období. Uvedené aspekty jsou rozhodující pro úspěšnost projektu (Sieber, 2004a).

Likvidační etapa (poprovozní fáze)

Jedná se o období, ve kterém se projekt již neprovozuje, nicméně stále ještě může a nemusí jeho předchozí existence ovlivňovat příjmy a výdaje investora, jakož i jeho organizační a jiné související aktivity. Pokud tyto příjmy a výdaje existují (například výnosy z prodeje, náklady na likvidaci zařízení) a jsou nezanedbatelné, musí se do hodnocení investice zahrnout, na rozdíl od výdajů a příjmů v předinvestiční etapě (Sieber, 2004a).

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

Kapitola popisuje všechny marketingové aspekty projektu. Jsou zde řešeny všechny odhady a doporučení týkající se potřeb konečných uživatelů, konkurenceschopnosti výstupů produktu privátních projektů a to v následující struktuře (Sieber, 2004a).

Pod pojmem marketing můžeme chápat soubor metod, přístupů a činností zaměřených na řešení problémů spojených právě s trhem, jeho rozvojem a vůbec všemi aktivitami, které jsou na něj zacíleny. Po každé službě či produktu existuje určitá poptávka a ta je dána potřebami subjektů, které ji tvoří a které hodlají tyto svoje potřeby prostřednictvím dané služby či výrobku (veřejného či komerčního), uspokojovat. Proto je třeba zabývat se otázkou, pro koho je služba určena, jaký problém tomuto subjektu řeší, v jakém rozsahu bude o tuto službu zájem a po jakou dobu, jakým způsobem zvýšit využívání takového výstupu, jak zajistit informovanost o existenci této služby a podobně (Sieber, 2004a).

4.2.3.1 Analýza trhu a odhad poptávky

Aby bylo možné rozhodnout a systematicky pojmenovat jednotlivé marketingové nástroje řízení a dala se stanovit jejich optimální varianta pro daný projekt, měla by fáze marketingového výzkumu předcházet fázi marketingového plánování. V průběhu výzkumu se jedná o získávání, analýzu a syntézu informací o trhu, na který jsou produkty daného projektu směřovány respektive o prostředí, ve kterém bude projekt provozován. Z analýzy trhu by měly vyplynout závěry týkající se zejména poptávky, potřeb a vlastností cílových subjektů (potenciálních zákazníků) a konkurence (Sieber, 2004a).

Poznání trhu, analýza poptávky a nabídky, vyjasnění konkurenční situace a jiné tvoří také východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix (Fotr, & Souček, 2005).

4.2.3.2 Marketingová strategie

Je-li k dispozici dostatek informací pro rozhodování, nic nebrání vyjádřit základní poslání projektu, jeho hlavní strategické cíle a cesty k jejich dosažení. To vše je obsahem marketingové strategie (Sieber, 2004a). Marketingová strategie nám říká, jak konkurovat s výrobky či službami podniku a jak dosáhnout stanovených cílů (Horáková, 2003). Níže jsou vymezeny následující pojmy:

Poslání projektu

Jedná se o prezentaci základních činností a funkcí ve vztahu k trhu respektive potenciálním uživatelům projektu (Sieber, 2004a).

Hlavní strategický cíl projektu

Hlavní strategický cíl projektu představuje celkový směr a konečný výsledek projektu, kterého má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo (Pártlová, & Váchal, 2010).

Zvolené strategie

Po stanovení cílů je třeba určit postupy k dosažení hlavního strategického cíle (Pártlová, & Váchal, 2010).

4.2.3.3 Marketingový mix

Marketingový mix nám vymezuje významné marketingové problémy pomocí 4P: produkt, price, promotion a place (Sieber, 2004a), které jsou uvedeny v kapitole 2.2.

Marketingovým mixem rozumíme soubor nástrojů, jimiž podnik může působit na své okolí a jejich pomocí uskutečňuje své záměry. Jeho základními součásti jsou výrobek, cena, komunikace a distribuce, které jsou někdy označovány jako čtyři P marketingu, jak je uvedeno výše (Boučková, 2003).

Koncepce 4P se na trh dívá z hlediska prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího. Například zvažuje-li zákazník nějakou nabídku, nemusí ji vidět očima prodávajícího. Prodávající vidí koncepci 4P jako disponibilní nástroje pro prodej, kterými působí na kupujícího (Jakubíková, 2008).

V kapitole 6.3.5 jsou popsána významná specifika investičního záměru vzhledem ke zmíněným čtyřem složkám (Sieber, 2004a).

4.2.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů

V této kapitole je řešena otázka samotného managementu projektu. Jedná se o veškeré plánování, organizování, řízení a kontrolu všech procesů, organizačních jednotek a veškerých lidských zdrojů (Sieber, 2004a).

4.2.5 Technické a technologické řešení projektu

Tato část studie proveditelnosti shrnuje veškeré podstatné technické a technologické aspekty projektu, jako je zvolená technologie, výhody a nevýhody těchto předpokládaných řešení, vyplývající možná technická rizika, potřebné energetické a materiálové toky, potřebné k údržbě a nákladnosti oprav a podobně (Sieber, 2004a).

Technická a technologická řešení se samozřejmě netýkají pouze samotného poskytování služeb projektu, ale jeho samotné výstavby (Sieber, 2004a).

4.2.6 Dopad projektu na životní prostředí

Tato kapitola popisuje veškeré kladné i záporné vlivy na životní prostředí, které plynou z realizace projektu (Sieber, 2004a).

4.2.7 Zajištění dlouhodobého majetku

Již v rámci této kapitoly je nutné vymezit jasně a úplně strukturu pořizovaného investičního majetku a zároveň rozpoznat a sepsat veškeré nutné materiálové dodávky (Sieber, 2004a).

4.2.8 Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)

V další kapitole následuje vymezení struktury a velikosti oběžného majetku, jaké druhy materiálu bude nutno skladovat a v jakých objemech (Sieber, 2004a).

4.2.9 Finanční plán a analýza projektu

Obsahem této části studie je komplexní finanční zohlednění předchozích bodů v následující struktuře (Sieber, 2004a):

- Kalkulace
- Analýza bodu zvratu
- Finanční plán
 - Plán průběhu nákladů a výnosů

- Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů)

Kalkulace

Hlavním úkolem kalkulace je spočítání vlastních nákladů, obvykle nějakého výkonu (služby). Aby bylo možné kalkulovat úplné náklady na jednotku výkonu, musíme být schopni oddělit náklady fixní od nákladů variabilních. Poté provedeme kalkulaci, tedy určitý písemný přehled složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici (Sieber, 2004a).

Analýza bodu zvratu

U analýzy bodu zvratu je důležité najít takový objem produkce výrobků (počtu poskytnutých služeb), při kterém budeme dosahovat nulové výše zisku. K tomu je zapotřebí členění nákladů na fixní a variabilní a znát jednotkovou cenu produkce (Sieber, 2004a).

Bod zvratu odvodíme ze vztahu celkové tržby = celkové náklady takto (Synek et al., 2003):

$$T = N \quad \Leftrightarrow \quad pq = F + bq \quad \Leftrightarrow \quad \text{bod zvratu} = F / (p - b), \text{ kde}$$

- T - jsou celkové tržby
- N – jsou celkové náklady
- p – cena za jednotku (cena výrobku)
- q – je počet prodaných výrobků
- F – fixní náklady
- b – variabilní náklady na jednotku

Finanční plán průběhu nákladů a výnosů

Při plánování nákladů a výnosů je nutné spočítat a shrnout jednotlivé druhy nákladových položek pro jednotlivá plánovaná období (roky, měsíce), jakož i stanovit jejich výsledné saldo, kterým je hospodářský výsledek projektu (rozdíl celkových výnosů projektu a celkových nákladů na projekt) (Sieber, 2004a).

Finanční plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů)

Pod pojmem cash flow (hotovostní tok) rozumíme tok ve finančním vyjádření, který může nabývat podobu příjmů či výdajů. Čistým cash flow se má pak na mysli rozdíl kladných a záporných hotovostních toků peněz, tedy rozdíl příjmů a výdajů (Sieber, 2004a).

Finanční plán průběhu cash flow zachycuje tvorbu a užití peněžních prostředků za určité období (Marek et al., 2009). Cash flow se používá při rozpočtování peněžních příjmů a výdajů firmy, hodnocení investičních projektů i v řadě dalších výpočtů (Synek, 2003).

4.2.10 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Účelem této kapitoly je vyhodnotit projekt pomocí kritériálních (hodnotících) ukazatelů kalkulovaných z finančních toků jako například doba návratnosti, index rentability a současná hodnota. Tyto ukazatele se počítají z údajů uvedených ve finančním plánu projektu. Smyslem je vynést soud o finanční bonitě a udržitelnosti projektu tedy efektivnosti z finančního hlediska (Sieber, 2004a).

4.2.11 Analýza a řízení rizik

Úkolem této kapitoly je vymezit největší zdroje rizika v projektu a eventuální opatření na jejich snížení. Riziko je neoddelitelnou součástí řízení projektů (Sieber, 2004a). Riziko je definováno jako nebezpečí, že se skutečné výsledky budou lišit od výsledků očekávaných, a to jak v negativním směru, tak i v pozitivním směru (Marek et al., 2009).

A aby bylo možné se vyhnout neúspěchu projektu, je zapotřebí samotné kvalitní a důsledné zpracování studie proveditelnosti. V rámci řízení rizika je jeho smyslem zvýšit pravděpodobnost úspěchu realizace této investiční akce a minimalizovat naopak hrozící nebezpečí problémového průběhu či dokonce krachu (Sieber, 2004a).

4.2.12 Harmonogram projektu

V této části je uveden časový plán jednotlivých činností a fází projektů, který by měl být zpracován do podoby harmonogramu (Sieber, 2004a), jehož cílem je zjistit dobu trvání celého projektu (Roušar, 2008). Mělo by z něj být patrné, kde jednotlivé činnosti začínají a kdy končí (pokud končí), které činnosti na které navazují a jaké se vzájemně překrývají.

Pro přehlednou orientaci by měl být tento harmonogram zpracován v grafické podobě (Sieber, 2004a).

4.2.13 Závěrečné hodnocení projektu

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

5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY TRHU

Tato kapitola shrnuje výsledky analýzy trhu, které byly náplní mé bakalářské práce na téma Cestovní ruch a rekreace ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří.

5.1 Analýza poptávky

V rámci analýzy poptávky proběhl marketingový výzkum o letních prázdninách roku 2009. Zvolenou metodou pro jeho provedení bylo dotazníkové šetření. Data byla získána řízenými rozhovory prováděnými do standardizovaného formuláře (dotazníku).

Dotazování bylo prováděno ve třech lokalitách na vymezeném území. Na základě rozhodnutí vedoucího práce mi byly přiděleny tři lokality v okrese Český Krumlov, a to Vítkův Hrádek, Čertova stěna a Vodopády sv. Wolfganga.

Dotazníkové šetření probíhalo ústní formou (face-to-face) (Boučková et al., 2003). Jakožto tazatelka jsem předčítala otázky respondentovi, jehož odpovědi jsem pak zaznamenávala do tištěného dotazníku (paper-pencil) (Boučková et al., 2003).

Dotazníkový nástroj byl zaměřen na pocity respondenta, které zažívá na dané lokalitě, na jeho vztah k životnímu prostředí, rekreační aktivity v rámci aktuálního pobytu a na jeho motiv návštěvy daného místa. Pro každé místo byla zjišťována jeho image. Respondenti byli vyzváni, aby uvedli jediné slovo nebo slovní spojení, které je napadne ve spojení s navštíveným místem. Dalším významným sledovaným konceptem byly emoční složky postojů návštěvníků k navštívenému místu, vnímání a motivy k návštěvě daného místa a rekreační aktivity v rámci aktuálního pobytu. Dotazník byl doplněn dotazy na obvyklá segmentační kritéria. V poslední části dotazníku byla zjišťována spokojenost respondenta (Stodolová, 2010).

Ke zhodnocení struktury současných návštěvníků vybrané oblasti jsem použila získaná data z dotazníkového šetření. Zjistila jsem rozdíl v emoční složce postojů návštěvníků Vítkova Hrádku a Vodopádů sv. Wolfganga. Respondenti prožívali pocit klidu na lokalitě Vodopády sv. Wolfganga, kdežto návštěvníci Vítkova Hrádku zde prožívali vzrušující emoce. Rozdíl byl taktéž zjištěn v rámci percepce zkoumaných turistických lokalit jejich návštěvníky. Vítkův Hrádek je vnímán jako vzácná lokalita a Čertova stěna jako běžná lokalita. Lokalitu Vodopády sv. Wolfganga vnímali respondenti jako „hustou“, zatímco respondenti na Vítkově

Hrádku se více přikláněli k variantě řídké. Motivy respondentů k navštívení dané lokality se také lišily. Turisté navštívili Vodopády sv. Wolfganga z toho důvodu (Příloha č. 1), že místo je přírodovědecky zajímavé. Vítkův Hrádek (Příloha č. 2) naopak přitahoval turisty svojí zajímavou historií a Čertova stěna (Příloha č. 3) byla vhodným místem pro výlety s přáteli. Z výsledků výzkumu plyne, že existují rozdíly v návštěvnických charakteristikách mezi skupinami návštěvníků (Stodolová, 2010).

5.2 Analýza nabídky

V rámci analýzy nabídky jsem vytvořila prostorově lokalizované databáze přírodních, kulturně historických a přírodních atraktivit a ubytovacích zařízení. Databáze mi umožnily přehledné informace požadované k vypracování bakalářské práce.

Ve sledované oblasti byly posouzeny struktury předpokladů rozvoje cestovního ruchu. Na základě zpracování získaných sekundárních dat jsem vytvořila k jednotlivým atraktivitám kartogram, který znázorňuje jejich lokalizaci na vymezeném území. Ze zjištěných výsledků plyne, že ve vybrané oblasti existuje diverzifikovaná struktura předpokladů cestovního ruchu. Největší početní zastoupení zde mají ubytovací zařízení (Příloha č. 5) a kulturně historické atraktivity (Příloha č. 4), např. kříže, boží muka, kaple a památky lidové architektury (Stodolová, 2010).

Vytvořené kartogramy posloužily i ke zhodnocení rozmístění jednotlivých druhů předpokladů cestovního ruchu podle obcí. Vysoká koncentrace rekreačních atraktivit a ubytovacích zařízení se nachází v obcích ležících na levém břehu vodní nádrže Lipno, jež je významnou součástí celkové turistické nabídky Šumavy. Ve vzdálenějších obcích v severní části sledovaného území je nabídka ubytovacích zařízení velmi nízká, či dokonce žádná. V obci Horní Planá (Příloha č. 6) se nachází nejvyšší počet jak ubytovacích zařízení, tak i kulturně historických atraktivit v rámci celého území. Z toho vyplývá, že předpoklady cestovního ruchu jsou ve vymezené oblasti rozmístěny nerovnoměrně (Stodolová, 2010).

5.3 Návrhy optimalizace využití území cestovním ruchem

Na základě provedených výzkumů nabídky a poptávky cestovního ruchu na studovaném území bylo zjištěno větší množství témat vhodných k optimalizaci využití oblasti cestovním ruchem a rekreací. K nejzajímavějším návrhům na optimalizaci cestovního ruchu patří rozšíření cyklotras a tras pro pěší v obcích Malšín, Větrní a Bohdalovice, kde jich

je nedostatek. Pro rozptýlení turistů i do těchto málo navštěvovaných oblastí jsem taktéž navrhla spolupráci obcí v rámci výměny propagačních materiálů. Zvýšil by se tak zájem a informovanost o atraktivitách v dané oblasti. Při zpracování databáze rekreačních atraktivit jsem zjistila, že na zkoumané oblasti se nenalézají žádná zoologická zahrada. Taktéž i z dotazníkového šetření vyplynulo, že důležitým motivem návštěvy je zajímavá příroda (rostliny, živočichové). Pro přilákání nových návštěvníků a podpoření jejich zájmu o danou oblast jsem navrhla výstavbu přírodního parku s faunou žijící na daném území. Témat vhodných k optimalizaci využití sledovaného území cestovním ruchem a rekreací je mnoho. Mohu tedy konstatovat, že ve vymezené oblasti existují možnosti rozvoje cestovního ruchu (Stodolová, 2010).

6 PROJEKT

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

6.1 Úvodní informace

Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří je vypracován na základě Studie proveditelnosti – metodické příručky vydanou Ministerstvem pro místní rozvoj v roce 2004. Účelem této studie je popsat investiční záměr, posoudit jeho realizovatelnost a z hlediska finančního též zhodnotit efektivnost využití potenciálně vložených prostředků, tedy ověřit smysluplnost projektu.

6.2 Popis podstaty projektu a jeho etap

Návrh projektu je vypracován pod názvem *Rekonstrukce penzionu za účelem rozšíření nabídky i pro zimní sezónu*. Smyslem tohoto projektu je poskytování ubytovacích služeb i v zimních měsících díky nainstalování nového topného zařízení.

Sledovaný penzion nabízí ubytování a stravování svým návštěvníkům jen v období letních měsíců a to od června do září. Důvodem je zastaralé a méně výkonné topné zařízení – elektrické přímotopy, které je i finančně nákladné svým provozem v období chladných měsíců. Na základě vysokého zájmu hostů o ubytování i v zimních měsících se majitelé rozhodli, že v budoucnu zakoupí nové a výkonnější topné zařízení, a budou tak moci provozovat penzion i v zimní sezóně.

Zpracovatelem této studie je autorka diplomové práce, zadavateli a vlastníky projektu jsou majitelé penzionu, pro který je návrh komerčního projektu vypracován.

6.2.1 Popis penzionu

Rodinný penzion se nachází v klidné lokalitě Lipenska u města Frymburk vzdáleného dva kilometry. Penzion je v provozu pod vedením současných majitelů od roku 1998 a za toto období si vybudoval velkou „rodinu“ stálých klientů, kteří se rádi pravidelně vracejí. Návštěvníkům jsou nabídnuty ideální podmínky pro pobyt dětí a kolektivů, pro rodinnou rekreaci, zájezdy, sportovní soustředění, školy v přírodě, podniková školení, svatby, různé oslavy a podobně (zdroj: majitelé penzionu).

Majitelé penzionu nabízejí ubytování celkem pro 32 osob v 11 pokojích. Každý pokoj má nově vybudovanou samostatnou koupelnu s WC a jsou zde k dispozici ručníky a ložní prádlo. V přízemí penzionu se nachází jídelna s denním barem a krbem. Zde mohou hosté využít nabídky polopenze. Snídaně je podávána formou švédského stolu. Spokojeni jsou jak milovníci klasické české snídaně (vejce, šunka, párky, salám, sýry, marmeláda), ale i vyznavači zdravé výživy (celozrnné pečivo z domácí pekárny, müsli, jogurt, ovoce). Večeře je podávána jednotná o dvou chodech (hlavní jídlo a desert). Vegetariánům, alergikům, popřípadě gurmánům je upraven jídelníček podle jejich požadavků po domluvě s majiteli (zdroj: majitelé penzionu).

Návštěvníci mohou využít prostoru tělocvičny k pořádání sportovních a společenských akcí, nebo jen k protažení těla při stolním tenise. Sportovní náčiní si mohou bezplatně zapůjčit. Součástí penzionu je i společenská místnost s televizí. V penzionu jsou k dispozici dále lehátka na terase, houpací síť, gril s příslušným vybavením, ohniště a dětské hřiště s prolézačkami, houpáčkou, kolotočem a pískovištěm (zdroj: majitelé penzionu).

Svou strategickou polohou v srdci Lipenska penzion poskytuje svým hostům snadnou dostupnost k turistickým cílům, jako například 200 metrů vzdálená přehrada Lipno, Skiareál Lipno, aquapark Lipno, wellness služby v Hotelu Frymburk, cyklistické trasy a trasy pro pěší a podobně. Milovníci historie mohou navštívit nedaleké město Český Krumlov, hrad Rožmberk, klášter Vyšší Brod či zříceninu Vítkův kámen (zdroj: majitelé penzionu).

Majitelé penzionu mají dlouholeté zkušenosti a praxi v gastronomii ze zahraničí. Jejich cílem je vždy spokojený host, který již při odjezdu myslí na brzký návrat (zdroj: majitelé penzionu).

6.2.2 Financování projektu

Varianta financování č. 1

Celkové náklady na realizaci projektu jsou odhadovány ve výši 1 014 709 Kč. Jelikož majitelé penzionu disponují dostatečným množstvím volných finančních prostředků, nebudou nuceni zajišťovat financování formou různých bankovních úvěrů.

Tento projekt by bylo možno financovat i ze zdrojů Evropské unie ve formě dotace. Investiční záměr by spadal do regionální programy Jihozápad, do prioritní osy Rozvoj cestovního ruchu, oblast podpory Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu (Regionální operační program NUTS II Jihozápad na období 2007-2013, 2007).

Pro získání více informací o daném programu navštívili majitelé penzionu Úřad regionální rady v Českých Budějovicích. Po pečlivém uvážení se nakonec však rozhodli, že nevyužijí možnosti financování z fondů Evropské unie pro nízkou pravděpodobnost získání finančních prostředků.

Varianta financování č. 2

Pro naplnění třetího dílčího cíle diplomové práce - Vymezení variant finančního zajištění projektu, bude zpracována i druhá varianta financování investičního majetku, a to formou podnikatelského úvěru. V tomto případě bude uvažováno, že majitelé penzionu nebudou mít dostatek volných finančních prostředků pro pořízení investičního majetku, a budou tudíž nuceni využít cizích zdrojů financování.

Majitelé zažádají o úvěr ve výši 500 000 Kč s roční úrokovou sazbou 12,9 %. Roční splátka úvěru ve výši 24 576 Kč zahrnuje částku pojištění schopnosti splácet podnikatelský úvěr, poplatek za správu úvěru i výši úroku z úvěru. Doba splácení úvěru je stanovena na 24 měsíců. (GE Money CZ - Úvěry - Expres Business - Kalkulačka splátek, 2012). Poplatek za poskytnutí úvěru a přijetí, posouzení a vyhodnocení žádosti o úvěr se stanovují individuálně, a to v rozmezí 0,5 % až 2 % z hodnoty úvěru (minimálně 5 000 Kč, maximálně 150 000 Kč) (Úvěry - Česká spořitelna, 2012). V tomto případě budou tyto poplatky stanoveny ve výši 10 000 Kč (tj. 2 % z hodnoty úvěru).

Celkové předpokládané náklady na pořízení nového topného systému a na promotion byly spočítány ve výši 1 046 209 Kč.

6.2.3 Etapy projektu

Předinvestiční etapa

V předinvestiční fázi bude vypracována studie proveditelnosti. Majitelé penzionu se dále musí rozhodnout, jaký konkrétní typ topného zařízení pořídí, a následně pak budou vyhledávat vhodné dodavatele. Výběr dodavatele proběhne především na základě nabídky jejich topného zařízení, jejich cen, služeb, či na základě dobrých zkušeností a referencí.

Dále také musí zvážit svou finanční situaci podle cash flow. V případě, že nebudou disponovat dostatečným množstvím finančních prostředků, mohou si financování zajistit například využitím bankovních úvěrů.

Předinvestiční fáze by probíhala v období listopad a prosinec prvního roku řešení.

Investiční etapa

Po získání dostatečných finančních prostředků následuje koupě vybraného topného zařízení a následná jeho instalace v penzionu. V rámci investiční etapy budou zaktualizovány internetové stránky penzionu, na kterých se turisté dovědí o možnosti ubytování v zimní sezóně s konkrétním datem zahájení provozu. Budou taktéž nově navrženy a vytištěny propagační materiály v podobě letáků.

Předpokládaná doba trvání investiční etapy je odhadována na období leden až květen druhého roku řešení před zahájením letní sezóny.

Provozní etapa

Provozní fáze spočívá v zajištění plynulého provozu penzionu i v zimním období, díky nainstalování nového a výkonnějšího topného zařízení, a to od června druhého roku řešení.

Likvidační etapa (poprovozní fáze)

Jelikož se jedná o investiční projekt, studie proveditelnosti tudíž nepočítá s jeho ukončením.

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

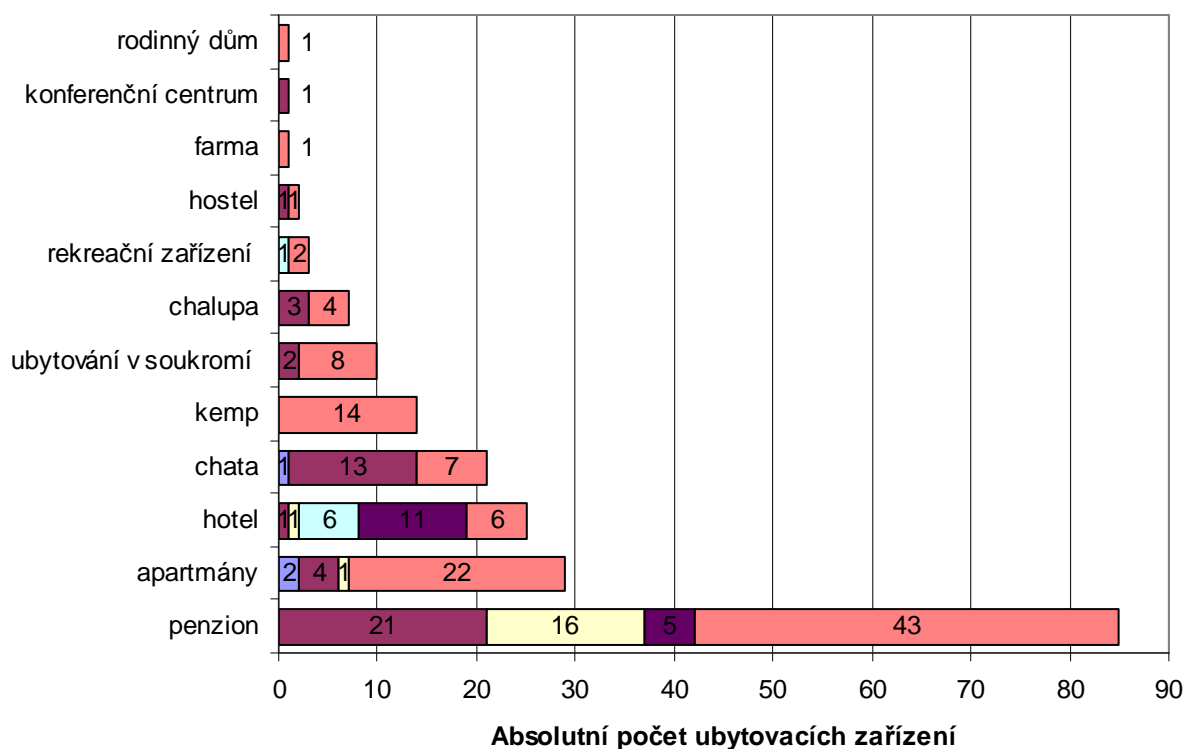
Jak již bylo v kapitole 5 zmíněno, analýza trhu je z části založena na marketingovém výzkumu, na vytvořených databázích atraktivit a ubytovacích zařízení a na studii literárních a internetových zdrojů. Výsledky analýzy trhu byly použity pro teoretické závěry v mé bakalářské práci, avšak v této diplomové práci už mají praktické využití.

6.3.1 Analýza nabídky

Na základě analýzy nabídky bylo zjištěno, že v téměř každé obci na vymezeném území existuje možnost ubytování a stravování v sezóně, a to hlavně v blízkosti Lipenské přehrady, kde na levém břehu je vysoká koncentrace ubytovacích zařízení (Příloha č. 5). Lůžková kapacita je prostorově soustředěna především do významných středisek cestovního ruchu jakými jsou například Horní Planá, Černá v Pošumaví, Frymburk, Lipno nad Vltavou a Vyšší Brod (Pícek et al., 2007). Kapacita ubytovacích zařízení je rozvrstvena mezi ubytování v penzionech, apartmánech, hotelech, chatových osadách, kempech, ubytování v soukromí, chalupách, rekreačních zařízení a ojediněle na farmách a v rodinných domech (Stodolová, 2010).

Největší početní zastoupení mají na sledovaném území penziony (Obrázek 1). Z Obrázku 1 je tudíž patrné, že účastníci cestovního ruchu se nejčastěji ubytovávají v penzionech (Stodolová, 2010).

Obrázek 1. Počet jednotlivých druhů ubytovacích zařízení



■ 1 pokoj ■ 2 - 5 pokojů ■ 6 - 10 pokojů ■ 11 - 20 pokojů ■ 21 pokojů a více ■ neveden počet pokojů

Zdroj: Stodolová, 2010.

Rozmístění ubytovacích zařízení jsem graficky znázornila pomocí kartogramu (Příloha č. 5). Nejvíce jsou ubytovací zařízení koncentrována na levém břehu vodní nádrže Lipno, a to v obcích Horní Planá, Černá v Pošumaví, Bližná, Frymburk, Lipno nad Vltavou, Přední Výtoň a Vyšší Brod (Stodolová, 2010).

V současné době je aktuálním trendem zvyšování kvality, standardu a nabídky ubytování a poskytovaných služeb. Přibývá ubytovacích zařízení, která jsou postavena nebo zrekonstruována ve stylu šumavských a místních tradic, a současně nabízí vysoký standard služeb a maximální pohodlí pro rekreanty, čímž roste jejich konkurenceschopnost. I přes tento zlepšující se trend mnoho zařízení nedosahuje ve své kategorii příslušného mezinárodního standardu. Nedostatky jsou jak ve vybavení ubytovacích zařízení patřičnou infrastrukturou, tak v kvalitě lidských zdrojů (Pícek et al., 2007).

Významným indikátorem pro posouzení ekonomických přínosů ubytovacích zařízení pro region je jejich obsazenost, tedy vytíženost zařízení a obsazenost lůžek v průběhu roku.

Obsazenost ubytovacích zařízení však závisí na mnoha faktorech, z nichž lze uvést jako hlavní jak lokalizační faktory (atraktivitu místa z hlediska možností celoročního využití a jeho vybavenost infrastrukturou a službami), tak samotnou úroveň a kvalitu nabídky jednotlivých zařízení. Významná úloha samozřejmě přísluší i schopnosti provádět efektivní marketing (Picek et al., 2007).

6.3.2 Analýza poptávky

Analýza poptávky byla provedena dotazníkovým šetřením, jak bylo už zmíněno v kapitole 5.1 Analýza poptávky.

Dotazníkový nástroj byl zaměřen na pocity respondenta, které zažívá na dané lokalitě, na jeho vztah k životnímu prostředí, rekreační aktivity v rámci aktuálního pobytu a na jeho motiv návštěvy daného místa. Pro každé místo byla zjišťována jeho image. Respondenti byli vyzváni, aby uvedli jediné slovo nebo slovní spojení, které je napadne ve spojení s navštíveným místem. Dalším významným sledovaným konceptem byly emoční složky postojů návštěvníků k navštívenému místu, vnímání a motivy k návštěvě daného místa a rekreační aktivity v rámci aktuálního pobytu. Dotazník byl doplněn dotazy na obvyklá segmentační kritéria. V poslední části dotazníku byla zjišťována spokojenost respondenta (Stodolová, 2010).

Z výsledků výzkumu můžeme určit profil účastníka cestovního ruchu, tudíž i potenciálního návštěvníka ubytovacího zařízení, sledovaného penzionu, a to ve vztahu k předpokladům cestovního ruchu a atraktivitám, které se na sledovaném území nacházejí.

Z otázky, která se zaměřovala na zažívané emoce respondenta na dané lokalitě, vyplynulo, že všechny tři lokality (Čertova stěna, Vítkův Hrádek a Vodopády sv. Wolfganga) jsou velice dobře přijímány. Návštěvníci zde zažívají kladné pocity, jako například pocit spokojenosti, štěstí, uvolnění, svobody, potěšení, uspokojení a stav bdělosti (Stodolová, 2010). Na základě tohoto zjištění se dá předpokládat, že přírodní a kulturně historické atraktivity jsou atraktivním místem návštěvy během dovolené a díky jejich velké četnosti na sledovaném území budou i jedním z hlavních důvodů využití ubytovacích zařízení turisty.

Další otázka směřovala na rekreační aktivity vykonávané v rámci aktuálního pobytu. Účastníci cestovního ruchu se nejvíce věnují pěší turistice, pozorování přírody, odpočinku, cykloturistice a návštěv historických zajímavostí (Stodolová, 2010). I v tomto ohledu nabízí Lipensko návštěvníkům širokou nabídku možností, jak strávit svou dovolenou. Milovníci

aktivní dovolené mohou využít síť značených turistických stezek a chodníků, které spojují všechny obce a turisticky atraktivní místa v okolí vodní nádrže Lipno, a mnoho jiných možností sportovního vyžití, jako například vodáctví, lyžování, bruslení, jachting, golf, rybolov, horolezectví, projížďky na koních a podobně. Návštěvníci se zájmem o historická místa mohou navštívit klášter cisterciáků ve Vyšším Brodě, zříceninu hradu Vítkův Kámen, kostel sv. Bartoloměje ve Frymburku, děkanský kostel sv. Markéty a barokní kapli Panny Marie Bolestné v Horní Plané, kostel Svatého Tomáše ve stejnojmenné osadě a kostel sv. Filipa a Jakuba v Přední Výtoni. Milovníci přírodních atraktivit mohou navštívit přírodní pozoruhodnosti, jako například Národní přírodní rezervaci Čertova stěna – Luč, Vodopády svatého Wolfganga u Vyššího Brodu, vodní nádrž Lipno, maloplošně chráněná území: Rašeliniště Kapličky, Medvědí hora, Multerbergské rašeliniště, Svatý Tomáš, Niva Horského potoka, Račínské prameniště a Úval Zvonková. Díky široké a bohaté nabídce výše zmíněných atraktivit, lze i očekávat zvýšený zájem o ubytovací a stravovací zařízení na vybraném území.

V rámci dotazníkového šetření byl také zjišťován motiv návštěvy daného místa. K návštěvě vybraných lokalit uváděli respondenti nejčastěji motiv možnost být s přáteli a rodinou, navštívit zajímavá místa, prostředí je zde příjemné a leží v zajímavé krajině a uvolnit se od stereotypu každodenního života a práce (Stodolová, 2010). I z těchto výsledků výzkumu můžeme odvodit potenciál růstu zájmu o ubytovací zařízení. Provozovatelé těchto zařízení by se měli na svých internetových stránkách či letácích zaměřit na rodiny s dětmi, sdělit jim prostřednictvím těchto prostředků, jakou mají vybavenost (například dětské postýlky, sedačky, hračky, dětské hřiště a podobně). Dále jaké jsou zde možnosti sportovního vyžití a zmínit se o nejdůležitějších přírodních, kulturně historických a rekreačních atraktivitách nacházející se v dané oblasti. Sledovaný penzion v této diplomové práci informuje na svých internetových stránkách potenciální zájemce o ubytování, že jsou zde ideální podmínky pro pobyt dětí, kolektivů a pro rodinnou rekreaci. Taktéž se dozví o možnosti využití prostoru tělocvičny k pořádání sportovních a společenských akcí. Součástí penzionu je i společenská místnost s televizí. V penzionu jsou k dispozici dále lehátka na terase, houpací síť, gril s příslušným vybavením, ohniště a dětské hřiště s prolézačkami, houpáčkou, kolotočem a pískovištěm (zdroj: majitelé penzionu).

6.3.3 Odhad poptávky

Předpokládaná návštěvnost penzionu v zimním období je odvozena od obsazenosti vybraného hotelu nabízející konkurenční produkt s celkovou kapacitou 47 lůžek, jenž se nachází v nedaleké obci Lipno nad Vltavou, a dále je brána v úvahu obsazenost penzionů v turistickém regionu Šumava podle dat Českého statistického úřadu za období 2010. Celková kapacita penzionů na Šumavě činí celkem 7 683 lůžek (Veřejná databáze ČSÚ, 2012a) a počet přenocování v penzionech v roce 2010 činí 337 745 (Veřejná databáze ČSÚ, 2012b). Obsazenost penzionů v turistickém regionu Šumava spočítáme jako podíl počtu přenocování a kapacity penzionů vynásobený počtem dnů v roce. To je $[337\,745 / (7\,683 \times 365)] \times 100 = 12 \%$. Z výsledku tedy plyne, že roční obsazenost penzionů v tomto turistickém regionu se pohybuje okolo 12 %. Výsledná hodnota vyšla velice nízká, než jaká je obsazenost hotelu (Tabulka 1 a 2), a to z toho důvodu, jelikož jsou do této hodnoty započítávány i penziony, které jsou otevřeny po celý rok. Takovéto penziony tedy snižují roční obsazenost penzionů v daném regionu.

Jelikož sledovaný penzion nebude otevřen po celý rok, ale jen v letní a zimní sezóně, dá se očekávat obsazenost vyšší než 12 %. Procentuální obsazenost penzionu v zimní sezóně vypočteme tedy jako průměrnou hodnotu obsazenosti vybraného hotelu v jednotlivých měsících v zimní sezóně 2009 a obsazenosti penzionů podle veřejné databáze Českého statistického úřadu (Tabulka 3). Procentuální obsazenost sledovaného penzionu v letním období je stanovena na základě informací jeho majitelů.

V Tabulce 1 a 2 je znázorněna procentuální obsazenost hotelu v jednotlivých měsících za období 2007 až 2009.

Tabulka 1 Obsazenost hotelu v letní sezóně (v %)

Rok	květen	červen	červenec	srpen	září
rok 2007	55,2	60,5	80,3	92,1	49,5
rok 2008	62,6	63,3	82,5	92,1	54,4
rok 2009	59,3	69,2	87,6	98,3	53,5

Zdroj: Interní informace hotelu.

Tabulka 2 Obsazenost hotelu v zimní sezóně (v %)

Rok	leden	únor	březen	duben	říjen	listopad	prosinec	Rok
rok 2007	87,7	91,1	59,8	21,5	50,4	14,4	48,8	59,3
rok 2008	87,5	96,8	63	26,1	18,7	16,9	51	59,6
rok 2009	91,3	98,1	79,2	28,7	22,5	19,3	50,4	63,1

Zdroj: Interní informace hotelu.

Penzion by mohl být v provozu kromě v letní sezóně i v sezóně zimní díky nainstalování nového a výkonnějšího topného zařízení, a to v měsících prosinec a leden až březen. Zimní sezónu jsem stanovila na základě vysoké obsazenosti vybraného hotelu s podobným konkurenčním produktem (Tabulka 1 a 2). V měsíci prosinec by byl penzion otevřen jen v období svátků na konci měsíce (26. – 31. 12), kdy se očekává vysoká návštěvnost spojená s oslavou nového roku.

Počet lůžkodnů je určen vzorečkem:

počet lůžkodnů = [celková kapacita lůžek penzionu (32 lůžek) * počet dnů v měsíci] * procentuální obsazenost

Tabulka 3 Obsazenost penzionu v zimní a letní sezóně

Ukazatel	leden	únor	březen	červen	červenec	srpen	září	prosinec (26. - 31.12.)	Celkem
počet lůžkodnů	511	528	456	672	893	942	480	60	4 542
% obsazenost	51,5	55	46	70	90	95	50	31	

Zdroj: Vlastní práce.

Na základě zjištěných informací lze očekávat, že penzion bude mít celkem 4 542 lůžkodnů ročně, což je 38 %-ní roční obsazenost sledovaného penzionu.

6.3.4 Marketingová strategie

Posláním projektu je zvýšit ubytovací kapacity v oblasti Lipenska pro účastníky cestovního ruchu, a to hlavně v zimní sezóně. Pro zájemce zimních sportů se tak rozšíří nabídka ubytovacích zařízení.

Hlavním strategickým cílem tohoto projektu je rozvoj stávajícího produktu - rozšíření nabídky penzionu i pro zimní sezónu. Cílem je tedy rozšířit nabídku cestovního ruchu na sledovaném území v zimním období. Splněním tohoto hlavního cíle by pak vedlo ke zvýšení návštěvnosti penzionu i v zimním období. Zvýšila by se i průměrná útrata návštěvníků a tím i příjmy z cestovního ruchu.

Strategií pro dosažení daného cíle je tedy provoz sledovaného penzionu i v zimním období díky instalaci nového a výkonnějšího topného zařízení, a následná propagace tohoto produktu.

6.3.5 Marketingový mix

Produkt (Product)

V souvislosti s projektem budou poskytovány účastníkům cestovního ruchu ubytovací a stravovací služby v penzionu i v zimní sezóně. Hosté budou ubytováni v 11 pokojích s celkovou kapacitou 32 lůžek, které budou vytápěny nově nainstalovaným a výkonnějším topným systémem. Každý pokoj má nově vybudovanou koupelnu s WC. V penzionu se nachází jídelna s denním barem a krbem. Zde mohou využít nabídky polopenze – snídaně formou švédského stolu a večeře jednotná o dvou chodech (zdroj: majitelé penzionu).

Návštěvníci mohou využít prostoru tělocvičny k pořádání sportovních a společenských akcí, nebo jen k protažení těla při stolním tenise. Sportovní náčiní si mohou bezplatně zapůjčit. Součástí penzionu je i společenská místnost, ve které se nachází televizor a litinová kamna navozující za nepřízně počasí pohodovou romantickou atmosféru (zdroj: majitelé penzionu).

Cena (Price)

Cena produktu v zimní sezóně byla stanovena na základě cen konkurence. Bylo vybráno deset ubytovacích zařízení nabízející podobné služby jako sledovaný penzion. Jejich ceny za ubytování a polopenzi jsou uvedeny v Tabulce 4.

Pokud by skutečná návštěvnost byla nižší než očekávaná procentuální obsazenost v zimní sezóně, majitelé penzionu by stanovili cenu nižší, aby nalákali zákazníky a docílili tak vyšší obsazenosti.

Tabulka 4 Ceny za ubytovací a stravovací služby konkurenčních subjektů

Ceny konkurenčních produktů (Kč)										
ubytování	630	530	260	400	380	350	380	590	600	400
polopenze	150	90	160	220	190	180	100	150	130	130

Zdroj: Ubytování Okres Český Krumlov - Penziony.cz, 2012.

Cena produktu v zimní sezóně byla stanovena na základě průměrné ceny konkurenčních produktů, což je na osobu 452 Kč za ubytování na noc a 147 Kč za polopenzi na den. V Tabulce 5 jsou uvedeny navržené ceny na základě průměrných cen konkurence.

Tabulka 5 Ceny za ubytovací a stravovací služby v letní a zimní sezóně (v Kč)

Služba	letní sezóna	zimní sezóna
ubytování	370	400
polopenze	190	190

Zdroj: majitelé penzionu, vlastní práce.

Navržená cena za ubytovací služby sledovaného penzionu byla snížena na 400 Kč oproti průměrné ceně s cílem konkurovat nižší cenou za podobné služby. Cena produktu v zimní sezóně je však o 30 Kč vyšší než cena produktu nabízeného v letní sezóně. Pouze cena polopenze byla ponechána na původní úrovni stávající ceny stravovacích služeb, jež jsou na velmi dobré úrovni, a taktéž byl brán zřetel na náklady spojené s přípravou jídel. Uvedené ceny v letní sezóně jsou stávajícími cenami.

Marketingová komunikace (Promotion)

O novém produktu se účastníci cestovního ruchu dovědí prostřednictvím současných webových stránek a dále reklam v podobě tištěných reklamních prostředků – letáky. Internetová reklama bude použita i formou odkazů, které jsou již umístěny na vybraných webových stránkách nabízející ubytování (například www.penziony.cz, ceske-chaty.cz,

www.firmy.cz, www.turistika.cz, www.elipno.cz, www.i-cestovani.cz, ubytovani.kamsi.cz, www.hotel-ubytovani.com, www.hotel-ubytovani.com, www.hotelypenziony.cz a jiné).

Místo, distribuce (Place)

Hlavním distribučním kanálem pro penzion je internet, jejich webové stránky, na kterých se nacházejí kontaktní údaje (telefon, fax, e-mail, GPS souřadnice, mapa umístění penzionu a adresa), a dále je využívána i sociální síť. Kontaktní údaje jsou umístěny i na letáčích.

6.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Jak bylo zmíněno výše, zadavateli a vlastníky projektu jsou majitelé penzionu, pro který je návrh investičního projektu vypracován.

V rámci provozu penzionu je jeho předmětem podnikání hostinská činnost (zahájení provozu od května 2000), a dále má živnostenské oprávnění pro poskytování ubytovacích služeb, pronájem a půjčování věcí movitých, zprostředkování obchodu a služeb a velkoobchod a maloobchod (zahájení provozu od března 2009) (Živnostenský rejstřík – Detailní údaje subjektu s historií, 2011).

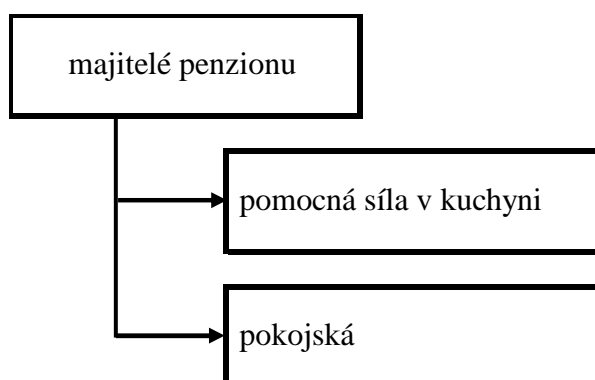
V kompetenci vlastníků projektu je zajištění veškerých potřebných finančních prostředků v předinvestiční fázi a bezproblémového průběhu celé realizace projektu, na který budou neustále dohlížet.

Konkrétněji řečeno, do kompetence vlastníků projektu spadají veškeré činnosti uvedené v jednotlivých fázích projektu v kapitole 6.2.3 Etapy projektu. Výjimkou je zpracování studie proveditelnosti, kterou vypracovala autorka diplomové práce, instalace topného zařízení, kterou zajistí sám dodavatel a výtisk nových letáků, jenž provede specializovaná firma.

Pro realizaci projektu není zapotřebí vytvoření nového pracovního místa. Nově nainstalované topné zařízení bude obsluhováno samotnými majiteli.

Současný personál penzionu je tvořen jeho majiteli, kteří dále zaměstnávají lidi ze svého okolí, jakožto pomocnou pracovní sílu. Ti přicházejí pracovat do penzionu po předchozí domluvě s majiteli v určité dny podle potřeby. Samotní majitelé zastávají pracovní funkce jako například kuchař, pokojská, číšnice a uklízečka. Následující Obrázek 2 nastiňuje organizační strukturu penzionu a jejich vykonávané funkce.

Obrázek 2. Organizační struktura současného personálu penzionu



Zdroj: Vlastní práce.

6.5 Technická a technologická řešení projektu

Majitelé penzionu se rozhodli používat k vytápění objektu a přípravě teplé vody pro jejich hosty energii vyrobenou z lehkého topného oleje.

Lehký topný olej je palivo (červená čirá kapalina) určené k vytápění, vyráběné zpracováním ropy. Ve srovnání se dřevem nebo uhlím má téměř trojnásobně vyšší výhřevnost. Je nevybušný a je hořlavinou pouze třetí třídy (Což takhle topit olejem, 2011).

Soustava nového topného systému

Navrhovaná tepelná technika pro vytápění penzionu je složena z několika technických zařízení určených k výrobě a rozvodu tepla a k přípravě teplé vody. Jedná se o kotel, hořák pro spalování topného oleje, zásobník teplé užitkové vody, bojler, radiátory pro rozvod tepla, regulace topení, oběhové čerpadlo, komín pro odvod spalin a úložiště paliva (nádrže). Provoz tohoto topného systému je zcela automatický a majitelé penzionu se proto nemusí zajímat o přikládání, vynášení popela nebo jejich čištění (Vytápění rodinných domů topným olejem I., 2010). Každý pokoj v penzionu je vybaven elektrickým přímotopem, jenž bude vyměněn za radiátor, na který lze kotel na lehký topný olej bez problémů připojit. Olejové topení lze kombinovat i s dalšími zdroji tepla v penzionu, jako je krb v jídelně a litinová kamna ve společenské místnosti.

Regulace teploty

Teplota v objektu bude regulovaná dvěma způsoby. Prvním způsobem je ohřívání topné vody kotlem v závislosti na venkovní teplotě. To znamená, že se zvyšující se venkovní teplotou kotel ohřívá topnou vodu na nižší teploty a naopak. Druhým způsobem regulace

teploty je pak její individuální nastavení v závislosti na požadavcích uživatele a venkovních podmínkách (Vytápění rodinných domů topným olejem I., 2010). Majitel si sám nastaví požadované teploty a časy, kdy se má v penzionu topit. Tato regulace automaticky zajistí vytopení penzionu na danou teplotu v požadované době s co nejnižší spotřebou paliva (Což takhle topit olejem, 2011).

Kotel

Kotel na lehký topný olej dosahuje účinnosti až 95 %, což je na horní hranici technických možností všech topidel (Kotle na lehké topné oleje, 2011). Výhodou tohoto kotle je jeho automatika, která si sama odčerpává potřebné palivo z nádrže podle požadované teploty v objektu, jak je zmíněno výše. Toto zařízení bude umístěno do nové kotelny ve sklepení. Vzniklé spaliny se budou odvádět od kotle pomocí kouřovodů.

Nádrže

Pro bezpečné uskladnění zásoby lehkého topného oleje slouží plastové dvouplášťové nádrže s kapacitou od 700 do 1 500 litrů, které budou umístěny ve sklepení penzionu spolu s kotlem, ale ve vedlejší technické místnosti. Nádrže jsou neprodyšně uzavřené, a díky tomu je zabráněno úniku naftového zápachu do budovy (Vytápění rodinných domů topným olejem I., 2010). Dodávka lehkého topného oleje do nádrže probíhá za pomoci speciálních cisternových automobilů, které během jediné cesty přepraví až 38 m³ paliva, což je celoroční spotřeba přibližně devatenácti rodinných domů (Což takhle topit olejem, 2011).

Díky dostatečně velké kapacitě nádrží může majitel penzionu nakupovat lehký topný olej dvakrát na jeho celoroční zásobu. Nákup se bude uskutečňovat v době, kdy je cena výhodnější, například v létě nebo po skončení topné sezóny (Což takhle topit olejem, 2011).

6.6 Dopad projektu na životní prostředí

Při dodržování všech bezpečnostních podmínek a správné manipulaci s jednotlivým technickým zařízením má projekt minimální dopad na životní prostředí.

Lehký topný olej je palivem, které jen minimálně zatěžuje životní prostředí. Ve srovnání s uhlím, při spalování lehkého topného oleje vznikají spaliny, které obsahují velmi málo škodlivin, jako jsou oxid siřičitý způsobující kyselé deště, oxid dusíku a jemné prachové částice (Což takhle topit olejem, 2011). Z tohoto důvodu je určen pro použití

jako topné palivo ve zvláště ekologicky zatížených a chráněných krajinných oblastech a pro vytápění domácností (Topné oleje – Produkty - Ekool, 2011).

Navrhovaný topný systém je sice šetrný k životnímu prostředí, ale má i druhou stinnou stránku. Chyba nebo nedostatky v návrhu i zapojení otopného systému mohou ohrozit osoby, majetek i dokonce životní prostředí. Dojde-li například k mechanickému poškození nádrží obsahující lehký topný olej, může dojít k jeho úniku a následně ke kontaminaci půdy i místní vody. Podmínkou bezpečnosti je proto správné uložení oleje ve vyhrazeném prostoru objektu a eliminace rizik vedoucích k poškození nádrží.

6.7 Zajištění investičního majetku

Varianta financování č. 1

Tabulka 6 obsahuje seznam potřebných investic a vynaložených nákladů, které budou nutné pro realizaci projektu. Nejdůležitější a nejnákladnější položkou jsou investice do vybudování nového topného systému.

Uvedené ceny v Tabulce 6 a 7 jsou stanoveny na základě běžných cen firem (ARISTON - Kotle a ohřívače, 2011; Ceník služeb, 2012; Ceník tisku letáků a plakátů - ofset, digitisk, sítotisk i velkoformát - iNETPrint.cz , 2004-2011; ČERPADLA | Závitová čerpadla, 2011; INSTALACE | Cu trubky , 2011; Kotle a tepelná technika, 2011a-b; PAVEL - 9. díl: Projekt na vytápění domu | Dům a byt; RADIÁTORY | Deskové, 2011; Revize kotlů, 2012; Votopl – Voda, topení, plyn, Hořák olejový BENTONE STG 120/1LN 1-stupňový, 2011; Votopl - Voda, topení, plyn - Nádrž na olej a LTO SCHÜTZ Nádrž v nádrži 1500 l plast, 2011), nabízející dané zboží či služby, a nebo se jedná o údaje poskytnuté majiteli penzionu.

Celkové předpokládané náklady na pořízení nového topného systému a na promotion byly spočítány ve výši 1 014 709 Kč včetně DPH.

Tabulka 6 Seznam potřebného investičního majetku a souvisejících služeb

Položka	Množství	Cena za jednotku (Kč)	Cena celkem	Cena vč. DPH (Kč)
Topný systém				
kotel	2 ks	66 600	133 200	159 840
olejový hořák	1 ks	23 176	23 176	27 811
zásobník užitkové vody	1 ks	23 722	23 722	28 466
bojler	2 ks po 500 l	60 000	120 000	144 000
radiátory s termoregulačními ventily	20 ks	5 033	100 660	120 792
regulace topení	1 ks	4 990	4 990	5 988
oběhové čerpadlo	1 ks	9 487	9 487	11 384
kouřovod	1 ks	70 000	70 000	84 000
nádrže	2 ks po 1 500 l	17 893	35 786	42 943
instalační materiál			30 000	36 000
montáž				330 000
doprava				3 000
projekt				13 500
revize kotelný				1 200
revize a kolaudace komínu				1 500
Náklady na topný systém				1 010 425

Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky firem.

Tabulka 7 Náklady na promotion

Položka	Množství	Cena za jednotku (Kč)	Cena celkem bez DPH (Kč)	DPH 20 % (Kč)	Cena vč. DPH (Kč)
letáky	2000 ks	1,785	3 570	714	4 284
Náklady za promotion					4 284

Zdroj: Vlastní zpracování na základě nabídky firem.

Varianta financování č. 2

V případě financování investičního majetku z cizích zdrojů, tedy podnikatelským úvěrem, jsou do oceňování dlouhodobého majetku zahrnuty i poplatky související s poskytnutým úvěrem, a to ve výši 10 000 Kč (Kapitola 6.2.2 Financování projektu). Majitelé mohou do pořizovací ceny majetku zahrnout i úroky z úvěru, které činí 129 000 při roční sazbě 12,9 % a s dobou splatnosti 24 měsíců. Uvedené náklady jsou součástí ocenění majetku jen v případě, dokud nebyl dlouhodobý majetek zařazen do užívání. Dle harmonogramu v kapitole 6.12 Harmonogram projektu bude instalace topného zařízení probíhat od ledna do dubna druhého roku řešení a v následujícím měsíci květnu proběhne jeho zařazení do užívání. Při oceňování majetku nebudeme tedy počítat s celou výši ročních úroků, ale jen s poměrnou částí připadající na tyto čtyři měsíce, to je 21 500 Kč.

Investiční náklady budou tedy navýšeny o poplatky v částce 10 000 Kč a o úroky z úvěru ve výši 21 500 Kč.

Celkové předpokládané náklady na pořízení nového topného systému byly spočítány ve výši 1 041 925 Kč včetně DPH.

6.8 Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)

Zásoby

O pořizování oběžného majetku lze hovořit pouze v rámci provozování stravovacích služeb. V tomto případě se jedná o nákup surovin nutné pro přípravu snídaní a večeří, které jsou součástí nabídky ubytování penzionu. Náklady na pořízení těchto surovin majitelé penzionu odhadují na polovinu jejich prodejní ceny (Tabulka 8).

Tabulka 8 Náklady na pořízení surovin

Cena v Kč	
snídaně	40
večeře	55

Zdroj: Vlastní zpracování.

Při výpočtu celkových nákladů na pořízení surovin v zimní a letní sezóně budeme uvažovat, že každý ubytovaný host bude mít zájem o polopenzi. Uvažujme tedy obsazenost hotelu uvedenou v Tabulce 3 a náklady na nákup surovin uvedené v Tabulce 8. Pak předpokládané celkové náklady spojené s pořízením surovin pro přípravu snídaní a večeří budou ve výši 431 481 Kč (Tabulka 9 a 10).

Náklady související s přípravou jídel jsou rozloženy do fixních a variabilních nákladů v podobě mzdových nákladů, náklady na elektrickou energii, stočné a náklady na pořízení lehkého topného oleje, který poslouží k ohřevu užitkové vody pro mytí nádobí. Jejich konkrétní výše není proto uvedena v kalkulaci fixních a variabilních nákladů.

Tabulka 9 Náklady na pořízení surovin v letní sezóně

Ukazatel	červen	červenec	srpen	září
náklady na pořízení surovin (v Kč)	63 840	84 816	89 528	45 600

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 10 Náklady na pořízení surovin v zimní sezóně

Ukazatel	leden	únor	březen	prosinec (26. - 31.12.)	Celkem za dvě sezóny
náklady na pořízení surovin (v Kč)	48 533	50 160	43 350	5 654	431 481

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále do oběžného majetku můžeme zahrnout spotřební materiál na sociálních zařízeních (mýdlo, toaletní papír, žárovky, úklidové a prací prostředky a podobně), který je součástí provozních nákladů. Odhadovaná výše těchto nákladů je 3 000 Kč měsíčně (to je 21 000 Kč ročně). Majitelé budou tento materiál nakupovat podle potřeby a skladovat ho na vyhrazených místech.

Pohledávky

Vzhledem k tomu, že hosté budou za ubytovací a stravovací služby platit předem při příjezdu do penzionu, nevzniknou tak majitelům žádné pohledávky.

Finanční oběžný majetek

Získané finanční prostředky z podnikání budou majitelé ukládat na svůj bankovní účet, ze kterého budou hrazeny závazky spojené s provozem penzionu. Menší část finančních prostředků budou mít v hotovostní formě pro úhradu drobných výdajů.

6.9 Finanční plán a analýza projektu

Finanční plán a analýza projektu vycházejí z předpokladu, že sledovaný penzion bude v provozu v letní sezóně (od června do září) a v zimní sezóně (od konce prosince do března), tj. od třetího roku řešení.

6.9.1 Kalkulace

Varianta financování č. 1

Fixní náklady

Mzdové náklady (Tabulka 11) jsou určeny podle měsíční mzdy, a to 13 000 Kč na jednoho brigádníka (zdroj: majitelé penzionu).

V Tabulce 11 jsou zahrnuty i odpisy budovy a pořízeného investičního majetku. Jedná se o daňové odpisy odpisované rovnoměrně. Budova spadá do šesté odpisové skupiny s dobou odpisování 50 let. Investiční majetek spadá do třetí odpisové skupiny s dobou odpisování 10 let.

Majitelé penzionu odvádějí za své zaměstnance 9 % na zdravotní pojištění a 25 % na sociální zabezpečení. A jakotž osoby samostatně výdělečně činné odvádějí i oni, a to 42,7 % z vyměřovacího základu (Sazba pojistného, 2011; Zdravotní pojištění v roce 2011, 2011). Pro získání vyměřovacího základu je nutné nejprve odečíst výdaje od příjmů. Získáme základ daně, který se zaokrouhlí na stokoruny nahoru. Zaokrouhlený základ daně slouží jak pro výpočet daně z příjmů (15 %), tak i pro výpočet vyměřovacího základu, který získáme tímto vzorečkem: $\text{vyměřovací základ} = \text{ZD} \times 50 \%$.

Součástí kalkulační fixních nákladů jsou i náklady, které jsou přímo spojené s prací, jenž budou vykonávat majitelé v penzionu. V tomto případě bude bráno v úvahu životní minimum domácnosti. Jedná se o výši nezbytných finančních prostředků pro domácnost potřebných k zajištění výživy a ostatních základních osobních potřeb. Částka životního minima od 1.1.2012 za měsíc pro domácnost se dvěma dospělými osobami je ve výši 5 970 Kč (Životní minimum - Měšec.cz, 2012). Roční výše těchto nákladů je 71 640 Kč.

Tabulka 11 Roční fixní náklady při variantě financování č. 1

Fixní náklady	Výše nákladů (Kč)
mzdy	187 100
odpisy budovy (50 let)	165 000
odpisy investičního majetku (bez LTO)	106 095
telefon a internet	6 000
letáky	4 284
spotřební materiál	7 000
daň ze stavby a pozemku	25 000
sociální a zdravotní pojištění (za zaměstnance)	63 614
sociální a zdravotní pojištění (za majitele)	259 018
revize kotelny	1 200
revize komínu	1 000
životní minimum domácnosti	71 640
Celkem	896 951

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat.

Variabilní náklady

Variabilní náklady zahrnují takové náklady, které se mění v závislosti na počtu hostů penzionu. Výčet těchto nákladů znázorňuje Tabulka 12.

Roční náklady na pořízení lehkého topného oleje jsou odhadovány ve výši 81 000 Kč při spotřebě 4 500 litrů za rok a ceně 18 Kč s DPH (20 %). Náklady na spotřebu vody zde nejsou zahrnuty, jelikož majitelé využívají svou studnu nalézající se na jejich pozemku.

Tabulka 12 Roční variabilní náklady při variantě financování č. 1

Variabilní náklady	Výše nákladů (Kč)
suroviny na přípravu jídel	553 755
spotřební materiál	14 000
spotřeba elektrické energie	160 000
lehký topný olej (LTO)	81 000
septik - vývoz kalu	2 000
daň z příjmů	181 980
Celkem	992 735

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat.

Varianta financování č. 2

Fixní náklady

V případě financování investičního majetku podnikatelským úvěrem je mezi fixní náklady zařazena i splátka úvěru ve výši 294 912 Kč.

Tabulka 13 Roční fixní náklady při variantě financování č. 2

Fixní náklady	Výše nákladů (Kč)
mzdy	187 100
odpisy budovy (50 let)	165 000
odpisy investičního majetku (bez LTO)	109 852
telefon a internet	6 000
letáky	4 284
spotřební materiál	7 000
daň ze stavby a pozemku	25 000
sociální a zdravotní pojištění (za zaměstnance)	63 614
sociální a zdravotní pojištění (za majitele)	195 246
revize kotelny	1 200
revize komínu	1 000
splátky úvěru	294 912
životní minimum domácnosti	71 640
Celkem	1 131 848

Zdroj: Vlastní zpracování.

Variabilní náklady

Tabulka 14 Roční variabilní náklady při variantě financování č. 2

Variabilní náklady	Výše nákladů (Kč)
suroviny na přípravu jídel	553 755
spotřební materiál	14 000
spotřeba elektrické energie	160 000
lehký topný olej (LTO)	81 000
septik - vývoz kalu	2 000
daň z příjmů	137 175
Celkem	947 930

Zdroj: Vlastní zpracování.

Předpokládané roční tržby

Předpokládané roční tržby z provozu penzionu vzhledem k jeho obsazenosti v letní a zimní sezóně (Tabulka 3) a při daných cenách (Tabulka 5) budou činit 2 590 170 Kč, budeme-li brát v úvahu, že všichni ubytovaní hosté využijí možnosti polopenze.

6.9.2 Analýza bodu zvratu

Bodem zvratu se rozumí taková úroveň sledované veličiny, v našem případě se bude jednat o množství lůžkodnů, při níž se tržby rovnají celkovým nákladům. Cílem podniků je produkovat zisk, nestačí proto, aby operovaly jen na bodu zvratu, ale musí vyrábět a realizovat alespoň takový objem produkce, nebo zvyšovat obsazenost lůžek v našem případě, který přinese i určitý zisk (Synek et al., 2003).

K výpočtu bodu zvratu je zapotřebí znát výši fixních a variabilních nákladů a znát jednotkovou cenu produkce (Synek et al., 2003).

Vzoreček pro výpočet bodu zvratu je odvozen v kapitole 4.2.9 Finanční plán a analýzy projektu.

Bod zvratu = $F / (p - b)$, kde	Varianta fin. č. 1:	Varianta fin. č. 2:
• F – fixní náklady	896 951 Kč	1 131 848 Kč
• p – cena za jednotku (ubytování a polopenze)	570 Kč	570 Kč
• b – variabilní náklady na jednotku	219 Kč	209 Kč

Výše variabilních nákladů na jednotku je vypočtena jako podíl ročních variabilních nákladů (Tabulka 12) a počet lůžkodnů za rok (Tabulka 3). A dále cena za jednotku je stanovena jako podíl tržeb za poskytování služeb a počet lůžkodnů za rok (Tabulka 3).

Varianta financování č. 1: Bod zvratu = $896\,951 / (570 - 219) = 2\,555$ lůžkodnů

Po dosažení všech potřebných údajů je vypočítán bod zvratu, který pro daný projekt vychází na 2 555 lůžkodnů za rok. Z výsledku tudíž vyplývá, že majitelé musí obsadit 2 555 lůžek za rok, aby výnosy pokrývaly náklady.

Tento počet lůžkodnů představuje využití ubytovací kapacity penzionu v období letní a zimní sezóny na 36 %.

Varianta financování č. 2: Bod zvratu = $1\,131\,848 / (570 - 209) = 3\,135$ lůžkodnů

V případě varianty financování č. 2 vychází bod zvratu 3 135 lůžkodnů. Majitelé tedy musí obsadit 3 135 lůžkodnů za rok, aby výnosy pokrývaly náklady.

Výsledek bodu zvratu představuje využití roční ubytovací kapacity penzionu na 45 %.

6.9.3 Finanční plán průběhu nákladů a výnosů

Plán průběhu nákladů a výnosů uvedený v Tabulce 15 a 16 je stanoven na období druhého roku řešení až sedmý rok řešení. V investičních nákladech jsou zahrnuty odpisy investičního majetku. První rok provozu (druhý rok řešení) bude penzion generovat nižší tržby než v následujících letech, protože v období leden až březen druhého roku řešení bude instalován nový topný systém a nebude tudíž penzion ještě otevřen.

Hospodářský výsledek je vypočten jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Jelikož ve variabilních nákladech (Tabulka 12) je zahrnuta i daň z příjmů, lze považovat hospodářský výsledek za čistý zisk.

Varianta financování č. 1

Tabulka 15 Plán průběhu nákladů a výnosů při variantě financování č. 1

Rok provozu	Investiční náklady (Kč)	Provozní náklady (Kč)	Provozní výnosy (Kč)	Hospodářský výsledek (Kč)
2. rok řešení	55 574	1 159 362	1 708 120	493 184
3. rok řešení	106 095	1 783 591	2 590 170	700 484
4. rok řešení	106 095	1 783 591	2 590 170	700 484
5. rok řešení	106 095	1 783 591	2 590 170	700 484
6. rok řešení	106 095	1 783 591	2 590 170	700 484
7. rok řešení	106 095	1 783 591	2 590 170	700 484

Zdroj: Vlastní zpracování.

Varianta financování č. 2

Tabulka 16 Plán průběhu nákladů a výnosů při variantě financování č. 2

Rok provozu	Investiční náklady (Kč)	Provozní náklady (Kč)	Provozní výnosy (Kč)	Hospodářský výsledek (Kč)
2. rok řešení	57 542	1 346 333	1 708 120	304 245
3. rok řešení	109 852	1 969 926	2 590 170	510 392
4. rok řešení	109 852	1 969 926	2 590 170	510 392
5. rok řešení	109 852	1 969 926	2 590 170	510 392
6. rok řešení	109 852	1 969 926	2 590 170	510 392
7. rok řešení	109 852	1 969 926	2 590 170	510 392

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.9.4 Finanční plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů)

Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů) uvedený v Tabulce 17 a 18 je stanoven na období druhého roku řešení až sedmého roku řešení. Investiční výdaje tvoří výdaje na pořízení investičního majetku včetně promotion. Provozní příjmy jsou pak tržby plynoucí z provozu penzionu v jednotlivých letech.

Cash flow je vypočítán jako rozdíl mezi příjmy a výdaji. Jak znázorňuje Tabulka 17 a 18, cash flow bude dosahovat záporné hodnoty v druhém roce řešení v důsledku pořízení investičního majetku. V příštích letech už bude peněžní tok dosahovat kladné hodnoty. Kumulovaný cash flow je získán jako průběžný součet všech toků v hotovosti (cash flow) od prvního roku provozu penzionu.

Tabulka 17 Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů) při variantě financování č. 1

Rok provozu	Investiční výdaje (Kč)	Provozní výdaje (Kč)	Provozní příjmy (Kč)	Cash flow (Kč)	Kumulovaný cash flow (Kč)
2. rok řešení	1 014 709	994 362	1 708 120	-300 951	-300 951
3. rok řešení	0	1 618 591	2 590 170	971 579	670 628
4. rok řešení	0	1 618 591	2 590 170	971 579	1 642 207
5. rok řešení	0	1 618 591	2 590 170	971 579	2 613 786
6. rok řešení	0	1 618 591	2 590 170	971 579	3 585 365
7. rok řešení	0	1 618 591	2 590 170	971 579	4 556 944

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 18 Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů) při variantě financování č. 2

Rok provozu	Investiční výdaje (Kč)	Splátka úvěru včetně úroků	Provozní výdaje (Kč)	Provozní příjmy (Kč)	Cash flow (Kč)	Kumulovaný cash flow (Kč)
2. rok řešení	1 046 209	294 912	886 421	1 708 120	-519 422	-519 422
3. rok řešení	0	294 912	1 510 014	2 590 170	785 244	265 822
4. rok řešení	0	0	1 510 014	2 590 170	1 080 156	1 345 978
5. rok řešení	0	0	1 510 014	2 590 170	1 080 156	2 426 134
6. rok řešení	0	0	1 510 014	2 590 170	1 080 156	3 506 290
7. rok řešení	0	0	1 510 014	2 590 170	1 080 156	4 586 446

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.10 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu bylo provedeno pomocí kritériálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků. Jedná se o ukazatele čisté současné hodnoty, indexu rentability a odhadované doby návratnosti.

Pro výpočet výše uvedených ukazatelů je taktéž nutné si určit hodnoty následujících veličin. Předpokládaná životnost souboru zařízení kotelny je odhadována na dobu 15 let. Diskontní sazba je stanovena Českou národní bankou a to ve výši 0,25 % (Česká národní banka, 2011).

6.10.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota udává velikost čistého výnosu plynoucího z projektu, která je vyjádřena v současných peněžních jednotkách. Na jejím základě lze velmi dobře nejen rozhodnout o přijatelnosti projektu, ale také lze jednotlivé projekty mezi sebou srovnávat (Sieber, 2004b).

$$\text{Čistá současná hodnota} = CF_0 + [CF_t * (n-1)] / (1 + i)^{n-1} - I, \text{ kde}$$

Varianta fin. č. 1: Varianta fin. č. 2:

- CF_0 – cash flow v prvním roce provozu penzionu - 300 951 Kč - 519 422 Kč
- CF_t – cash flow v dalších letech provozu penzionu 971 579 Kč 1 080 156 Kč
- n – životnost zařízení 15 let 15 let

• i – diskontní sazba	0,25 %	0,25 %
• I – investiční výdaje	1 014 709 Kč	1 046 209 Kč

Varianta financování č. 1:

$$\check{C}SH = - 300\,951 + [(971\,579 * 14) / (1 + 0,0025)^{14}] - 1\,014\,709 = 11\,819\,181 \text{ Kč}$$

Varianta financování č. 2:

$$\check{C}SH = - 519\,422 + [(1\,080\,156 * 14) / (1 + 0,0025)^{14}] - 1\,046\,209 = 13\,037\,070 \text{ Kč}$$

Na základě výpočtu čisté současné hodnoty lze považovat investiční projekt za přijatelný v obou dvou variantách financování. Výsledný ukazatel je větší než nula (Sieber, 2004b).

6.10.2 Index rentability

Index rentability nám vyjadřuje procento ziskovosti investice měřené čistou současnou hodnotou. Tento ukazatel udává, kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu (Sieber, 2004b).

$$\text{Index rentability} = \{CF_0 + [CF_t * (n-1)] / (1 + i)^{n-1}\} / I$$

Varianta financování č. 1:

$$\text{Index rentability} = \{- 300\,951 + [971\,579 * 14] / (1 + 0,0025)^{14}\} / 1\,014\,709 = 12,65 \text{ Kč}$$

Varianta financování č. 2:

$$\text{Index rentability} = \{- 519\,422 + [1\,080\,156 * 14] / (1 + 0,0025)^{14}\} / 1\,046\,209 = 13,46 \text{ Kč}$$

Výsledný ukazatel nám vyšel kladný. I z toho výsledku můžeme tedy učinit závěr, že daný investiční projekt lze považovat za přijatelný v obou variantách financování.

6.10.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti nám udává počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici (Sieber, 2004b).

$$\text{Doba návratnosti} = I / CF_t$$

Varianta financování č. 1:

Doba návratnosti = 1 014 709 / 971 579 = 1,04 roku, tj. 1 rok a 15 dnů

Varianta financování č. 2:

Doba návratnosti = 1 046 209 / 1 080 156 = 0,97 roku, tj. 11 měsíců a 20 dnů

Investiční projekt lze považovat za přijatelný, jelikož výsledný ukazatel je nižší, než je doba životnosti nainstalovaného zařízení. Návratnost investice je realizována již za jeden rok v obou variantách financování.

Na základě výsledků použitých ukazatelů a Tabulky 15 a 16 znázorňující ziskovost projektu vyplývá, že daný projekt lze považovat za efektivní a z dlouhodobého hlediska udržitelný.

6.11 Analýza a řízení rizik

Jelikož je riziko neoddelitelnou součástí řízení projektů, je nutné si v této kapitole vymezit největší zdroje rizika a eventuální opatření na jejich snížení pro zvýšení úspěšnosti projektu. Mezi možná rizika a opatření na jejich snížení lze uvést:

Riziko: Nízká poptávka po ubytování v zimní sezóně.

Opatření: Efektivní využití propagačních materiálů a aktualizace informací na internetových serverech zaměřených na ubytovací zařízení v České republice.

Riziko: Výrazné odchylky konečných nákladů od očekávaných nákladů spojené s pořízením nového topného zařízení.

Opatření: V kupní smlouvě mít uvedeno, že pokud dojde k navýšení nákladů, musí být kupující s tím dopředu seznámen. A pokud s tím kupující nebude souhlasit, může odstoupit od smlouvy.

Riziko: Nekvalitně odvedená instalace nového topného zařízení.

Opatření: Pečlivý výběr dodavatelů podle dobrých referencí a průběžná kontrola prováděných prací.

Riziko: Poškození nádrží obsahující palivo a následná kontaminace půdy i místní vody.

Opatření: Správné uložení paliva ve vyhrazeném prostoru objektu a eliminace rizik vedoucích k mechanickému poškození nádrží.

Riziko: Porucha nově nainstalovaného topného zařízení.

Opatření: Pravidelné servisní prohlídky ze strany vybraného dodavatele.

Riziko: Dodržení harmonogramu. Nainstalování topného zařízení před začátkem letní sezóny, aby nebyl narušen provoz penzionu.

Opatření: V kupní smlouvě mít stanovený termín ukončení instalace topného zařízení. A dále mít zde uvedenou možnost snížení kupní ceny o určité procento při nedodržení stanoveného termínu.

6.12 Harmonogram projektu

Následující harmonogram projektu (Tabulka 19) zobrazuje přehled vykonávaných činností v jednotlivých fázích projektu, které jsou podrobněji popsány v kapitole 6.2.3 Etapy projektu. Časová délka jednotlivých činností je uvedena po jednotlivých měsících značených římskými číslicemi.

Tabulka 19 Harmonogram projektu

Činnosti	1. rok řešení			2. rok řešení												
	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Předinvestiční etapa																
zpracování studie proveditelnosti	x															
výběr typu topného zařízení	x															
zvážení své finanční situace	x															
výběr dodavatele		x	x													
Investiční etapa																
koupě topného zařízení				x												
instalace topného zařízení				x	x	x	x									
aktualizace internetových stránek				x												
tisk letáků								x								
Provozní fáze																
plynulý provoz penzionu									x	x	x	x	x	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.13 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Posláním projektu, který nese název *Rekonstrukce penzionu za účelem rozšíření nabídky i pro zimní sezónu*, je zvýšit ubytovací kapacity v oblasti Lipenska pro účastníky cestovního ruchu, a to hlavně v zimní sezóně. Pro zájemce zimních sportů se rozšíří nabídka ubytovacích zařízení. Podpoří se tak rozvoj cestovního ruchu v této oblasti a zvýšila by se i průměrná útrata návštěvníků a tím i příjmy z cestovního ruchu.

Smyslem tohoto komerčního projektu je poskytování ubytovacích služeb i v zimních měsících díky nainstalování nového a výkonnějšího topného zařízení v penzionu, pro který je zpracována tato studie proveditelnosti.

Výnosy z projektu představují tržby z poskytování ubytování a polopenze. Tyto výnosy pokryjí celkové náklady spojené s nákupem investičního majetku a provozem penzionu již ve třetím roce řešení. Pro realizaci projektu je zapotřebí určité množství finančních prostředků pro nákup nového topného zařízení a tisk propagačních materiálů (letáky).

Celkové náklady na realizaci projektu jsou odhadovány ve výši 1 014 709 Kč. Jelikož majitelé penzionu disponují dostatečným množstvím volných finančních prostředků, nebudou nuceni zajišťovat financování formou různých bankovních úvěrů.

V druhé variantě financování bylo využito financování prostřednictvím bankovního úvěru ve výši 500 000 Kč, a náklady na realizaci projektu v této variantě jsou odhadovány ve výši 1 046 209 Kč.

Důsledným zpracováním studie proveditelnosti bylo prokázáno, že z hlediska odhadu poptávky, zajištění investičního majetku a jeho dopadu na životní prostředí, zajištění dostatečného množství finančních prostředků, ziskovosti a návratnosti investice a dalších významných oblastí lze tento projekt považovat za realizovatelný, efektivní a z dlouhodobého hlediska i udržitelný a z hlediska rozvoje cestovního ruchu je pro danou oblast i prospěšný.

7 ZÁVĚR

Pro identifikaci příležitostí na trhu cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří byly využity výsledky analýzy trhu v bakalářské práci, na kterou tato diplomová práce navazuje. Z výsledků analýzy nabídky a poptávky cestovního ruchu plyne, že tato oblast je značně přitažlivá zejména díky svým přírodním, rekreačním a kulturně historickým atraktivitám, které zde mají velké početní zastoupení. Součástí celkové turistické nabídky Šumavy jsou i ubytovací zařízení, která se nejvíce koncentrují v obcích na levém břehu vodní nádrže Lipno. Tato oblast je ve velké míře využívána pro pobytovou rekreaci provozovanou v hotelech, apartmánech, chatách, kempech, ubytováním v soukromí, v chalupách, rekreačních zařízeních a podobně. Avšak největší početní zastoupení mají na sledovaném území penziony. Penzion, jenž je předmětem projektu diplomové práce, je v provozu jen v letní sezóně. Nabídka cestovního ruchu v této oblasti je však bohatá i na rekreační atraktivitu v zimním období. Díky dobrým zkušenostem s dobrou obsazeností penzionu v letní sezóně jsem tedy navrhla provoz penzionu i v zimním období.

Aby penzion mohl být v provozu pro letní a zimní sezónu, je nutná instalace nového a výkonnějšího topného zařízení. Pro tyto účely majitelé penzionu uvažují o vytápění objektu lehkým topným olejem. Soustava nového topného systému pro vytápění penzionu je složena z několika technických zařízení určených k výrobě a rozvodu tepla a k přípravě teplé vody. Jedná se o kotel, hořák pro spalování topného oleje, zásobník teplé užitkové vody, bojler, radiátory pro rozvod tepla, regulace topení, oběhové čerpadlo, komín pro odvod spalin a úložiště paliva (nádrže). S tímto topným systémem byly spojeny i služby, a to doprava a montáž zařízení, vypracování projektu, revize kotelny a kolaudace a revize komínu. Při výpočtu celkových nákladů spojených s pořízením tohoto investičního majetku se vycházelo z běžných cen firem nabízející dané zboží či služby, a nebo se jedná o údaje poskytnuté majiteli penzionu.

V rámci finančního zajištění investičního majetku byly zpracovány dvě varianty financování. Tou první variantou je financování z vlastních zdrojů. Jelikož majitelé penzionu disponují dostatečným množstvím volných finančních prostředků, nebudou nuceni zajišťovat financování formou různých bankovních úvěrů. V případě vázání finančních prostředků majiteli byla zpracována i druhá varianta financování s využitím externích zdrojů, a to formou podnikatelského úvěru.

Hlavní cíl diplomové práce byl naplněn vypracováním projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří pod názvem *Rekonstrukce penzionu za účelem rozšíření nabídky i pro zimní sezónu*. Posláním projektu je zvýšit ubytovací kapacity v oblasti Lipenska v zimním období. Podpoří se tak rozvoj cestovního ruchu v této oblasti. Důsledným zpracováním studie proveditelnosti bylo prokázáno, že tento projekt lze považovat za realizovatelný, efektivní a z dlouhodobého hlediska i udržitelný a z hlediska rozvoje cestovního ruchu je pro danou oblast i prospěšný.

8 SUMMARY

The theme of my graduation theses is *The proposal of project for tourism development in selected areas of Šumava mountains and its foothills*.

The main goal of my graduation thesis is the working-out project for tourism development in selected areas of Šumava.

The proposal of project is called *Reconstruction of pension to extend season in winter season*. The purpose of this project is to provide accommodation services in the winter months due to installation of new heating equipment.

For identify opportunities in the tourism market in the selected area of Šumava mountains and its foothills were used the results of market analysis in my bachelor's thesis, on which this these follows. Results of analysis of supply and demand of tourism show, that this area is very attractive thanks to its natural, recreational, cultural-historical attractions, which have a large numerical representation. Part of the touristy offer of the Šumava are accommodations too, which is most concentrated in villages on the left bank of the reservoir Lipno. This area is heavily used for recreation in hotels, apartments, cottages, camps, private accommodations and the like. However the greatest numerical representation in selected areas have pensions. Pension, which is the subject of the thesis project, is open only in summer season. Tourism offer in this area is rich in recreational attractiveness in winter season. Thanks to the good experience with good occupancy pension in the summer season, I proposed the operation of the pension in the winter season.

Pension to could be operated in summer and winter season, it is necessary to install new, more effective heating system. The hotel owners think about heating building with light fuel oil. New heating system for heating the pension is composed of several technical devices for the production and distribution of heat and hot water. This is a boiler, burner for burning fuel oil, reservoir hot water, water heater, radiators for heat distribution, heating control, circulation pump, chimney for drain combustion products and reservoirs of fuel. With this heating system were linked and services, namely transportation and installation devices, working-out project, review boiler house and inspection and review chimney. At calculation the total costs with the acquisition of investment property is based on current prices of companies offering the goods or services, or is the information provided by the owner of the guesthouse.

Within the frame of the financial security of investment property have been prepared two options for financing. The first option is to finance from its own resources. Since the hotel owners have sufficiency of money, they will not be forced to take bank credit. However, for fulfillment partial goal – Demarcate of financial alternatives for the project, was prepared the second option financing too, namely bank credit.

The main goal of my graduation thesis was fulfilled. The project mission is to increase the accommodation capacity in the area Lipno in winter season. The project can be considered as a viable, effective and sustainable and in terms development of tourism for the area is also beneficial.

9 SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

Seznam literatury

- Balada, P., Boudová, D., Hubený, P., Jaroš, J., Štěpánek, V., & Vilímek, V. (2003). *Šumava – Lipensko, Prachaticko: turistický průvodce*. Praha: Kartografie.
- Beránek, J. (2004). *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: MAG Consulting.
- Beránek, J., & Kotek, P. (2003). *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting.
- Boučková, J. et al. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Fiala, P. (2002). *Řízení projektů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Fotr, J., & Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing.
- Galvasová, I., Binek, J., Holeček, J., Chabičovská, K., & Szczyrba, Z. (2008). *Průmysl cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Getz, D., Carlsen, J., & Morrison, A. (2003). *The Family Business in Tourism and Hospitality*. Oxfordshire: CABI Publishing.
- Goeldner, CH. R., & Ritchie, J. R. B. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New York: Wiley.
- Hájek, P. (1995). *Turistický průvodce: Šumava, do Novohradských hor, českobudějovická rybníční pánev, Třeboňsko a Jindřichohradecko, Strakonicko, střední Povltaví, Táborsko, Pelhřimovsko*. Vimperk, České Budějovice: Papyrus, Jih.
- Hesková, M. (1997). *Cestovní ruch*. Jindřichův Hradec: Jihočeská univerzita, Fakulta managementu.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing.
- Indrová, J. (1996). *Hotelový management (Vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing.
- Jakubíková, D., Ježek, J., & Pavlák, M. (1997). *Cestovní ruch*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Kučerová, I. (1997). *Ekonomika se zaměřením na cestovní ruch*. Praha: Idea Servis.
- Laws, E. (2004). *Improving Tourism and Hospitality Services*. Oxon: CABI Publishing.
- Malá, V. (1999). *Cestovní ruch (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Malá, V. et al. (2002). *Základy cestovního ruchu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Marek, P. et al. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress.
- Minář, P. et al. (1996). *Technika, management a marketing cestovního ruchu*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Morrison, A. M. (1995). *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing.
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
- Obůrková, E. (2007). *Kam na Šumavě*. Brno: Computer Press.
- Oriška, J. (1999). *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: Idea Servis.
- Pártlová, P., & Váchal, J. (2010). *Základy projektového řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Pícek, M., Růžička, T., Silovský, V., Těšitel, J., & Vlášková, K. (2007). *Cestovní ruch na Šumavě: Rozvojový koncept udržitelného cestovního ruchu*. Stachy: Regionální rozvojová agentura Šumava.
- Podhorský, M. (2003). *Jižní Čechy: 50 vybraných turistických tras*. Praha: Freytag & Bernát.
- Roušar, I. (2008). *Projektové řízení technologických staveb*. Praha: Grada Publishing.
- Sieber, P. (2004a). *Studie proveditelnosti (Feasibility) – metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Sieber, P. (2004b). *Analýza nákladů a přínosů – metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Skalický, J., & Vostracký, Z. (2003). *Projektový management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

- Song, H., & Guo, W. (2008). *Tourism Demand Modelling and Forecasting*. In A. G. Woodside, & D. Martin (Eds.), *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*, (pp. 113 - 128). Oxfordshire: CABI Head Office.
- Stodolová, V. (2010). *Cestovní ruch a rekreace ve vybrané oblasti Šumavy a jejího podhůří*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Bakalářská práce.
- Stříbrná, M. (2008). *Podmínky rozvoje cestovního ruchu v chráněných krajinných oblastech a národních parcích*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M. et al. (2003). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Tauer, V., Zemánková, H., & Šubrtová, J. (2009). *Získejte dotace z fondů EU*. Brno: Computer Press.
- Veber, J., Srpová, J. et al. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Williams, CH., & Buswell, J. (2003). *Service Quality in Leisure and Tourism*. Oxon: CABI Publishing.
- Zuzanaček, A. (1997). *Finanční řízení projektů*. Praha: Linde Praha.

Seznam internetových zdrojů

- ARISTON - Kotle a ohřívače [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.topvod.cz/topvod/eshop/14-1-ARISTON-Kotle-a-ohrivace/73-2-Zasobniky-TUV/5/3790-Ariston-BC2S-450>>.
- Ceník služeb [online]. 2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.kominictvi-lasanbrno.cz/cenik.htm>>.
- Ceník tisku letáků a plakátů - ofset, digitisk, sítotisk i velkoformát - iNETPrint.cz [online]. c2004-2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.inetprint.cz/letaky/zobrazit-cenik>>.
- Což takhle topit olejem? [online]. 2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.peknebydleni.cz/radime/coz.htm>>.
- ČERPADLA | Závitová čerpadla [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.topvod.cz/topvod/eshop/27-1-CERPADLA/152-2-Zavitova-cerpadla/5/5238-IMP-cerpadlo-GHND-32-80-180>>.

- Česká národní banka [online]. 2011 [cit. 2011-11-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>.
- Extra lehký topný olej (TOLEX) – Lucký CS Gold [online]. 2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.csgold.cz/extra-lehky-topny-olej.htm>>.
- GE Money CZ - Úvěry - Expres Business - Kalkulačka splátek [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.gemoney.cz/ge/cz/2/uvery/expres-business/kalkulacka>>.
- INSTALACE | Cu trubky [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.topvod.cz/topvod/eshop/10-1-INSTALACE/51-2-Cu-trubky/5/3314-Cu-trubky-42x1-5-mm>>.
- Kotle na lehké topné oleje [online]. 2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.topeni-topenari.eu/topeni/topidla-klasicka/kotle-na-kapalna-paliva/kotle-na-olej.php>>.
- Kotle a tepelná technika [online]. 2011a [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.teplotherm.cz/nahled.php?prevk=89&id=874&k=89&par=89>>.
- Kotle a tepelná technika [online]. 2011b [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.teplotherm.cz/nahled.php?prevk=51&id=4798&k=51&par=51>>.
- Možnosti financování projektu – eDotace.cz [online]. 2011 [cit. 2011-10-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.edotace.cz/moznosti-financovani-projektu/>>.
- Navrátil, Josef. *Prohlášení na úvod projektu*. [online]. 2011 [cit. 2011-10-28]. Dostupné z WWW: <<http://moodle09.ef.jcu.cz//mod/forum/discuss.php?d=291>>.
- PAVEL - 9. díl: Projekt na vytápění domu | Dům a byt [online]. 2012 [2012-02-25]. Dostupné z WWW: http://www.dumabyt.cz/rubriky/reality-show/stavime-dum/pavel/pavel-9-dil-projekt-na-vytapeni-domu_19235.html>.
- RADIÁTORY | Deskové [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.topvod.cz/topvod/eshop/21-1-RADIATORY/109-2-Deskove/5/1772-RADIK-MM-typ-22-600x3000-deskovy-radiator-MM-22-6300>>.
- Region a cestovní ruch [online]. 2009 Brno : [s.n.], 2009 [cit. 2009-12-26]. Dostupné z WWW: <<http://ct.scentrum.cz/eknihovna/>>.
- Regionální operační program NUTS II Jihozápad na období 2007-2013 [online]. 2007 [cit. 2011-11-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1ed4e603-249c-4083-a685-73de948e1f84>>.

- Revize kotlů [online]. 2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z WWW: <http://web.quick.cz/cechzbynek/revize.htm>.
- Sazba pojistného [online]. 2011 [2011-11-19]. Dostupné z WWW: <http://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeni/vyse-a-platba-pojistneho/sazba-pojistneho.htm>.
- Topné oleje – Produkty - Ekool [online]. 2011 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z WWW: <http://www.ekool.cz/produkty/topne-oleje>.
- Ubytování Okres Český Krumlov - Penziony.cz [online]. 2012 [cit. 2012-2-23]. Dostupné z WWW: <http://www.penziony.cz/ubytovani/okres-cesky-krumlov/>.
- Úvěry - Česká spořitelna [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/podnikatele-a-male-firmy/uvery-d00011304#toc_3..
- Veřejná databáze ČSÚ [online]. 2012a [cit. 2012-2-25]. Dostupné z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=CRU6170PU_TR&kapitola_id=653&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=3&cas_1_34=20101231.
- Veřejná databáze ČSÚ [online]. 2012b [cit. 2012-2-25]. Dostupné z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=CRU9010PU_TR&kapitola_id=654&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=3&cas_1_36=2010.
- Votopl – Voda, topení, plyn, Hořák olejový BENTONE STG 120/1LN 1-stupňový [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: http://www.votopl.cz/detail-zbozi/45631-horak-olejovy-bentone-stg-120-1ln-1-stupnovy?utm_source=heureka.cz&utm_medium=feed.
- Votopl - Voda, topení, plyn - Nádrž na olej a LTO SCHÜTZ Nádrž v nádrži 1500 l plast [online]. 2011 [cit. 2011-11-30]. Dostupné z WWW: <http://www.votopl.cz/detail-zbozi/44575-nadrz-na-olej-a-lto-schutz-nadrz-v-nadrzi-1500-l-plast>.
- Vytápění rodinných domů topným olejem I. [online]. 2010 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z WWW: <http://vytapani.tzb-info.cz/zdroje-tepla/6831-vytapani-rodinnych-domu-topnym-olejem-i>.
- Zdravotní pojištění v roce 2011 [online]. 2011 [2011-11-19]. Dostupné z WWW: <http://finexpert.e15.cz/zdravotni-pojisteni-v-roce-2011>.
- Živnostenský rejstřík – Detailní údaje subjektu s historií [online]. 2011 [cit. 2011-11-5]. Dostupné z WWW: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=

&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=rychl%EDk%20josef&OBCHJ
MATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subj
ekt&IDICO=6b39619d0b88af091518&HISTORIE=1>.

- Životní minimum - Měšec.cz [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW:
<<http://www.mesec.cz/mzdy-a- Duchod/socialni-podpora/socialni-davky/pruvodce/zivotni-minimum/>>.

10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Obsazenost hotelu v letní sezóně (v %)	38
Tabulka 2	Obsazenost hotelu v zimní sezóně (v %)	39
Tabulka 3	Obsazenost penzionu v zimní a letní sezóně	39
Tabulka 4	Ceny za ubytovací a stravovací služby konkurenčních subjektů	41
Tabulka 5	Ceny za ubytovací a stravovací služby v letní a zimní sezóně (v Kč)	41
Tabulka 6	Seznam potřebného investičního majetku a souvisejících služeb	46
Tabulka 7	Náklady na promotion	46
Tabulka 8	Náklady na pořízení surovin	47
Tabulka 9	Náklady na pořízení surovin v letní sezóně	48
Tabulka 10	Náklady na pořízení surovin v zimní sezóně	48
Tabulka 11	Roční fixní náklady při variantě financování č. 1	50
Tabulka 12	Roční variabilní náklady při variantě financování č. 1	50
Tabulka 13	Roční fixní náklady při variantě financování č. 2	51
Tabulka 14	Roční variabilní náklady při variantě financování č. 2	51
Tabulka 15	Plán průběhu nákladů a výnosů při variantě financování č. 1	53
Tabulka 16	Plán průběhu nákladů a výnosů při variantě financování č. 2	54
Tabulka 17	Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů) při variantě financování č. 1	54
Tabulka 18	Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů) při variantě financování č. 2	55
Tabulka 19	Harmonogram projektu	59

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

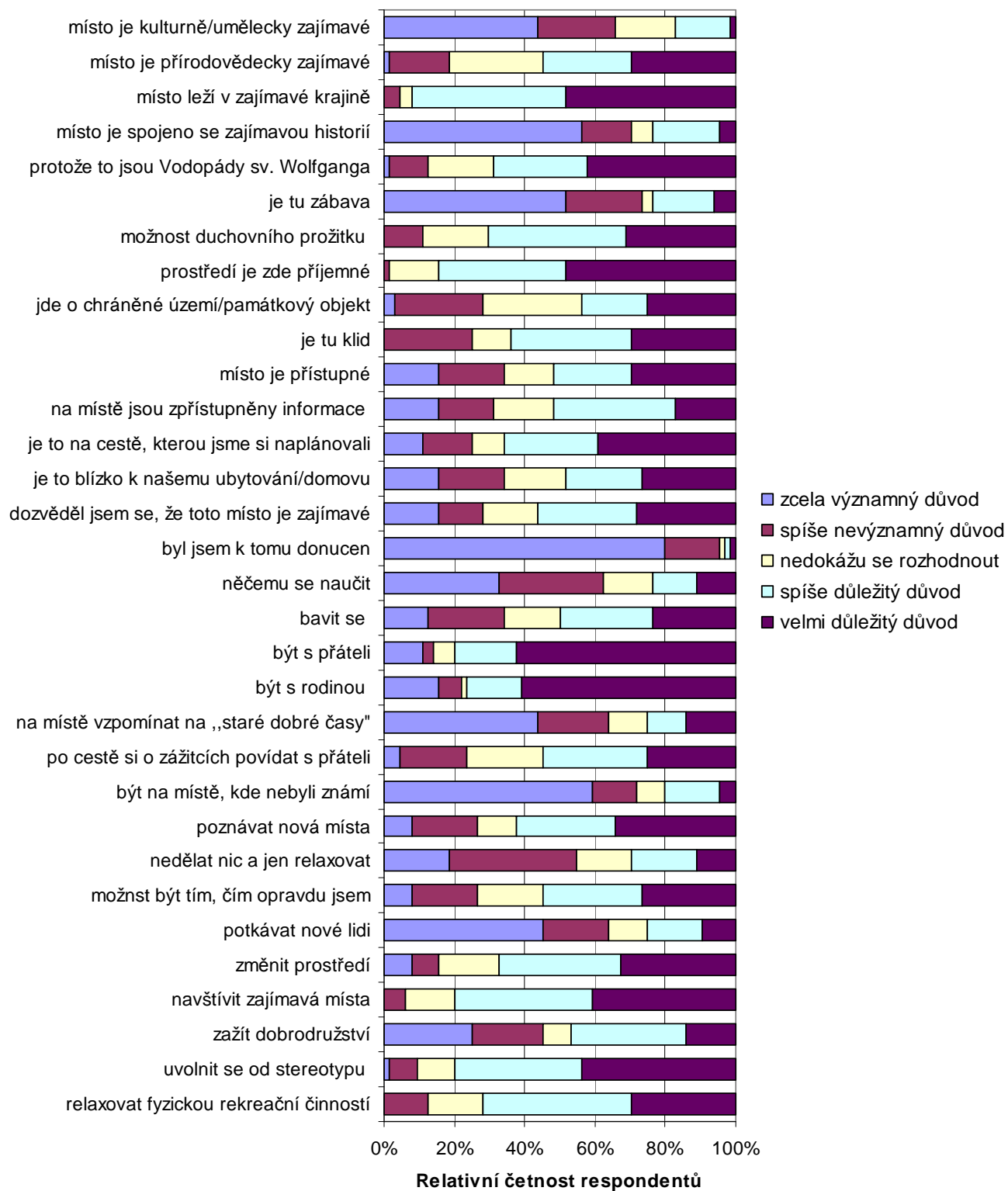
<i>Obrázek 1.</i>	Počet jednotlivých druhů ubytovacích zařízení.....	35
<i>Obrázek 2.</i>	Organizační struktura současného personálu penzionu.....	43

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Motivace respondenta k návštěvě Vodopádů sv. Wolfganga, n = 64.....	74
Příloha č. 2 - Motivace respondenta k návštěvě Vítkova Hrádku, n = 64.....	75
Příloha č. 3 - Motivace respondenta k návštěvě Čertovy stěny, n = 64	76
Příloha č. 4 - Kulturně historické atraktivity	77
Příloha č. 5 - Ubytovací zařízení	78
Příloha č. 6 - Počet předpokladů cestovního ruchu v jednotlivých obcích.....	79

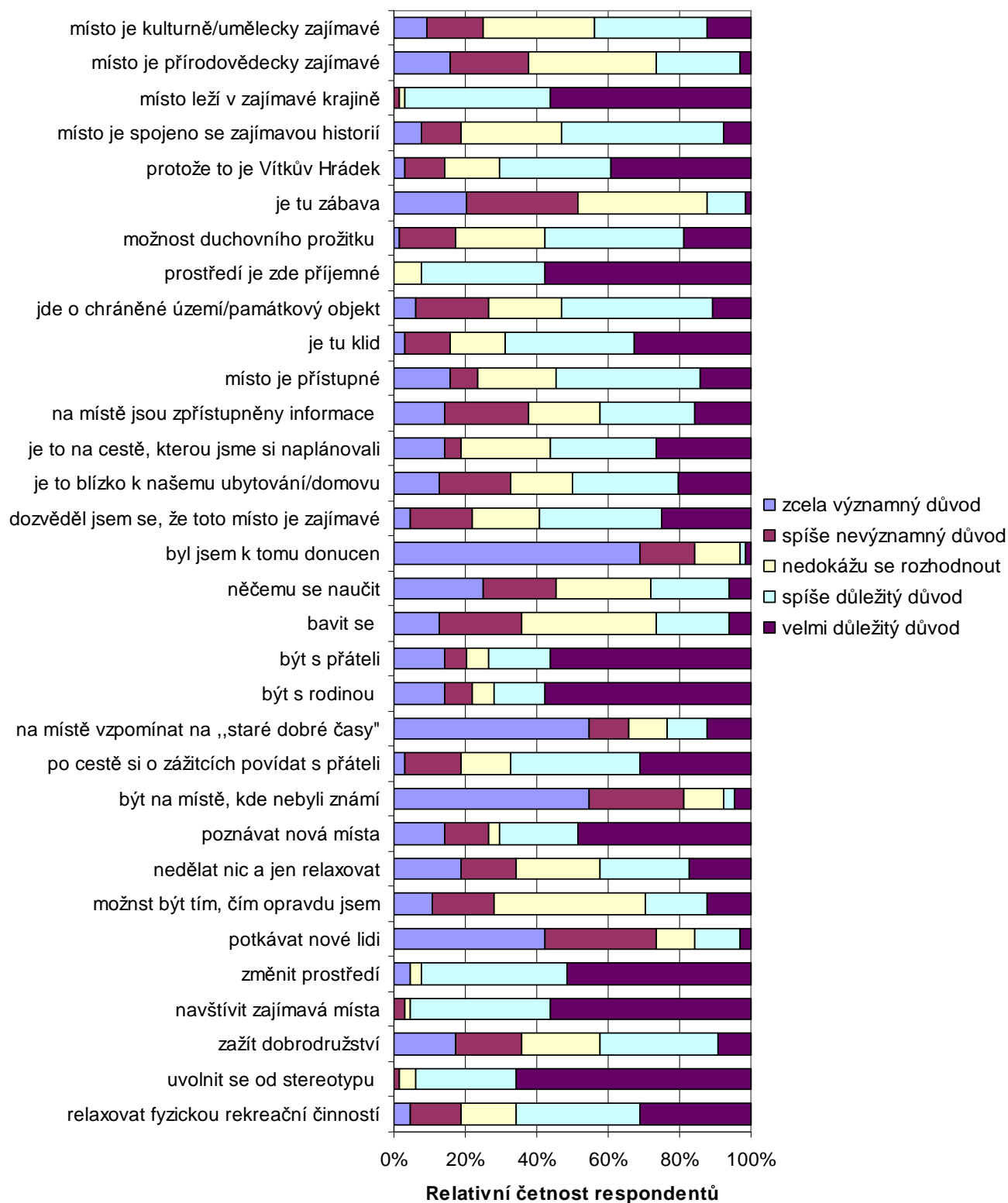
13 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Motivace respondenta k návštěvě Vodopádů sv. Wolfganga, n = 64



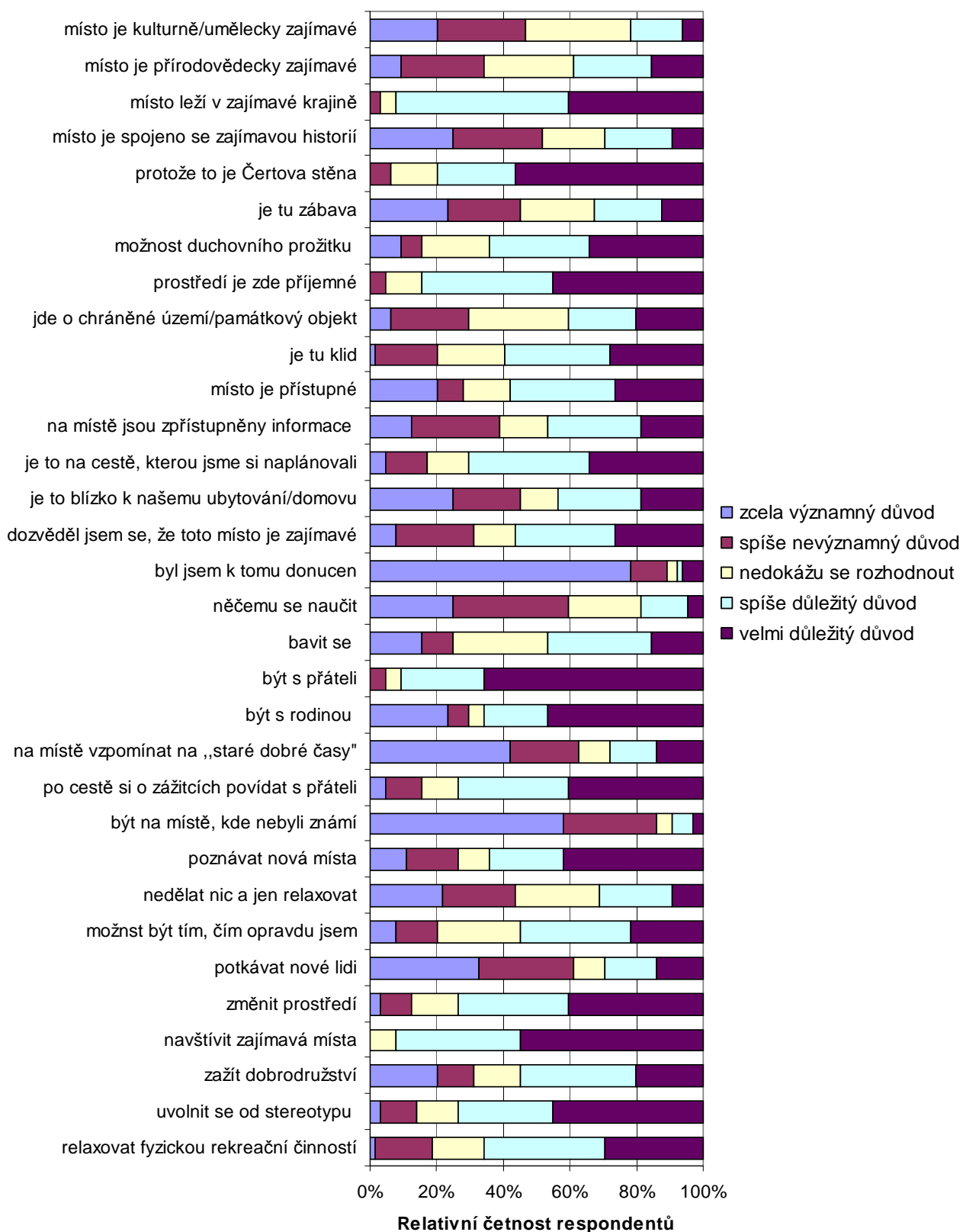
Zdroj dat: Stodolová, 2010.

Příloha č. 2 - Motivace respondenta k návštěvě Vítkova Hrádku, n = 64



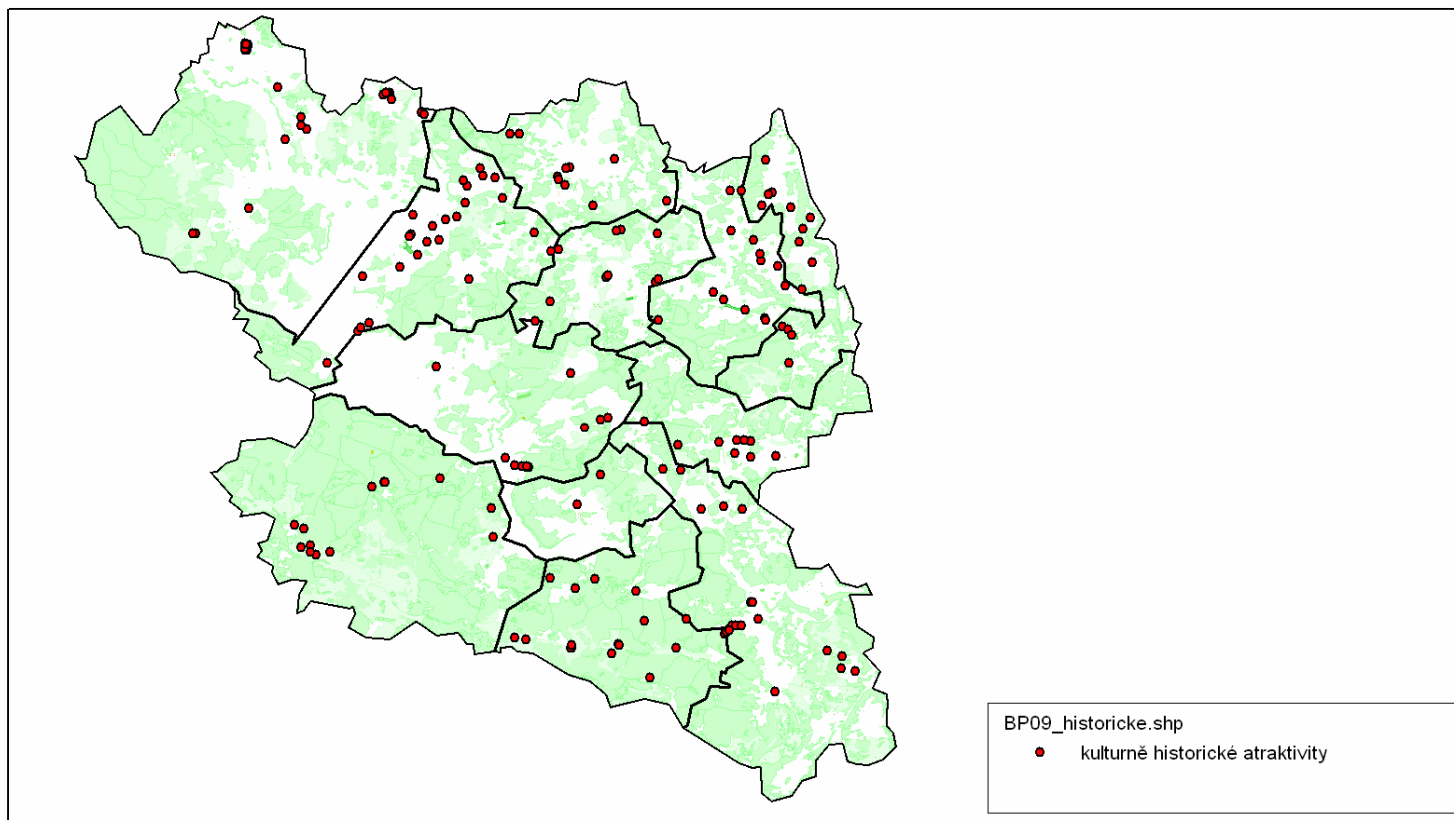
Zdroj dat: Stodolová, 2010.

Příloha č. 3 - Motivace respondenta k návštěvě Čertovy stěny, n = 64



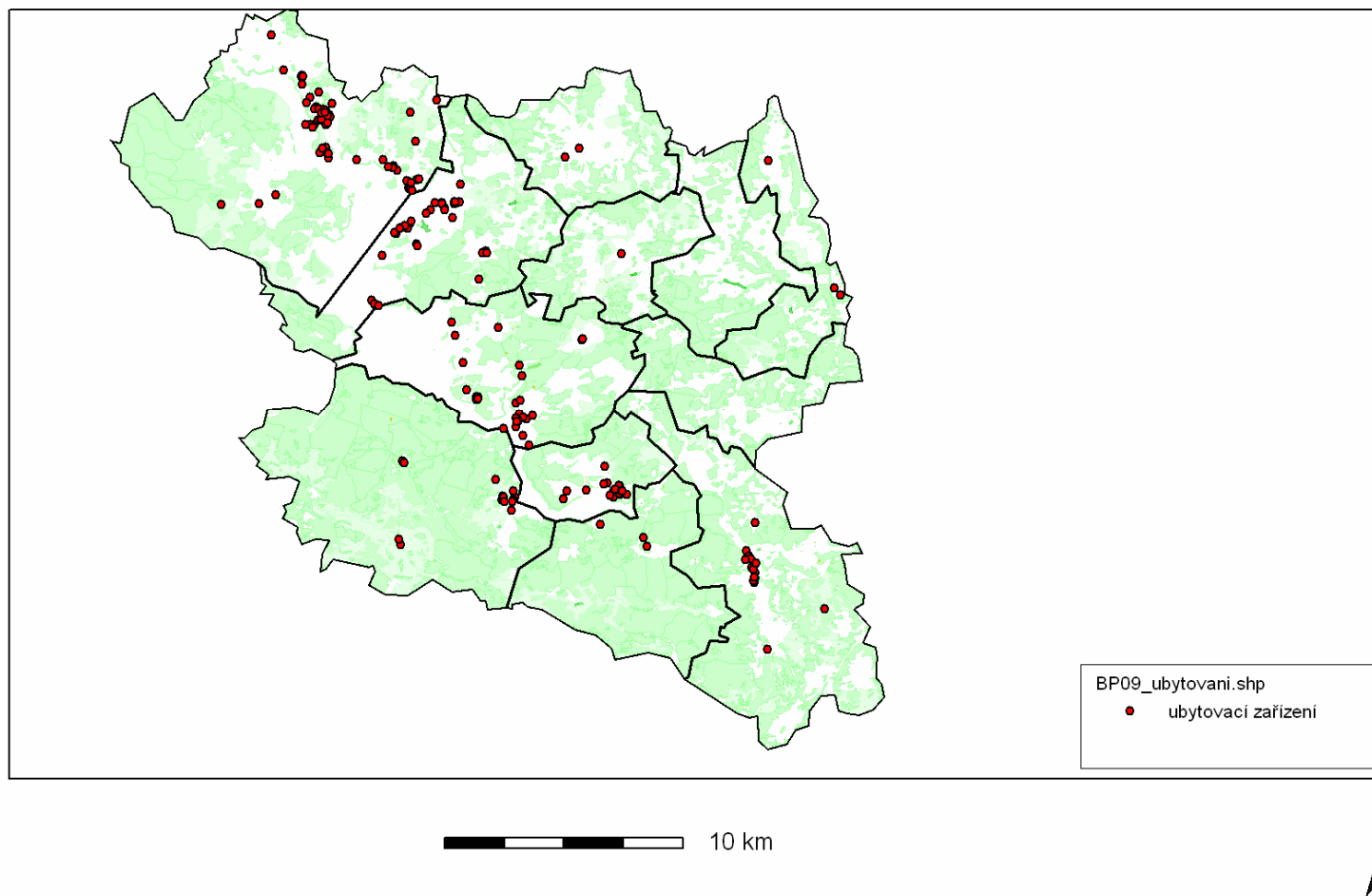
Zdroj dat: Stodolová, 2010.

Kulturně historické atraktivity



Zdroj: Stodolová, 2010.

Ubytovací zařízení



Zdroj: Stodolová, 2010.

Příloha č. 6 - Počet předpokladů cestovního ruchu v jednotlivých obcích

Obec	Přírodní předpoklady				Kultura a historie	Akce	Zábava	Superstruktura	
	hydrosféra	litosféra	biosféra	krajina				ubytovací zařízení	zařízení umělých atraktivt
Bohdalovice	0	0	1	1	14	0	1	0	1
Černá v Pošumaví	1	0	9	3	22	3	1	32	2
Frymburk	0	0	0	4	11	40	4	40	4
Horní Planá	4	1	4	1	31	19	3	67	5
Hořice na Šumavě	0	1	2	0	9	11	2	2	1
Lipno nad Vltavou	1	0	0	1	1	43	3	20	6
Loučovice	2	8	4	4	13	0	2	3	4
Malšín	1	0	0	5	5	0	0	0	0
Přední Výtoň	7	1	7	1	12	0	1	16	1
Světlík	0	0	2	3	6	0	2	1	0
Větřní	0	0	0	2	12	2	1	3	3
Vyšší Brod	2	0	0	1	16	3	3	15	6

Zdroj: Stodolová, 2010.