

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

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

Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti
Třeboňska

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

Autor
Bc. Petr Nedvěd

2013

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

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

Jméno a příjmení: **Bc. Petr NEDVĚD**
Osobní číslo: **E10666**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu ve vybrané oblasti Třeboňska**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Vypracování projektu rozvoje 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 BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 12 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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.

19.4.2013

Petr Nedvěď

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu RNDr. Josefu Navrátilovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a vedení při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat viceprezidentovi Českého balónového svazu Mgr. Michalovi Kubátovi za jeho odborné poradenství a poskytnutí relevantních informací z oboru.

OBSAH

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce	11
2.1	Hlavní cíl.....	11
2.2	Dílčí cíle	11
3	Literární rešerše	12
3.1	Problematika rozvoje cestovního ruchu	12
3.2	Marketing a management cestovního ruchu.....	15
3.2.1	Marketing cestovního ruchu	15
3.2.2	Management cestovního ruchu	15
3.3	Destinační management a marketing cestovního ruchu.....	16
3.4	Projektové řízení.....	18
3.5	Možnosti financování projektu.....	19
3.6	Balónové létání.....	23
3.7	Cestovní ruch na Třeboňsku.....	24
4	Metodika.....	27
4.1	Studie proveditelnosti	27
4.2	Analýza trhu	28
4.2.1	Poptávka	28
4.2.2	Nabídka.....	29
4.3	Marketingová strategie.....	29
4.3.1	Marketing služeb.....	34
4.4	Marketingový mix	35
4.4.1	Produkt	36

4.4.2	Cena.....	36
4.4.3	Místo.....	37
4.4.4	Propagace.....	38
4.5	Management projektu a řízení lidských zdrojů	39
4.6	Technické a technologické aspekty	41
4.7	Dopad projektu na životní prostředí	41
4.8	Zajištění investičního a oběžného majetku	42
4.9	Finanční plán a analýza projektu.....	43
4.9.1	Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů).....	45
4.10	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu.....	46
4.11	Analýza řízení rizik.....	46
4.12	Harmonogram projektu.....	47
5	Příležitosti na trhu	49
6	Návrh projektu	52
6.1	Úvodní informace	52
6.1.1	Cíle a účel projektu	52
6.1.2	Datum	53
6.1.3	Zadavatel	53
6.1.4	Lokalizace.....	53
6.2	Stručný popis podstaty projektu a jeho etap.....	53
6.2.1	Předinvestiční fáze	54
6.2.2	Investiční fáze	55
6.2.3	Provozní fáze	57
6.3	Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix.....	57
6.3.1	Analýza trhu a odhad poptávky	57

6.3.2	Analýza konkurence	59
6.3.3	Marketingová strategie	60
6.3.4	Marketingový mix	61
6.4	Management projektu a řízení lidských zdrojů	63
6.4.1	Variantní řešení	69
6.5	Technické a technologické řešení projektu	69
6.5.1	Informační stánek a jeho provoz	69
6.5.2	Horkovzdušný balón a jeho příslušenství	71
6.5.3	Příslušenství	72
6.5.4	Specifikace startovací plochy	74
6.5.5	Technická specifikace dopravních prostředků pro transport balónu a jeho příslušenství a dopravního prostředku pro transport klientů	76
6.6	Dopad projektu na životní prostředí	76
6.7	Zajištění investičního a oběžného majetku	79
6.7.1	Zajištění investičního majetku	79
6.7.2	Zajištění oběžného majetku	82
6.7.3	Variantní řešení finančního zajištění projektu	82
6.8	Finanční plán a analýza projektu	87
6.8.1	Základní údaje	87
6.8.2	Kalkulace a analýza bodu zvratu	87
6.8.3	Finanční plán	88
6.8.4	Plán průběhu cash flow	93
6.9	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	96
6.10	Analýza a řízení rizik	97
6.10.1	Rizika předvídatelná	97
6.10.2	Rizika nepředvídatelná	98

6.11	Harmonogram projektu	99
6.12	Závěrečné shrnující hodnocení projektu	101
7	Závěr	103
8	Summary a keywords	105
9	Seznam použitých zdrojů	107
10	Seznam tabulek	113
11	Seznam obrázků	114

1

ÚVOD

Některé destinace cestovního ruchu disponují turistickými atraktivitami více, jiné méně. Je jedno, zda se jedná o atraktivity kulturně-historické, přírodní nebo atraktivity tvořené zábavní infrastrukturou či pořádanými akcemi. Podle toho, jak jsou destinace výjimečné a jedinečné, jsou také navštěvovány jednotlivými segmenty návštěvníků v určitých počtech a obdobích.

Třeboňsko, jako turistický region vymezený pro účely této práce, je destinací s vysokou koncentrací jednotlivých turistických atraktivit ze všech zmiňovaných segmentů. Jak známo, pro úspěšný podnikatelský záměr je velice důležitý originální a vhodný nápad. Pro vygenerování nápadů s největší pravděpodobností úspěchu z následného podnikatelského úsilí bylo třeba se na oblast podívat z nejrůznějších úhlů pohledu, a také podrobit návštěvníky oblasti marketingovému šetření. Po zjištění názorů návštěvníků na oblast spolu s analýzou současného stavu cestovního ruchu v oblasti by mělo dojít k nalezení určitých tržních mezer. Pokud byla výše zmiňovaná analýza provedena správně, a tudíž správně určena tržní mezera, jde už jenom o to tuto mezeru vyplnit nápadem splňujícím požadavky na její fungování a začlenění do okolních mechanismů. Následně je možné se pustit do tvorby podnikatelského projektu.

Po provedení uvedených průzkumů a šetření jsem se rozhodl vypracovat projekt založený na vybudování provozovny vyhlídkových letů balónem na Třeboňsku. Tyto vzdušné koráby přitahovali lidskou pozornost již od středověku a zájem o ně a zážitek ze vzduchoplavby neopadá jistě ani dnes. Já sám jsem měl možnost se jednoho takového letu zúčastnit, a to na mém studijním pobytu Erasmus v Turecku. Konkrétně se jednalo o centrální tureckou Cappadocii, jedno z nejvíce proslavených míst na světě svými vyhlídkovými lety. Toto místo je specifické svým krajinným rázem, podobně jako oblast Třeboňska v rámci krajiny České republiky. Tento zážitek byl natolik silný, že mě přivedl na myšlenku tohoto projektu. Proto jsem se rozhodl jej realizovat do podoby mé diplomové práce.

2 CÍL PRÁCE

2.1 Hlavní cíl

Prvotním a hlavním cílem práce je vypracovat projekt rozvoje cestovního ruchu na Třeboňsku.

2.2 Dílčí cíle

Jednotlivé dílčí cíle stanovené v zadání diplomové práce jsou následující:

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

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Problematika rozvoje cestovního ruchu

Prostředí, ve kterém je cestovní ruch realizován, je velmi rozmanité. Podle toho, co uvádí Novacká (2010), závisí návštěvnost regionu na atraktivitě prostředí, úrovni poskytovaných služeb a také sociálně – ekonomické situaci účastníka cestovního ruchu. K posuzování předpokladů cestovního ruchu v konkrétních destinacích je potřeba nahlížet z více hledisek. Tato hlediska lze rozčlenit na tři skupiny: Lokalizační předpoklady cestovního ruchu (přírodní, kulturně – správní), představují primární potenciál destinace a jsou základem motivace účastníků. Realizační předpoklady cestovního ruchu (komunikační systém, infrastruktura a suprastruktura CR) představují sekundární potenciál, který představuje podporu cestovního ruchu v oblasti realizace. Selektivní předpoklady cestovního ruchu (sdílené, ekonomické, sociologické a demografické) definují výběr účastníků cestovního ruchu.

V současnosti čelí cestovní ruch a jeho vývoj několika výzám. Vývoj cestovního ruchu by měl cílit na následující aspekty (Goeldner a Ritchie, 2009):

- Poskytovat rámec pro rostoucí životní úroveň skrze ekonomické výhody plynoucí z cestovního ruchu.
- Rozvíjet infrastrukturu a poskytovat rekreační vybavení jak pro návštěvníky, tak i pro rezidenty stejnou měrou.
- Budovat taková zařízení cestovního ruchu, která jsou svým zaměřením vhodná pro konkrétní lokality a destinace.
- Zřizovat a zakládat programy shodné s kulturní, sociální a ekonomickou filozofií vlád a obyvatel dané země.
- Optimalizovat uspokojení návštěvníků.

Dalším významným aspektem v rozvoji cestovního ruchu jsou politické aspekty, které mají často významný vliv na tvorbu, činnost a udržitelnost projektů cestovního ruchu. Tady můžeme uvést tři nejdůležitější typy problémů, které mohou nastat (Goeldner a Ritchie, 2009):

- Zonace – rozhodování o použití pozemků a ploch pro různé účely a střetávání zájmů na těchto pozemcích (výstavba komerčního centra nebo použití pro cestovní ruch).
- Tvorba a udržování infrastruktury – každý cestovní ruch potřebuje dostatečně rozsáhlou infrastrukturu, o jejíž výstavbě rozhodují z větší části vlády a politické síly.
- Propagační úsilí – důležitý je rozsah a typ použitých propagačních prostředků, jejichž úroveň je opět z velké části závislá na politické vůli.

Rozvoj cestovního ruchu koresponduje se současnými vývojovými trendy. Foret a Foretová (2001) uvádí několik takových trendů:

- Změna věkové struktury obyvatelstva, když dochází ke stárnutí populace, tvoří se atraktivní segment movitých, vzdělaných seniorů, v relativně dobré tělesné kondici.
- Mění se velikost a struktura domácností, když se zvyšuje podíl menších, méně četných či neúplných rodin.
- Stále více turistů vlastní domácí mazlíčky, které také zapojují na účasti v cestovním ruchu.
- Vzrůstá role ženy, která má stále častěji potřebu víkendových cest a krátkých dovolených.
- Rostoucí zájem na udržování a zlepšování fyzické kondice.
- Zájem a nutnost dalšího sebevzdělávání a zdokonalování v nejširším spektru činností a návrat k přírodě.

V Evropě je v současnosti podle Indrové a kol. (2004) snaha o snižování rozdílů v hospodářské úrovni regionů v jednotlivých členských státech unie. Za tímto účelem unie stanovila několik priorit, jako je podpora zaostávajících regionů, boj proti dlouhodobé nezaměstnanosti, podpora venkovských oblastí ad. S přistoupením do Evropské unie se také Česká republika zavázala k podpoře těchto priorit. Aplikace strukturální regionální politiky EU do systému regionální politiky České republiky zahrnuje několik činností. Mezi ně se řadí plánování územního rozvoje podle územně statistických jednotek NUTS 2, přijetí metodiky programových dokumentů používaných v EU (rozvojový plán, regionální a sektorové

operační programy, aj.), vybudovat organizační struktury a instituce a konečně přijmout principy regionální politiky – partnerství, subsidiarity, koncentrace, programování a doplňkovosti.

V návaznosti na požadavky Evropské unie byla v České republice usnesením Vlády ČR schválena dne 7. listopadu 2007 Koncepce státní politiky na podporu cestovního ruchu na období 2007-2013. *„Tato koncepce představuje střednědobý strategický dokument, který vychází především z rozvojových možností cestovního ruchu v České republice a účinnými nástroji podněcuje jeho další rozvoj. Základním atributem Koncepce je rozvoj odvětví cestovního ruchu, který vychází z mobilizace zejména privátních zdrojů zaměřených na cestovní ruch a dále také rozvoj systémového a koncepčního přístupu veřejné správy na všech úrovních jako zdroje konkurenceschopnosti, zaměstnanosti a hospodářského růstu zejména v územích s vhodným potenciálem pro efektivní rozvoj tohoto odvětví. Cílem zpracování Koncepce je harmonizace koncepční činnosti v oblasti cestovního ruchu s programovacím obdobím Evropské unie a vytvoření strategického materiálu, který bude účinným nástrojem podpory udržitelného rozvoje cestovního ruchu v ČR v příštím období a bude dostatečně reflektovat význam cestovního ruchu pro národní hospodářství České republiky. Hlavní strategické cíle Koncepce jsou vyjádřeny v následujících čtyřech prioritách (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013):*

- *Priorita 1: Konkurenceschopnost národních a regionálních produktů cestovního ruchu.*
- *Priorita 2: Rozšiřování a zkvalitnění infrastruktury a služeb cestovního ruchu.*
- *Priorita 3: Marketing cestovního ruchu a rozvoj lidských zdrojů.*
- *Priorita 4: Vytváření organizační struktury cestovního ruchu.*

System priorit Koncepce vychází z předpokladu, že odvětví cestovního ruchu je jedním z mnoha nástrojů regionální politiky. Koncepce je rovněž východiskem pro zpracování Integrovaného operačního programu (IOP) a regionálních operačních programů (financovaných ze strukturálních fondů EU) v oblasti cestovního ruchu, jež tvoří významné nástroje její realizace. Současně bude sloužit k inovaci rozvojových programů cestovního ruchu v jednotlivých krajích ČR (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013).“

3.2 Marketing a management cestovního ruchu

3.2.1 Marketing cestovního ruchu

Marketing cestovního ruchu bývá vymezován mnoha způsoby. Americká marketingová asociace definuje marketing cestovního ruchu jako organizační poslání a nastavení procesů pro tvorbu, komunikaci a dodávku hodnot konečným zákazníkům a řízení vztahu se zákazníkem způsobem, který je výhodný pro organizace a jejich vlastníky. Marketing je cílově orientovaný, strategický a řízený. Je doprovázen prodejními a reklamními aktivitami. Marketing je obecně obraz toho, jakým způsobem jsou zboží a služby dodávány od výrobců (poskytovatelů služeb) k jejich uživatelům. Úlohou marketingu je zasadit správný produkt či službu na správný trh a do správných rukou. Marketing je zároveň nevyhnutelným aspektem managementu cestovního ruchu (Goeldner a Ritchie, 2009). Cestovní ruch je založen na poskytování služeb, z jejichž charakteru vyplývají mimo jiné požadavky na specifický marketingový mix. Osm „P“ zahrnuje produkt, propagaci, místo, cenu, lidi, spolupráci, sestavování balíků služeb a programová specifikace balíků služeb (Minář a kol., 1996).

3.2.2 Management cestovního ruchu

Základem dobrého managementu je dnes dobrý marketingový koncept nebo orientace na zákazníka. Organizace cestovního ruchu, kteří používají marketingový koncept, zjistí nejprve potřeby trhu, resp. zákazníků, a poté takový produkt poskytují. Marketingový koncept vyžaduje, aby manažerské uvažování bylo směřováno spíše směrem k zisku než k objemu prodejů (Goeldner a Ritchie, 2009). Foret a Foretová (2001) se zamýšlejí nad důležitostí známých marketingových „P“ v českém prostředí. Došli k závěru, že pro rozvoj cestovního ruchu je nejdůležitější partnership (spolupráce). Klíčovou roli zde podle nich hraje místní veřejná správa, která by měla iniciovat vzájemnou komunikaci a úspěšné vyjednávání jednotlivých stran. Jelikož veřejná správa reprezentuje celou komunitu, musí usilovat o dlouhodobé hledání a řešení společných problémů a dosažení společných cílů. Souhrnně řečeno je tedy důležité definovat naše očekávání uvnitř daného partnerství a schopnost navenek prezentovat naše vize a poselství. Neméně důležitá je podle Mináře a kol. (1996) skutečnost, že management cestovního ruchu by měl být zaměřen především na péči a

budování vztahu všech zaměstnanců se zákazníkem. V cestovním ruchu totiž kooperují, resp. si konkurují firmy s různým zaměřením z hlediska obsahu činností, avšak vysoce specifický je u těchto subjektů téměř neustálý kontakt se zákazníkem. Dalším hlediskem je velikost subjektů. U menších se doporučuje uplatnění modelu řízení založeném na kooperaci, samostatnosti, definování cílů a kroků k jejich dosažení. Naopak u větších subjektů je nutné vytvářet vertikální strukturu s vymezením kompetencí, odpovědností a povinností, kde značnou roli hrají přesně definovaná pravidla jednání, často související s bezpečností, ale také marketingovou koncepcí. Bez ohledu na typ subjektu je v cestovním ruchu také velmi důležité soustavné vytváření image s využitím pravidel chování a jednání zaměstnanců.

3.3 Destinační management a marketing cestovního ruchu

Jak uvádí Bieger (2008, in Fellegiová 2008), pod pojmem destinace se rozumí geografický prostor, který si host volí jako svůj cíl cesty. Fellegiová (2008) tvrdí, že účastník cestovního ruchu se snaží uspokojit své potřeby výběrem destinace, která mu nabídne jím požadovaný produkt. Destinaci tak tvoří služby koncentrované do určitého místa nebo oblasti. Tyto služby bývají poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu destinace. Aby byly přínosy z cestovního ruchu co největší, je potřeba zajistit určitou koordinaci samostatných jednotek cestovního ruchu. Také destinace cestovního ruchu by se měla stát samostatnou jednotkou, která bude usilovat o to, aby byla maximálně konkurenceschopná a návštěvníkům přinášela co největší užitnou hodnotu, protože nároky účastníků cestovního ruchu neustále rostou. Jak publikuje Királ'ová (2003), managementem destinace se rozumí „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v destinaci za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu. Fellegiová (2008) dále označuje destinační management za nejpokročilejší formu řízení cestovního ruchu. Fungující destinace by měla klientům zajistit komplex služeb od informací, rezervace, pohodlný průběh pobytu, až po návrat domů. Můžeme tedy říci, že největšími přínosy destinačního managementu jsou (Fellegiová, 2008):

- Posílení efektivního marketingu;
- zapojení subjektů do aktivit CR;
- trvale udržitelný rozvoj;

- hlubší porozumění CR;
- systematický, harmonický a komplexní rozvoj;
- zlepšení komunikace zájmových skupin;
- optimální využití zdrojů;
- podpora ze strany místních obyvatel;
- zvýšení kvality produktů CR.

Management destinace by měl zasahovat do následujících činností (Királ'ová, 2003):

- Návštěvní management – soubor technik, sloužících ke koordinování a ovlivňování toku návštěvníků;
- model limitů přijatelné změny – stanovení únosného zatížení území;
- spektrum rekreačních příležitostí – zahrnuje lokalizační, realizační a selektivní předpoklady dané destinace.

Királ'ová (2003) uvádí, že pokud je destinační management řízen kvalitně, je cestovní ruch pro destinaci přínosem v oblastech ochrany životního prostředí, sociálně – kulturní oblasti a ekonomické oblasti. V návaznosti na to může být cestovní ruch v destinaci považován za **polarizující** (hnací), **indikované** (hnané) či **neutrální** odvětví. První případ nastává v okamžiku, kdy je cestovní ruch v oblasti určujícím faktorem většiny ekonomických činností. O druhém případě lze hovořit, pokud má cestovní ruch na hospodářský a sociální rozvoj pouze zprostředkovaný vliv. Poslední typ znamená, že cestovní ruch je pro destinaci důležitý doplňkem, avšak bez výraznějšího společenského či ekonomického vlivu.

Co se týká marketingu v destinaci cestovního ruchu, vidí Királ'ová (2003) podstatu v orientaci souboru zainteresovaných subjektů na uspokojení potřeb návštěvníků destinace za účelem dosažení zisku. Různorodost takovýchto subjektů a existence konkurence s komplementární nabídkou vyžaduje tvorbu marketingové koncepce destinace cestovního ruchu. Hlavním bodem takovéto koncepce je určení cílů, z něž stěžejní je určit misi (poslání) destinace. Dosažení vytyčeného cíle je dále možné dosáhnout s pomocí analýzy primární a sekundární nabídky destinace. Pomocí těchto analýz je možné uskutečnit segmentaci trhu a určit cílový segment cestovního ruchu, tedy takový, kterému je možné produkt prodat nejlépe. Na základě výzkumu následně stanoví destinační manažeři destinace konkrétní

marketingovou strategii destinace, jejíž součástí bude marketingový mix. Pomocí něj bude docházet k naplňování marketingové strategie.

3.4 Projektové řízení

Jak ve své publikaci popisují Veber, Srpová a kol. (2005), používá se projektový management, tedy pojem ekvivalentní k projektovému řízení, především při prosazování výraznější změny. Lze tedy říci, že k tomuto stylu řízení se přistupuje, pokud se od projektu očekává náročná realizace.

Obecně lze projekt popsat jako cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. Z tohoto vyplývá charakteristika projektu, který by měl vždy obsahovat tyto znaky (Veber, Srpová a kol., 2005):

- Sledovat konkrétní cíl;
- definovat strategii vedoucí k dosažení daného cíle;
- určit nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru;
- vymežit začátek a konec projektu.

Projekt je tak vždy jedinečný, neopakovatelný, dočasný a téměř pokaždé vždy se na něm podílí jiný tým projektantů (Němec, 2002). Tuto definici doplňuje a rozšiřuje Svozilová (2007), která tvrdí, že projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Projektový management působí pěti základními elementy: projektová komunikace, týmová spolupráce, životní cyklus projektu, vlastní součásti projektového managementu a organizační závazek. Obecně se nabízí dva způsoby, jak je možné řešit zavádění nového produktu či služby na trh (Veber, Srpová a kol., 2005):

- Řešit změnu postupně v rámci existujících organizačních struktur.
- Realizovat změnu projektově za účasti projektového manažera.

První varianta předpokládá vypracování plánu, který se bude postupně realizovat v jednotlivých firemních útvech. Pokud jde o zcela novou společnost s neexistujícími

firemními útvary, je třeba se rozhodnout pro druhou variantu založenou na bázi projektového řízení. To znamená, že je určen vedoucí projektu, který je zodpovědný za tvorbu plánu a sestavení týmu, který se na jeho realizaci bude podílet. Rovněž je třeba určit hlavní atributy úkolu – věcnou podobu řešení, rozpočet a konečný termín realizace. Manažer má taktéž dvě možnosti řízení týmu. Buď se může formou koordinace jednotlivých procesů podílet na usměrňování pracovníků týmu nebo na bázi maticové organizační formy přímo dávat podřízeným příkazy, což by mělo garantovat jistější splnění úkolů (Veber, Srpová et al., 2005).

3.5 Možnosti financování projektu

Pokud má být projekt úspěšně realizován, je potřeba podle Kislingerové (2007) disponovat dostatečným objemem finančních zdrojů. Zvolená struktura by měla být vhodná jak s ohledem k optimalizaci nákladů na kapitál, tak i ke stabilitě investic a podniku. Zvolené financování má totiž vliv na riziko a tím pádem na diskontní míru. Stejně tak ovlivňuje i cash flow prostřednictvím úroků, splátek dluhů a výplat podílu z vlastního kapitálu. Doležal, Máchal a Lacko (2009) doplňují: *„Finanční řízení projektu zahrnuje proces získávání financí tím nejrozumnějším a nejpríznivějším způsobem. Pro financování projektů, programů a portfolií existují různé možnosti: interní finanční zdroje, zdroje z přidružených společností či dceřiných firem, bankovní půjčky nebo různá konsorcia pro vybudování, provozování a prodej, případně sdílení vlastnictví toho, co může být projektem dodáno. Obvykle se takových aktivit účastní, či je přímo vede, finanční vedení (finanční ředitel) trvalé organizace. Pro daný projekt je třeba tyto možnosti přezkoumat a vhodnou z nich vybrat v dostatečném předstihu před zahájením projektu.“* Jak uvádí Kislingerová et al. (2007), pasiva, tedy zdroje, které podnik používá, se účetně dělí na dvě základní skupiny – vlastní a cizí zdroje. Základní položkou vlastních zdrojů je základní kapitál, dále jsou to kapitálové fondy, rezervní fondy, výsledek hospodaření minulých let a hospodářský výsledek běžného období. Cizí zdroje jsou takové, které podnik získal od jiných právnických či fyzických osob. Za tyto zdroje se obvykle platí cena za zapůjčení, tedy úrok. Cizí zdroje tvoří následující položky: rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a finanční výpomoci, časové rozlišení. Obecně platí, že ve srovnání s vlastním kapitálem má cizí kapitál přednost, a to proto, že je možné zahrnout cenu těchto zdrojů do financování podniku, tj. nákladových úroků, nákladových položek.

Pokud odhlédneme od účetnictví, rozděluje Kislingerová (2007) zdroje financování podle dvou hlavních hledisek – dle původu a dle vlastnického vztahu. Členění podle původu se dělí na dvě kategorie: Interní a externí zdroje. K interním řadíme zisk, odpisy, podnikovou banku a rezervy na důchod. Externími zdroji se rozumí především vklady vlastníků, dále pak dotace a dary, rizikový kapitál, úvěry finančních institucí, dluhopisy, finanční leasing, obchodní úvěry a konečně ostatní závazky. Pokud jde o členění strukturované podle vlastnictví, jde o zdroje vlastní a cizí. Vlastní zdroje zahrnují tyto položky (Kislingerová, 2007):

- Zisk,
- odpisy,
- vklady vlastníků,
- dotace a dary,
- rizikový kapitál.

Cizími zdroji se rozumí následující:

- podniková banka,
- rezervy na důchod,
- úvěry finančních institucí,
- dluhopisy,
- finanční leasing,
- obchodní úvěry,
- ostatní závazky.

Jednou z dalších možností financování cestovního ruchu je financování z fondů Evropské unie. Jak je možné se dočíst v Chvojkové a Květoňovi (2007), odvíjí se množství a směřování finančních prostředků z EU od aktuálního vymezení regionální politiky. Regionální politikou se rozumí soubor aktivit, nástrojů a prostředků, kterými se řídí státy EU a je součástí dlouhodobějšího procesu jejich začlenění. Klade si za úkol zajistit srovnatelnou životní úroveň obyvatel všech regionů z členských zemí. Nástrojem regionální politiky jsou strukturální fondy. Regionální politika je stanovována vždy na určité období, které se shoduje s rozpočtovými obdobími EU. Celý mechanismus začíná u Evropské komise, která stanovuje

cíle regionální politiky. Podle Novacké (2010), jsou na současné období 2007-2013 finance přerozdělovány do šesti oblastí, z nichž největší prostředky (více než 35%) jsou určeny pro Kohezi pro růst a zaměstnanost a v rámci Ochrany a managementu přírodních zdrojů. Každý členský stát stanoví před začátkem programovacího období Národní strategický referenční rámec, který poté slouží jako podklad na přípravu programování fondů a nastavení jejich obsahu a hodnot. Ve skutečnosti je možné čerpat finance z následujících zdrojů (Novacká, 2010):

- *„V rámci operačního programu na základě prioritní osy nebo opatření s konkrétní adresností na činnosti a aktivity v cestovním ruchu.*
- *V rámci operačního programu na základě opatření s konkrétní adresností na činnost a aktivity v cestovním ruchu.*
- *Nepřímo – prostřednictvím operačního programu, osy a priority, jakožto možné součásti jiných finančně podporovaných aktivit.“*

Na programovací období 2007-2013 je možné využít na podporu cestovního ruchu ze strany Evropské unie následující fondy (Novacká, 2010):

- Evropský polnohospodářský fond pro rozvoj venkova (EAFRD);
- Evropský fond pro rybářské hospodářství (EFF);
- Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF);
- Evropský sociální fond (ESF);
- Kohezní fond (KF);
- Fondy předvstupní pomoci (IPA).

Na financování podpory rozvoje členských států stanovila unie na aktuální období tři základní cíle (Novacká, 2010):

- Cíl konvergence – z fondů ERDF a ESF určeno prioritně pro země, v nichž HDP na obyvatele v paritě kupní síly za poslední tři roky před přijetím nových nařízení nedosáhl 75% z průměru zemí EU. V případě ČR tuto podmínku splňují všechny kraje mimi Hlavního města Prahy. Při financování z Kohezního fondu pokryje cíl Konvergence členské státy, jejichž hrubý národní důchod za poslední tři roky před přijetím nařízení nedosáhl 90%

průměru zemí EU a které mají Konvergenční program. Tyto kritéria splňuje ČR na celém území.

- Cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost – čerpat mohou oprávněné oblasti, které nespádají do cíle Konvergence.
- Cíl Evropská územní spolupráce – vztahuje se na regiony s hranicemi na souši či na moři, na oblast nadnárodní spolupráce a výměnu zkušeností.

Co se týká operačních programů, ty si stanovuje každá země na základě národního rozvojového plánu a alokovaných prostředků EU a ve finální podobě je zapracuje do Národního strategického rámce. Chvojková & Květoň (2007) uvádějí, že operační programy jsou především strategické dokumenty rámcově vymezené pro konkrétní oblast podpory a tak poskytují žadatelům základní informace, na co lze prostředky EU žádat. Jejich působnost se vztahuje k jednotlivým cílům regionální politiky. Novacká (2010) dále tvrdí, že kompetence přerozdělování jednotlivých fondů vychází z organizačního uspořádání jednotlivých ministerstev, které mají předmětné činnosti ve svojí náplni. V České republice je systém operačních programů založen na zásadách stanovených Evropskou unií. Management cestovního ruchu je v gesci Ministerstva pro místní rozvoj České republiky, které má v kompetenci správu Integrovaného operačního programu. Tento operační program je založený v hierarchii prioritních os a opatření. Jak je uvedeno v dokumentu Ministerstva pro místní rozvoj nazvaném Integrovaný operační program, stanovila si Česká republika na období 2007 - 2013 pro cestovní ruch jednotný cíl, kterým je zvýšení využití území prostřednictvím národních a systémových zásahů v oblasti cestovního ruchu. Prioritní osa Národní podpora je určena na aktivity marketingového charakteru, zatímco Regionální operační programy financují budování či rekonstrukci infrastruktury cestovního ruchu. Prioritní osa Národní podpora se dále rozděluje na opatření Konvergence a Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Rozdíl spočívá jen v adresátovi, pro kterého je podpora určena. Zatímco první opatření Konvergence se zaměřuje na podporu soukromého sektoru, druhé opatření směřuje do veřejného sektoru. Obecně řečeno vychází podpora rozvoje cestovního ruchu z Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007-2013, která stanovila národní a regionální produkty. Systém podpory je zaměřen na tvorbu národních produktů a jejich další propagaci.

3.6 Balónové létání

Balóny a vzduchoplavba poutají pozornost již po staletí. Zřejmě poprvé se o balonech zmiňuje řecký historik a zeměpisec Strabón v díle Geografika, v překladu Zeměpis. Je známo, že na přelomu 13. a 14. století vypouštěli teplovzdušné balony staří Číňané. Zhruba ve stejném čase navrhl vzdušnou loď Globus anglický vědec Robert Bacon. Létačím strojem se zabýval také slavný Leonardo da Vinci. Konkrétní podobu létačícího člunu navrhl roku 1670 jezuita a fyzik Francesco Lana v Brescii. Mezi dalšími osobnostmi, které se zabývaly otázkami letu, bychom našli také například Wolfganga Goetheho. Prvními, kdo provedl veřejný vzlet balónu, se ve francouzském Annonay dne 4. června 1783 stali bratři Joseph a Étienne Montgolfierové. Jednalo se o balón vyrobený z taftu, s roštem, na kterém spalovali slámu, a s posádkou - kohoutem, beranem a kachnou. V Čechách se první let uskutečnil v Praze v říjnu 1790. Balón tehdy přivezl Jean – Pierre Blanchard a spolu s hrabětem Jáchymem ze Šternberka odstartovali ze Stromovky. Toho lze považovat za prvního českého vzduchoplavce, i když balon neřídil. Na začátku českého období vzduchoplavby byli francouzští vzduchoplavci Louis Godard a Édouard Surcouf, kteří přivezli své balony na pražskou Zemskou jubilejní výstavu v roce 1891. Díky několika nadšencům vznikla následně na to Česká aeronautická společnost a na podzim roku 1893 už startovali kapitáni František Hůlka a Ferdinand Wandas v koši českého balonu Ressel. První horkovzdušný balón v Československu byl vyroben brněnským Aviatik Klubem a veřejnosti byl představen v roce 1983 (Ditrych, 2005). Vývoj šel rychle kupředu a na celosvětovém poli se začali překonávat další rekordy. V roce 1978 došlo k historicky prvnímu přeletu Atlantiku, když posádku balónu Double eagle II tvořili 3 pasažéři a let trval neuvěřitelných 137 hodin. K prvnímu překonání Tichého oceánu došlo o 3 roky později v roce 1981 čtyřčlennou posádkou za 84 hodin. K těmto rekordům došlo při letech balónem plněných heliem. Poté se začal z bezpečnostních důvodů využívat namísto balónů poháněných plynem spíše horký vzduch. Nejvýznamnějším počinem novodobého balónového létání je bezesporu první let kolem světa z roku 1999. Dosáhli jej Bertrand Piccard a Brian Jones, když po 19 dnech, 21 hodinách a 55 minutách od vzletu ve Švýcarsku přistáli na africkém kontinentu (AYDINLI MAH. UZUNDERE CAD. NO: 29 GOREME, CAPPADOCIA, TURKEY). V současnosti se v balónovém létání mnohé změnilo. Dnešní horkovzdušný balón je vyroben z nylonové textilie odolné proti vysokým teplotám, koše jsou pletené z proutí. Hořákem ohříváný vzduch v obalu malého sportovního balónu o objemu 2.200 m³ unese třisetkilový balón, tříčlennou posádku a palivo - propan v

ocelových láhvích postačující na dvě hodiny letu. Kurs a rychlost letu balónu určuje směr a síla větru. Vítr má v rozdílných výškových hladinách rozdílný směr, nastoupaním nebo sklesáním do příznivé vrstvy pilot balón řídí. Pro balónové létání je ideální rychlost větru do 5ti metrů za vteřinu. Tyto podmínky splňuje obvykle ranní a podvečerní klidné počasí. Balóny nelétají v poledne letních dnů, kdy pálení slunce způsobuje termické vertikální proudění se silnými větrnými poryvy. Balón létá ve výšce korun stromů nebo může nastoupat do několikakilometrové výše. Světový výškový rekord je téměř 17 kilometrů. Hodina ve vzduchu s přeletem lokality rozlohy velkoměsta v délce 20 ti kilometrů je typickým příkladem běžného balónového letu (BALONY.EU, s.r.o. [a], 2007).

3.7 Cestovní ruch na Třeboňsku

Oblast se rozkládá v jihovýchodní části jižních Čech při hranicích s Rakouskem. Většina území se nachází na území okresu Jindřichův Hradec, okrajově zasahuje do okresu České Budějovice (Jeník, 1996). Region Třeboňska je v rámci České republiky ojedinělý, a to především díky rybníkům, kterých se tu nachází více než 500. Unikátní rybniční krajina, společně s rozlehlými borovými lesy, rašeliništi, pískovkami, ale i městy a vesnicemi dělají z Třeboňska turisticky velmi přitažlivé území (David, Dobrovolná a Soukup, 2005). Třeboň a Třeboňsko je oblastí s velkým potenciálem cestovního ruchu. Jde především o vyhlášené lázeňské město. Mezi nejvýznamnější památky ve městě a okolí patří zámek, pivovar a Schwarzenberská hrobka (Kolářová in TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech, 2000). Okolní krajina je svým charakterem ideální pro rekreační turistiku. Region je díky svému nezaměnitelnému rázu, jak uvádí Asociace ochrany přírody ČR (2013), vhodný především k provozování aktivit spojených se zdejšími přírodními krásami. Třeboňsko je tak vhodnou destinací především pro střední a starší generace a také pro rodiny s dětmi. Cestovní ruch zde vytváří nové pracovní příležitosti, podporuje rozvoj služeb a má význam pro rozvoj celého regionu. Je to oblast významná turisticky – v CHKO je vybudováno v současnosti 9 naučných stezek. Nachází se zde také informační tabule v blízkosti jednotlivých maloplošných zvláště chráněných území a na přírodovědně i historicky zajímavých místech. Mezi jednu z nejvíce se rozvíjejících rekreačních aktivit na Třeboňsku patří v současné době

cykloturistika. S tím souvisí i rozvoj budování naučných stezek pro cyklisty a rovněž značení dálkových cyklotras. Pro cyklisty jsou zde připraveny dvě naučné stezky, které tvoří uzavřené okruhy. Pro pěší turisty jsou určeny tři naučné stezky. Vzhledem k velkému počtu zahraničních návštěvníků jsou všechny vybaveny textem v českém, anglickém a německém jazyce. V regionu se nachází také několik rybníků určených k rekreaci a dva kryté bazény v komplexu Třeboňských lázní. Destinace je vhodná také pro vodáckou turistiku. Lužnice (včetně Staré řeky a Nové řeky) a Nežárka patří mezi nejoblíbenější české vodácké trasy přístupné i méně zdatným vodákům. Na Třeboňsku je nezanedbatelný je i rozvoj konferenční turistiky, související s přítomností dvou ústavů Akademie věd ČR ve městě a dostatku ubytovacích kapacit ve městě v sezóně i mimo ni (Kolářová in TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech, 2000). Podle odborníků OSN pro vědu, kulturu a výchovu, jak je zachyceno v Ševčíkovi (2006), se jedná o výjimečné území, kde se prolínají přírodní a civilizační hodnoty. Specifická krajina nabízí množství suchozemských a mokřadních ekosystémů. Díky tomu se v oblasti vyskytuje tisíce druhů řas, hub, mechorostů, cévnatých rostlin, živočichů bezobratlých i obratlovců. V oblasti je zaznamenán výskyt jedinečných organismů, mezi něž patří například vzácná vydra říční nebo orel mořský. Přírodní ráz krajiny je doplněn stylovými usedlostmi, drobnými stavbami či církevními památkami.

Město figuruje na řadě seznamů s účelem zvýšené ochrany. V roce 1972 byl Třeboni udělen statut lázeňského města a v roce 1976 byla Třeboň prohlášena městskou památkovou rezervací. V roce 1981 bylo Třeboňsko prohlášeno chráněnou oblastí přirozené kumulace vod povrchových i podzemních (CHOPAV Třeboňská pánev) (Dykyjová, 2000). Oblast je předmět mnoha dalších ochranných zájmů. Ševčík (2006) uvádí, že v roce 1977 se Třeboňsko pod záštitou UNESCO stalo součástí celosvětové sítě biosférických rezervací a modelem pro hledání optimálního řízení ekologických a ekonomických vazeb v civilizovaných krajinách. Od roku 1990 jsou na světovém seznamu tzv. Ramsarské konvence Třeboňské rybníky a od roku 1993 Třeboňská rašeliniště. V rámci evropské ekologické sítě EECONET je Třeboňsko jádrovým územím středoevropského významu. Mezinárodní ornitologická organizace Birdlife International řadí Třeboňsko mezi Evropsky významná území a převážná část území CHKO je součástí Ptačí oblasti Třeboňsko, vyhlášené Evropskou unií v programu Natura 2000. Jak je možné se dočíst v Jeníkovi (1996), bylo Třeboňsko vyhlášeno chráněnou krajinnou oblastí (CHKO) o rozloze 700 km² 15. listopadu 1979 výnosem Ministerstva kultury ČSR. Vodní a mokřadní plochy na Třeboňsku jsou od r.

1990 chráněny jako mokřad mezinárodního významu podle „Ramsarské konvence“ (úmluva o mokřadech, majících mezinárodní význam zejména jako biotopy vodního ptactva) pod názvem „Třeboňské rybníky“. Od r. 1993 je mezi tzv. Ramsarské lokality zahrnuta i část rašelinišť jako „Třeboňská rašeliniště“. Třeboňsko je i mezinárodně významným územím z hlediska ornitologického (Important Bird Area podle ICBP, nyní BirdLife International). Nejcennější části CHKO/BR jsou chráněny v síti 28 maloplošných chráněných území, u nichž 5 má statut národní přírodní rezervace (Jeník, 1996).

4 METODIKA

4.1 Studie proveditelnosti

Metodika návrhu projektu je postavena především na bázi dokumentu publikovaným ministerstvem pro místní rozvoj, který se nazývá Studie proveditelnosti – metodická příručka. Podle této příručky by se studie měla zabývat následujícími otázkami (Sieber, 2004):

- Obsah,
- úvodní informace,
- stručné vyhodnocení projektu,
- stručný popis podstaty projektu a jeho etap,
- analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix,
- management projektu a řízení lidských zdrojů,
- technické a technologické řešení projektu,
- dopad projektu na životní prostředí,
- zajištění investičního majetku,
- řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek),
- finanční plán a analýza projektu,
- hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu,
- analýza a řízení rizik (citlivostní analýza),
- harmonogram projektu,
- závěrečné shrnující hodnocení projektu.

Jak tvrdí Fotr a Souček (2005), cílem takovéto technicko-ekonomické studie je podrobné zpracování co největšího množství aspektů projektu, a to zejména technických, ekonomických, finančních a manažerských. Na tomto základě by se měl zadavatel studie umět rozhodnout o přijetí a realizaci projektu, či jeho zamítnutí. Titíž autoři zároveň upozorňují na nezbytnost dvou přístupů, které by se ve zpracování studie měli vyskytnout. Prvním z nich tvrdí, že projekt by měl zahrnovat tvůrčí myšlení a variantní přístupy. Podle tohoto aspektu je důležité formulovat a hodnotit variantní řešení v jednotlivých fázích

projektu, avšak při respektování jejich vzájemných vazeb. Druhým podstatným aspektem, na který je třeba se ve studii zaměřit, je těsná závislost jednotlivých složek. Lze tedy říci, že příprava studie je iterační proces postupného zpřesňování jejích jednotlivých prvků s mnoha zpětnými vazbami.

4.2 Analýza trhu

Tato část projektu – analýza trhu - je podrobena zkoumání s jednoznačným cílem, kterým je marketing, resp. volba marketingové strategie. Marketing je totiž úzce spojený s rozvojem trhu. Lze jej popsat mimo jiné jako soubor metod, přístupů a činností zaměřených na řešení problémů spojených právě s trhem a aktivitami, které jsou na něj zacíleny. Z analýzy trhu bychom měli získat závěry, které nám dají odpověď na faktory jako je poptávka, potřeby a vlastnosti cílových subjektů (potenciálních zákazníků resp. uživatelů projektu a jeho výstupů), konkurence nebo alternativ ve způsobu uspokojení zjištěných potřeb (Sieber, 2004).

4.2.1 Poptávka

Analýza poptávky vychází částečně z bakalářské práce, ve které byla poptávka odvozena na základě řízených rozhovorů prováděných do standardizovaného formuláře (dotazníku) (Nedvěd, 2010). Jednotlivé části byly sestaveny vedoucím práce taktéž podle požadavků projektů Katedry obchodu a cestovního ruchu. Dotazování bylo prováděno na třech lokalitách ve vymezeném území na základě rozhodnutí vedoucího práce. První lokalitou byla hráz rybníka Svět, konkrétně pak na rozcestí turistických značek u pomníku Jakuba Krčína z Jelčan. Další lokalitou byla zvolena Novořecká hráz, dotazování tu probíhalo v oblasti Stříbřeckého mostu. Posledním místem dotazování byla určena oblast největšího rybníka v České republice, rybníka Rožmberk, konkrétně pak jeho hráz u hlavní výpusti.

Provést náhodný výběr vzorku mezi účastníky tak, aby jej šlo označit za náhodný (Ferjenčík, 2000), je v cestovního ruchu prakticky nemožné (Navrátil a kol., 2010). Použitý výběr lze označit za nahodilý. Jeho statistická věrohodnost byla posílena způsobem výběru konkrétních respondentů – dotazování bylo prováděno o víkendech i v pracovních dnech a přístupováno bylo ke každému návštěvníku ve zvolených dnech k dotazování. Dotazování bylo prováděno, dokud nebylo dosaženo stanoveného počtu dotazníků na každé lokalitě (tj. 64) a probíhalo osobně v období červenec a srpen 2009.

Dotazovacím nástrojem byla postupně zjišťována pro každé místo:

- **Image** s využitím nestrukturovaného nástroje;
- **emoční složka** postojů návštěvníků k navštívenému místu;
- **motivy** k návštěvě daného místa;
- význam jednotlivých **rekreačních aktivit** v rámci aktuálního pobytu.

Dotazník byl doplněn dotazy na obvyklá segmentační kritéria. Těmi se rozumí demografická, socio – ekonomická, geografická, psychografická a behavioristická segmentační kritéria (Horner a Swarbrook, 2003). Mimo jiné byl také zjišťován vztah spokojenosti návštěvníků a ceny, kterou pro ně návštěva měla. Zároveň byl podroben rozboru vztah spokojenosti návštěvníků a jejich předpokládaného dalšího chování (Nedvěd, 2010).

4.2.2 Nabídka

Hodnocení předpokladů cestovního ruchu, neboli nabídky destinace, vychází z modelu konkurenceschopnosti destinace (Goeldner a Ritchie, 2009), na jehož základě analyzuje primární předpoklady motivace k návštěvě destinace, označované jako jádrové zdroje a atraktivity (Ritchie a Crouch, 2003). Tato analýza byla provedena v bakalářské práci (Nedvěd, 2010), z níž se v určitých kapitolách této diplomové práce vychází.

4.3 Marketingová strategie

Strategií se rozumí obecně schéma či směr postupu, které naznačuje, za jakých podmínek bude dosahováno vytyčených cílů. Je jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle. Hlavním účelem je vytvoření výhodné tržní pozice, resp. dosažení účinných výsledků. Je zde také důležitý vztah marketingových cílů a strategií. Podnikové marketingové cíle ovlivňují volbu strategií, která bude k dosažení cílů užita. Výběr strategií a jejich následná realizace je jedním z nejsložitějších kroků marketingového procesu. Prezentuje zejména rozhodování o marketingovém mixu a alokaci zdrojů v příslušném prostředí a časovém horizontu. Představuje tak vlastně transformaci marketingových cílů do tržních aktivit podniku. Dobře řídit marketingovou činnost znamená

správně vybírat a dobře řídit strategie. Vzhledem k velkému počtu prvků, ze kterých je strategie složena, a vzhledem k rozdílnostem podniků a odvětví, které mají specifické cíle, je každá marketingová strategie jedinečným dílem (Horáková, 2003). Podle tvrzení Boučkové (Boučková a kol., 2003), představují marketingové strategie hlavní směr, kterým je třeba postupovat ke splnění marketingových, to znamená i podnikových cílových úkolů. Úspěch lze posléze hodnotit na základě dosažení cílů. Strategie slouží k efektivnímu dosažení cílů na specifických segmentech cílového trhu, tzn. jsou formulovány pro konkrétní výrobek a konkrétní trh. Je třeba je budovat především na základě využívání vhodných příležitostí pro podnik. Toho lze dosáhnout, pokud pochopíme silné stránky podniku a ty porovnáme s příležitostmi na trhu. Naopak je třeba také brát ohled na slabé stránky podniku i rizika, která je možné očekávat na trzích. Horáková (2003) uvádí základní postup při formulování marketingových strategií. Předně by se měl respektovat základní podnikový strategický směr, dále se předpokládá dobrá znalost výsledků situační analýzy a nakonec by se měli respektovat primární i odvozené cíle, pro jejichž naplnění jsou strategie voleny. Jak je uvedeno v metodické příručce studie proveditelnosti (Sieber, 2004), tak nám po získání dostatečného množství informací pro rozhodování nic nebrání v určení základní myšlenky projektu, hlavní cíle a cesty k jejich dosažení. Podívejme se nyní, co se skrývá pod jednotlivými pojmy (Sieber, 2004):

- Poslání projektu – jde o prezentaci základních činností a funkcí ve vztahu k trhu a potenciálním uživatelům projektu.
- Hlavní strategický cíl – požadovaný stav, ke kterému se směřuje realizací projektu.
- Zvolené strategie – stanovená schémata pro postup, jakými se bude dosahovat hlavních cílů.

Podle Horákové (2003) existuje v závislosti na typu cílové oblasti celá řada marketingových strategií. Ve **výrobní** oblasti jde o tyto (životní cyklus výrobku) 4 klíčové předpoklady: omezená životnost, prodeje doprovázeny různými marketingovými průvodními jevy, měnící se zisk dle jednotlivých fází a nutnost aplikovat rozdílné strategie v jednotlivých etapách (Horáková, 2003):

- Fáze zavádění - výrobní oblast se soustředí na seznámení trhu s výrobkem a marketingové úsilí se soustředí na vytvoření primární poptávky po zaváděném

výrobku; v cenové oblasti můžeme volit mezi strategiemi vysoké ceny u výrobků vysoké technické úrovně a nízké zaváděcí ceny k rychlejší penetraci na trh; v oblasti distribuce by mělo být úsilí směřováno jak k mezičlánkům na cestě, tak ke konečným spotřebitelům; komunikační podpora je nezbytná a její síla závisí na strategickém zaměření (pomalé vs. rychlé pronikání na trh).

- Fáze růstu - výroková strategie usiluje o vytvoření spotřebitelských preferencí pro výrobek, zdokonalit původní verzi výrobku; v oblasti cenové strategie dochází často ke snížení ceny a stanovení cen přívětivých pro masový trh; distribuční strategie se snaží o rozšíření distribučních možností pro lepší dosažitelnost produktů; komunikační úsilí především přesvědčuje o vhodnosti nákupu a zdůrazňuje výhody.
- Fáze zralosti - v této fázi je snahou především udržet zákazníky; v oblasti výrobku je snahou nabídnout využití výrobků novým způsobem, případně výrobek zdokonalovat; cenová politika se děje především snižováním cen s ohledem na konkurenci nebo je silně podporován prodej (kupóny aj.); oblast distribuce se příliš nemění; komunikační podpora se zaměřuje hlavně na podporu prodeje, dále na reklamu a až následně na osobní prodej.
- Fáze zániku - oblast výrobku vytipuje slabé položky a ty vyřadí; v rámci cenové politiky dochází ke snižování cen; distribuce bude buď vyřazena nebo výrazně omezena; marketingová komunikace klesne, nejmenší pokles však bude u podpory prodeje.

V **cenové oblasti** je strategie závislá na charakteru kupujících v tržních segmentech a na konkurenční situaci. V závislosti na výše uvedeném se můžou zvolit 4 typy strategií (Horáková, 2003):

- Diferenční cenová strategie - stejná kvalita i kvantita se prodává za různé ceny na různých tržních segmentech; podmínkou je segmentace trhu, strategie je dále vhodná i na zahraniční trhy.
- Konkurenční cenová strategie - používaná na postavení podniku v konkurenčním prostředí a založená na principu vysoká výroba, nízké náklady a nízké ceny.

- Strategie ocenění výrobkové řady - podmínkou jsou podniky nabízející více než jeden výrobek; jde o maximalizaci zisku z celé produktové řady.
- Strategie psychologické ceny - zákaznické preference a vnímání výrobku působí na cenové ohodnocení.

Marketingové strategie v oblasti **distribuční politiky** se soustředí na umožnění bezproblémové spotřeby nebo užití výrobku jeho vhodným umístěním na trhu. Důležité je zde správně pochopit spotřebitelské preference, vzájemné vztahy všech účastníků cesty a stupeň pokrytí jednotlivých trhů určitými výrobky. Strategie se soustřeďují na výběr nejefektivnějšího typu cesty a neoptimálnější počet distributorů. Uvádí se tři základní distribuční strategie (Horáková, 2003):

- Strategie intenzivní distribuce - předpokládá prodej ve velkém na všech příhodných místech.
- Strategie selektivní distribuce - předpokládá prodej na omezeném počtu míst, omezený počet distributorů, jde však o atraktivní umístění zboží na trhu;
- Strategie exkluzivní distribuce - předpoklad malého počtu míst, kde se zboží prodává; pečlivý výběr distributora, prodávají se jen určité výrobky a určité značky (převážně ty luxusní), spojené s vyššími cenami a kvalifikovanějšími službami.

V oblasti **marketingové komunikace** jde o dobrou informovanost zákazníka a o úspěšný prodej zboží. Tento typ strategie vychází z jednotlivých složek komunikačního mixu, v jehož rámci jsou formulovány. Existují dva obecné strategické směry (Horáková, 2003):

- Push strategie - zaměřuje se na distribuční cestu a její účastníky, obzvláště na maloobchod a prezentaci výrobků, u kterých je předpoklad „zvláštního komunikačního úsilí“. Důležité je nejen informovat, ale i stimulovat k nákupu. Základním nástrojem je osobní prodej, následovaný podporou prodeje a reklamou;
- Pull strategie - je zaměřena na konečného spotřebitele, výrobce se snaží vyvolat zájem a stimulovat poptávku zákazníka. Zákazník pak požaduje výrobek na trhu. Zákazník je schopen rozhodnout se k nákupu na základě nástrojů komunikačního mixu. Jsou používány především reklama a podpora

prodeje. Využitelné hlavně u baleného zboží a také u nového zboží, o něž nejeví distributoři zájem.

V praxi často dochází ke kombinaci obou typů strategií, čímž dochází k maximálnímu využívání síly marketingové komunikace. Existuje také mnoho nástrojů komunikační strategie, z nichž nejdůležitějšími jsou (Horáková, 2003):

- Reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- osobní prodej.

Jiní autoři rozlišují přístupy k marketingové strategii mimo jiné na základě životního cyklu výrobku. Při zavádění nového výrobku vidí jako prioritní dva činitele: cenu a náklady na podporu prodeje. Z tohoto pohledu lze uvažovat následující strategické varianty (Tomek, 1991):

- Strategie intenzivního marketingu – na základě vysoké intenzity marketingových aktivit se usiluje o udržení relativně vysoké ceny.
- Strategie výběrového pronikání – přijatelný výsledek dosažený na základě vysoké ceny - při relativně omezeném prodeji – a nízkých marketingových nákladů.
- Strategie širokého pronikání – přijatelný výsledek se dosahuje rozšiřováním prodeje relativně levných výrobků při nízkých výrobních a marketingových nákladech.
- Strategie pasivního marketingu – přijatelný výsledek dosahujeme na základě širokého prodeje relativně levných výrobků při nízkých výrobních nákladech a relativně vyšších marketingových nákladech.

Ve stadiu zralosti životního cyklu se uvažuje s následujícími strategiemi (Tomek, 1991):

- Strategie modifikace trhu – získávání nových zákazníků na nových trzích, případně nová aplikace výrobku.
- Strategie modifikace výrobku – zvyšování kvality výrobku a jeho modernizace (funkční, estetická aj.).

- Strategie modernizace marketingových nástrojů – propagace, formy prodeje, snížení ceny, výhodnější platební podmínky a další.

Co se týká pokročilejších životních fází produktu, především fáze zralosti, lze zvýšení prodeje firmy lze dosáhnout dvěma způsoby (Fotr & Souček, 2005):

- Strategie zaměřená na konkurenci – je vhodné ji realizovat, pokud nelze očekávat růst celkové poptávky na trhu, tedy nasycení trhu. Tuto strategii lze realizovat buď agresivní cenovou strategií (např.: dumpingové ceny), imitační strategií (cílem je těžit z marketingových aktivit konkurence) nebo profilovou strategií (soustředuje se na kvalitu, značkové zboží apod., ne na cenu).
- Strategie tržní expanze – nástroje zaměřující se na rozšíření existujícího trhu (zvýšení poptávky ze strany stávajících zákazníků) nebo na vytvoření nových trhů (získání nových zákazníků). Tuto strategii je vhodné uplatňovat na rostoucích trzích takových výrobků, jež se nachází v počáteční fázi životního cyklu.

4.3.1 Marketing služeb

Marketing služeb je v lecčems odlišný od marketingu zaměřeného na hmotné užitky. Službou rozumíme aktivitu nebo komplex aktivit, které splňují charakteristiku 4 N: Nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost. Z hlediska marketingu jsou pro zákazníka podstatné následující aspekty (Boučková a kol., 2003):

- Výsledky určitých typů šetření (názory těch, co již službu koupili);
- vlastní zkušenosti se spotřebou podobného typu služby;
- důvěrou ve služby poskytované specialisty a profesionály.

Naopak pro poskytovatele služby stojí z hlediska marketingu v první řadě zákazník a prodej požadované služby. S tím bezprostředně souvisí zákaznickova nákupní zvyklosti, motivy nákupu a kupní chování. Uspokojení zákazníka ovlivňují především následující faktory, na které by měl být brán poskytovatelem služeb z hlediska marketingu zřetel (Boučková a kol., 2003):

- První setkání se službou – zahrnuje první dojem zákazníka, který často působí nejsilněji v konečném hodnocení kvality služby.
- Faktický proces poskytování služby – jedná se o okolnosti samotného poskytování služby.
- Finální vnímání poskytované služby – závěr poskytované služby.

Pokud jde o marketingové nástroje služeb, tradiční „4P“ formulované pro výrobky by měli být pro oblast služeb doplněny o následující skupiny „P“ (Boučková et al., 2003):

- Lidé, fyzická přítomnost, proces;
- účastníci, fyzická přítomnost, proces;
- lidé, balík služeb, tvorba programů, spolupráce.

Rozdíly najdeme i v hlavních „P“ marketingového mixu. **Produkt**, v našem případě služba, je nehmotná. Poskytovateli v tomto ohledu pomůže určité „zhmotnění“ služby, a to například formou hmotné prezentace nehmotného, vzhledu budovy kde je služba prodávána, vybavení prostoru apod. **Cena** služeb má výrazněji psychologický charakter oproti výrobku, protože zákazník musí spoléhat na cenu jako na indikátor kvality služby. Pro **distribuci** služeb je důležitá dostupnost místa, kde je služba poskytována, a také frekvence poskytování. V oblasti **komunikačního mixu** jsou jeho prvky v oblasti služeb využívány komplexně. Velký důraz je ovšem kladen na osobní prodej, tím pádem závisí na lidských kvalitách prodávajícího. Jde tu o vytvoření důvěry ve vztahu prodávající – zákazník. Významná je také dosavadní pověst poskytovatele, stejně jako image podniku a personálu (Boučková a kol., 2003).

4.4 Marketingový mix

„Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu (Fotr & Souček, 2005).“

Horáková (2003) poukazuje na to, že se strategie vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým prvkům marketingového mixu. Každá zvolená strategie se může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a každý z nástrojů bude mít vlastní roli v celkové strategii. S nástroji mixu pak podnik pracuje v zájmu cílové skupiny zákazníků takovým

způsobem, aby jim byl pokud možno ušit na míru. Obecně lze konstatovat, že výběr marketingových strategií a jejich směřování k dosažení podnikových cílů předpokládá (Horáková, 2003):

- Zaměřit se na žádané, spolehlivé a výkonné kvalitní výrobky (výrobní strategie),
- které budou bez problémů k dostání v příslušné distribuční síti (distribuční strategie),
- které budou prodávány za ceny, víceméně srovnatelné s cenami porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu (cenové strategie),
- jejichž podpora prodeje bude účinná a vhodná vzhledem k typu a umístění zákazníka a charakteru výrobku (komunikační a stimulační strategie).
- Reálným základem při budování strategické marketingové pozice by tak měl být výrobek a dané výrobní strategie.

4.4.1 Produkt

Pod pojmem produkt se rozumí něco, co je schopné uspokojovat přání nebo potřeby. Produktem se rozumí jak hmotné statky, tak nehmotné služby. Zahrnuje rozhodnutí o počtu výrobků, velikosti, balení, barvách, logo firmy případně název značky (Dogba a Ghuman, 2007). V rámci každého produktu je možné specifikovat následující charakteristiky (Boučková a kol., 2003):

- Technické – složení, konstrukce, receptura, technologie produktu;
- funkční – převedení technického základu na způsob uspokojení potřeb;
- komunikační (někdy označována jako výrobní média) – složky, kterými produkt oslovuje spotřebitele; řadíme mezi ně zejména značku, design a obal.

4.4.2 Cena

Cenou se chápe množství finančních prostředků, které zákazník musí zaplatit, pokud chce získat produkt, případně službu. Výška ceny záleží na mnoha faktorech, kterými mohou být produkční náklady, cílový segment, kupní síla zákazníků, poptávka a nabídka po substitutech,

cenová politika společnosti a mnoho dalších. Cena je významně ovlivňována následujícími „4C“ (Dogba a Ghuman, 2007):

- Zákaznická hodnota – hodnota, kterou vnímá zákazník spotřebou produktu.
- Konkurenční ceny – ceny konkurenčních výrobků a substitutů ovlivňují poptávkou elasticitu zákazníka. Pro určení konečné ceny by firma měla brát ohled na ceny konkurenčních produktů v odvětví.
- Náklady společnosti – fixní a variabilní náklady firmy.
- Strategické a cenové cíle společnosti – finanční, strategické a marketingové cíle, kterých se firma rozhodla dosáhnout.

Společnost se také může rozhodnout pro některou z metod tvorby cen (Dogba a Ghuman, 2007):

- Cena na základě nákladů – společnost přidá určitou marži k produkčním nákladům. Výše marže je závislá na nastavené cenové strategii firmy.
- Cena na základě cílového výnosu – společnost se rozhodne na základě cílového výnosu v závislosti na výši investice.
- Cena založená na hodnotě – cena se stanoví na základě hodnoty produktu v očích zákazníka, který ji porovnává s nabídkou konkurence.
- Psychologická cena – cena je stanovena na základě existujících referencí a psychologických cen ze strany zákazníků po daném produktu. Stejně tak může společnost nastavit cenu, která značí kvalitu produktu, případně nastaví cenu přiměřeně vysokou k nabízenému produktu.

4.4.3 Místo

Místem se rozumí místo prodeje, místo, kde se produkt dostane ke konečnému zákazníkovi. Jde o vyjádření strategie společnosti, kde a jakým způsobem chce dosáhnout kontaktu se zákazníkem. Hlavním cílem distribuce je dosažení stavu, kdy produkt bude co nejnázne dostupný pro zákazníka a zákazníkům bude osloveno co největší množství. S rostoucí pohodlností zákazníků však rostou také náklady firmy. Firma proto musí najít rovnováhu mezi vydanými náklady na efektivní zasažení co největšího množství zákazníků a omezením

pohodlí zákazníka, který by měl o produkt zájem (Dogba a Ghuman, 2007). Distribuční cesta (spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelé) by měla zajistit toto (Boučková a kol., 2003):

- Umístění výrobku či služby v místě a čase, které určí zákazník;
- úroveň služeb, kterou zákazník požaduje;
- tvorbu podnikových distribučních příležitostí;
- vše s přiměřenými náklady.

Distribuční cesta může být zajišťována přímou formou (od výrobce přímo ke spotřebiteli) nebo formou nepřímou (do vztahu výrobce – spotřebitel je zařazen distribuční mezičlánek). Může taktéž docházet ke kombinaci obou forem těchto cest (Boučková a kol., 2003).

4.4.4 Propagace

Propagace zahrnuje všechny aktivity, které mají za cíl produkt zviditelnit v očích zákazníků a veřejnosti. Jsou v ní zahrnuty činnosti jako reklama, „word of mouth“, zprávy v tisku, pobídky, provize a ocenění obchodníka. Může se jednat také např. o zákaznické systémy, direkt marketing či soutěže (Dogba a Ghuman, 2007). Komunikační mix je sestaven z následujících složek (Boučková a kol., 2003):

- Reklama – neosobní forma komunikace se zákazníkem prostřednictvím médií. Jde o záměrnou činnost s cílem informovat zákazníka o výrobku, jeho vlastnostech, kvalitách apod. a snahou vzbudit zájem o výrobek s následnou volbou o jeho koupi.
- Podpora prodeje – zaměřuje se na spotřebitele, který má zájem získat společně s koupí nějakou další výhodu. Patří sem kupóny, vzorky výrobku, rabaty, prémie, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže, předvedení výrobku, dárky aj.
- Osobní prodej – znamená oboustrannou komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Uskutečňuje se formou osobního styku, ale také prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií, a to s cílem prodat výrobek či službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah k zákazníkovi k vytváření dobré image firmy a výrobku.

Do osobního prodeje patří také přímý prodej, který je založen na nabízení zboží a služeb přímo u spotřebitelů.

- Public relations – lze volně překládat jako práce s veřejností. Mezi její hlavní nástroje řadíme zprávy předávané médiím, tiskové konference a vztahy s tiskem, organizování zvláštních akcí, vydávání podnikových publikací a firemní literatury, sponzoring a také lobbvání. Součástí je také krizový marketing.
- Přímý marketing – jedná se o „*interaktivní marketingový systém, který používá jedno, nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě.*“ Dá se říci, že přímý marketing tak zahrnuje všechny tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt s cílovou skupinou. Formami přímého marketingu jsou katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, televizní, rozhlasová a tisková reklama s přímou odezvou, některé další formy využívající především internet.

4.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Jak publikuje Němec (2007), v řízení projektu jsou manažerské činnosti specifické tím, že jde o neopakovatelný proces. Management projektu je specifickou metodikou plánování, tvorby a realizace projektu. Jde o přístup k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, kterého musí být dosaženo ve stanoveném čase, nákladech a kvalitě, s ohledem na dané strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik. Na práci na projektech se podílí řada specialistů, kteří se označují jako projektový tým. V čele projektového týmu stojí manažer projektu. Ten je vybírán vrcholovým managementem podniku, resp. zadavatelem projektu. Manažer projektu má za úkol být vedoucím, plánovačem, organizátorem, týmovým koordinátorem, kontrolorem a vyjednávačem. Pokud takového člověka nemáme, je třeba ho vyhledat např. v projektové, případně poradenské firmě a navázat s ním smluvní vztah. Pod pojmem týmový management se tedy rozumí forma vzájemné spolupráce projektového týmu s vedením podniku. Podle Svozilové (2007) se „*projektový management liší od běžné formy operativního řízení v liniově řízené společnosti zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu.*“ Hlavní specifika projektové prostředí jsou předmět projektu, čas a náklady, doplněné o míru

neurčitosti a rizika, společně s kvalitou realizovaných výstupů. O úspěšném projektovém managementu hovoříme v případě, že dojde k naplnění projektových cílů, a to za určitých podmínek. Těmito podmínkami jsou dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů a ostatních čerpaných zdrojů.

Důležité je stanovit projektovou hierarchii, ve které je určeno postavení členů týmu a jejich vztah k vedení podniku. Management projektu zpravidla obsahuje následující pozice (Němec, 2002):

- Zadavatel projektu – jedná se většinou o vrcholový management podniku.
- Dozor projektu – člen vrcholového managementu, který je zodpovědný za projekt a zároveň je hlavním koordinátorem.
- Expertní tým – jde o poradní orgán vrcholového managementu, jehož členy bývají odborníci z řad pracovníků firmy, výzkumných ústavů, vysokých škol ad. Jejich náplní je podílet se na zadání projektu, vyhodnocování postupu prací, využívání disponibilních zdrojů apod.
- Manažer a jeho tým se většinou vybírají až na začátku investiční fáze. V předinvestiční fázi, kdy se rozhoduje o výběru inovace (uskutečnění či neuskutečnění projektu), se sestavuje neformální kmenový projektový tým. Ten je složen z pracovníků, kteří se podílejí na formulaci výchozích požadavků, cílů, strategií a variant řešení projektu. Vede jej některý člen vrcholového managementu pověřený dozorem nad projekty. Do svého týmu si vybírá další osoby, kterými bývají další členové vrcholového managementu, členové expertního týmu, a často také předpokládaný manažer projektu.

V investiční fázi vybírá vrcholový manažer (ředitel nebo jeho zástupce odpovědný za koordinaci projektů) hlavního manažera projektu a členy projektového týmu. Hlavní manažer projektu je obvykle navržen z řad kmenového projektového týmu, který se podílel na pracích v předinvestiční fázi. Vybírat je možné z odborníků v oboru, z bývalých manažerů nebo zasloužilých vedoucích. Hlavní manažer projektu si, v případě že je to nutné, volí členy projektového týmu (Němec, 2002). Provozní fáze je co do personálního obsazení zcela odlišná od předchozích dvou fází, protože projektové řízení je dokončeno a je třeba zajistit zaměstnance, kteří budou mít na starost běžný provoz společnosti. Podle Siebera (2004) je do tvorby organizační struktury zohlednit potřeby investiční akce. Přehled pracovních pozic by

měl zachycovat řešení procesních, organizačních, pracovněprávních a dalších otázek, jež by měly být podkladem pro finanční kalkulaci jednotlivých procesů a nákladů na pracovní síly.

4.6 Technické a technologické aspekty

Pro zpracování informací týkajících se technologie a technických aspektů je podstatné, abychom podklad měli k dispozici při zpracování studie a šlo z něj vycházet pro další rozhodování o ostatních částech projektu. To platí především u projektů, kde zvolená technika a technologie zásadním způsobem ovlivní investiční nebo provozní finanční toky projektu. Prioritou je zmínit se o informacích, které jsou důležité pro hodnocení konsistence ostatních částí projektu. *„V každém případě, pokud vycházíme z určitého dodavatelského návrhu či technické a technologické dokumentace, ji musíme uvést jako zdroj a zajistit dostupnost tohoto zdroje pro pozdější uživatele studie (Sieber, 2004).“*

4.7 Dopad projektu na životní prostředí

„Tento aspekt je významný z hlediska smysluplnosti projektu a ovlivňuje jeho hodnocení zejména v jeho celkovém socio-ekonomickém dopadu, který je pak dále využit a převeden na peněžní vyjádření v analýze nákladů a přínosů. Nicméně ovlivňuje přímo i samotnou realizovatelnost a udržitelnost investice. V případě významných negativních dopadů projektu na životní prostředí hrozí realizátorovi investice řada dodatečných nákladů. Na jedné straně jsou to dodatečné náklady na odstraňování samotných škod, případně zajištění bezproblémového provozu, na straně druhé možné sankční postihy ze stran regulativních orgánů, které by v některých případech mohli vést až k samotnému ukončení projektu. Zdroje problémových dopadů na životní prostředí můžeme nalézt ve všech etapách projektu a stejně tak je třeba všechny i potenciální hrozby těchto problémů předem anticipovat a zhodnotit z hlediska dopadu do hotovostních toků. Stejně tak může nastat situace opačná. Tedy, že projekt stav životního prostředí v jednotlivých etapách zlepšuje. Tyto aspekty jsou tím významnější, pokud je projekt povahy ekologické stavby. Obdobou předchozí části studie jsou dopady na životní prostředí v tom směru, že i tyto mohou být součástí specializovaného dokumentu (EIA, příp. obdobný expertní posudek) a jeho využití je při zpracování Feasibility Study logickým krokem. Čím významnější dopady na životní prostředí jsou, tím důležitější je vystihnout

správně důsledky těchto faktů na hotovostní toky projektu a případné rizikové faktory, které mohou a nemusejí realizovatelnost projektu ovlivnit (Sieber, 2004).“

Vždy, než dojde k řešení investičních záměrů, měl by se posuzovat vliv investice na životní prostředí a veřejné zdraví (EIA). Toto zhodnocení je nutné pro vydání územního rozhodnutí/stavebního povolení pro daný záměr. *„Proces posouzení vlivu investice na životní prostředí začíná tzv. zjišťovacím řízením, v jehož rámci dojde ke zhodnocení, zda může mít plánovaná investice významný vliv na životní prostředí a veřejné zdraví. Příslušný úřad (Ministerstvo životního prostředí resp. Krajský úřad) rozhodne, zda bude záměr dále posuzován. K plánovaným investicím, které posuzování podléhají, je následně vypracována dokumentace EIA.“* Po vyhodnocení stanovených aspektů dojde k vydání stanoviska příslušného úřadu k uvažované investici. Vzhledem ke komplexní povaze projektového záměru je největším přínosem vydání EIA optimalizace připravovaných projektů z hlediska jejich možných vlivů na životní prostředí a předcházení možným konfliktům, jejichž eliminace by byla později obtížná (Technoprojekt, 2008-2009).

4.8 Zajištění investičního a oběžného majetku

Tato část by měla obsahovat informace o struktuře pořizovaného investičního majetku a stejně tak by měla zahrnovat všechny nutné materiálové dodávky a určit výši takto vynucených zásob nutných pro plynulý a ekonomický chod projektu. Studie proveditelnosti by se taktéž měla zabývat logistickými, dodavatelsko – odběratelskými a právními řešeními nákupu veškerého zmíněného majetku. *„Je důležité si uvědomit, že pro zařazení majetku mezi investiční a oběžný, nehraje roli fáze, ve které je pořízen, nýbrž dlouhodobost či krátkodobost spotřeby těchto aktiv (Sieber, 2004).“* Jak uvádí Kislingerová (2007), výsledkem minulých rozhodnutí jsou aktiva, které tvoří dvě základní složky, a to dlouhodobý majetek (stálá aktiva) a oběžná aktiva. **Dlouhodobý majetek** je utvářen především dvěma částmi, a to dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem. Dlouhodobým hmotným majetkem rozumíme nemovitosti, byty, technické rekultivace, předměty z drahých kovů a ložiska – vše bez ohledu na cenu a dobu použitelnosti. Dále sem patří movité věci s dobou užití déle než 1 rok. Za dlouhodobý nehmotný majetek označujeme majetkové části s dobou použitelnosti více než 1 rok, což mohou být například zřizovací výdaje, nehmotné výsledky výzkumu, software, ocenitelná práva a goodwill. Pořízení dlouhodobého majetku se označuje jako

investice. Postupné opotřebování fyzického, resp. morálního majetku se vyjadřuje pomocí odpisů. Poslední formou dlouhodobého majetku je majetek finanční, tedy cenné papíry a podíly, jež budou drženy déle než 12 měsíců. Oproti tomu oběžný majetek (oběžná aktiva) mění postupně svou podobu „od peněz k penězům“, obíhají v podniku a mají za cíl zajišťovat plynulost reprodukčního procesu. Oběžný majetek rozdělujeme na věcný (suroviny, materiál, rozpracovaná výroba, hotové výrobky) a peněžní (peníze v pokladně, na účtu, pohledávky a krátkodobé cenné papíry).

4.9 Finanční plán a analýza projektu

Hlavním cílem finančního plánování by mělo být stanovit finanční cíle podniku a určit prostředky, jak bude těchto cílů dosaženo. Výsledkem dobrého finančního plánu by mělo být zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability firmy. Proces v sobě zahrnuje několik činností, mezi kterými by neměl chybět způsob financování (investic, běžné činnosti), investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení, stejně jako peněžní hospodaření. Finanční plánování by tak mělo zajistit maximalizaci tržní hodnoty podniku, resp. maximalizaci tržní hodnoty akcie. Postupné kroky finančního plánování by měli být tyto (Kislingerová, 2007):

- Analýza finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici.
- Promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí s cílem vyhnout se případným překvapením.
- Zvolení určitých alternativ, které jsou následně včleněny do konečného finančního plánu.
- Měření výsledné výkonnosti finančního plánu v porovnání s cíli stanovenými plánem.

„Finanční plán je specifickou formou podnikatelského záměru, který formulujeme zpravidla na běžný obchodní rok s výhledem na jeden až tři roky. Výslednou bilancovanou veličinou finančního plánu je potřeba nebo přebytek finančních prostředků v jednotlivých měsících obchodního roku. Uvádí se tři požadavky na efektivní finanční plánování (Kislingerová, 2007):

- *Prognózování,*
- *nalezení optimálního finančního plánu,*

- aktualizace finančního plánu.“

Podle Siebera (2004) by studie plán měl obsahovat alespoň následující 3 analýzy: Provedení základní kalkulace jednotky výsledného produktu či služby, nalezení bodu zvratu a na závěr tvorbu samotného finančního výhledu. Hlavním úkolem základní kalkulace je spočítání vlastních nákladů kalkulační jednotky, obvykle nějakého výkonu (výrobku nebo služby). Abychom mohli toto učinit, je nutné oddělit náklady fixní od nákladů variabilních, resp. přímé náklady od režijních:

- **Fixní náklady** – nemění se s objemem produkce (například nájemné prostor, ve kterých jsou služby poskytovány či vyráběny výsledné produkty).
- **Variabilní náklady** – rostou s každou dodatečnou jednotkou produkce (příkladem může být spotřeba materiálu).
- **Přímé náklady** (jednicové) – přímo je lze přiřadit jednotlivým druhům výrobků či služeb (typickým příkladem jsou spotřebované suroviny nebo přímé mzdy).
- **Nepřímé náklady** (režijní) – náklady vynakládané na určité společné množství výrobků, které není možné přiřadit přímo ke konkrétní kalkulační jednici (výrobku).

Jestliže jsme schopni rozdělit náklady na přímé a nepřímé, můžeme provést kalkulaci, tedy určitý písemný přehled složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici (1 službu či výrobek). Pokud jde o nalezení bodu zvratu, bude náš zájem upírána na objem produkce výrobků (počtu poskytnutých služeb), při kterém budeme dosahovat nulové výše zisku. K tomu potřebujeme náklady z druhového členění rozdělit podle jejich fixní či variabilní povahy. Další údaj, který nám musí být k dispozici je jednotková cena produkce. Bod zvratu pak nalezneme ze vztahu: $Q_{BZ} = \frac{FN}{p-b}$, kde:

- Q_{BZ} je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku,
- p je cena za jednotku produkce,
- b je jednotkový variabilní náklad,
- FN jsou fixní náklady.

V případě vlastního finančního plánu lze uvažovat o jeho třech jednotlivých částech, z nichž jedna je závislá na druhé a naopak a dohromady tvoří uzavřený cyklus. „*Nejobvyklejší*

je sledovat zvláště průběh nákladů a výnosů, plánovanou bilanci projektu tj. plánovanou výši využívaného majetku (aktiv) a zdrojů jeho krytí (pasiv). Mohou v tomto směru nastat v podstatě dvě situace. Za představitelnější a čitelnější lze označit situaci, kdy je investiční projekt institucionalizován v podobě nově vzniklého subjektu např. firmy ve formě obchodní společnosti či neziskové organizace, pak lze finanční plán projektu ztotožnit s plánováním finančních výkazů tohoto subjektu. Finanční výhled je tedy složen z plánované výsledovky, rozvahy a výkazu o cash flow (výkaz o hotovostních tocích resp. příjmech a výdajích), doplněný o členění průběhu nákladů a výnosů z jiného, než-li druhového a podobné výstupy významné pro samotné řízení projektu, žádost o úvěr, žádost o dotaci apod. Poněkud méně přehledná je situace, kdy je projekt začleněn mezi řadu jiných investic a obecně řečeno aktivit určitého stávajícího subjektu, ať již se jedná o obec, svazek obcí, neziskovou organizaci či komerční subjekt.“

4.9.1 Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů)

Pro lepší pochopení plánu cash flow je vhodné seznámit se s důležitými pojmy (Sieber, 2004):

- *„**Hotovostní tok (Cash Flow)** – tok ve finančním vyjádření, který může nabývat podobu příjmu či výdaje.*
- ***Příjem** – kladný tok peněz, doprovázen zvýšením stavu peněžních prostředků v pokladně nebo na některém z účtů.*
- ***Výdaj** – záporný tok peněz, doprovázen snížením stavu peněžních prostředků v pokladně nebo na některém z účtů.*
- ***Čistým hotovostním tokem (Net Cash Flow)** se má pak namysli saldo (rozdíl) kladných a záporných hotovostních toků, tedy rozdíl příjmů a výdajů.“*

Výsledná tabulková část by měla obsahovat průběh příjmů a výdajů jak v investiční, tak provozní etapě (Sieber, 2004).

4.10 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Jak se tvrdí v metodické příručce studie proveditelnosti (Sieber, 2004), každá studie proveditelnosti by měla obsahovat hodnocení finanční bonity a udržitelnosti projektu. Hodnotících ukazatelů pro vyjádření efektivity je dle zvolených kritérií několik, vždy by však projekt měl obsahovat alespoň ukazatel vyjadřující podíl čistého výnosu k investičním nákladům. Tento ukazatel je zároveň povinnou součástí žádosti o finanční pomoc ze Společného regionálního operačního programu. Vyjadřuje se tím finanční rentabilita investice na základě poměru průměrného čistého provozního cash flow k celkovým investičním nákladům. Průměr se podle požadavků povinné přílohy k žádosti o pomoc ze Společného regionálního operačního programu kalkuluje za prvních 5 let provozu investice. Koeficient

tohoto ukazatele se spočítá dle vzorce $k = \frac{\sum_{t=1}^5 CFO_t}{I}$, kde:

- I je velikost investičních výdajů v nultém období,
- CFO_t je provozní hotovostní tok plynoucí z investice v období t ,
- t je období (rok) od 0 do 5.

Tento ukazatel vypovídá o průměrné finanční návratnosti investice z provozních hotovostních toků v prvních pěti letech provozu projektu.

4.11 Analýza řízení rizik

Podle Svozilové (2006) nese v reálném světě jakékoliv rozhodnutí manažera určitou míru nejistoty a rizika. Rizika jsou jevy a podmínky, které nejsou přímo pod kontrolou projektu z pohledu tvorby výstupů. Rizika mohou nastat pravděpodobností ležící v intervalu 0 a 1 a jejich působení může odchýlit projekt z požadovaného směru. Zejména nebezpečné to je v případě, že rizika zasahují do jedné ze třech základů projektového managementu – produktu, rozpočtu nebo harmonogramu projektu. Rizika souvisí s množstvím a kvalitou informací, které má manažer k dispozici. Zde většinou přímo úměrně platí, že čím více kvalitních informací, tím méně nejistoty v rozhodování a tím méně rizik. Riziko tedy znamená situaci, kdy máme informace, ale nemáme jich dostatek na to, abychom měli jistotu výsledku, ale jsme schopni s dostatečnou důvěrou odhadnout pravděpodobný výsledek. Je téměř jisté, že ne všechny situace v projektovém řízení nedopadnou tak, jak jsme si plánovali. Dojde tedy k naplnění rizika. Abychom je co nejlépe zvládali, je třeba zvládat proces řízení rizik. Jedná

se o sled aktivit, ve kterých jsou prostřednictvím preventivních nebo korektivních zásahů odvraceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům. Řízení rizik je proces, který trvá po celou dobu existence projektu a je složen ze 3 částí. Definice strategie řízení rizik, identifikace a analýza rizik a zvládnutí všech identifikovaných rizik včetně případné implementace obranných strategií. Rizika lze členit do několika kategorií, např. následovně (Svozilová, 2006):

- Externí nepředvídatelná rizika (většinou nekontrolovatelná) – státní regulace, přírodní katastrofy aj.;
- externí předvídatelná rizika (obtížně kontrolovatelná) – tržní rizika, operační rizika, ad.;
- interní rizika netechnického charakteru (obecně kontrolovatelná) – manažerské potíže, časové prodlevy, ad.;
- interní rizika technického charakteru (obecně kontrolovatelná) – technologické změny, nedostatky technických návrhů, atd.;
- legislativní rizika – licence a patentová práva, smluvní aspekty, soudní řízení apod.

Němec (2002) k tomu dodává, že předvídatelná (velikost projektu, nízká firemní kultura, nízká kvalifikace projektantů, omezené finance, nízká motivace atd.) rizika je potřeba eliminovat preventivními opatřeními nebo je minimalizovat na únosnou míru.

4.12 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je podle Svozilové (2006) časový rozpis jednotlivých kroků projektu, který obsahuje všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat. Jednotlivé úseky harmonogramu obsahují realizační zdroje, které následně provádějí výkony dle zadání jednotlivých úseků. Harmonogram představovaný diagramy a harmonogramy je významnou součástí plánu projektu. Zachycuje totiž úplně a přehledně velké množství informací, které jsou třeba pro řízení projektu. Němec (2002) tyto tvrzení rozšiřuje. Podle něj by prvním krokem mělo být vždy sestavení seznamu činností s požadavky na jejich logickou návaznost a určení předpokládaných dob jejich trvání – tzv.

analýza struktury procesu. Druhý krok je analýza času – výpočet celkové doby trvání projektu, určení činností ležících na kritické cestě a zjištění časových rezerv u ostatních činností.

Mezi nejjednodušší pásové diagramy, které byly známy již v průběhu první světové války, se řadí Ganttovy diagramy. Výhodou u nich je jednoduchost, přehlednost a zachycení sledu úkolů včetně jejich začátků a konců. Lze je vytvořit i bez specializované softwarové podpory a pro jejich pochopení není potřeba žádné zvláštní kvalifikace. Za jejich nevýhodu se považuje především to, že nezobrazují závislost mezi jednotlivými segmenty. Diagram si můžeme představit jako tabulku, kde úkoly jsou zpravidla zachyceny ve vertikální linii, zatímco časová osa v linii horizontální (Svozilová, 2006). Jak se můžeme dočíst v Němcovi (2002), je možné Ganttův diagram rozšířit. Obvykle totiž slouží ke kalendářnímu plánování a k evidenci plnění prací. Proto může mít každá z činností dva i více řádků, když jednotlivé řádky budou označovat plán, resp. skutečnost.

5 PŘÍLEŽITOSTI NA TRHU

Analýza příležitostí na trhu byla podpořena výzkumem trhu přímo v terénu pomocí dotazníkového šetření. Podle výsledků, které z dotazníků vyplynuly, lze odhalit jak důvody, proč lidé Třeboňsko navštěvují, tak i tržní mezery, které by upoutaly pozornost nového segmentu návštěvníků. Pokud bychom se podívali blíže na jednotlivá hodnotící kritéria, která byla použita v dotazníku, zjistíme, že právě Třeboňsko je vhodné pro aktivity, které daly základ myšlence na realizaci navrhovaného projektu na rozvoj cestovního ruchu.

Zajímavé závěry výzkumu vyplynuly z otázky zjišťující **image** jednotlivých zkoumaných lokalit, respektive celé destinace. Jednou z otázek v dotazníkovém šetření byla otázka zjišťující asociace s konkrétním místem, kdy lidé uváděli slovo nebo slovní spojení, které se návštěvníkům daných lokalit vybaví. Nejčastěji si lidé vybavovali slovní spojení signalizující pohodu, klid, případně pěkné místo zasazené do unikátní přírody. Druhou nejčastější asociací byl rybník nebo rybníky, resp. to byly odpovědi týkající se všeobecně vody a vodních děl. Všeobecně měly odpovědi pozitivní charakter. Když výsledky z jednotlivých lokalit shrneme do zobecněné podoby, zjistíme, že lidé si místa a krajinu asociují shodně s pohodovým místem v krásné rybníční krajině a nedotčené přírodě, ve kterém navíc naleznou klid a pohodu. Totéž prakticky potvrzuje Pavlátová a Ehrlich (in TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech, 2000), kteří uvádí, jižní Čechy patří v rámci České republiky k regionům s nejzachovalejší krajinářskou kompozicí a vysokou historickou hodnotou. Obzvláště Třeboňsko reprezentuje mistrovsky člověkem záměrně utvářenou krajinu koordinovanými technickými a vodohospodářskými úpravami, které ji dodali dnešní ojedinělý výraz. *„Plochá rybníční pánev protkaná meandrujícím korytem řeky Lužnice je bohatě členěna liniemi hrází osázenými duby, vodními kanály a pobřežní vegetací a soustavami rybníků.“* Tohoto zjištění je dobré využít při nabídce produktů a služeb cestovního ruchu v tom smyslu, že na jedinečnosti této krajiny je třeba stavět, protože v lidech vyvolává všeobecně pozitivní pocity. K podobným výsledkům jako v otázce image dojdeme zároveň pokud prozkoumáme **motivy k návštěvě** lokalit, respektive destinace. Když sumarizujeme výsledky z této části dotazníku, můžeme závěry opět zobecnit do několika hlavních motivů. Největším lákadlem byla pro návštěvníky zajímavá krajina, případně zajímavá místa, příjemné prostředí, a dále také uvolnit se od stereotypu všedního života. Pokud bychom měli z výše uvedené charakteristiky vyvodit závěry, jednoznačně vyplývá, že návštěvníci touží po

prožitku spojeným s třeboňskou krajinou určovanou typickým krajinným rázem. Dále se chtějí uvolnit od stereotypu všedního života. Pro tržní příležitosti by se dalo ze zjištěných hodnot usoudit, že návštěvníkům Třeboňska je třeba nabídnout nevšední zážitek zasazený do místní typické krajiny. Naopak pokud bychom se zaměřili na tržní mezery, toho by se dalo využít zavedením takové infrastruktury, která by tyto mezery eliminovala a přilákala tak nový segment návštěvníků. Optimální by bylo spojit osvědčené, tedy motivy, proč do destinace přijíždějí současní návštěvníci, s něčím novým, což by přilákalo dosud neoslovené potenciální návštěvníky. Pokud bychom se podívali na výsledky dotazníkového šetření, mezi motivy návštěvy byl pouze v minimum případech společný jmenovatel motiv zábavy. Ten je prioritní především u segmentu mladých lidí. Z toho vyplývá, že by bylo vhodné spojit přírodní (krajinné) předpoklady s určitou zábavní formou a přilákat tak do oblasti nový segment. Další z řady hodnotitelných položek plynoucích z dotazníku byla otázka na **aktivity provozované v rámci cesty**. Tato položka nám rozkryla také další část mezery na trhu cestovního ruchu a tím pádem i podnikatelských příležitostí. Výsledky šetření hovoří podobně na každé lokalitě, a to tak, že nejvýznamněji se nám promítly položky, které hovoří o cykloturistických aktivitách, odpočinku a pozorování přírody. Dalo by se usuzovat, že první dvě položky spolu úzce souvisí – můžeme hovořit o aktivním odpočinku. Velké procento dotázaných, v průměru více než 70%, se aktivně věnovalo pozorování přírody, což je bezesporu možné uplatnit jako podnikatelskou příležitost – existuje totiž mnoho alternativních možností, odkud a za jakých podmínek přírodu pozorovat. Dotazník obsahoval zároveň otázky zjišťující **behavioristickou segmentaci návštěvníků ve vztahu k cestování**. Zkoumaný vzorek v případě opakovanosti návštěvy lokalit vykazuje vyšší počet těch, kteří na místě nejsou poprvé (61%), oproti těm, co místo navštívili zcela poprvé (39%). Z tohoto kritéria pramení zjištění, že nadpoloviční většina návštěvníků se na místo vrací, což ale nemusí být trvalý jev, a proto je třeba nabízet jim stále nové produkty a služby. V důsledku toho by měla vyplynout snaha o inovaci nabídky pro návštěvníky destinace a tvorba nových příležitostí, kde by mohli uspokojit své potřeby. Posledním kritériem, které je vhodné pro mojí práci a odkrývá příležitosti na trhu je **behavioristická segmentace ve vztahu k prostředí**. To znamená, že rozbořením dalšího typu odpovědí bylo taktéž prozkoumáno chování návštěvníků k životnímu prostředí. Struktura vzorku ukazuje, že necelé 2/3 návštěvníků jednoznačně třídí odpad a přibližně 1/4 bere při nákupech ohled na životní prostředí. Celá čtvrtina návštěvníků jednoznačně preferuje výrobky šetrné k životnímu prostředí a dokonce 70 % tyto výrobky upřednostňuje, když je to alespoň trochu možné. Vzhledem ke struktuře krajiny a oblasti (Chráněná krajinná oblast Třeboňsko),

pro kterou je práce vypracována, je mnoha návštěvníky vyžadován ekologický ohled a dopad činností cestovního ruchu na životní prostředí. Z toho plyne, že podobně budou uvažovat při výběru produktů a služeb cestovního ruchu. Pro podnikatelské prostředí je to návod, jak uspokojit tento segment, tedy tím, že budou nabízet produkty a služby ekologicky nezávadné a šetrné k životnímu prostředí (Nedvěd, 2010). Totéž potvrzuje Klufová (in TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech, 2000), která tvrdí, že region Třeboňska skýtá mnoho rezerv ve sféře pokrytí oblasti rekreačními aktivitami, avšak vždy by měli být provozovány s adekvátním vztahem k životnímu prostředí. Nesmíme zapomínat ani na charakter Třeboně jako lázeňského města. Jak uvádí Houdek (in TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech, 2000), podílí se rozvoj třeboňského lázeňství výrazně na rozvoji služeb spojených s postupným nárůstem v cestovním ruchu, Město Třeboň jako vlastník lázní nechce ve své koncepci rozvoje lázeňství poskytovat veškeré služby pouze v prostorách lázeňských zařízení, ale je dán prostor i pro jiné podnikatelské aktivity, které rozšíří nabídku služeb lázeňským hostům na území města a jeho okolí. Zatímco v roce 1998 třeboňské lázně navštívilo 10 000 hostů, v roce 2011 to byl již trojnásobek (Lázně a město jedno jsou, 2011). Lázeňská klientela tráví obvykle ve městě delší časové období než běžný návštěvník. Tím pádem disponuje vyšším podílem volného času a hledá možnosti jeho využití. Vzhledem k tomu, o jak významný segment co do počtu potenciálních účastníků cestovního ruchu se jedná, je třeba na něj nezapomínat a pokusit se oslovit ho vhodnou nabídkou služeb. Podle Klufové (in TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech, 2000), která provedla výzkum rekreační zátíženosti Třeboňska, vyplývá několik závěrů pro cestovní ruch. Můžeme je shrnout do následující charakteristiky, která odkrývá možné příležitosti na trhu nejen cestovního ruchu. Rekreační využití Třeboňska vykazuje výrazně sezónní charakter. Pro potlačení sezónnosti by bylo vhodné rozšířit nabídku rekreačních podmínek a doprovodných aktivit, a to především pro náročnější a movitější klientelu. Její podíl je v oblasti nejvyšší v jejím centru – Třeboni, kde se pohybuje zároveň největší podíl zahraničních návštěvníků (necelých 10%). Tím by došlo ke zvýšení informovanosti o oblasti jak v České republice, tak i v zahraničí. Jak doplňují Černá a Dulfer (in TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech, 2000), je Třeboňsko oblastí s vysokým rekreačním potenciálem, který je rok od roku využíván stále rostoucím počtem návštěvníků. Vždy je však nutné tento potenciál rozvíjet v souladu s trvale udržitelným ekonomickým rozvojem oblasti. Vhodná je taktéž tvorba nových pracovních míst a zmírnění důsledků rostoucí nezaměstnanosti v oblasti.

6 NÁVRH PROJEKTU

Návrh projektu je modelem, který uvádí do praxe informace získané výzkumem uvedeným v předešlých kapitolách. Projekt představuje prezentaci poznatků získaných studiem dané problematiky a dokládá pochopení stanoveného tématu. Je jen jednou z částí závěrečné práce. Z důvodu zveřejňování prací je nutné upozornit na skutečnost, že návrh projektu je vypracován na reálných základech s potenciální následnou proveditelností projektu, avšak bez jakéhokoliv záměru jej skutečně realizovat. Zároveň nevzniká autorovi, vedoucímu práce ani jakémukoliv jinému, v práci zmíněnému subjektu, povinnost a zodpovědnost ve vztahu s tímto návrhem.

6.1 Úvodní informace

6.1.1 Cíle a účel projektu

Třeboňsko jakožto oblast cestovního ruchu je sice sezónně turisticky značně využívána, avšak jen určitým segmentem návštěvníků. Na základě zhodnocení příležitostí na trhu by měl projekt směřovat především k cílům, jako jsou posílení návštěvnosti oblasti v období mimo sezóny a přilákání nového segmentu návštěvníků. Dále pak nabídnout nové služby stávajícím a zpět se vracějícím návštěvníkům, a to především v souladu s místní jedinečnou krajinou, navíc s ohledem na životní prostředí.

Projekt je zpracováván pro účely rozvoje cestovního ruchu na Třeboňsku. V návaznosti na výše uvedené proto pro tento účel navrhuji projekt poskytování služby vyhlídkových letů balónem. S tím souvisí předně pořízení vybavení nutného k provozování vyhlídkových letů, tedy samotného balónu a jeho příslušenství. Zároveň je potřeba zajistit personální obsazení nutné k plynulému a bezproblémovému provozu. V poslední řadě je nutné zajistit místo pro informační a prodejní kancelář (stánek) a následně ji také vybudovat. Tato služba by měla být nabízena v průběhu celého roku, pokud budou vhodné podmínky pro létání. Služba by měla být propagována na základě spolupráce s místními podnikateli, kteří budou finančně motivováni na participaci získávání zákazníků. Z hlediska financí je brán zřetel na minimální náklady na vybudování provozovny a pořízení nutného příslušenství pro balónové létání a maximální ziskovost z této činnosti v delším časovém výhledu.

6.1.2 Datum

Studie proveditelnosti je zpracovávána včetně kompletních primárních šetření v období od pololetí roku 2009 do dubna roku 2013.

6.1.3 Zadavatel

Zadavatelem projektu může být jakákoliv fyzická nebo právnická osoba se zájmem o vybudování tohoto produktu cestovního ruchu s vizí finanční návratnosti a ziskovosti v budoucích několika letech.

6.1.4 Lokalizace

Samotné vyhlídkové lety by byly prováděny na území CHKO Třeboňsko, případně v oblastech s ní hraničících. Provozovna, respektive prodejní a informační kancelář by byla lokalizována na Masarykově náměstí v Třeboni. Místo startu vyhlídkových letů bude na letišti Dvorce u Třeboně, což je poblíž hlavních krajinných lákadel oblasti – třeboňské rybníční soustavy v čele s rybníky Rožmberk a Svět a kanálem Zlatá stoka. To proto, aby měli účastníci vzduchoplavby ihned po vystoupení několika metrů nad zemský povrch měli možnost sledovat jedinečnost zdejší krajiny.

6.2 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap

Studie proveditelnosti je směřována na rozvoj cestovního ruchu na Třeboňsku. Konkrétně se jedná o zprostředkování služby vyhlídkových letů horkovzdušným balónem, který bude doplněn odborným výkladem pilota v průběhu letu o historii a současnosti místní krajiny. Projekt předpokládá vybudování prodejního a informačního centra (stánku) na Masarykově náměstí v Třeboni, jehož hlavním cílem by bylo aktivně se podílet na získávání klientely, poskytování informací o vyhlídkových letech, prodej letenek a zajišťování veškeré marketingové činnosti. Provoz tohoto stánku bude dočasný, a to především z důvodu úspory nákladů za jeho provoz v zimních měsících, kdy je minimální předpoklad zakoupení a realizace projektu. To však nevylučuje možnost v případě vhodných podmínek a zájmu vyhlídkový let uskutečnit.

V rámci úspory nákladů lze uvažovat také o variantním řešení. To by předpokládalo absenci prodejního stánku a přenesení daných činností na jinou instituci, například informační středisko v Třeboni. V takovém případě by však bylo zřejmé, že tato instituce by se nepodílela na všech činnostech v takovém rozsahu, protože její hlavní předmět činnosti je zaměřen na zcela jiné aktivity. Proto je třeba zvážit přidanou hodnotu, kterou nám vybudování informačního a prodejního centra přinese a porovnat ji s investičními a provozními náklady na toto centrum. Toto bude však nejspíše možné až po zahájení provozu centra. Tudiž až v průběhu provozu bude s odstupem času možné zhodnotit, zda je výhodné udržovat stánek v provozu nebo zda se vyplatí delegovat úkony jím zajišťované na jinou přenesenou instituci a informační činnosti zajišťovat například pomocí internetu a dalších marketingových nástrojů. V tomto projektu jsem se tedy rozhodl uvažovat s pořízením tohoto stánku a jeho provozováním v hlavní turistické sezóně od května do října, po zbytek roku bude služba zajišťována zprostředkovaně s pomocí jiných prodejních kanálů, především internetu.

Smyslem je posílení návštěvnosti regionu v období mimo sezóny (podzim, zima, jaro), snaha přilákat do destinace nový segment návštěvníků, snaha o zakomponování místní jedinečné krajiny do nového produktu cestovního ruchu s ohledem na životní prostředí a konečně také tvorba pracovních míst pro místní obyvatele. S výše uvedeným souvisí také snaha o celkové zvýšení počtu návštěvníků destinace a prodloužení průměrné délky jejich pobytu. Snahou je také zvýšení úrovně služeb v cestovním ruchu a přilákání zahraničních návštěvníků.

Projekt je zaměřen výhradně na oblast Třeboňska a jeho specifíkem je ve své podstatě jedinečná služba, která bude k dispozici kdykoliv po celý rok (v případě příznivých meteorologických podmínek k letu). Nebude tedy potřeba si službu objednávat týdny dopředu, jak tomu bývá u jiných provozovatelů. Vlastníkem projektu může být jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, která projeví zájem o tento produkt a bude ochotna do něj investovat finanční prostředky.

6.2.1 Předinvestiční fáze

V této fázi se rozhoduje o realizaci či zamítnutí projektu. Je zřejmé, že příjmy a výdaje vzniklé v této fázi jsou nepodstatné pro posouzení smysluplnosti investice a nemělo by ovlivnit její hodnocení. Jedná se totiž o utopené náklady, které investor vynaloží, ať už se

investice uskuteční či nikoliv. Proto je důležité je nezahrnovat do posouzení o smysluplnosti projektu (Sieber, 2004).

V případě naší studie proveditelnosti bude třeba zajistit především následující činnosti a úkony:

- Vypracování studie proveditelnosti;
- jednání s CHKO o možnosti provozování letů;
- jednání s úřady o možnosti povolení na umístění prodejního stánku;
- jednání o možnosti poskytnutí startovací plochy na letišti Dvorce;
- volba právní formy podnikání;
- volba způsobu financování.

V této fázi bude záležet na investorovi, zda bude spokojen s předpokládanými výsledky studie proveditelnosti, a zda bude ochoten do projektu dále investovat. Dále bude také záležet na výsledcích jednání především o činnostech nezbytných pro provozování vyhlídkových letů, jako je povolení od CHKO či povolení startovat na území CHKO na jimi schválených startovacích plochách. Pokud by jednání o jedné byť jediné z těchto položek mělo negativní výsledek, nebylo by přistoupeno k další fázi projektu.

6.2.2 Investiční fáze

Do této etapy spadají všechny činnosti od zahájení investiční výstavby projektu až po zahájení jejího provozu a je typická silným převýšením výdajů nad příjmy (Sieber,2004).

Vzhledem k technické a kapitálové náročnosti a řadě odlišností na zajištění chodu pro vyhlídkovou vzduchoplavbu, rozdělím pro přehlednost investiční činnosti na několik oborově si blízkých celků.

VYBUDOVÁNÍ INFORMAČNÍHO CENTRA A JEHO PŘÍPRAVA NA PROVOZ

Vystavění a vybavení informačního stánku obnáší následující činnosti:

- Nábor vhodného zaměstnance ;
- oslovení dodavatele informačního centra a jeho následné vybudování;
- vybavení stánku potřebným vybavením pro provoz;

- zahájení komunikace s potenciálními partnery projektu a příprava na jejich případnou participaci;
- zahájení marketingové kampaně;
- získání potřebných povolení pro zahájení stavby a umístění informačního stánku.

POŘÍZENÍ HORKOVZDUŠNÉHO BALÓNU A JEHO PŘÍSLUŠENSTVÍ A UČINĚNÍ POTŘEBNÝCH OPATŘENÍ PRO ZAJIŠTĚNÍ PROVOZU

Činnosti a úkony potřebné k zajištění provozu vyhlídkových letů zahrnují následující:

- Dle zadané technické specifikace pořízení balónu a jeho příslušenství;
- pořízení automobilu pro přepravu osob a doprovodného vozidla zajišťující transport technického vybavení pro vzduchoplavbu;
- uzavření smlouvy o možnosti užívání startovací plochy;
- vyjednávání o pronájmu skladovacích ploch pro uskladnění vybavení nutného pro vyhlídkové lety;
- zajištění potřebného personálu pro bezproblémové provozování letů;
- získání koncese k provozování vyhlídkových letů (podáním žádosti u Úřadu civilního letectví České republiky).

OSTATNÍ

Dále je třeba zajistit:

- Vypracování a podání žádosti o dotaci v rámci regionálního operačního programu (variantní řešení financování);
- založení společnosti (společnost s ručením omezeným), včetně všech právních náležitostí.

Po provedení veškerých uvedených činností bude vše připraveno pro provozní fázi projektu.

6.2.3 Provozní fáze

Jedná se o období od zahájení provozu projektu až po jeho skončení. Z hlediska řešených aspektů je v rámci zpracování studie proveditelnosti nejnáročnější na plánování. Zahrnuje položky jako marketing, management, technické a technologické aspekty, dodavatelsko odběratelské vztahy, vliv na životní prostředí, řízení pracovního kapitálu a celkové finanční řízení firmy (Sieber, 2004).

Převedeno do našeho konkrétního projektu, jedná se o období, kdy se pro potřeby veřejnosti otevře možnost aktivně využívat služeb vyhlídkových letů nad třeboňskou rybníční krajinou. Pro provozovatele to znamená mnoho činností, které musí být koordinovány s cílem minimalizace nákladů firmy, optimalizace užítku pro zákazníka a maximalizace zisků společnosti. Primárně musí být zajištěn chod informačního centra se stálou otvírací dobou a veškerými marketingovými činnostmi, které napomáhají informovanosti, upoutání pozornosti a přesvědčení veřejnosti o zakoupení letenky. Zároveň by měla fungovat koordinace s týmem zajišťujícím bezpečný a všechny náležitosti splňující průběh vyhlídkového letu.

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

6.3.1 Analýza trhu a odhad poptávky

Marketingový výzkum a z něj plynoucí analýza trhu, resp. odhad poptávky, byl prováděn v rámci bakalářské práce v období červen až září 2009 (Nedvěd, 2010). Z výzkumu, který obsahoval otázky na řadu segmentačních kritérií, jsem vybral ta, která mají určitou vypovídací schopnost pro následné odhad poptávky, určení marketingových strategií a budou použitelná při tvorbě marketingového mixu.

Z hlediska **demografické** segmentace jsou z výsledků zajímavá data prozrazující věkovou strukturu návštěvníků. Ve struktuře podle věku převládali věkové skupiny produktivního obyvatelstva, a to zejména věkové skupiny v rozmezí 36 až 45 let (24%). Ostatní skupiny byly ve vzorku zastoupeny téměř rovnoměrně, s výjimkou nejstarších věkových struktur (66 – 75 a nad 75 let), které představovali pouhé 3% ze všech dotázaných. Pro rozhodování o marketingových strategiích tedy bude důležité zaujmout všechny návštěvníky bez ohledu na

pohlaví a věk. Z **geografické** segmentace upozorním na počet návštěvníků podle krajů a místa bydliště. Z výzkumu vyšlo najevo, že zcela jasně převažují návštěvníci z hlavního města Prahy (21 %). Na druhém místě je kraj Středočeský (přes 15%). Na dalších pozicích následují obyvatelé kraje Jihočeského (14%) a Jihomoravského (12,5%), což je sousední kraje ke kraji Jihočeskému, v němž se nachází všechny 3 zkoumané lokality. Tyto závěry ukazují na to, že destinace Třeboňsko gravituje návštěvníky ze širokého okolí, což svědčí o její zajímavosti z pohledu návštěvníka. Je tedy zřejmé, že poptávka po destinaci je neregionálního, dokonce mezinárodního charakteru, protože v rámci průzkumu se objevili zahraniční návštěvníci, a to v řádu desítek (přestože průzkum pro ně nebyl primárně určen a ani nebyli průzkumu podrobeni). **Vnější chování** jedince v jeho vztahu k cestování bylo zjišťováno kladením otázek na délku dovolené, opakovanost návštěvy, důvod cesty a také na to, s kým dotyční cestují. Ve struktuře podle délky dovolené převládají návštěvníci s počtem přenocování 7 až 14 nocí (ze 40%), další pořadí zaujímají návštěvníci se 4 až 6 přenocováními (31%) a 2 až 3 přenocováními (11%). Stejně procento (8%) tázaných přenocuje na své dovolené více než 14 krát a nebo nepřenocují vůbec. Pouhé 2% lidí jsou na dovolené jednu noc. Z těchto výsledků lze usuzovat, že poskytovatel služeb cestovního ruchu má poměrně hodně času na zaujetí pozornosti návštěvníka o svůj produkt a přesvědčení návštěvníků o jeho zakoupení.

Podle dostupných dat z publikace Třeboňsko 2000 (ENKI, o.p.s., Třeboň, Správa CHKO Třeboňska a národní komitét programu MaB (Člověk a biosféra) UNESCO, navštívilo sledovaná ubytovací zařízení (cca 120) v roce 1997 71 383 návštěvníků a o rok později 74 707 návštěvníků. Podíl zahraničních návštěvníků byl přibližně 5 % a průměrná doba pobytu se pohybovala mezi 2 až 6 dny. Ve skutečnosti bude však návštěvnost podstatně větší, protože návratnost dotazníků pro majitele ubytovacích zařízení byla v roce 1997 65% a další rok pouze 51%. O tom, že Třeboňsko je turisticky velmi zajímavou destinací nás přesvědčuje i David, Dobrovolná, & Souček (2005), když jej označují za turisticky vděčné a atraktivní území. Je zde co obdivovat téměř v průběhu celého roku, především však od jara do podzimu, kdy zde probíhají tradiční výlovy rybníků. Jedná se o symbiózu přírody, historie a současného života, ve které člověk hospodařil již od 12. století, přesto zůstává nepoškozená dodnes. Člověk se zasadil zejména o úpravy vodních poměrů původní močálavité krajiny, jejichž výsledkem je důmyslná síť umělých stok (například Zlatá stoka, Nová řeka) a množství rybníků, které dělají z Třeboňska centrum českého rybníkářství. Chráněná krajinná oblast Třeboňsko poskytuje pro lety balónem příhodné klimatické podmínky v průběhu roku. Jak

uvádí Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky (2013), patří Třeboňsko z hlediska klimatické rajonizace do mírně teplé a mírně vlhké oblasti s mírnou zimou typu pahorkatinového (typ B3). Průměrná roční teplota ve střední části území (Třeboň) je 8°C, průměrná teplota ledna -2,8°C a průměrná teplota července 18°C. Průměrné roční srážky dosahují 650 mm (600-700 dle nadmořské výšky). Průměrná délka trvání souvislé sněhové pokrývky je 50-60 dní s maximem 20-30 cm. Převládají západní a jihovýchodní větry. Průměrná roční teplota je zde vyšší než by odpovídalo nadmořské výšce, je zde delší i skutečná délka slunečního svitu. Ten je podle Ševčíka (2006) o 200 hodin delší, než je střeoevropský průměr.

Z analýzy trhu tedy vyplynulo, že cílovým uživatelem (zákazníkem) jsou jak turisté všeho věku i národnosti, tak i rezidenti Třeboňska. Uspokojovanou potřebou (problémem řešení) je touha po pozorování a zkoumání místní přírody, touha dovědět se něco nového, a to formou jedinečného a specifického zážitku. Výši poptávky lze dopředu jenom velmi těžko predikovat, avšak předpokládá se výrazně vyšší v období letních měsíců. Možnými alternativními způsoby uspokojení potřeby je pozorování přírody běžnou formou z perspektivy zemského povrchu, případně si objednat službu vyhlídkového letu od jiného provozovatele, u kterého je však nutná dlouhodobá objednávka dopředu při vyšších nákladech, a tím pádem vyšší ceně.

6.3.2 Analýza konkurence

Každý poskytovatel služeb vyhlídkových letů za úplaty musí být držitelem povolení o provozování leteckých prací k provozování těchto letů. Tito poskytovatelé jsou evidováni v Seznamu provozovatelů leteckých prací při Úřadu pro civilní letectví České republiky. Podle posledních dat z června 2012 eviduje úřad 35 takových provozovatelů (Úřad pro civilní letectví, 2011). Většina provozovatelů nabízí obvykle lety v jimi určených místech v několika typech balónů, resp. podle určitých typů letenek v závislosti na počtu účastníků letu ostatních parametrech letu. Při startu mimo uvedená místa si provozovatel většinou účtuje určitou sazbu za dopravu balónu a jeho příslušenství na konkrétní místo. Na přání zákazníků tudíž není problém startovat prakticky odkudkoliv a kdykoliv, pokud to umožňují klimatické podmínky. Problémem může být nutnost rezervace letu na několik dní dopředu nebo nejisté počasí v den letu.

6.3.3 Marketingová strategie

Hlavním posláním (vizí) projektu je přilákat na Třeboňsko nový segment turistů, stejně jako udržet ten stávající, nabízet mimosezónní produkt, a to formou zážitkového produktu cestovního ruchu v závislosti především na primárních přírodních předpokladech cestovního ruchu. Budovaný produkt cestovního ruchu se v několika letech stane typickým pro oblast Třeboňska. Hlavními cíly projektu jsou:

- Tvorba zcela nového produktu s cílem rozvoje cestovního ruchu na Třeboňsku.
- Využít mezery na trhu a zaplnit ji vhodným poptávaným produktem cestovního ruchu.
- Spolupracovat s místními poskytovateli služeb cestovního ruchu.
- Poskytovat službu cestovního ruchu šetrnou k životnímu prostředí.

Stanovené vizi a cílům projektu bude směřováno pomocí níže uvedených marketingových strategií. Ve fázi zavádění výrobky bude aplikována strategie širokého pronikání na trh, nízké zaváděcí ceny, pomocí jak distribučních mezičlánků, tak zacílením přímo na konečného spotřebitele. To proto, aby se služba dostala co nejrychleji mezi nejširší počet zákazníků, z nichž co nejvíce dojde k rozhodnutí o její koupi. Ve fázi růstu a zralosti produktu se nebudou nastavené strategie příliš měnit, pouze bude volena strategie modernizace marketingových nástrojů s cílem stále zaujímat zákazníky. Bude se také uplatňovat strategie zaměřená na konkurenci, a to konkrétní pomocí profilové strategie, kdy se vše bude soustředit na kvalitu poskytovaných služeb, cena zůstane druhotná. V cenové oblasti se bude strategie zaměřovat na konkurenci, tzn. snažit se udržovat relativně nízké ceny kompenzované vyššími prodejmi. Distribuce bude z důvodu zasažení co největšího počtu potenciálních zákazníků zajišťována prostřednictvím strategie intenzivní distribuce, která předpokládá využití co nejširší distribuční sítě. Z toho vyplývá i volba marketingové komunikace, která bude orientována na push strategii, když u daného typu služby je třeba se zaměřit na distribuční cesty, protože služba vyžaduje zvláštní komunikační úsilí.

6.3.4 Marketingový mix

PRODUKT

Pokud budeme hovořit o produktu, bude se v našem případě jednat výhradně o službu. Touto službou se rozumí především poskytnutí vyhlídkového letu balónem v oblasti Třebońska s dodržением proklamované minimální doby letu a se všemi doplňkovými službami s tím souvisejícími. Těmito doplňkovými službami se rozumí transport ze smluveného místa na místo odletu, samotné provedení vyhlídkového letu (zajištěn kvalifikovaným zkušeným pilotem), včetně odborného výkladu k pozorované krajině. Po přistání je do služby zahrnuto poskytnutí slavnostního přípitku k úspěšnému dokončení vzduchoplavby a předání pamětních diplomů všem účastníkům letu. Na závěr bude následovat transport osob zpět na místo prodejní kanceláře. Jde hlavně o to uspokojit potřeby návštěvníků, které jsou založeny na poznávání a pozorování místní přírody společně s touhou po neobyčejném zážitku a poskytnutí zákazníkům něco pro ně neobyčejného a netradičního. Shrňeme-li produkt do ucelené formy, zákazník zakoupením letenky obdrží:

- Památeční letenku;
- záruku letu balónem;
- přivítání s pilotem, seznámení s letem a výklad informací o krajině po dobu letu;
- pojištění pasažéra;
- min. 60 minut letu;
- po přistání přípitek sektem a předání památečního diplomu se jménem pasažéra;
- dopravu na místo a z místa startu;
- možnost dodatečného zakoupení památečního DVD s fotografiemi a záznamem letu.

Co se týká služeb prodejní kanceláře, ta bude nabízet především služby informační, marketingové, propagační a dále služby prodeje letenek. Tato kancelář by tak měla primárně zákazníky zaujmout a dostat do povědomí zákazníka existenci služby vyhlídkových letů, dále pak zákazníky uspokojit z hlediska jejich informovanosti o náležitostech letu a konečně zájemcům o let zprostředkovat prodej letenky. Vzhledem k tomu, že produktem je nehmotná služba, z důvodu snazší prodejnosti produktu je třeba zákazníkům poskytnout určité

„zhmotnění“ služby. Protože, jak uvádí Oriješka (2010), má část služeb i materiální podstatu, a to v případě, dá – li se potenciál služby materializovat. Tímto materializování bude možnost zakoupení památečního DVD s fotografiemi a záznamem letu. Dále je třeba vytvořit pro produkt image v podobě značky, loga, případně sloganu, aby se potenciální zákazník snáze a rychleji identifikoval se společností.

CENA

Cena letenek bude proměnlivá a bude se odvíjet od více faktorů. Předně bude v konsenzu s životní fází produktu na trhu a aktuálně prosazovanou marketingovou strategií. Ve fázi zavádění produktu na trh bude cena stanovena na základě cenových nabídek konkurence a to tak, aby byla nanejvýš stejná nebo nižší, aby se společnost co nejrychleji prosadila na trhu. Ve fázi růstu se bude cena postupně zvedat, a to v závislosti na poptávce po produktu. Kolísání ceny bude závislé taktéž s ohledem na fázi turistické sezóny. V období mimosezóny bude samozřejmě nižší než v době hlavní sezóny. Cena bude závislá také na počtu zakoupených letenek, dalo by se tedy hovořit o množstevních slevách v případě obsazení balónu větším počtem zákazníků najednou. Cenu tedy nelze jednoznačně určit, bude kolísat v závislosti na výše uvedených faktorech.

PROPAGACE

Primárně, ještě než bude produkt schopný realizace, je třeba prostřednictvím rozmanitých propagačních materiálů poskytnout veřejnosti povědomí o jeho plánované existenci. Prezentace firmy bude probíhat převážně elektronickou formou vytvořením webových a facebookových stránek. Z hlediska marketingové komunikace je prosazována push strategie, kdy je třeba usilovat o zaujmutí zákazníka, a v tomto ohledu také třeba volit nástroje marketingové komunikace. Těmito nástroji bude hlavně reklama realizovaná formou letáků, umístěvaných do informačních středisek regionu, stejně jako do vybraných ubytovacích a stravovacích zařízení na Třeboňsku.

V provozní fázi bude z marketingových nástrojů nadále využíváno letákové reklamy a internetové prezentace, ale přibudou i další nástroje. Hlavním z nich se stane podpora prodeje. Z nástrojů podpory prodeje se uvažuje o použití věrnostních slev (sleva při opakovaném nákupu), kupónů (sleva u partnerských podnikatelských subjektů, kterých zákazník využije), cenově výhodných balíčků (například akce 5+1 zdarma v období mimosezóny) a soutěží (získej zdarma let pro dva členy ze čtyřčlenné rodiny). Na tyto nástroje bude kladen tím větší

důraz, čím pokročilejší životní fáze produktu nastane, protože bude třeba větší stimulace zákazníků. Konkrétní nástroje samozřejmě budou aplikovány s ohledem na nastavenou cenovou politiku. Dále se samozřejmě uvažuje s osobním prodejem. Osobní prodej bude uskutečňován jednak při osobním styku tváří v tvář v prodejním stánku společnosti, jednak prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií. To znamená, že zákaznický servis bude k dispozici na telefonu i na internetu prostřednictvím emailové komunikace. Zákazníci, kteří se rozhodnou o zakoupení služby a zúčastní se vyhlídkového letu, budou zaevidováni do databáze. O tyto zákazníky bude následně pečováno a budou podrobeni komunikaci s cílem uchování budoucích vazeb s výhledem na dobrou image firmy. To vše s cílem potenciálního další zakoupení služby nebo alespoň pozitivního word of mouth.

MÍSTO

V návaznosti na stanovené marketingové strategie budou využívány distribuční cesty přímé i nepřímé. Pokud jde o přímé distribuční cesty, tedy kontakt mezi poskytovatelem služeb a konečným zákazníkem, bude zajišťován pracovníkem prodejní kanceláře umístěné na Masarykově náměstí v Třeboni, kde je největší koncentrace turistů a tím pádem největší pravděpodobnost zaujetí jejich pozornosti.

Nepřímé distribuční cesty s distribučním mezičlánkem budou zajišťovány několika způsoby. Distribučním mezičlánkem budou jednak vybraní poskytovatelé stravovacích a ubytovacích služeb v regionu. Těmto poskytovatelům bude poskytnuta 25% provize z ceny letenky za každého získaného zákazníka vyhlídkového letu. Dalším mezičlánkem budou informační střediska, která sídlí v turisticky nejvíce vyhledávaných obcích oblasti, jako jsou Borovany, České Budějovice, České Velenice, Chlum u Třeboně, Jindřichův Hradec, Suchdol nad Lužnicí a Veselí nad Lužnicí.

6.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Je zřejmé, že organizační struktura se bude výrazně lišit v předinvestiční a investiční fázi od fáze provozní. Pro obě počáteční fáze projektu je možné počítat se situací, kdy nebude organizační struktura nikterak budována. Projekt není v těchto fázích relativně tak organizačně ani pracovně náročný a všechny úkony je možné zabezpečit podle specifikací stanovených v projektu. Zároveň se očekává, že investor je na výstavbu investičních záměrů orientován. Proto se předpokládá, že vrcholovým manažerem pro zajištění realizace všech

potřebných činností bude osoba zadavatele projektu (investora), případně jím stanovený asistent. Požadavky na tuto pozici tedy není třeba specifikovat. Pokud by tomu tak nebylo, je taková alternativa zaznamenána v části variantní řešení této kapitoly.

Pokud jde o předinvestiční fázi, je většina záležitostí řešena vypracováním této studie. Ostatní činnosti v této fázi nevyžadují sofistikované personální zajištění. Činnosti, které bude třeba zabezpečit v investiční fázi, jsou především dvě, které jsou však oborově velmi odlišné. V první řadě se jedná o **zřízení stacionární provozní jednotky** na Masarykově náměstí v Třeboni. K tomu je zapotřebí zajištění všech administrativních úkonů souvisejících s povolením k umístění a výstavbě jednotky (demontovatelné) a zajištění samotné výstavby jednotky. Druhou významnou činností je **pořízení technického vybavení** k provozování vyhlídkové vzduchoplavby, tedy kompletního technického vybavení potřebného k letu balónem včetně balónu a jeho příslušenství a pořízení automobilů nutných k přepravě jak zákazníků, tak i k zajištění mobility balónu a jeho příslušenství. Rozhodnutí o pořízení leteckého vybavení bude učiněno na základě předložení nejvýhodnější nabídky z řady oslovených dodavatelů a výrobců balónového průmyslu v návaznosti na předem specifikované technické a finanční požadavky. Na závěr bude také potřeba zajistit **založení společnosti a získat povolení o leteckých pracích**. Stejně jako v předinvestiční fázi, se i zde předpokládá se, že investorem a vrcholovým manažerem společnosti bude tatáž osoba. Pokud by měl ředitel zájem na delegování pravomocí, dosadil by si za sebe kompetentního asistenta. Vše výše uvedené bude možné realizovat s využitím této studie proveditelnosti. Požadavky na pořízení nutného vybavení jsou specifikovány v následujících kapitolách. Právní forma podnikání se uvažuje společnost s ručením omezeným. Organizační struktura se tedy v této fázi nepředpokládá, činnosti spadající do této fáze by měla zajišťovat jediná osoba:

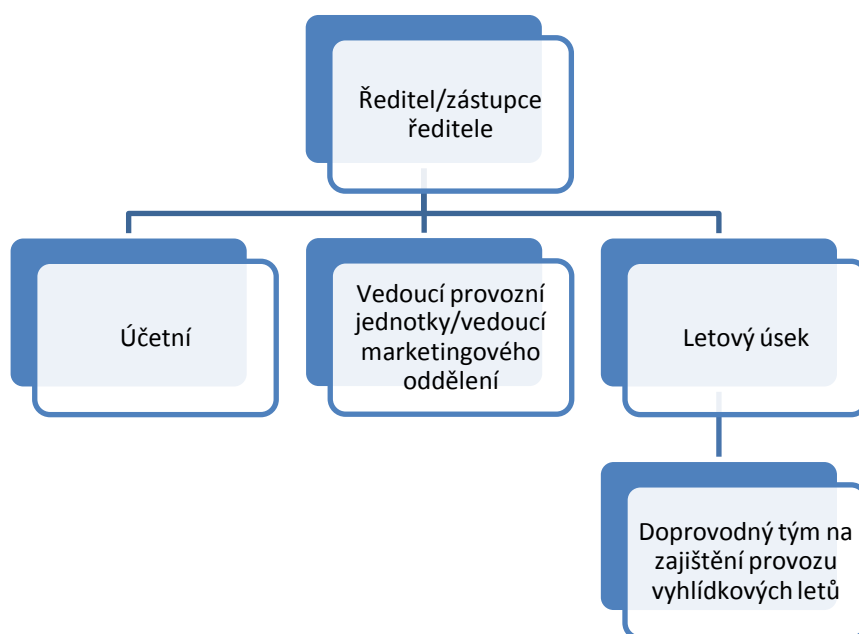
- Zadavatel projektu/investor/vrcholový manažer/asistent – v investiční fázi projektu se předpokládá, že zadavatel projektu bude zajišťovat plnění úkolů všech výše uvedených úkonů a navíc zajistí založení společnosti s ručením omezením. To obnáší následující činnosti:

1. uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu,
2. složení základního jmění společnosti, nebo jeho části,
3. získání živnostenských oprávnění (živnostenských listů atp.),
4. zápis společnosti do obchodního rejstříku,

5. registrace společnosti u finančního úřadu (HAVIT, s.r.o., 1998-2013).

V rámci třetího bodu jde o získání povolení o leteckých pracích, protože letecké práce nejsou podle živnostenského zákona živnost (ČBS [a], 2013). O něco náročnější na lidské zdroje bude zajištění chodu společnosti ve fázi provozní. Pro tuto fázi bude třeba zajistit celistvou organizační strukturu, která zajistí bezproblémový chod společnosti. Organizační struktura a přehled potřebných pracovních míst včetně podrobnější specifikace jednotlivých pozic znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Organizační struktura – provozní fáze.



Zdroj: Vlastní zpracování.

V této části uvedu všechny pracovní pozice potřebné k zajištění řádného chodu provozní fáze, a to především z hlediska pracovní náplně:

- Ředitel/zástupce ředitele – dohlíží především na koordinaci podřízených zaměstnanců, má na starost jejich hodnocení, oceňování, vyřizuje jejich stížnosti a snaží se vyhovět jejich požadavkům, zajišťuje personální činnosti. Může jím být samotný investor (zadavatel) projektu nebo jím pověřený zástupce.
- Účetní – ve společnosti budou účetní služby zajišťovány formou outsourcingu. Pracovními činnostmi jsou - provádění účetní evidence a

vedení účetních knih (vedení peněžního deníku a účetního deníku, provádění účetních zápisů v účetních knihách, vedení evidence hmotného a nehmotného majetku) - vyhotovování účetních dokladů - sestavování účetních uzávěrek - zajišťování údajů o majetkové a finanční situaci organizace - zpracovávání daňového přiznání k dani z příjmu (výpočty výnosů a nákladů, daňového základu a vlastní daně z příjmu) - výpočet disponibilního zisku a jeho převod na účet k dalšímu rozdělení - vedení daňových dokladů pro správu daně z přidané hodnoty, popř. pro ostatní daně, odvody, dávky apod. (Průvodce světem povolání, 2013).

- Vedoucí provozní jednotky/vedoucí marketingového oddělení – co se týká provozní jednotky, prioritně jde o zajišťování kvalitních informací v oblasti balónového létání, zajištění tvorby a distribuce propagačních materiálů, prodej letenek, telefonická a elektronická komunikace s klienty, zajištění vhodné a efektivní distribuční sítě. Stejně tak je třeba zajistit zásoby propagačních materiálů a zboží potřebného k realizaci služby vyhlídkového letu. Do náplně marketingových činností spadá plánování, realizace a vyhodnocení dílčích marketingových aktivit společnosti, příprava akcí zaměřených na podporu prodeje (promotion akce, výstavy, veletrhy, inzerce, reklama a prezentace společnosti aj.), spolupráce s reklamními agenturami a grafickými studiemi, tvorba image společnosti a jejich produktů, marketingové analýzy, sledování konkurence, monitoring trhu, analýzy cen (Dashöfer Holding, Ltd., 1997-2013).
- Letový úsek (pilot/vedoucí letového provozu/hlavní technik) – náplň těchto třech odlišných funkcí je možné nechat vykonávat jednu osobu s příslušnými kompetencemi, která ovšem také nese o to větší zodpovědnost, což se promítne do zvýšených nákladů na plat zaměstnance:
 - Vedoucí letového provozu – osoba odpovědná za letový provoz, osobně řídí a organizuje letecký provoz a také ho kontroluje. Je

zodpovědná za kontrolu dodržování leteckého zákona, předpisů a směrnic a vedení provozní dokumentace. Na přechodnou dobu může určit svého kvalifikovaného zástupce. Je přímo nadřízený veškerému leteckému personálu provozovatele.

- Pilot – má-li být oprávnění využíváno ve funkci velitele volného balonu při vykonávání leteckých prací, musí držitel průkazu způsobilosti pilota volných balonů být starší 18 let, musí mít nalétáno od získání průkazu způsobilosti pilota volných balonů nejméně 50 hodin letové doby ve funkci velitele volného balonu, z toho nejméně 5 hodin samostatné doby letu na použitém typu balonu a v případě letu s jakoukoli další osobou na palubě musí mít ještě za posledních 90 dní proveden nejméně 1 vzlet a 1 přistání ve funkci velitele volného balonu.
- Hlavní technik – osoba odpovědná za údržbu letadel. Je pověřen řízením a organizací technické služby, řízením údržby leteckých zařízení a technického zajištění letového provozu. V technické oblasti také provádí systematickou kontrolu. Na přechodnou dobu může určit svého kvalifikovaného zástupce. Technik je zodpovědný za:
 - řízení a organizaci údržby letadel a celé technické služby u provozovatele v souladu s předpisy platnými pro civilní letectví.
 - bezpečnost leteckého provozu z hlediska údržby letadel a technického zabezpečení leteckého provozu.
 - provádění kontroly technické služby u letového provozu.
 - kontrolu dodržování předpisů a směrnic podřízeným leteckým personálem i ostatním spolupracujícím personálem vedení technické dokumentace a aktualizaci příručky pro řízení údržby (ČBS, 2013).
- Doprovodný tým na zajištění provozu leteckých prací – jedná se o tým zajišťující pomocné práce při dopravě a manipulaci s balónovým vybavením, a také pozemní doprovod balónu při vyhlídkovém letu, který je stanovený zákonem. Dále je třeba obsloužit vozidlo při

transportu zákazníků ze smlouveného místa na místo startu balónu, stejně jako jejich transport z místa přistání opět zpět na smlouvené místo.

Samotný výběr zaměstnanců bude zajištěn s pomocí Úřadu práce, případně specializovaných personálních agentur. Protože zaměstnavatel nebude z důvodů nevyhovujících provozních podmínek pro let a kvůli nárazovosti poptávky schopen zajistit v průběhu celého roku vyřízení pracovního personálu, budou zaměstnanci najímáni na alternativní právní formu než je hlavní pracovní poměr. Tím mám na mysli především dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti (LMC, s.r.o. 1996-2013). Co se týká personálního obsazení letového úseku, ze zákonných důvodů bude muset být minimálně prvních 5 let provozu zajišťován pomocí outsourcingu. Z důvodu snížení nákladů v budoucích letech bude vyhlášeno na tuto pozici výběrové řízení s cílem zajistit kvalifikované pilota z vlastních zdrojů. Tomu bude zprostředkován a zajištěn kurs pilota balónového létání a očekává se, že by pilot dostal pod svou správu celé vedení letového provozu. Celý kurz bude hrazen společností pod podmínkou uzavření dlouhodobého smluvního kontraktu zaměstnance s firmou do let budoucích. Kompletní přehled potřebných pracovních míst, včetně požadavků na praxi, vzdělání a mzdových nákladů znázorňuje tabulka 1.

Tabulka 1: Přehled potřebných pracovních míst.

Pracovní místo	Počet prac. míst	Požadavky na vzdělání	Požadavky na praxi	Právní forma	Zdroj uchazečů	Mzdové náklady	Odvody za zaměstnance
Účetní	1	SŠ s maturitou	3 roky	OSVČ	Region	50 000,-	0,-
Marketingový pracovník	1	VŠ	2 roky	DPČ	Kraj	108 000,-	36 720,-
Vedoucí let. úseku - cizí zdroj	1	VŠ	8 let v oboru	OSVČ	ČR	2 500,-/let	0,-
Vedoucí let. úseku - vlastní zdroj	1	VŠ	5 let v oboru	OSVČ	Kraj	1 500,-/let	0,-
Doprovodný tým	2	SŠ s maturitou	nejsou	DPP	Region	80 000,-	0,-

Zdroj: Vlastní zpracování.

Mzdové náklady jsou vyčísleny v roční výši, pouze u vedoucích letového úseku v částkách za jednu letovou akci.

6.4.1 Variantní řešení

V případě, že by zadavatel projektu (investor) nebyl svolný vykonávat pozici vrcholového manažera projektu, případně nebyl schopný najít na tuto pozici asistenta, musel by se takovýto pracovník zajistit z cizích zdrojů. Znamenalo by to zajistit na tuto pozici odborníky z outsourcingových zdrojů, což by však citelně projekt prodražovalo, proto se s touto variantou do rozpočtu projektu dále nepočítá. Kdyby k ní však bylo přistoupeno, odborníky z řad projektových manažerů pomáhá zprostředkovat například Společnost pro projektové řízení, která je zastřešující profesní organizací projektových manažerů v České republice. Jedná se o nejvyšší odbornou, mezinárodně uznávanou autoritou v otázkách projektového řízení a řízení prostřednictvím projektů v České republice, a to nezávisle na existenci odlišných standardů a metodik. (Společnost pro projektové řízení Česká republika, 2013). Náklady na takového zaměstnance se pohybují podle analýzy na trhu práce v částkách 40 tisíc Kč měsíčně a výše.

6.5 Technické a technologické řešení projektu

Vzhledem k tomu, že v projektu se počítá s pořízením a provozem obalu horkovzdušného balónu společně s kompletním příslušenstvím, pořízení transportních prostředků pro potřeby přemístování vybavení, nájem skladovacích prostor a také vybudování informačního stánku, bude každá z položek podrobena podrobnějšímu zkoumání.

6.5.1 Informační stánek a jeho provoz

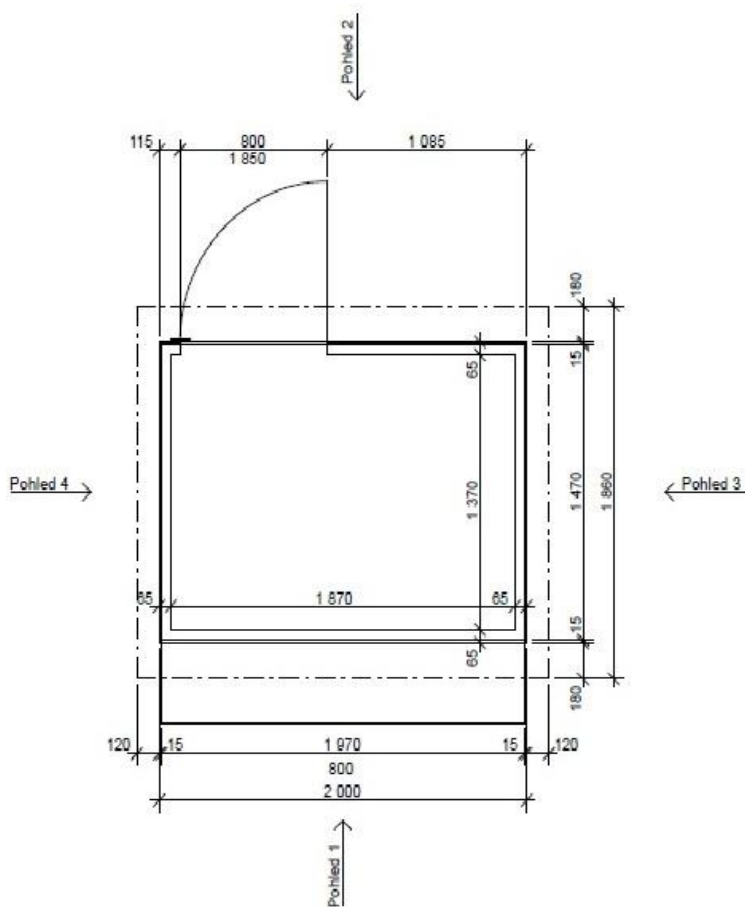
Informační stánek bude nejprve třeba specifikovat z hlediska formy mobility jednotky (stacionární/demontovatelný), dále pak z hlediska plochy (obrázek 2), kterou zabírá. Obojí je důležité kvůli nákladům a získání povolení od úřadů k zahájení a umístění stavby a placení poplatků za umístění stánku na veřejném prostranství. Nákladově nejvýhodnější bude pořídit demontovatelný stánek, který bude zabírat co nejmenší prostor. To jednak proto, že je možné stánek po skončení hlavní turistické sezóny demontovat a ušetřit tak náklady za jeho provoz, jednak proto že od stavebního úřadu je snazší na tento typ stavby získat potřebná povolení. Nastaveným požadavkům by vyhovoval stánek, jehož parametry jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Technická specifikace prodejního stánku.

Parametr	Specifikace
Šíře (po 50 cm)	2 m
Hloubka	1,5 m
Síla stěny	15 mm
Síla podlahy	19 mm
Výška hřebenu	250 cm
Boční výška stěny	200 cm
Čelní přesah střechy	20 cm
1/2 sklopná a 1/2 výklopná okenice (cm)	1x190/80
1x palubkové dveře-plné	80/190
Střešní krytina	Černá páskovaná lepenka
Materiál	Smrk

Zdroj: DELTA Svratka s.r.o, 2007.

Obrázek 2: Výkres demontovatelného prodejního stánku panelového 1,5 x 2 m.



Zdroj: DELTA Svratka s.r.o, 2007.

Hlavním účelem provozu stánku bude zajištění marketingové činnosti s cílem nákupu služby vyhlídkového letu konečným zákazníkem. Mimo to bude třeba opatřit dostatečně výkonný počítač, tiskárnu a fotoaparát. To s ohledem na možnost okamžitého připravení památečního DVD zákazníkům v případě jejich zájmu. V době mimo sezóny, kdy bude informační stánek mimo provoz, bude stěžejním bodem prezentace firmy internet. K zajištění nejefektivnější prezentace firmy bude potřebné kvalitního zpracování webových stránek společnosti, které by měli obsahovat minimálně následující:

- Možnost vlastní editace webu (přidávat položky menu, přidávat články a upravovat jejich obsah);
- Možnost pro zákazníky objednat produkt online;
- Možnost umístit formulář pro dotazy zákazníků;
- možnost přidávat fotografie, soubory ke stažení (ceníky, PDF dokumenty, různé přílohy);
- Možnost spravovat novinky a aktuality;
- Reklamní prostor – odkazy, reklamní bannery, měnící se obrázky;
- Podrobné statistiky návštěvnosti webu, co návštěvníky na webu zajímá, odkud se z internetu „prokliknou“;
- Možnost jazykových mutací webu;
- Propojení se sociálními sítěmi (Facebook, Twitter nebo Google+);
- Vytvoření emailových schránek k internetové doméně;
- Zajištění provozu webu, tzv. webhosting, emailové schránky, statistik návštěvnosti, technické podpory.

6.5.2 Horkovzdušný balón a jeho příslušenství

Obal horkovzdušného balónu (tabulka 3), koše balónu (tabulka 4) a dalšího příslušenství je pořizován s cílem nést v koši 10 osob a pilota. S tímto ohledem bylo přistoupeno k pořízení základní sestavy balónu s požadovanými parametry tak, aby byly jednotlivé části sestavy navzájem kompatibilní.

Tabulka 3: Parametry obalu balónu.

Typ	Objem[m ³ / tis. ft ³]	Počet poledníků	Max. počet osob	Typická hmotnost [kg]
BB60Z	6000 / 210	24	12	190

Zdroj: BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [a]

Tabulka 4: Parametry koše balónu.

Typ	Rozměr [m]	Typická hmotnost [kg]	Počet osob (max)	Tvar spodní hrany
K40Y	1.60 x 2.70	220	8-10+1 (12)	pravoúhlý

Zdroj: BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [b]

Základní sestava také obsahuje poutací popruhy pro přichycení palivových lahví ke koši, dále hořák v rámu na koš K40Y, ventilátor sloužící k počátečnímu naplnění obalu vzduchem při startu balónu a letové lahve určeny pro nezávislý odběr plynné fáze pro pilotní hořák (BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [c]).

6.5.3 Příslušenství

Balón musí být samozřejmě vybaven také příslušenstvím potřebným pro bezpečný provoz a další doplňky vyžadované zákonem. Jedná se o následující položky:

- Flytec 6040 – letecký přístroj včetně teploměru a GPS;
- heliová láhev 5,2 l - typová láhev s atestem, snadno doplnitelná u dodavatelů plynu; helium potřebné k nafukování balónků heliem pro určení rychlosti větru;
- odepínač Bonanno – odepínače potřebné k vzletnutí balonu pomocí poutacích lan;
- startovací plachta 12x20 m – použitelná pod obal balonu k zabránění znečištění a poničení obalu balónu;
- kotvící lano 40 m, pr. 11 mm, 1.700 kg – součást povinné výbavy, lano použitelné k přichycení koše balónu ke statickému předmětu na zemi v nouzových případech;
- pilotní brašna – určená pro uložení letecké dokumentace a přístrojů;

- servisní souprava BB - kufřík se dvěma sadami potřeb a nářadí, pro údržbu hořáků a obalů;
- T-propojka 2 lahví, d. 0,9 m, přepouštěcí hadice, d. 2,4 m, redukce ČSN-BRC (LPG koncovka k přepouštěcí hadici) – zařízení sloužící k neustálému přívodu paliva k hořáku při vyčerpání jedné lahve paliva a nutnosti připojení další lahve s palivem;
- souprava pro tlakování lahví dusíkem, d. 4,5 m – lahve je nutné natlakovat dusíkem proti zamrznutí paliva v mrazivých dnech v zimě, kdy by jinak docházelo k nemožnosti přívodu paliva k hořáku;
- karabina Stubai – k přichycení nejrůznějšího leteckého vybavení;
- výškoměr LightAircraft BG jednoručičkový, 80mm - zařízení určené k měření výšky objektu nad určitým daným povrchem. Letecký (tlakový) výškoměr je ve skutečnosti barometr, který naměřený tlak přepočítává (na základě matematického modelu standardní atmosféry) a zobrazuje v jednotkách výšky. Závislost atmosférického tlaku na počasí se odstraňuje tím, že se na barometru nastaví referenční tlak;
- ŘLP letecká mapa ČR 2012 (ICAO) – letecká mapa s vymezenými leteckými prostory a omezeními;
- radiostanice ICOM IC-A15 - radiostanice pro letecké pásmo (118,000 - 136,975 MHz), patří mezi povinnou výbavu;
- hasící přístroj, rouška, lékárnička – vše součást povinné výbavy balónu (BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [d]).

Pokud jde o zastarávání z technického hlediska, je nejvíce namáhanou součástí horkovzdušného balónu jeho obal. Jeho životnost se uvádí na 400 – 500 letových hodin, což při náletu 80 hodin za rok znamená 5 – 6 let. Za tuto dobu je tedy nutno uvažovat o reinvestici přinejmenším do obalu balónu.

6.5.4 Specifikace startovací plochy

Jak je zmíněno v kapitole životní prostředí, možnosti startu v Chráněné krajinné oblasti Třeboňsko jsou možné bez speciálních povolení pouze na oficiálních a schválených startovacích plochách Správou CHKO Třeboňsko, které jsou uvedené v územním plánu. Tento požadavek splňuje letiště Dvorce, nacházející se jenom několik desítek metrů západně od Třeboně, jak je možné vidět na obrázku 3. Pro jeho využívání postačuje ústní dohoda s majitelem plochy, případně jiná konkrétní dohoda o jeho používání. Parametry a specifikace letiště Dvorce (obrázek 4) jsou vymezeny následovně:

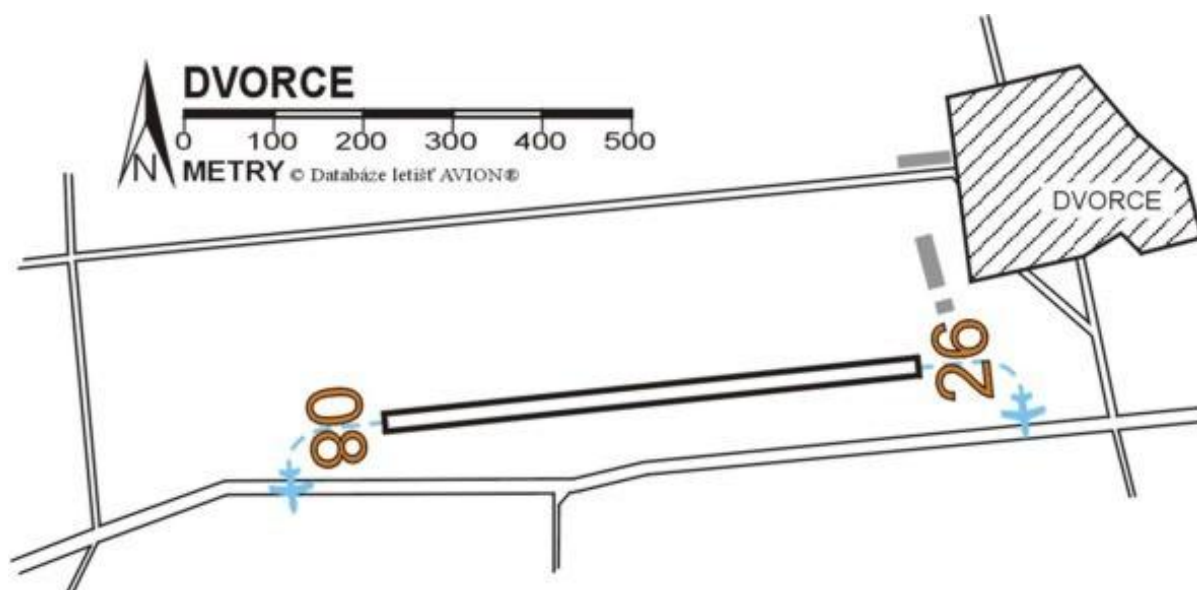
- Umístění GEO: 3,1km GEO 257° Třeboň;
- ARP (WGS 84): N49°00'01" E014°43'19";
- ELEV metry: 460 m ELEV stopy: 1509 ft;
- Freq: [RADIO 125,825];
- Dráhy: 08/26 Přesný směr (MAG): 084/264;
- Délka a povrch: 600x15 tráva;
- Únosnost: NIL;
- Statut letiště: Plocha SLZ neověřená;
- Druh provozu: VFR – den;
- NEVEŘEJNÁ plocha - přílety PPR;
- Okruhy jižní;
- Nelétat přes Dvorce, Třeboň a Vranín;
- Odklizení sněhu není zajištěno (PENZION TŘEBOŇ DVORCE, 2013).

Obrázek 3: Umístění letiště Dvorce.



Zdroj: PENZION TŘEBOŇ DVORCE, 2013.

Obrázek 4: Letiště Dvorce.



Zdroj: PENZION TŘEBOŇ DVORCE, 2013.

6.5.5 Technická specifikace dopravních prostředků pro transport balónu a jeho příslušenství a dopravního prostředku pro transport klientů

Vzhledem k velikosti koše balónu a jeho kapacitním možnostem bylo třeba zvolit také automobil pro přepravu zákazníků z domluveného místa na místo odletu. Požadovaným kritériem tedy byla minimální kapacita 9 osob, stejně jako je kapacita našeho balónu. Těmto kritériím vyhovuje například devítimístný Ford Transit 2.0 TDCi. Pro naše potřeby není nutné pořizovat nový automobil, ale z důvodu úspory nákladů je možné pořídit ojetý vůz.

Stejně tak ojetý automobil je možné pořídit také u druhého potřebného vozidla. Toto vozidlo slouží jako doprovod balónu na zemi, přepravě balónového vybavení na místo vzletu a z místa přistání. Proto je potřeba, aby se jednalo o vozidlo, které si poradí s možnými terénními překážkami, a zároveň bude možné v něm přepravovat balónové vybavení, případně k němu pro tyto účely připojit tažné zařízení. Z těchto důvodů se může jednat například o vůz Hyundai Santa Fe 2.7i 4x4 nebo jemu podobně typový vůz.

6.6 Dopad projektu na životní prostředí

Pokud budeme brát ohled na komplexní provoz firmy, největší problémy vyvstanou samozřejmě u samotného provozu horkovzdušného balónu, a to především z důvodu existence chráněné krajinné oblasti Třeboňsko. Podle vyjádření Správy CHKO Třeboňsko je pro místa startu vyhlídkových balónových letů nad CHKO Třeboňsko a přistání (to je u balónů z hlediska přesného místa vždy nejisté) vhodné volit lokality mimo CHKOT. V případě požadavků na území CHKOT je třeba volit oficiální sportovní a jiná letiště (jsou schválena správou CHKO v územních plánech). Jiná místa startu a přistání vždy na území III. zóny CHKO, mimo maloplošně zvláště chráněná území (přírodní rezervace, přírodní památky atd.) jsou možné s oficiálním souhlasem Správy CHKO vydaným na základě oficiální žádosti provozovatele v souladu s § 14, odst. 2, písm. b) vyhlášky č. 108/1997 Sb. (Vyhláška č. 108/1997 Sb., kterou se provádí zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.) Pro vydání takového souhlasu se žádné správní ani jiné poplatky nevybírají. Na balónové lety se ovšem v severozápadní části CHKOT, v klíčové části Ptačí

oblasti Třeboňsko, uplatňuje požadavek na omezení výše letové hladiny na min. 500 metrů, jak znázorňuje obrázek 5. Toto omezení platí celoročně. Omezení je z důvodů zabránění častému rušení na ptačích shromaždištích a zabránění konfliktů s migrujícími ptačími hejny. Plocha stanovená pro omezení létání zahrnuje významnou část Ptačí oblasti Třeboňsko (dále jen „ptačí oblast“), která byla vymezena Nařízením vlády 680/2004 dne 8. prosince 2004. Předmětem ochrany ptačí oblasti jsou mimo jiné populace volavky bílé, kvakoše nočního, orla mořského, rybáka obecného, husy velké, kopřivky obecné a lžičáka pestrého. Vymezená oblast je neméně důležitá pro druhy, které v ptačí oblasti sice nepatří mezi předměty ochrany, ale vyskytují se zde na tahu i v letních měsících ve velmi početných hejnech s trendem zvyšující se početnosti v posledních letech. Jde především o poláka chocholačku, poláka velkého a lysku černou, kteří se na některých rybnících vyskytují v několikatisícových hejnech a vyhledávají zde potravu a odpočinek. Důležité není pouze období hnízdění, ale také období jarních a podzimních migrací. Část této plochy je také chráněna formou maloplošných zvláště chráněných území. Jedná se o NPR Velký a Malý Tisý, NPP Ruda, PR Horusická blata, PR Rašeliniště Hovízna, PR Záblatské louky, PR Písečný přesyp u Vlkova, PR Rod, PR Olšina u Přeseky (část), PP Slepíčí vršek, PP Kozí vršek, PP Hliníř, PP Lhota u Dynína a část PR Dvořiště. V budoucnu nelze vyloučit ani další omezení s ohledem na zájmy ochrany přírody v závislosti na vývoji legislativy a posouzení významu této rekreační činnosti v CHKOT.

Obrázek 5: Omezení létání v klíčové Ptačí oblasti Třeboňsko.



Zdroj: Správa Chráněné krajinné oblasti Třeboňsko.

Dalším hypotetickým problémem, který může nastat, je poničení zemědělské půdy a pozemků v místě přistání horkovzdušného balónu. Pro předcházení problémů je vhodné

vybírat místo přistání na místech, kde se předpokládá minimální nebo žádné poničení pozemků. Pokud se to nepodaří, je vhodné pokusit se přistát alespoň poblíž nefrekventované cesty, aby nebylo nutné vjíždět na pozemky automobilem. Pokud se ani to nepodaří, je třeba přistát na místě s maximální snahou o co nejmenší poškození pozemku a balón z místa přistání vynést. V případě konfliktu s vlastníkem pozemku je na snaze několik řešení. Nejprve se vše pokouší balonář řešit dohodou, případně náhradou způsobené škody ihned na místě. Pokud ani tento postup nestačí, je třeba si vyžádat podklady pro pokrytí škod ze zákonného pojištění proti způsobeným škodám, které je pro provozovatele povinné. Dále by měl být brán ohled na dobytek, hospodářská a další volně žijící zvířata. Při přeletu nad oblastmi s jejich výskytem by se měla dodržovat minimální výška letu 150 metrů, a pokud je to možné, používat tichý hořák. Dalším doporučením je při startu na travnatých plochách používání pod hořák zástěrku nebo krycí plachtu, která zabráni vypálení kolečka na startovací plochu (ČBS [b], 2013). Ostatní aktivity, jako je provoz informačního stánku, nejsou nikterak závadné vůči životnímu prostředí, a to také díky tomu, že stánek je vyroben z ekologického materiálu – dřeva.

6.7 Zajištění investičního a oběžného majetku

6.7.1 Zajištění investičního majetku

Struktura pořizovaného investičního majetku je oborově velmi rozličná, proto se ho pokusím rozdělit do odvětvově příbuzných celků. Bezpodmínečně nutné je v investiční fázi pořídit horkovzdušný balón a vybavení potřebné pro jeho provoz (tabulka 5). Dále je třeba pořídit informační stánek a vybavit ho vším potřebným pro jeho následný bezproblémový provoz (tabulka 6).

Tabulka 5: Investiční majetek – balón a vybavení nutné pro provoz.

Obal: BB60Z	626 000,-
Scoop	17 000,-
Poutací popruhy 6 ks	3 000,-
Hořák Ignis triple v rámu na koš K40Y	168 000,-
Ventilátor VH 9	45 000,-
Letová lahev VA Master na 30 kg paliva (4 ks)	180 000,-
Pořízení základní sestavy:	1 039 000,-
Flytec 6040 - kombinovaný přístroj vč. teploměru a GPS	49 000,-
heliová láhev 5,2 l	4 200,-
odepínač Bonanno Standard	4 300,-
startovací plachta 12x20 m, v brašnách:	12 100,-
kotvicí lano 40 m, pr. 11 mm, 1.700 kg	2 100,-
poutací lano 20 m, pr. 16 mm, 2.940 kg	1 200,-
pilotní brašna textilní	1 800,-
Servisní souprava BB - kufřík se dvěma sadami potřeb a náradí pro údržbu hořáků a obalů:	2 000,-
T-propojka 2 lahví, d. 0,9 m	4 600,-
přepouštěcí hadice, d. 2,4 m	2 800,-
redukce ČSN-BRC (LPG koncovka k přepouštěcí hadici)	1 200,-
souprava pro tlakování lahví dusíkem, d. 4,5 m	6 800,-
karabina Stubai (4 ks)	2 200,-
výškoměr LightAircraft BG jednoručičkový, 80mm	2 924,-
ŘLP letecká mapa ČR 2012 (ICAO)	342,-
radiostanice ICOM IC-A15	5 784,-
Ochranná rouška 3-vrstvá 17,5 x 9,5 cm (50ks)	45,-
Hasicí přístroj Deltamax - práškový - přenosný - náplň 4 kg	467,-
Lékařnička první pomoci pro 10 osob	754,-
Pořízení příslušenství	104 616,-
Ford Transit 2.0 TDCi (K) - použitý	155 000,-
Hyundai Santa Fe 2.7i 4x4 - použitý	100 000,-
Pořízení automobilů automobilů	255 000,-
Lékařská prohlídka	700,-
Kurz z letecké teorie + zkouška	13 250,-
Průkaz omezeného radiooperátora letecké pohyblivé služby	1 200,-
Výběr a přijmutí vhodného kandidáta	5 000,-
Výcvik vlastního pilota	20 150,-
Získání koncese	10 000,-
Pronájem sklad. prostor (1 rok)	60 000,-
Pojištění majetku (1 rok)	6 000,-
Ostatní	76 000,-
Celkem	1 494 766,-

Zdroj: BALÓNY KUBÍČEK spol. s r.o. [c] a vlastní průzkum.

Tabulka 6: Investiční majetek – informační stánek a jím zajišťované aktivity.

Pořízení informačního stánku	20 298,-
Montáž informačního stánku	4 179,-
Cena informačního stánku	24 477,-
Židle	1 390,-
Stůl	1 953,-
Regál (2 ks)	1 072,-
PC Notebook	13 990,-
Účetní program Money S3	1 990,-
Digitální fotoaparát	11 900,-
Multifunkční tiskárna pro tisk fotografií	3 336,-
Kancelářské potřeby	1 500,-
Nástěnka	199,-
Stojan na informační letáky	3 006,-
Odpadkový koš (2 ks)	142,-
Osvětlení	2 720,-
Sklenice na sekt (12 ks)	490,-
Vybavení informačního stánku	43 688,-
Tvorba image firmy	40 000,-
Výroba propagačních materiálů	10 000,-
Tvorba webových stránek	12 000,-
Marketingové aktivity	62 000,-
Nábor vhodného zaměstnance	3 000,-
Založení společnosti (s.r.o.)	200 000,-
Založení živnosti (IČO)	1 000,-
Právní služby	20 000,-
Ostatní	221 000,-
Celkem	351 165,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

Jak vyplývá z přehledu investičního majetku, obsahuje mnoho položek, které jsou však nezbytné pro fungování a chod společnosti. Pokud se zaměříme na výslednou hodnotu, jedná se o 1 845 931,-. Jde o relativně výrazné finanční prostředky, avšak s výhledem do blízké budoucnosti nevznikne potřeba významného znovupořízení či oprav investičního majetku. Pouze po 5 – 6 letech se předpokládá nákup nového obalu balónu z důvodu jeho opotřebení. Na pořízení nového obalu se neuvažuje vynaložení dodatečných finančních prostředků, protože se předpokládá rozložení ceny původního koše balónu do nákladů pomocí odpisů..

6.7.2 Zajištění oběžného majetku

V porovnání s investičním majetkem bude velikost oběžného majetku zanedbatelná. Věcný oběžný majetek budou tvořit pouze zásoby propagačních materiálů, některých kancelářských potřeb a lahví sektu určených ke slavnostnímu přípitku po skončení každého letu. Měsíční potřeba tohoto majetku je odhadnuta na 800,- Kč. Z peněžního oběžného majetku bude společnost nakládat s penězi v pokladně a na účtu.

6.7.3 Variantní řešení finančního zajištění projektu

Kromě toho, že celý projekt bude financován ze soukromého zdroje, existují také další možnosti finančního zajištění projektu nebo alespoň financování některých jeho částí. Vzhledem k nedostatku a nemožnosti získání relevantních informací o pravděpodobnosti jejich úspěšnosti budou do projektu zakomponovány pouze teoreticky v této části. V ostatních částech projektu bude uvažováno, jako by se tyto varianty finančního zajištění nepodařilo uskutečnit. Jako možné varianty, jak se podílet na spolufinancování projektu, se nabízí dotace z regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad, čerpání podpory z Jihočeského kraje a také balónová reklama. Níže se zaměřím na každou z variant konkrétněji.

DOTACE Z REGIONÁLNÍHO OPERAČNÍHO PROGRAMU NUTS II JIHOZÁPAD NA OBDOBÍ 2007-2013

Jednou z variant financování projektu je využití prostředků z regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad na období 2007-2013. Vzhledem k zaměření naší studie proveditelnosti můžeme žádat o přidělení dotace v rámci prioritní osy 3, pod kterou je zahrnut cestovní ruch. Konkrétně se jedná o oblast podpory 3.3 – Rozvoj služeb cestovního ruchu, marketingu a produktů cestovního ruchu. Je značný předpoklad, pokud budou ve fondu volné finanční prostředky, že dotace bude moci být čerpána. Soudě podle cíle stanoveného pro tuto prioritní osu, který je stanoven na základě zjištěného výchozího stavu cestovního ruchu v oblasti. Tento cíl stanovuje zvýšit využití primárního potenciálu území a posílit ekonomický význam cestovního ruchu a kultury jako nástroje stabilizace a diverzifikace ekonomické základny ve venkovském i městském prostoru. Specifickými cíly byly stanoveny následující:

- Zvýšit počet návštěvníků a prodloužit průměrnou délku jejich pobytu;
- Zvýšit podíl zahraničních návštěvníků.

Realizací našeho projektu by mohlo dojít k předpokládanému dopadu na cestovní ruch v oblasti. Stejně tak koresponduje záměr našeho produktu se strategiemi k dosažení cílů uváděnými v dokumentu regionálního operačního programu. V něm se tvrdí, že: „*V souvislosti se silným primárním potenciálem regionu lze cestovní ruch označit za významný stabilizační a rozvojový prvek zejména venkovských oblastí díky své schopnosti vyrovnávat regionální disparity, vytvářet nová pracovní místa a podnikatelské příležitosti i v místech, kde perspektiva jiných druhů podnikání není příliš velká, či je omezena zvýšenou ochranou přírodního bohatství. Především šetrný cestovní ruch využívá přirozených hodnot území a nepředstavuje při stanovení limitů únosnosti dotčeného území zvýšené ohrožení životního prostředí. Jako zásadní pro další rozvoj cestovního ruchu lze dle aktuálních regionálních analýz definovat rozvoj základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu zejména se zaměřením na podporu rozvoje zimní sezony, případně sezony jarní a podzimní. V rámci podpory vybavenosti pro cestovní ruch jako je sportovní infrastruktura budou podpořeny pouze takové projekty, které slouží širší veřejnosti (tj. nejen výhradně pro profesionální sport). Výsledným efektem podpory tohoto odvětví by mělo být zvýšení podílu cestovního ruchu na ekonomické prosperitě regionu. Důraz bude proto kladen zejména na zvyšování počtu návštěvníků, prodlužování doby jejich pobytu v širším územním kontextu i mimo tradiční turistická centra a nárůst zaměstnanosti v cestovním ruchu zejména v oblastech ohrožených dlouhodobou nezaměstnaností.*

Důraz při naplňování cílů priority i globálního cíle bude kladen na:

- *Rozvoj základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu zejména pro období mimo letní sezonu a tím posílení nabídky cestovního ruchu pro zimní sezónu a jarní a podzimní období;*
- *podporu realizace ucelených komplexních záměrů zaměřených na celkový rozvoj vybraných turistických destinací s významným rozvojovým potenciálem;*

- *propojení atraktivit regionu do turisticky zajímavé nabídky v širším územním kontextu včetně cílené tvorby produktů cestovního ruchu odpovídajících aktuální majoritní poptávce na trhu;*
- *celkové zvýšení úrovně řízení cestovního ruchu, vyšší využívání informačních a komunikačních technologií cestovního ruchu a zlepšení celkové koordinace aktivit v cestovním ruchu na regionální úrovni.“*

Žádost našeho typu projektu by spadala do oblastí podpory číslo 57, do níž spadají mimo jiné očekávané typy projektů „Služby na podporu rozvoje cestovního ruchu“ a „Propojení nabídky atraktivit a služeb do celků vytvářejících produkty ČR“. V rámci priority je předpokládána podpora individuálních projektů. Podpora bude poskytována formou přímé nevratné dotace, mimo rámec veřejné podpory do výše 85 % veřejných způsobilých výdajů. Nyní nelze dopředu odhadnout, v jaké výši by byla dotace poskytnuta, to by záleželo na složitém a nám neznámém procesu posuzování studie proveditelnosti (ROP JIHOZÁPAD, 2012).

GRANTY, PODPORY A PŘÍSPĚVKY JIHOČESKÉHO KRAJE

V rámci prioritní osy „Cestovní ruch, kulturní a přírodní atraktivita“ lze žádat o několik programů, z nichž se pro naši studii, jako nejvhodnější jeví program „Rozvoj infrastruktury podporující zážitkovou turistiku“. V popisu tohoto programu se tvrdí, že je určen pro záměry s následující charakteristikou: *„Hlavním záměrem uvedeného grantového programu je podpora zážitkové turistiky (vytváření příležitostí k návštěvě kraje zejména mimo hlavní sezónu) v souladu se Strategií rozvoje cestovního ruchu v Jihočeském kraji se zaměřením na segment turistů hledající vzrušení, změnu nebo poznání získané nejčastěji z kontaktu s kulturním prostředím nebo s nějakou atrakcí, událostí, adrenalinem apod. Cílem programu je podpora budování či rekonstrukce center aktivního vyžití a dále podpora následující formy zážitků: akce, festivaly adrenalin (paragliding, let balonem, bruslení, lanová centra, skate parky, landkiting, kiteboarding, snowkiting apod.), gurmánská turistika, (kratší víkendové cesty), zábava pro děti. Podpora různých projektů z oblasti cestovního ruchu, které tvoří adekvátní infrastrukturu podporující zážitkové produkty cestovního ruchu. Tento grantový program není určen pro jednorázové kulturní akce, ale aktivity dlouhodobějšího charakteru. Cílová skupina: svobodní dospělí, dospělí středního věku, mladí ve věku 15+, rodiny s dětmi.“*

V případě roku 2012 se jednalo o celkovou finanční alokaci ve výši 1 500 000 Kč a předpokládá se, že podobná výše bude rozdělována mezi žadatele také pro rok 2013 (JIHOČESKÝ KRAJ, 2011).

BALÓNOVÁ REKLAMA

Na výrobu balónu se spotřebuje asi 1.800 čtverečních metrů textilie. Polovinu této plochy lze využít jako mobilní reklamní bigboard. Loga a nápisy na balónech jsou až 10 m vysoká a jsou viditelná z velké dálky. Obří reklamní plocha je navíc na atraktivním objektu - balónu, který lidem "zvedá hlavu". Pozornost přitahuje jak samotný let, tak vzlety i přistání, které nejsou vázány na letiště. Balóny často startují přímo z městských center nebo blízko nich z libovolné plochy velikosti tenisového kurtu. Primární reklamní účinek přímo na pozorovatele a diváky, kterých se na vrcholných soutěžích sjíždí desítky tisíc, doplňuje druhotný účinek - balón je atraktivní objekt pro filmaře a fotografy masmediálních prostředků, moderní balónové dobrodružství je lákavým tématem pro novináře a reportéry. Jendou z možností variantního financování je pronájem reklamní plochy balónu. Některé balóny nemají stabilní grafiku jako součást obalu, ale využívají připravenou reklamní plochu k pronájmu reklamním partnerům jako létající billboard. Aktuální informace - logo se umístí na transparent, který je za letu součástí obalu balónu. Výhodou jsou nízké pořizovací a provozní náklady a možnost téměř okamžitého započetí projektu. Nevýhodou je relativně menší reklamní plocha na balónu a tudíž limitovaný reklamní účinek, popř. omezení při grafickém řešení (nevhodný tvar reklamní plochy, nekorespondující barvy balónu a reklamy). Na tuto práci si sponzoři najímají obvykle profesionály zabývající se komerčním provozem. Provozní náklady, tedy cena za provedení letu s balónem, zahrnují kompletní provedení letu na dohodnutém místě bez pronájmu startovní plochy. Často se cenově zvýhodňuje dlouhodobý pronájem. Pořizovací náklady takového transparentu jsou 5-70 tisíc, životnost se odhaduje na 3-4 roky. Provozní náklady se pohybují v rozmezí 50-250 tisíc Kč rok a doba na rozběhnutí projektu se odhaduje na 1 měsíc. Pro reklamní účely jsou taktéž vhodné vlastnit celý balón. Výhody vlastního balónu jsou zřejmé. Vyšší pořizovací náklady (asi 700 000,- Kč) se vrátí větší reklamní odezvou. Balón této velikosti uveze 2-3 vzduchoplavce a je použitelný pro rekreační, sportovní i reklamní létání. V pořizovacích nákladech je letadlo připravené k vzletu, cena grafických prací závisí na složitosti motivu a na plošných rozměrech. Obvyklá částka za grafiku se pohybuje v rozmezí od 60 000 Kč do 200 000 Kč, některé komplikované práce mohou být i dražší. Balón buď bude opět provozovat balónová firma. Tato velikost

balónu nabízí také možnost absolvovat výcvik, získat pilotní licenci a balónem létat ve vlastní režii, pro zábavu. Větší balón (pro 6-7 osob) lze svěřit do užívání provozovateli, který provádí v atraktivních lokalitách pasažérské lety. Cena za balón vhodný pro tento projekt je vyšší oproti uvedené sumě o cca 250.000. Někteří sponzoři pořizují provozovatelům pouze obal balónu - textilní část nesoucí reklamu. Provozovatel doplňuje vlastní koš, výstroj a vybavení, účtuje mírně vyšší provozní náklady. Pořizovací cena obalu balónu tvoří obvykle necelou polovinu celkové částky kompletního aerostatu. Pořizovací náklady této varianty se tedy pohybují za komplet balónu pro 2-3 osoby kolem 700 tisíc Kč, s životností obalu 3-6 let. Provozní náklady jsou v rámci ČR uvažovány na 500 tisíc Kč za rok, při cca. 50 letech ročně. S dobou rozběhnutí projektu se počítá 3-4 měsíce (BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [f], 2013). Pokud bychom se podívali na sledovanost a masmediální pokrytí balónových akcí, zjistíme následující. Obecně jsou lety balónem vždy velmi atraktivní a mají mimořádnou odezvu mezi přímými pozorovateli. Investice do balónové reklamy podle průzkumů ze zahraničí vychází v porovnání s klasickými mediálními prostředky nejlevněji při ovlivňování diváků logem nebo reklamní zprávou i při jejich zaujetí reklamním médiem. Většina výše uvedených akcí bývá navíc přitažlivá i pro klasické masmediální prostředky, které běžně zařazují reportáže a záběry balónů z důvodů jejich atraktivity do svých zpravodajství. Ze zkušeností s provozem se dá předpokládat v modelu běžného komerčního provozu během roku 250.000 očitých svědků startu a letu balónem, 3 tiskové články se zmínkou o balónu v celostátním denním nebo týdenním periodiku a 3 záběry na balón v televizním zpravodajství nebo dokumentu. Balónová reklama má taktéž druhotný přínos. Neméně podstatná je prestiž společnosti vlastníci balón a možnosti nové image firmy, balónový projekt nebo jeho symbol se dá s úspěchem použít i v jiné formě propagace - na billboardy, kalendáře, využití místa v koši pro výherce soutěží apod. Část vynaložených prostředků je možné poskytovat provozovateli balónu také formou sportovního sponzoringu (BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [g], 2013).

6.8 Finanční plán a analýza projektu

6.8.1 Základní údaje

Podle kvalifikovaného odhadu je v podnebném pásu České republiky v závislosti na počasí a na něm závislých podmínkách pro bezpečný let možné uskutečnit v průměru 100 letů v roce. Vzhledem k tomu, že se jedná o nově zavedenou společnost a nemožnosti přesného odhadu poptávky po nabízených službách, uvažuje se v prvním roce zájem o poskytnutí služby v polovině dní z maximálně využitelných. Vhodné podmínky pro bezpečný a předpisově nezávadný let nastávají podle statistik v průměru 100 dní v roce. Taktéž naplnění kapacity koše jednoho letu je uvažováno na 50%. V následujících třech letech se uvažuje nárůst v počtu startů balónu, a to o 5% ročně, stejně jako nárůst ve využívání kapacity koše o 10% ročně. Nastavení cen rovněž podléhá sezónnosti. V hlavní sezóně, vymezené letními prázdninami (1.7.-31.8) budou ceny nastaveny o 20% výše než v období mimo sezóny. Předpokládá se, že 60% letenek bude prodáno v období hlavní sezony a 40% ve zbytku roku. Z toho se předpokládá, že 25 % letenek bude prodáno s pomocí partnerských poskytovatelů služeb, kterým za to bude vyplácena provize 10 % z ceny letenky. Cena bude nastavena tak, aby byla konkurenční ostatním provozovatelům, tudíž aby se naše společnost řadila mezi nejlevnější na trhu. To znamená, že v sezóně se bude letenka prodávat za 3 600,- Kč a mimo sezóny za 3 000,- Kč. Meziročně se ceny letenek budou měnit pouze v závislosti na výši inflace, se kterou se počítá podle meziročního srovnání, kde průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 byla 3,3%. Protože však porostou také ceny za dodavatelské služby a zboží, nebude s inflací v projektu dále uvažováno.

6.8.2 Kalkulace a analýza bodu zvratu

Účelem kalkulace je spočítat vlastní náklady kalkulační jednotky výkonu, v našem případě poskytnutí služby. Pro to je potřeba rozčlenit náklady na fixní – zachycené v tabulce 7, a variabilní. Z takto rozčleněných nákladů lze poté vypočítat analýzu bodu zvratu.

Tabulka 7: Fixní náklady.

Veškeré činnosti předinv. fáze	Vybudování inf. centra	Pořízení horkovzdušného balónu	Náklady na pilotní průkaz	Ostatní činnosti investiční fáze	Provoz infor. centra	Náklady na údržbu horkovzd. balónu	Celkem
12 000,-	140 665,-	1 418 616,-	300 650,-	229 000,-	246 420,-	135 090,-	2 482 441,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

Do kalkulace variabilních nákladů na jednotku produkce zahrnujeme v případě našeho projektu pouze náklady na provoz horkovzdušného balónu. Ty se skládají z platu pilota, paliva, nákladů na provoz doprovodných vozidel a mzdových nákladů na pomocnou sílu. Plat pilota se bude lišit v případě nájmu cizího pilota od certifikovaného pilota z vlastních zdrojů. V případě nájmu cizího pilota je hodnota variabilních nákladů na poskytnutí hodinového letu balónem 6 800,- Kč, v případě pilota z vlastních zdrojů 5 800,-. Ten však bude k dispozici až po splnění zákonné 5-ti leté praxe.

Vzhledem k rozdílným hodnotám cen za jednotku produkce a jednotkových variabilních nákladů v jednotlivých letech za prvních 6 let provozu jsem přistoupil ke zprůměrování všech těchto hodnot na základě aritmetického¹ a váženého průměru². Po dosazení konkrétních dat do vzorce pro výpočet bodu zvratu dostaneme číslo 179,75. To znamená, že při takovém objemu produkce bude dosaženo nulového hospodářského výsledku. Na základě našich předpokládaných prodejů bude tohoto dosaženo v průběhu 4. roku provozní fáze.

6.8.3 Finanční plán

Pro lepší přehlednost jsem se rozhodl rozdělit finanční plán do jednotlivých (předinvestiční, investiční, provozní) fází. Výdaje na činnosti a hmotné vybavení jsou stanoveny na základě odborných odhadů, konzultací s odborníky, případně cen získaných vlastním průzkumem trhu.

¹ Průměr všech hodnot ve statistickém souboru. Průměr vypočteme tak, že sečteme všechny hodnoty a vydělíme je počtem hodnot v souboru (Matematika polopatě, 2006–2013).

² Jednotlivé prvky statistického souboru, z nichž má být průměr vypočten, mají různou důležitost, jsou založeny na různých počtech pozorování apod. Používá se zejména při počítání celkového aritmetického průměru souboru složeného z více podsouborů (www.SCIO.cz s.r.o. 2008-2011).

PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE

Příjmy

V předinvestiční fázi nebudou plynout společnosti žádné příjmy, všechny výdaje tedy bude muset hradit výhradně investor akce.

Výdaje

Výdaje předinvestiční fáze zachycuje tabulka 8.

Tabulka 8: Výdaje – předinvestiční fáze.

Vypracování studie proveditelnosti	0,-
Zpracování žádosti o dotaci v rámci regionálního operačního programu (variantní financování)	50 000,- + 3% z přijaté částky dotace v případě úspěchu
Výdaje na všechna vyjednávání	2 000,-
Doprava	8 000,-
Režijní náklady	2 000,-
Neplánované výdaje	3 000,-
Celkem	12 000,-
Celkem včetně variantního financování	70 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování.

INVESTIČNÍ FÁZE

Příjmy

Stejně tak jako v předinvestiční fázi, tak i ve fázi investiční nebudou společnosti plynout žádné zisky. Příjem by činilo pouze profinancování obalu (v našem případě 626 000,- Kč) balónu v případě získání sponzora, s čímž se uvažuje pro variantní financování projektu. Jak je již zmíněno výše, finanční analýzu této varianty nebudeme dále uvažovat, protože se na zisk sponzora nemůžeme spoléhat, navíc není jisté k jaké konkrétní dohodě by mezi provozovatelem a sponzorem došlo.

Výdaje

Výdaje v investiční fázi mají opět rozsáhlou a poměrně složitou strukturu, proto je rozčlením na významově příbuzné celky. Jedná se o výdaje na informační centrum (tabulka 9), výdaje na horkovzdušný balón a jeho příslušenství (tabulka 10), výdaje k získání oprávnění k funkci velitele volného balónu při provozování leteckých prací (tabulka 11) a ostatní výdaje investiční fáze (tabulka 12).

Tabulka 9: Výdaje investiční fáze – informační centrum a jeho vybavení.

Náklady na získání potřebných povolení pro zahájení stavby a umístění informačního stánku	500,-
Zakoupení informačního stánku (prodejní stánek demontovatelný), rozměry 2x1,5m	20 298,-
Montáž informačního stánku	4 179,-
Vybavení stánku potřebným vybavením pro provoz	43 688,-
Nábor vhodného zaměstnance	3 000,-
Zahájení marketingové kampaně (tvorba image spol., webových stránek, příprava propagačních materiálů, aj.)	62 000,-
Režijní náklady	2 000,-
Doprava	2 000,-
Neplánované výdaje	3 000,-
Celkem	140 665,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

Tabulka 10: Výdaje investiční fáze – pořízení horkovzdušného balónu a jeho příslušenství.

Cena základní sestavy (viz. Investiční majetek)	1 039 000,-
Cena příslušenství (viz. Investiční majetek)	104 616,-
Ford Transit 2.0 TDCi (K) 9 míst pro přepravu klientů - použitý	155 000,-
Hyundai Santa Fe 2.7i 4x4 - použitý	100 000,-
Získání koncese	10 000,-
Režijní náklady	2 000,-
Doprava	5 000,-
Neplánované výdaje	3 000,-
Celkem	1 418 616,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

Tabulka 11: Výdaje investiční fáze – získání oprávnění k funkci velitele volného balonu při vykonávání leteckých prací.

Náklady na instruktora + provoz balonu k získání pilotního průkazu (20 hod. letu)	115 000,-
Náklady na získání oprávnění velitele volného balonu při vykonávání leteckých prací (provoz 50 hod. balonem)	162 500,-
Lékařská prohlídka	700,-
Kurz z letecké teorie + zkouška	13 250,-
Získání průkazu omezeného radiooperátora letecké pohyblivé služby	1 200,-
Výběr vhodného kandidáta na budoucího pilota	5 000,-
Neplánované výdaje	3 000,-
Celkem	300 650,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

Tabulka 12: Výdaje investiční fáze – ostatní.

Založení s.r.o.	200 000,-
Založení živnosti (IČO)	1 000,-
Právní služby	20 000,-
Uzavření smlouvy o možnosti užívání startovací plochy	1 000,-
Režijní náklady	2 000,-
Doprava	2 000,-
Neplánované výdaje	3 000,-
Celkem	229 000,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

Pokud sečteme výdaje v investiční fázi, dostaneme se k číslu 2 088 931,- Kč.

PROVOZNÍ FÁZE

Příjmy

Příjmy provozní fáze tvoří výhradně zisky z prodeje letenek, jak je možné vidět z tabulky 13. Tyto prodeje jsou uvažovány podle klíče uvedeným v části „Základní údaje“ této kapitoly.

Tabulka 13: Příjmy provozní fáze.

Rok	Prodané letenky		Cena/letenku		Hrubý příjem		Vyplacené provize	Celkem	Kumulované příjmy
	sez.	mimo sez.	sez.	mimo sez.	sez.	mimo sez.			
1	150	100	3 600,-	3 000,-	540 000,-	300 000,-	21 000,-	819 000,-	819 000,-
2	173	115	3 600,-	3 000,-	622 800,-	345 000,-	24 195,-	943 605,-	1 762 605,-
3	200	133	3 600,-	3 000,-	720 000,-	399 000,-	27 975,-	1 091 025,-	2 853 630,-
4	231	154	3 600,-	3 000,-	831 600,-	462 000,-	32 340,-	1 261 260,-	4 114 890,-
5	231	154	3 600,-	3 000,-	831 600,-	462 000,-	32 340,-	1 261 260,-	5 376 150,-
6	231	154	3 600,-	3 000,-	831 600,-	462 000,-	32 340,-	1 261 260,-	6 637 410,-

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zdrojem příjmů v provozní fázi budou také zisky z prodeje doplňkových služeb, jako je pořízení památního DVD se záznamem letu apod. Tyto příjmy však nejsou zaznamenány, protože se předpokládá, že pokryjí ušlé zisky za marketingové akce, jako jsou množstevní slevy a další.

VÝDAJE

Výdajovou složku zatěžuje v provozní fázi především provoz informačního stánku (tabulka 14), spolu s výdaji souvisejícími s provozem horkovzdušného balónu (tabulka 15). Souhrnné informace o výdajích za prvních 6 let provozu projektu jsou zachyceny v tabulce 16.

Tabulka 14: Výdaje provozní fáze – provoz informačního stánku a zajištění marketingových činností.

Poplatek za využívání veřejného prostranství k umístění prodejního stánku *	25,- /m ² /den = 13 500,-
Spotřeba energií ve stánku *	2 000,-
Administrativní náklady	2 000,-
Propagační materiály	2 000,-
Provoz webových stránek	1 500,-
Plat účetní + market. prac. (včetně odvodů pojištění)	194 720,-
Režijní náklady	8 000,-
Doprava	20 000,-
Neplánované výdaje	3 000,-
Celkem	246 420,-
* s těmito položkami počítáno pouze po dobu 6 měsíců	

Zdroj: Vlastní výzkum.

Tabulka 15: Výdaje provozní fáze – výdaje související s provozem horkovzdušného balónu.

Provoz horkovzdušného balónu (plat cizího pilota, palivo, vozidla, pomocná síla) v případě nájmu cizího pilota	6 800,-/hod. (2 500+2 500+1 000+800)
Provoz horkovzdušného balónu (plat vlastního pilota, palivo, vozidla, pomocná síla) v případě vlastního pilota	5 800,-/ hod. (1 500+2500+1000+800)
Povinná prohlídka technického stavu balónu	20 000,-
Správní poplatek za využívání radiových kmitočtů	1 200,-
Zajištění skladovacích prostor pro uskladnění vybavení nutného pro vyhlídkové lety	60 000,-
Prodloužení koncese (1x za 2 roky)	1 500/2 = 750,-
Obnovení lékařské prohlídky (1x za 5 let)	700,-/5 = 140,-
Pojištění (povinné ručení za škodu způsobenou osobám v koši + škoda způsobená pilotem)	25 000,-
Režijní náklady	8 000,-
Náklady na opravu vybavení	10 000,-
Neplánované výdaje	10 000,-
Náklady celkem vyjma samotných vyhlídkových letů	135 090,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

Tabulka 16: Výdaje provozní fáze – souhrn 1. – 6. rok provozu.

Rok	Počet odlétaných hodin	Náklady na letové akce	Roční náklady celkem	Kumulované náklady
1	50	340 000,-	475 090,-	475 090,-
2	52,5	357 000,-	492 090,-	967 180,-
3	55,13	374 884,-	509 974,-	1 477 154,-
4	57,89	393 652,-	528 742,-	2 005 896,-
5	57,89	393 652,-	528 742,-	2 534 638,-
6	57,89	335 762,-	470 852,-	3 005 490,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

6.8.4 Plán průběhu cash flow

Přehled hotovostního toku za prvních 6 let provozu projektu zachycuje tabulka 17. Pro lepší porovnání příjmů a výdajů v jednotlivých fázích projektu, resp. v jednotlivých letech provozní fáze, slouží obrázek 6. Cash flow a kumulované cash flow za jednotlivé fáze a roky je přehledně vidět na obrázku 7.

Tabulka 17: Příjmy a výdaje za prvních 6 let podnikání.

Fáze	Položka	Rok	Příjmy	Kumul.	Výdaje	Kumul.	CF
Předinv.	Veškeré činnosti přeinvestiční fáze	0	0,-	0,-	12 000,-	12 000,-	-12 000,-
Investiční	Vybudování inf. Centra	0	0,-	0,-	140 665,-	152 665,-	-152 665,-
Investiční	Pořízení horkovzdušného balónu	0	0,-	0,-	1 418 616,-	1 571 281,-	-1 571 281,-
Investiční	Náklady na pilotní průkaz	0	0,-	0,-	300 650,-	1 871 931,-	-1 871 931,-
Investiční	Ostatní	0	0,-	0,-	229 000,-	2 100 931,-	-2 100 931,-
Provozní	Provoz infor. centra	1	0,-	0,-	246 420,-	2 347 351,-	-2 347 351,-
Provozní	Vyhlídkové lety	1	819 000,-	819 000,-	475 090,-	2 822 441,-	-2 003 441,-
Provozní	Provoz infor. centra	2	0,-	0,-	246 420,-	3 068 861,-	-3 068 861,-
Provozní	Vyhlídkové lety	2	943 605,-	1 762 605,-	492 090,-	3 560 951,-	-1 798 346,-
Provozní	Provoz infor. centra	3	0,-	0,-	246 420,-	3 807 371,-	-3 807 371,-
Provozní	Vyhlídkové lety	3	1 091 025,-	2 853 630,-	509 974,-	4 317 345,-	-1 463 715,-
Provozní	Provoz infor. centra	4	0,-	0,-	246 420,-	4 563 765,-	-4 563 765,-
Provozní	Vyhlídkové lety	4	1 261 260,-	4 114 890,-	528 742,-	5 092 507,-	-977 617
Provozní	Provoz infor. centra	5	0,-	0,-	246 420,-	5 338 927,-	-5 338 927,-
Provozní	Vyhlídkové lety	5	1 261 260,-	5 376 150,-	528 742,-	5 867 669,-	-491 519,-
Provozní	Provoz infor. centra	6	0,-	0,-	246 420,-	6 114 089,-	-6 114 089,-
Provozní	Vyhlídkové lety	6	1 261 260,-	6 637 410,-	470 852,-	6 584 941,-	52 469,-

Zdroj: Vlastní výzkum.

Z tabulky vyplývají hotovostní toky za prvních 6 let provozu činnosti.

Příjmy: 6 637 410,-

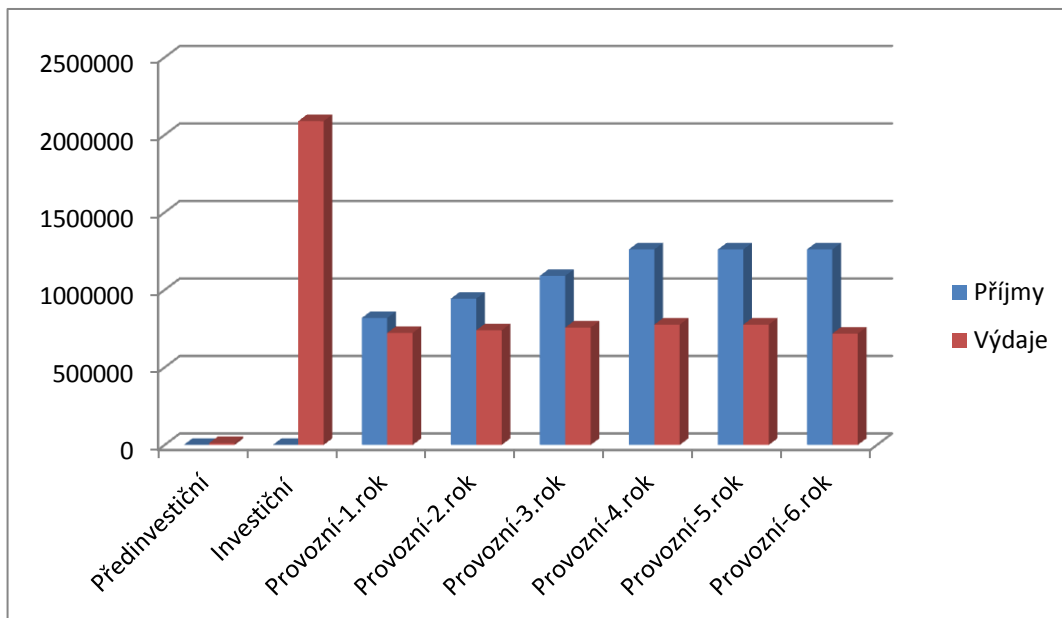
Výdaje: 6 584 941,-

Čistý hotovostní tok: 52 469,-.

Je zřejmé, že až v šestém roce provozu projektu se čistý hotovostní tok dostává do kladných hodnot. Je to především z důvodu vysokých výdajů v investiční fázi. Od šestého

roku dále se však rozdíl mezi příjmy a výdaji prohloubí (543 988,-) díky začlenění vedoucího letového provozu z vlastních zdrojů, čímž odpadne potřeba najímat si dražšího z cizích zdrojů. Rozdíl mezi příjmy a výdaji tedy opět naroste a do dalších let bude v této výši konstantní.

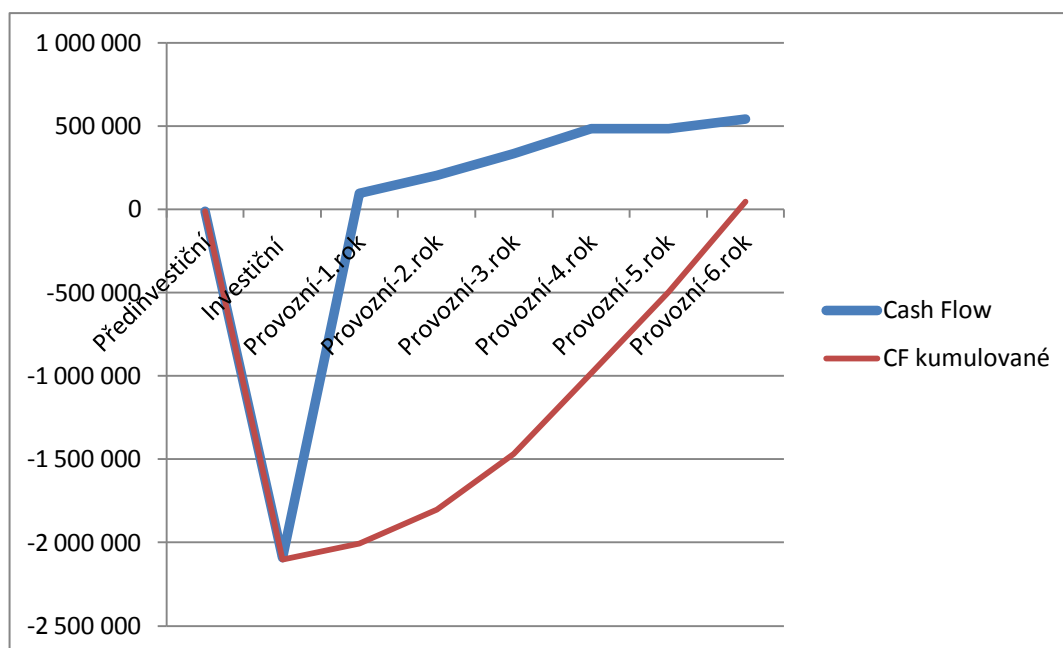
Obrázek 6: Porovnání příjmů a výdajů v jednotlivých fázích projektu.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Na obrázku 6 vidíme, že předinvestiční fáze je, co se týká příjmů a výdajů, oproti ostatním fázím zanedbatelná. Zcela jednoznačně je na potřebu finančních prostředků nejnáročnější investiční fáze projektu. Příjmy začnou společnosti plynout až po zahájení provozní fáze. V provozních fázích vždy převládají příjmy nad výdaji. Příjmy se navíc s každým rokem provozu projektu navyšují, a to nadproporciálně oproti růstu výdajů, až do čtvrtého roku provozní fáze. Od šestého roku navíc dojde k poklesu výdajů z důvodu začlenění do provozního procesu pilota z vlastních zdrojů.

Obrázek 7: Cash flow a kumulované cash flow v jednotlivých fázích projektu.



Zdroj: Vlastní výzkum.

Jak můžeme vidět z grafického vyjádření na obrázku 7, v jednotlivých fázích provozu projektu bude kladný čistý hotovostní tok. Tento čistý hotovostní tok se postupně v každém roce provozu projektu zvyšuje, nejvyšší je tedy v šestém roce. To také proto, že od tohoto roku budou lety provozovány pod vedením certifikovaného pilota z vlastních zdrojů. Pokud však jde o cash flow kumulované, do kladných hodnot se dostaneme až po šesti letech provozu projektu. Až do té doby budou reálně potřeba finanční prostředky pro realizaci projektu. Je to dané tím, že projekt je nastaven jako pesimistická varianta, ve které se neuvažuje s variantou získání dotace, sponzora a dalších cizích zdrojů financí. Cena letenek je nastavena byla na spodní hranici cen ostatních provozovatelů balónových vyhlídkových letů, tak aby byl projekt na trhu konkurenceschopný.

6.9 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Efektivita projektu byla hodnocena na základě ukazatele **podílu čistého výnosu k investičním nákladům**. Výsledná hodnota koeficientu je v případě našeho projektu za prvních pět let jeho provozu 0,2056. To znamená, že investovaná koruna nám za prvních 5 let provozu vynesou 20,56 haléřů zisku.

6.10 Analýza a řízení rizik

V rámci studie proveditelnosti se vyskytují některá rizika, na která je třeba upozornit, případně navrhnout opatření, která je vhodné přijmout pro snížení této rizikovosti a tím docílit zvýšení pravděpodobnosti úspěchu realizace dané akce (Sieber, 2004). Pro každý typ projektu se vyskytuje velké množství rizik. Pro účely tohoto projektu jsem se rozhodl upozornit jen na ta nejdůležitější, která by měla výrazný vliv na realizaci projektu.

6.10.1 Rizika předvídatelná

RIZIKO NEMOŽNOSTI PŘISTÁNÍ V CHKO

V provozní fázi se může vyskytnout problém s místem přistání balónu. Vzhledem k tomu, že je území Třeboňska, nad kterým se uvažuje provoz vyhlídkových letů, zároveň z velké části územím chráněné krajinné oblasti, je třeba řídit se nařízeními a požadavky těchto orgánů. Ty stanovily, že start a přistání leteckých zařízení v CHKO je možné pouze na oficiálních sportovních a jiných letištích, která jsou v územních plánech a tudíž schválena Správou CHKO Třeboňsko. Protože je známo, že přesné místo přistání balónu je těžké dopředu naplánovat a dodržet, může nastat s výše uvedeným nařízením problém. Ten lze řešit dvěma možnými způsoby. Jedním z řešení by bylo podat žádost provozovatele v souladu s § 14, odst. 2, písm. b) vyhlášky č. 108/1997 Sb. o povolení jiného (než schváleného letiště) místa přistání na území III. zóny CHKO, mimo maloplošně zvláště chráněná území (přírodní rezervace, přírodní památky atd., území znázorněná na obrázku níže), kterou by musela Správa CHKO odsouhlasit a vydat příslušné povolení. Pro zvýšení úspěšnosti schválení žádosti je nutné předložit Správě CHKO projektový záměr, případně se zúčastnit dialogů s vedením CHKO, za jakých podmínek by k vyhovění došlo a snažit se tyto podmínky dodržet (Správa CHKO). V případě, že by nebylo žádosti vyhověno, připadali by v úvahu druhá z možností. Tou by bylo směřovat let k místu přistání mimo chráněnou krajinnou oblast. To je z administrativního hlediska méně náročné, avšak z provozního hlediska může trvat let déle než se předpokládalo, protože je možné, že bude trvat delší dobu než se balón přemístí do oblasti mimo CHKO, čímž se zvýší provozní náklady. Vzhledem k výše uvedeným podmínkám bych doporučil pokusit se o získání povolení k přistání ve III. zóně

CHKO Třeboňsko a až v případě, že by žádosti nebylo vyhověno, bych se uchýlil k možnosti vyhledávat místa přistání mimo CHKO.

RIZIKO ZMĚNY SITUACE V ODVĚTVÍ

V České republice se nachází jeden z pěti největších evropských výrobců balónů a vzducholodí, firma Balóny Kubiček spol. s r.o. Firma sídlí v Brně a výrobou balónů se zabývá již od roku 1983. Do nového tisíciletí vstoupila nově založená akciová společnost s níže uvedenými dceřinými společnostmi:

- BALÓNY KUBÍČEK spol. s r.o. - výroba balónů a vzducholodí
- REKLAMA KUBÍČEK spol. s r.o. - výroba nafukovacích a heliových poutačů
- TEXTIL KUBÍČEK spol. s r.o. - výroba speciálních textilií a dětských skákadel
- TECHNIKA KUBÍČEK spol. s r.o. - speciální kovovýroba, stavební výroba

V roce 2005 rozšířila své výrobní kapacity o novou výrobní halu. Vzhledem k tomuto je možné, že zvláště firma rozšiřující svojí produkci bude chtít zvyšovat své prodeje také na českém trhu, což jí umožňuje znalost prostředí. Firma dále umožňuje zájemcům získat pilotní průkaz, který je nutný pro létání balónem. Takto nastavené podmínky jsou ideální pro budoucí zájemce o pořízení balónu a následné létání s ním. To by samozřejmě zvýšilo konkurenci na trhu, což by mohlo nutit provozovatele ke snižování cen (BALÓNY KUBÍČEK spol. s r.o. [e], 2013). V případě, že by nastala tato situace, měl by se provozovatel ještě více zaměřit na odlišení svého projektu, stejně jako klást důraz na intenzivní marketingovou komunikaci.

6.10.2 Rizika nepředvídatelná

RIZIKO ŠPATNÝCH POVĚTRNOSTNÍCH PODMÍNEK

Jak je známo, leteckými zákony jsou dány povětrnostní podmínky, za kterých je balónům povoleno startovat. Těmito podmínkami jsou rychlost přízemního větru, která by neměla být při startu větší než 4 m/s. Dále by měla být dohlednost alespoň 5 km a mělo by být stabilní počasí, tzn. nesmí se předpokládat srážky (BALONY.EU, s.r.o. [b], 2007). Tato skutečnost je samozřejmě člověkem absolutně neovlivnitelná, nelze jí tudíž nikterak předcházet. Pokud by

se však naskytl v průběhu roku neobvykle nadměrný počet dní s nepříznivými podmínkami pro let, mělo by to samozřejmě značný vliv na tržby společnosti.

RIZIKO NÍZKÉ POPTÁVKY PO SLUŽBĚ

Může se také stát, že poptávka po vyhlídkových letech nebude taková, jak je v projektu odhadnuto. Problém by samozřejmě nastal, kdyby byla nižší, než se očekávalo. To se může stát například zhoršením ekonomické situace ve společnosti, v důsledku politických rozhodnutí a jejich dopadů na občany apod. Tím by se změnila většina údajů ve finančním plánu projektu a k návratnosti investice by došlo později, než je spočítáno nyní. Vzhledem k neexistenci statistik lze však odhad poptávky velmi těžko predikovat, a proto se projekt drží čísel stanovených v kapitole „Základní údaje finančního plánu“. Tyto odhady jsou založeny na konzultaci se současnými provozovateli vyhlídkových letů a odborníky z oboru. Samozřejmě může také nastat opačná situace, kdy zájem o službu převýší odhady a situace tím pádem bude optimističtější, než se očekávalo.

6.11 Harmonogram projektu

Časový plán jednotlivých činností projektu jsem rozdělil na předinvestiční (tabulka 18) a investiční fázi (tabulka 19), kdy je činností nejvíce. Rozhodl jsem se je znázornit pomocí Ganttových diagramů, které umožňují manažerům přehlednou orientaci v činnostech a jejich vzájemné návaznosti.

Tabulka 18: Ganttův diagram – předinvestiční fáze.

Úkol	Časová osa (měsíce)
Vypracování studie proveditelnosti	6
Jednání s CHKO o možnosti provozování letů	1
Jednání s úřady o možnosti povolení na umístění prodejního stánku	1
Jednání o možnosti poskytnutí startovací plochy na letišti Dvorce	1
Volba právní formy podnikání	1
Volba způsobu financování	1

Zdroj: Vlastní zpracování.

V předinvestiční fázi bylo časově nejnáročnější zpracování studie proveditelnosti, kterou je tento projekt. Až po jeho dokončení je možné podle specifikací v něm uvedených začít rozhodovat o dalších činnostech a aktivitách.

Tabulka 19: Ganttův diagram – investiční a provozní fáze.

Úkol		Časová osa (měsíce)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Založení společnosti	1	■											
Získání povolení pro zahájení stavby	1		■										
Výběr dodavatele informačního centra a jeho zbudování	2			■	■								
Vybavení stánku potřebným vybavením pro provoz	1					■							
Nábor vhodného zaměstnance	2	■	■										
Zahájení komunikace s potenciálními partnery projektu	∞	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Zahájení marketingové kampaně	∞	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vypracování a podání žádosti o dotaci (variantní financování)	1		■										
Dle technické specifikace pořízení balónu a příslušenství	3		■	■	■								
Pořízení potřebných automobilů	2		■	■									
Uzavření smlouvy o možnosti užívání startovací plochy	1		■										
Vyjednávání o pronájmu skladovacích ploch	1		■										
Zajištění potřebného personálu pro provozování letů	2		■	■									
Získání koncese k provozování vyhlídkových letů.	1					■							

Zdroj: Vlastní zpracování.

V investiční fázi, kterou je potřeba dokončit pro zahájení běžného provozu společnosti, je několik vzájemně se podmiňujících činností. Předně je třeba založit společnost včetně všech právních náležitostí. Na již založenou společnost se v pozdějších fázích váží další operace, které je třeba vykonat. Pokud jde o hlavní činnost společnosti, vyhlídkové lety balónem, ty bude možné začít provozovat od chvíle, kdy společnost obdrží koncesi k provozování

leteckých prací. Tato koncese je, jak je z diagramu zřejmé, závislá na řadě činností a o její vydání je tedy možné žádat až po jejich skončení. Z časového hlediska je možné obdržet koncesi do pěti měsíců od zahájení investiční fáze projektu. Činnosti, jejichž trvání je označeno nepřetržitě, mají kontinuální průběh a jejich výkon bude probíhat nadále také v provozní fázi.

6.12 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Cílem projektu bylo na základě analýzy trhu navrhnout vhodný produkt cestovního ruchu, který je lokalizován na území Třeboňska. Po provedení této analýzy a odhadu poptávky jsem se rozhodl vypracovat projekt na vytvoření provozovny vyhlídkových letů horkovzdušným balónem, a to z několika důvodů. Jednak ve spojitosti se zdejšími, především přírodními atraktivitami, poskytuje služba návštěvníkům možnost spojit jeden z hlavních motivů návštěvy oblasti - pozorování přírody - s nevšedním zážitkem. Dalším důvodem je podpořit zážitkovou turistiku v oblasti a otevřít tak oblast novému segmentu návštěvníků. Destinace by se tak stala atraktivnější jak pro stávající, tak i nové návštěvníky. Další výhodou je plánovaná kooperace s místními podnikatelskými subjekty v cestovním ruchu, což pozitivně podpoří zdejší podnikatelské prostředí a přispěje k vytváření nových vazeb. To by se mohlo promítnout ekonomicky do cestovního ruchu v destinaci jako celku. Jak vyplývá z analýz oblasti většiny dotačních programů z hlediska podpory cestovního ruchu, jsou podporované a žádané právě aktivity tohoto typu. Je tak možné, že by na projekt byly poskytnuty prostředky z některého z dotačních programů. Výhodou pro zisk této podpory je také tvorba novým pracovních míst v cestovním ruchu, která bývá v takovýchto případech často zohledňována a vyžadována. Jak vyplývá z finanční analýzy, je projekt poměrně finančně náročný, a to především v investiční fázi, s delší dobou návratnosti investice. Je tak vhodný pro movitého investora, který je ochoten na návrat vložených prostředků čekat relativně delší dobu. Projekt je totiž primárně koncipován tak, že jeho financování bude zajištěno z vlastních zdrojů investora. Hypoteticky v případě zájmu investora s dostatečnými finančními prostředky by byl projekt skutečně realizovatelný. Projekt je tedy finančně rentabilní, za prvních 5 let provozu vynese investovaná koruna více než 20 haléřů zisku. V delším časovém období se podíl čistého výnosu z investice zvyšuje, proto je projekt vhodný pro zajištěného investora, který neočekává rychlou návratnost investice, avšak v delším časovém horizontu se mu investice začne výrazněji rentovat. Projekt je možné z pohledu investora považovat za možné

rozšíření jeho podnikatelského portfolia. V rámci projektu však existuje řada rizik, které mohou ovlivnit odhadované výsledky projektu. Předvídatelným rizikům lze však předcházet, případně připravit řešení pro variantu, že by riziková situace opravdu nastala.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vypracování studie proveditelnosti. K naplnění hlavního cíle bylo použito vypracování dílčích cílů práce. Tato studie byla zadáním vymezena na cestovní ruch s lokalizací na oblast Třeboňska. Pro nalezení optimálního záměru studie proveditelnosti bylo nejprve třeba důkladně získat a analyzovat data. Samotné tvorbě projektu tedy předcházelo studium literatury, sumarizace sekundárních a primárních dat, a také analýzy trhu s finanční analýzou projektu. Práce z části navázala na vlastní bakalářskou práci, ve které byl analyzován cestovní ruch a rekreace ve vybrané oblasti Třeboňska. Problémy a výsledky bakalářské práce byly zohledněny v návrhu projektu pro diplomovou práci.

Dílčími cíly práce bylo identifikovat příležitosti na trhu cestovního ruchu na Třeboňsku, určit optimální technické a majetkové zajištění projektu a vymezení variant finančního zajištění projektu. Příležitosti na trhu cestovního ruchu na Třeboňsku byly stanoveny na základě průzkumu trhu pomocí dotazníkového šetření, které bylo prováděno v bakalářské práci. Dotazy na aktivity v rámci cesty, motivy k návštěvě, vztah návštěvníků k životnímu prostředí a image lokality byly rozpoznány určité charakteristiky návštěvníků. Vyšlo najevo, že návštěvníci oceňují jedinečnost třeboňské rybniční krajiny, cestují do oblasti s cílem pozorovat přírodu, mají většinou pozitivní vztah k životnímu prostředí a oblast převážně navštěvují opakovaně. Na základě těchto výsledků jsem identifikoval příležitosti na trhu cestovního ruchu. Jde především o to nabídnout návštěvníkům to, o co mají primárně v destinaci zájem, a to novou, nevšední formou. Ta by měla umožnit uspokojit jejich potřeby a tužby, a pokud možno jim přinést dodatečné uspokojení, aby byla oblast nadále atraktivní pro nové i stávající návštěvníky.

Na základě uvedených analýz bylo rozhodnuto o vhodném produktu cestovního ruchu. Tím je poskytování služby vyhlídkových letů horkovzdušným balónem. To proto, že tato služba cílí na základní motivy návštěvy oblasti, a navíc přináší návštěvníkům dodatečný zážitek. Poskytování této služby by také mělo přinést nová pracovní místa, zlepšit situaci v podnikatelském prostředí na Třeboňsku a přilákat do oblasti nový segment návštěvníků. Projekt je koncipován jako poměrně finančně náročný, a to především v investiční fázi, kdy je potřeba pořídit veškerý dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek. Hodnota investičního majetku byla vyčíslena na 1 845 931,- Kč. Bodu zvratu (nulového hospodářského výsledku)

bude dosaženo při objemu 180 vyhlídkových letů, to v našem případě znamená v průběhu 4. roku provozu. Podíl čistého výnosu z investice je za prvních 5 let provozu 20,56%. Kumulované cash flow se dostane do kladných hodnot až v průběhu 6. roku existence provozu a jeho hodnota je 52 469,- Kč. Příjmy začnou provozovateli plynout až se započítím provozní fáze a prodejem prvních letenek zákazníkům. Finanční zdroje krytí majetku se předpokládají z vlastních zdrojů investora, který bude chtít do projektu vstoupit. Finanční návratnost je, jak je zřejmé z výše uvedených charakteristik, dlouhodobějšího charakteru. Projekt je tedy primárně určen finančně zajištěným investorům, kterým by mohl posloužit jako rozšíření podnikatelského portfolia. V rámci variantního financování je však možné získat určité prostředky na profinancování hlavně investičního majetku již dříve. Možnostmi, jak část financí získat, je několik. Může jít o finanční podporu z různých dotačních programů. Pro projekt našeho typu by bylo možné uplatnit dotace z Jihočeského kraje pro malé a střední podniky, případně dotace z Regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad na období 2007-2013. Dále je možné zajistit spolupráci se sponzorem, který se smluvně zaváže poskytnout profinancování části vybavení výměnou za umístění reklamy na obal horkovzdušného balónu.

Pokud jde o realizaci projektu, je jeho provedení teoreticky kdykoliv možné, pokud by se našel investor s dostatečnými finančními prostředky a který by vzal na vědomí všechna rizika, uvedená v příslušných kapitolách, která mohou nastat.

8 SUMMARY A KEYWORDS

SUMMARY

The main aim of this diploma thesis was a practicability study. This work was defined by the tourism located in the Trebon area. Firstly I had to obtain and analyse data. Previously, I studied the literature, summed up secondary and primary data and did financial analyse too. I continued on my bachelor thesis by this work, which is focused on the tourism and recreation in the selected area of Trebon. The problems and the results from that bachelor thesis were taken into account in the project suggestion for this diploma thesis.

Next important aims were the opportunity identification at the tourism market in the Trebon area, the determination of the right technical and funded protection of this project and finally the definition of the financial side of the project.

The market tourism opportunities in Trebon area were determined by a market exploration which was provided by the questionnaire from my bachelor thesis. The questions were focused on activities concerning with their holiday: motive for their visit, relationship between visitors and environment and the image of location. It was found out the appreciation of the unique pond countryside, interesting in the nature, positive relationship to the environment and their repeated visit. On the base of these results, I identified the opportunities at the tourism market. There is very important to offer to the visitors, what is mainly interesting for them, by new and remarkable form.

I defined the best product of the tourism market which was based on the analyses. By that product, it was the service in sightseeing flight in a hot air balloon. To provide this service, it brings new jobs, improves the business environment in Trebon and attracts new visitors. My project is quite financial challenging, especially in the investing part, when it needs to buy tangible and intangible assets. The financial recourses I supposed to get from the concrete investor, who will want to start with this project. The financial return is long-term. The point of change would be during four years of the working and the cumulate cash flow would be in positive value till 6th years of the working.

The first incomes will be from the selling first flight tickets during operational phase. There are different earlier means of the funding. For example it could be some financial

support. For my project it could be a grant from the South Bohemia region for small and medium business or the grant from the Southwest Regional Operational Program NUTS II in session 2007 – 2013. Next possibility could be the cooperation with the sponsors. If some investor wants to realize this project it is theoretically whenever possible.

KEYWORDS

Tourism, Trebon region, project management, hot air balloons.

9

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AYDINLI MAH. UZUNDERE CAD. NO: 29 GOREME, CAPPADOCIA, TURKEY. *Balooning history*. [online]. 2010-2013 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na>

BALONY.EU, s.r.o. [a] *Balónové létání*. [online]. 2007 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.balony.eu/balonove-letani/>

Balónové létání. *BALONY.EU, s.r.o.* [online]. 2007 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.balony.eu/balonove-letani/>

BALONY.EU, s.r.o. [b]. *Počasi pro balonové lety*. [online]. 2007 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.balony.eu/pocasi-pro-balonove-lety/>

BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [a] *Obaly*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.kubicekballoons.cz/cesky/produkty/obaly.php>

BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [b] *Koše*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.kubicekballoons.cz/cesky/produkty/kose.php>

BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [c] *Kompletní ceník*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://www.kubicekballoons.cz/cesky/produkty/prislusenstvi.php>

BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [d] *Příslušenství*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.kubicekballoons.cz/cesky/produkty/prislusenstvi.php>

BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [e] *Historie firmy*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.kubicekballoons.cz/cesky/firma/historie.php>

BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [f] *Informace pro sponzora*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: http://www.kubicekballoons.cz/cesky/podpora/info_sponzorovi.php

BALÓNY KUBÍČEK spol. s.r.o. [g] *Balónová reklama*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: http://www.kubicekballoons.cz/cesky/balooning/balonova_reklama.php

BIEGER, Thomas. Management von Destinationen. In: FELLEGIÓVÁ, Eva. *Destinační management: Příležitost i pro Váš region*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 987-80-7394-102-4.

BÍNA, Jan. Hodnocení potenciálu cestovního ruchu v obcích České republiky. *Urbanismus a územní rozvoj*, 2002, V, č. 1.

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

ČBS [a]. *Přehled nejdůležitějších zákonů*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.balonovy-svaz.cz/komercni-letani/prehled-zakonu>

ČBS [b]. *Vztahy s majiteli pozemků*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.balonovy-svaz.cz/pro-piloty-a-posadky/vztahy-s-majiteli-pozemku>

ČERNÁ, Olga a Robert DUFLER. Rekreační a turistické využití Třeboňska, informační zázemí pro návštěvníky. In: *TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech*. Třeboň: PROTISK, České Budějovice, 2000, s. 3.

DASHÖFER HOLDING, Ltd. *Přijímáte nového pracovníka do marketingu?* [online]. 1997-2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.hrmprofi.cz/?cid=88711&coolurl=1>

DAVID, Petr., Věra DOBROVOLNÁ a Vladimír SOUKUP. *Třeboňsko: Průvodce po Čechách, Moravě, Slezsku*. Praha: S & D., 2005. ISBN 80-86899-00-4.

DELTA Svratka s.r.o. *Prodejní stánky & kiosky – panelové*. [online]. 2007 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.deltasvratka.cz/prodejni-stanky/prodejni-stanky-panelove.html#header>

DITRYCH, Břetislav. *Sláva balonům!: Než v Čechách vzlétl první aeroplán*. Praha: Dokořán, 2005. ISBN 80-7363-054-0.

DOGRA, Balram a Karminder GHUMAN. *Rural Marketing* [online]. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2007. [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: http://books.google.com.bd/books/about/RURAL_MARKETING.html?id=Dn_wu1NwysC

DOLEŽAL Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKOB. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 9788024728483.

DYKYJOVÁ, Dagmar. *Třeboňsko: Příroda a člověk v krajině pětileté růže*. Třeboň: Carpio, 2000. ISBN 80-901945-8-3.

FELLEGIOVÁ, Eva. *Destinační management: Příležitost i pro Váš region*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 987-80-7394-102-4.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001. ISBN 80-247-0207-X.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0939-2.

GOELDNER, Charles a Brent RITCHIE. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New York: Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-08459-5.

HAVIT, s.r.o. *Společnost s ručením omezeným*. [online]. 1998-2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: Aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0202-9.

HOUDEK, Jiří. Komunání lázeňství - základ rozvoje města a regionu. In: *TŘEBONŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech*. Třeboň: PROTISK, České Budějovice, 2000, s. 2.

CHVOJKOVÁ, Anna a Viktor KVĚTOŇ. *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku, o.p.s., 2007. ISBN 978-80-86684-43-7.

INDROVÁ, Jarmila a kol. *Cestovní ruch I*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0799-4.

JENÍK, Jan a kol. *Biosférické rezervace České republiky*. Praha: Empora, 1996.

JIHOČESKÝ KRAJ. *Leták – granty, podpory a příspěvky Jčk 2013*. [online]. 2011 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: [http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par\[id_v\]=1826&par\[lang\]=CS](http://www.kraj-jihocesky.cz/index.php?par[id_v]=1826&par[lang]=CS)

KIRÁL'OVÁ, Alžběta. *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2003. ISBN 80-86119-56-4.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

KLUFOVÁ, Renata. Výzkum rekreační zátíženosti Třeboňska. In: *TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech*. Třeboň: PROTISK, České Budějovice, 2000, s. 5.

KOLÁŘOVÁ, Marcela. Třeboňsko a cestovní ruch - naděje a možnosti. In: *TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech*. Třeboň: PROTISK, České Budějovice, 2000, s. 3.

Lázně a město jedno jsou. *Všudybyl: Časopis lidí a o lidech v cestovním ruchu* [online]. 2011, č. 7 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.e-vsudybyl.cz/clanky/lazne-a-mesto-jedno-jsou-2809.html>

LMC, s.r.o. *Brigády aneb dohody o pracích konané mimo pracovní poměr*. [online]. 1996-2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/clanky/pravni-poradna/dpp-a-dpc/>

MINÁŘ, Petr a kol. *Technika, management a marketing v cestovním ruchu*. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 1996. ISBN 80-7041-557-0.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007 – 2013*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na>

NAVRÁTIL, Josef, Kamil PÍCHA a Jaroslava HŘEBCOVÁ. The importance of historical monuments for domestic tourists: The case of South-western Bohemia (Czech Republic). *Moravian Geographical Reports*. 2010, č. 1.

NEDVĚD, Petr. *Cestovní ruch a rekreace ve vybrané oblasti Třeboňska*. České Budějovice, 2010. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Josef Navrátil.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0392-0.

NOVACKÁ, L'udmila. *Cestovní ruch a Európska únia*. Bratislava: Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-26-8.

NOVACKÁ, L'udmila a kol. *Cestovný ruch, technika služeb, delegát a sprievodca*. Bratislava: EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2982-2.

ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, 2010. ISBN 978-80-85970-68-5.

PAVLÁTOVÁ, Marie a Marek EHRlich. Krajinné památkové zóny. In: *TŘEBOŇSKO 2000: Ekologie a ekonomika po dvaceti letech*. Třeboň: PROTISK, České Budějovice, 2000, s. 4.

PENZION TŘEBOŇ DVORCE. *Letiště Dvorce Třeboň*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.dvorce.cz/c-8-letiste-dvorce.html>

PRŮVODCE SVĚTEM POVOLÁNÍ. *Účetní*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.occupationsguide.cz/cz/povol/povolani.aspx?Par=803.htm>

RITCHIE, John a Geoffrey CROUCH. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon: CABI Publishing, 2003. ISBN 0-85199-664-7.

ROP JIHOZÁPAD. *Dokumenty pro žadatele*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.rr-jihozapad.cz/?menu=pro-zadatele&art=dokumenty-pro-zadatele>

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

SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ČESKÁ REPUBLIKA. *O společnosti*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.cspr.cz/o-firme/o-spolecnosti>

STATISTICKÉ POJMY. *Www.SCIO.cz s.r.o.* [online]. 2008-2011 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: http://www.scio.cz/vyzkum/tvorba_testu/statisticke-pojmy/index.asp#vazeny_prumer

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1501-5.

ŠEVČÍK, Jan. *Třeboňsko: Krajina vyder a orlů mořských*. Praha: Pavel Dobrovský – BETA, 2006. ISBN 80-7306-222-4.

TECHNOPROJEKT. *Posouzení vlivu investice na životní prostředí*. [online]. 2008-2009 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.technoprojekt.cz/vliv-zivotni-prostredi.php>

TOMEK, Jan. *Zásady tvorby marketingové strategie*. Praha: Institut řízení, 1991.

ÚŘAD PRO CIVILNÍ LETECTVÍ. *Seznam provozovatelů leteckých prací*. [online]. 2011 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.caa.cz/file/6164>

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1069-2.

ZÁKLADY STATISTIKY. *Matematika polopatě* [online]. 2006-2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.matweb.cz/zaklady-statistiky#gsc.tab=0>

10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled potřebných pracovních míst.....	68
Tabulka 2: Technická specifikace prodejního stánku.....	70
Tabulka 3: Parametry obalu balónu.....	72
Tabulka 4: Parametry koše balónu.	72
Tabulka 5: Investiční majetek – balón a vybavení nutné pro provoz.....	80
Tabulka 6: Investiční majetek – informační stánek a jím zajišťované aktivity.	81
Tabulka 7: Fixní náklady.	88
Tabulka 8: Výdaje – předinvestiční fáze.	89
Tabulka 9: Výdaje investiční fáze – informační centrum a jeho vybavení.	90
Tabulka 10: Výdaje investiční fáze – pořízení horkovzdušného balónu a jeho příslušenství. .	90
Tabulka 11: Výdaje investiční fáze – získání oprávnění k funkci velitele volného balónu při vykonávání leteckých prací.	91
Tabulka 12: Výdaje investiční fáze – ostatní.	91
Tabulka 13: Příjmy provozní fáze.	92
Tabulka 14: Výdaje provozní fáze – provoz informačního stánku a zajištění marketingových činností.	92
Tabulka 15: Výdaje provozní fáze – výdaje související s provozem horkovzdušného balónu.	93
Tabulka 16: Výdaje provozní fáze – souhrn 1. – 6. rok provozu.....	93
Tabulka 17: Příjmy a výdaje za prvních 6 let podnikání.	94
Tabulka 18: Ganttův diagram – předinvestiční fáze.....	99
Tabulka 19: Ganttův diagram – investiční a provozní fáze.	100

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura – provozní fáze.....	65
Obrázek 2: Výkres demontovatelného prodejního stánku panelového 1,5 x 2 m.....	70
Obrázek 3: Umístění letiště Dvorce.	75
Obrázek 4: Letiště Dvorce.	75
Obrázek 5: Omezení létání v klíčové Ptačí oblasti Třeboňsko.	78
Obrázek 6: Porovnání příjmů a výdajů v jednotlivých fázích projektu.....	95
Obrázek 7: Cash flow a kumulované cash flow v jednotlivých fázích projektu.....	96