



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA STRUKTURÁLNÍ POLITIKY EU  
A ROZVOJE VENKOVA - KSP

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vliv vybrané investice spolufinancované ze SF EU na  
rozvoj vybraného venkovského mikroregionu**

Vypracoval: Miroslav Kotoun, BBS.  
Vedoucí práce: doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.

České Budějovice 2014



### ***Prohlášení***

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. 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 a 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 provozovaného Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice, 29.4.2014

Miroslav Kotoun



### ***Poděkování***

*Děkuji vedoucí mé diplomové práce, paní doc. Ing. Evě Cudlínové, CSc., za hodnotné rady, připomínky a především za její vstřícnost a ochotu kdykoliv pomoci.*

*Vybrané údaje pro mou diplomovou práci poskytli také zástupci vedení obce Lipno nad Vltavou a zástupci investora popisovaného projektu, společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., za což jim chci vyjádřit rovněž poděkování.*



# 1 OBSAH

<b>1</b>	<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
2.1	TÉMA A ÚZEMNÍ KONTEXT PRÁCE .....	9
2.2	SHRNUTÍ HLAVNÍCH CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	11
2.2.1	<i>Hlavní cíl diplomové práce</i> .....	11
2.2.2	<i>Metodika diplomové práce</i> .....	12
	<b>TEORETICKÁ REŠERŠNÍ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>STRUKTURÁLNÍ POLITIKA EU A ZDROJE FINANCOVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
3.1	VYMEZENÍ ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU .....	14
3.1.1	<i>Zdroje SF EU pro programovací období 2007-2013</i> .....	15
3.1.2	<i>Programy podpory projektů v oblasti cestovního ruchu</i> .....	16
3.2	REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM JIHOZÁPAD .....	18
<b>4</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ PROJEKTU</b> .....	<b>21</b>
4.1	PODSTATA A CÍLE UŽITÍ METODY C&B .....	21
4.2	POSTUP APLIKACE METODY C&B.....	21
4.3	PŘEVEDENÍ C&B NA HOTOVOSTNÍ TOKY.....	23
<b>5</b>	<b>POUŽITÁ METODIKA</b> .....	<b>25</b>
5.1	ČLENĚNÍ PRÁCE A METODOLOGIE.....	25
5.2	CÍL A HYPOTÉZA .....	26
5.2.1	<i>Cíl</i> .....	26
5.2.2	<i>Hypotéza</i> .....	26
5.3	POUŽITÝ POSTUP ANALÝZY C&B .....	26
5.4	TVORBA SWOT ANALÝZY .....	28
5.5	ZPRACOVÁNÍ MARKETINGOVÉHO MIXU PROJEKTU .....	28
5.6	FORMULACE MOŽNÝCH NÁVRHŮ ROZVOJE .....	28
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉHO ÚZEMÍ</b> .....	<b>30</b>
6.1	LIPENSKO V KONTEXTU ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU .....	30
6.1.1	<i>Základní charakteristika území Lipenska</i> .....	30
6.1.2	<i>Cestovní ruch na Lipensku</i> .....	32
6.1.3	<i>Svazek Lipenských obcí</i> .....	34
<b>7</b>	<b>CESTOVNÍ RUCH A JEHO VÝZNAM PRO OBEC LIPNO NAD VLTAVOU</b> .....	<b>35</b>
7.1	CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU V OBCI.....	35
7.2	ANALÝZA NÁVŠTĚVNÍKŮ V OBCI LIPNO NAD VLTAVOU .....	38
7.3	PROJEKTY OBCE V OBLASTI INFRASTRUKTURY CESTOVNÍHO RUCHU .....	40

<b>8</b>	<b>ROZBOR PROJEKTU A JEHO DOPADŮ .....</b>	<b>41</b>
8.1	INVESTOR A JEHO ČINNOST V DOTČENÉ LOKALITĚ .....	41
8.1.1	<i>Hlavní rozvojový směr společnosti – Skiareál Lipno .....</i>	<i>41</i>
8.1.2	<i>Další aktivity investora v obci Lipno nad Vltavou a na Lipensku.....</i>	<i>42</i>
8.2	ANALÝZA POSUZOVANÉHO PROJEKTU A JEHO VLIVŮ NA DESTINACI.....	42
8.3	ŠIRŠÍ SOUVISLOSTI PROJEKTU PRO ROZVOJ OBCE A CELÉ OBLASTI .....	45
8.4	POSOUZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI TURISTIKY LIPENSKA .....	48
<b>9</b>	<b>C&amp;B ANALÝZA EFEKTŮ PROJEKTU .....</b>	<b>51</b>
9.1	VYMEZENÍ BENEFICIENTŮ .....	51
9.2	KLASIFIKACE A FINANČNÍ VYJÁDŘENÍ C&B PROJEKTU.....	53
9.2.1	<i>Definice ocenitelných C&amp;B .....</i>	<i>53</i>
9.2.2	<i>Převod ocenitelných Cost &amp; Benefits na hotovostní toky .....</i>	<i>53</i>
9.3	ZHODNOCENÍ KRITERIÁLNÍCH UKAZATELŮ ANALÝZY C&B.....	56
9.4	POPIS HŮŘE OCENITELNÝCH ČI NEOCENITELNÝCH VLIVŮ PROJEKTU .....	57
9.4.1	<i>Příklady dalších pozitivních vlivů .....</i>	<i>57</i>
9.4.2	<i>Příklady negativních vlivů .....</i>	<i>60</i>
9.5	ZÁVĚREČNÉ SLOVNÍ SHRNUÍ ANALÝZY C&B .....	60
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA OBCE A PROJEKTU .....</b>	<b>62</b>
10.1	SWOT ANALÝZA OBCE .....	62
10.2	SWOT ANALÝZA ŘEŠENÉHO PROJEKTU .....	63
<b>11</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX PROJEKTU .....</b>	<b>65</b>
11.1	PRODUKT.....	65
11.2	CENA.....	65
11.3	PROPAGACE .....	66
11.4	DISTRIBUCE .....	67
<b>12</b>	<b>FORMULACE MOŽNÝCH NÁVRHŮ PRO DALŠÍ ROZVOJ DESTINACE .....</b>	<b>68</b>
12.1	SPOLEČNÉ NÁVRHY PRO ROZVOJ DESTINACE LIPENSKA.....	68
12.2	MOŽNÉ ROZVOJOVÉ NÁVRHY NA ÚROVNI OBCE LIPNO NAD VLTAVOU .....	71
<b>13</b>	<b>ZÁVĚRY .....</b>	<b>75</b>
<b>14</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>77</b>
<b>15</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>79</b>
<b>16</b>	<b>SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ.....</b>	<b>81</b>
<b>17</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>83</b>



## **2 ÚVOD**

### **2.1 Téma a územní kontext práce**

Nosným tématem mé diplomové práce je cestovní ruch a jeho význam pro stimulaci hospodářství na lokální, resp. regionální úrovni. Cestovní ruch se řadí dlouhodobě mezi nejvýznamnější faktory rozvojového potenciálu Jihočeského kraje. Jeho správné uchopení a zacílení na mikroregionální či místní úrovni proto může znamenat velmi výrazný impuls pro celkový socioekonomický rozvoj oblasti.

#### **Vymezení územního a tematického kontextu diplomové práce**

V jihočeském regionu je poměrně hodně oblastí, které mají velmi příhodné podmínky pro rozvoj cestovního ruchu – např. Třeboňsko, Novohradsko, ale také prakticky celá jihočeská oblast Šumavy. Samotná oblast Lipenska, jihovýchodní část Šumavy, pak, díky historickým, přírodním, a v posledních dvou desetiletích rovněž antropogenním a hospodářským předpokladům disponuje mnohými specifickými rozvojovými předpoklady pro rozvoj turistiky. Celá oblast je tak velmi vhodná pro hospodářský rozvoj založený na rozvoji cestovního ruchu a navazujících odvětví. Lipensko v rámci diplomové práce chápu jako území obcí přilehlých k lipenské přehradě. Lze jej také vymezit jako území členských obcí Svazku Lipenských obcí.

Lipensko se vyznačuje řadou specifíků. Ať už je to exponovaná příhraniční poloha a z ní plynoucí dlouhodobá hospodářská zaostalost či výrazný efekt Lipenské přehradní nádrže, který využití oblasti předurčuje zejména pro turistiky a rekreaci. Stejně tak je Lipensko poměrně hodně odlišné od zbylé části Šumavy, což je dáno nejen zpravidla nižší nadmořskou výškou, ale také charakterem zdejší krajiny, která je hodně postavená na efektu vodního prvku – na rozdíl od zbytku Šumavy, kde dominuje zejména lesní krajina. V urbánním a územním rozměru se jedná o typicky venkovskou oblast.

#### **Základní charakteristika posuzované investice**

Posuzovanou investicí je projekt „Skiareál Lipno – regionální zimní centrum“. Jedná se o investici podpořenou z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF) v rámci II. kola výzvy Regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad (ROP). Současně se jednalo o první výzvu ROP zaměřenou na podporu rozvoje infrastruktury cestovního

ruchu na území Jihočeského a Plzeňského kraje, které dohromady spoluutváří region NUTS II Jihozápad.

Prostřednictvím rozboru této, pro Lipensko naprosto zásadní, investice posledních let, se v rámci diplomové práce pokusím definovat socioekonomické přínosy, popř. i újmy, související s danou investicí nejen z pohledu jejího investora (tj. soukromý podnikatelský subjekt), ale také z hlediska širších územních souvislostí – subjekty veřejné správy, podnikatelské subjekty působící území mikroregionu Lipensko (území Svazku Lipenských obcí) a tako z pohledu cílových uživatelů vybudované infrastruktury a souvisejících služeb.

Za významnou souvislost lze jistě považovat i to, že díky tomuto významnému projektu byly na Lipensku nastartovány i mnohé další aktivity a projekty. Jedná se například o koncept turistické slevové karty (LIPNO CARD) nebo další investice indukované v přímé či nepřímé souvislosti s rozvojem Skiareálu Lipno (další sportovně rekreační infrastruktura, parkovací plochy, doplňkové služby pro hlavní cílovou skupinu rodin s dětmi apod.).

### **Subjekty, kterými se v diplomové práci především zabývám**

Hlavními dotčenými subjekty v diplomové práci řešené investice a jejich dopadů jsou na jedné straně investor (společnost LIPNO SERVIS s.r.o.), na druhé straně pak celá řada dalších subjektů, které z efektů projektu přímo či nepřímo těžily a nadále těží. Z pohledu investora je pochopitelný hlavní motiv spočívající v rozvoji vlastního podnikání, navýšení tržeb z něj a posilování pozice na trhu. Z pohledu ostatních dotčených subjektů se jedná zejména o tzv. socioekonomické přínosy nebo náklady.

Kromě samotné obce Lipno nad Vltavou je to celá oblast Lipenska, kterou je možné vymezit např. územím Svazku Lipenských obcí (ten zahrnuje celkem 11 obcí kolem lipenského jezera). Dále je to široká paleta podnikatelů (nejen) v cestovním ruchu, kteří v Lipně nad Vltavou a spádových obcích skiareálu na Lipensku vykonávají své hospodářské aktivity. Samostatnou kapitolou jsou pak pochopitelně cíloví uživatelé výstupů projektu – návštěvníci oblasti.

## **Stručné shrnutí obsahu teoretické rešeršní a praktické části diplomové práce**

Moje diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první se nejprve zabývám rozborem základních předpokladů a potenciálů pro rozvoj cestovního ruchu na úrovni Jihočeského kraje, Lipenska a obce Lipno nad Vltavou. Následuje charakteristika možných nástrojů financování rozvojových aktivit v oblasti cestovního ruchu a teoretický rozbor metody C&B analýzy. V praktické části se pak nejdříve věnuji podrobnějšímu rozboru významu cestovního ruchu v řešené oblasti a následně i analýze investice včetně popisu dalších činností investora a marketingovým činnostem. Na tuto část pak již navazuje vlastní hodnocení socioekonomických dopadů projektu na jednotlivé subjekty v řešené oblasti. V závěrečné fázi jsem se pokusil, a to na základě výsledků předešlých posouzení, navrhnout další možné směry rozvoje dotčené lokality.

### **Proč jsem si vybral toto téma pro diplomovou práci**

Téma pro diplomovou práci jsem si zvolil mimo jiné z důvodu, že se oblastí financování investičních a neinvestičních projektů spolufinancovaných z prostředků Strukturálních fondů EU a také projekty v oblasti cestovního ruchu zabývám ve svém zaměstnání. Dalším důvodem je i fakt, že je mi oblast Lipenska blízká i jako Jihočechevi a častému návštěvníkovi této destinace společně s rodinou nebo přáteli.

## **2.2 Shrnutí hlavních cílů diplomové práce**

### **2.2.1 Hlavní cíl diplomové práce**

Hlavním cílem diplomové práce je **formulovat a vyhodnotit přínosy vybrané investiční akce spolufinancované ze Strukturálního fondu EU na rozvoj vybraného venkovského mikroregionu v Jihočeském kraji – Lipenska, a to zejména prostřednictvím metody analýzy C&B.**

### **2.2.2 Metodika diplomové práce**

Metodiku diplomové práce lze definovat na dvou základních úrovních:

#### **Na úrovni teoretické rešeršní části:**

- ✓ Provedení detailního rozboru rozsáhlé a důležité investice do infrastruktury cestovního ruchu na Lipensku;
- ✓ Zhodnocení možností spolufinancování rozvojových aktivit v oblasti cestovního ruchu z dotačních prostředků;
- ✓ Rozbor významu cestovního ruchu pro ekonomický rozvoj z pohledu jednotlivých územních úrovní.

#### **Na úrovni praktické části:**

- ✓ Konkrétní zhodnocení přínosů či nákladů řešené investice na rozvoj hospodářství v obci Lipno nad Vltavou a v mikroregionu Lipensko prostřednictvím metody Cost & Benefit analysis (socioekonomická analýza nákladů a přínosů projektu);
- ✓ Zpracování marketingového mixu a SWOT analýzy projektu a navržení dalších možných směrů rozvoje řešené lokality.

# **TEORETICKÁ REŠERŠNÍ ČÁST**

### 3 STRUKTURÁLNÍ POLITIKA EU A ZDROJE FINANCOVÁNÍ

V souladu se svými principy, zejména principem subsidiarity, EU zformulovala regionální a strukturální politiku, která by prostřednictvím nově vytvořeného systému nástrojů a finančních zdrojů umožnila postupně snižovat rozdíly mezi hospodářskou a sociální úrovní regionů EU. Vzhledem k tomu, že tyto nerovnosti s průvodními jevy, zejména s vysokou nezaměstnaností a nízkou příjmovou úrovní, vznikají v důsledku nevhodných hospodářských a sociálních struktur, bylo nezbytné přistoupit k postupnému vyrovnávání těchto rozdílů především cestou nápravy nevyhovujících struktur v průmyslu, zemědělství a službách. S tímto záměrem došlo k rozvoji hospodářské a sociální soudržnosti, která realizuje regionální a strukturální politiku prostřednictvím strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a dalších, zejména fondu pro zemědělství a venkov (BOHÁČKOVÁ, HRABÁNKOVÁ, 2009).

Strukturální politika EU úzce související s regionální a sociální politikou je významnou součástí celkové politiky a je výrazem solidarity zemí s vysokým ekonomickým potenciálem vůči těm, které za nimi ekonomicky zaostávají.

#### 3.1 Vymezení zdrojů financování rozvoje cestovního ruchu

V této podkapitole vymezují dostupné zdroje pro financování projektů v oblasti cestovního ruchu. Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO<sup>1</sup>) **definuje cestovní ruch jako činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí** (mimo místo bydliště), a to na dobu kratší než je 1 rok u mezinárodního cestovního ruchu, 6 měsíců u domácího cestovního ruchu, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě. Obdobné je vymezení v návrhu normy EU – aktivity osob cestujících do míst mimo jejich obvyklé prostředí nebo pobývajících v těchto místech za účelem trávení volného času, podnikání či jiným účelem (TOUŠEK a kol., 2008.).

---

<sup>1</sup> UNWTO (The United Nation World Tourism Organization).

Cestovní ruch zaujímá v současné době významné místo v životní úrovni obyvatelstva hospodářsky vyspělých států světa. Umožňuje poznávání lidí a nových kultur, reprodukci pracovní síly, je významným faktorem rozvoje ekonomiky. Cestovní ruch je poměrně mladý obor, který má multidisciplinární charakter a propojuje různé ekonomické sektory. Často bývá odborníky označován jako fenomén 21. století (INDROVÁ a kol., 2004).

### **3.1.1 Zdroje SF EU pro programovací období 2007-2013**

V programovacím období 2007–2013 je v ČR realizováno celkem 26 operačních programů (OP). Jejich struktura je rozvrstvena mezi tři cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti:

- 1) **Cíl Konvergence** (podpora hospodářského a sociálního rozvoje méně vyspělých regionů – všechny regiony s výjimkou Hl. m. Prahy, 8 tematických operačních programů a 7 regionálních operačních programů, alokace 25,89 mld. Eur).
- 2) **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** (podpora regionů, které nečerpají z cíle Konvergence - Hl. m. Praha se dvěma OP, alokace 0,42 mld. Eur).
- 3) **Cíl Evropská územní spolupráce** (podpora přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů - v ČR pod něj spadají všechny regiony a prostředky lze čerpat z devíti operačních programů, alokace 0,39 mld. Eur).

V programovém období 2007 – 2013 se již nenavazuje jako v minulých obdobích na standardně existující prioritní cíle, kdy byl v podstatě měněn pouze jejich počet, doplňovány určité oblasti hodné podpory, ale podstata jejich orientace zůstávala zachována. Byl zvolen jiný přístup, kdy jednotlivé cíle jsou stanoveny poměrně široce a v rámci každého z nich jsou zohledňována tradiční témata – regionální rozvoj a zaměstnanost. Navíc se zde nově objevuje i aspekt konkurenceschopnosti v souvislosti s postavením členských zemí EU a jejich regionů nejen vůči sobě, ale zejména vůči celosvětovému ekonomickému prostředí. Značná pozornost je rovněž věnována rozvoji specifických venkovských regionů (BOHÁČKOVÁ, HRABÁNKOVÁ, 2009).

### **3.1.2 Programy podpory projektů v oblasti cestovního ruchu**

#### **Národní, regionální a místní zdroje**

Kromě prostředků SF EU jsou pro financování projektů v oblasti cestovního ruchu určeny i vybrané zdroje na národní, regionální a místní úrovni.

Na národní linii se jedná především o následující Národní program podpory cestovního ruchu (2010 – 2015). Ten se prostřednictvím podprogramu „Cestovní ruch pro všechny“ zaměřil na tvorbu nových produktů v cestovním ruchu včetně vytvoření podmínek pro jejich realizaci a marketingu těchto produktů (v roce 2010). Od roku 2011 je podpora poskytována v rámci podprogramu „Cestování dostupné všem“ se zaměřením na integraci handicapovaných do cestovního ruchu).

Na regionální (krajské) úrovni se pak jedná o prostředky rozdělované přímo z rozpočtu Jihočeského kraje, a to prostřednictvím 1) grantové politiky a 2) prostřednictvím Programu obnovy venkova (POV). V rámci grantové politiky Jihočeského kraje tak lze každoročně žádat o podporu na projekty např. v oblastech infrastruktury pro zážitkovou turistiku, na projekty zaměřené na tvorbu a inovací produktů cestovního ruchu nebo na opravy a rekonstrukce movitého i nemovitého kulturně-historického dědictví. S rozvojem cestovního ruchu pak souvisí např. i grantový program zaměřený na podporu přímého prodeje jihočeských zemědělských a potravinářských produktů nebo program zaměřený na podporu živé kultury. POV je pak zaměřen na řadu oblastí, které buď přímo či nepřímo ovlivňují kvalitu nabídky infrastruktury a služeb pro cestovní ruch. Jedná se tak např. o úpravy veřejných prostranství, obnovu, údržbu a zřizování veřejné zeleně nebo rekonstrukce a výstavbu místních komunikací, chodníků, veřejného osvětlení, cyklistických a pěších stezek. Důležitou součástí POV pak jsou také integrované projekty venkovských mikroregionů (zdroj: [www.kraj-jihocesky.cz](http://www.kraj-jihocesky.cz)).

Na místní (mikroregionální) úrovni jsou pak některým žadatelům k dispozici další zdroje v podobě nejrůznějších grantových či příspěvkových programů, které jsou zpravidla financovány z rozpočtů municipalit. Jedná se o programy zaměřené na podporu infrastruktury či služeb cestovního ruchu, kultury či obnovy a využití historického dědictví na lokální úrovni. V některých územích jsou pak dále k dispozici



prostředky rozdělované za využití metody LEADER. Zde se již jedná o prostředky pocházející ze zdrojů SF EU, které v území administrují tzv. Místní akční skupiny.

### **Prostředky SF EU 2007 - 2013**

Co se týče prostředků ze SF EU, projekty v oblasti cestovního ruchu je v zásadě možné financovat z následujících zdrojů:

#### **1) Program rozvoje venkova (PRV)**

PRV umožňuje podporu zemědělských podnikatelů a dále začínajících podnikatelů v oblasti cestovního ruchu v obcích do 2 000 obyvatel<sup>2</sup>. V oblasti zachování kulturního dědictví se PRV zaměřuje na investice v obcích do 500 obyvatel, ROP bude podporovat projekty v obcích nad 500 obyvatel. V rámci Prioritní osy 3 PRV je umožněna rovněž podpora projektů v oblasti cestovního ruchu. V rámci této osy PRV je možné žádat o dotace na projekty zaměřené na vybudování ubytovacích zařízení včetně stravování, sportovních zařízení, půjčoven sportovních potřeb a další turistické infrastruktury.

#### **2) Integrovaný operační program (IOP)**

Podpora projektům v oblasti cestovního ruchu je umožněna v prioritní ose IOP "Národní podpora cestovního ruchu". IOP soustřeďuje svou pozornost na projekty nadregionálního, národního, příp. mezinárodního charakteru. IOP se zaměřuje na výstavbu či rekonstrukci zařízení cestovního ruchu u objektů a území národního a nadregionálního významu za účelem vytvoření komplexních center cestovního ruchu. Společným tématem ROP a IOP pak je podpora řízení a managementu cestovního ruchu, zavádění standardů, propagace, rozvoj produktů a marketingové podpory cestovního ruchu. IOP oproti ROP dále řeší témata jako problematika destinačního managementu na národní úrovni, marketingu cestovního ruchu a propagace kulturního dědictví, obnova a využití kulturních památek ve vlastnictví státu, nebo stávajících památek, zapsaných na seznamu světového kulturního dědictví UNESCO.

---

<sup>2</sup> Naproti tomu v rámci ROP jsou podporovány subjekty podnikající v cestovním ruchu s převažující činností nezemědělské povahy s minimálně dvouletou podnikatelskou historií a dále podnikatelé s převažující zemědělskou činností v obcích nad 2 000 obyvatel rovněž s dvouletou podnikatelskou historií.

### **3) Operační programy přeshraniční spolupráce**

Také operační programy přeshraniční spolupráce umožňují podporu projektů v oblasti cestovního ruchu. Žadatelům v Jihočeském kraji jsou k dispozici Operační program přeshraniční spolupráce Rakousko - ČR a ČR – Svobodný stát Bavorsko. Oba tyto programy obsahují rovněž zaměření na cestovní ruch, kulturu a hospodářské aktivity v oblasti volného času. U aktivit projektů v programech přeshraniční spolupráce je nutný přeshraniční dopad na obě strany hranice. U projektů programů přeshraniční spolupráce jsou vždy realizovány za spolupráce minimálně dvou partnerů z obou stran hranice, kteří musí splnit minimálně dvě ze čtyř kritérií přeshraniční spolupráce.

### **4) Regionální Operační programy**

Za nejvýznamnější zdroj financování projektů v cestovním ruchu lze považovat Regionální operační program NUTS II Jihozápad. Ten má na podporu projektů v oblasti turistiky vyčleněnu celou jednu prioritní osu (Prioritní osa 3 Rozvoj cestovního ruchu).

## **3.2 Regionální operační program Jihozápad**

Regionální operační program (ROP) regionu soudržnosti NUTS II Jihozápad je jedním ze sedmi ROP realizovaných v programovacím období 2007 – 2013 v ČR. Všechny ROP jsou financovány z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF). Hlavním cílem programu ROP NUTS II Jihozápad je zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity regionu v zájmu zvyšování kvality života jeho obyvatel. Pro program ROP Jihozápad je na období 2007 – 2013 vyčleněno 18,4 miliard korun (zdroj: [www.rr-jihozapad.cz](http://www.rr-jihozapad.cz)).

Na dalším obrázku je rozdělení krajů ČR (NUTS III) do regionů soudržnosti (NUTS II). Jihočeský společně s Plzeňským krajem tvoří region soudržnosti NUTS II Jihozápad, pro nějž je na regionální rozvoj z prostředků SF EU určen ROP NUTS II Jihozápad.

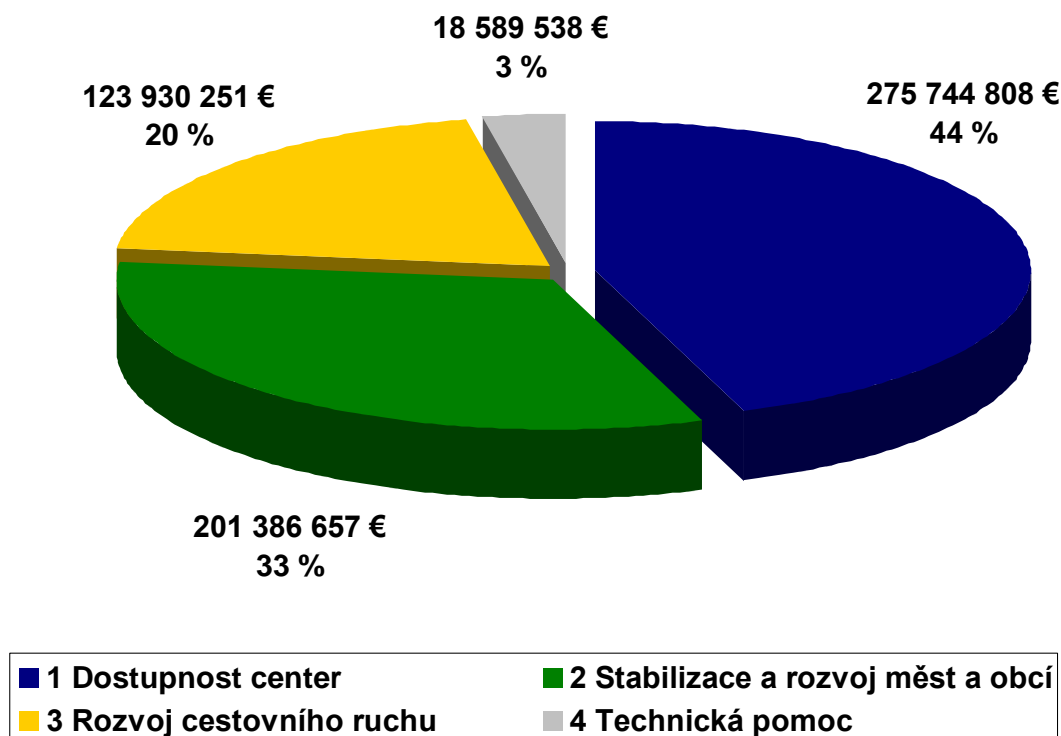
Obrázek 1 Rozdělení ČR do regionů NUTS II



Zdroj: [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)

Program ROP Jihozápad obsahuje čtyři prioritní osy rozdělující operační program na logické celky a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpory, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny. Další obrázek dokladuje výše popsanou finanční alokaci na realizaci finančních prostředků cílů ROP NUTS II Jihozápad v grafické podobě. Z grafu je zřejmé, že na podporu cestovního ruchu je určena cca pětina všech prostředků.

Obrázek 2 Finanční alokace ROP NUTS II Jihozápad na období 2007 - 2013



Zdroj: [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)

Podpora v rámci 3. priority ROP NUTS II Jihozápad, která podporuje cestovní ruch a na kterou je vyčleněno cca 146 mil. EUR, je členěna do 3 oblastí podpory. Projekt Skiareál Lipno – regionální zimní centrum byl podpořen v rámci oblasti podpory 3.1. Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu, kde jsou podporovány následující aktivity:

- ✓ Výstavba a rekonstrukce turistických cest (pěší stezky, cyklostezky, hipostezky, vodní cesty, přístavy či přístaviště) včetně doprovodné infrastruktury a značení;
- ✓ Výstavba a rekonstrukce sportovně-rekreační a kulturní vybavenosti;
- ✓ Výstavba, rekonstrukce a modernizace ubytovacích kapacit;
- ✓ Výstavba, rekonstrukce a modernizace zařízení pro kongresovou turistiku;
- ✓ Výstavba a modernizace zařízení (stavebních objektů včetně vybavení) určených pro lázeňské a další ozdravné pobyty (wellness);
- ✓ Výstavba a modernizace infrastruktury související s lázeňským a wellness provozem a úprava prostranství a pěších zón ve vnitřních územích lázeňských míst.

## 4 ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ PROJEKTU

Analýza nákladů a výnosů (z anglického Cost - benefit analysis, CBA) je metodou používanou pro posuzování tzv. socioekonomických dopadů projektů, zpravidla investičních akcí. Metoda je určena zejména pro hodnocení projektů připravovaných a realizovaných ve veřejném zájmu. To jsou zpravidla projekty měst, obcí, krajů nebo subjektů neziskového sektoru. Užití této metodiky je však spojováno také v projekty realizovanými soukromým sektorem. Zvláštním případem pak je používání této metody jako pomocného nástroje při posuzování a vzájemném srovnávání projektů předkládaných jako žádosti o dotační prostředky z nejrůznějších dotačních zdrojů.

### 4.1 Podstata a cíle užití metody C&B

Cílem analýzy C&B je stanovit, zda je posuzovaný projekt přínosem z celospolečenského (tj. socioekonomického) a nikoliv pouze finančního pohledu, a to pomocí shrnutí a vyhodnocení socioekonomických nákladů a přínosů řešeného projektu, přičemž tyto efekty jsou v rámci finančního vyjádření diskontovány<sup>3</sup>. Výsledky C&B analýzy tedy dávají odpověď na otázky, zda je řešená investice smysluplná a zda vynaložené prostředky na ní přinášejí požadované pozitivní efekty, které převáží nad objektivně zhodnocenými negativními efekty plynoucími z projektu. K vyčíslení, zda daná investice tento požadavek naplňuje, či nikoli, byla zkonstruována celá řada tzv. rozhodujících (kriteriálních) ukazatelů, které lze za určitých podmínek považovat za použitelné pro hodnocení investic jak komerční, tak i veřejné sféry (SIEBER, 2004). Pomocí této metody lze rovněž porovnávat více projektů mezi sebou.

### 4.2 Postup aplikace metody C&B

Pro využití metody C&B při hodnocení konkrétního projektu je potřeba definovat a pochopit základní obsah této metody, kterou vymezují zejména tyto základní pojmy:

- ✓ **Costs („újmý“)** představují veškeré negativní dopady na relevantní subjekty, resp. na společnost. Jedná se o záporné efekty plynoucí z investice.

---

<sup>3</sup> Diskontování je matematický postup, kdy jsou diskontovány (pře počítány a sečteny) budoucí náklady a výnosy (tj. peněžní toky plynoucí z investice) v jednotlivých obdobích na současnou hodnotu investice s použitím diskontní sazby (odhadnuté výnosové míry).

- ✓ **Benefits („Přínosy“)** představují veškeré pozitivní dopady na společnost a relevantní subjekty. Jedná se o kladné efekty plynoucí z investice.
- ✓ **Beneficientem** pak je jakýkoli subjekt či jejich skupina (včetně investora resp. žadatele nebo obce, kde je projekt realizován), na kterého dopadají kladné i záporné efekty plynoucí z řešené investice.
- ✓ **Hotovostní toky (Cash Flow)** jsou souhrnným vyjádřením veškerých kladných a záporných efektů projektu ve finančním vyjádření. Hotovostní toky tedy mohou nabývat podobu příjmů či výdajů. Čistým hotovostním tokem pak je saldo (rozdíl) záporných a kladných hotovostních toků, tedy rozdíl všech příjmů a výdajů souvisejících s projektem.
- ✓ **Kritériální ukazatele** jsou veličiny, jejichž hodnoty jsou vypočtené na základě zohlednění všech efektů projektu převedených na hotovostní toky. Jejich výsledky lze následně interpretovat dle standardních postupů a vyvodit tak z analýzy C&B závěry a doporučení. Základními kritériálními ukazateli analýzy C&B jsou: současná hodnota (součet všech budoucích diskontovaných toků plynoucích z investice), čistá současná hodnota (součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního toku v nulém roce, tj. investičních výdajů), ekonomické vnitřní výnosové procento (taková výše diskontní sazby při níž bude čistá současná hodnota toků plynoucích z investice rovna nule), doba návratnosti (počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici) a index rentability (podíl čisté současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období, tj. na investičních výdajích).

Samotné provedení analýzy C&B sestává obvykle z následujících postupových kroků (SIEBER, 2004):

1. Vymezení předmětu posuzovaného projektu.
2. Definování seznamu a struktury relevantních beneficentů.
3. Identifikace rozdílů mezi investiční a nulovou variantou projektu.

4. Vymezení a kvantifikace všech relevantních Cost&Benefits (C&B) projektu, a to pro všechny fáze životnosti projektu.
5. Popis ostatních C&B projektu, které nelze převést na hotovostní toky (finanční vyjádření).
6. Převedení ocenitelných C&B na hotovostní toky.
7. Výpočet hodnot kritériálních ukazatelů za aplikace stanovené diskontní sazby.
8. Provedení citlivostní analýzy (citlivost hodnot vybraných ukazatelů na případné změny v hodnotách hotovostních toků).
9. Celkové zhodnocení výsledků analýzy C&B na základě vypočtených hodnot kritériálních ukazatelů, zohlednění dopadů neocenitelných efektů a výsledků citlivostní analýzy.
10. Rozhodnutí o přijatelnosti a financování vybrané investice, pakliže je předmětem hodnocení výběr mezi více projekty.

K využití C&B analýzy je potřeba rovněž doplnit, že není v oblasti hodnocení přínosů projektů metodou jedinou. Není ani metodou vyčerpávající a nezkreslující. Mezi její hlavní nedostatky lze zařadit například fakt, že neuvažuje redistribuční efekty projektu (zde je vhodné spíše provést multikritériální analýzu projektu), že neuvažuje vliv na ekonomickou návratnost nákladů a výnosů, jež nelze vyjádřit finančně nebo fakt, že někdy využívá pro finanční vyjádření nákladů a výnosů, pro něž neexistuje trh, kritéria pouze dle logického úsudku hodnotitele.

### **4.3 Převedení C&B na hotovostní toky**

Zásadním výstupem aplikace analýzy C&B konkrétního projektu je získání sumarizovaných informací o efektech plynoucích z projektu. Jedná se o pozitivní i negativní efekty objevující se ve všech fázích životnosti projektu (přípravná, realizační a provozní fáze) a dopadajících na vymezenou strukturu beneficentů.

Princip určení samotných C&B plynoucích z investice obvykle využívá tzv. přírůstkové metody. Její podstatu lze vysvětlit tak, že do hotovostních toků investice jsou zahrnovány pouze výsledné změny jednotlivých nákladů a výnosů, tzn. jejich přírůstek

nebo naopak úbytek. Pokud je tedy výsledná hodnota pro daný subjekt kladná, jedná se o přínos, pokud je záporná, je výsledným efektem projektu újma plynoucí z investice.

U nákladů a přínosů, které nabývají ve své primární podobě podobu peněžních příjmů nebo výdajů (realizované tržby, hrazené náklady apod.) není potřeba dalšího převodu. Tyto toky jsou do následného socioekonomického hodnocení použity ve své základní podobě. Převod je však nutný u efektů projektu, které jsou vyjádřeny v jiné než peněžní podobě. V případě, že existuje trh, který by stanovoval cenu takového produktu, je možné využít přímého ocenění na základě tržní ceny. U celé řady C&B však tohoto postupu využít nelze. Jedná se o efekty, které nabývají například podoby veřejného statku nebo služby (např. čistší ovzduší, nižší hluchnost místa bydlení, nižší úrazovost a nehodovost na silnicích, snížení úmrtnosti apod.). Stanovení ceny těchto výstupů investice je pak možné provést např. následujícími metodami:

- ✓ **Stínové ceny:** podstatou stínových cen jsou v zásadě náklady obětované příležitosti (oportunitní náklady) výroby nebo spotřeby oceňované komodity. Není-li oceňovaný benefit realizován, je namísto něj spotřebováván jiný statek nebo služba a ušetření náklady na tento statek (službu) představují cenu oceňovaného benefitu.
- ✓ **Náhražkové trhy:** tato metoda je postavena na principu hodnocení efektů projektu odvozením od ceny jiného aktiva, pro který trh existuje, přičemž mezi hodnocenými statky / službami statky musí existovat určitá logická paralela.

Důležité pro finanční vyjádření efektů projektu je rovněž rozhodnutí, **zda budou toky kalkulovány pomocí nominálních** (včetně příslušného vlivu meziročního pohybu cen) **či reálných hodnot** (stálých cen). Následné hodnocení efektů projektu se provádí pomocí výpočtu hodnot výše popsaných kritériálních ukazatelů.



## 5 POUŽITÁ METODIKA

### 5.1 Členění práce a metodologie

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Pokusil jsem se v ní využít výsledků analytického šetření a rešerší provedených v první (teoretické rešeršní) části práce pro navazující (praktickou) část. **Mezi hlavní metody, které jsem při zpracování diplomové práce využil, patří:**

- ✓ Studium odborných podkladů a dostupných dat vztahujících se k problematice rozvoje Lipenska, financování investičních projektů v oblasti cestovního ruchu a hodnocení vlivu investičních intervencí na socioekonomický rozvoj venkovských oblastí.
- ✓ Sběr a třídění získaných sekundárních dat (informace o území, o dotačních programech, o vybrané investici atd.).
- ✓ Provedení vlastního výzkumu v řešené oblasti – šetření v obci Lipno nad Vltavou, na úrovni obcí Lipenska a u zástupců investora předmětné investice.
- ✓ Vyhodnocení všech získaných dat a formulace závěrů vyplývajících z šetření.

Při tvorbě praktické části diplomové práce jsem využil zejména **komparativních metod**. Za základní srovnávací úroveň lze v této souvislosti definovat dva následující stavy:

1. Stav dotčené lokality před provedením hodnocené investice (stav území v případě, že by investice nebyla realizována).
2. Stav dotčené lokality po provedení hodnocené investice (stav po dokončení realizace investice).

Prostřednictvím popisu změn, které daný projekt v destinaci vyvolal, pak bylo možné aplikovat **metodu zhodnocení nákladů a přínosů projektu pomocí metody analýzy C&B** (cost and benefit analysis - analýza nákladů a přínosů) včetně finančního vyjádření posuzovaných efektů touto metodou.

S použitím uvedené metody hodnocení vlivů investice na rozvoj místního hospodářství dále souvisí nutnost využití statistických a matematických metod a také metod modelování předpokládaného vývoje vyvolaného změnami, které představuje samotná rozvojová investice.

## **5.2 Cíl a hypotéza**

### **5.2.1 Cíl**

Jako hlavní cíl diplomové práce jsem stanovil následující: *formulovat a vyhodnotit přínosy vybrané investiční akce spolufinancované ze Strukturálního fondu EU na rozvoj vybraného venkovského mikroregionu v Jihočeském kraji – Lipenska, a to zejména prostřednictvím metody analýzy C&B.*

### **5.2.2 Hypotéza**

Hlavní hypotézou diplomové práce pak je: *rozsáhlá investice do infrastruktury cestovního ruchu pro podporu rozvoje zimní turistické sezóny přinese nejen zvýšení tržeb a profit samotného investora a provozovatele této infrastruktury, ale přinese i další pozitivní socioekonomické efekty a přispěje k celkovému rozvoji širšího území než jen území dotčené obce – území celého mikroregionu Lipenska.*

## **5.3 Použitý postup analýzy C&B**

Pro ověření, zda bylo dosaženo cílů diplomové práce, jsem zvolil výše popsanou metodu hodnocení řešeného projektu prostřednictvím analýzy C&B. V následujícím přehledu uvádím konkrétní postup, který jsem použil pro analýzu nákladů a výnosů projektu a pro finální výpočet tzv. kritériálních ukazatelů.

1. Analýza hodnoceného projektu.
2. Definování seznamu a struktury relevantních beneficentů.
3. Vymezení a kvantifikace všech relevantních Cost&Benefits (C&B) projektu a určení doby jejich výskytu dle fází životnosti projektu.
4. Převedení ocenitelných C&B na hotovostní toky.

5. Popis C&B projektu, které nelze převést na hotovostní toky.
6. Výpočet hodnot kritériálních ukazatelů za aplikace stanovené diskontní sazby:
  - a. **Současná hodnota (PV)** – jedná se o součet všech budoucích toků (cash flow) plynoucích z investice převedených na jejich současnou hodnotu. Projekt je z pohledu tohoto ukazatele přijatelný, pokud jeho hodnota je větší než počáteční výdaje.
  - b. **Čistá současná hodnota projektu (NPV)** - součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a investičních výdajů. Projekt je z pohledu tohoto ukazatele přijatelný, pokud jeho hodnota je větší nebo rovna nule.
  - c. **Ukazatel vnitřní ekonomické výnosové procento (ERR)** - taková výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota (NPV) socioekonomických toků plynoucích z investice rovna nule. Projekt je přijatelný, pokud hodnota ERR je vyšší než stanovená diskontní sazba.
  - d. **Index rentability (NPV/I)** - vyjadřuje podíl současné čisté hodnoty projektu na hotovostním roku nultého období. Projekt je přijatelný v případě, že je hodnota tohoto ukazatele kladná.
  - e. **Doba návratnosti (DN)** - vyjadřuje dobu, která je zapotřebí k tomu, aby se kumulované předpokládané hotovostní toky projektu vyrovnaly počáteční investici. Pokud je tato doba kratší než předpokládaná doba životnosti projektu, pak je projekt přijatelný.
  - f. **Diskontní sazba (DR)** - výnosová míra, kterou nabízejí z hlediska rizika srovnatelné investiční alternativy. DR je použita ve výši stanovené poskytovatelem dotace (5 %), referenční období pro činí 10 let a je rovněž stanoveno poskytovatelem.
7. Celkové zhodnocení výsledků analýzy C&B.

## **5.4 Tvorba SWOT analýzy**

Nejprve se zaměřím na zpracování SWOT analýzy obce Lipno nad Vltavou. Ta napoví mnohé důležité skutečnosti, zejména týkající se problematiky rozvoje cestovního ruchu a usadí posuzovanou investici do kontextu širších souvislostí. Dalším krokem pak bude SWOT analýza samotného projektu. Ta musí být objektivně zhodnotit výchozí stav projektu v podobě silných a slabých stránek a také zohlednit externí vlivy působící na prostředí projektu a nejsou plně či vůbec ovlivnitelné subjektem investora (ohrožení a příležitosti).

## **5.5 Zpracování marketingového mixu projektu**

Marketingový mix zpracuji jako kombinaci pohledu na stav před realizací projektu a po jeho dokončení, přičemž tato druhá optika bude dominantnější formou posouzení. V rámci marketingového mixu budu hodnotit parametry vlastního produktu, resp. jeho hlavní kvalitativní změny po dokončení realizace posuzované rozsáhlé investice. Obdobným způsobem přistoupím i k hodnocení další složky marketingového mixu, tedy ceny. U posouzení cenové strategie se pokusím i o srovnání s jinými podobnými skiareály. U propagace se budu zaměřovat podrobně zejména na komunikační mix (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, direkt marketing, PR). U distribuce se pak budu zaměřovat především na pobytové balíčky a doplňkové služby, které podporují vytvořený produkt.

## **5.6 Formulace možných návrhů rozvoje**

V posledním oddíle praktické části se budu zaměřovat na vlastní definici možných návrhů aktivit či projektů vhodných z mého pohledu pro rozvoj destinace Lipenska. Pokusím se zde definovat možné rozvojové aktivity v podobě „měkkých projektů“ na podporu cestovního ruchu, ale i infrastrukturních záměrů v oblasti rozvoje cestovního ruchu. Další oblastí, na kterou se budu zaměřovat, bude diverzifikace ekonomických aktivit v destinaci. V neposlední řadě zohledním problematiku spolupráce subjektů působících v oblasti cestovního ruchu na místní úrovni (včetně rozvoje přeshraniční spolupráce), ale také využití skiareálu v období léta a mimosezón (tj. celoroční využití vybudované infrastruktury).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA ŘEŠENÉHO ÚZEMÍ

### 6.1 Lipensko v kontextu rozvoje cestovního ruchu

#### 6.1.1 Základní charakteristika území Lipenska

Lipensko je území obklopující Lipenské jezero a horní tok Vltavy podél státní hranice s Rakouskem a Bavorskem. Tvoří geomorfologicky jednotný celek vytvářející přirozený příhraniční mikroregion v jižní části Jihočeského kraje a v jihovýchodní části Šumavy. Území Lipenska (území Svazku Lipenských obcí a přilehlých obcí) je patrné z obrázku.

Obrázek 3 Území Lipenska (Svazku Lipenských obcí a přilehlých obcí)



Zdroj: Svazek Lipenských obcí

Sídelní strukturu Lipenska do značné míry ovlivnil historický vývoj, který s ohledem na skutečnost, že se valná část území nacházela v tzv. hraničním pásmu (železná opona), vyústil v zánik více než 80 původních sídel v daném území. Sídla zanikla především v souvislosti s nuceným odsunem početně velmi zastoupeného německého obyvatelstva po II. světové válce a v souvislosti s pozdější koncentrací obyvatel do větších měst a obcí, ve kterých byly soustředěny bytové a pracovní příležitosti a služby občanské vybavenosti. Významným faktorem byla výstavba nádrže Lipno a v neposlední řadě také vyšší zabezpečení hranice a s tím související omezení pohybu osob v pohraničí.

Z hlediska hospodářství vždy celý region patřil k chudším podhorským a příhraničním oblastem s převažujícím zemědělstvím a řemeslnickou malovýrobou. Mezi tradiční hospodářská odvětví regionu patří zemědělská výroba, pivovarnictví, pastevectví, těžba a zpracování dřeva, textilní výroba, sklářství, papírenství a tiskařství, těžba a zpracování železných rud, rašeliny a grafitu. Podobně jako celá příhraniční oblast Šumavy, je i Lipensko lokalitou, jejíž sociálně ekonomický vývoj byl výrazně ovlivněn dopady desítky let přetrvávající izolace tohoto území a celkově nepříznivými důsledky plynoucími z periferní polohy oblasti v rámci tehdejšího státu.

V současnosti je Lipensko stále převážně průmyslově-zemědělskou oblastí. Avšak vzhledem k tomu, že již v minulosti se oblast profilovala jako rekreační lokalita, existuje zde významné zastoupení služeb cestovního ruchu. Převažujícím typem podniků nabízejících služby cestovního ruchu jsou na území Lipenska subjekty obchodní, potravinářské, ubytovací a zvláště pohostinské.

Hustota osídlení na Lipensku je cca 2,5 - 3x nižší, než je celorepublikový průměr. Nižší je rovněž než krajská hodnota tohoto ukazatele. Mezi hlavními příčinami nízké hustoty osídlení jednoznačně dominuje nedostatek pracovních příležitostí nebo horší občanská vybavenost, která vede k odlivu především mladých lidí do regionálních větších center, případně do jiných regionů. Stejně jako velká část venkovských oblastí Jihočeského kraje, se i mikroregion Lipensko potýká s nedostatečnou občanskou vybaveností, která je dána především koncentrací všech služeb do nejbližšího regionálního centra – města Český Krumlov. V celém regionu je vlivem vysoké sídelní roztržitosti nedostatek veřejných institucí zajišťujících základní služby v oblasti školství, zdravotnictví,

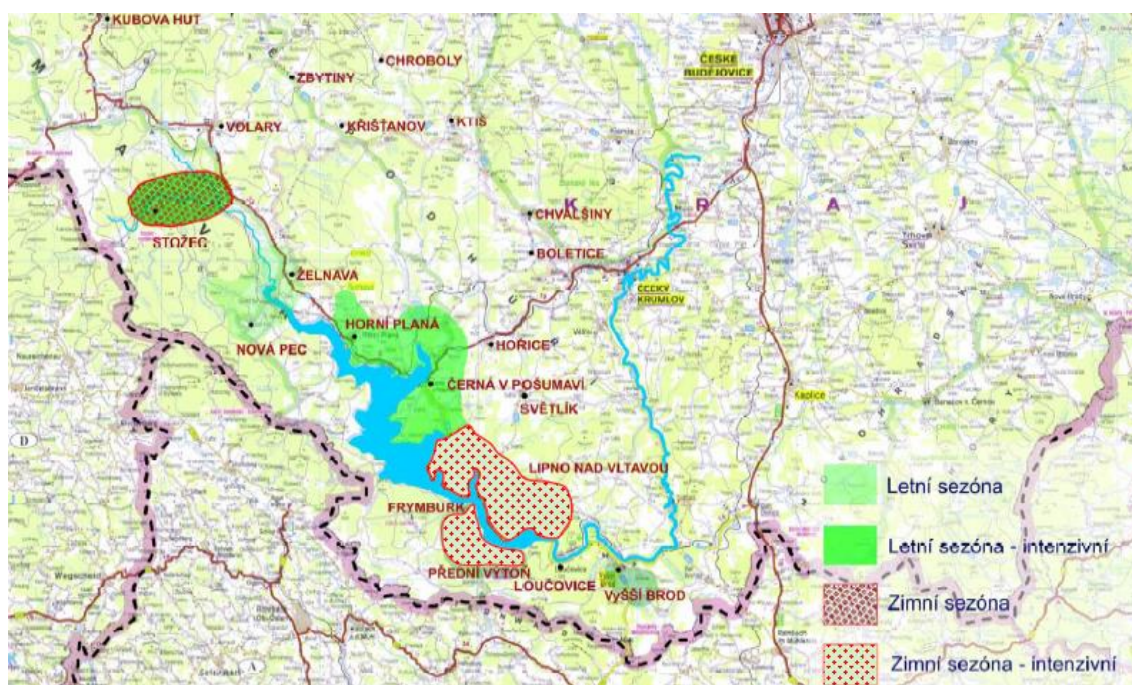
bezpečnosti nebo požární ochrany. Celková podinvestovatnost území má nepříznivý vliv i na dopravní obslužnost území. Vedle toho, že ztěžuje dostupnost služeb, se například reálně promítá i do výše a struktury výrobních nákladů a konkurenceschopnosti místní ekonomiky. Oblast Lipenska dlouhodobě patří (mimo jiné díky exponované poloze a vysoké míře nezaměstnanosti) také mezi hospodářsky slabé oblasti kraje (jako součást správního obvodu obce s pověřeným úřadem Č. Krumlov).

### 6.1.2 Cestovní ruch na Lipensku

Lipensko je územím s jedním z největších potenciálů cestovního ruchu v kraji i v celé ČR. Je to mimo jiné i díky jedinečné přírodě a dochovaným kulturním a technickým památkám. Plnému využití potenciálu turistiky dlouhodobě bránila exponovaná příhraniční poloha. Díky otevření hranic se sousedním Německem a Rakouskem pak bylo možné na Lipensku nastartovat také rozvoj přeshraničních forem cestovního ruchu.

Přítomnost přírody, největšího jezera v ČR a také pohoří umožňuje vytvoření silné letní i zimní sezóny, doplněné jarní a podzimní incentivní a seniorskou turistikou, tedy vytvoření podmínek pro celoroční turistickou sezónu na Lipensku.

Obrázek 4 Souhrnný potenciál cestovního ruchu na Lipensku



Zdroj: Svazek Lipenských obcí



Na výše uvedeném obrázku jsou znázorněny hlavní rozvojové potenciály cestovního ruchu na Lipensku v členění dle hl. témat zaměření jednotlivých částí území. Jedná se o souhrnné a pouze schématické znázornění – v řadě lokalit je úspěšně rozvíjena jak letní, tak zimní turistické sezóna (např. Lipno nad Vltavou, Frymburk, H. Planá, Stožec ad.).

Klíčovou pro letní rekreaci na Lipensku je v současné době oblast levého břehu nádrže Lipno, kde se také koncentruje vyšší počet zařízení nabízejících služby cestovního ruchu (ubytování, stravování, kultura, sport atd.). V několika posledních letech se významně zvýšila návštěvnost regionu i během dosud značně omezené zimní sezóny. Tato skutečnost souvisí jednak s rozvojem Skiareálu Lipno a také s rostoucím zájmem českých turistů o přeshraniční lyžařské středisko Hochficht, popř. Skiareál Sternstein. Svůj nezastupitelný význam má rovněž běžecké lyžování (např. šumavská Bílá stopa) nebo bruslení na zamrzlé hladině lipenského jezera. Díky vytváření zimní sezóny postupně dochází k nárůstu vytiženosti ubytovacích zařízení v oblasti Lipenska v průběhu celého roku.

Ve spádové oblasti Lipenska žije cca 11 tisíc lidí a nachází se cca 16 tisíc stálých ubytovacích lůžek s celoroční možností využití. Jen samotná obec Lipno nad Vltavou disponuje více než 4 tisíci stálých ubytovacích lůžek (viz následující kapitola). Na rozvíjející se nabídku základní infrastruktury na Lipensku (především ubytovací a stravovací kapacity) se postupně v uplynulém dvacetiletí začala nabalovat pestrá a široká nabídka doplňkových služeb a infrastruktury (informační služby, cyklostezky, vodní sporty, možnost bruslení na zamrzlém jezeře, rozvoj Lipenské karty apod.) a hlavně nabídka reagující na trendy v oblasti zážitkového cestovního ruchu, která je určena mimo jiné pro zajištění různých forem trávení volného času turistů při jejich pobytu v destinaci.

Důležitou skutečností, která má významnou souvislost s rozvojem cestovního ruchu na Lipensku, je fakt, že celá oblast, stejně jako samotná obec Lipno nad Vltavou, kde je realizován posuzovaný investiční záměr, je dlouhodobě postižena vyšší mírou nezaměstnanosti. V samotné obci Lipno nad Vltavou se nezaměstnanost pohybuje dlouhodobě nad 10 %, v mikroregionu Vyšebrodsko, kam Lipno nad Vltavou dle rozdělení Úřadu práce v Jihočeském kraji spadá, je dlouhodobě průměrná

nezaměstnanost 12-13 % a v celém okrese Č. Krumlov pak 9-11%. Cestovní ruch má proto na Lipensku jednoznačný potenciál pro tvorbu nových pracovních míst (byť v některých případech pouze sezónních, na druhou stranu se však často jedná o pracovní místa, která nevyžadují specifickou kvalifikaci) a pro mnohé obce Lipenska se tak stává jediným možným směrem ekonomického rozvoje (zdroj: obec Lipno nad Vltavou).

### **6.1.3 Svazek Lipenských obcí**

Území Lipenska je od roku 1991 reprezentováno také Svazkem Lipenských obcí (dále také SLO), které sdružuje 11 místních měst a obcí. Jmenovitě se jedná o následující municipality: obec Černá v Pošumaví, městys Frymburk, město Vyšší Brod, město Horní Planá, obec Hořice na Šumavě, obec Lipno nad Vltavou, obec Loučovice, obec Přední Výtoň, obec Ktiš, obec Nová Pec, obec Stožec. SLO svým územím pokrývá velkou část příhraniční oblasti kraje. Svoji rozlohou SLO 6,19 % celkové rozlohy kraje a představuje tak největší mikroregion na území celého regionu jižních Čech.

Svazek připravuje a realizuje své vlastní projekty, zaměřené především na rozvoj cestovního ruchu (rozvoj drobné infrastruktury – mobiliáře pro potřeby bruslení na lipenském jezeře, příprava projektové dokumentace pro rozvoj cyklistických stezek apod.). Řada projektů je rovněž realizována na bázi přeshraniční spolupráce<sup>4</sup> (např. ve spolupráci s Tourismusverband Böhmerwald, EUREGIO Bayerische Wald – Böhmerwald, turistickými svazky Mühlviertel Kernland, Mühlviertler Alm – Unterweißenbach ad.).

---

<sup>4</sup> V rámci přeshraniční spolupráce (program INTERREG IIIA ČR – Rakousko) byla vybudována rovněž lanová dráha Lipno nad Vltavou - Kramolín, 2002 – 2003.

## 7 CESTOVNÍ RUCH A JEHO VÝZNAM PRO OBEC LIPNO NAD VLTAVOU

Obec vznikla až v souvislosti s výstavbou lipenské přehradní nádrže na konci 60. let 20. století<sup>5</sup>. Následný vývoj obce byl do značné míry limitován blízkostí tzv. „železné opony“. Díky tomu lze vývoj až do 90. let 20. století považovat spíše za dlouhodobou stagnaci. Po otevření hranic se se pak stal přirozeně a postupně jedinou možnou rozvojovou cestou celé obce cestovní ruch. Díky tomu, že obec měla jako jedna z prvních obcí v ČR zpracován územní plán a dlouhodobě, koncepčně plánuje rozvoj cestovního ruchu minimálně od 80. let minulého století, bylo jí uděleno v roce 2012 v rámci 14. ročníku soutěže **ocenění Best of Realty za strategický a územní rozvoj obce** (zdroj: LIPNO SERVIS s.r.o.).

### 7.1 Charakteristika cestovního ruchu v obci

V Lipně nad Vltavou byly před sametovou revolucí pouze kempy a stanové tábory a přijížděli sem především obyvatelé tehdejšího „východního bloku“. Po roce 1989 se situace změnila – např. narostl počet jednodenních návštěvníků z Rakouska (levné nákupy). Kolem roku 2000 byla uskutečněna první zásadní investice do infrastruktury cestovního ruchu (komplex Landal Marina Lipno). Na tuto investici pak navázaly další investice do tvorby ubytovacích kapacit. Díky uvedené investici významně narůstala v následujících letech návštěvnost Holanďanů a později i Němců. V posledních letech dle dostupných informací společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. a dle statistik ubytovaných v obci Holanďanů postupně ubývá a zvyšuje se podíl Poláků, Němců a Rusů.

V Lipně nad Vltavou se nachází více než 100 poskytovatelů ubytovacích služeb s celkovou kapacitou 4.725 lůžek (včetně přistýlek, zdroj: obec Lipno nad Vltavou). Polovina z těchto podnikatelských subjektů však neodpovídá parametrům pro zařazení do statistik hromadných ubytovacích zařízení, tak jak je sleduje Český statistický úřad, ale individuálnímu ubytovacímu zařízení. Struktura ubytovacích zařízení v obci je uvedena v následující tabulce.

---

<sup>5</sup> V roce 1958 obec Lipno nad Vltavou ještě neexistovala, jednalo se pouze o osadu obce Slupečné.

**Tabulka 1**      **Struktura ubytovacích zařízení v obci Lipno nad Vltavou (2012)**

<b>Ubytovací zařízení</b>	<b>Počet zařízení</b>	<b>Počet lůžek</b>	<b>Počet přistýlek</b>
Hromadná (dle údajů ČSÚ)	18	*	*
Hromadná (dle údajů obce)	51	283	32
Individuální (dle údajů obce)	52	3.683	727
<b>Celkem</b>	<b>103</b>	<b>3.966</b>	<b>759</b>

*Zdroj: obec Lipno nad Vltavou*

Stav v Lipně nad Vltavou potvrzuje obecně známý fakt, že v Jihočeském kraji (platí zpravidla i pro většinu ostatních krajů – vyjma např. Karlovarského či Prahy) je velký podíl ubytovacích kapacit soustředěn v destinacích u vodních ploch či v horských oblastech. Toto tvrzení však vychází většinou z obecně (veřejně) dostupných statistik Českého statistického úřadu, který však sleduje pouze hromadná ubytovací zařízení (s více než 5 pokoji nebo 10 lůžky). Skutečnost však může být odlišná, a to díky faktu, že do statistik ČSÚ nejsou zahrnuta individuální ubytovací zařízení.

Podle informací poskytnutých přímo vedením obce Lipno nad Vltavou se rovněž v této obci nachází řada individuálních ubytovacích zařízení, které v oficiálních statistikách ČSÚ nejsou zahrnuty. Dalším specifikem obce je vysoký podíl apartmánových bytů (ty rovněž ČSÚ nesleduje, jejich výstavba se projevuje ve statistice bytů). Při zahrnutí těchto údajů je možné zjistit, že obec Lipno nad Vltavou vykazuje druhou nejvyšší ubytovací kapacitu v celém území Českokrumlovska, a to hned po Českém Krumlově. Na dalších místech jsou pak město Horní Planá a městyš Frymburk, které do jisté míry disponují velmi podobnou nabídkou, i když zdaleka ne v takovém rozsahu a rozmanitosti jako obec Lipno nad Vltavou. Výše uvedené rozdíly ve statistikách ČSÚ a údajích sledovaných samotnou obcí se mimo jiné projevuje tím, že dle oficiálních statistik ČSÚ od roku 2000 zaznamenán v obci Lipno nad Vltavou pokles počtu lůžek o 5,5 %, dle statistik obce však ve stejném období byl zaznamenán nárůst o 760 %. Tato skutečnost je mimo jiné patrná z následující tabulky (ATTL, 2009).

**Tabulka 2 Vývoj počtu lůžek a přenocování v obci dle statistik ČSÚ a statistik obce**

Rok	Počet přenocování			Počet lůžek		
	Obec	ČSÚ	Rozdíl	Obec	ČSÚ	Rozdíl
2000	47.100	86.913	-39.813	500	2.008	-1.508
2001	71.000	68.421	2.579	650	1.915	-1.265
2002	76.000	71.874	4.126	700	2.083	-1.383
2003	148.000	224.427	-76.427	1.300	1.948	-648
2004	180.000	201.349	-21.349	1.600	1.794	-194
2005	223.236	239.860	-16.624	2.000	1.866	134
2006	234.127	269.414	-35.287	2.100	2.174	-74
2007	243.428	189.427	54.001	2.200	2.156	44
2008	299.421	181.159	118.262	2.700	2.062	638
2009	313.105	189.997	123.108	3.000	1.888	1.112
2010	378.268	182.211	196.057	3.800	1.930	1.870
2011	375.106	205.482	169.624	3.800	1.899	1.901

Zdroj: obec Lipno nad Vltavou a ČSÚ

Za přesnější lze jistě považovat hodnoty uváděné a sledované obcí. Lze tedy závěrem říci, že v letech 1994-2002 byl počet lůžek v obci na úrovni kolem 500, prudký nárůst nastal po roce 2002 a 2007. Od roku 2010 doposud počet lůžek v obci stagnuje.

Od vedení obce Lipno nad Vltavou pocházejí i informace uvedené v dále uvedené tabulce. Ta prokazuje strmý nárůst počtu pořádaných akcí na podporu cestovního ruchu v obci v posledních letech. Je to dáno zejména snahou obce ve spolupráci s místními podnikateli o posilování vzájemné spolupráce (např. rozvojem Lipenské karty, akcemi na podporu zahájení či ukončení turistické sezóny, akcemi na přilákání většího počtu zástupců hlavní cílové skupiny – rodin s dětmi a v neposlední řadě taky velkým nárůstem akcí v samotném Skiareálu Lipno konaných po dokončení jeho modernizace a rozšíření).

**Tabulka 3 Akce na podporu CR a účast místních obyvatel v Lipně nad Vltavou**

	2008	2009	2010	2011	2012
Počet realizovaných akcí (počet)	3	9	20	68	108
Účast občanů obce (%)	1	4	14	51	71

Zdroj: obec Lipno nad Vltavou

Dle počtu konaných akcí a jejich rozložení během roku, ale i dle míry vytíženosti ubytovacích kapacit v jednotlivých měsících roku lze závěrem konstatovat, že turisticky nejslabšími měsíci jsou duben, květen a listopad, tudíž z pohledu cestovního ruchu období mimosezón.

Dále je důležité zmínit, že ačkoliv se míra nezaměstnanosti na celém Lipensku dlouhodobě pohybuje vysoko nad 10 %, v obci Lipno nad Vltavou se prakticky jako v jediné obci v celém území v novém tisíciletí míra nezaměstnanosti dlouhodobě pohybuje pod touto hranicí, a to právě díky úspěšné realizaci investic v oblasti cestovního ruchu. Na příkladu Lipna nad Vltavou je tak patrné, že pokračující rozvoj oblasti prostřednictvím realizace dalších doplňujících investic, rozšiřujících zejména nabídku v cestovním ruchu a uspokojujících tak rostoucí požadavky tuzemské i zahraniční klientely, představuje úspěšnou (a v podmínkách Lipenska prakticky jedinou) cestu k vytváření nových pracovních příležitostí a tím také ke snižování nezaměstnanosti.

V obci Lipno nad Vltavou je rovněž ve snaze rozvinout a posílit destinační management cestovního ruchu realizován projekt Lipenské karty (LIPNO CARD). Jejím účelem je zvýšení atraktivnosti nejen obce, ale celé destinace Lipenska. Hlavním motivem karty bylo původně vytvořit a nabídnout ucelený soubor atraktivních služeb cestovního ruchu ve spolupráci s klíčovými aktéry a infrastrukturou celé destinace, navíc s bonusem „výhodnosti“ a aspektem přidané hodnoty pro klienta. Po zkušenostech v prvních dvou letech a vyhodnocení „provozu“ karty bylo doporučeno vytvořit destinační kartu s celoroční platností a dvěma sezónními obdobími (léto, zima).

Z hlediska dvou sezónních špiček využívají držitelé karty v letní sezóně zejména slevy na půjčovnu kol, Aquaworld a lanovou dráhu. Ze služeb provozovaných dalšími poskytovateli je na prvním místě Stezka korunami stromů Lipno a bobová dráha. V zimní sezóně dominují služby Skiareálu Lipno, především se jedná o poskytování slev na skipasy, služby lyžařských škol a půjčoven sportovního vybavení.

## **7.2 Analýza návštěvníků v obci Lipno nad Vltavou**

Agentura CzechTourism provádí monitoring návštěvníků v turistických regionech ČR. V rámci tohoto monitoringu jsou zjišťovány motivy k návštěvě a výdaje návštěvníků. V rámci turistického regionu Šumava probíhá terénní průzkum také přímo v obci Lipno nad Vltavou, konkrétně u Infocentra a u Aquaworldu. Na základě výsledků tohoto šetření pak lze konstatovat následující hlavní zjištění:

- ✓ Z hlediska spokojenosti jsou v obci jak návštěvníci, tak turisté spokojeni s úrovní veřejného stravování, službami pro motoristy i cykloturisty, rozsahem a dostupností ubytovacích kapacit, vybavením obce pro sportovní aktivity, příležitostmi pro zábavu a společenské vyžití, vybaveností obce atrakcemi pro děti, péčí o památky i další atraktivitu cestovního ruchu, péčí o bezpečnost návštěvníků i rozsahem doplňkového prodeje (suvenýry, stánky s občerstvením apod.). Celkové hodnocení destinace známkou na školní stupnici je 1,1.
- ✓ Nejhůře je hodnocena úroveň personálu ve službách (1,5), úroveň veřejného stravování (1,6), cenová úroveň služeb (1,7) či dostupnost regionu hromadnou dopravou (1,8).
- ✓ Většina návštěvníků pochází ze vzdálenosti vyšší než 100 km od obce (68 %).
- ✓ Nejčastější formou příjezdu v létě je osobní automobil (96 % návštěvníků, zbylá 4 % přijíždějí buď vlakem, nebo na jízdním kole), v zimě přijíždí téměř 100 % návštěvníků i turistů osobním automobilem.
- ✓ Jednodenní návštěvníci tvoří 30 % v létě a 40 % v zimě, turisté, kteří zde realizují více (3-7) noclehů představují podíl 40 % v létě a 56 % v zimě.
- ✓ Jak v letní, tak v zimní sezóně je hlavním důvodem návštěvy relaxace, turistika a sport (celkem 98 %). Zatímco v létě převažuje pěší a cykloturistika s vodními sporty, tak v zimě jsou na první příčce jednoznačně zimní sporty.
- ✓ Podíl návštěvníků, kteří přijíždějí do destinace opakovaně je až 60 % v letní i zimní sezóně, podíl turistů, kteří navštíví obec Lipno nad Vltavou poprvé – je max. 20 %.
- ✓ Zpravidla přijíždí lidé s partnerem/partnerkou (86-94 % dle sezóny) a s dětmi (46 % v létě, resp. 60 % v zimě).
- ✓ Poměrně málo návštěvníků navštěvuje pravidelně stravovací zařízení (zejména vlivem vyššího počtu apartmánových bytů), přesto v létě až 56 % návštěvníků služeb stravování využije, v zimě pak 40 % klientů (zdroj: LIPNO SERVIS s.r.o.).

Z výše uvedených statistik vyplývá i hlavní charakteristika návštěvníků obce. Dominantní skupinou jdou rodiny s malými dětmi, které přijíždí do obce Lipno nad

Vltavou strávit svou dovolenou aktivně, buď s jízdním kolem, nebo na lyžích. Následující tabulka pak na základě výsledků šetření agentury CzechTourism dokladuje průměrnou denní útratu na jednu osobu během rekreačního pobytu v Lipně nad Vltavou (jedná se v turistickém regionu Šumava o druhou nejvyšší útratu po Č. Krumlově). Je také zřejmé, že vyšší průměrné denní výdaje mají návštěvníci vždy v zimní sezóně.

**Tabulka 4 Poměr hostů dle průměrného denního výdaje v obci Lipno nad Vltavou (v %)**

Výše	Letní sezóna (n = 964)	Zimní sezóna (n = 1.000)
do 200 Kč	20,0	0,0
201-500 Kč	24,0	24,0
501-1.000 Kč	50,0	64,0
1.001-2.000 Kč	6,0	10,0
více než 2.001 Kč	0,0	2,0

*Zdroj: CzechTourism: Monitoring návštěvníků v turistických regionech České republiky (2012)*

### 7.3 Projekty obce v oblasti infrastruktury cestovního ruchu

Samotná obec Lipno nad Vltavou v samostatné působnosti či ve spolupráci s partnery připravuje a realizuje investiční projekty zaměřené na podporu rozvoje infrastruktury a služeb cestovního ruchu. Kromě projektů zaměřených na doprovodnou infrastrukturu skiareálu bylo v minulosti připraveno a uskutečněno rovněž množství projektů zaměřených na rozvoj cykloturistiky. Následující tabulka shrnuje vybrané projekty obce, které byly přímo zaměřeny na infrastrukturu cestovního ruchu.

**Tabulka 5 Přehled přímých investičních akcí obce do rozvoje cestovního ruchu**

Projekt	Období realizace	Výše investice (mil. Kč)	Dotace (mil.Kč)	Poskytovatel dotace	Podíl dotace na výdajích (%)
Lyžařský areál Kramolín – lanová dráha „Lipenský Expres“	2001-2002	25,5	5,0	PHARE	19,6
Centrální parkoviště u Lanovky	2003	10,0	6,0	Jihočeský kraj	60,0
Cyklostezka úsek Frymburk-Lipno nad Vltavou – I. etapa	2004-2006	15,0	11,0	SFDI	73,3
Cyklostezka úsek Frymburk-Lipno nad Vltavou – II. etapa	2008-2009	29,4	20,0	SFDI	68,0
Bruslařská dráha	2008-dosud	0,3			
Cyklostezka úsek Lipno nad Vltavou-Lipno hráz	2009-2010	4,6	4,0	Interreg	87,0
Kapitanát	2011	7,0			
Cyklostezka úsek Lipno nad Vltavou - P. Výtoň	2011-2012	22,9	14,0	SFDI	63,4

*Zdroj: Obec Lipno nad Vltavou*



## **8 ROZBOR PROJEKTU A JEHO DOPADŮ**

### **8.1 Investor a jeho činnost v dotčené lokalitě**

Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. byla založena v roce 1999 a po celou dobu své existence sídlí a působí zejména v obci Lipno nad Vltavou, kde se rovněž podílí na odvodu daní do místního rozpočtu. LIPNO SERVIS s.r.o. je jednou z největších jihočeských firem s působností v cestovním ruchu a také jedním z největších subjektů na Lipensku. Dlouhodobě přispívá k socioekonomickému rozvoji oblasti a je také významným zaměstnavatelem v obci Lipno nad Vltavou.

Firma má cca 40 stálých zaměstnanců a až 150 sezónních zaměstnanců (asi 120 instruktorů na sjezdovkách). Roční obrat firmy činí 130 mil. Kč. Služby společnosti využívá jak domácí, tak zahraniční klientela (nejčastěji Holanďané, v posledních letech rovněž Rusové).

#### ***8.1.1 Hlavní rozvojový směr společnosti – Skiareál Lipno***

Rozvoj Skiareálu Lipno představuje pro společnost LIPNO SERVIS s.r.o. již několik let stěžejní podnikatelský směr v rámci portfolia aktivit. V roce 2008 proběhla kompletní modernizace a rozšíření skiareálu, které jsou předmětem posouzení v rámci méj diplomové práce. Zejména díky tomuto projektu se areál dle hodnocení serveru holidayinfo.cz přeměnil do podoby jednoho nejlepších českých lyžařských středisek (4.-5. místo mezi více než 130 skiareály v zemi). Skiareál Lipno je dnes (především díky investici do jeho modernizace a rozšíření) areálem zaměřeným především na cílovou skupinu rodin s dětmi a začínající až pokročilé lyžaře. Klientela skiareálu pochází především z ČR. Skiareál disponuje sjezdovkami vhodnými pro děti, ale také pro handicapované lyžaře – např. mírná a široká sjezdovka Jezerní.

Po dokončení projektu, během zimní sezóny 2008/2009, došlo ke zvýšení návštěvnosti lipenského skiareálu o 90 % a posílení vlivu zimní sezóny, která se tak stala dominantním turistickým obdobím v oblasti dolního Lipenska. Zásadním způsobem tato investice pomohla zvýšit návštěvnost turistické destinace Lipensko v původně poměrně nenápadné zimní sezóně. Úspěšnost projektu korunovalo získání prestižního ocenění Nejlepší investice roku 2008 v rámci prestižní soutěže TOP INVEST. Současná

kapacita lanových drah dnes dosahuje 11 tis. osob/hodinu, přičemž průměrně v zimní sezóně (95-120 dnů) se v areálu pohybuje až 5 tis. osob.

### **8.1.2 Další aktivity investora v obci Lipno nad Vltavou a na Lipensku**

Kromě péče o hlavní podnikatelský směr společnost s cílem vytvářet komplexní, provázané a na aktuální potřeby hlavních cílových skupin reagující nabídku služeb, vyvíjí v obci Lipno nad Vltavou a spádovém území i řadu dalších aktivit. Jejich přehled je uveden níže. Řada služeb je sdružena v rámci nabídky tzv. Active parku Lipno, který navíc nabízí možnost využití řady slev v rámci Lipno Card.

LIPNO SERVIS s.r.o. provozuje mimo Skiareál Lipno také lyžařskou školu (kapacita až 700 žáků/den), prodejnu Intersport, půjčovnu vybavení Intersport Rent, obhospodařuje kemp Lipno, místní lanový park, bike park a vodní ráj Aquaworld. Za velmi pozitivní lze uvést podporu projektu Lipno bez bariér, v rámci kterého je pořádán Den s handicapem. Zároveň je možné si vypůjčit mono ski, sluchové soupravy, hand bike či elektro čluny.

Společnost spolupracuje s firmami Lipensko, s.r.o. a Stezka korunami stromů Lipno, s.r.o. na rozvoji nabídky infrastruktury a služeb cestovního ruchu v obci i celém území Lipenska. Zástupci společnosti se rovněž aktivně účastní jednání valných hromad SLO. Pro zástupce obcí SLO rovněž připravují celou řadu podkladů na jejich jednání, iniciují společné projekty SLO v oblasti cestovního ruchu a připravují pro občany obcí SLO zvýhodněné nabídky na využití služeb firmy. LIPNO SERVIS s.r.o. ve spolupráci s obcí dále udržuje běžkařské stopy o délce více než 23 km.

## **8.2 Analýza posuzovaného projektu a jeho vlivů na destinaci**

### **Stručný pohled do historie Skiareálu Lipno**

Skireál Lipno vznikl původně jako Skiareál Kramolín již na počátku třetího milénia. V letech 2001 – 2003 se společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. podařilo prostřednictvím vybudování technického zasněžování, modernizace vleků, zavedení čipového odbavovacího systému, instalace komplexního informačního systému a dalších rozvojových investic a opatření ve Skiareálu Lipno zajistit výborné vstupní podmínky

pro další rozvoj. Kvalita skiareálu se tak výrazně zlepšila a lyžařské středisko se postupně začalo čím dál více dostávat do povědomí lyžařů nejen z Jihočeského kraje. Největší investici však umožnila teprve možnost čerpání finančních prostředků ze SF EU v programovacím období 2007 – 2013.

### **Projekt „Skiareál Lipno – regionální zimní centrum“**

V roce 2008 byla společností LIPNO SERVIS s.r.o. ve spolupráci s externími poradci připravena žádost o dotaci na realizaci projektu „Skiareál Lipno – regionální zimní centrum“. Žádost byla předložena v rámci 2. výzvy pro předkládání projektových žádostí do oblasti podpory 3.1 ROP. Žádost byla úspěšná a fyzická realizace projektu mohla být zahájena počátkem léta stejného roku.

Ještě v přípravné fázi projektu bylo nejprve navrženo a posouzeno několik investičních variant řešení komplexní modernizace Skiareálu Lipno lišících se zejména investiční náročností. Na základě hodnocení ekonomické a provozní efektivity takto navrhovaných řešení a jejich celkového přínosu z hlediska dalšího rozvoje Skiareálu Lipno potom byla ve spolupráci s oslovenými externími konzultanty v oblasti rozvoje lyžařských areálů (specialisté na inženýrskou činnost, návrhy řešení a zpracování projektové dokumentace pro lyžařské areály, potenciální dodavatelé dopravních zařízení a dalších technologií pro skiareály) zvolena finální investiční varianta, na kterou bylo požádáno o poskytnutí dotačních prostředků z ROP NUTS II Jihozápad. Před zahájením realizace vlastní investice bylo potřeba vybrat dodavatele. To nebyl z hlediska administrativní náročnosti a rovněž z hlediska dostupnosti potenciálních dodavatelů jednoduchý úkol. Na vítězného uchazeče následně byl kladen velký tlak z hlediska rychlosti provedení vlastní stavby a dodávek.

Následující tabulka shrnuje základní údaje k projektu „Skiareál Lipno – regionální zimní centrum“ a zdrojům jeho financování.

**Tabulka 6 Základní parametry projektu Skiareál Lipno – regionální zimní centrum**

<b>Název projektu</b>	Skiareál Lipno - Regionální zimní centrum
<b>Typ projektu</b>	Výstavba/ rekonstrukce sportovně-rekreační vybavenosti
<b>Zdroje financování</b>	Regionální operační program NUTS II Jihozápad Oblast podpory 3.1 Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu, II. výzva Financování: - 46 % celkových nákladů (dotace ROP) - 54 % celkových nákladů (vlastní zdroje - bankovní úvěr)
<b>Termín realizace projektu</b>	07/2008-12/2008
<b>Celkové náklady projektu (v Kč vč. DPH)</b>	232 047 572,00
<b>Popis projektu</b>	Obsahem projektu bylo rozšíření, modernizace a zkvalitnění nejvýznamnějšího zařízení CR v Jihočeském kraji pro zimní sezónu. Projekt zahrnoval: - Vybudování nové 4sedačkové lanové dráhy (LD) na sjezdové trati Jezerní (A2-LD4) - Vybudování nové 4sedačkové LD na sjezdové trati Střecha (C-LD4) - Vybudování 2sedačkové LD na sjezdové trati Promenádní (B-LD2) - Rozšíření technického zázemí Skiareálu Lipno: a) posílení systému zasněžování na dvojnásobný výkon b) pořízení sněžné rolby c) pořízení víceúčelového stroje s příslušenstvím d) pořízení doplňkových a ochranných prvků Skiareálu
<b>Zdroj financování</b>	ROP
<b>Konkretizace zdroje</b>	Oblast podpory 3.1
<b>Typ podpory</b>	RIP

Zdroj: LIPNO SERVIS s.r.o.

Pro následný provoz a celkovou atraktivitu a konkurenceschopnost Skiareálu Lipno je rovněž podstatné, že přímo u lanových drah je velké bezplatné parkoviště a kompletní zázemí služeb pro lyžaře (v sezóně 2012/2013 bylo rozšířeno o další parkovací místa). Na parkovišti jsou i dvě alpské restaurace, Apres skibary a supermarket TIP pro rychlý nákup základních potravin. Nedaleko je i nová víceúčelová sportovní hala (bowling, tenis, squash) a wellness centrum. Po modernizaci Skiareálu Lipno se z něj stal velmi kvalitní lyžařský areál, čemuž odpovídá i výše uvedené hodnocení skiareálu podle nezávislé kategorizace českých lyžařských středisek na holidayinfo.cz. Skiareál Lipno je v rámci kategorizace zimních lyžařských středisek zařazen do kategorie 5\* středisek<sup>6</sup>.

Ideální dostupnost obce a skiareálu zajišťuje jak v letní, tak v zimní sezóně trasa České Budějovice – Kaplice – Dolní Dvořiště – Vyšší Brod – Loučovice – Lipno nad Vltavou. V zimní sezóně je vypravován vlakový spoj ČD Yetti, který je v provozu každoročně od prosince do konce března. O víkendech mohou turisté využít v ranních a odpoledních

<sup>6</sup> 6\* středisko se v ČR nachází pouze jedno – Skiareál Špindlerův Mlýn.

hodinách návazného ski busu, který zajišťuje přímé spojení mezi železniční stanicí a ski areálem. Jinak činí docházková vzdálenost přibližně 2 km. Při nákupu jízdních dokladů mají cestující nárok na 30% slevu při zakoupení ski pasu ve Skiareálu Lipno, při zakoupení skupinových jízdenek mohou obdržet bezplatně vouchery. V zimní sezóně jezdí v obci Lipno nad Vltavou dva ski busy, které zdarma přepravují návštěvníky do lyžařského areálu, ale i mezi dalšími zařízeními cestovního ruchu (např. Aquaworld, sportovní hala).

### **Cílové skupiny projektu**

Hlavní cílovou skupinou Skiareálu Lipno jsou rodiny s dětmi. Dalšími významnými segmenty návštěvníků areálu jsou školy (výcvikové pobyty – zima, léto, školy v přírodě, vzdělávací environmentální pobyty), sportovní oddíly a skupiny mladých lidí se zájmem o sport, zdravotně handicapovaní zájemci o lyžování (program Lipno bez bariér), uživatelé bikeparku, zájemci o travní lyžování (grasski), pasanti a ostatní turisté (např. výhradně cykloturisté, pěší nebo lyžaři). Podrobnou segmentaci cílových skupin projektu jsem shrnul do tabulky v příloze diplomové práce.

Z hlediska výše příjmů a zdrojové destinace lze všechny cílové skupiny skiareálu zařadit do kategorie tzv. „střední a nižší příjmová skupina“ a většinově pocházející „ze spádové oblasti regionu jižních Čech a České republiky“. Každá skupina má svá specifika a dopady realizace projektu se na ní promítají jiným způsobem.

### **Naplnění podmínek programu ROP jako spolufinancujícího zdroje**

Projekt Skiareál Lipno – regionální zimní centrum díky kvalitnímu managementu nezaznamenal při své realizaci (jak z pohledu provádění stavby a zajištění dodávek, tak z pohledu dodržení podmínek dotačního programu) žádné větší problémy či nedostatky. Splnění základních podmínek příjemců dotace z ROP NUTS II Jihozápad z konkrétního pohledu projektu Skiareál Lipno – regionální zimní centrum shrnuje tabulka v příloze.

## **8.3 Širší souvislosti projektu pro rozvoj obce a celé oblasti**

Modernizace a rozvoj Skiareálu Lipno přispěly k potvrzení profilace obce Lipno nad Vltavou a regionu Lipenska jako významné republikové destinace cestovního ruchu a současně významné lyžařské oblasti. Rozvoj Skiareálu Lipno a plánování jeho dalšího

rozvoje také umožňuje investorům držet krok s rozvojem blízkých rakouských příhraničních lyžařských areálů. Ze socioekonomického pohledu je pro celou oblast dolního Lipenska velmi důležitá (a to i z pohledu ČR a Jihočeského kraje) právě přítomnost dalších příhraničních rakouských lyžařských areálů. Jak areál Sternstein, tak areál Hochficht se během posledního desetiletí masivně modernizují a rozšiřují. Reagují tak na rostoucí zájem české lyžařské klientely o lyžování na Lipensku. Stávají se tak pro Skiareál Lipno stále větší konkurencí, na kterou musí česká strana reagovat.

### **Vytváření komplexní destinace na úrovni obce a dolního Lipenska**

Lokalita samotného Lipna nad Vltavou a jejího spádového území (vymezeného pro potřeby této práce jako území obcí Frymburk a Přední Výtoň) již dnes disponuje širokou paletou infrastruktury cestovního ruchu, která je vytvářena v dlouhodobém zájmovém konceptu rozvoje obce a celého území. Níže jsem se pokusil shrnout přehled nabídky infrastruktury a služeb cestovního ruchu, kterou lokalita Lipna nad Vltavou a dolního Lipenska disponuje:

- ✓ modernizovaný Skiareál Lipno s 8,3 km sjezdovek, 3 čtyřsedačkovými lanovkami, 2 skikrosovými dráhami;
- ✓ dětské lyžařské výukové hřiště Foxpark (největší hřiště v ČR);
- ✓ nástup do zimních běžeckých tras prostřednictvím zimního provozu lanové dráhy (k dispozici téměř 40 udržovaných běžkařských tratí);
- ✓ bike park, s využitím letního provozu lanové dráhy a tratí vedených po Jezerní sjezdovce;
- ✓ bobová dráha Lipno Slade s celoročním provozem;
- ✓ přístup k cykloturistickým trasám a trasám pro pěší prostřednictvím letního provozu lanové dráhy - velké množství značených cyklistických tras vedoucích k velmi atraktivním výletním cílům (např. Vítkův Hrádek, vodní elektrárna Lipno ad.);
- ✓ lanové centrum se dvěma skluzavkami a několika okruhy rozmanité obtížnosti;
- ✓ travnatá hrací plocha (udržovaná) o rozměrech cca 50x100 m, místo pro šapito umožňující letní kulturní a zábavní program a pořádání jednorázových akcí;

- ✓ nástup na Lipenskou cyklo / in-line pobřežní stezku (hráz Lipenského jezera – Frymburk a hráz Lipenského jezera – Přední Výtoň o celkové délce cca 20 km);
- ✓ nástup na nejdelší přírodní ledovou bruslařskou dráhu (Lipno nad Vltavou - Přední Výtoň, - Frymburk o délce cca 12 km);
- ✓ Aquaworld, Marina Lipno (půjčování lodí, plachetnic apod.), wellness centrum Frymburk, veřejné pláže a aktivity na pobřeží jezera;
- ✓ Několik dětských koutků s až celodenním hlídáním nabízející program pro děti.

Významným (výhledově) synergickým prvkem v kontextu rozvoje cestovního ruchu na Lipensku je také připravovaný projekt Šumavských elektrických drah (ŠED), který kromě skutečnosti, že značným způsobem přispěje k zvýšení životní úrovně obyvatel v oblasti Šumavy, umožní v případě napojení na oblast Lipenska využití tamních ubytovacích kapacit i v průběhu zimní sezóny a zvýší tím jejich ekonomickou efektivitu. Skiareál Lipno má být dokonce jednou z plánovaných zastávek systému ŠED.

#### **Širší územní dopady projektu**

Dle Regionální inovační strategie Jihočeského kraje (2010) nepatří Jihočeský kraj ke strategicky aglomeračním ani průmyslovým centrům evropského významu. Na základě stávající situace a dlouhodobých vývojových trendů byl však vyhodnocen jednoznačný rozvojový potenciál Jihočeského kraje v mimo jiné i cestovní ruch. Pro tento segment ekonomiky region disponuje kvalitními výchozími předpoklady (přírodní podmínky, významné památky kulturního dědictví, sportovní a kulturní nabídka, zachovalé životní prostředí, výhodná poloha a jiné), které současně generují předpoklady pro jeho další rozvoj a pozitivní vliv na růst přímo souvisejících odvětví (doprava, stavebnictví, kultura, obchod, sport ad.). Celá oblast Lipenska a obec Lipno nad Vltavou potvrzují jednoznačně existenci výše uvedeného potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu.

V níže uvedené tabulce jsem se pokusil shrnout některé významné souvislosti, které přináší rozvoj Skiareálu Lipno z hlediska územního rozvoje celé destinace Lipenska.

**Tabulka 7 Shrnutí územních dopadů a širších souvislostí projektu**

Dopad / souvislost	Podrobnější popis a souvislosti v kontextu projektu
Dosažení statutu turistické destinace regionálního / nadregionálního významu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lipensko se vyprofilovalo do turistické destinace s rostoucí úrovní vybavenosti a služeb</li> <li>Hledání a využívání synergií rozvoje zimní a letní sezóny (s dopadem na rozvoj mimosezóny)</li> <li>Rapidní nárůst návštěvnosti (zejména v souvislosti s rozvojem skiareálu v rámci projektu podpořeného z ROP)</li> </ul>
Synergie s aktivitami a projekty v území a jejich využívání	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití a zefektivnění dosavadních výstupů rozvoje Skiareálu Lipno ve prospěch rozvoje cestovního ruchu v destinaci <ul style="list-style-type: none"> <li>Využití areálu sjezdovek pro potřeby bikeparku v letní sezóně a mimosezónách</li> <li>Napojení na Lipenskou kartu, spolupráce se Stezkou v korunách stromů ad.</li> </ul> </li> <li>Další rozšíření infrastruktury cestovního ruchu v oblasti a zvýšení jejího využití (vč. zvýšení využití infrastruktury provozované dalšími subjekty)</li> </ul>
Propojení oblasti dolního Lipenska (obcí) zimní nabídkou pro cestovní ruch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizace projektu vytvořila předpoklady pro následné rozvojové kroky dle dlouhodobé koncepce investora a obce Lipno nad Vltavou - vznik komplexní lyžařské oblasti Lipno nad Vltavou – Frymburk</li> <li>Dosažení cílů v tomto ohledu neznamena pak jen přínos pro tyto dvě obce, ale prakticky pro celé Lipensko (území SLO)</li> </ul>
Dopad na rozvoj mimosezónních období	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozvoj skiareálu přinesl a dále přináší velice silné a unikátní využití skiareálu i v mimozimním období (zejména jde o využití ze strany cyklistů - bikepark, travních lyžařů - grasski, pěších turistů – napojením např. na lanové centrum, centrální parkoviště, ubytovací a stravovací kapacity, nabídku vodních sportů)</li> </ul>
Přilákání nových typů cílových skupin do regionu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velký dopad projektu lze spatřovat rovněž v orientaci na nové cílové skupiny zajímavé z pohledu dalšího rozvoje celé oblasti i celého Jihočeského kraje: děti/školy, handicapovaní návštěvníci a bike + grasski uživatelé</li> </ul>
Sociálněekonomický rozměr	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt jednoznačně přispívá k prodloužení sezóny a s tím spojený vyšší předpoklad vytíženosti kapacit a služeb</li> <li>Synergické využívání těchto kapacit a služeb a současně i jejich propojování pak umožňuje realizovat v celém území diverzifikovanou, ale přesto z pohledu hlavní cílové skupiny destinace (tuzemský návštěvník - rodiny s dětmi) rozumnou cenovou strategii</li> </ul>
Propagace destinace, marketingové přínosy a PR oblasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>velkým přínosem projektu (rovněž díky mimosezónnímu programu, který je realizován v rámci skiareálu) je příspěvek pro zatraktivnění a zviditelnění celého Lipenska a celého Jihočeského kraje jako významných turistických destinací, které „mají co nabídnout“</li> </ul>

*Zdroj: vlastní úvaha*

## 8.4 Posouzení konkurenceschopnosti turistiky Lipenska

Jak již bylo naznačeno výše, cílem obce a subjektů zapojených do rozvoje cestovního ruchu Lipenska, je dosažení statutu celoročně fungující a konkurenceschopné turistické destinace. To znamená nejen funkční hlavní letní a zimní sezónu, ale rovněž odpovídající vytížení kapacit v mimosezónách. V následující tabulce jsem se na základě



dostupných informací pokusil zhodnotit základní rozvojový potenciál Lipenska z hlediska konkurenceschopnosti celoročního cestovního ruchu. Z tabulky je zřejmé, že oblast Lipenska se vyznačuje celou řadou konkurenčních výhod, které při jejich správném uchopení a využití umožňují dosažení výše naznačeného cíle.

**Tabulka 8 Zhodnocení konkurenceschopnosti Skiareálu v letní a zimní sezóně**

Oblast nabídky	Hlavní konkurence (alternativní řešení pro cílové skupiny)	Hlavní konkurenční výhody Lipna nad Vltavou / Lipenska ve vztahu k dané oblasti
Zima: lyžování (sjezdové, běžkování)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lyžařské areály Zadov a Špičák</li> <li>Sternstein (Rakousko)</li> <li>Hochficht (Rakousko)</li> <li>Jiné areály v rámci ČR (kvalitou nižší úrovně)</li> <li>Lyžování v jiném pohoří než Šumava</li> <li>Běžkování v západní části Šumavy nebo v oblasti Novohradských hor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jednoznačné zaměření na rodiny s dětmi a začínající lyžaře</li> <li>poměrně široká nabídka běžeckých tras, snahy o jejich další rozvoj včetně přeshraničního rozměru</li> <li>Foxpark – nejmodernější lyžařské výukové hřiště v ČR pro výuku dětí a začátečníků</li> <li>nedávná modernizace skiareálu, která výrazně zlepšila podmínky pro sjezdové lyžování (pohodlí, komplexnost služeb)</li> <li>kompletní zasněžování</li> <li>parkování zdarma</li> <li>komplexní nabídka doprovodných služeb</li> <li>servisní zázemí - špičkové servisní stroje Montana, absolutní špička v oboru – garance kvality, služby – servis přes noc, na počkání, lokalizace přímo ve skiareálu</li> <li>v zimě lokalizace ubytovacích kapacit přímo u skiareálu, poměr kvalita x cena</li> <li>pobytové balíčky obsahující různé služby ostatních poskytovatelů služeb v destinaci</li> <li>v zimě – zázemí a kapacita půjčovny, komplementární služby – Depot, Testovací centrum, všechny služby lokalizovány přímo u nástupní stanice lanovky</li> </ul>
Léto a mimosezóny: cyklo- a pěší turistika, bikepark, travní lyžování	<ul style="list-style-type: none"> <li>areály, které jsou vybaveny podobně jako bikepark Lipno (bikepark Špičák)</li> <li>areály, kde je možné provozovat travní lyžování (v Rakousku např. Gugging, Wiesen, Wilhelmsburg, Rettenbach, Gaal ad. – v příhraniční však nemá travní lyžování zastoupení)</li> <li>areály v ČR, kde je možno provozovat travní lyžování (v lokalitě projektu / na Šumavě neexistuje alternativní nabídka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozsah areálu využitelný pro travní lyžování a pro biky</li> <li>současná rostoucí pozice bikeparku</li> <li>pohodlnost a dostupnost celého areálu pomocí 4sedačkových lanovek</li> <li>budoucí trasa „Závodní“, která bude využitelná po celé léto a mimosezóny pro potřeby travního lyžování i pro potřeby bikeparku</li> <li>široká nabídka doplňkových služeb v okolí, pobytové balíčky s doplňkovými službami</li> <li>v létě lokalizace přímo u cyklostezky a lipenského jezera – široká nabídka (na Lipensku ojedinělá) - půjčovna jachet, elektročlunů a dalších plavidel.</li> </ul>

Zdroj: obec LIPNO SERVIS s.r.o. a vlastní úvaha

Výrobci lanových drah a lyžařských vleků na základě příkladů z jiných evropských zemí a destinací uvádějí, že k efektivnímu provozování lyžařského areálu je nutné zajistit cca 5 tis. stálých ubytovacích lůžek v ubytovacích zařízeních v dané lokalitě, aby lokalita byla z hlediska výtěžnosti cestovního ruchu plně funkční a efektivní. Tento počet je v obci Lipno nad Vltavou dle výsledků výše provedených analýz téměř k dispozici a vzhledem k velikosti skiareálu a celého Lipenska jej lze považovat za dostatečný.

Další tabulka srovnává na základě dostupných informací lůžkové kapacity vybraných horských destinací v ČR a v obci Lipno nad Vltavou. Vzhledem k nadmořské výšce (a mnohdy i dlouhodobější tradici a postavení) ostatních destinací lze v tomto kontextu hovořit o obdivuhodném výsledku tohoto srovnání.

**Tabulka 9 Lůžkové kapacity ubytovacích zařízení vybraných horských destinací ČR (2012)**

<b>Destinace</b>	<b>Počet lůžek (zaokrouhleno na celé tisíce)</b>
Špindlerův Mlýn	cca 10.000
Pec pod Sněžkou	cca 8.500
Harrachov	cca 5.000
Rokytnice nad Jizerou	cca 5.000
Lipno nad Vltavou	téměř 4.000

*Zdroj: obec Lipno nad Vltavou*

## 9 C&B ANALÝZA EFEKTŮ PROJEKTU

Socioekonomickou analýzu vlivů a dopadů projektu jsem provedl v celkem 4 krocích. Údaje ostatních doporučených částí analýzy C&B (viz kapitola 4.2) vycházejí z informací, které jsou již popsány v předcházejících kapitolách praktické části.

Z hlediska metodiky jsem postupoval dle metodických materiálů „Studie proveditelnosti - metodická příručka, Ing. Patrik Sieber, květen 2004“ a „Analýza nákladů a výnosů - metodická příručka, Ing. Patrik Sieber, květen 2004“. Jedná se o materiály, které jsou oficiálně doporučenými metodikami pro zpracování finančního a ekonomického hodnocení projektů předkládaných v rámci výzev pro předkládání žádostí o dotaci v Regionálním operačním programu NUTS II Jihozápad.

### 9.1 Vymezení beneficentů

#### Vymezení všech subjektů reálně dotčených projektem

V následujícím výčtu shrnuji subjekty (beneficienty), kterých se reálně dotkla investice (kromě samotného investora, LIPNO SERVIS s.r.o.). Jedná se o následující subjekty:

- ✓ návštěvníci Skiareálu Lipno (a v letním období Bikeparku Lipno): návštěvníci (rekreanti) z jihočeského regionu a jiných regionů ČR (v případě skiareálu je důležitou cílovou skupinou zejména pražská klientela), zahraniční turisté, místní obyvatelé, sportovní kluby, školy a školní výlety, obyvatelé spádové oblasti - obcí Svazku Lipenských obcí, obyvatelé Č. Krumlova, obyvatelé ČR u významnějších akcí pořádaných v rámci centra, sportovci apod.;
- ✓ obec Lipno nad Vltavou (partner projektu);
- ✓ firma(y) provádějící stavební práce a zajišťující dodávky technologií;
- ✓ pracovníci, kteří obsadí nově vzniklá pracovní místa;
- ✓ podnikatelé v cestovním ruchu v lokalitě projektu (provozovatelé ubytovacích a stravovacích kapacit, sportovní a kulturní nabídky apod.);
- ✓ obyvatelé Jihočeského kraje a Lipenska;
- ✓ ČR (stát).

### **Vymezení subjektů relevantních z pohledu investora a poskytovatele dotace**

Z pohledu žadatele o dotaci (realizátora a investora projektu) jsou pak významní především následující beneficianti:

- ✓ návštěvníci Skiareálu Lipno (a v letním období Bikeparku Lipno): návštěvníci (rekreanti) z jihočeského regionu a jiných regionů ČR (v případě skiareálu je důležitou cílovou skupinou zejména pražská klientela), zahraniční turisté, místní obyvatelé, sportovní kluby, školy a školní výlety, obyvatelé spádové oblasti - obcí Svazku Lipenských obcí, obyvatelé Č. Krumlova, obyvatelé ČR u významnějších akcí pořádaných v rámci centra, sportovci apod.;
- ✓ obec Lipno nad Vltavou (partner projektu);
- ✓ firma(y) provádějící stavební práce a zajišťující dodávky technologií;
- ✓ pracovníci, kteří obsadí nově vzniklá pracovní místa;
- ✓ podnikatelé v cestovním ruchu v lokalitě projektu (provozovatelé ubytovacích a stravovacích kapacit, sportovní a kulturní nabídky apod.);

Z pohledu poskytovatele dotace (Regionální rada regionu soudržnosti NUTS II Jihozápad, která je poskytovatelem dotace ROP NUTS II Jihozápad) pak je pak důležitá následující skupina subjektů:

- ✓ partner projektu;
- ✓ domácnosti;
- ✓ podnikatelské a municipální subjekty;
- ✓ stát (ČR);
- ✓ obyvatelé Jihočeského kraje a Lipenska a ostatní instituce.

### **Výsledný seznam beneficiantů**

Průnikem dvou výše uvedených skupin subjektů, na které má realizace projektu určitý vliv, dostaneme výslednou strukturu beneficiantů projektu, která současně zohledňuje relevanci subjektů z pohledu poskytovatele dotace. Výsledná struktura těchto subjektů je v případě řešeného projektu shodná se seznamem všech beneficiantů.

## 9.2 Klasifikace a finanční vyjádření C&B projektu

### 9.2.1 Definice ocenitelných C&B

Do následující tabulky jsem se pokusil ke konečnému seznamu všech relevantních beneficentů projektu vymezit jejich pozici a definovat dopady (tedy efekty projektu), které jim realizace projektu může přinést nebo naopak ujmout. Všechny socioekonomické náklady a přínosy (C&B) vzniknou z hlediska jejich časového rozložení v provozní fázi projektu. Do tabulky jsou vybrány pouze ty efekty, **kteřé lze kvantifikovat a finančně vyjádřit**. Neocenitelné efekty projektu jsou popsány dále.

**Tabulka 10** Ocenitelné socioekonomické efekty řešeného projektu

Pozitivní/ negativní efekt	Subjekt, kterého se dotýká	Možnost kvantifikace	Souvislost s projektem
Vytvoření nových pracovních míst – přímá pracovní místa	Investor, místní obyvatelé, místní podnikatelé	Kvantifikovatelný / ocenitelný	Přímá
Vytvoření nových pracovních míst – indukovaná pracovní místa	Investor, stát, místní obyvatelé, místní podnikatelé, obce na Lipensku	Kvantifikovatelný / ocenitelný	Nepřímá
Zvýšení atraktivity území / Rozvoj cestovního ruchu	Investor, stát, region, obce, ostatní podnikatelé	Kvantifikovatelný / ocenitelný	Přímá
Újma na tržbách z realizované vlastní podnikatelské činnosti (skiareály ve spádové oblasti - Špičák, Zadov, Hochficht, Sternstein)	Subjekty podnikající v cestovním ruchu	Kvantifikovatelný / ocenitelný	Nepřímá
Zvýšené příjmy ostatních podnikatelů v oblasti cestovního ruchu v lokalitě (město, popř. ORP)	Ostatní místní podnikatelé podnikající v cestovním ruchu v destinaci	Kvantifikovatelný / ocenitelný	Nepřímá

*Zdroj: vlastní šetření za využití podkladů LIPNO SERVIS s.r.o.*

### 9.2.2 Převod ocenitelných Cost & Benefits na hotovostní toky

V následující tabulce uvádím ocenitelné socioekonomické efekty projektu včetně jejich zdůvodnění a převedení na hotovostní toky. Pro převod jsem využil jak metodu stínových cen, tak metodu náhražkových trhů. Pro některé posuzované efekty existují i samostatné, již zavedené metodiky pro převedení jejich dopadů na hotovostní toky plynoucí z realizace projektu (např. metodika ROP Moravskoslezsko pro stanovení hodnoty úspor státu při vytvoření nového stálého pracovního místa).

**Tabulka 11 Finanční vyjádření socioekonomických efektů projektu**

Socioekonomický efekt projektu	Ocenění (převod na hotovostní tok)
<p>Vytvoření nových pracovních míst – přímá pracovní místa (úspora státu)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Díky projektu vzniklo celkem 16 nových přímých pracovních míst (všechna místa v rámci střediska Skiareál Lipno)</li> <li>- Ocenění obsazení nových pracovních míst prostřednictvím snížení nákladů státu na nezaměstnané vychází z metodiky pro ocenění těchto přínosů dle MPSV a dle metodiky ROP Moravskoslezsko a činí roční přínos ve výši 260 500 Kč (pro kategorii odpovídající vzdělání „střední bez maturity“)</li> <li>- <b>Výsledný finanční efekt tohoto přínosu pak činí: 4 168 tis. Kč ročně</b></li> </ul>
<p>Vytvoření nových pracovních míst – indukovaná pracovní místa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fakt vzniku indukovaných pracovních míst díky investici do projektu Skiareál Lipno – regionální zimní centrum byl potvrzen na základě výsledků nezávislé studie, kterou zpracoval tým odborníků na Vysoké škole hotelové v Praze (viz: KVANTIFIKACE EKONOMICKÉHO EFEKTU Z INVESTIC DO ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU VŠH, 2010 – <a href="http://vsh.cz/pool/file/sbornikkvant.pdf">http://vsh.cz/pool/file/sbornikkvant.pdf</a>, strany 44-46, a prezentace na <a href="http://vsh.cz/cz/vysledky-projektu-wd-37-07-2-prezentovany-na-lipensku-cl554.html">http://vsh.cz/cz/vysledky-projektu-wd-37-07-2-prezentovany-na-lipensku-cl554.html</a>)</li> <li>- Dle této studie lze konstatovat, že 1.000 lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních má vliv na vytvoření 460 dodatečných pracovních míst. V obci Lipno nad Vltavou je v současné době 4.725 lůžek v hromadných a individuálních ubytovacích zařízeních, která přispěla k vytvoření zhruba 2.170 dodatečných pracovních míst v terciárním sektoru. Vzhledem k vysokému podílu počtu lůžek v apartmánových bytech a relativně vysokému podílu počtu přistýlek je počet reálně vytvořených pracovních míst podle kvalifikovaného odhadu zhruba <b>o 30 % nižší, tj. cca o 652 míst</b> méně. Celkový počet pracovních míst vytvořených v terciárním sektoru národního hospodářství – tedy ve službách – která jsou vázána na lůžka v ubytovacích zařízeních v obci Lipno nad Vltavou, lze odhadovat ve výši zhruba 1.521 pracovních míst</li> <li>- Dalším faktorem, který výrazně ovlivňuje zaměstnanost v cestovním ruchu, je sezónnost. Sezónní faktory významně ovlivňují ubytovací a stravovací zařízení, méně zasaženi jsou dopravci. Specifikem zaměstnanosti v cestovním ruchu jsou i rozdílné úrovně kvalifikace, protože v cestovním ruchu pracují jak lidé, kteří dosáhli pouze základního vzdělání, tak vysokoškolské odborníci. Tato skutečnost ovlivňuje i výši průměrných mezd, která je odhadována průměrně o 20-25 % nižší než v průmyslových odvětvích.</li> <li>- Dle informací poskytnutých samotnou obcí Lipno nad Vltavou bylo díky realizaci projektu vytvořeno více než 700 indukovaných pracovních míst</li> <li>- Pro posouzení v rámci výpočtů v mé diplomové práci jsem tento údaj ponížil na hodnotu 50 indukovaných pracovních míst.</li> <li>- <b>Výsledný finanční efekt tohoto přínosu pak činí: 13,025 mil. Kč ročně</b></li> </ul>

<p>Zvýšení atraktivit území / Rozvoj cestovního ruchu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocenění jsem provedl dle metodiky pro ocenění C&amp;B v rámci ROP Moravskoslezsko</li> <li>- Do daného efektu lze zahrnout pouze záměry, které přilákají do regionu nové turisty nebo prodlouží dobu jejich pobytu v regionu díky rozšíření nebo zkvalitnění služeb stávajícího nebo nového zařízení (atraktivit) – projekt (v případě, že v důsledku projektu dojde k prodloužení délky pobytu turistů v regionu, lze očekávat také zvýšení jejich útrat za jiné služby cestovního ruchu, než za služby poskytované v rámci projektu - kalkulované ve finanční analýze).</li> <li>- Dle této metodiky lze hodnotit tento druh přínosu prostřednictvím kritéria „průměrná doba prodloužení pobytu turistů v regionu (v dnech/osobu) x počet turistů, u kterých dojde k prodloužení pobytu v regionu díky projektu (v osobách/rok)“</li> <li>- V případě ubytovací infrastruktury a sportovně-rekreační infrastruktury se tyto efekty oceňují částkou 100,- Kč na jeden den a jednoho návštěvníka</li> <li>- Pokud výše uvedené předpoklady promítneme do poptávkového scénáře dosaženého díky realizaci projektu (tj. projektem již skutečně dosažené výsledky – nárůst návštěvnosti o více než 100 % v prvním roce po dokončení projektu, resp. o dalších více než 13 % v roce následujícím), dostaneme po přepočtu na osobo/dny jednorázové roční přínosy ve výši min. <b>10 mil. Kč v prvním roce, 1,3 mil. Kč v dalším roce</b> (do dalších let lze vzhledem ke kapacitě skiareálu, ale i předpokládaným dalším rozvojovým aktivitám předpokládat spíše pozvolný nárůst v řádu max. stovek tisíc Kč ročně)</li> </ul>
<p>Újma na tržbách z realizované vlastní podnikatelské činnosti (skiareály Špičák, Zadov, Hochficht, Sternstein)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jedná se o socioekonomický náklad, tj. „újmu konkurenci“, tzn. uvedeným provozovatelům obdobné infrastruktury ve spádové oblasti (jedná se zejména o ztrátu tržeb z lyžařů, kteří využijí nabídky Skiareálu Lipno na úkor ostatních skiareálů, a to včetně dodatečných útrat v místě pobytu)</li> <li>- Kalkulace je provedena procentuálním vyjádřením podílu na přínosech pro Skiareál Lipno a poměrně je promítnuta vzhledem ke všem 4 zvažovaným ovlivněným subjektům</li> <li>- <b>Výsledný dopad tedy v kumulované podobě činí cca 2,8 mil. Kč ročně</b></li> </ul>
<p>Zvýšené příjmy ostatních podnikatelů v oblasti cestovního ruchu v lokalitě (město, popř. ORP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt bude současně mít i pozitivní vliv na další podnikatele v cestovním ruchu, kteří působí v regionu (poskytovatelé služeb cestovního ruchu – poskytovatelé ubytování, restauratéri a provozovatelé další nabídky v regionu – např. provozovatelé kulturní a historické nabídky, ale i drobní živnostníci, prodejci a poskytovatelé služeb, které nesouvisí s cestovním ruchem)</li> <li>- Tyto skutečnosti jsou opět prokázány mimo jiné ve výše uvedené studii při VŠH v Praze</li> <li>- Je reálné očekávat, že díky realizaci projektu bude takto pozitivně ovlivněno ekvivalentních min. cca 20-30 podnikajících subjektů na Lipensku (spíše opatrný předpoklad)</li> <li>- <b>Kalkulováno je s přínosem průměrným – ve výši 50 tis. Kč na tržbách každého subjektu ročně, tj. celkem cca 1,5 mil. Kč ročně</b></li> </ul>

Zdroj: vlastní šetření za využití podkladů LIPNO SERVIS s.r.o.

V následující tabulce jsem pak shrnul finanční vyjádření socioekonomických přínosů projektu pospaných výše.

**Tabulka 12 Shrnutí výpočtu ocenitelných socioekonomických efektů projektu**

<b>C&amp;B</b>	<b>JEDNOTKA</b>	<b>POČET JEDNOTEK</b>	<b>OCENĚNÍ JEDNOTKY</b>	<b>ROČNÍ VÝSLEDEK OCENĚNÍ</b>
Vytvoření nových pracovních míst – přímá pracovní místa	Místo	16	260 500,00	4 168 000,00
Vytvoření nových pracovních míst – indukovaná pracovní místa	Místo	50	260 500,00	13 025 000,00
Zvýšení atraktivity území / Rozvoj cestovního ruchu	osoboden	20 000	100,00	10 000 000,00 (rok 1) 1 300 000,00 (rok 2)
Újma na tržbách z realizované vlastní podnikatelské činnosti (skiareály Špičák, Zadov, Hochficht, Sternstein)	Skiareál	4	700 000,00	- 2 800 000,00
Zvýšené příjmy ostatních podnikatelů v oblasti cestovního ruchu v lokalitě (město, popř. ORP)	Subjekt	30	50 000,00	1 500 000,00
<b>Celkem výsledný roční socioekonomický tok</b>				<b>25 893 000,00 (rok 1)</b> <b>17 193 000,00 (rok 2)</b>

*Zdroj: vlastní šetření za využití podkladů LIPNO SERVIS s.r.o.*

### **9.3 Zhodnocení kritériálních ukazatelů analýzy C&B**

Na základě výsledných hodnot těchto socioekonomických toků by mělo být nyní provedeno posouzení pomocí kritériálních ukazatelů analýzy C&B. Vzhledem k faktu, že z důvodů ochrany údajů společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. není možné použít oficiální údaje týkající se struktury a výše nákladových a výnosových položek firmy související přímo s realizací a výnosností posuzovaného projektu, provedu v této části pouze slovní shrnutí k výsledným hodnotám jednotlivých kritériálních ukazatelů. Výsledky jsou však pravdivé, pouze nelze uvést konkrétní datovou základnu pro jejich výpočet. Pro výpočet hodnot kritériálních ukazatelů byla využita **diskontní sazba stanovená poskytovatelem dotace ve výši 5 %**. Referenční období pro hodnocení činí **10 let** a je rovněž stanoveno poskytovatelem.

**Současná hodnota (PV) dosahuje hodnoty 330 mil. Kč.** Investiční projekt je z pohledu tohoto ukazatele přijatelný, pokud jeho hodnota je větší než počáteční výdaje. Podmínka je v případě projektu splněna a projekt je z hlediska hodnoty ukazatele PV přijatelný.



**Čistá současná hodnota projektu (NPV) činí cca 133 mil. Kč.** Investiční projekt je z pohledu tohoto ukazatele přijatelný, pokud jeho hodnota je větší nebo rovna nule. Podmínka splněna a projekt je z hlediska hodnoty ukazatele NPV přijatelný. Tento výsledek finanční analýzy lze považovat za velmi pozitivní, a to zejména s ohledem na velmi vysokou hodnotu počáteční investice a poměrně krátké referenční období pro posuzování rentability finančních toků (10 let)

**Ukazatel vnitřní ekonomické výnosové procento (ERR) dosáhl hodnoty 11,47 %.** Investiční projekt je přijatelný, pokud vypočtená hodnota IRR (v tomto případě ERR, tedy vnitřní výnosové procento z ekonomických toků projektu) je vyšší než stanovená diskontní sazba. Ta je pro potřeby výpočtů v rámci tohoto projektu stanovena ve výši 5%, projekt tedy splňuje uvedenou podmínku a je i z pohledu ukazatele ERR přijatelný.

**Index rentability (NPV/I) je ukazatel, který vyjadřuje podíl současné čisté hodnoty projektu na hotovostním roku nultého období.** V případě řešeného projektu vychází, že cca 0,67 Kč čistého diskontovaného přínosu projektu připadá na 1 investovanou Kč. Projekt je přijatelný v případě, že je hodnota tohoto ukazatele kladná. V daném případě je tato podmínka splněna a projekt je z pohledu ukazatele NPV/I přijatelný.

**Doba návratnosti (DN) vyjadřuje dobu, která je zapotřebí k tomu, aby se kumulované předpokládané hotovostní toky projektu vyrovnaly počáteční investici.** V našem případě jsou finanční výpočty projektu kalkulovány na období 10 let a doba návratnosti kalkulovaná z finančních toků činí 8 let. Doba potřebná k vyrovnání přínosů projektu a počáteční investice je tedy kratší než předpokládaná doba životnosti projektu a ten je tedy z pohledu doby návratnosti přijatelný.

## **9.4 Popis hůře ocenitelných či neocenitelných vlivů projektu**

### **9.4.1 Příklady dalších pozitivních vlivů**

Z pohledu investora a provozovatele Skiareálu Lipno lze díky realizaci projektu hovořit o přínosech v podobě rozšíření zimní sezóny. Ta generuje zvýšení využitelnosti a výtěžnosti skiareálu především v zimním období. Pozitivní dopady měl však projekt i na posílení mimosezónních období a umožnil rozvoj celoroční vytíženosti kapacit.

Z níže uvedené tabulky je jednoznačně patrný každoroční nárůst vytíženosti Skiareálu Lipno. Výjimkou je pouze sezóna 2006/2007, kdy byly extrémně špatné sněhové podmínky. V této době byla rovněž velmi citelná absence celkového systému zasněžování ve skiareálu. Zcela zásadním přínosem z hlediska poptávky a její výše však byla právě realizace I. etapy celkového rozvoje Skiareálu Lipno, tedy projektu podpořeného z ROP NUTS II Jihozápad. Díky výstupům tohoto projektu došlo k více než stoprocentnímu nárůstu návštěvnosti celé destinace v zimním období.

**Tabulka 13** Vývoj návštěvnosti Skiareálu Lipno 2003 - 2010

Sezóna	Celková návštěvnost („lyžařodny“)	Roční změna (v %)
2003/2004	74 136	-
2004/2005	102 239	+ 37,91%
2005/2006	105 340	+ 3,03%
2006/2007	23 924	- 87,29%
2007/2008	83 134	+ 247,49%
2008/2009	180 025	+ 116,55%
2009/2010	205 083	+ 13,92%

Zdroj: LIPNO SERVIS s.r.o.

Modernizace Skiareálu Lipno přinesla **řadu nových (přímých i indukovaných) pracovních míst**, díky kterým se společnost LIPNO SERVIS s.r.o. také zařadila mezi největší zaměstnavatele na Lipensku.

Jedním z klíčových dopadů realizace projektu byl rovněž **nárůst spokojenosti klientely** (cílových skupin a jejich jednotlivých segmentů) s kvalitou pobytu v lokalitě a rozsahem nabízených služeb. Ten se velmi pravděpodobně odrazil v dalších efektech, jakými jsou především:

- ✓ vyšší procentuální zastoupení **vícedenních návštěvníků** v celé lokalitě (dlouhodobější pobyty a s tím spojené vyšší útraty v destinaci);
- ✓ další zvýšení návštěvnosti skiareálu a využitelnosti další nabídky lokality a s tím související **nárůst tržeb ostatních dotčených subjektů**;
- ✓ **nárůst vytíženosti nových i stávajících ubytovacích kapacit** v obci a na Lipensku (provázený dalším nárůstem tržeb z provozu těchto zařízení);

- ✓ **zvýšení příjmů dalších provozovatelů služeb v cestovním ruchu** (stravovací zařízení, půjčovny sportovního vybavení, Aquaworld Lipno nad Vltavou apod.)

I při všech výše zmíněných pozitivěch však nelze přehlédnout skutečnost, že Skiareál Lipno jako centrum zimních sportů má pouze **tříměsíční období na finanční zajištění své činnosti**, a že zima bez sněhu a mrazů pro něj může znamenat zcela zásadní propad na straně provozních příjmů. Situace je příznivější pro ubytovací zařízení, wellness centra, aquaparky atd., jež mohou výrazně profitovat a zvyšovat výtěžnost i v letní sezóně. Trvalým problémem pro všechny podnikatelské subjekty v obci, ale i v jejím okolí, **zůstávají jarní a podzimní měsíce, kdy je návštěvnost turistů velmi nízká.**

Z dále uvedené tabulky jsou pak zřejmé přínosy modernizace a rozšíření Skiareálu Lipno na výtěžnost cestovního ruchu v obci Lipno nad Vltavou. I přes pozitivní vývoj počtu přenocování a počtu lůžek zaznamenaný v letech 1994 – 2007, je zřejmý skokový nárůst v hodnotách těchto ukazatelů ve srovnání let 2007 a 2008<sup>7</sup>.

**Tabulka 14** Vývoj ubytovacích kapacit a počtu přenocování v Lipně nad Vltavou

Rok	přenocování	Rekreační pobyt	Ubytovací kapacity	počet lůžek
1994	49 000	684 680	391 002	460
1995	52 000	794 013	207 986	475
1996	43 000	612 115	114 156	430
1997	31 000	407 916	94 685	400
1998	36 000	464 952	112 696	430
1999	41 000	520 000	120 000	450
2000	47 100	587 390	127 017	500
2001	71 000	864 640	201 139	650
2002	76 000	955 610	217 559	700
2003	148 000	1 853 160	320 578	1300
2004	180 000	2 456 430	705 844	1600
2005	223 236	2 553 840	819 560	2000
2006	234 127	2 717 823	921 655	2100
2007	243 428	2 684 681	910 864	2200
2008	299 421	3 275 494	1 123 852	2700
2009	313 105	3 458 176	1 231 856	3000
2010	378 268	3 997 739	1 449 018	3800
2011	375 106	3 736 350	1 447 832	4174
2012	403 255	3 855 314	1 489 782	4201

Zdroj: Lipno nad Vltavou

<sup>7</sup> Nárůst způsobený v meziročním srovnání let 2002 – 2003 souvisel zejména s otevřením nových ubytovacích kapacit v obci.

Závěrem lze rovněž zmínit přínosy projektu v podobě reálné ambice dále **posílit příliv mladých lidí do regionu**, a to jak za účelem turistiky (návštěvníci), tak za účelem života (pracovní příležitosti v cestovním ruchu).

#### **9.4.2 Příklady negativních vlivů**

V investiční fázi projektu došlo (pouze však k dočasnému) **krátkodobému zvýšení zatížení životního prostředí** vlivem provádění stavebních prací. Okolí realizace projektu tak bylo dočasně negativně ovlivněno projížděním strojní mechanizace a vlastním prováděním stavebních prací. Probíhající stavební práce také dočasně zvýšily hladinu hluku a prašnosti v místě realizace stavby.

Významným dopadem modernizace Skiareálu Lipno na životní prostředí v dotčené lokalitě byla nutnost **vymýcení části lesních porostů** pro výstavbu nových lanovek a úpravy sjezdových tratí. Jak ukázalo vyhodnocení vlivů na lesní porosty, bylo smýcení lesních porostů v navrhovaném rozsahu možné. Vlivy na ostatní složky životního prostředí a na obyvatele byly vyhodnoceny většinou jako malé až zanedbatelné a posuzovaný projekt bylo z tohoto hlediska tedy možné doporučit k realizaci.

Za možný negativní jev byly při přípravě projektu vyhodnoceny také **výkopové práce**, které byly následně prováděny při pokládce trubního vedení pro systém zasněžování. Při provádění prací však byla podniknuta opatření k minimalizaci škod na vegetačním krytu.

Od počátku provozní fáze pak LIPNO SERVIS s.r.o. jako provozovatel modernizovaného skiareálu snaží omezit negativní dopady plynoucí z provozu na minimum. Provozní negativní vlivy jsou např. zvýšený hluk v případě technického zasněžování (provoz sněžných děl), zvýšený provoz vozidel návštěvníků v průběhu probíhající zimní sezóny a částečně také možné projevy vandalství u některých návštěvníků.

### **9.5 Závěrečné slovní shrnutí analýzy C&B**

Výše provedená ekonomická analýza projektu jednoznačně prokázala **vysoký socioekonomický přínos projektu** pro obec, Lipensko i celý Jihočeský kraj.

Ekonomické přínosy v podobě nových pracovních míst, zvýšení atraktivity lokality z hlediska cestovního ruchu nebo zvýšené výtěžnosti místní ekonomiky, kterých bylo dosaženo v souvislosti s realizací projektu a které jsou ve finančním vyjádření uvedeny dále, ještě dále zvýraznily pozitivní socioekonomické hodnocení projektu.

**Zejména efektům v podobě nových pracovních míst** (jak přímých, tak indukovaných) lze přiřadit vysokou hodnotu a význam, neboť projekt byl realizován v lokalitě, která byla dlouhodobě charakteristická vysokou nezaměstnaností a nižším výkonem ekonomiky. To potvrzují i informace popsané v teoretické rešeršní části mé práce. Celá oblast Českokrumlovska je zařazena do hospodářsky slabých oblastí Jihočeského kraje vymezených programem rozvoje územního obvodu Jihočeského kraje v souladu se zákonem o podpoře regionálního rozvoje (zdroj: ČSÚ). Tyto efekty také přinášejí nejvýraznější přínosy v rámci finančního vyjádření efektů dle metodiky C&B.

# 10 SWOT ANALÝZA OBCE A PROJEKTU

V této kapitole jsem se zaměřil na zhodnocení výše dosažených zjištění do matice SWOT analýzy. Zpracoval jsem ji jednak z pohledu podmínek pro rozvoj cestovního ruchu v obci Lipno nad Vltavou a jednak z pohledu subjektu investora řešené investice. Oba dva pohledy se z určitého úhlu pohledu prolínají, lze v nich však identifikovat i v některých ohledech rozdílné cíle a motivace pro vyvíjené aktivity na Lipensku.

## 10.1 SWOT analýza obce

V následující matici SWOT jsem se pokusil uspořádat výstupy výše provedené analýzy obce v kontextu území Lipenska s důrazem na oblast cestovního ruchu a tvorbu podmínek pro jeho další rozvoj.

**Tabulka 15 SWOT analýza obce z hlediska 'potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ významný potenciál v podobě zachovalé a rozmanité přírody v bezprostředním okolí (jezero, lesy, přírodní útvary ad.)</li> <li>✓ rozsáhlé ubytovací kapacity různých forem a stupňů kvality (komplexy jako Landal marina, hotely, penziony, ale i ubytování v soukromí)</li> <li>✓ široká vybavenost obce doprovodnou infrastrukturou cestovního ruchu (cyklostezky, hřiště, pláže, stezka v korunách stromů atd.)</li> <li>✓ rostoucí počet pořádaných akcí na podporu cestovního ruchu (zahájení a ukončení sezóny, sport festival, Lipno bez bariér, závody dračích lodí ad.)</li> <li>✓ rozvíjející se služby na podporu cestovního ruchu (Lipenská karta, informační centrum, lékařská služba ad.)</li> <li>✓ vyšší dostupnost služeb a občanské vybavenosti pro místní obyvatele díky rozvoji infrastruktury a služeb v destinaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nižší nadmořská výška limitující rozvoj zimní turistiky (omezené možnosti rozvoje sjezdového lyžování, bruslení na jezeře)</li> <li>✓ horší dopravní dostupnost (kvalita a kapacita silnic)</li> <li>✓ neexistence místní produkce (typických produktů pro obec – např. potravinářských nebo zemědělských výrobků )</li> <li>✓ vyšší ceny nemovitostí v destinaci</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zacílení nabídky na nové návštěvnické segmenty (např. handicapovaní, incentivní turisté ad.)</li> <li>✓ rozvoj přeshraniční spolupráce (společné produkty a služby v oblasti cestovního ruchu)</li> <li>✓ blízkost plánovaného silničního rychlostního tahu – R3 (budoucí dobrá dostupnost)</li> <li>✓ rozvoj perspektivních produktů (wellness, bruslařská dráha, in-line stezka, bike park, stezka v korunách stromů ad.)</li> <li>✓ rozvoj spolupráce s městy a obcemi v okolí (SLO, město Č. Krumlov ad.)</li> <li>✓ rozvoj spolupráce s městy a obcemi v okolí (SLO, město Č. Krumlov ad.)</li> <li>✓ potenciál cykloturistiky a pěší turistiky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ případné protichůdné zájmy velkých ubytovatelů v oblasti z hlediska možného rozvoje destinačního managementu</li> <li>✓ legislativní překážky pro rozvoj produktů cestovního ruchu (rybářské lístky, licence pro prodej balíčků apod.)</li> <li>✓ zájmy v oblasti ochrany přírody (blízkost území NP Šumava a CHKO Šumava)</li> <li>✓ počáteční neochota klíčových hráčů o zapojení do rozvoje destinace</li> <li>✓ nedostatek alternativ pro případné</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ posílení prodeje destinace formou slevových karet (Lipenská karta)</li> <li>✓ rozvoj tzv. event marketingu – akce a události s vazbou na nabídku cestovního ruchu</li> <li>✓ rozvoj lidských zdrojů v cestovním ruchu (gastro a ubytovací provozy ad.)</li> <li>✓ posílení spolupráce mezi podnikatelskou a veřejnou sférou</li> </ul>	ohrožení externími vlivy (např. počasí – mírná zima)
---	--

Zdroj: vlastní zpracování

## 10.2 SWOT analýza řešeného projektu

Při zpracování SWOT analýzy projektu „Skiareálu Lipno – regionální zimní centrum“ jsem naopak zohlednil výše uvedené informace týkající se vlastní investice a postavení investora v obci Lipno nad Vltavou a v celé destinaci Lipenska.

**Tabulka 16 SWOT analýza projektu**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dobré výchozí podmínky pro investici v podobě již fungující infrastruktury cestovního ruchu a doplňkových služeb skiareálu</li> <li>✓ zavedené a dobře etablované jméno skiareálu</li> <li>✓ zkušenosti investora s realizací obdobných projektů a aktivit v oblasti cestovního ruchu</li> <li>✓ synergie a přínosy dosavadního fungování Skiareálu Lipno pro své okolí (tržby ubytovatelů, rozvoj služeb cestovního ruchu, rozvoj gastro služeb ad.)</li> <li>✓ zkušenosti s realizací projektů podpořených z dotačních zdrojů, s realizací výběrových řízení a dalšími souvisejícími procesy</li> <li>✓ destinace Lipno nad Vltavou / Lipensko je již dnes v rámci ČR známá relativně dobrou nabídkou služeb cestovního ruchu na vysoké úrovni</li> <li>✓ cenová hladina před ani po realizaci projektu nebude nepřevyšovat celorepublikový průměr; tím v souvislosti s dobrou kvalitou služeb dochází k šíření dobrého jména celé oblasti</li> <li>✓ investor má dostatek zkušeností s provozováním i dalších zařízení a služeb cestovního ruchu</li> <li>✓ kvalitní podmínky pro parkování v místě skireaálu – parkování zdarma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vysoká finanční náročnost projektu a s tím spojená potřeba předfinancování nákladů projektu z vlastních prostředků</li> <li>✓ omezený počet potenciálních dodavatelů (specializovaná dodávka)</li> <li>✓ omezený čas na realizaci investice – z provozních a ekonomických důvodů zahájení provozu nutné ještě před zahájením zimní sezóny</li> <li>✓ nižší vybavenost pravého břehu Lipenského jezera infrastrukturou a službami</li> <li>✓ horší dopravní dostupnost destinace - Lipensko je stále regionem v zimním období špatně dostupným, což může hrát roli při volbě destinace ze strany potenciálních návštěvníků</li> <li>✓ kromě obecného povědomí o regionu a jeho potenciálu pro zimní sezónu, je stále na nižší úrovni celkový marketing cestovního ruchu regionu (roztříštěnost, nejednotnost, neprovázanost) - pro úspěšné přilákání návštěvníků je potřeba sladit marketingové aktivity a postupem času i všechny dostupné služby do několika integrovaných produktových balíčků</li> </ul>
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ možnost získání podpory z fondů EU poskytuje možnost snížení investičního zatížení místních podnikatelů</li> <li>✓ rozvoj společné přeshraniční komplexní lyžařské oblasti Lipensko – Hochficht – Sternstein</li> <li>✓ realizace projektu propojení Hraničník – Hochficht –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ legislativní vývoj otázky dalšího rozvoje území Šumavy</li> <li>✓ dopady globální ekonomické krize, která v době realizace projektu vrcholila</li> <li>✓ rentabilita projektu je velmi závislá na celkové návštěvnosti skiareálu, která je však ovlivňována mnohými externími faktory</li> </ul>

<p>vznik regionálního zimního (přeshraničního) centra</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ochota místních podnikatelů zapojovat se do projektů a integrovaných nabídek (potvrzená např. účastní ve společných projektech – Lipenská karta apod.)</li> <li>✓ aktuální vývojové trendy naznačují, že poptávka po destinacích na území střední a východní Evropy bude i nadále vzrůstat (např. z důvodů preferencí klidné rodinné dovolené)</li> <li>✓ z provedených průzkumů je patrné, že lokalita Lipenska je stále velmi atraktivní pro české i zahraniční investory, lze předpokládat další nárůst vyvolaných investic realizovaných v návaznosti na rozšířenou infrastrukturu, budovanou v rámci tohoto projektu</li> </ul>	<p>jako např. klimatické podmínky - nižší nadmořská výška – nižší atraktivita z pohledu některých lyžařů a vyšší riziko nedostatku sněhu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nižší ochota místních podnikatelů zapojit se do celého procesu zvyšování kvality poskytovaných služeb</li> <li>✓ vývoj alternativní nabídky na trhu – případné posilování konkurence;</li> <li>✓ růst zahraniční konkurence podpořený veřejnými prostředky</li> </ul>
---	---

*Zdroj: vlastní úvaha a šetření*



## 11 MARKETINGOVÝ MIX PROJEKTU

V další části práce jsem se zaměřil na vypracování marketingového mixu projektu. Ten je tvořen pomocí tzv. 4 P, pro něž jsem provedl na řešeném projektu dále uvedenou analýzu. Přestože pro úspěšnost fungování podobné investice jsou rozhodujícími parametry samotné infrastruktury (produkt), svou naprosto nezastupitelnou a zásadní roli pro komunikaci s cílovými uživateli sehrávají i ostatní prvky marketingového a komunikačního mixu.

### 11.1 Produkt

Výstupy projektu jsou popsány detailněji výše. Proto jsem zde pro základní charakteristiku produktu vybral základní faktory, které výslednou podobu Skiareálu Lipno (tzn. produktu) popisují:

- ✓ **zvýšení celkové kapacity** Skiareálu Lipno (přepravní u lanových drah, lyžařské na sjezdových tratích a v rámci dětského výukového střediska);
- ✓ další **zkvalitnění základních služeb souvisejících bezprostředně s lyžováním** (nové 4sedačkové lanovky, posílení systému zasněžování, zvýšení bezpečnosti skiareálu);
- ✓ následná efektivní a cílená práce s cílovými skupinami včetně jejich segmentace a reakce na specifické potřeby jednotlivých skupin.

### 11.2 Cena

Cenová strategie Skiareálu Lipno se vlivem rozšíření jeho technických a kvalitativních parametrů nezměnila. **Ceny zůstaly ve stejné výši, v jakých byly před realizací projektu.** To lze považovat za velmi pozitivní krok směrem ke stávajícím i po provedení investice nově příchozím návštěvníkům.

Analýza cen skipasů českých skiareálů provedená v době přípravy finančního a ekonomického hodnocení investice do modernizace Skiareálu Lipno potvrdila, že jednotlivé skiareály (zejména pokud se jedná o areály víceméně srovnatelné, co do kvantitativních parametrů, šíře nabídky, známosti střediska apod.) se v cenovém

porovnání příliš neliší. Za uplynulých 10 let se většina areálů lokálního či mikro-regionálního charakteru dostala na relativně porovnatelnou nabídku základních služeb (lanovky, sjezdovky apod.), návštěvníci proto částečně volí především na základě „subjektivních“ hodnocení jako je dostupnost, „příjemnost“ areálu a především pak šíře doprovodných služeb.

Především u vícedenních pobytů je k rozhodujícím faktorem právě **struktura a rozsah doplňkových služeb**. Pokud budeme pro porovnání jednotlivých areálů používat právě tento faktor, pak lze jednoznačně konstatovat, že Skiareál Lipno nabízí v příslušné „třídě“ areálů **vysoce nadstandardní a široké služby** (vysoce kvalitní dětské výukové hřiště, široký rozsah služeb v oblasti stravování, možnost využití aquaparku apod.), za průměrné ceny.

V příloze diplomové práce pak je uvedena tabulka, která obsahuje ceník skipasů Skiareálu Lipno platný pro zimní sezónu 2012/2013. V ceníku je také nově patrný **vliv zavedení Lipenské karty – LIPNO CARD na cenu skipasů**.

S ekonomickou výtěžností Skiareálu Lipno z pohledu provozovatele souvisí rovněž jeho letní / mimosezónní využití. Proto v další tabulce v příloze uvádím pro doplnění informace o cenách za služby lanových drah rovněž ceník Bikeparku, který je dostupný zájemcům v době letní sezóny a mimosezón.

### 11.3 Propagace

Kromě dobře stanovené reálné ceny za poskytované služby je velmi důležitým faktorem pro úspěšné započetí provozu a následného chodu projektu **kvalitní a dobře načasovaná propagace záměru**. V rámci realizace záměru takového rozsahu jsou přitom podstatné zejména dva následující parametry, a to:

- ✓ **Počáteční kampaň** - informování cílových skupin (včetně specifických nebo nově oslovovaných) o rozšířené nabídce Skiareálu Lipno
- ✓ **Udržovací „každodenní“ dlouhodobá propagace služeb** (včetně jejich obměn realizovaných ve vazbě na změnu poptávky klientely a změny ročních období), která bude trvale udržovat povědomí potenciálních klientů o existenci nabídky.

**Propagace nabídky Skiareálu Lipno probíhá po celý rok** (snahou a cílem je propagovat Skiareál Lipno jako místo pro celoroční dovolenou / návštěvu), a to po dobu celkové životnosti projektu, respektive po celou dobu jejího provozu. Za účelem propagace služeb vzniklých v rámci projektu byla a je využíváno především nových osvědčených nástrojů. Přehled prvků komunikačního mixu je uveden v přílohách práce.

## **11.4 Distribuce**

V případě produktu, kterým je nabídka lyžování v zimní sezóně či nabídka bikeparku nebo travního lyžování v letní sezóně a mimosezónách, je **místo prodeje bezprostředně spjata s místem fyzického umístění potřebné infrastruktury** – sjezdových tratí a přepravních zařízení. Distribuční síť pro prodej koncové služby tedy není potřeba budovat a rozšiřovat do dalších fyzických míst. Je však nutné doplnit koncový produkt nabídkou produktů a služeb doplňkových. Ty jsou v případě skiareálu současně **stimulem k podpoře prodeje a faktorem zpříjemňujícím návštěvníkovi využití koncového produktu a zvyšující mu komfort poskytovaný v lokalitě při jeho spotřebě místních služeb**. Jedná se zejména o následující služby, kterými již v současnosti Skiareál Lipno disponuje:

- ✓ půjčovny lyží a kompletní lyžařské vybavenosti;
- ✓ dětský koutek pro hlídání dětí (a Foxpark jako součást skiareálu);
- ✓ lyžařská škola;
- ✓ lyžařský a cykloservis.

Samostatným distribučním kanálem jsou pak **pobytové balíčky**, kdy ubytovatelé na Lipensku integrují do svých nabídek pobytů na Lipensku, které již obsahují vlastní (na specifickou dobu) platný skipas pro využití služeb skiareálu. Tato forma distribuce se po ukončení I. etapy rozvoje skiareálu velmi osvědčila a má do budoucna další perspektivu. Důležitým prvkem v otázce distribuce je rovněž spolupráce s informačními centry v destinaci. Stejně tak je zcela významnou součástí distribuce využití vlastních **internetových stránek společnosti** (online rezervace, poptávky na pobyty atd.).

## 12 FORMULACE MOŽNÝCH NÁVRHŮ PRO DALŠÍ ROZVOJ DESTINACE

V této závěrečné části mé diplomové práce jsem se pokusil zformulovat na základě informací poskytnutých investorem, obcí Lipno nad Vltavou, obcemi Svazku Lipenských obcí, na základě rešerše relevantních materiálů vztahujících se k území Lipenska a na základě vlastních úvah, **další možné rozvojové projekty a podpůrné aktivity vhodné pro rozvoj cestovního ruchu v lokalitě Lipenska s cílem posilování a stimulace celoroční nabídky.**

### 12.1 Společné návrhy pro rozvoj destinace Lipenska

#### Rozvoj měkkých projektů na podporu cestovního ruchu

Pokud bychom problematiku vztáhli pouze na úroveň hmotného a nehmotného rozvoje destinace, tak bychom mohli konstatovat, že klíčoví investoři a zástupci obcí na Lipensku se v posledních cca deseti letech více orientovali **na rozvoj infrastruktury cestovního ruchu**. Ta je samozřejmě základem a nutným předpokladem pro navazující ekonomický rozvoj. Vzhledem k rostoucí (tuzemské i zahraniční) konkurenci je však nutné pozornost věnovat rovněž přípravě a realizaci **měkkých (neinvestičních) projektů**. Jejich smyslem je podpořit využitelnost výstupů investičních akcí (tzv. tvrdých projektů) – tj. vybudované infrastruktury. Směřovat by měly dle dosavadního směřování zejména do následujících oblastí:

- ✓ projekty na podporu **managementu cestovního ruchu v destinaci Lipenska** – např. zpracování společné strategie rozvoje cestovního ruchu, aktivní rozvoj destinačního managementu a jeho činností;
- ✓ projekty na podporu **spolupráce mezi subjekty působícími v cestovním ruchu na Lipensku** (např. společné turistické či společenské akce se zapojením více obcí, místních podnikatelů či neziskového sektoru apod.);
- ✓ projekty na podporu **rozvoje marketingové komunikace** s návštěvníky regionu (propagace dílčích nabídek, rozvoj LIPNO CARD ad.);

- ✓ projekty zaměřené na **rozvoj spolupráce s navazujícími (mikro)regiony cestovního ruchu** (větší zapojení území Lipenska do destinace Šumava, které je Lipensko rovněž součástí – společné projekty se Svazem obcí Národního parku Šumava, popř. se Svazkem obcí Vyšebrodsko);
- ✓ projekty zaměřené na **rozvoj nových, perspektivních forem a druhů cestovního ruchu v destinaci** (další využití fenoménu jezera – vodní sporty, akce spojené s využitím vody či na březích jezera, bruslení a běžkování na zamrzlém povrchu jezera, fenoménu fungující zimní sezóny – reakce na trendy v oblasti lyžování – sportovní kluby, pořádání lyžařských soutěží, pobytů lyžařských škol, adrenalinové jízdy, společenské akce a akce pro rodiny s dětmi ve skiareálu, fenoménu cykloturistické oblasti – atraktivní cyklostezky podél břehu lipenského jezera včetně jejich zokruhování a propagace, fenoménu adrenalinových a zážitkových akcí s využitím místní infrastruktury a s reakcí na poptávku ze strany specifických cílových skupin – jachting, paragliding, discgolf, biking ve skiareálu apod.);
- ✓ **orientace na cílovou skupinu zdravotně postižených zájemců o turistiku** (rozvoj aktivit v rámci konceptu Lipno bez bariér, pořádání akcí Den s handicapem atd.).

### **Rozvoj lyžařské oblasti Lipno nad Vltavou – Frymburk**

Investor projektu, společnost LIPNO SERVIS s.r.o., dlouhodobě plánuje na Lipensku **komplexní rozvoj zimní sezóny postavený na sjezdovém lyžování jako hlavním motivu návštěvy** s doplňkovou nabídkou v podobě udržovaných běžeckých tratí či využitím plochy zamrzlého lipenského jezera pro přírodní bruslení.

Dlouhodobá koncepce investora a obcí ve spádovém území dolního Lipenska počítá s **čtyřfázovým budováním skaiareálu**, který by ve svém výsledku obsahoval cca 24 km sjezdových tratí a propojil lyžařsky dvě významná lipenská turistická střediska Lipno nad Vltavou a Frymburk (zdroj: informace společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.). To je klíčové pro **vytvoření lyžařské oblasti**, kdy tyto dvě obce, s životem již dnes založeným na cestovním ruchu, se nejenom symbolicky, ale i fyzicky propojí infrastrukturou cestovního ruchu (kromě záměru propojení skiareálu již dnes existuje propojení cyklo-inline stezkou, běžeckými, bikovými a turistickými trasami, ale i

společným vodovodem, kanalizací, plynovodem). Takto koncipovaná lyžařská oblast **bude daleko více schopna synergicky nabídnout prospěch a přínosy dalším okolním obcím a podnikatelům zde působícím v cestovním ruchu**. Důkazem je již dnes nastartovaný rozvoj cestovního ruchu, zvyšování návštěvnosti a prodlužování sezónnosti v obcích v okolí Skiareálu Lipno (Frymburk, Přední Výtoň, Loučovice, Vyšší Brod, Černá v Pošumaví, Horní Planá atd.).

Nejbližší plánovanou etapou rozvoje je realizace následujících investic (zdroj: LIPNO SERVIS s.r.o.):

- ✓ Sjezdové tratě v lokalitě Březovice:
  - Sjezdová trať Březovice (délka cca 1,1 km, převýšení cca 170 metrů, sklon více než 15 %);
  - Sjezdová trať „Závodní“ v lokalitě Březovice (délka cca 0,6 km, převýšení cca 110 metrů, sklon více než 21 %).
  
- ✓ Převravní zařízení:
  - Lanová dráha „Březovice“ (kapacita 2.400 osob za hodinu, celková délka 980 metrů);
  - Lyžařský vlek „Březovice“ (kapacita 720 osob za hodinu, celková délka cca 550 metrů).
  
- ✓ Posílení zasněžování v areálu Lipno nad Vltavou – Frymburk (nová sněžná děla).

Celkový projektový záměr rozvoje lyžařského areálu Lipno nad Vltavou – Frymburk umožní propojení dvou velmi turisticky atraktivních obcí dolního Lipenska a vytvoří tak atraktivní a lyžařskými přepravními zařízeními kompletně propojený lyžařský areál. Za jeho hlavní devizy pak bude možné považovat **dobrou dostupnost, zajímavou doplňkovou turistickou nabídku či profilaci na cílové skupiny rodin s dětmi či lyžaře začátečníky**. Naopak za hlavní slabé stránky pak bude možné považovat klimatická ohrožení či kratší sjezdové tratě a jejich menší sklony.

## **Diverzifikace činností cestovního ruchu na místní úrovni**

Z výsledků analýz provedených výše vyplývá, že orientace rozvoje do oblasti cestovního ruchu se potvrzuje být správnou volbou pro rozvoj obce i celého Lipenska. Tento fakt vyplývá i ze závěrů **Regionální inovační strategie Jihočeského kraje**. Jak pro samotnou obec Lipno nad Vltavou, tak pro další obce na Lipensku, je vhodné co nejvíce diverzifikovat ekonomické činnosti i do dalších oblastí, nejen směrem k rozvoji cestovního ruchu, byť ten se dlouhodobě profiluje jako hlavní socioekonomický rozvojový směr.

Bylo by vhodné nastartovat činnost především lokálních malých a středních podniků k **poskytování doplňkových služeb pro cestovní ruch** (např. dřevozpracující průmysl, drobný textilní a oděvnický průmysl). Jako velice vhodná volba se jeví také oblast **zemědělství, lesnictví a rybářství**, které patří i historicky k tradičním složkám místní ekonomiky, a na ně navazující zpracování a výroba potravinářských výrobků vzhledem k výrazné poptávce zajištěné příjezdy návštěvníků a turistů. Není možné tvrdit, že by tato diverzifikace v destinaci vůbec neprobíhala. Naráží však na řadu překážek plynoucích povětšinou z vývoje, který je z pozice mikroregionu jen stěží ovlivnitelný (útlum dřevařské výroby nebo textilního průmyslu).

## **12.2 Možné rozvojové návrhy na úrovni obce Lipno nad Vltavou**

### **Posilování spolupráce subjektů cestovního ruchu v destinaci**

Společným cílem tohoto opatření by mělo být hledání cest k dalšímu **zefektivnění výtěžnosti cestovního ruchu Lipenska**. Ten musí být postaven na růstu příjmů podnikatelských subjektů v lokalitě, ale i na zlepšování životních podmínek místního obyvatelstva i výtěžnosti obcí. Všechny tyto faktory společně mají potenciál **podpořit tvorbu nových pracovních příležitostí** pro (především místní) obyvatele a napomoci tak ke snížení ekonomických i sociálních disparit v celé oblasti.

Byť v některých případech spolupráce funguje již velmi dobře (příkladem může být právě systematická a velmi úzká spolupráce z hlediska rozvoje obce uplatňovaná v posledních 10-20 letech obcí Lipno nad Vltavou a společností LIPNO SERVIS s.r.o.), je potřeba i nadále realizovat opatření pro podporu rozvoje spolupráce obcí Lipenska

s místními podnikateli. Tématy přitom mohou být například **tvorba produktů cestovního ruchu nebo společné investování do infrastruktury cestovního ruchu a jejího provozu či doplňkových služeb.**

### **Rozvoj využití Skiareálu Lipno v letní sezóně**

Zásadní pro rozšíření letní sezóny a využití skiareálu je hledání způsobů jeho využití v období mimo letní sezónu. Mimo jiné za tímto účelem je plánován projekt II. etapy rozvoje Skiareálu Lipno, jehož cílem je mimo jiné rozvoj travního lyžování. Tím by provozovatel skiareálu mohl reagovat na vzrůstající celosvětový fenomén mimozimního lyžování. Postupující technický rozvoj pásových lyží v současnosti umožňuje opuštění složitých a nákladných umělých svahů a využití právě stávajících lyžařských areálů.

Plánovaný rozvoj na březnické sjezdovce (plánovaná sjezdová trať v lokalitě Březovice), která je svým profilem vhodná pro **nezávodní, návštěvnickou a začátečnickou klientelu**, může být právě vhodnou lokalitou pro rozvoj této netradiční a svým způsobem alternativní formy cestovního ruchu. Další rozvoj je pak plánován v těsné blízkosti na sjezdovce „Závodní“. Ta bude orientována především na pokročilé lyžaře, ale umožní také pořádání sportovních událostí na travních lyžích různého typu i obtížnosti. Cílem zde bude pravidelné pořádání republikových závodů a především závodů s mezinárodní účastí, což přispěje k propagaci Jihočeského kraje a jeho nabídky jako celku.

Letní sezóna (a de facto i mimosezóny) Skiareálu Lipno by tak v budoucnosti mohly stát na 1) Bikeparku Lipno, provozovaném v okolí stávající lanovky Jezerní a 2) Grasski parku Lipno, provozovaném v okolí lanovky v lokalitě Březovice. Obě lanové dráhy se spojují na vrcholu Kramolín, kde navíc přímo navazují na v roce 2012 dokončenou **Stežku v korunách stromů**, což je další synergická investice v oblasti cestovního ruchu do území.

### **Orientace na specifické cílové skupiny a trendy v cestovním ruchu**

Skiareál Lipno může v budoucnu také více cílit na nové (v mnohých ohledech netradiční) cílové skupiny. Jedná se například o **cílovou skupinu dětí a mládeže**, jež si



lyžování vybrali k soustředěnějšímu pěstování. Pro ně je v kontextu dalšího plánovaného rozvoje v areálu plánován **vznik sjezdové tratě**, která bude z části využitelná pro pořádání akcí jako soustředění, lyžařské výcviky, tréninky, závodní akce (typu ski camp Lipno – [www.skiklubchlum.cz](http://www.skiklubchlum.cz)) apod.

Dle plánu rozvoje lyžařské oblasti Lipno nad Vltavou – Frymburk však současně bude zachována polovina výše uvedené sjezdové tratě „Závodní“ pro lyžování veřejnosti a odstraní tak současné termínové a časové (eventy, tréninky, závody atp.) kolize a nutnost odmítání některých pro areál i oblast zajímavých a potřebných akcí pro zviditelnění. Současně bude veřejnosti **zpestřen lyžařský pobyt** (možnost vyzkoušení si slalomu, měřené jízdy fotobuňkou apod.).

Z hlediska výtěžnosti cestovního ruchu je velmi důležitým segmentem **incentivní a kongresový segment** (tzv. segment MICE). S touto skupinou se dosud na Lipensku nikterak zásadně nepracuje (resp. pracuje se spíše se segmentem incentivním než kongresovým). Vzhledem k aktuálně známým a plánovaným záměrům v oblasti výstavby ubytovacích zařízení vhodných pro oslovení tohoto segmentu (české i zahraniční podniky, asociace, profesní sdružení apod.) však lze očekávat nárůst významu této klientely do budoucna.

Místním podnikatelům může tato forma turistiky přinést zvýšené příjmy v mimosezónách, obci se pak zvýší objem výběru místních poplatků. Dále lze říci, že bude oslovena cílová skupina ekonomicky aktivních obyvatel, která má potenciál se do destinace vracet v rámci soukromých cest.

#### **Vyšší zaměření na segment zdravotně handicapovaných turistů**

Dlouhodobá koncepce rozvoje Skiareálu Lipno počítá s absolutní **plnou přístupností celého areálu pro handicapované**. Všechny sjezdové tratě jsou a budou obsluhovány sedačkovými lanovkami. Šíře všech a spád většiny (kromě tratí vhodných pro závodní lyžování) sjezdových tratí umožní bezpečné využívání lyžujícími handicapovanými spoluobčany.

Plánovaná II. etapa rozvoje Skiareálu Lipno tuto nabídku ještě dále rozšíří. Navíc umožní i vyhrazení terénu pouze pro handicapované a jejich akce.

### **Snaha o celoroční využití skiareálu**

Další plánovaný rozvoj Skiareálu Lipno rovněž umožní další **rozšíření celoročního využití Skiareálu Lipno**. Nabídne jednak další rozvoj bikeareálu Lipno, kdy plánovaná lanovka v lokalitě Březnice umožní prodloužení bikových / cyklistických tratí i do březnického údolí.

Dále plánovaný rozvoj pomůže vytvořit podmínky pro vznik a fungování centra travního lyžování, tzv. grasski (reakce na vzrůstající celosvětový fenomén mimozimního lyžování), což je rovněž významný potenciální stimul pro rozvoj letní sezóny a mimosezón.

### **Rozvoj přeshraniční spolupráce**

I přes dřívější pokusy o rozvoj spolupráce se sousedními zahraničními regiony, ať už ze strany samotné obce či ze strany SLO, **dlouhodobá systematická přeshraniční spolupráce není dosud realizována**. V minulosti byly na základě přeshraniční spolupráce realizovány např. projekty zaměřené na rozvoj cykloturistiky (vč. budování samostatných úseků cyklostezek či zpracování přeshraničního cyklogenerelu oblasti Lipensko – Mühlviertel). Formou přeshraniční spolupráce byla vybudována i Stezka v korunách stromů.

Do budoucna by bylo vhodné nastavit stálé a systémové formy partnerství s rakouskými a německými partnery, které se bude týkat nejen rozvoj infrastruktury cestovního ruchu, ale rovněž tvorby a propagace turistických produktů, společné propagace, brandingů apod. Z hlediska rozvoje zimní sezóny se spolupráce nabízí rovněž v otázkách propojování lyžařských (sjezdových i běžeckých) areálů.

## 13 ZÁVĚRY

Hlavním stanoveným cílem mé diplomové práce bylo prokázání hypotézy, že projekt „Skiareál Lipno – regionální zimní centrum“ **přinesl prokazatelné rozsáhlé dopady na socioekonomický rozvoj obce Lipno nad Vltavou, ale také celého mikroregionu Lipensko.** Za účelem potvrzení této hypotézy jsem si stanovil jako hlavní cíl diplomové práce formulaci a vyhodnocení přínosů vybrané investiční akce spolufinancované ze Strukturálního fondu EU na rozvoj vybraného venkovského mikroregionu v Jihočeském kraji – Lipenska, a to zejména prostřednictvím metody analýzy C&B.

**Stanovená hypotéza byla jednoznačně a na základě objektivních výsledků hodnocení prokázána.** V rámci posouzení socioekonomických nákladů a přínosů jsem na základě metodik využívaných pro hodnocení projektů v rámci **ROP NUTS II Jihozápad**, který byl současně zdrojem spolufinancování projektu (oblast podpory 3.1 Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu), **prokázal výrazné pozitivní dopady projektu na sociální a ekonomický rozvoj nejen obce Lipno nad Vltavou, ale i celého území Lipenska.** Byly prokázány následující efekty projektu (pozitivní i negativní) a jejich socioekonomické ohodnocení po prvním roce provozu modernizovaného Skiareálu Lipno (**analyzováno prostřednictvím metody analýzy C&B**):

- ✓ Vytvoření nových pracovních míst – přímá pracovní místa (4 168 000,00 Kč)
- ✓ Vytvoření nových pracovních míst – indukovaná pracovní místa (13 025 000,00 Kč)
- ✓ Zvýšení atraktivity území / rozvoj cestovního ruchu (10 000 000,00 Kč – první rok, 1 300 000,00 Kč – druhý rok provozu)
- ✓ Újma na tržbách z realizované vlastní podnikatelské činnosti - skiareály Špičák, Zadov, Hochficht, Sternstein (- 2 800 000,00 Kč)
- ✓ Zvýšené příjmy ostatních podnikatelů v oblasti cestovního ruchu v lokalitě - město, popř. ORP (1 500 000,00 Kč)

Výsledný **celkový socioekonomický efekt investice** převedený na finanční vyjádření pak vykazuje kladné hodnoty. Současná hodnota (PV) dosahuje hodnoty 330 mil. Kč, čistá současná hodnota projektu (NPV) činí cca 133 mil. Kč. Ukazatel vnitřní

ekonomické výnosové procento (ERR) dosáhl hodnoty 11,47 %, index rentability (NPV/I) hodnoty 0,67 Kč čistého diskontovaného přínosu projektu na 1 investovanou Kč a doba návratnosti 8 let. Hodnoty všech těchto ukazatelů jsou pozitivní a lze proto projektu přisuzovat vysokou přidanou hodnotu a celospolečenský přínos.

Územím dopadu převážné většiny objemu toho efektu je **destinace Lipenska** (popř. území Českokrumlovska a z pohledu celkového rozvoje cestovního ruchu také území Jihočeského kraje). **Projekt však nepřinesl pouze jednoznačně ocnitelné efekty.** Jeho realizací bylo dosaženo i celé řady efektů, které se obtížně nebo vůbec nedají vyjádřit prostřednictvím peněžních toků (např. zvýšení atraktivity, zvýšení spokojenosti návštěvníků či místních obyvatel atd.).

Z globálního pohledu je možné konstatovat, že projekt „Skiareál Lipno – regionální zimní centrum“ byl **výjimečným investičním záměrem s mimořádným nadmístním významem.** Podpořil využití potenciálu místní zachovalé přírody a krajiny nejen pro rozvoj sezóny letní, ale i pro rozvoj sezóny zimní a mimosezónní, což je pro budoucí rozvoj dané oblasti klíčové. Jeho realizace **kladně ovlivnila hospodářský, sociální a kulturní rozvoj celého regionu Lipenska.** Lipensko realizací projektu potvrdilo svou profilaci jako **významné nadregionální turistické centrum nabízející strukturu a kvalitu služeb odpovídající mezinárodním standardům.**

## 14 SUMMARY

The main target of this diploma thesis was to confirm the hypothesis that the project “Ski resort Lipno – regional winter sport centre” **has an unquestionable and a region wide impact on social and economical development of the municipality Lipno nad Vltavou as well as on the whole micro region Lipensko.** In order to confirm this hypothesis, realization of a wide-spectre cost- benefit analysis of infrastructure investments to Ski resort Lipno which was co-financed by EU structural funds has been determined as the major target of this diploma thesis.

**This hypothesis has been confirmed with no doubt based on impartial outcomes of the analysis.** Within the assessment of social and economical costs and benefits and based on a set of methods used to evaluate projects of **ROP NUTS II Southwest** which was also a financial source of this project (3.1 Development of tourism infrastructure) **it was possible to prove the existence of significant and positive impacts on social and economical development of both municipality Lipno nad Vltavou and the whole micro region Lipensko.** Following impacts, whether positive or negative, and their social and economical values were confirmed after the first year Ski resort Lipno was in operation (**analyzed via C&B analysis**):

- ✓ New jobs – direct employees (4 168 000,00 CZK)
- ✓ New jobs – inducted employees (13 025 000,00 CZK)
- ✓ Making the region more attractive / development of tourism (10 000 000,00 CZK – first year of operation, 1 300 000,00 CZK – second year of operation)
- ✓ Loss on sales – ski resorts Špičák, Zadov, Hochficht and Sternstein (- 2 800 000,00 CZK)
- ✓ Increased revenue of other tourism subjects in this area - municipality, region (1 500 000,00 CZK)

**Total social and economic effect of the investment** is financially positive. Present value (PV) is 330 million CZK, net present value (NPV) of the project is about 133 million CZK. Economic rate of return (ERR) reached 11.47 %, profitability index

(NPV/I) reached 0.67 CZK net discounted profit per 1 CZK invested in 8 year payback. All these values are positive and it is possible to state that this project has a great value added and it brings good societal benefits.

This project influenced especially the **destination of Lipensko**, eventually the region of Český Krumlov and in relation to tourism development generally also the whole South Bohemian region. **However the project has not carried only financially appreciable impacts.** It helped to achieve much more effect which is impossible to quantify, such as raising attractiveness of the region, raising the joy of visitors and residents and other.

Generally, it is possible to state that the project “Ski resort Lipno – regional winter sport centre” was **an extraordinary investment opportunity of a significant local meaning.** The project strengthened the potential for development of winter and summer activities in such preserved countryside which is crucial for the development. Realization of this project has **positive impact on economic, social and cultural development of the whole region of Lipensko.** Due to this project, Lipensko proved to be **an important supraregional tourism centre which provides its visitors with services of international structure and quality.**

# 15 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Seznam zdrojů – publikace:

ATTIL, P., FRANKE A., NEJDLE, K., SEMENIUK, P., PITEKOVÁ, J., STUDNIČKA, P., ŠAUER, M., VYSTOUPIL, J. Kvantifikace ekonomického efektu z investic do rozvoje cestovního ruchu. Vysoká škola hotelová v Praze, 2009. 84 s. WD-37-07-2 (Výzkum domácího a příjezdového zahraničního cestovního ruchu ve vztahu k zmírnění společensko-ekonomických disparit).

BELLI, P., ANDERSON, J. R., BARNUM, H.N, DIXON, J. A., TAN, J-P. Economic Analysis of Investment Operations - Analytical Tools and Practical Applications, WBI, World Bank Washington D.C. 2001.

BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. Strukturální politika Evropské unie. I. vydání. Praha: C.H.Beck, 2009. 188 s. ISBN 978-80-7400-111-6.

COUNCIL OF EUROPE (KOL. AUTORŮ) Development of rural regions and local authority finance: case studies. University of Virginia, 1974. 189 s.

ENGEL, Ch., VAN GINDERACHER, J., Trends in regional and local government in the European Community. Nakladatelství Acco, 1993. 101 s. ISBN 9033427648, 9789033427640.

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, s.r.o. 1999. ISBN 80-7169-812-1

FOTR, J. Strategické finanční plánování. Grada Publishing, s.r.o. 1999. ISBN 80-7169-694-3

FRANKE, A. Výzkum domácího a příjezdového zahraničního cestovního ruchu ve vztahu k zmírnění společensko-ekonomických disparit. Vysoká škola hotelová v Praze, 2009. 83 s. WD-37-07-2 (Výzkum domácího a příjezdového zahraničního cestovního ruchu ve vztahu k zmírnění společensko-ekonomických disparit).

INDROVÁ, J. a kol. Cestovní ruch I. Praha: VŠE. 2004. ISBN 80-245-0799-4.

MAREK, T., KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. Nakladatelství Barrister & Principal, 2009. 216 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

MMR, Národní program podpory cestovního ruchu (2010 - 2015). [online]. 2010. Dostupné na <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Programy-Dotace/Narodni-program-podpory-cestovniho-ruchu-%282010-2015>.

Jihočeský kraj, Program rozvoje Jihočeského kraje 2007 – 2013. [online]. 2008. Dostupné na <http://www.kraj-jihocesky.cz/710/programrozvojejihoceskehokraje.html>.

MOLLE, W. European cohesion policy - Regions and cities. Nakladatelství Taylor & Francis, 2007. 347 s. ISBN 041543811X, 9780415438117.

PROVAZNÍKOVÁ, R. Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe. Nakladatelství Grada, 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-6373-6.

SIEBER, P. Studie proveditelnosti - metodická příručka. Verze 1.4. 2004. 43 s.

SIEBER, P. alýza nákladů a výnosů - metodická příručka. Verze 1.4. 2004. 43 s.

TOUŠEK, V., KUNC, J., VYSTOUPIL, J. Ekonomická a sociální geografie. 1.vyd. 2008. Vydavatelství a nakladatelství Čeněk, Plzeň, 411 s.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování - 2. vydání. Nakladatelství Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

### **Seznam zdrojů - internetové zdroje:**

[www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)

[www.lipno.info](http://www.lipno.info)

[www.vsh.cz](http://www.vsh.cz)

[www.rr-jihozapad.cz](http://www.rr-jihozapad.cz)

[www.kraj-jihocesky.cz](http://www.kraj-jihocesky.cz)

[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

[www.czso.cz](http://www.czso.cz)



# 16 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

## Seznam tabulek:

Tabulka 1	Struktura ubytovacích zařízení v obci Lipno nad Vltavou (2012) .....	36
Tabulka 2	Vývoj počtu lůžek a přenocování v obci dle statistik ČSÚ a statistik obce .....	37
Tabulka 3	Akce na podporu CR a účast místních obyvatel v Lipně nad Vltavou .....	37
Tabulka 4	Poměr hostů dle průměrného denního výdaje v obci Lipno nad Vltavou (v %) .....	40
Tabulka 5	Přehled přímých investičních akcí obce do rozvoje cestovního ruchu .....	40
Tabulka 6	Základní parametry projektu Skiareál Lipno – regionální zimní centrum .....	44
Tabulka 7	Shrnutí územních dopadů a širších souvislostí projektu .....	48
Tabulka 8	Zhodnocení konkurenceschopnosti Skiareálu v letní a zimní sezóně .....	49
Tabulka 9	Lůžkové kapacity ubytovacích zařízení vybraných horských destinací ČR (2012) .....	50
Tabulka 10	Ocenitelné socioekonomické efekty řešeného projektu .....	53
Tabulka 11	Finanční vyjádření socioekonomických efektů projektu .....	54
Tabulka 12	Shrnutí výpočtu ocenitelných socioekonomických efektů projektu .....	56
Tabulka 13	Vývoj návštěvnosti Skiareálu Lipno 2003 - 2010 .....	58
Tabulka 14	Vývoj ubytovacích kapacit a počtu přenocování v Lipně nad Vltavou .....	59
Tabulka 15	SWOT analýza obce z hlediska 'potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu .....	62
Tabulka 16	SWOT analýza projektu .....	63

## Seznam obrázků:

Obrázek 1	Rozdělení ČR do regionů NUTS II.....	19
Obrázek 2	Finanční alokace ROP NUTS II Jihozápad na období 2007 - 2013.....	20
Obrázek 3	Území Lipenska (Svazku Lipenských obcí a přilehlých obcí).....	30
Obrázek 4	Souhrnný potenciál cestovního ruchu na Lipensku.....	32
Obrázek 6	Potenciál cestovního ruchu v mikroregionu Lipenka (letní sezóna).....	89
Obrázek 7	Potenciál cestovního ruchu v mikroregionu Lipenka (zimní sezóna).....	90

# 17 PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 Cílové skupiny projektu a jejich segmentace

Segment cílové skupiny	Základní potřeby specifické skupiny (požadované minimum)
rodiny s dětmi	<p><u>Hlavní cíle návštěvy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zimní lyžařské pobyty</li> <li>- letní a mimosezónní pobyty zaměřené na cykloturistiku, pěší turistiku, návštěvu stezky v korunách stromů, koupání / rekreaci apod.</li> <li>- poznání okolních krás a obcí (příroda, památky)</li> </ul> <p><u>Minimální nabídka, kterou očekává / služby, které poptává od území / zařízení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ubytování, stravování v různé kvalitě a kvantitě (ideálně v těsné v blízkosti skiareálu)</li> <li>- pohodlná přeprava lanovými drahami, co nejmenší fronty, sjezdové tratě různých obtížností, dětské výukové zázemí</li> <li>- zážitky – možnost zatraktivnění pobytu na sjezdovce (na toto reaguje právě například nabídka na sjezdové trati Závodní – časomíry, slalomové prvky apod.)</li> <li>- klubovny, herna pro děti</li> <li>- outdoor / indoor sportoviště</li> <li>- hlídání dětí, dětské koutky, apod.</li> </ul>
školy (výcvikové pobyty – zima, léto)	<p><u>Hlavní cíle návštěvy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výcvikové kurzy, zimní (popř. letní)</li> </ul> <p><u>Minimální nabídka, kterou očekává / služby, které poptává od území / zařízení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyčleněné plochy v rámci skiareálu určené pro výuku / nácviky</li> <li>- lyže, snowboard, kola, in-line brusle, běžky, lední brusle, lodě, plavání, míčové hry atp.</li> <li>- ubytování, stravování</li> <li>- outdoor sportoviště, indoor sportoviště, klubovna / třída</li> <li>- sklad sportovního vybavení</li> </ul>
školy (školy v přírodě, vzdělávací environmentální pobyty)	<p><u>Hlavní cíle návštěvy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výuka a aktivní pohyb</li> <li>- vzdělávání zaměřené na environmentální témata</li> </ul> <p><u>Minimální nabídka, kterou očekává / služby, které poptává od území / zařízení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyčleněné plochy v rámci skiareálu určené pro výuku</li> <li>- sportovní možnosti a uskladnění sportovních potřeb</li> <li>- ubytování, stravování</li> </ul>
sportovní oddíly a skupiny mladých lidí se zájmem o sport	<p><u>Hlavní cíle návštěvy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tréninková soustředění, příprava na sportovní akce</li> <li>- relaxační pobyty zaměřené na sport</li> </ul> <p><u>Minimální nabídka, kterou očekává / služby, které poptává od území / zařízení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyčleněné plochy v rámci skiareálu určené pro výuku / trénink / nácvik</li> <li>- ubytování, stravování</li> <li>- tréninkové outdoor / indoor možnosti</li> <li>- relaxace v blízkém okolí (možnost v blízkém Aquaworldu),</li> <li>- sklad sportovního vybavení</li> </ul>
zdravotně handicapovaní zájemci o lyžování	<p><u>Hlavní cíle návštěvy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tréninková soustředění, příprava na sportovní akce orientované na tuto specifickou cílovou skupinu</li> <li>- poznání (příroda, památky apod.), relaxace, odpočinek</li> <li>- relaxační a pohybově orientované skupinové či individuální pobyty</li> </ul> <p><u>Minimální nabídka, kterou očekává / služby, které poptává od území / zařízení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyčleněné plochy v rámci skiareálu určené pro využití těmito osobami</li> <li>- přístupnost všech částí areálu pro svou potřebu (nikoliv pohyb pouze ve vyhrazeném území, který podporuje sociální exkluzi)</li> <li>- nepřliš náročný terén, vybavení lokality pro monoski</li> <li>- ubytování, stravování</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relaxace v blízkém okolí (možnost v blízkém Aquaworldu),</li> </ul>
<b>Uživatelé bikeparku</b>	<p><u>Hlavní cíle návštěvy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adrenalin, sport, zážitek</li> </ul> <p><u>Minimální nabídka, kterou očekává / služby, které poptává od území / zařízení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vyčleněné plochy v rámci skiareálu v letní sezóně a mimosezónách určené pro využití bikeových sjezdů</li> <li>- servis, půjčovny sportovního vybavení</li> <li>- stravování, popř. ubytování v těsném okolí</li> </ul>
<b>zájemci o travní lyžování (grasski)</b>	<p><u>Hlavní cíle návštěvy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tréninková soustředění, příprava na sportovní akce orientované na tuto cíl. skupinu</li> <li>- zážitková forma lyžování - grasski</li> </ul> <p><u>Minimální nabídka, kterou očekává / služby, které poptává od území / zařízení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plochy v rámci skiareálu určené pro využití těmito osobami v době mimo zimní sezónu</li> <li>- ubytování, stravování v těsném okolí</li> </ul>
<b>pasanti a ostatní turisté (např. výhradně cykloturisté, pěší nebo lyžaři)</b>	<p><u>Hlavní cíle návštěvy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- krátkodobější pobyty - zimní lyžařské pobyty, cykloturistika, pěší turistika, koupání/rekreace apod.</li> </ul> <p><u>Minimální nabídka, kterou očekává / služby, které poptává od území / zařízení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkrétní využívání konkrétní nabídky JCS (např. přednáškový sál, multifunkční hala, herna atp.) – většinou neplánovitě</li> <li>- stravování, popř. ubytování</li> </ul>

Zdroj: vlastní úvaha na základě informací od společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.

## Příloha č. 2 Naplnění povinností příjemce dotace řešeného projektu

<b>Parametr (povinnost příjemce dle dokumentace pro příjemce dotace z ROP NUTS II Jihozápad)</b>	<b>Zhodnocení na úrovni projektu Skiareál Lipno – regionální zimní centrum</b>
Zahájit fyzickou realizaci projektu do 6 měsíců od podpisu smlouvy o dotaci – s přesností na kalendářní den	Splněno
Naplnit monitorovací ukazatele uvedené ve smlouvě o dotaci	Splněno, dosaženo dokonce vyšších hodnot monitorovacích ukazatelů
Informovat ÚRR o postupu realizace projektu pomocí monitorovacích zpráv	Splněno, všechny monitorovací zprávy v požadovaných termínech předloženy
Dodržovat harmonogram projektu	Splněno, realizace dokončena dříve
Vést oddělené účetnictví projektu – způsob oddělené účetní evidence musí být uveden ve vnitřní směrnici k účetnictví konkrétního projektu	Splněno
Provést audit projektu – u projektů s celkovými způsobilými výdaji nad 30 mil. / nad 100 mil.	Splněno, audit proveden
Dodržovat pravidla pro publicitu	Splněno, po dobu výstavby umístěn velkoplošný billboard, následně trvalá pamětní deska
Nepřevádět práva a povinnosti vyplývající z projektu na třetí osobu bez předchozího souhlasu poskytovatele dotace	Splněno, dodrženo po celou dobu udržitelnosti projektu
Informovat poskytovatele dotace o změnách projektů před jejich uskutečněním	Splněno, o změnách v projektu byl Úřad Regionální rady vždy informován
Pojistit veškerý pojistitelný majetek pořízený v rámci realizace projektu proti jeho poškození, zničení a ztrátě min. na hodnotu jeho pořizovací ceny vztažené k způsobilým výdajům	Splněno, veškerý majetek byl v souladu s pravidly ROP pojištěn
Archivace dokumentace projektu minimálně do konce roku 2021	Splněno, dojednáno rovněž s dodavateli v uzavřených smlouvách

*Zdroj: vlastní šetření*

### Příloha č. 3 Ceník skipasů Skiareálu Lipno

CENÍK pro hlavní sezonu 2012/13, od 22. 12. 2012 — do 9. 3. 2013						
Druh skipasu	Skipas – lyžování					
	Dospělý 19 - 60 let	LIPNO CARD 6.1.2013 - 31.1.2013	Dítě 6 — 15 let / senior 60+ / ZTP	LIPNO CARD 6.1.2013 - 31.1.2013	JUNIOR 16 — 18 let / student do 26 let	LIPNO CARD 6.1.2013 - 31.1.2013
<b>1 denní (8.30 - 16.00)</b>	540	540	360	360	440	440
<b>2 hodinový</b>	360	360	260	260	290	290
<b>3 hodinový</b>	420	420	300	300	350	350
<b>4 hodinový</b>	480	480	330	330	380	380
<b>Večerní od 18.00 - 21.00</b>	320	320	220	220	260	260
<b>1,5 denní - začátek od 12.00</b>	770	770	530	530	620	620
<b>2 denní</b>	1 000	1000	700	700	800	800
<b>2,5 denní - začátek od 12.00</b>	1 260	1 260	860	860	1 010	1 010
<b>3 denní</b>	1 460	1 170	1 020	820	1 170	940
<b>4 denní</b>	1 900	1 520	1 330	1 070	1 520	1 220
<b>5 denní</b>	2 300	<b>1 840</b>	1 610	<b>1 290</b>	1 840	<b>1 470</b>
<b>6 denní</b>	2 650	<b>2 120</b>	1 860	<b>1 490</b>	2 120	<b>1 700</b>
<b>7 denní</b>	2 900	<b>2 320</b>	2 030	<b>1 630</b>	2 320	<b>1 860</b>
<b>5 ze 7 dní</b>	2 460	<b>1 970</b>	1 720	<b>1 380</b>	1 970	<b>1 580</b>
<b>6 ze 7 dní</b>	2 770	<b>2 220</b>	1 940	<b>1 550</b>	2 220	<b>1 780</b>
<b>Foxpark — 1 denní (8:30 - 16:00)</b>	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma
<b>1x nahoru</b>	110	-	80	-	90	-
<b>10 dnů ze sezóny (denní + večerní)</b>	4 360	-	3 050	-	3 480	-
<b>20 dnů ze sezóny (denní + večerní)</b>	8 170	-	5 720	-	6 540	-
<b>30 dnů ze sezóny (denní + večerní)</b>	11 450	-	8 010	-	9 160	-
<b>100 bodový skipas</b>	460	-	320	-	360	-
<b>200 bodový skipas</b>	820	-	570	-	660	-
<b>300 bodový skipas</b>	1 110	-	780	-	890	-
<b>Celoroční skipas včetně večerního lyžování (nepřenosný s fotografií, nákup do 30. 11. 2012)</b>	5 230	-	3 660	-	4 180	-
<b>Celoroční skipas včetně večerního lyžování (nepřenosný s fotografií, nákup po 30. 11. 2012)</b>	6 540	-	4 580	-	5 230	-

Zdroj: [www.lipnoservis.cz](http://www.lipnoservis.cz)

#### Příloha č. 4 Ceník Bikeparku Lipno

		Dospělí		Děti, senioři	
		Běžná cena	LIPNO CARD	Běžná cena	LIPNO CARD
Časové jízdy	1 hodina	160 Kč	144 Kč	80 Kč	72 Kč
	2 hodiny	270 Kč	243 Kč	140 Kč	126 Kč
	3 hodiny	330 Kč	297 Kč	190 Kč	171 Kč
	1 den	390 Kč	351 Kč	230 Kč	207 Kč
	2 dny	590 Kč	531 Kč	350 Kč	315 Kč
	3 dny	690 Kč	621 Kč	490 Kč	441 Kč
	Sezónní	2 800 Kč	x	1 500 Kč	x
Bodové jízdy	5 jízd	310 Kč	279 Kč	170 Kč	153 Kč
	10 jízd	450 Kč	405 Kč	290 Kč	261 Kč
	20 jízd	800 Kč	720 Kč	480 Kč	432 Kč

**LIPNO CARD:** Sleva 10% na všechny typy jízdného

Zdroj: [www.lipnoservis.cz](http://www.lipnoservis.cz)

## Příloha č. 5 Komunikační mix projektu Skiareál Lipno – regionální zimní centrum

Forma komunikace	Hlavní prostředky propagace využívané ve prospěch komunikace nabídky Skiareálu Lipno
<b>Reklama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- letáky (reklamní letáky, skládačky, vizitky do ubytovacích kapacit apod.)</li> <li>- inzerce v tiskovinách a odbor. publikacích (turist. časopisy, region. tisk)</li> <li>- internet (reklama na relevantních webech, placené odkazy na vyhledávačích apod.)</li> <li>- reklama na poutačích, směrových tabulích u komunikací apod.</li> <li>- billboardy, city light vitríny v Jihočeském kraji, v Praze, popř. v rakouském příhraničí</li> </ul>
<b>Podpora prodeje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- soutěže o skipasy – s různými producenty a prodejci</li> <li>- pořádání sportovních akcí zaměřených na různé cílové skupiny (handicapovaní, rodiny s dětmi, travní lyžaře, vyznavači adrenalinové cyklistiky apod.)</li> <li>- fam tripy – pro novináře, pracovníky cestovních kanceláří, osoby z partnerských organizací, pozvání novinářů s pobytem zdarma</li> <li>- akční nabídky a slevy – víkendové akce ve skiareálu a jiných zařízeních Lipenska</li> <li>- slevové karty - slevy při využití více služeb, slevy pro děti, studenty, seniory, slevy mimo sezónu, při opakovaných návštěvách</li> <li>- účast na veletrzích a výstavách</li> <li>- školské rady – pořádání, pozvání jejich zástupců apod. – aktivní práce se zástupci škol (domluvy termínů a podmínek školních výcviků apod.)</li> <li>- kooperativní propagace - společná propagace více subjektů, umožňující maximálně působit na potenciálního zákazníka (např. formou Lipenské karty)</li> </ul>
<b>Osobní prodej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prodej v terénu (prodej služeb obchodním partnerům (B2B, ubytovatelé, cestovní agentury, partnerství atd.), k dalšímu prodeji koncovým zákazníkům na jejich prodejních místech</li> <li>- přímé oslovování ředitelů, učitelů, škol, odborů, zástupců organizací pracujících s postiženými</li> <li>- prodej přes touroperátory, školské portály, portály nabízející školní kurzy a školní vzdělávací programy, sdružující sportovní kluby, Klub českých turistů</li> </ul>
<b>Direkt marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direkt emailing – učitelé, sportovní kluby, zájmová sdružení, organizace pracující se zdravotně postiženými, Klub českých turistů (KČT) apod.</li> <li>- přímé rozeslání letáků ředitelům, sportovní kluby, KČT apod.</li> </ul>
<b>Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vlastní web společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. (verze pro zimní a pro letní období)</li> <li>- ppc kampaně, optimalizace ve vyhledávačích</li> <li>- Registrované free/charged zápisy na: školské portály, portály nabízející školní kurzy a školní výukové programy, sdružující sportovní kluby, KČT, sportovní kluby</li> </ul>
<b>Public relations (PR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PR představuje zásadní nástroj marketingové komunikace ve společnosti. Slouží k předání informace konečnému zákazníkovi a ovlivnění jeho kupního rozhodnutí.</li> <li>- tiskové zprávy – průběžné informace o provozu, informace o nových produktech a nabídkách, hodnocení sezony, pořádání akcí pro veřejnost apod.</li> <li>- tiskové konference, setkání u příležitosti otevírání určitých kapacit v lokalitě apod.</li> <li>- společenské akce, setkání různých skupin podnikatele – setkání s podnikateli před zahájením různých akcí (např. zimní sezony, společenské akce pro zaměstnance a obchodní partnery)</li> <li>- články v novinách a časopisech – PR články v odborných časopisech</li> <li>- sponzoring – pořádání a participace na kulturních, sportovních a společenských akcích</li> </ul>

Zdroj: vlastní šetření za využití podkladů LIPNO SERVIS s.r.o.

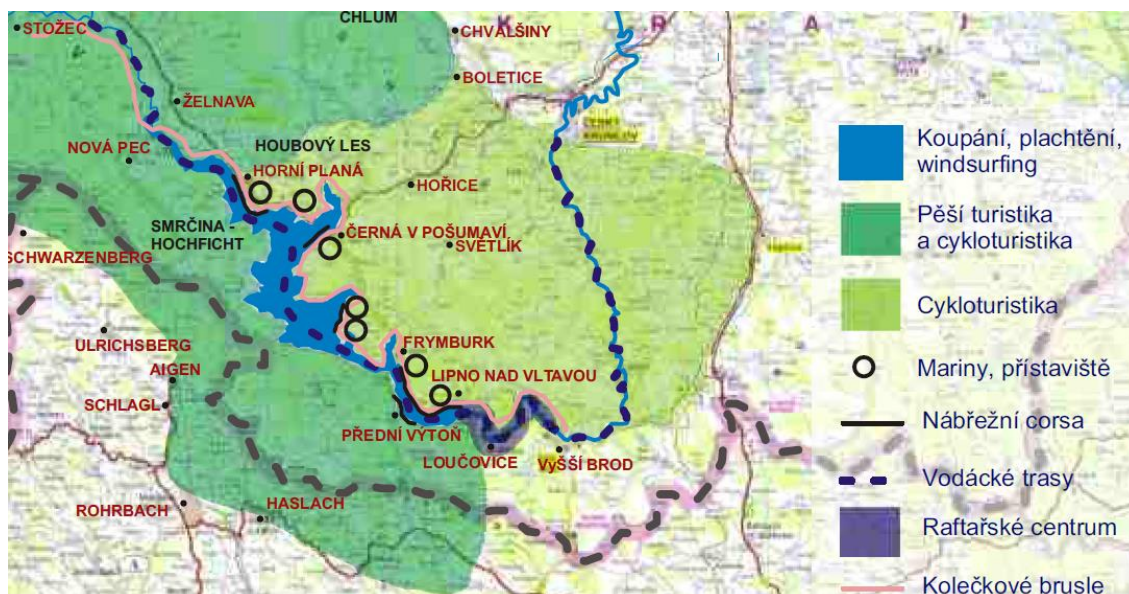


## Příloha č. 6 Vymezení pozice cestovního ruchu v obci po realizaci projektu

Díky realizaci projektu „Skiareál Lipno – regionální zimní centrum“ a následnému rozvoji navazujících investic a služeb v celé oblasti Lipenska se podařilo v ostatních krajích ČR, ale u i na některých zahraničních trzích vytvořit povědomí, že Lipensko je kvalitní destinace pro zimní pobyty, a to nejen lyžařské. Z této image mohou v současnosti těžit i obce, které mají ještě rozvojové rezervy v tomto segmentu.

Realizace projektu byla zásadní z hlediska rozvoje infrastruktury cestovního ruchu na Lipensku, stěžejní byla i z celoregionálního pohledu (zařízení regionálního významu). Projekt významně posílil zimní návštěvnost Lipenska a celého regionu (návštěvnost rostla v posledních dvou sezónách v řádech desítek procent). Zlepšil vzájemnou provázanost s další nabídkou CR v regionu a posílil i konkurenceschopnost regionu v zimní sezóně. Dále uvedený obrázek ukazuje potenciál cestovního ruchu Lipenska v letním období.

**Obrázek 5** Potenciál cestovního ruchu v mikroregionu Lipenka (letní sezóna)



Zdroj: Svazek Lipenských obcí

Další obrázek pak (rovněž pouze schematicky) shrnuje potenciál oblasti pro zimní sezónu. Je však potřeba doplnit, že na obrázku naznačené Regionální lyžařské centrum (propojení lyžařského areálu Hochficht na rakouské straně Šumavy s lokalitou Klápa u Nové Pece na české straně) je však spíše otázkou daleké budoucnosti (v Zásadách územního rozvoje Jihočeského kraje je tento záměr zanesen formou územní rezervy).

Obrázek 6 Potenciál cestovního ruchu v mikroregionu Lipenka (zimní sezóna)



Zdroj: Svazek Lipenských obcí