



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 ekonomiky

Diplomová práce

Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu

Vypracoval: Bc. Kotková Marika
Vedoucí práce: doc. RNDr. Navrátil Josef, Ph.D.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: Bc. Marika KOTKOVÁ
Osobní číslo: E12580
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Název tématu: Návrh projektu rozvoje cestovního ruchu
Zadávací katedra: Katedra ekonomiky

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

Cíl práce:

Vypracování projektu rozvoje nabídky cestovního ruchu ve vybrané oblasti.

Osnova práce:

1. Cestovní ruch ve světě a v České republice.
2. Projektování v cestovním ruchu, marketing a management.
3. Identifikace příležitostí na trhu cestovního ruchu vybrané oblasti.
4. Určení optimálního technického a majetkového zajištění projektu.
5. Vypracování přehledu finančního zajištění projektu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

GOELDNER, Charles R a John Raymond Brent RITCHIE. Tourism: principles, practices, philosophies. Eleventh ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2009, xix, 624 p. ISBN 04-700-8459-6.

NAVRÁTIL, Josef. Návštěvník jako rozvojový faktor navštíveného místa: aplikovaná geografie cestovního ruchu na příkladu vody v turistických regionech jižní Čechy a Šumava. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012, 189 s. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-50-9.

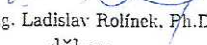
NAVRÁTIL, Josef a Jana NAVRÁTILOVÁ. Geografie pro cestovní ruch. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2011, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7394-312-7.

RITCHIE, John Raymond Brent a Geoffrey I CROUCH. The competitive destination: a sustainable tourism perspective. Oxon, UK: CABI Pub., 2003, xvii, 272 p. ISBN 08-519-9664-7.


Vedoucí diplomové práce: RNDr. Josef Navrátil, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 8. března 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Lejtmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala 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 diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě/ v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 30. dubna 2014

Bc. Kotková Marika

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu doc. RNDr. Josefu Navrátilovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a vedení při zpracování diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod	13
2	Literární rešerše	14
2.1	Region a regionální rozvoj	14
2.2	Cestovní ruch jako rozvojový prvek regionu	16
2.3	Destinační management a marketing cestovního ruchu	18
2.3.1	Destinační management	18
2.3.2	Destinační marketing	20
2.4	Tvorba projektů a podnikatelských záměrů	22
2.5	Možnosti financování projektu	24
2.5.1	Zdroje financování investic	24
2.5.2	Fondy Evropské Unie	25
2.6	Ubytovací zařízení	28
2.7	Zoologická zahrada	30
2.8	Cestovní ruch v Českém Krumlově	32
3	Cíl práce	35
4	Metodika	36
4.1	Studie proveditelnosti	36
4.2	Analýza trhu	38
4.2.1	Poptávka	38
4.2.2	Nabídka	39
4.3	Strategický marketing	39
4.4	Marketingový mix	40
4.4.1	Produkt	41
4.4.2	Cena	42
4.4.3	Místo	43
4.4.4	Promotion	44
4.5	Management projektu a řízení lidských zdrojů	45
4.6	Technické a technologické aspekty	46
4.7	Dopad projektu na životní prostředí	46
4.8	Zajištění investičního a oběžného majetku	46

4.9	Finanční plán a analýza projektu.....	47
4.9.1	Kalkulace a analýza bodu zvratu	48
4.9.2	Plán průběhu cash flow	49
4.10	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu.....	49
4.10.1	Čistá současná hodnota	50
4.10.2	Index rentability	51
4.10.3	Doba návratnosti	51
4.11	Analýza řízení rizik	52
4.12	Harmonogram projektu	54
5	Příležitosti na trhu.....	55
6	Projekt.....	58
6.1	Úvodní informace.....	58
6.1.1	Cíle a účel projektu	58
6.1.2	Datum.....	59
6.1.3	Lokalizace	59
6.2	Popis podstaty projektu a jeho etap.....	59
6.2.1	Předinvestiční fáze	60
6.2.2	Investiční fáze	60
6.2.3	Provozní fáze	61
6.3	Financování projektu.....	62
6.4	Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix .	62
6.4.1	Analýza trhu a odhad poptávky	62
6.4.2	Analýza konkurence	65
6.4.3	Marketingová strategie	66
6.4.4	Marketingový mix.....	67
6.5	Management projektu a řízení lidských zdrojů.....	69
6.6	Technické a technologické řešení projektu	75
6.6.1	Ubytovací zařízení	75
6.6.2	Mini zoologická zahrada.....	76
6.6.3	Technická specifikace dopravního prostředku pro převoz krmiva pro zvířata a dopravního přívěsu pro transport chovaných zvířat.....	81
6.7	Dopad projektu na životní prostředí.....	82
6.8	Zajištění investičního a oběžného majetku	83
6.8.1	Zajištění investičního majetku	83

6.8.2	Zajištění oběžného majetku	88
6.9	Finanční plán a analýza projektu.....	89
6.9.1	Kalkulace	89
6.9.2	Finanční plán.....	90
6.9.3	Analýza bodu zvratu	98
6.9.4	Plán průběhu cash flow	99
6.10	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu.....	102
6.10.1	Čistá současná hodnota	103
6.10.2	Index rentability	103
6.10.3	Doba návratnosti	104
6.11	Analýza a řízení rizik	104
6.12	Harmonogram projektu	107
6.13	Závěrečné shrnující hodnocení projektu	110
7	Závěr.....	111
8	Summary.....	113
9	Seznam pramenů a použité literatury	114
10	Seznam tabulek	122
11	Seznam obrázků.....	123

1 ÚVOD

Dnešní globalizovaný svět přiřazuje cestovnímu ruchu mnoho různých podob. Z marketingového pohledu dnes převažují cesty za „dobrodružstvím“, tedy pro nás do zatím nepoznaných exotických destinací. Tyto destinace cestovního ruchu, ale samozřejmě i ostatní vlastní subsystémy jako turistické atraktivity. Atraktivity jsou jakýmsi jádrem zájmu účastníků cestovního ruchu a tvoří je fyziognomie, kultura a historie, možnost provozování aktivit, nabídka akcí, zábava, superstruktura nebo vazba na místo. Tyto jednotlivé atraktivity jsou pro segmenty trhu zajímavé, výjimečné, ojedinělé či jedinečné. Účastníci cestovního ruchu si tím uspokojují svá přání a potřeby cestovat.

Tato diplomová práce se věnuje destinaci Český Krumlov. Město Český Krumlov je od roku 1992 zapsáno na seznamu World Cultural Heritage UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) díky svým historickým a kulturním atraktivitám. Dominantou města je Státní hrad a zámek Český Krumlov, který je druhým největším hradním a zámeckým komplexem v České republice hned po Pražském hradě.

Cílem práce je vypracovat projekt rozvoje cestovního ruchu v oblasti Českého Krumlova. Pro vytvoření úspěšného podnikatelského záměru je nutné prozkoumat popísanou oblast ze všech možných úhlů pohledu a dále provést marketingový průzkum trhu s návštěvníky destinace. Z výsledku dotazování návštěvníků a analýzy destinace by měl vzejít aktuální stav cestovního ruchu v destinaci a z toho lze následně zjistit tržní skuliny. Po zjištění správnosti provedené analýzy a určení tržní mezery, je již jen potřeba tuto tržní mezeru vyplnit vhodným nápadem, který bude splňovat požadavky všech zainteresovaných osob a následně vytvořit podnikatelský záměr.

Po provedení analýz (průzkum trhu a dotazníkové šetření) jsem se rozhodla vypracovat projekt na vybudování ubytovacího zařízení typu apartmán a mini zoologické zahrady. Ubytovacích zařízení je v Českém Krumlově celá řada a proto jsem se rozhodla k nim postavit mini zoologickou zahradu, které sklízí úspěchy malých ale i velkých návštěvníků po celém světě.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Region a regionální rozvoj

Hrabánková a Hájek (2002, s. 56) vysvětlují regionální rozvoj jako trvalé zabezpečování vyváženého rozvoje státu, resp. území jeho regionů a územních obvodů nově zřízených krajů a obcí. V regionu musí být zajištěna koordinace působnosti orgánů veřejné správy a samosprávy, která bude trvale přispívat ke snižování rozdílů mezi regiony s upřednostněním zaostávajících regionů. Podle EU je region součástí strukturální jednotky NUTS II dělící se na nižší teritoriálně statistické jednotky.

Rozvojovým potenciálem můžeme rozumět růst socioekonomického a environmentálního potenciálu a samozřejmě růst konkurenceschopnosti regionů, které vedou ke zvyšování životní úrovně a kvality života jejich obyvatel. Převážně se jedná o dynamický a vyvážený rozvoj regionální struktury příslušného územního celku a jeho částí, jako jsou regiony, mikroregiony, a odstraňování nebo zmírňování regionálních disparit (Hrabánková, Řehoř, Rolínek & Svatošová, 2011, s. 36).

Podle Wokouna et al.(2008, s. 23) je regionální politika konkrétním projevem úsilí společnosti o snížení či změnu velikosti regionálních rozdílů. Regionální politiku je nutno chápat jako součást souboru ekonomických a sociálních (i ekologických), pomocí nichž se státy snaží dosáhnout národních cílů, jako jsou ekonomický růst, udržitelný rozvoj, kvalitní životní prostředí atd. Regionální politika Evropské unie je založena na tzv. komunitární politice. Tato politika vystupuje ze skutečností, že vlastní realizace regionální politiky je v kompetenci jednotlivých členských států, ale harmonizace a koordinace této oblasti na nadnárodní úrovni je úkolem Evropské unie jako celku (Jáč et al., 2010, s. 43). Podle Blažka a Uhlíře (2002, s. 167) se v současné době (od druhé poloviny 70. let) nacházíme ve třetím období regionální politiky. Toto období lze charakterizovat do značné míry jako eklektické. Regionální politika vychází z neoliberalních přístupů, kde dominuje opatření, které stimuluje lokální iniciativu, a to v případě subjektů soukromého sektoru, tak i u subjektů veřejného sektoru, příp. spolupráce subjektů veřejného a soukromého sektoru. Dnešní přístupy napomáhající řešení regionálních problémů se soustředí především na podporu vznikajícím a malým a středním firmám, podporu šíření technických inovací, decentralizační opatření ve sféře veřejné správy, podporu lokální iniciativě, deregulační opatření, networking a pro-

gram následné péče o zahraniční investory. Maier a Čtyroký(2000, s. 100-101) tvrdí, že regionální politika směřuje k tomu, aby všechny regiony i ty méně výkonné, tj. méně vyspělé, ekonomicky úspěšné a konkurenceschopné zdokonalovaly svoji prosperitu a efektivitu. Menší výkonnost některých regionů bývá způsobena jejich odlehlou polohou, nedostatečnými přírodními zdroji, ale spolupůsobí také historické a kulturní faktory. Důvody k podpoře méně výkonných regionů jsou:

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

Územní a regionální rozvojové koncepce znázorňují nejvhodnější dokumenty, které slouží k znázornění vztahů mezi cíli různé věcné podstaty. Nejobvykleji se jeví dosahování vyrovnanosti mezi ekonomickými a environmentálními záměry a hodnotami (Macháček, 2004, s. 23).

Nástroje regionální politiky můžeme členit na makroekonomické a mikroekonomické. Makroekonomické nástroje působí plošně a jejich používání je omezeno národohospodářskými cíli. Mikroekonomické nástroje můžeme považovat za adresné, protože se dotýkají přímo rozhodovacího mechanismu ekonomických subjektů (Jáč et al., 2010, s. 41).

Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2014-2020 je základním koncepčním dokumentem v oblasti regionálního rozvoje. Důraz je kladen na koordinační roli regionální politiky, zohlednění faktorů působících s rostoucí intenzitou na regionální rozvoj, využití širšího spektra rozvojových nástrojů a zapojení všech relevantních aktérů regionálního rozvoje. Schválené cíle odrážejí základní funkce regionální politiky a vycházejí z analytických závěrů a vývojových tendencí v oblasti regionálního rozvoje. Globální cíl: zajistit dynamický a vyvážený rozvoj území České republiky se zřetelem na kvalitu života a životního prostředí, přispět ke snižování regionálních rozdílů a zároveň umožnit využití místního potenciálu pro posílení konkurenceschopnosti jednotlivých územně správních celků (Postránecký, 2013, s. 3, 6).

Je důležité, aby investicím do regionálních rozvoje předcházeli velmi přesné a pečlivé analýzy tržních potenciálů, které již existují nebo jsou předpokládány jakou bu-

doucí, a podmínek trhu v místě zamýšlené investice a pro zamýšlení využití (funkci). (Maier & Čtyroký, 2000, s. 59).

V rámci regionálního rozvoje a růstu by měly být zodpovězeny odpovědi na klíčové otázky, zejména příčiny růstu, struktura, konvergence a ovlivňování rozvoje regionu (Faltová Leitmanová, Klufová, Freibellová & Klicnarová, 2012, s. 9 - 10).

Každá obec by se měla starat o rozvoj jejího území, ekonomickou stabilitu, hospodárnost obce a také o zabezpečení potřeb svých občanů a zejména zkvalitňovat jejich život. Při všech těchto aktivitách tak chrání veřejný zájem (Hrabánková et al., 2011, s. 43).

2.2 Cestovní ruch jako rozvojový prvek regionu

Cestovní ruch je souborem služeb, které jsou místně vázané. Snadno se podniká v místech, která jsou schopna návštěvníka něčím přilákat, mají mu co nabídnout jako například jsou schopna uspokojit jeho potřeby, nebo jsou komplementární k místu obvyklého pobytu (Navrátil & Navrátilová, 2011, s. 3.).

Jedním z charakteristických rysů soudobého rozvoje regionů je mimo jiné skutečnost, že v mnoha evropských státech (včetně České republiky) se v posledních letech velmi dynamicky rozvíjí cestovní ruch. Rozvoj cestovního ruchu obsahuje celou řadu aktivit spíše ekonomické povahy, které zároveň značným rozsahem působí na sociální a kulturní život celých regionů a dokonce i celých státních útvarů (Lacina, 2007, s. 38). Cestovní ruch můžeme také shledat jako politickou nebo ekonomickou naději pro rozvoj regionů. Pokrokem dnešní doby může cestovní ruch nejen přerozdělovat ekonomický a sociální rozvoj, ale může mít vliv i na rozvoj regionů (Sharpley & Telfer, 2002, s. 12 - 14).

Postavení jakéhokoliv územního celku v cestovním ruchu je podmíněno především přírodními, kulturně historickými a ostatními atraktivitami, stejně tak i jeho vybaveností materiálně technickou, infrastrukturou poskytující služby účastníkům cestovního ruchu (Indrová, Malá, Mlejnková, Netková & Vaško, 2004, s. 109).

Po celém světě je cestovní ruch pokládán za odvětví přinášející podstatné multiplikační efekty. Jedná se o proces, kdy příjmy z cestovního ruchu jsou v destinaci přeměněny ve výdaje za jiné zboží či služby (Navrátil, 2012, s. 27 - 28). Také bývá mnoh-

dy prohlašován za nejvýznamnější odvětví, ve kterém vzniká nejvíce pracovních příležitostí. Cestovní ruch má však vliv i na další klíčové oblasti hospodářství (Vystoupil, Holešinská, Kunc & Šauer, 2007, s. 26):

- zaměstnanost;
- hrubý domácí produkt;
- platební bilance státu (devizové příjmy);
- příjmy státního rozpočtu;
- příjmy místních rozpočtů;
- investiční činnost.

Smysl cestovního ruchu se nenachází pouze v pozitivních dopadech na hospodářství dané země, ale jeho význam můžeme také najít v přínosech majících podobu zachování původních tradic a kultur nebo ochrany životního prostředí. Z těchto přínosů plyne důležitost cestovního ruchu i pro rozvoj regionů. Tento regionální rozměr cestovního ruchu je současně i stabilizačním faktorem nejen ve vztahu k místnímu obyvatelstvu, ale i ve vztahu k sociálně kulturnímu zázemí, které cestovní ruch zprostředkovává pro další zájemce (návštěvníky a turisty), a tak zároveň posiluje místní identitu z hlediska hrdosti na místní tradice a kulturní specifika (Vystoupil et al., 2007, s. 26).

Politika rozvoje cestovního ruchu dává základ pro rozvoj a řízení cestovního ruchu a je významným prvkem národního a regionálního plánování cestovního ruchu. Takováto politika se musí opírat o analýzu a šetření prováděná na stávající situaci v cestovním ruchu (Vaško, 2002, s. 25). Rozvojový potenciál je v České republice řízen Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, které je metodickým a koordinačním orgánem pro všechny subjekty působící v oblasti cestovního ruchu (Navrátil, 2012, s. 25).

Za základní faktory rozvoje regionů, které intenzitu cestovního ruchu mohou ovlivnit, lze považovat (Hrabánková & Hájek, 2002, s. 57):

- *přírodní faktory*, tj. dostupné surovinové bohatství, kvalitu půd, vodních zdrojů, stav přírody, klimatu apod.;
- *lidské, sociální a demografické faktory* – počet a struktura obyvatel (věková, vzdělanostní, příjmová apod.);
- *ekonomické faktory* – především ekonomický potenciál, který nespočívá pouze v absolutní hodnotě vytvořeného HDP/obyvatele, na přidané hodnotě vytvořené v jednotlivých odvětvích apod., ale v dislokaci tohoto potenciálu ve smyslu pro-

storového rozmístění výrob a služeb a v jejich technických parametrech, ve struktuře podniků apod.

Dlouhodobý rozvoj cestovního ruchu je podmíněn zachováním zdravého životního prostředí a atraktivního území České republiky. Při rozvíjení cestovního ruchu je nutno důsledně zohledňovat principy udržitelného rozvoje, které jsou stanoveny příslušnými vládními a mezinárodními dokumenty (Vaško, 2002, s. 51).

Macháček(2004, s. 61) rozlišuje dva zdroje turismu, a to „primární“ a „sekundární“. Primární kategorie je zdrojem, který stimuluje vnější poptávku a je tudíž skutečným ekonomickým zdrojem, kategorie druhá si přisvojuje rozhodující část ekonomických efektů, které tento zdroj vytváří. Garantem a spolutvůrcem oboustranně vyhovujících ekonomických vtaů mezi sférami primárních a sekundárních zdrojů turismu je územní veřejná správa, případně státní instituce vymezující především podmínky nabídky a ovlivňující způsob rozdělení a využití výnosů.

Význam cestovního ruchu pro určitý územní celek (místo, region) je tím vyšší, čím více se opírá o místní či vnitro-regionální ekonomiku (průmysl, služby, vnitro-regionální trh apod.). (Indrová etal., 2004, s. 110).

2.3 Destinační management a marketing cestovního ruchu

2.3.1 Destinační management

Podle Királ'ové (2003, s. 22)managementem destinace rozumíme soubor technik, nástrojů a opatření, které se používají při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v destinaci za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu. Kučerová (1997, s. 90) tvrdí, že management je skutečnou řídicí složkou, která rozhoduje o způsobu výroby, o způsobu marketingu a odbytu. Také můžeme management cestovního ruchu definovat jako systematické a koordinované usměřňování podnikatelské politiky cestovního ruchu v destinaci, jako i soukromý a státní politiky cestovního ruchu na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni (Novacká, 2010, s.15).

Regiony by se měli snažit koncentrovat síly pro společný rozvoj, organizaci a aktivní prodej svých klíčových konkurenčních výhod. Budou-li se regiony řídit tímto směrem, vzniknou destinace, které budou turistům nabízet organizovaný řetězec služeb, který bude odpovídat jejich volbě (Fellegiová, 2008, s. 8).

Organizace destinačního managementu (jinak také Společná organizace turismu/Společnost destinačního managementu) je profesionální společností, jejímž hlavním cílem je organizovat a řídit celou destinaci. Snahy této organizace by měly vést ke koordinaci a kooperaci v destinaci tak, aby byli spojováni relativně samostatní poskytovatelé služeb do jednoho celku. Tento celek (destinace) funguje jako jedna komplexní jednotka, která je schopná konkurenční soutěže na trhu cestovního ruchu. Principem, který povede k dlouhodobému rozvoji cestovního ruchu, se pak stává partnerství, spolupráce a serióznost. Destinace ovšem může být rozuměna jako region různé velikosti, tyto organizace tedy vznikají i na úrovni měst (Fellegiová, 2008, s. 11-12).

V roce 2000 bylo zřízeno v České republice čtrnáct krajů, které jsou dnes na regionální úrovni řízeny. Z důvodu reprezentování regionů, individuálních komunit a municipalit veřejnou institucí toto řízení přispělo k lepší organizaci a řízení cestovního ruchu (Blankenburg, Vrissimo & Wiltsie, 2010, s. 138).

V německy mluvících zemích zjistili zkoumáním dosavadního vývoje managementu destinací, že hlavní roli v destinačním managementu má synergické spolupůsobení šesti prvků – destinačních subsystémů, které spojují zúčastněné partnery a destinaci s (mezinárodním) trhem a okolím (Bartla & Schmidta in Palatková, 2006, s. 58):

- systém klíčových produktů (konkurenčních výhod);
- distribuční cesty a sítě;
- politika značky;
- systém řízení kvality;
- systém řízení znalostí;
- společnost destinačního managementu.

Management destinace cestovního ruchu se musí starat o to, aby nedocházelo k negativnímu ovlivňování rozvoje cestovního ruchu v destinaci projevující se při neúměrném zvyšování cen služeb a výrobků cestovního ruchu (Indrová et al., 2004, s. 40). Mezi oblasti, které mají zásadní význam pro vývoj cestovního ruchu v destinaci, patří vlastní schopnosti destinace rozvíjet a přizpůsobovat své zdroje, koordino-

vat/management na úrovni destinace a na propojenosti s dalšími destinacemi (výměna zkušeností, společné produkty apod.). (Zelenka, Těšitel, Pásková & Kušová, 2013, s. 93).

Management cestovního ruchu musí hledat svůj základ v péči všech zaměstnanců o zákazníky. Důležitým prvkem řízení je velikost subjektu. U malých subjektů se lépe uplatňuje model řízení založený na kooperaci, samostatnosti, definování cílů a kroků k jejich dosažení. U větších subjektů je důležité vytvářet vertikální struktura s vymezením kompetencí, odpovědností a povinností. U všech podniků je velice účinné soustavné vytváření image daného subjektu (Minář, Zelenka, Šrámek & Semrádová, 1996, s. 133).

2.3.2 Destinační marketing

Marketing znamená průzkum trhu, ale i jeho částečné formování a přizpůsobení se firmy tržním trendům. V současné době se marketing snaží nalézt rovnováhu mezi zájmy jednotlivých tržních stran, tedy mezi výrobcem a spotřebitelem (Kučerová, 1997, s. 101). Királ'ová (2003, s. 28) vidí podstatu marketingu destinace tkvít v orientaci všech zainteresovaných subjektů na uspokojení potřeb a požadavků návštěvníků destinace za účelem dosažení zisku.

Destinační marketing znázorňuje významný nástroj pronikání destinací na mezinárodní i domácí trh turismu na regionální, lokální i národní úrovni. Destinační marketing v sobě spojuje strategickou, taktickou a administrativní rovinu s přihlédnutím k potřebám transformace na nové podmínky trhu cestovního ruchu (Palatková, 2006, s. 76).

Marketing destinace se skládá z pěti prvků, a to filozofie orientace na zákazníka, analytické postupy a koncepty nutné k rozvíjení filozofie, techniky sběru dat, plánovací funkce a okruh strategických rozhodnutí a organizační struktura nutná pro uskutečnění plánu (Seaton & Bennett in Palatková, 2006, s. 24).

Podle Raših (2003, s. 23) je možné vidět, že originalita marketingu podniků cestovního ruchu plyne z trhů, na které vstupují, kde pomocí produktů napomáhají uspokojovat heterogenní potřeby a přání klientů. Převážný podíl služeb na produktech cestovního ruchu zdůrazňuje význam lidského faktoru při jeho tvorbě i realizaci.

Marketing v cestovním ruchu se vyznačuje několika typickými charakteristikami, které je možné najít i u ostatních organizací v oblasti služeb, ale navíc má i určité speciální charakteristiky. Mezi obecné charakteristiky patří nehmotný charakter služeb, místní a časová vázanost služeb, pomíjivost služeb, distribuční cesty, podmíněnost nákladů a vázanost služeb na jejich poskytovatele (Raši, 2000, s. 82).

Níže uvedené faktory je potřeba dodržovat při vytváření marketingového systému, který je použitelný pro všechny organizace cestovního ruchu. Tento marketingový systém obsahuje následující strukturu otázek, které je třeba vyřešit (Raši, 2000, s. 83):

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

Základním marketingovým nástrojem je tzv. marketingový mix. Marketingovým mixem rozumíme správnou kombinací prvků, které budou produkovat zisk. Marketingový mix se skládá ze všech faktorů, které ovlivňují marketingové úsilí. Tradiční marketingový mix se skládá z produktu, ceny, místa a promotion. Marketingový mix se v cestovním ruchu dále rozšiřuje o programování, tvorbu balíčku, lidi a partnerství (Goeldner & Ritchie, 2009, s. 514, 533).

Podle Morrisona (1995, s. 47) se budou obecná i speciální specifika používat neustále, čas je nezmění. To je způsobeno vždy přítomnými rozdíly, které vyžadují zvláštní přístupy k marketingu v našem oboru. Ty jsou reprezentovány především následujícími přístupy:

- používání více než jen „4P“;
- větší význam ústní reklamy;
- používání emotivní přitažlivosti propagace;
- složitější ověřování inovací;
- rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami.

Pro dosažení úspěchu marketingu destinace je zapotřebí úspěšná realizace marketingového plánu, vytvořená jak na národní úrovni, tak i na úrovni subjektů soukromého a veřejného sektoru, které úzce spolupracují s organizací destinačního marketingu na národní úrovni. Neschopnost trhu vytvořit samovolně zdroje potřebné pro marketing

destinace bývá označován jako tržní selhání, k jehož řešení se využívají tři postupy (Palatková, 2006, s. 16).

- Vytvoření vlastní marketingové agentury z prostředků privátních subjektů prodávajících destinaci. Do šedesátých let byla propagace destinací často výsledkem tohoto přístupu a roli marketingové agentury plnily hospodářské komory, hotelové řetězce, letecké nebo železniční společnosti a další.
- Intervence veřejného sektoru, jejímž výsledkem jsou veřejně financované organizace destinačního marketingu, podnikatelské subjekty, místní úřady nebo jiné organizace přebírající zodpovědnost za marketing destinace.
- Kombinace privátního a veřejného způsobu financování s jednoznačným trendem k financování z privátních zdrojů.

2.4 Tvorba projektů a podnikatelských záměrů

O projektu můžeme říci, že je nejdůležitějším prvkem řízení projektů. Definice projektu podle předních světových teoretiků nebo jejich sdružení se mohou v konkrétních formulacích lišit (Synek, Dvořáček, Dvořák, Kislíngrová & Tomek, 2003, s. 22). Definice se shodují v tom, že se jedná o jednoznačnou skupinu koordinovaných aktivit s jasně daným začátkem a koncem, provedených jednotlivcem nebo týmem za účelem splnění specifických cílů v rámci džinového času, nákladů a pracovních parametrů. Podstatu můžeme spatřit v zavedení dosud neexistujících produktů a služeb, po kterých existuje v dané chvíli poptávka. Výstupem projektu je vyprodukování nějakého originálního produktu nebo služby (Marek & Kantor, 2009, s. 57).

Jak již bylo řečeno každý projekt má určitý časový rámeček, má svůj začátek a konec a to formou (Synek et al., 2003, s. 22):

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

Projekt se od běžných podniků odlišuje tím, že nemá samostatnou právní subjektivitu ani daňové povinnosti, které řeší podnikatelský subjekt účastnící se projektu (Svozilová, 2011, s. 23).

Rozlišujeme čtyři charakteristické znaky projektu, které pokud se působí společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace.

- *Cíl projektu* – mají trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby tyto tři podmínky byly měřitelné a dosažitelné.
- *Jedinečnost* – každý projekt je jedinečný, protože se provádí pouze jednou, je dočasný a (v téměř každém případě) na něm pracuje jiná skupina lidí.
- *Zdroje* – projekt se realizují pomocí zdrojů a to lidských a materiálních. Nad mnohými z požadovaných zdrojů má manažer projektu jen minimální kontrolu.
- *Organizace* – každá organizace sleduje v daném okamžiku současně velký počet cílů, když ne z jiného důvodu, tak už jen proto, že se skládá z mnoha jednotlivců různých profesí, zájmů, povahových vlastností a nepředvídatelných reakcí (Rosenau, 2000, s. 5-7).

Cíle projektu jsou důležité po celou dobu průběhu životního cyklu projektu, nej důležitější však jsou ve fázi (Svozilová, 2011, s. 83):

- *zahájení projektu* – vychází z nich zadání projektu a kontrakt;
- *plánování* – o jejich definice se opírají všechny podstatné plánovací dokumenty;
- *uzavření projektu* – celkový úspěch proutku a soubor výstupů projektu je měřen a akceptován podle stupně splnění těchto cílů.

Vytvoření vhodných podmínek pro realizaci projektu ve fázi formulace jeho cílů lze příznivě ovlivnit použitím techniky SMART (Svozilová, 2011, s. 83).

- **S** (Specific) – cíle mají být specifické a konkrétní;
- **M** (Measurable) – mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo;
- **A** (Assignable) - cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí;
- **R** (Realistic) - cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické;
- **T** (Time-bound) - a časově ohraničené.

Podle Rosenaua (2000, s. 12 – 13) řízení projektu vyžaduje pět odlišných manažerských činností, a proto ho lze velmi jednoduše uspořádat do struktury jako proces sestávající z pěti kroků:

- *definování* – definování proutkových cílů;
- *plánování* – naplánování, jak tým splní podmínky „trojimperativ“;
- *vedení* – uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů, podřízených a jiných, který je povede k tomu, že svou práci budou vykonávat efektivně a včas;
- *sledování (monitorování)* – kontrola stavu a postupu projektových prací, abyste včas zjistili odchylky od plánu a mohli jste rychle přistoupit k jejich korekci;
- *ukončení* – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat, a uzavření všech nedokončených prací.

2.5 Možnosti financování projektu

2.5.1 Zdroje financování investic

Malé a střední podniky mohou získat od státu podporu z prostředků státního rozpočtu pro své podnikatelské záměry, a to z programů určených k podpoře podnikání a z dalších programů, které mohou v určitých směrech podpořit aktivity podnikatelských subjektů. Pro podpory je klíčovou vládní institucí v tomto směru Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (Veber & Srpová et al., 2005, s. 29).

Kapitálová (finanční) struktura podniku je struktura zdrojů, ze kterých majetek podniku vznikl. Vložil-li kapitál do podniku sám podnikatel nebo skupina podnikatelů, hovoříme o vlastním kapitálu. Vložil-li kapitál do podniku věřitel, hovoříme o cizím (úvěrovém, dluhové) kapitálu (Kislingerová et al., 2007, s. 45).

Vlastní kapitál obchodní společnosti je rozdělen do několika položek (Kislingerová et al., 2007, s. 51):

- základní kapitál;
- kapitálové fondy – emisní ážio, ostatní kapitálové fondy, oceňovací rozdíly z přecenění majetku;

- fondy ze zisku (rezervní fondy) – zákonný rezervní fond, nedělitelný fond, statutární a ostatní fondy;
- hospodářský výsledek minulých let;
- hospodářský výsledek běžného roku.

Cizí zdroje (kapitál) představují zdroje, které podnik získá od jiných právnických nebo fyzických osob a jež mu byly zapůjčeny na určitou dobu. Obvykle podnik platí za zapůjčení cenu, která se nazývá úrok. Základní strukturu cizích zdrojů podniku tvoří rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a finanční výpomoci a časové rozlišení (Kislingerová et al., 2007, s. 44).

Veřejnou rozpočtovou soustavu České republiky tvoří tři stupně veřejných rozpočtů, a to rozpočet státní, krajů a měst a obcí. Můžeme se zařadit i rozpočty dobrovolných svazků obcí (DSO), rozpočty regionálních rad regionů soudržnosti, mimorozpočtové peněžní fondy na úrovni obcí a krajů a rozpočty státních fondů a rozpočty příspěvkových organizací. V systému marketingového řízení turismu dochází k situaci, kdy národní, regionální a místní úrovně nejsou provázány kompetenčně, ale přes soustavu veřejných rozpočtů (Palatková, 2011, s. 46).

2.5.2 Fondy Evropské Unie

Podle Novacké (2010, s. 77) financování rozvoje cestovního ruchu vychází ze systému, který Evropská unie přijala už v minulosti a konkretizuje ho v každém programovacím období v souladu s rozpočtovou politikou.

Základními strategickými a programovými dokumenty, na jejichž základě jsou čerpány i prostředky do rozvoje cestovního ruchu jsou strategické obecné zásady Společenství jako zásadní strategický dokument politiky soudržnosti EU, národní rozvojový plán jako základní strategický dokument na národní úrovni, národní strategický referenční rámec a operační programy (Palatková & Zichová, 2011, s. 193-194).

Na programovací období 2014 – 2020 byly vymezeny nové programy. Nyní bude možné vybírat si z osmi hlavních tematických programů, které zohledňují územní rozměr intervencí a které zajišťují role regionálním partnerům i městům a obcím. Tato nová struktura se bude snažit klást vyšší nároky na nastavení a řízení jednotlivých programů i na jejich provázanost. Ministerstvo zemědělství má v gesci i pro toto progra-

movací období fondy financované z prostředků společné zemědělské politiky (Advice.cz, 2001-2014).

Schválenými programy jsou (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014b):

- OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost;
- OP Výzkum, vývoj a vzdělávání;
- OP Zaměstnanost;
- OP Doprava;
- OP Životní prostředí;
- OP Zaměstnanost;
- Integrovaný regionální OP;
- OP Praha – pól růst ČR;
- OP Technická pomoc;
- OP Rybářství 2014-2020;
- Program rozvoje venkova;
- OP přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Polskou republikou;
- OP přeshraniční spolupráce mezi Slovenskou republikou a Českou republikou;
- OP přeshraniční spolupráce mezi Rakouskou republikou a Českou republikou;
- OP přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Bavorsko a Českou republikou;
- OP přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Sasko a Českou republikou;
- OP nadnárodní spolupráce Central Europe 2020;
- OP nadnárodní spolupráce Danube;
- OP meziregionální spolupráce
- ESPON 2020.

V období 2014-2020 budou v České republice operační programy rozděleny do dvou cílů politiky hospodářské a sociální soudržnosti- Investice pro růst a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014b).

Strukturální fondy

Jádrem regionální a strukturální politiky EU jsou strukturální fondy. Ty se přímo zaměřují na snižování rozdílů v úrovni rozvoje různých regionů členských států a sni-

žování zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů nebo ostrovů, včetně venkovských oblastí (Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2004, s. 15).

Evropský fond regionální rozvoje (EFRR)

V říjnu 1972 na konferenci vrcholných představitelů členských zemí ES bylo rozhodnuto zřízení evropského fondu regionální rozvoje, tj. finančního podpůrného nástroje, jehož posláním by bylo vyrovnání rozdílů mezi regiony (Boháčková & Hrabánková, 2009, s. 109-110). Evropská fond regionálního rozvoje byl založen v roce 1975. Ze zdrojů ERDF jsou financovány investice do infrastruktury, vytváření pracovních míst a podpora malého a středního podnikání (Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2004, s. 14).

Evropský sociální fond (ESF)

Fond byl založen v roce 1960. Cílem ESF je pomáhat v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti a volného pohybu pracovních sil. Podporuje návrat nezaměstnaných a znevýhodněných skupin obyvatelstva do pracovního života. Vytváří podmínky na financování odborné přípravy prostřednictvím formálního a neformálního vzdělávání a systému podpory zaměstnávání těchto skupin (Novacká, 2010, s. 80).

Fond soudržnosti (FS)

Byl založen v roce 1993 jako zvláštní fond solidarity na pomoc nejméně rozvinutým členským státům v souvislosti s přípravou na vytvoření evropské měnové unie. Na tento nástroj je alokována téměř třetina prostředků určených na politiku HSS (Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2004, s. 15). FS se soustřeďuje především na projekty zaměřené na ochranu životního prostředí a transevropské dopravní sítě. Zasahuje také do oblastí souvisejících s udržitelným rozvojem (Marek & Kantor, 2009, s. 29-30).

Poskytování pomoci z Fondu soudržnosti je podmíněno dvěma faktory -HND na obyvatele státu, měřený standardem kupní síly, nesmí překročit 90% průměru EU a členský stát musí realizovat program hospodářské konvergence (König et al., 2009, s. 23).

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV)

Cílem tohoto fondu je podpora konkurenceschopnosti zemědělství, udržitelné nakládání s přírodními zdroji a vyvážený rozvoj venkovských území (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014a).

Evropský námořní a rybářský fond (ENRF)

Tato podpora bude zaměřena na podporu akvakultury, která bude konkurenceschopná, životaschopná a sociálně i environmentálně udržitelná, a podpoří rozvoj území (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014a).

2.6 Ubytovací zařízení

Podle Malé, Indrové, Mlejnkové, Netkové a Vaška(2002, s. 29) ubytovací služby představují základní podmínku pro rozvoj cestovního ruchu. Hotel je veřejné ubytovací zařízení poskytující za úhradu přechodné ubytování a služby s ním spojené a to celoročně nebo sezónně (maximálně 9 měsíců v roce). (Királová, 2002, s. 11). Ubytovací úsek je souhrnem činností, jejichž mottem je vytvořit hostovi pocit druhého domova (Křížek & Neufus, 2011, s. 35). Ubytovací zařízení je zdrojem návštěvníků atraktivních míst v regionu a měla by být lokalizována do atraktivních prostředí, která lákají účastníky cestovního ruchu k návštěvě (Navrátil, 2012, s.46)

Rozvoj ubytovacích zařízení je spjat s politickými, hospodářskými a sociálními změnami ve společnosti, které zprostředkovaně ovlivňují pohyb obyvatelstva mimo místo trvalého bydliště a působí na vznik různých druhů ubytovacích zařízení (Malá et al., 2002, s. 29).

Hotel je obklopen určitým socio-ekonomickým prostředím, a proto musí realizovat především ekonomické, technologické, sociální a ekologické požadavky (Királová, 2002, s. 11).

Z praktického hlediska můžeme hotely vnímat jako hlavní a nezastupitelné ve spotřebě cestovního ruchu, v balíčku produktu nebo v zájezdě. Ubytovací služby nabízejí svým hostům nejen ubytovací služby, ale i služby stravovací a doplňkové (Novacká et al., 2010, s. 197).

Hotely lze dělit podle kritérií (Novacká et al., 2010, s. 198):

- *délky provozu*: celoroční, sezónní;

- *umístění*: městské, lázeňské, letoviskové, horské, přímořské, plážové, motely, botely, rotely;
- *určení*: kongresové, mládežnické – hostely, byznys hotely, rekreační, sportovní, apartmán;
- *velikosti (v Evropě)*: malé do 100 pokojů, střední – do 250 pokojů, velké víc jak 251 pokojů.

V sektoru služeb a tedy i v hotelovém průmyslu patří „lidské zdroje“ k nejdůležitějším oblastem řízení, proto je práce s lidmi neoddělitelnou a podstatnou součástí manažerských dovedností. Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Bude proto jednoduchá u malých hotelů a složitější u hotelů velkých (Beránek & Kotek, 2003, s. 11, 45).

Zákazník vnímá ubytovací zařízení jako prostor, ve kterém očekává uspokojení svých potřeb (Novacká et al., 2010, s. 200). Trh se dělí na různé segmenty, které mají také různé potřeby a jim je potřeba nabídnout správné typy zařízení. Hotel bude úspěšný, pokud se mu podaří najít skladbu zákazníků, která mu zprostředkuje plnou obsazenost v průběhu celého týdne i celého roku. Charakter trhu ubytovací jednotky se může měnit v průběhu ročních období (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 284-285).

Baťovské pravidlo „náš zákazník, náš pán“ musí být plněn i v provozu každého hotelu. Hotelový host přináší do hotelu příjmy, ze kterých hotel existuje na trhu. Je nutné, aby pracovník hotelu hostovi vždy vycházel vstříc nebo mu alespoň slušně vysvětlil, proč mu nemůže poskytnout vše, co si žádá (Černý & Krupička, 2004, s. 211).

Nejdůležitějším faktorem úspěchu hotelu je porozumění potřebám hostů a jejich následné naplňování. Hotel by si měl vážit těch hostů, kteří se nebojí hotelu sdělit své negativní zkušenosti. Má možnost změnit negativní zkušenost na pozitivní a vzniklé nedostatky odstranit. Pokud si však zaměstnanci myslí, že jejich šéf je ředitel hotelu, mýlí se! Jejich šéfem je zákazník – host! (Királ'ová, 2002, s. 14).

Beránek a Kotek (2003, s. 132) tvrdí, že tajemství úspěchu mnoha hotelů a restaurací tkví v péči o detaily. Často jsou to právě maličkosti a drobné pozornosti, které upoutávají pozornost hostů a ovlivňují jejich rozhodování. Hostí si to budou pamatovat, budou o tom vyprávět svým známým a budou se rádi vracet. Spokojenost a nadšení se rychle rozšíří a přitáhne pozvolna další hosty (Škodová-Parmová & Parmová, 2003, s. 12).

V sektoru ubytovacích služeb existuje všeobecně silná konkurence. Můžeme ji dělit na dva faktory - konkurence mezi odlišnými typy ubytování a konkurence mezi jednotkami, které patří k témuž typu ubytování (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 285-286).

Díky neustálému konkurenčnímu boji mezi ubytovacími zařízeními se stává smysl činnosti obchodního a marketingového oddělení stále důležitějším pro přežití podniku z ekonomického pohledu (Křížek & Neufus, 2011, s. 91). České hotelnictví se ocitá v situaci, kdy kapacity ubytovacích zařízení převyšují v některých regionech poptávku, to vede k cenovému podbízení a často, z dlouhodobého hlediska k likvidační cenové politice (Stárek, 2011, s. 54).

Mezinárodní trh je mimořádně vyspělý. V dnešní době hotely prosazují environmentální přátelský přístup. Environmentální management je v „environmentálně vyspělých oblastech“ nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti. Základní principy environmentálního managementu hotelu se přemítají v implementaci tzv. 3 R – redukovat, opětovně použít, recyklovat (Novacká et al., 2010, s. 205).

2.7 Zoologická zahrada

Znaky zoologické zahrady můžeme najít již ve starověkém Egyptě, kdy bohatí lidé chovali divoká a exotická zvířata, ovšem moderní typ zoologické zahrady se objevil teprve před pár stoletími (Bekoff, 2009, s. 105).

První zoologické zahrady fungovaly především jako zařízení, které sloužilo k pobavení návštěvníků, nebyl brán zřetel na užitek uvězněných zvířat. Ve svojí podstatě představovaly živoucí muzea (Bekoff, 2009, s. 106). Dnešní zoologické zahrady vnímané jako multifunkční zařízení, která usilují o propojení potřeb zvířat a lidí. Za nejdůležitější poslání zoo se považuje záchrana ohrožených druhů zvířat a vytváření jejich záložních chovných skupin (Fokt, 2008, s. 7).

V současnosti zoologické zahrady aktivně přispívají na ochranu druhů přímo v přírodě a také poskytují pomoc handicapovaným zvířatům nebo živočichům, kteří byli zabaveni pašerákům zvířat. Zoologické zahrady poskytují pomoc při zjišťování informací pro vědce mnoha oborů. U mnohazvířat totiž umožní sledování takových životních projevů, které v přírodě probíhají skrytě (Fokt, 2008, s. 7).

Mezi hlavní funkce zoologických zahrad lze zařadit i vzdělávání návštěvníků o ochraně přírody a šíření zásad trvale udržitelného rozvoje. Každá zoo si vybírá své vlastní informační sdělení, které zábavnou formou vysvětlují zajímavosti o zvířatech. Zoologické zahrady také pořádají různé doprovodné akce pro návštěvníky, výukové programy, soutěže, besedy, křtiny mláďat apod. (UCSZ, 2011b). Nově zoo nabízejí doplňkové služby, které zpestří prohlídky jako například komentované krmení některých zvířat. Celá akce bývá doplněna i vyprávěním chovatele (UCSZ, 2011a). V dnešní době jsou zoologické zahrady vybaveny expozicemi, které se snaží imitovat přirozené prostředí co nejvěrněji, tzv. „naturalistické expozice“. Podle Fokta (2008, s. 7) moderní zoo poskytuje návštěvníkům možnost odpočinku, zábavy a zároveň v nich pomáhá vzbudit pozitivní vztah k přírodě a přimět je přemýšlet o možnostech její ochrany.

Evropská asociace zoologických zahrad a akvárií (EAZA) je společnost, která reprezentuje a spojuje 345 členských institucí ze 41 zemí. Tato asociace vznikla v roce 1992, jehož posláním je zjednodušit spolupráci v rámci Evropské společnosti zoo a akvárií k cílům vzdělávání, výzkumu a ochrany přírody. EAZA vytváří určité kampaně na různé druhy otázek týkající se života zvířat v zoologických zahradách (EAZA, 2011). Na mezinárodní úrovni působí Světová asociace zoologických zahrad a akvárií (WAZA). WAZA se snaží sjednocovat organizace předních zoologických zahrad, akvárií, sdružení, přidružených organizací a firemních partnerů z celého světa. Cíle WAZA je vést, povzbuzovat a podporovat zoologické zahrady, akvária a podobně smýšlející organizace na světě v péči o zvířata a dobrých životních podmínek zvířat, životního prostředí, vzdělávání a globální ochraně (WAZA, 2014).

Existuje mezinárodní seznam chráněných volně žijících druhů živočichů (a také rostlin), na jejichž chov se vztahují velmi přísné podmínky a jejich porušení si může člověk přivodit řadu potíží. V současné době jenejefektivnější Dohoda o mezinárodním obchodu s ohroženými druhy volně žijících zvířat a rostlin (CITES). Dohoda obsahuje rozsáhlé seznamy, které se dělí na tři přílohy s různým stupněm ochrany. Příloha I. zahrnuje seznam druhů přímo ohrožených vyhubením, které jsou nebo mohou být dovozem či vývozem bezprostředně ohroženy na své existenci. V příloze II. jsou uvedeny druhy, kterým by hrozilo nebezpečí, pokud by nebyl obchod s nimi kontrolován a usměrňován, anebo druhy, které musí být chráněny za účelem ochrany jiných ohrožených druhů. A konečně do přílohy III. se zařazují druhy, které vyžadují zvýšenou

ochranu jen v některých zemích (Červená, Anděra, Moravec, Hanel & Kholová, 2001, s. 175).

2.8 Cestovní ruch v Českém Krumlově

Český Krumlov je perlou českých měst, městskou památkovou rezervací a od r. 1992 i památkou UNESCO. Jedná se o centrum nejnižnějších Čech, jehož nepřehledné půvaby každoročně obdivují statisíce návštěvníků (David & Soukup, 2004, s. 30). *Český Krumlov je kosmopolitní město s vůní historie i jedinečnou atmosférou uprostřed krásné přírody.* Centrum Českého Krumlova žije kromě historie také kulturou, uměním a nevšedními zážitky. V jakoukoli roční dobu nabízí nepřehledné množství kulturních akcí od návštěv muzeí a galerií přes koncerty hudebních festivalů nebo představení v rámci tradičních slavností až po speciální noční prohlídky (České dědictví UNESCO, 2014).

Český Krumlov byl založen u velkého meandru Vltavy ve 13. století Vítkovci. Za krátkou dobu se tu postavily tři téměř samostatné celky – na skalnaté výšině nad levým břehem řeky hrad, později zámek, pod ním pak podhradní městečko Latrán, a na pravém břehu vlastní město, které zcela zaplnilo ostrov, ze tří stran obtékaný Vltavou (David & Soukup, 2004, s. 30). Po vymření Vítkovců v roce 1302 přešel veškerý majetek jejím příbuzným, Rožmberkům. Ti postupem času vybudovali největší panství v Čechách (David & Soukup, 2007, s. 44). Největšího rozkvětu město dosáhlo za Viléma z Rožmberka v 16. století. Poslední člen rodu pánů z Růže – Petr Vok, byl zadlužen a musel prodat v roce 1602 Český Krumlov císaři Rudolfovi II. Od roku 1622 zde vládli Eggenbergové a od 1719 Schwarzenberkové. V roce 1611 zpustošili město Pasovští a několikrát je vydrancovala vojska i za třicetileté války (David & Soukup, 2004, s. 30).

Dominantou Českého Krumlova je rozsáhlý komplex hradu a zámku (David & Soukup, 2004, s. 30). Současný zámecký komplex je druhým největším v České republice po Pražském hradě také jeden z největších ve střední Evropě (Dvořák, 2002, s. 29). Rezidenci tvoří 40 budov a paláců z období 16. – 19. století. Nachází se zde 300 pokojů a sálů, ale ne všechny jsou přístupné. (Nováková, 2005, s. 61). Součástí zámeckého areálu jsou čtyři desítky paláců a budov, které obklopuje několik nádvoří a rozlehlá zámecká zahrada. Na pěti nádvořích se nachází např. bývalé konírny, stará lékárna, obytný palác s věží nazývaný Hrádek, renesanční válcová zámecká věž, scho-

dišťová věž Máselnice, budova bývalé Mincovny, palác tzv. Horního hradu, budova unikátního barokního divadla, zámecká zahrada s kaskádovou fontánou a otáčivým hledištěm a další (Toušlová, Podhorský & Maršál, 2008, s. 12). Z dolního nádvoří vede zděný most přes příkop do Horního hradu. Ze zadního nádvoří je přístup k mostu Na Plášti, zámeckému divadlu a parku. Barokní zámecké divadlo z let 1765-1766 patří mezi nejstarší v původním stavu zachované v Evropě s originálním technickým zařízením a dekoracemi. V parku se nachází kaskádová fontána s platikami, letohrádek Belarie a otáčivé hlediště letní divadelní scény. Zajímavostí jsou medvědi, kteří jsou chováni v zámeckém příkopu již od roku 1558 jako pozůstatek marného úsilí Rožmberků dokázat italský původ, odvozený od slavného rodu Ursinů, kteří měli ve znaku medvěda (David & Soukup, 2007, s. 45).

V centru Českého Krumlova můžeme najít téměř čtvercové náměstí Svornosti, které dřívě sloužilo jako tržiště. Stojí tu i renesanční radnice, která vznikla v roce 1580 spojením dvou měšťanských domů, které mají v horní části společenskou atiku. V okolních uličkách se nachází stovky překrásných gotických, renesančních i barokních domů s bohatě zdobenými fasádami (David & Soukup, 2004, s. 30).

Z církevních památek vyniká gotický kostel sv. Víta, optická protiváha hradu (David & Soukup, 2004, s. 30). Kostel sv. Víta je trojlodní halová stavba, jejíž lodě mají síťovou klenbu, jednu z nejstarších v Evropě (David & Soukup, 2007, s. 45). V kostele se nachází náhrobky Viléma z Rožmberka a jeho třetí manželky, Anny Marie Baden (South Bohemia: castles, mansions, historical towns, 1995, s. 10-12). Vedle klášterů můžeme vidět rozsáhlý pivovar, původně gotický, renesančně přestavěný Panský dům, pojatý koncem 16. století do velké rožmberské zbrojnice, budované Petrem Vokem. V letech 1625-1630 byla zbrojnice přeměněna na pivovar, který si uchoval řadu renesančních stavebních prvků (David & Soukup, 2007, s. 45).

V široké ulici se nachází Egon Schiele Art Centrum, které nabízí celoroční výstavu tohoto umělce a další časově omezené výstavy (Toušlová et al., 2008, s. 13).

V lednu roku 2011 bylo otevřeno Hradní muzeum. Památkáři a muzejníci v zatím nepříliš obvyklém, ale mimořádném spojení zabydleli objekt těsně pod zámeckou věží a instalovali tady něco, co dosud skrývali depozitáře a co Krumlov a jeho vládce představí tak, že to vyrazí dech. Je zde vystaven obraz Dělení růží a na rozdíl

od zámecké expozice, která by nesnesla zimní provoz, bude Hradní muzeum přístupné celoročně (Bezrouková, 2011, s. 30).

Podíváme-li se na nejnovější základní údaje, zjistíme, že se v Českém Krumlově nachází nad 300 chráněných budov v centru města, sedm muzeí, čtyři galerie, mnoho obchodů prodávající umělecké práce, tři divadla, pět hudební festivalů, okolo 2 800 pokojů v okolo 200 ubytovacích zařízení různých typů, okolo 5 000 míst ve 135-ti restauracích, 40 parkovacích míst pro autokary a 700 pro automobily (Destination Management Český Krumlov, 2006, s. 45).

Český Krumlov je městem kultury s velkým množstvím festivalů a výstav, včetně sezónních divadelních představení v přírodním amfiteátru otáčivého hlediště. Turisté mají možnost si najít ubytování z velkého množství hotelů, penzionů nebo hostelů. Pohostinství se stalo velmi populární díky stylisticky zařízeným hostincům (Dvořák, 2002, s. 29).

3 CÍL PRÁCE

Hlavním a jediným cílem práce je vypracování projektu rozvoje nabídky cestovního ruchu ve vybrané oblasti – Český Krumlov.

4 METODIKA

Vypracování projektu vychází ze studie proveditelnosti. Jedná se o dokument, který je publikován ministerstvem pro místní rozvoj.

4.1 Studie proveditelnosti

Dokument studie proveditelnosti (Feasibility Study), nebo také známá jako technicko-ekonomická studie, komplexně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jejím smyslem je posoudit všechny realizační alternativy a usoudit realizovatelnost daného investičního projektu, stejně tak jako poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí (Sieber, 2004, s. 7). Cílem studie proveditelnosti je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu (Fotr & Souček, 2005, s. 33).

Tento dokument se zpracovává v předinvestiční (přípravné) fázi projektu. Studie je používána v různých podobách při přípravě investičních záměrů pro podnikatelskou sféru i pro veřejný sektor (Sieber, 2004, s. 7).

Celá studie se opírá o situace na trhu a její prognózu. Situace v podniku a na trzích je pak hodnocena v kontextu podnikového mikro i makrookolí, vše je podpořeno podrobnou finančně ekonomickou analýzou a hodnocením jednotlivých variant projektů. Celý proces vypracování konečné studie se neustále postupně opakuje, řeší optimalizaci v souvislosti s cíli podniku a se zpětnými vazbami. V případě nalezení nedostatečných efektů, neproveditelnosti či jiných slabín je projekt zamítnut. Pozitivně vypovídající studie je poté zpracována do výsledné hodnotící zprávy, která je dále používána jako podklad pro instituce, jež by se mohly podílet na financování projektu (Kislingerová et al., 2007, s. 266-267).

V rámci studie proveditelnosti jsou stanoveny tematické okruhy, oblasti otázek, na které je si třeba v průběhu zpracování studie proveditelnosti odpovědět. Obvyklou strukturu řešených problémů respektuje následující osnova studie proveditelnosti, která navíc zohledňuje některé formální náležitosti zpracování (Sieber, 2004, s. 12-13):

- Obsah
- Úvodní informace

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

Přílohy.

Vlastní příprava k realizaci a následné zpracování investičních projektů je jedním z hlavních předpokladů úspěchu v oblasti dlouhodobého strategického rozvoje podniku, a proto je nezbytné poskytovat jí náležitou pozornost (Kislingerová et al., 2007, s. 265). Investiční záměr se dělí do čtyř možných fází (etap):

- *Předinvestiční fáze* – jedná se o období přípravných prací, ve kterých se projekt připravuje a rozhoduje se o jeho realizaci či zamítnutí. Všechny příjmy a výdaje vzniklé v tomto období jsou irelevantní pro posouzení smysluplnosti investice a nesmí její hodnocení ovlivnit. Jedná se o tzv. sunk costs, tedy utopené náklady, které investor vydá, ať již se investice uskuteční nebo nikoliv.
- *Fáze investiční* – jedná se o období od začátku investiční výstavby projektu do zahájení jejího provozu. Z hlediska hotovostních toků bývá toto období obvykle ve znamení silného převýšení výdajů nad příjmy. U větších a organizačně náročnějších investičních akcí lze předpokládat, že složení realizačního týmu, jeho organizace a řídicí procesy se budou výrazně lišit od fáze provozní.
- *Fáze provozní* – jedná se o období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení. Občas se též nazývá životností projektu. U projektů, u kterých to z jejich věcné povahy vyplývá, je provozní fáze nejanalyzovanější a nejpropracovanější částí studie.

- *Fáze provozní (likvidační etapa)* – jedná se o období, ve kterém se projekt již neprovozuje, nicméně stále ještě může a nemusí jeho předchozí existence ovlivňovat příjmy a výdaje investora, jakož i jeho organizační a jiné související aktivity a jejich uspořádání. Pokud finanční příjmy a výdaje existují, jsou nezanebatelné, musí se do hodnocení investice zahrnout (Sieber, 2004, s.17-18).

4.2 Analýza trhu

Fáze marketingového plánování by měla předcházet fázi marketingového výzkumu. Jedná se o získávání, analýzu a syntézu informací o trhu, na který jsou produkty daného projektu směřovány resp. o prostředí, ve kterém bude projekt provozován. Z analýzy trhu by měly vyplynout závěry, které se týkají faktorů, jako je poptávka, potřeby a vlastnosti cílových subjektů (potenciálních zákazníků, resp. uživatelů projektu a jeho výstupů), konkurence resp. alternativ ve způsobu uspokojení zjištěných potřeb (Sieber, 2004, s. 21).

4.2.1 Poptávka

Analýza poptávky vychází z bakalářské práce, kde byla poptávka odvozená na základě řízených rozhovorů prováděných do standardizovaného formuláře, resp. dotazníku (Kotková, 2012). Dotazování probíhalo na dvou lokalitách ve vymezené oblasti na základě rozhodnutí vedoucího práce. Obě lokality se nacházeli ve městě Český Krumlov. První lokalitou byl Státní hrad a zámek Český Krumlov a druhou lokalitou náměstí Svornosti.

Provést náhodný výběr vzorku mezi účastníky tak, aby jej šlo označit za náhodný (Ferjenčík, 2000), je v cestovního ruchu prakticky nemožné (Navrátil et al., 2010). Použitý výběr lze označit za nahodilý. Jeho statistická věrohodnost byla posílena způsobem výběru konkrétních respondentů – dotazování bylo prováděno o víkendech i v pracovních dnech a přístupováno bylo vždy individuálně k jednomu návštěvníku na frekventovaných stanovištích ke každému třetímu až šestému. Dotazování bylo prováděno, dokud nebylo dosaženo stanoveného počtu dotazníků na každé lokalitě – 64. Dotazování probíhalo osobně v období červenec a srpen 2011 (Navrátil, 2011).

Pro každé místo byla dotazovacím nástrojem postupně zjišťována image, emoční složka postojů návštěvníků k navštívenému místu, motivy k návštěvě daného místa, význam jednotlivých aktivit v rámci aktuálního pobytu a obvyklá segmentační kritéria. Dále byl dotazovaný vzorek doplněn podle Hornera & Swarbooka (2003) o skupiny demografické, socioekonomické, geografické, psychografické a behavioristické segmentace. (Kotková, 2012).

4.2.2 Nabídka

Hodnocení předpokladů cestovního ruchu vychází z modelu konkurenceschopnosti destinace (Goeldner & Ritchie, 2009, s. 442), na jehož základě analyzuje primární předpoklady motivace k návštěvě destinace, označované jako jádrové zdroje a atraktivitu (Ritchie & Crouch, 2003, s. 68). Analýza se skládá z přírodních, kulturně-historických předpokladů, akcí, zábavy, superstruktury a aktivit. Tato analýza byla provedena v bakalářské práci (Kotková, 2012), určité části diplomové práce z ní vycházejí.

4.3 Strategický marketing

Podle Horákové se strategie v oblasti marketingu snaží dostat perspektivních marketingových cílů v rozsahu konkrétního marketingového prostředí. Pomocí strategie se charakterizuje směr, který bude organizační jednotka následovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. Z obecného hlediska lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to uvědomělou orientaci na trhu zákazníka a plné uspokojení jeho potřeby současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle (Horáková, 2003, s. 11).

Strategie se musí vytvářet především na síle podniku a na využití vhodných příležitostí pro podnik. Pro vytvoření spolehlivé marketingové strategie se musí porozumět a pochopit silné stránky, které se následně porovnají s příležitostmi, které plynou z prostředí. Marketingová strategie se váže k nástrojům marketingového mixu (Boučková et al., 2003, s. 18-20).

Marketingová strategie popisuje, jak společnost plní potřeby a přání svých zákazníků. To může zahrnovat i činnosti spojené s udržováním vztahů s ostatními zainte-

resovanými stranami, jako jsou zaměstnanci nebo partneři v dodavatelském řetězci. Marketingová strategie může být složena z jednoho nebo více marketingových programů. Každý program se skládá ze dvou prvků – cílový trh a marketingový mix. K vypracování marketingové strategie musí organizace zvolit správnou kombinaci cílového trhu a marketingového mixu za účelem vytvoření zřetelné konkurenční výhody nad svými soupeři (Ferrel & Hartline, 2012, s. 17). Strategický marketing se snaží zajistit oboustranné plynulé uvažování vnitřních podmínek a vnějšího prostředí organizace. V rámci strategie se hledají konkurenční výhody. Strategický marketing dále pomáhá orientovat „každého“ v organizaci směrem k trhu. Také přikládá významný důraz na plánovací etapu marketingového procesu a má v jejím rámci vysoký stupeň působení (Horáková, 2003, s. 16).

4.4 Marketingový mix

Slovní spojení marketingový mix se nachází obvykle v každé marketingové terminologii. Marketingový mix řadíme mezi hlavní kategorie marketingu. Pojem vznikl s rozvojem marketingu, který se zaměřoval na produkt. Podle Heskové, Bunešové, Tiché, Štensové & Skořepy (2003, s. 71) lze marketingový mix chápat jako nejvhodnější skladbu marketingových elementů, které firma používá v marketingovém řízení ke splnění stanovených cílů. Jedná se o nabídku správného produktu, na správném místě, za správnou cenu, se správnou komunikační podporou. Pojem mix napovídá, že se jedná o integraci a koordinaci více nástrojů.

Účelem marketingového mixu je vytvoření a plánování strategie s pomocí vybraných a výkonných nástrojů, jejichž cílem je udržet se nebo zlepšit pozici na trhu. Marketingový mix může být poskládán z různých variací podporující různé strategie podniků (Papantoniou, 1992, s. 127).

Marketingový mix popisuje čtyři klíčové faktory, které organizace musí brát v úvahu při uspokojování potřeb svých zákazníků. Tyto čtyři faktory jsou často označovány jako „4P“ – produkt, cena, místo, promotion (Hayward, 2004, s. 95).

Ovšem marketing cestovního ruchu rozšiřuje tuto základní podobu marketingového mixu o další „4P“ – people (lidé), packaging (tvoření balíčku), programming (programování, tvorba projektů), partnership (spolupráce, kooperace). (Foret & Foretová, 2001, s. 66)

Model marketingového mixu ve smyslu „4S“ je pojetí s výraznou orientací na zákazníka a důrazem na segmentaci zákazníků, stanovení užítku, spokojenost zákazníka, soustavnost péče (Hesková et al., 2003, s. 71).

4.4.1 Produkt

Termín produkt se běžně užívá a s jeho definicí se můžeme setkat často. Ovšem žádná z již existujících definice není převzata univerzálně (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 154). Podle vymezení Americké marketingové asociace se za produkt považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Proto sem řadíme jak fyzické předměty a služby, tak také osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvoř apod. (Foret & Foretová, 2001, s. 66).

Produkt by měl svými vlastnostmi korespondovat potřebám, přáním, požadavkům a očekáváním zákazníků, zkoordinovat své typické vlastnosti požadovanému užítku a účelu užití (Jakubíková, 2009, s. 190).

Z analytického pohledu rozděluje produkt na následující tři úrovně. Tento tříúrovňový model se snaží vysvětlit skutečnost, že zákazník nenakupuje pouze produkt, ale také užité hodnoty, jakými jsou obchodní značka, prvky služeb a poprodejní servis (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 155).

- *Jádro* – jádro výrobku tvoří jeho vnitřní část; spočívá v základní funkci, pro kterou si zákazník kupuje výrobek či vyhledává službu. Když firma připravuje koncepci nového produktu, nejprve musí definovat základní užitek výrobku nebo služby. Musí se zamyslet nad tím, jakou bude mít podobu celková zkušenost zákazníka s nákupem produktu a jeho použitím.
- *Vlastní, skutečný* nebo někdy také *reálný produkt* – k němuž nezbytně patří úroveň kvality, styl, design, doplňky, balení i značka.
- *Rozšířený, širší produkt* – firma nabízí kromě základní funkce či prvků, které obsahuje skutečný výrobek, i další služby, které musí zákazníkovi poskytnout – jde o komplexní vyřešení jeho problému, kterým je pořízení kvalitních záměrů (Kotler & Armstrong, 2004, s. 191-193).

Podnikem se snaží určitým způsobem produktem komunikovat s veřejností, a to skrz tzv. výrobová média, ke kterým patří zejména značka, design a obal (Boučková et al., 2003, s. 141).

Služby mají vlastní specifické vlastnosti, kterými se odlišují od výrobků. Většina z nich souvisí s myšlenkou, že „služby se konzumují v procesu jejich produkce“. Existuje řada faktorů, díky nimž je problematika marketingu služeb značně odlišná od problematiky marketingu výrobků. Mezi ně řadíme nehmotnost, neoddělitelnost, různorodost a dočasnost (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 154-155).

4.4.2 Cena

Cena je (Jakubíková, 2009, s. 222):

- množství peněz požadované za transfer produktů od dodavatele ke spotřebitelům;
- kontrolovatelná proměnná. Firma ji využívá k maximalizaci obrátu a zajištění image značky mezi spotřebiteli;
- jediný prvek marketingového mixu, který generuje příjmy; ostatní prvky mixu generují jen náklady;
- cenu lze velmi rychle měnit;
- cena je ve srovnání s ostatními nástroji marketingového mixu méně závislá na vnějším prostředí. Podnik ji může snadněji odolovat a používat jako strategický i operativní nástroj;
- může se stát všestranným nástrojem, který dlouhodobě ovlivňuje úspěch firmy. Cenová politika má výrazný vliv na zisk. Současně však cena ovlivňuje i psychologické reakce a chování. Ty ovlivňují předpokládanou kvalitu a hodnotu produktu nebo služby, což působí na umístění produkt na trhu;
- je základní složkou komunikace mezi kupujícím a prodávajícím, je součástí ohodnocení produktu spotřebitelem a rovněž je kulturně podmíněná. Některé firmy mohou využívat výhody z dobré pověsti země.

Zákazníci chápou cenu jako hodnotu poptávky, ale samozřejmě také z pohledu pohybu ceny. V pojetí změny cen se doporučuje vycházet z následujících „3C“ – z poptávky zákazníků, z nákladů a z cen konkurence (Foret & Foretová, 2001, s. 70).

Zákazníci koupí produkt, pokud si myslí, že dostanou za své peníze určitou hodnotu. Podniky tedy mohou pokračovat ve své činnosti, pokud zákazníci přijmou ceny za jejich produkty nebo služby. Organizace si musí stanovit ceny tak, aby pokryly náklady a byl dosažen příjem (Hayward, 2004, s. 101).

Je zřejmé, že cena má ambivalentní charakter. Největší chybou podniku je, pokud nasadí cenu výrobku na trhu příliš vysokou, nebo příliš nízkou. Cena se musí stanovit s ohledem na určitou situaci. Marketingové pojetí ceny proto může vážně přerušit, jestliže cenu posuzujeme pouze z jednoho zorného úhlu. Základním kritériem ceny je užitek, který produkt přináší (Boučková et al., 2003, s. 178).

4.4.3 Místo

Nestačí výrobek vyrobit, musí být prodán, dostat se ke spotřebiteli a tam plnit svůj účel (Hesková et al., 2003, s. 116). Distribuce jako součást marketingového mixu představuje umístění zboží na trhu, nebo na trzích (Boučková et al., 2003, s. 201). Podle Heskové et al. (2003, s. 117) se distribucí rozumí veškerá činnost, spjatá s pohybem zboží od výrobce k uživateli, kterým může být konečný spotřebitel i průmyslový zpracovatel.

Podnik se musí rozhodovat, jakými cestami (kanály) se produkt dostane na trh a k zákazníkovi. Toto rozhodnutí patří mezi nejdůležitější, a proto následně ovlivňuje aplikaci ostatních nástrojů marketingu (Foret & Foretová, 2001, s. 71). Distribuční kanály jsou vybírány podle (Goeldner & Ritchie, 2003, s. 542):

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

Cesty dělají výrobek dosažitelným ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvalitě i kvantitě, a to za přispění řady funkcí. Každý výrobek preferuje jinou distribuční cestu, z toho vyplývá rozdílnost používaných distribučních cest. Zvolená cesta by měla představovat jedinečnou kombinaci spojení výrobce se spotřebitelem a způsobu prodeje pro konečného zákazníka (Boučková et al., 2003, s. 202).

Na rozdíl od jiných součástí marketingového mixu, distribuci nelze měnit operativně. Je to záležitost dlouhodobější, vyžadující perspektivní plánování a rozhodování (Foret & Foretová, 2001, s. 71).

4.4.4 Promotion

Účinná komunikace s cílovými zákazníky se děje řadou metod, které se v souhrnu nazývají marketingová komunikace (Horner & Swarbrooke, 2003, s. 203).

Marketingová komunikace určujefaktory, jimiž se firmy snaží informovat spotřebitele, přesvědčovat je a připomínat jim produkty a značky (Jakubíková, 2009, s. 238). Jde o úmyslné a cílené vytváření informací, kterou jsou vytyčeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu akceptovatelná (Boučková et al., 2003, s. 222).

Podle Jakubíkové cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy (výrobkem nebo službou), přesvědčit ji o nákupu, vytvořit věrné zákazníky, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky a redukovat fluktuaci prodejů (Jakubíková, 2009, s. 238).

Komunikaci se dělí na dvě základní podoby, a to osobní a neosobní (masová). Masová (neosobní) komunikace předává sdělení velké skupině potenciálních i současných zákazníků přibližně ve stejný okamžik, přitom redukuje vynaložené náklady v přepočtu na jednu oslovenou osobu. Osobní komunikace se provádí mezi dvěma, nebo několika málo lidmi a její hlavnímkladem je fyzický kontakt stran, které spolu komunikují, a který může směřovat k větší důvěře, větší otevřenosti a ochotě spolupracovat, příjemce se cítí být přímo osloven, do jisté míry je tedy nucen bezprostředně reagovat (Boučková et al., 2003, s. 222-223).

Marketingové pojetí propagace, někdy také označované za komunikační mix, se tradičně opírá o šest hlavních nástrojů– reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, direkt marketing a internet (Foret & Foretová, 2001, s. 72).

Podniky musí každoročně vynakládat na propagaci prostředky po celou dobu jejich existence. Pro stanovení výše rozpočtu propagace a následné generování výstupů je důležitá znalost výrobků a trhu. Propagace může být velmi drahá a její výstup se těžko

měří. Zákazníci vnímají produkt podle toho, co a jak se o něm řekne (Dasgupta, 2011, s. 76).

4.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Podle Svozilové (2006, s. 19) je managementem projektu určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Projektový management není to samé jako běžné formy operativního řízení, liší se v liniově řízené společnosti a to svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu.

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi (Fotr & Souček, 2005, s. 56). Zahrnuje to získávání, třídění, výběr a umístování pracovníků. Pro každou organizaci je rovněž velmi důležité udržení si schopných jedinců a rozvoj lidských zdrojů, či také personální rozvoj. Tyto činnosti mají značný význam pro ekonomický a psychologický rozvoj zaměstnanců (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997, s. 543).

Lidé, aby dosáhli svých cílů, musejí se jako zdroje chovat a vstupovat do vztahů, kdy se s nimi jako se zdroji v rámci smluvních limitů nakládá (Němec, 2002, s. 7).

Zdůrazňuje se požadavek na posilování strategických přístupů v řízení lidských zdrojů, protože kvalitní, pružně reagující a výkonný lidský kapitál organizace je výsledkem dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu a jeho utváření se domáhá uplatnění strategických (dlouhodobých) principů při jeho formování, které se však při střetu s každodenní ekonomickou realitou, zejména na nižších úrovních řízení, mohou dostávat do rozporu s krátkodobými aktuálními požadavky systému řízení (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001, s. 5).

4.6 Technické a technologické aspekty

Studie proveditelnosti projektu se zabývá výběrem nejvhodnější technologie. Výběr technologie by se měl skládat z detailních formulací a vyhodnocení individuálních variant technologického procesu podle jasného souboru kritérií a při respektování investiční strategie firmy (Fotr & Souček, 2005, s. 51).

Základ technických a technologických hledisek a jeho kvalita je podstatný hlavně u projektů, kde vybraná technika a technologie v té či oné fázi produktu principiálním způsobem ovlivní investiční nebo provozní finanční toky projektu. Důležité je představit ze všech souvisejících odborných informací ty, které jsou značné pro vyhodnocení soudržnosti ostatních částí studie proveditelnosti. Technické a technologické aspekty se netýkají pouze samotné výroby resp. poskytování služeb projektu, ale jeho samotné výstavby a likvidace, logistických procesů, použité IS/IT apod. (Sieber, 2004, s. 29).

4.7 Dopad projektu na životní prostředí

Investiční projekt může mít nepříznivý vliv na životní prostředí, a proto integrální součástí Feasibility Study musí být analýza a hodnocení těchto účinků. Cílem analýzy a hodnocení účinku projektu na životní prostředí je vymezení negativních účinků, ocenit jejich velikost a význam z hlediska působení na individuální složky životního prostředí a stanovit variantní opatření, která by bylo třeba akceptovat, aby byly tyto nepříznivé účinky buď zcela odstraňovány, nebo snižovány na úroveň, která chrání kvalitu životního prostředí (Fotr & Souček, 2005, s. 49).

Pokud vzniknou významné negativní dopady projektu na životní prostředí, musí investor vynaložit dodatečné náklady. Zdroje problémových dopadů na životní prostředí můžeme nalézt ve všech etapách projektu a stejně tak je třeba všechny i potenciální hrozby těchto problémů předem anticipovat a zhodnotit z hlediska dopadu do hotovostních toků (Sieber, 2004, s. 30).

4.8 Zajištění investičního a oběžného majetku

Investováním rozumíme samostatnou činnost podniku, popisovanou jako „vynakládání zdrojů za účelem získání užitků, které jsou očekávány v delším budoucím časo-

vém období“. Rozlišujeme tři základní skupiny investic (Synek& Kislingerová et al., 2010, s. 262):

- *hmotné investice* vytvářející, nebo rozšiřující výrobní kapacitu podniku;
- *finanční investice*, jako je nákup cenných papírů, obligací, akcií, půjčení peněz investičním aj. společností za účelem získání úroků, dividend nebo zisku;
- *nehmotné investice*, jako je nákup know how, výdaje na výzkum, vzdělání, sociální rozvoj aj.

Oběžný majetek (krátkodobý, provozovací, provozní, v rozvaze označený jako oběžná aktiva) působí v podniku v různých formách: ve věcné podobě jako zásoby materiálu, rozpracované výroby a hotových výrobků, v peněžní podobě jako peníze v pokladně a na účtech v bance, pohledávky, krátkodobý finanční majetek aj. (Synek et al., 2003, s. 43).

Investice prospívají řadu let, a proto jsou řadu let zdrojem akumulace zisku podniku, ale i „břemenem“, které zatěžká ekonomiku podniku obzvláště fixními náklady. Cílem investiční činností jsou proto takové investice, které růstu hodnoty podniku vedou (Synek& Kislingerová et al., 2007, s. 263).

4.9 Finanční plán a analýza projektu

Finanční plán podniku je speciální formou podnikatelského záměru, který vyjadřujeme obvykle na běžný obchodní rok s výhledem na delší jeden až tři roky (Kislingerová et al., 2007, s. 118).

Ve finančních plánech je možné vidět veškerou činnost podniku, zároveň finanční plány zpětně mají účinek na tyto činnosti tím, že je finančně zabezpečují. Dlouhodobé cíle podniku (především investiční projekty) zajišťují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), krátkodobé (roční a kratší) cíle zabezpečují krátkodobé (roční, čtvrtletní, měsíční, denní) finanční plány (rozpočty). K udržení finanční rovnováhy podniku slouží finanční plánování. Jeho součástí je plánování aktiv a pasiv, plánování výnosů, nákladů a zisku a plánování peněžních příjmů a výdajů. (Synek et al., 2003, s. 373).

Abychom byli schopni správně oddělit a vymezit majetek, zdroje, náklady, výnosy a hotovostní toky, které jsou způsobeny investicí samotnou od těch, které s ní věc-

ně a časově nesouvisí, musíme hledět na dodržení zásady přírůstkové báze (Sieber, 2004, s. 35).

4.9.1 Kalkulace a analýza bodu zvratu

Hlavním posláním kalkulace je vykalkulování vlastních nákladů kalkulační jednotky, běžně nějakého výstupu (výrobku nebo služby). K tomu abychom mohli vypočítávat všechny náklady na jednotku výstupu, musíme izolovat náklady fixní od nákladů variabilních resp. přímé náklady od režijních (Sieber, 2004, s. 33).

V případě analýzy bodu zvratu (kritický bod) je významné objevit takový objem produkce výrobků (počtu poskytnutých služeb), při kterém budeme dosahovat nulové výše zisku. K tomu budeme vyžadovat náklady z druhotného členění rozčlenit na fixní či variabilní výdaje. Následujícím údajem, který musíme znát je jednotková cena produkce (Sieber, 2004, s. 33).

Bod zvratu pak nalezneme ve vztahu (Sieber, 2004, s. 33):

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - b}$$

Kde:

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

Čím nižší jsou fixní náklady a čím vyšší je rozdíl prodejní ceny a jednotkových variabilních nákladů, tím je bod zvratu projektu z hlediska nepříznivých dopadů poklesu poptávky na jeho hospodářské výsledky příznivější (Fotr & Souček, 2005, s. 157).

Analýzu bodu zvratu můžeme vypočítat, i když poskytujeme více výrobků nebo služeb naráz. Pro takový případ je dobré počítat bod zvratu pro fixní podíl individuálních produktů na výrobě případně pro několik takových podílů. Bod zvratu je možné vyjádřit v korunách, tedy odpovědět na otázku, jak vysokých tržeb má být dosaženo, aby byl hospodářský výsledek roven nula (Sieber, 2004, s. 34).

4.9.2 Plán průběhu cash flow

Cash flow je definován jako skutečný pohyb (tok) peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho činností (Sedláček, 2003, s. 47-48). Výkaz informuje o příjmech a výdajích, které podnik v minulém účetní období realizoval. Platí tzv. metoda dvou hřebíků (příjmy a výdaje), přičemž je žádoucí, aby příjmy převyšovaly výdaje (Kislingerová et al., 2007, s.58). Cash flow je východiskem pro řízení likvidity podniku, neboť existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením, vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením a vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy (Sedláček, 2003, s. 47 - 48).

Cash flow se používá v několika významech. Jednak je chápán staticky jako volná zásoba peněz, která je k dispozici – toto východisko je vnímáno především podnikem. Na druhé straně stojí investor, jedná se o flexibilní pojetí a využití cash flow jako eventuální, budoucí, odnímatelný výnos, který může investor vydělat v případě, že by investoval do podniku. Předmětem přehledu o peněžních tocích je osvědčit změnu jejich stavu za předešlé účetní období a také rozřadit přírůstky a úbytky do položek, které se vztahují k činnosti provozní, investiční a finanční (Kislingerová et al., 2007, s. 58).

Cash flow lze vykazovat přímou a nepřímou metodou. Typickou vlastností *přímé metody* sestavení výkazu cash flow je vykazování tzv. hrubých peněžních toků, tj. skutečných příjmů a výdajů, které se utřídí podle hlavních titulů. *Nepřímá metoda* odebírá z výkazu zisků a ztrát podniku, přesněji řečeno z výsledného salda mezi výnosy a náklady (z výsledku hospodaření), které transformuje na cash flow. Lze ji použít pouze u peněžních toků z hlavní výdělečné (provozní) činnosti podniku, a to jen na tu část peněžních toků, která se nevykazuje jako hrubé peněžní toky. Spočívá v úpravě zisku či ztráty z hospodaření o nepeněžní položky a o změny položek rozvahy, vyjadřujících rozdíl mezi toky příjmů a výdajů a mezi toky výnosů a nákladů (Sedláček, 2003, str. 57, 62).

4.10 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Pro zhodnocení finanční bonity projektu nebo pro srovnání několika investičních projektů mezi sebou používáme k tomu určitá kritéria. Roli takových měřítek předvádí-

kazatele, které jsou vypočítány z údajů, které jsou uvedeny ve finančním plánu. Někdy se jim říká proto ukazatele kriteriální (hodnotící). Jejich rámec je orientovaný na co nejlepší vyobrazení výnosnosti projektu (Sieber, 2004, s. 38).

4.10.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (NPV – Net Present Value) je součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního toku v nultém roce (investičních výdajů). (Svozilová, 2006, s. 92).

Metoda čisté současné hodnoty se aplikuje při posouzení obchodních příležitostí, které souvisejí s rozhodováním o návratnosti investice do projektů. Zohledňuje inflaci a náklady sloučené s financováním projektu (Svozilová, 2006, s. 92).

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde:

- NPV – je čistá současná hodnota investice;
- CF_t - je hotovostní tok plynoucí z investice v období t ;
- r – je diskontní sazba;
- t – je období (rok) od 0 do n (Sieber, 2004, s. 39).

NPV pak v absolutním čísle udává, kolik peněz dostane podnik navíc nad investovanou částku, tj. o kolik vzroste hodnota podniku (Kislingerová et al., 2007, s. 271).

Pro hodnocení investice podle této metody pak platí:

- Je-li čistá současná hodnota větší nebo rovna 0, pak lze projekt přijmout.
- Je-li čistá současná hodnota menší 0, pak musí existovat jiné dostatečně silné důvody, pro které by měl být projekt přijat, jinak musí být odmítnut (Svozilová, 2006, s. 92). Nedojde vlastně nikdy k navrácení vloženého kapitálu (Kislingerová et al., 2007, s. 271).

4.10.2 Index rentability

Index rentability, resp. index ziskovosti (profitability index) je příbuzný čistě současné hodnotě, na rozdíl od ní je však relativní povahy. Index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadajíc na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu (Fotr & Souček, 2005, s. 72).

$$\frac{NPV}{I} = \frac{(PV + CF_0)}{(-CF_0)} = \frac{CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{(-CF_0)}$$

Kde:

- NPV – je čistá současná hodnota investice;
- PV – je současná hodnota investice;
- I – je velikost investičních výdajů v nultém období;
- CF_t - je hotovostní tok plynoucí z investice v období t;
- CF_0 – je hotovostní tok plynoucí z investice v období 0 (obvykle = - investice);
- r – je diskontní sazba;
- t – je období (rok) od 0 do n (Sieber, 2004, s. 40).

V případě že ČSH projektu je rovna nule nabývá index rentability hodnotu 1. Pokud je ČSH větší než nula, je index rentability projektu větší než 1. A při záporné ČSH, je index rentability projektu menší než 1 (Fotr & Souček, 2005, s. 72).

Čím více index rentability projektu přesahuje jednotku, tím je projekt ekonomicky výhodnější (Fotr & Souček, 2005, s. 73).

4.10.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti (Payback Period – PP) je vymezena jako takové období (počet let), za které tok výnosů (cash flow) přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům na investici. Jinak se dá říci, že dobou návratnosti se považuje počet let, kterých je zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počátečním kapitálovým výdajům. Výsledkem použití této metody je rozhodnutí firmy, že přijme právě takový projekt, jehož hotovostní toky uhradí kapitálové výdaje na něj, a to do období, které firma určí, přičemž je za lepší považován ten, který uhradí

své výdaje hotovostními toky co nejdříve a ve stanoveném limitu (Kislingerová et al., 2007, s. 283-284).

$$K = \sum_{n=1}^{DN} (Z_n + O_n)$$

Kde:

- K – počáteční kapitálový výdaj;
- Z – roční zisk z investice po zdanění;
- – roční odpis investice;
- n – jednotlivé roky doby životnosti investice (Střeleček & Zdeněk, 2010, s. 22).

Doba návratnosti nám nesdělí, zda je projekt pro podnik přijatelný nebo ne. Proto je důležité výsledek porovnat s dobou návratnosti požadovanou podnikem, a pokud bude nižší nebo se jí bude alespoň rovnat, potom bude tento projekt pro podnik přijatelný (Střeleček & Zdeněk, 2010, s. 22).

Výhodou metody je její relativní jednoduchost, nevýhodou je, že nebere ohled na změnu ceny peněz v budoucnosti (Svozilová, 2006, s. 91).

Logicky se tudíž nabízejí tři možnosti:

- doba návratnosti je kratší než doba životnosti – v tom případě je projekt rentabilní a podnik může uvažovat o jeho realizaci;
- doba návratnosti je rovna době životnosti – rentabilita projektu je nulová, efektem může být pouze zachování počtu zaměstnanců při přechodném nedostatku rentabilních projektů apod.;
- doba návratnosti je delší než doba životnosti – rentabilita projektu je záporná, podnik by za normálních podmínek neměl tento projekt realizovat (Střeleček & Zdeněk, 2010, s. 22).

4.11 Analýza řízení rizik

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýzou rizik rozumíme proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik (management rizik). (Smejkal & Rais, 2003, s. 69).

Předmětem analýzy rizika je projekt. Cílem analýzy rizika je dát manažerovi rizika podklady pro ovládání rizik a rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku (Tichý, 2006, s. 119 - 120).

Rizika projektu lze podle jejich vzniku, působení a předvídatelnosti rozdělit na (Svozilová, 2006, s. 268):

- *odchyly* – rozdíly mezi odhady a skutečnými hodnotami v délce trvání jednotlivých dílčích úseků prací, mezi plánovanými a skutečně vykázanými náklady a rozdíly v pracovním výkonu realizátorů;
- *předvídatelná rizika*, která jsou v dané hospodářské a technologické oblasti obvyklá a jejich rozsah působení lze na základě zkušeností z historických projektů vcelku dobře odhadnout;
- *nepředvídatelná rizika*, jejichž působení sice můžeme očekávat, ale jejichž pravděpodobnost ani vliv nemůžeme s dostatečnou přesností odhadnout;
- *nejistotu a chaotické vlivy*, které zpravidla vycházejí z oblastí zcela mimo kontrolu a je většinou nemožné je jakkoli kvalifikovaně odhadovat.

Analýza rizik zpravidla zahrnuje (Smejkal & Rais, 2003, s. 70):

- *identifikaci aktiv* – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv;
- *stanovení hodnoty aktiv* – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu;
- *identifikaci hrozeb a slabin* – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb;
- *stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti* – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Výsledky evaluace rizik přispějí stanovit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládání rizik a pro realizaci nařízení, které jsou stanovené k zamezení jejich výskytu. Někdy je nutné proces evaluace rizik a stanovení opatření opakovat i několikrát, proto aby byly uspokojeny různé části subjektu (organizace) nebo jednotlivé činnosti. V jakémkoliv případě je důležité si již na začátku vymežit úroveň, na kterou chceme analyzovaná rizika eliminovat. Snaha o odstranění všech rizik by samozřejmě

vedla k nepřiměřeným nákladům při realizaci příslušných opatření a v každém případě by se zákonitě podepsala i na funkčnosti daného subjektu (Smejkal & Rais, 2003, s. 70).

4.12 Harmonogram projektu

V průběhu první světové války představil Henry L. Gantt techniku diagramů, která velmi jednoduše a názorně ukazuje sled úkolů a jejich začátky a konce. Úkoly jsou zpravidla organizovány v posloupnosti shora dolů, zatímco časová osa je rozvinuta na horizontální linii (Svozilová, 2006, s. 134).

Z harmonogramu se zjišťují při kontrole plnění úkolů odchylky, u záporných odchylek se rozhoduje o opatřeních k jejich odstranění. Úspěšnost rozhodování závisí na množství kontrol a na zkušenosti manažera. Pro řízení projektů můžeme poměrně snadno vytvořit Ganttův diagram ze síťového grafu tím způsobem, že do jeho formuláře nejprve vyneseme činnosti ležící na kritické cestě a potom ostatní, s vyznačením jejich návaznosti i časových rezerv. Takto vytvořený diagram se v počáteční fázi plánování projektu ještě využívá k úpravě plánu z hlediska potřeby zdrojů a nákladů (Němec, 2002, s. 90-91).

Tyto diagramy jsou dnes velmi často používány díky své jednoduchosti, dají se snadno vytvořit i bez specializované softwarové podpory a pro jejich pochopení není potřeba žádné zvláštní kvalifikace. Tyto diagramy ve své původní podobě však mají několik slabín (Svozilová, 2006, s. 134):

- neukazují závislosti mezi úkoly;
- změna v délce nebo začátku jednoho úkolu se nepromítne do zbývajících částí harmonogramu.

5 PŘÍLEŽITOSTI NA TRHU

V rámci provedeného průzkumu v oblasti Český Krumlov pomocí dotazníkového šetření lze stanovit analýzu příležitosti na trhu. Z dotazníkového šetření byly zjištěny hlavní důvody návštěvy zkoumané oblasti, ale také jednotlivé mezery na trhu, o které by mohl mít zájem nový segment návštěvníků, ale i stávající. Podrobné prozkoumání výsledků z dotazníků se stalo základem pro myšlenku realizace navrhovaného projektu.

Z image námi popisované oblasti na obou lokalitách se respondentům vybavily na otázku: „Jaké první slovo nebo slovní spojení se Vám vybaví ve spojitosti s tímto místem.“ souvislosti spojené s kulturním a historickým prostředím jako Státní hrad a zámek Český Krumlov, zámecká zahrada, zámecká věž, otáčivé hlediště, medvědí příkop, UNESCO, památky, historie, krásné historické město, turistická oblast, pěkné město, staré město, kouzelné město, kamenné ulice, cestování, klid, romantika, pohoda, Japonci, rally, Vltava nebo koncerty. Státní hrad a zámek ovšem převažoval nad ostatními, odpovědělo tak 58 tázaných. Z toho je patrné, že Český Krumlov si účastníci cestovního ruchu spojují převážně s dominantou města. Po Státním hradu a zámku převažovali odpovědi: medvědí příkop (14 respondentů) a otáčivé hlediště (14 respondentů), které se nacházejí u hradu. Český Krumlov je historickým i turistickým centrem. Z celého Krumlova se za nejvýznamnější atraktivitu považuje komplex hradu a zámku, který se řadí k největším v celé střední Evropě, a v rámci naší republiky je po Pražském hradu druhým největším zámeckým komplexem (Českokrumlovsko, Novohradské hory, 2004, s. 31).

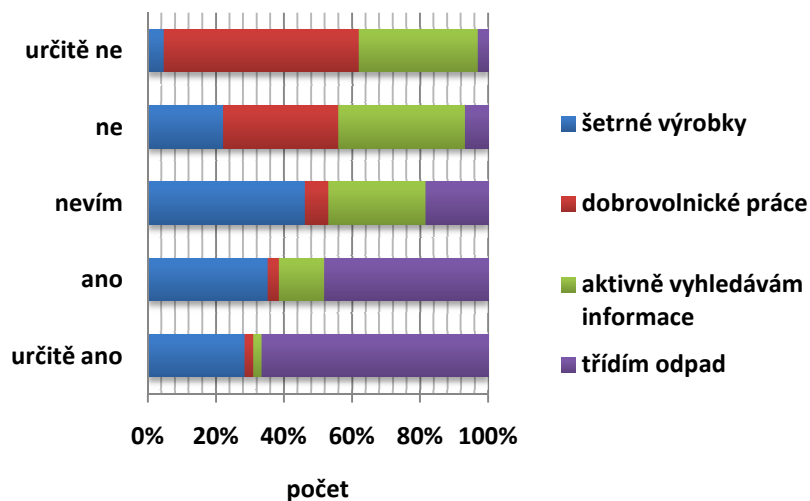
Další otázka z dotazníkového šetření se týkala motivace k návštěvě vybrané oblasti. Respondenti měli uvést, jaký význam mají jednotlivé možné důvody jejich návštěvy daného místa a ohodnotit tyto důvody stupnicí od 1 do 7. V nabídce bylo možné posoudit důvody jako „místo je kulturně-umělecky zajímavé, přírodovědecky zajímavé, leží v zajímavé krajině, zajímavá historie, je tu zábava, možnost duchovního prožitku, prostředí je zde příjemné, chráněné území/památkový objekt, je tu klid, místo je přístupné, jsou zde zpřístupněné informace, je to na naplánované cestě, blízkost ubytování/domovu, toto místo je zajímavé, byl jsem k tomu donucen, něčemu se naučit, bavit se, být s přáteli, být s rodinou, vzpomínat na „staré dobré časy“, o zážitcích si povídat s přáteli, být na místě, kde nebyli známí, poznávat nová místa, nedělat nic a jen relaxovat, možnost být tím, čím opravdu jsem, potkávat nové lidi, změnit prostředí, navštívit

zajímavá místa, zažít dobrodružství, uvolnit se od stereotypu, fyzická rekreační činnost“. Na obou lokalitách převažovali jiné důvody návštěvy. Nejvíce respondenti jezdí do Českého Krumlova, protože se jedná o místo spojené se zajímavou historií, je kulturně/umělecky zajímavé, uvolnit se od stereotypu nebo být s rodinou. Ovšem na obou lokalitách se návštěvníci shodli v tom, že nebyli donuceni k návštěvě Českého Krumlova (rodinou, zaměstnavatelem). Z výsledků vyplývá, že návštěvníci chtějí poznat, prozkoumat, spojit se s kulturou a historií, kterou je zde možné nalézt všude. Také se chtějí uvolnit od běžného všedního života. Z toho by se dalo odvodit pro tržní příležitosti, že je třeba návštěvníkům nabídnout nevšední zážitek do této typické oblasti. Na druhou stranu je možné využít tržní mezery, kdy do typického prostředí zavedeme novou infrastrukturu, která přiláká nový segment návštěvníků.

Respondenti byli také požádáni, aby na 5-ti stupňové škále odpověděli na otázku, jak často se věnují níže jmenovaných rekreačním aktivitám v Českém Krumlově. Bylo možné hodnotit otázky: „zábava (včetně návštěv zábavních zařízení a akcí, wellness aktivity a lázeňské procedury, pracovní aktivity, pozorování přírody, pěší turistika, rekreačně sportovní aktivity, odpočinek, návštěvy muzeí, galerií, historických slavností, apod., návštěvy historických zajímavostí, nakupování, hry s dětmi, cykloturistika. Při posuzování aktivit provozovaných v rámci cesty se respondenti věnují především návštěvě historických zajímavostí a také odpočinku. Nejméně se návštěvníci v daném místě věnují cykloturistice, sportovním aktivitám a hry s dětmi. Z výsledků lze jako příležitost brát v potaz, že si rodiče na dovolené, výletě nehrají s dětmi, ale věnují se odpočinku. Tyto dvě činnosti se dají určitým způsobem spojit.

Z obrázku č. 1 je možné vidět, že respondenti se přiklánějí k tvrzení šetrných výrobků a že třídí odpad. Nejvíce neutrálních odpovědí bylo shledáno u šetrných výrobků. Poměrně stejná část návštěvníků se pro ně nemohla rozhodnout, ale také s tímto tvrzením souhlasila. Ovšem návštěvníci jsou nejméně nakloněni dobrovolnickým pracím a aktivnímu vyhledávání informací o životním prostředí. Vzhledem k prostředí je mnoha návštěvníky vyžadován ekologický ohled a dopad činností cestovního ruchu na životní prostředí. V rámci projektu bude muset být vybrán projekt, který bude na tyto požadavky brát ohled.

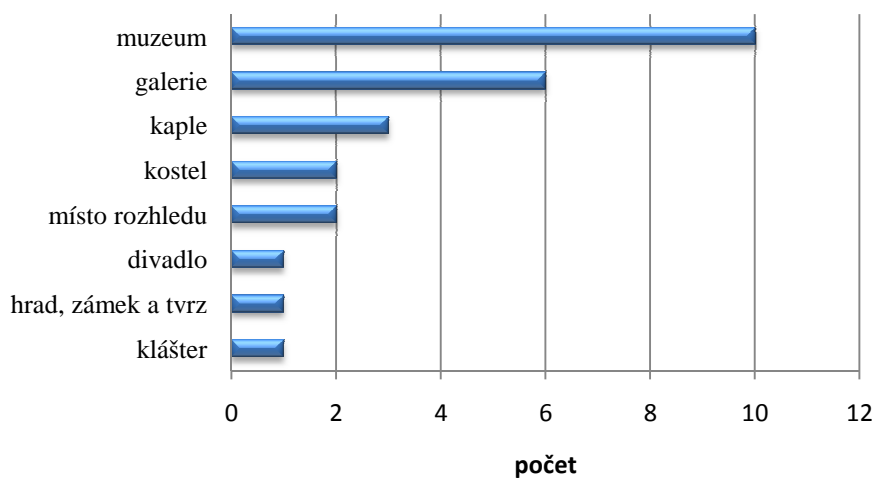
Obrázek 1 Vztah k životnímu prostředí



Zdroj: Vlastní výzkum; (Kotková, 2012, s. 34)

Na obrázku č. 2 jsou zobrazeny kulturně-historické atraktivity nacházející se v Českém Krumlově. Tyto jednotlivé památky lákají turisty ze všech koutů České republiky ale i světa. Celkově se jedná o 26 kulturně-historických atraktivit, kdy nejvíce se zde vyskytují muzea, kterých se zde nachází deset, dále šest galerií a tři kaple. Z toho plyne, že je možné nabídnou stálým návštěvníkům podobný či obměněný produkt, který se zde nachází (související s kulturou), nebo se podívat na jiné, pro toto místo neobvyklé, využití krajiny, které může přilákat nové návštěvníky.

Obrázek 2 Kulturně-historické atraktivity v obci Český Krumlov



Zdroj: Vlastní výzkum; (Kotková, 2012, s. 58)

6 PROJEKT

Návrh tohoto projektu je modelem praktické aplikace v předcházejících kapitolách představeného výzkumu. Projekt má sloužit pouze jako součást závěrečné práce a jako doklad pochopení problematiky stanoveného tématu. Vzhledem k tomu, že práce jsou zveřejňovány, je nutné zdůraznit, že návrh projektu je vypracován tak, aby byl reálně proveditelný, nikoliv však s jakýmkoliv úmyslem jej jakkoliv realizovat a nezavazuje nikoho – autorku, vedoucího práce, ani jakoukoliv složku dále v této kapitole zmíněnou – k jakékoliv zodpovědnosti související s tímto návrhem (Navrátil, 2013).

6.1 Úvodní informace

6.1.1 Cíle a účel projektu

Český Krumlov jakožto oblast cestovního ruchu díky své kultuře a historii patří mezi nejnavštěvovanější místa v České republice. Samozřejmě nelze opomenout ani na společenské aktivity, kterých je nepřeberné množství po celý rok a které jsou také významně vyhledávány turisty. Jako důkaz, že Český Krumlov patří mezi nejnavštěvovanější místa v České republice lze zmínit, že za rok 2012 se na 17. místě nejnavštěvovanějších turistických cílů objevil Státní hrad a zámek Český Krumlov, který navštívilo daný rok 316 000 turistů (Czech Trade, 1997-2014). Na základě zhodnocení příležitostí trhu by měl projekt směřovat především k cílům jako přilákání nového segmentu návštěvníků, dále pak nabídkou nové služby stávajícím ale i zpět se vracějícím návštěvníkůmnebo prodloužením průměrné délky pobytu turistů a to především v souladu s místní krajinou a s ohledem na životní prostředí.

Účelem projektu je vybudování ubytovacího zařízení s malou zoologickou zahradou pro další rozvoj cestovního ruchu v oblasti Českého Krumlova. Za tímto účelem stojí rekonstrukce budovy v ulici Kaplická. S tím také souvisí pořízení veškerého vybavení nutného k poskytování ubytování. Dále je důležitý nákup chovných zvířat, výstavba zimní ubikace pro úschovu zvířat,vybudování přístřešků a ohrad a zajištění každodenního krmení zvířat. Nakonec je nutné zajistit personální obsazení nutné k plynulému a bezproblémovému chodu. Tato služba bude samozřejmě poskytována během celého roku s určitým omezením v zimních měsících v mini zoologické zahradě. Co se týče

finanční stránky, tak je brán zřetel na minimální náklady na rekonstrukci ubytovacího zařízení, vybudování s tím související zahrady a pořízení příslušenství nutného k provozu ubytovacího zařízení a mini zoologické zahrady, dále je brán zřetel na maximální ziskovost z poskytování této činnosti v delším časovém období.

6.1.2 Datum

Projekt je zpracován v časovém období 2,5 roku.

6.1.3 Lokalizace

Ubytovací zařízení a mini zoologická zahrada by byly realizovány v Českém Krumlově v ulici Kaplická v blízkosti Hornobranského rybníka. Po silnici je ubytovací zařízení vzdáleno od náměstí Svornosti 1,3 km a od Státního hradu a zámku Český Krumlov 2 km.

6.2 Popis podstaty projektu a jeho etap

Podstatou projektu je rekonstrukce budovy, ve které bude poskytováno ubytování pro turisty formou apartmánů. Ubytovat se bude možné ve třech moderně vybudovaných apartmánech. Do apartmánů se vstupuje jednotlivě od recepcce nacházející se v přízemí vstupní haly, přičemž každý apartmán má svůj vlastní klíč. Všechny pokoje jsou v moderně laděném designu a v každém apartmá se nachází dvě místnosti určené pro spaní, jeden pokoj s manželskou postelí a druhý s dvěma twin postelemi, funkčně vybavený kuchyňský kout propojený s obývací místností a koupelna s toaletou. Na recepci bude možné si vypůjčit různé knihy o zvířatech.

Na zahradě se budou nacházet ohrady s ovceci, kozami, koňmi, želvami vodními i suchozemskými, papoušky, bažanty, pávy, emu, dalšími různými druhy ptáků a klokanem. Vstup do zoologické zahrady bude možný od recepcce jak pro ubytované hosty, tak pro turisty zvenčí.

Smyslem projektu je snaha o posílení návštěvnosti stálými turisty, přilákání nového segmentu trhu do destinace, také snaha o zavedení nového produktu cestovního

ruchu v dané destinaci s ohledem na životní prostředí a nakonec snaha o prodloužení průměrné délky pobytu návštěvníků.

Zpracovatelem tohoto projektu je autorka diplomové práce, vlastníkem projektu může být jakákoliv fyzická či právnická osoba, která projeví zájem o tento produkt a bude ochotna do něj investovat finanční prostředky.

6.2.1 Předinvestiční fáze

Tato fáze nám pomáhá rozhodnout se, zda se projekt bude realizovat nebo bude zamítnut. Zde bude třeba zajistit v rámci naší studie následující aktivity:

- formulaci záměru;
- stanovení poslání a cílů;
- zpracování projektové dokumentace;
- tvorba rozpočtu;
- identifikace rizik projektu;
- hledání vhodné dotace;
- zpracování a podání žádosti o dotaci;
- volba právní formy;
- volba způsobu financování;
- výběrové řízení na dodavatelské práce a výběr dodavatelů;
- oslovení partnerů a navázání spolupráce.

Investor sám rozhodne, zda bude spokojen s výsledky plynoucími z těchto aktivit a tedy bude ochoten projekt dále investovat. Pokud bude mít jednání o některé z těchto aktivit negativní výsledek, nebude se přistupovat k další fázi projektu.

6.2.2 Investiční fáze

V této fázi se budeme zabývat již samotným zahájením investiční výstavby projektu až do zahájení provozu projektu. Z finanční stránky zde převažují výdaje nad příjmy. Aktivity, které je potřeba zajistit budou dále rozděleny do tří oborově si blízkých celků.

Ubytovací zařízení

- získání povolení k provozování ubytovacího zařízení;
- zahájení rekonstrukce budovy;
- pořízení nutného vybavení ubytovacího zařízení;
- vytvoření rezervačního systému;
- vytvoření elektronického a digitálního systému celého ubytovacího zařízení;
- příprava, konání a výběr vhodných zaměstnanců;
- zahájení marketingové kampaně;
- tvorba image.

Mini zoologická zahrada

- získání potřebných povolení pro zahájení výstavby;
- získání licence k provozování mini zoologické zahrady;
- výběr a pořízení zvířat;
- vybudování ohrad a obydlí pro zvířata;
- výstavba zimní ubikace;
- výstavba ohrazení zahrady;
- pořízení automobilu a přívěsu pro přepravu zvířat;
- prvotní veterinární péče;
- nábor vhodného zaměstnance;
- úprava terénu;
- tvorba image.

Ostatní

- založení společnosti, včetně všech právní náležitostí.

Po uskutečnění veškerých výše jmenovaných aktivit bude možná realizace provozní fáze projektu.

6.2.3 Provozní fáze

Tato fáze začíná veřejným otevřením ubytovacího zařízení a mini zoologické zahrady. Provozovatel musí koordinovat veškeré aktivity s tím spojené a organizovat práci vybraným zaměstnancům.

6.3 Financování projektu

Celkové investiční náklady na daný projekt jsou předpokládány ve výši 4 987 810 Kč. Nepředpokládá se, že investor projektu bude mít dostatečné množství volných finančních prostředků na pokrytí těchto nákladů. A proto se uvažuje o možnosti financování ze zdrojů Evropské unie ve formě dotace. Investiční záměr bude uskutečněn na základě regionálního operačního programu Integrovaný regionální operační program pro období 2014 - 2020. Pro náš projekt budeme žádat o přidělení dotace v rámci prioritní osy 1 – Konkurenceschopné, dostupné a bezpečné regiony. Konkrétněji se jedná o oblast podpory 1.4 Podpora rozvoje podnikání v oblasti cestovního ruchu a kultury. Tato osa se zabývá zvýšením konkurenceschopnosti regionů, které jsou založené na zlepšení dostupnosti center ekonomického rozvoje a propojení hlavních dopravních tepen, zkvalitnění infrastruktury, vývoj alternativních a šetrných dopravních systémů a zvýšení bezpečnosti regionů při současném akcentu na principy udržitelného rozvoje (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013).

Podpora bude poskytována formou přímé nevratné dotace, mimo rámec veřejné podpory. Nelze dopředu odhadnout, v jaké výši by byla dotace poskytnuta.

V případě neschválení dotace nebude možné projekt dále realizovat s ohledem na nutné zabezpečení velkého množství finančních prostředků. Projekt pak lze realizovat pouze v případě zájmu investora, který již bude řídit rentabilní společnost, a tedy mu budou umožněny výhodné podmínky pro poskytnutí úvěru

V našem případě budeme předpokládat, že dotace bude schválena.

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

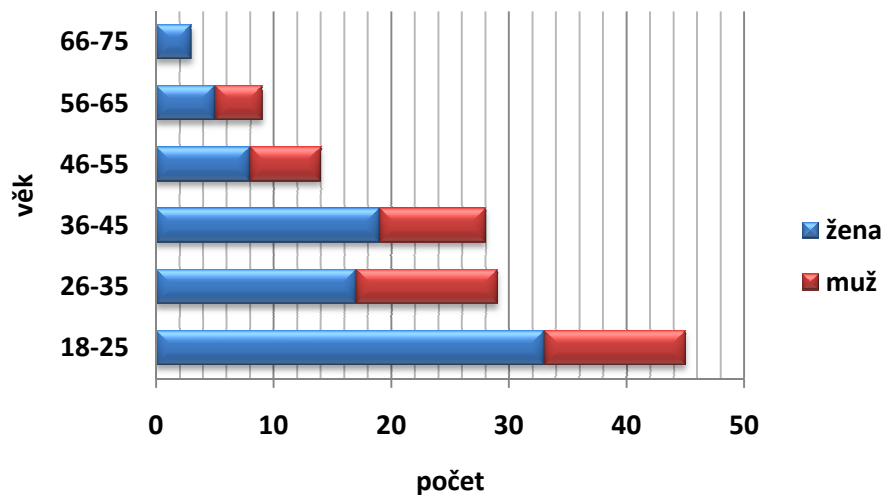
6.4.1 Analýza trhu a odhad poptávky

Pro odhad poptávky je důležité si určit analýzu trhu. Tento marketingový výzkum byl zpracován v rámci bakalářské práce v období červen až září roku 2011 (Kotková, 2012). Dotazování probíhalo na dvou místech v Českém Krumlově (náměstí Svornosti a Státní hrad a zámek Český Krumlov) ve výše zmíněném období. Z výzkumu

jsem vybrala otázky spadající pod segmentační kritéria, která jsou důležitá pro následný odhad poptávky, stanovení marketingové strategie a marketingového mixu.

Z **demografické segmentace** se jeví jako zajímavá data - pohlaví a věk respondentů (Obrázek 3). Výrazné rozdíly jsou vidět ve věkovém složení návštěvníků. V dotazovaném vzorku převažuje věková skupina 18-25 (celkem 45 respondentů). Nejméně turistů bylo ve věku 66-75 let (pouze tři respondenti). Při přípravě marketingové strategie by se nemělo zapomenout na žádné respondenty bez ohledu na věkovou kategorii nebo pohlaví.

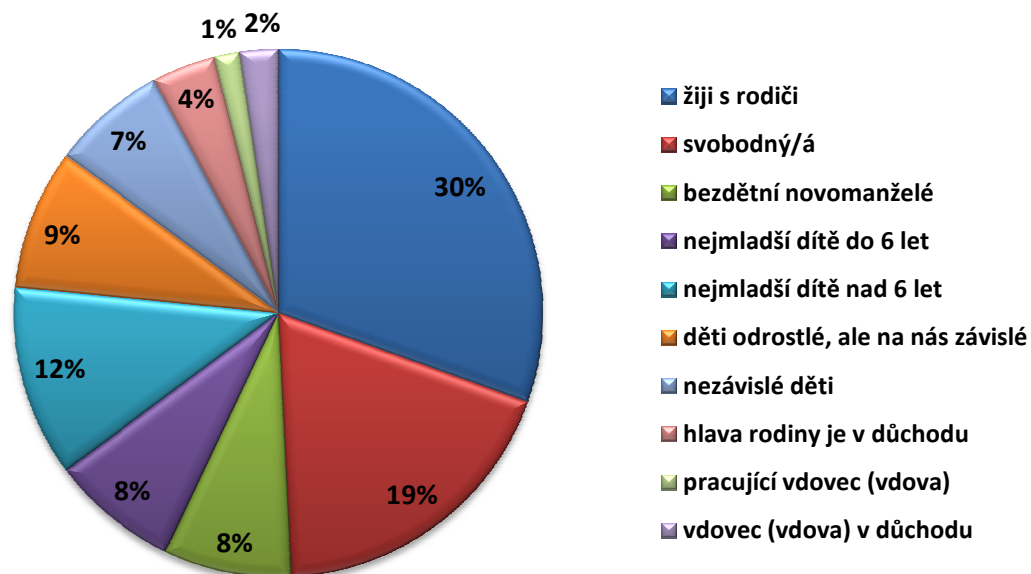
Obrázek 3 Pohlaví a věk respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum; (Kotková 2012, str. 28)

Demografická segmentace byla doplněna o zjištění **socio-ekonomické segmentace**. Do této skupiny spadá otázka charakteristiky životního cyklu respondentů (Obrázek 4), která nám poukazuje na spotřebu produktů v Českém Krumlově. Ze vzorku bylo zjištěno, že nejvíce respondentů jsou mladí lidé žijící s rodiči. Toto zjištění se nám shoduje s již zmíněnou věkovou strukturou návštěvníků 18-25 let.

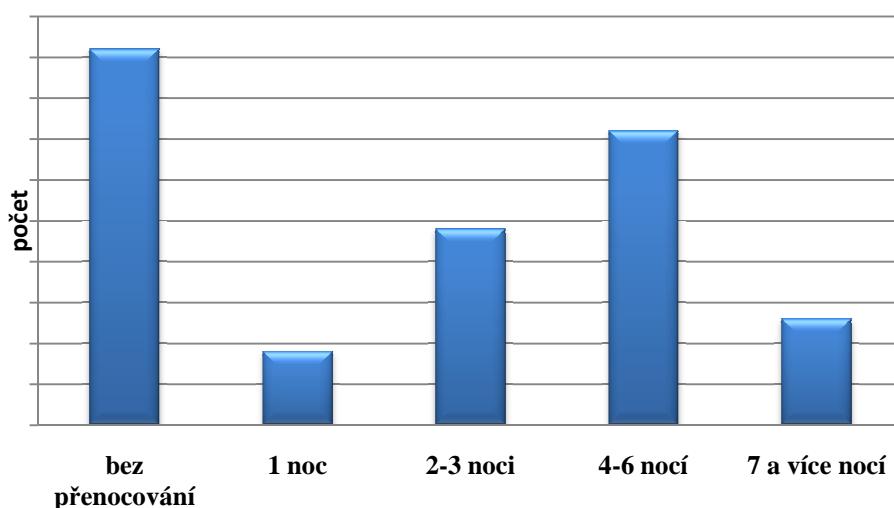
Obrázek 4 Fáze životního cyklu, n = 128



Zdroj: Vlastní výzkum; (Kotková 2012, str. 30)

Při **behavioristické segmentaci** ve vztahu k cestovnímu ruchu bylo zjištěno posouzení délky dovolené v zájmovém regionu (Obrázek 5). Respondenti nejvíce jezdí do vybrané lokality na 1 den bez přenocování (46 respondentů). Proto je důležité zaměřit pozornost na poskytování služeb, které zvýší počet přenocování v daném regionu.

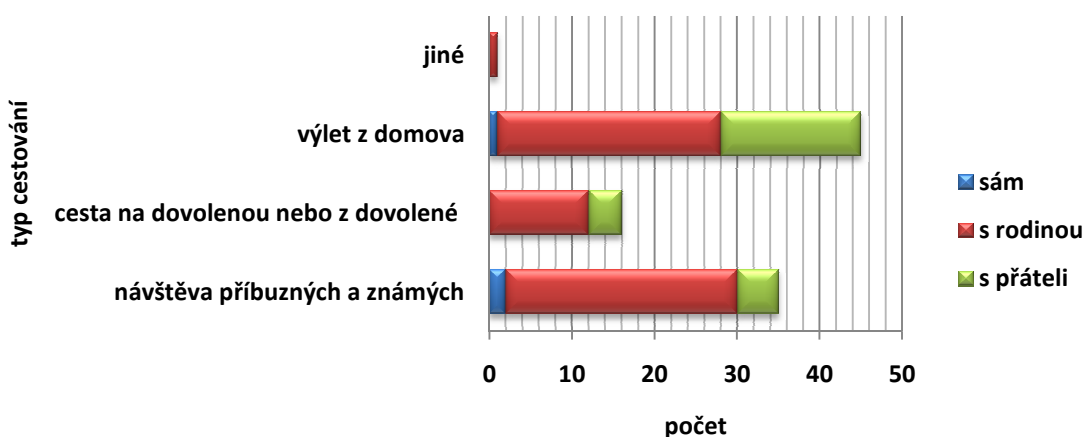
Obrázek 5 Délka dovolené



Zdroj: Vlastní výzkum; (Kotková 2012, str. 33)

Dalším důležitým hlediskem je zhodnocení typu cestování (Obrázek 6). Respondenti navštívili Českým Krumlov v dotazovaném období z důvodu návštěvy příbuzných a známých, cest na dovolenou nebo z dovolené, výletu z domova nebo jiné. Dále bylo zkoumáno, s kým návštěvníci cestovali. Tázání navštěvují lokalitu nejčastěji v rámci výletu z domova a nejvíce s rodinou. Toto zjištění koresponduje se zjištěním délky strávené dovolené v daném regionu.

Obrázek 6 Typ cestování



Zdroj: Vlastní výzkum; (Kotková 2012, str. 34)

6.4.2 Analýza konkurence

K poskytování ubytovacích služeb je nutné splnit povinnosti dané živnostenským zákonem k získání živnostenského listu „ubytovací služby“. Jedná se o živnost volnou. V Českém Krumlově se koncentruje 152 ubytovacích zařízení z toho 25 hotelů, 123 pensionů a apartmánů, 1 kemp a 3 hostely. Z veřejné databáze Českého statistického úřadu byla zjištěna návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie v Českém Krumlově za rok 2012. V tabulce č. 1 jsou uvedeny počty příjezdů hostů a počty přenocování podle určitých kategorií ubytovacích zařízení. Neuvedené kategorie ubytovacích zařízení své údaje nezveřejnili, údaje jsou považovány za důvěrné.

Tabulka 1 Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie v Českém Krumlově za rok 2012

Kategorie ubytovacího zařízení	Počet příjezdů hostů	Počet příjezdů hostů z ČR	Počet přenocování	Počet přenocování hostů z ČR
Hotel, motel, hotel ****	67 797	7 059	83 843	11 628
Hotel, motel, hotel ***	14 735	5 643	23 026	9 785
Hotel garni ****, ***, **, *	6 412	1 882	10 256	3 431
Penzion	23 815	11 914	45 443	24 636
Turistická ubytovna	3 752	1 418	7 920	3 350

Zdroj: vdb.czso.cz

Z důvodu velkého počtu ubytovacích zařízení je nutné pro získání nových i stálých návštěvníků poskytovat doplňkové služby, které jsou nové, něčím zajímavé a neshodují se s většinou ubytovacích zařízení, které jsou zde poskytovány. V tomto projektu je tedy nabízeno ubytování v moderním stylu s možností návštěvy mini zoologické zahrady. Možnost návštěvy zoologické zahrady v Jihočeském kraji je na Hluboké nad Vltavou, Tábor - Větrovy, parku exotických zvířat v Borovanech nebo krokodýlí ZOO v Protivíně. V Českém Krumlově je jediná možnost zhlédnutí života zvířat v medvědím příkopu u zámku.

6.4.3 Marketingová strategie

Vizí projektu je vyhledávání destinace díky přírodním i kulturním předpokladům. Návštěvníci budou moci poznat nový produkt cestovního ruchu v daném regionu. Segment návštěvníků bude složen z již stávajícího, ale také zde bude snaha přilákat nový segment návštěvníků.

Mezi cíle projektu lze zařadit:

- podpora rozvoje cestovního ruchu;
- tvorba zcela nového produktu cestovního ruchu v dané destinaci;
- využití mezery na trhu a zaplnění jí novým produktem cestovního ruchu;
- poskytování produktu cestovního ruchu šetrného k životnímu prostředí;
- uspokojení potřeby zahraničních i domácích návštěvníků.

6.4.4 Marketingový mix

6.4.4.1 Produkt

Budeme-li mluvit o produktu, bude se v projektu jednat o službu. Službou se rozumí poskytování ubytování v apartmánech s možností návštěvy mini zoologické zahrady, která je součástí ubytovacího zařízení a s tím související doplňkové služby. Doplňkovými službami se rozumí parkování u ubytovacího zařízení pro šest automobilů.

Hlavní službou je poskytování ubytování ve třech apartmánech v moderně laděném designu, s celkovou kapacitou 12-ti lůžek. Apartmány jsou výhradně nekuřácké. Dva apartmány budou vymalovány světlými barvami nábytkem hodícím se k barvám pokojů, třetí apartmán bude sladěn do tmavě-světlých barev. Apartmány budou vybaveny minibarem, trezorem a telefonem. V každém apartmá se budou nacházet dva pokoje určené ke spaní, jeden s double postelí a druhý s twin postelemi. Kuchyň bude vybavena ledničkou s mrazákem, mikrovlnou troubou, sporákem se sklokeramicovou deskou, myčkou na nádobí, kávovarem a nádobím. Kuchyňský kout bude spojen s obývací místností, kde se bude nacházet sedací souprava a televizor s placenými (na recepci) a neplacenými kanály. Každý pokoj má vlastní koupelnu se sprchovým koutem a WC.

Recepce bude v provozu od 6 hodin rána do 22 hodin večera a bude zde možná výpůjčka různých knih o zvířatech. Dále zde bude poskytován bar se základním občerstvením a zákusky, kde bude umístěných osm stolů se židlemi, kde budou moct posedět hosté apartmánů, ale i návštěvníci mini zoo. Recepce bude také vybavena televizorem, kde budou vysílány přírodovědecké kanály jako Discovery, Prima Zoom a Viasat Nature. U recepcie se bude nacházet toaleta pro návštěvníky mini zoo. Hosté budou mít možnost si zvolit ubytování s jednou či více návštěvami mini zoologické zahrady nebo bez návštěv, kdy návštěva bude účtována v ceně ubytování a bude ji možné využít po celou dobu ubytování. Cena do mini zoologické zahrady bude účtována nižší než při zakoupení si samotného vstupného. Z apartmánů bude samozřejmě možný výhled do zahrady, ovšem viditelnost nebude taková, jako když se návštěvník v mini zoo nachází. V celém ubytovacím zařízení bude umožněn přístup k internetovému připojení zdarma.

Do mini zoologické zahrady bude možný přístup i pro veřejnost, kdy zakoupení vstupenky se bude realizovat na recepci. V mini zoologické zahradě bude k vidění andulka vlnkovaná, arazelenokřídla, kakadu žlutočečelatý, tukan bělolící, korela chochola-

tá, sokol stěhovavý, sova pálená, bažant královský, páv korunkatý, emu hnědý, koza domácí – holandská zakrslá, ovce domácí – ouessantská, kůň domácí – pony shetlandský, klokan rudý, želva čtyřprstá a želva nádherná. Ke kozám a ovcím bude možnost přímého volného přístupu. Většina zvířat se bude chovat po párech. Zvířata se budou moct přes den a v noci schovat do příbytků pro ně postavených, v zimě je pro ně postaveno zimní ubikace. Zoologická zahrada bude ohrazena betonovou zídou. Veškeré krmivo bude zajištěno dovozem od dodavatelů podle předem sestavených objednávek. Při vstupu do mini zoologické zahrady budou moct zákazníci shlédnout navigační informační tabuli s trasou mini zoo a obrázky jednotlivých zvířat, kteří se na zahradě nacházejí. U každé ohrady bude tabulka s názvem zvířete, který v ohradě bydlí s informacemi o daném zvířeti a určitou zajímavostí o něm, samozřejmě nebude chybět ani fotografie zvířete. Během školního období bude školám nabízena možnost doprovodného vzdělávacího programu. Nákup suvenýrů bude umožněn na recepci, budou se zde prodávat mapy, pohledy, pamětní mince se zvířaty, propisky a další.

6.4.4.2 Cena

Cena bude proměnlivá a bude se odvíjet od různých faktorů. Cenu produktu bude možné zvolit buď jen pro ubytování, jen pro návštěvu mini zoologické zahrady, nebo pro ubytování s návštěvou mini zoologické zahrady. Dále bude cena dána v souvislosti s životní fází produktu na trhu. Ve fázi zavádění produktu na trhu bude cena stanovena v závislosti na ceně konkurence, kdy bude stanovená cena nižší, aby bylo o produkt zájem. Ve fázi růstu se bude cena postupně zvedat podle poptávky po produktu. Také bude stanovena rozdílná cena v období sezóny a mimo sezóny. Kdy v období mimo sezóny bude cena nižší než v období sezóny. Dále bude možná sleva při opakovaných návštěvách, možnost slevy z nabídky ubytování nebo návštěvy mini zoologické zahrady. Cenu lze tedy stanovit podle konkurence, poptávky a nákladů.

6.4.4.3 Promotion

Před samotným poskytováním produktu bude veřejnosti vytvořeno povědomí o jeho plánované existenci. Prezentace firmy bude probíhat vytvořením webových a facebookových stránek. Dále bude snaha o zaujetí návštěvníka formou marketingové komunikace. Jejím nástroji bude reklama uskutečněna formou letáků umístěných v informačních centrech regionu, vybraných stravovacích zařízení a kulturně-historických zařízeních na Českokrumlovsku.

V samotné provozní fázi bude nadále využíváno internetové prezentace a letákové reklamy. Také pro oznámení návštěvníkům o otevření ubytovacího zařízení a mini zoologické zahrady a připravovaných akcí bude využito bezplatného uveřejnění na internetových portálech, jako například Kudy z nudy. Bude snaha o navázání spolupráce s deníky, které budou zveřejňovat různé články a rozhovory o ubytovacím zařízení a mini zoo. Nadále přibude podpora prodeje, kdy bude používáno věrnostních slev (sleva při opakovaném nákupu) a soutěží (zdarma návštěva mini zoologické zahrady pro 2 děti). Čím pokročilejší fáze produktu bude, tím bude na tyto nástroje kladen větší důraz. Další možností prodeje bude osobní prodej, který bude uskutečňován telefonicky a prostřednictvím emailu.

6.4.4.4 Místo

V rámci produktu budou poskytovány nepřímé distribuční cesty. Mezičlánkem těchto distribučních cest budou vybraní poskytovatelé stravovacích služeb v regionu, dále Městská a Turistická informační centra, která sídlí v obci Český Krumlov a dalších turisticky vyhledávaných obcí oblasti, jako České Budějovice, Trhové Sviny, Římov, Borovany, Třeboň, Tábor, Prachovice, Vimperk a další. Také budou distribuční cesty využity v kulturně-historických zařízeních v destinaci, tedy v muzeích, galeriích, divadle a v informačním stánku hradu a zámku.

6.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Organizační struktura se bude v jednotlivých fázích (předinvestiční, investiční a provozní) lišit. V předinvestiční fázi nebude potřeba budovat organizační strukturu. Projekt v těchto fázích není až tak moc organizačně a pracovně složitý, postačí tedy funkce zadavatele projektu (investora) jako hlavního manažera pro všechny činnosti s tím spojené, případně se o tyto činnosti bude starat jím pověřený asistent.

V investiční fázi se již budeme zabývat samotným zpracováním tohoto projektu. Činnosti nejdůležitější z této fáze jsou dvě, které na sebe navzájem navazují, ale zároveň jsou rozdílné. Za prvé je důležité zajistit, aby se vybudovalo ubytovací zařízení v Českém Krumlově. Zde je nutné zajistit veškeré administrativní úkoly související s povolením poskytování ubytování, rekonstrukce a vybavením ubytovacího zařízení. Za druhé se musí vybudovat mini zoologická zahrada. Zde je zapotřebí získání povolení pro provozování této činnosti, výstavba jednotlivých ohrad, příbytků a vytvoření orien-

tačního plánu. V obou případech je zapotřebí zajistit architektonický plán, kde bude vypracována vnitřní část budovy ubytovacího zařízení a zoologická zahrada. Také bude probíhat výběrové řízení jednotlivých dodavatelů a výrobců, kteří nám obstarají veškeré nutné příslušenství na zadavatelovo přání a požadavky v závislosti na technické a finanční požadavky. Nakonec je potřeba zajistit založení společnosti. I zde se předpokládá, že hlavním manažerem bude investor. Pokud bude investor chtít, může delegovat pravomoc a dosadit na své místo kompetentního asistenta. Veškeré požadavky na pořízení nutného vybavení budou dále specifikovány v dalších kapitolách. Právní forma podnikání je uvažována jako společnost s ručením omezeným. Zadavatel projektu bude tedy v investiční fázi plnit veškeré činnosti výše uvedené a také zajistí založení společnosti s ručením omezeným, které vyžaduje (Havit, 1998 - 2014):

- uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu;
- složení základního jmění společnosti, nebo jeho části;
- získání živnostenského oprávnění (živnostenský list atp.)
- zápis společnosti do obchodního rejstříku;
- registrace společnosti u finančního úřadu.

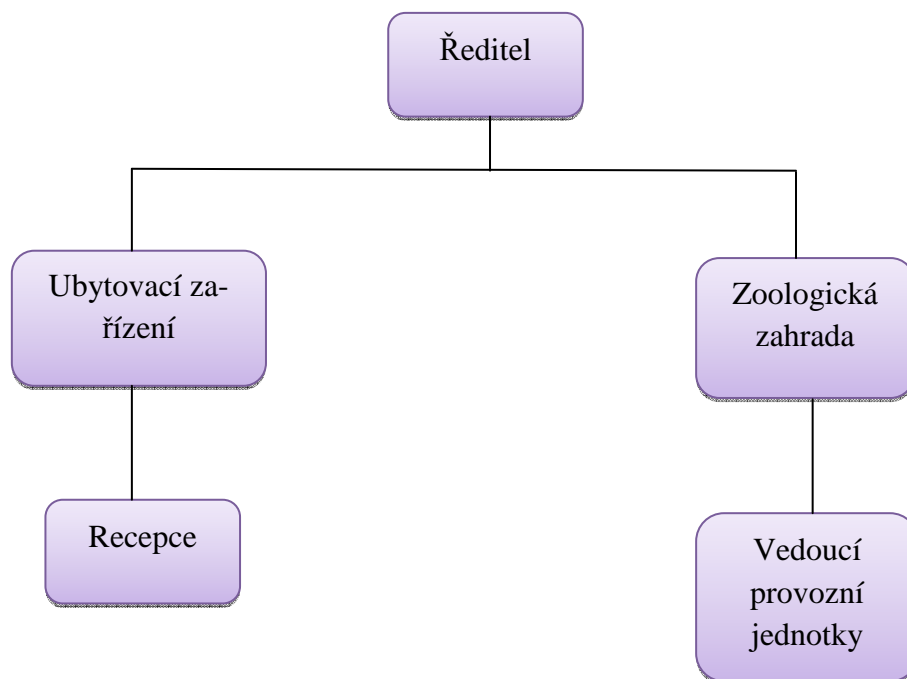
Také bude zapotřebí získání licence k provozování zoologických zahrad od Ministerstva životního prostředí. Licence musí být vydána na základě zákona č. 162/2003 Sb., o provozování zoologických zahrad, který vychází z evropské směrnice č. 1999/22/ES. Při vydání licence se posuzuje zejména (Ministerstvo životního prostředí, 2003):

- chov živočichů v podmínkách, které směřují k zajištění biologických a ochranných požadavků jednotlivých druhů a požadavků na zajištění zdraví a pohody živočichů zejména tím, že obohatí jednotlivým druhům vyhrazené výběhy pro ně specifickými doplňky a udržuje vysokou úroveň chovu a ustájení živočichů s kvalitním programem veterinární péče a výživy,
- předcházení únikům chovaných živočichů, zejména s ohledem na možné ekologické ohrožení původních druhů a předcházení šíření parazitů a původců nálezů z vnějšího prostředí pomocí vhodných technických a protinákazových opatření,
- vedení o své kolekci živočichů průběžné záznamy způsobem přiměřeným sledovanému druhu,

- účastnění se výzkumu prospěšného pro ochranu druhů nebo školení v ochranářských dovednostech nebo výměny informací ve vztahu k ochraně druhů, chovu ohrožených nebo vzácných druhů živočichů v lidské péči s cílem uchování biologické rozmanitosti mimo jejich přirozená stanoviště (ex situ) nebo v jejich přirozeném prostředí (in situ), nebo se účastní odborně zajištěného znovuvysazování druhů volně žijících živočichů do původních areálů výskytu (reintrodukce),
- provádění výchovy veřejnosti k ochraně přírody, zejména poskytováním informací o vystavených druzích, jejich přírodních stanovištích a úloze v ekosystémech,
- zajištění výkonu činností související s péčí o chované živočichy fyzickými osobami odborně způsobilými, a to v počtu odpovídajícím kolekci chovaných živočichů. Za odborně způsobilou se považuje fyzická osoba s vysokoškolským vzděláním v oboru veterinární lékař, biolog-zoolog, zemědělský inženýr-zootechnik, nebo fyzická osoba s jiným vysokoškolským vzděláním, avšak s praxí nejméně 2 roky v oblasti chovu živočichů chovaných v zoologických zahradách.

V provozní fázi bude potřeba zajistit zaměstnance, kteří se budou starat o bezproblémový chod ubytovacího zařízení a minizoologické zahrady. Vzhledem k tomu, že se nejedná o velké ubytovací zařízení a mini zoologickou zahradu a projekt chce dosáhnout ziskovosti, předpokládá se, že investor firmy, bude celou společnost řídit a na pomoc si vezme pouze nezbytně nutné zaměstnance. Některé pracovní pozice budou doplněny outsourcingem. Organizační strukturu znázorňuje obrázek 7.

Obrázek 7 Organizační struktura - provozní fáze



Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní budou uvedeny pracovní pozice jednotlivých úseků a jejich pracovní náplň k zajištění řádného chodu provozní fáze.

Ředitel

Je jím zadavatel projektu (investor) nebo jeho potenciální pověřený zástupce. Ředitel bude zastávat funkce hlavního manažera, také se bude starat o marketing a vykonávat úklid a údržbu ubytovacího zařízení. Níže se nachází rozčlenění pracovní náplně jednotlivých funkcí ředitele.

Ředitel

- dohlíží na bezpečný chod organizace;
- dohlíží na koordinaci zaměstnanců;
- zaměstnance hodnotí, oceňuje;
- stará se o personální činnosti (vhodný výběr zaměstnanců, stížnosti zaměstnanců apod.).

Marketing

- vhodný výběr médií;
- poskytování kvalitních informací v oblasti ubytovacího zařízení a mini zoo;
- vytvoření a správa webových stránek, sociálních sítí (převážně facebook);
- tvorba a distribuce letáků;
- zajištění podpory prodeje;
- telefonická a elektronická komunikace s klienty;
- plánování, realizace a kontrola dílčích marketingových aktivit;
- tvorba image společnosti a jejího produktu;
- marketingové analýzy a jejich hodnocení (sledování trhu – konkurence, zákazníci);
- zpracování rozpočtů.

Úklid

- úklid apartmánu po ukončení pobytu hostů a před ubytováním hostů (převlečení lůžek, setření prachu, vysávání, vytírání a další činnosti s tím spojené);
- úklid veřejných prostor (recepce, schodiště, toalety u recepcie, bude probíhat každý den dvakrát denně, jedná se převážně o vysání a vytření);
- stará se o praní ložního prádla a pracovních oblečení zaměstnanců.

Údržba

- stará se o obsluhu vytápění;
- zajišťuje veškeré údržbářské práce v ubytovacím zařízení;
- zabezpečuje provádění preventivní údržby a běžných a středních oprav vlastními pracovními kapacitami v souladu s požadavky jednotlivých organizačních útvarů ubytovacího zařízení;
- zajišťuje provoz parkoviště.

Ekonomický úsek – Účetní

Tato funkce bude ve společnosti zajištěna formou outsourcingu. Dále jsou uvedeny činnosti účetního pro firmu.

- z pohledu finanční stránky podniku bude účetní zajišťovat sestavování účetních uzávěrek, účetních výkazů, kontrolu a účtování faktur, oceňování majetku a ka-

pitálu podniku, odepisování dlouhodobých aktiv, vytváření rezerv a opravných položek, zpracovávat účetní operace a řešit daňové povinnosti;

- z pohledu mzdové stránky podniku bude účetní zajišťovat každo-měsíční uzavírání podkladů pro výpočet mezd, výpočet jednotlivých složek mezd, kontrolu správnosti převodu z docházkového systému, bonusy, změny osobních údajů, zakládání mzdových listů, komplementace osobních spisů zaměstnance, oznámení zdravotní pojišťovně nástup zaměstnanců, zpracování jednotlivých částí interních mzdových předpisů (JOBS.CZ, 1996-2014).

Ubytovací zařízení a mini zoologická ohrada – Recepční

Recepce bude otevřena od 6.00 do 22.00, jedná se tedy o dvousměnný provoz, bude tedy potřeba zajistit dvě recepční, které bude ředitelské společnosti doplňovat.

- osobní vítání a loučení s hosty;
- vedení knihy návštěv, ohlašování návštěv;
- zprostředkování a zajišťování elektronických a telefonních objednávek;
- poskytuje všeobecné informace a rady o společnosti a okolí podniku;
- vyřizuje stížnosti a přání hostů;
- zajišťuje speciální služby pro hosty (buzení telefonem, zajištění vstupenek a další);
- zodpovídá za chod recepce;
- provádí dílčí administrativní práce;
- provádí směnárenské činnosti;
- obsluha zákazníků na recepci u baru;
- prodej vstupenek do mini zoologické zahrady.

Ubytovací zařízení a mini zoologická zahrada – správa IT

Tato funkce bude zajišťována formou externí firmy, která bude poskytovat síť v ubytovacím zařízení.

- řešení problémů mezi počítačovým propojením jednotlivých provozů ubytovacího zařízení;
- stálé připojení k internetu.

Zoologická zahrada – Vedoucí provozní jednotky

Tento zaměstnanec se bude starat o celkový chod mini zoologické zahrady a o chovaná zvířata.

- údržba ohrad a obydlí pro zvířata;
- zajišťování veškeré péče o chovaná zvířata;
- zjišťování chybějících krmiv pro zvířata, jeho následná objednávka;
- zajišťování veterinární péče o zvířata.

Výběr zaměstnanců bude probíhat pomocí Úřadu práce, specializovaných personálních agentur, inzerátů v novinách a na internetových stránkách. Výběrového řízení se bude účastnit ředitel společnosti nebo jeho pověřený zástupce. Přehled pracovních míst a jejich požadavků na praxi je uvedené v tabulce 2.

Tabulka 2 Přehled jednotlivých pracovních míst

Pracovní pozice	Počet pracovních míst	Požadavky na vzdělání	Požadavky na praxi
Účetní	1	SŠ s maturitou	3 roky
Recepční	2	SŠ s maturitou	2 roky
Vedoucí provozní jednotky	1	VŠ	3 roky

Zdroj: Vlastní zpracování

6.6 Technické a technologické řešení projektu

V této části projektu bude ubytovací zařízení odděleno od mini zoologické zahrady a obě části budou podrobně zkoumány.

6.6.1 Ubytovací zařízení

Zde se bude jednat o přestavbu budovy na ubytovací zařízení. Architektonické řešení se bude odvíjet od původního stavu budovy. V přízemí ubytovacího zařízení se bude nacházet recepce s možností posezení pro hosty apartmánů, ale i návštěvníků mini zoo. Bude se jednat o obdélníkový půdorys o rozměrech 8 m x 15 m. Součástí recepce bude také bar, kde se budou podávat teplé i studené nápoje, a také bude možnost

si zde zakoupit základní občerstvení. Samozřejmostí je vybavení recepce televizí s přírodovědeckými TV kanály. Dále se v přízemí bude nacházet sociální zařízení a místnost určená pro skladování náčiní a pomůcek potřebných k úklidu a pro správu ubytovacího zařízení. Od recepce bude možné volně vstupovat do apartmánů o rozměrech 70 m². V jednotlivých apartmánech se bude nacházet dvoulůžková ložnice, pokoj s dvěma lůžky, obývací pokoj s rozkládací pohovkou, samostatná kompletně vybavená kuchyně, koupelna se sprchovým koutem a WC. Kuchyně je vybavena lednicí, myčkou na nádobí, mikrovlnnou troubou, sporákem se sklokeramickou deskou a multifunkční troubou, kávovarem a nádobím. V celém ubytovacím zařízení bude poskytováno wifi připojení. A nakonec se bude nacházet před ubytovacím zařízením parkovací stání pro šest automobilů ubytovaných hostů, ale i pro hosty mini zoologické zahrady s rozměrem 80 m².

V ubytovacím zařízení se také bude nacházet kancelář, určená pro majitele ubytovacího zařízení. Kancelář bude mít rozměr 18 m². Bude vybavena počítačem připojeným k internetu, regály, komodou a kancelářskými potřebami.

K zajištění efektivní prezentace společnosti bude zapotřebí vypracování kvalitní webové stránky, která by měla obsahovat alespoň:

- možnost vlastní editace webu (přidávání položek, upravování obsahu);
- možnost spravování novinek a aktualit;
- možnost pro zákazníky objednávat službu online;
- možnost vložení fotografií;
- možnost poskytovat kontakty na společnost;
- možnost propojení se sociálními sítěmi (Facebook, Twitter);
- možnost jazykových adaptací;
- vytvoření emailových schránek;
- vytvoření podrobných statistik návštěvnosti webu.

6.6.2 Mini zoologická zahrada

Mini zoologická zahrada bude rozmístěná na ploše 2 350 m². U vstupu do zoo bude umístěna orientační mapa s obrázky chovaných zvířat. U každé ohrady bude možné vidět plastovou desku formátu A4 s popisem a obrázkem zvířete, který žije v dané ohradě. Popisky budou obsahovat jednotlivé charakteristiky zvířete, jeho původu

a na konci bude umístěná zajímavost o životě zvířete. Bude nutné zajistit vybudování zimní budovy pro úschovu zvířat o rozměru 200 m², ohrady a příbytky, stáj, voliéry a jezírko.

Ministerstvo zemědělství vydalo v roce 2006 doporučení Ústřední komise pro ochranu zvířat Podmínky chovu savců volně žijících druhů v zajetí. Podle tohoto doporučení je nutné pro *klokany* zajistit venkovní i vnitřní výběhy. Klece musí mít rozměry minimálně 8m² pro dvě až pět zvířat. Venkovní výběhy mají mít přirozený povrch s plochami písku k ležení. Při nevlídných povětrnostních podmínkách musí být k dispozici zastřešené plochy. V ubikaci musí být podestýlka. Jako ohraničení výběhu mohou být pro klokany zvoleny ploty a rovněž suché příkopy. Klokani jsou býložravci, kteří jsou krmeni v zajetí ovocem, zeleninou, zrním či granulemi a senem jako vlákninou. Mnoho druhů rádo přijímá listy a větve. Výběh až do počtu pěti *koní* nesmí být menší než 500 m², pro každé další zvíře o 30 m² více. Plocha stáje pro zvíře nejméně 5 m². Výška oplocení ohrady je dostatečná 1,6 m a ploty nesmí nikdy tvořit ostré rohy. Je možné koně ohraničit suchými nebo i vodními příkopy, podmínkou pro válení jsou bezpodmínečně nutná nezpevněná místa. Stáje pro koně musí mít pevnou podlahu a podestýlku. Koně se živí zeleným krměním respektive senem, granulátem na bázi obilí a šťavnaté potravy (řepa, mrkev a jiné). Listí (kromě akátu) a větve k loupání kůry jsou dobře přijímány a poskytují obměnu i zaměstnání. Pro skupiny *koz a ovcí* do počtu pěti minimální velikost pro venkovní výběh 250 m², pro každé další zvíře o 20 m² více. U téměř všech druhů nejsou stáje bezpodmínečně nutné. Musí mít možnost vyhledat přístřešek nebo chráněný prostor při silném větru nebo mokřím chladu. Výška plotu pro většinu druhů je 2 m. Je možné použít vodní nebo suché příkopy odpovídající hloubky. Kozy a ovce se živí senem nebo zeleným krměním, granulemi, ovocem a zeleninou. Je-li možné, je dobré jim poskytovat dostatek listí a větví (rádi oloupávají kůru měkkého dřeva). (Ministerstvo zemědělství, 2006)

V ohradách se budou nacházet koně, kozy, ovce, klokani, andulky, korely, ary, kakadu, tukani, pávy, bažanti, sokoly, sovy, emu a želvy. Konkrétně se jedná o:

Shetlandský pony

Tito ponyové jsou doma na Shetlandských ostrovech u pobřeží Skotska a jejich historické kořeny nejsou známí (Pickeralová, 2004, s. 232). Navzdory malé velikosti je však neuvěřitelně zdatný, unese i dospělého muže. Má hustou srst, v zimě i dlouhou,

přes léto pak hladkou a tvrdou. Je inteligentní, paličatý, zdravý, otužilý, skromný a dožívá se vysokého věku (Červená et al., 2001, s. 26).

Holandská zakrslá koza.

Původně označována jako západoafrická zakrslá koza. Jedná se o zakrslé, rohaté, krátkonohé, zavalité plemeno s velkým břichem, nejednotné barvy. Hlava je krátká, široká, s krátkýma vzpřímenýma ušima. Kozel má délku 50 cm a koza 40-50 cm, kozel váží 30 kg a koza 25 kg (Sambraus, 2006, s. 177).

Ovce Quessant (Bretaňská zakrslá)

Čelo, obličejová část hlavy a horní část končetin jsou porostlé vlnou. Hlava jemná, u beranů rohatá (rohy mají spirálovitý tvar, špičky směřují ven). Beran je dlouhý 50 cm a váží 15.20 kg, ovce je dlouhá 45 cm a váží 13-16 kg (Sambraus, 2006, s. 142).

Klokán rudý

Délka těla klokana rudého činí 74,5 – 140 cm, hmotnost 17-35 kg (samice) a 17-85 kg (samci). Vrchní strana je červená až modrošedá, spodina bílá. Klokani rudí dávají přednost otevřeným rovinám s řídkým stromovým a křovinným porostem, vyhýbají se však územím, kde není žádný stín. Pasou se většinou v noci a za soumraku. Žijí družně ve skupinách, takzvaných mobs, které se obvykle skládají z dominantního samce, několika samic a mláďat (Diller et al., 2001, s. 51). Skupina na útěku dokáže vyvinout rychlost kolem 50 km v hodině, ovšem jen nakrátko (Clutton-Brocková, 2005, s. 77).

Andulka vlnkovaná

V přírodě žije tento dobře známý malý papoušek v toulavých hejnech, která vyhledávají semena travin a jiné rostlinstvo v suchých oblastech. Létají přímo a rychle. Hnízdí v nevystlaných dutinách v kmeni stromu, tlejícím pařezu nebo sloupku oplocení. V přírodě však je andulka zelená a žlutá (Harrison & Greensmith, 2006, s. 177).

Korela chocholatá

Radostná letora korely, její mírná a jemná povaha ji předurčily stát se oblíbeným společníkem v domácnostech. Další její předností je, že se bez potíží zabydlí ve skupinách i v přítomnosti malých zrnobýčů. Její délka je 30 cm a dožívají se 18let. Na spodu ocasu mají vlnkování (Alderton, 1992, s. 78).

Ara zelenokřídla

Ptáci se spojují v malá hejna, rodinné svazky do šesti kusů. Hnízdí ve stromových dutinách ve velké výšce nad zemí, kde se také většinou pohybuje. Na zem slétá pouze pro půdu bohatou na minerální látky. Ara zelenokřídla je velmi milý společník, který přilne úzce k chovateli. Je klidný, ve skupině urovnává spory ostatních papoušků (Veger, 1988, s. 114).

Kakadu žlutočelatý

Kakadu se úspěšně chová ve snášenlivém páru. Samci se jinak ke své nastávající dovedou chovat ukrutně. I mladým hrozí napadení po vylétnutí z hnízda, proto je potřeba je z voliéry co nejdříve přestěhovat. Voliéra by měla být silná, prostorná a dřevěná konstrukce se musí chránit před jejich zobáky. Kakadu dosahuje délky 30 cm. Průměrná délka života činí 40 let (Alderton, 1992, s. 117).

Tukan bělolící

Obývá původní lesy v nížinách, okolí řek, v močálech a to až do nadmořské výšky 1 700 m. n. m. Často sedává v nevelkých hejnkách na vrcholcích stromů, a to i v okolí farem. Živí se plody, hmyzem, drobnými obratlovci, vejci ptáků a nektary květů. Zobáky všech tukanů jsou pestré a neobyčejně velké (ZOO Zlín, 2012).

Páv korunkatý

Samec má dlouhý a barevný ocas (vlečku), složený asi ze 150 dlouhých per – prodloužených nadocasných krovek. Jak dospělí, tak mláďata mají malou korunku na hlavě. Samci i samice poměrně dobře létají a hřadují na vysokých větvích v korunách. Hnízdí v mělkých jamkách a vystlané klacíky, listy a trávou, bývá obvykle pod trnitým křovím (Harrison & Greensmith, 2006, s. 116).

Bažant královský

Bažant královský je místy chován ve volnosti. Je větší než bažant obecný (samec 140-190 cm, samice 60-85 cm). Má nápadný ocas, kohout je velmi pestrý. Početnost v ČR je pouhých 50-100 exemplářů (Dungel & Hudec, 2001, s. 86).

Sova pálená

Sova pálená je aktivní za šera a v noci. Sovy vyhladoví velmi rychle, takže za mimořádně nepříznivých okolností přežívá i jen 10% soví populace. Srdcovitý obli-

čejový závoj sovy pálené je tak charakteristický, že ji při pozorování nemůžeme zaměnit se žádným jiným druhem. Vrch těla je zlatožlutý, s tmavohnědými kapkami, oči vyhlížejí jako černé knoflíky, zobák je světlý (Thiede, 2007, s. 72).

Sokol stěhovavý

Samice dorůstá 46-51 cm, samec 38-45 cm. Samice má křídla široká a špičatá, ocas dlouhý a štíhlý. Samec je zřetelně menší. Spodní strana těla a křídel je světlá, tváře a hrdlo jsou jasně bílé, u dospělého samce je bílá i horní část prsou. Běháky jsou u dospělých sokolů žluté, u mladých matně zelenavě žluté. Při letu za vzdálenou kořistí může dosáhnout rychlosti až 380km/hod (Thiede, 2007, s. 70).

Emu hnědý

Křídla jsou maličká obvykle skrytá v dlouhém, roztřepaném měkkém peří. Samice jsou o něco větší než samci a mají výrazněji modrou holou kůži na krku a na hlavě. Emu dovede běhat rychlostí 48 km v hod., ačkoli normálně chodí krokem. Jejich hlas je hluboký a dunivý. Hnízdo je mělká jamka v zemi, zcela holá nebo vystlaná převislými rostlinami (Harrison & Greensmith, 2006, s. 41).

Želva nádherná

Tyto želvy se v přírodě dlouze sluní a jsou náročné na dostatek ultrafialového záření (Červená et al., 2001, s. 144). Vzhledem k vrozené žravosti zpočátku rychle rostou (O'Shea & Halliday, 2005, s. 53). Nutná je možnost snadného výstupu z vody na plošinku nahrazující souš. Vodní hladina by neměla sahat výš, než kam se želvy dokážou ze dna pohodlně natáhnout (Červená et al., 2001, s. 144).

Želva stepní

Neboli želva čtyřprstá. Délka krunýře je do 22 cm. Krunýř má takřka oválný, spíše plošší, zbarvení je světle nazelenale rohovinové. Typické jsou i čtyři silné prsty na předních končetinách. S nástupem letních večerů upadají do letního spánku, následuje kratší období podzimní aktivity vystřídané zimním spánkem (Zych, 2006, s. 87-88).

Níže je uvedena tabulka 3 technické a technologické zařízení mini zoo, kde bude uveden seznam počtu žijících zvířat v mini zoologické zahradě s rozměry ohrady a obydlí ve venkovních prostorech.

Tabulka 3 Technické a technologické zařízení mini zoologické zahrady

Položky	Počet zvířat v mini zoo	Rozměry
Klokan	2	
Ohrada z pletiva, sloupků a branka		40 m
Bouda z OSB desek		7 m ²
Kůň	2	
Ohradní panely		90 m
Venkovní box		300x600 cm
Koza a ovce	7	
Dřevěná ohrada		70 m
Dřevěný přístřešek		50 m ²
Andulka, ara, kakadu, korela, tukan	14	
Voliéra		1000x150x200
Sokol, sova, bažant	5	
Voliéra		600x200x200
Emu	2	
Ohrada z pletiva, sloupků a branka		90 m
Dřevěný přístřešek		25 m ²
Páv	2	
Dřevěná ohrada		30 m
Dřevěný přístřešek		10 m ²
Želva čtyřprstá	3	
Ohrada ze skla a kůly dřeva		12 m
Želva nádherná	3	
Ohrada ze skla a kůly dřeva		12 m
Jezírko		5 m ²

Zdroj: Vlastní zpracování

6.6.3 Technická specifikace dopravního prostředku pro převoz krmiva pro zvířata a dopravního přívěsu pro transport chovaných zvířat

Počáteční přívoz zvířat bude zajištěn specializovanou společností. Kvůli určitým nutným pohybům se zvířaty bude potřeba zakoupit automobil s přívěsem. Nepředpokládá se, že by mini zoologická zahrada sama vozila větší množství zvířat najednou, proto bude domluvena spolupráce s dopravními společnostmi specializující se na přepravu

zvířat. Není potřeba kupovat nový automobil, stačí ojetý vůz. Pro naše účely by postačil automobil typu Suzuki Grand Vitara a přívěs pro převoz jednoho zvířete.

6.7 Dopad projektu na životní prostředí

Jednou z popisujících aktivit v tomto projektu je stavební práce, která může mít dopad na životní prostředí. Problémy se mohou vyskytovat s hlučností při rekonstrukci či stavební práci na mini zoologické zahradě a odpadovým hospodářstvím. Tyto činnosti nebudou znečišťovat ovzduší ani nebudou nadměrně spotřebovávat energii. Stavba i rekonstrukce budou probíhat tak, aby neohrozili zdraví ani život lidí a pracovníků.

V průběhu provozu ubytovacího zařízení bude brán zřetel na green management, za který bude odpovědná jmenovaná osoba. Aby měly tyto aktivity široký dopad, je účelné zapojit se také do místních iniciativ spojených s ochranou životního prostředí. Odpovědná osoba se bude snažit o to, aby se dosáhlo minimalizace spotřeby energie, vody a materiálů, minimalizace odpadu a minimalizace znečištění. Pro zaměstnance bude zabezpečeno školení. K vytápění ubytovacího zařízení se nebude využívat uhlí, ale plyn. Nebudou využívány lahve, kelímky, talíře, přístroje a další výrobky na jedno použití. Apartmány budou nekuřácké. V celém ubytovacím zařízení budou namontovány úsporné žárovky, a světla na chodbách budou opatřena pohybovým čidlem, vypínat se budou automaticky.

Co se týče environmentální stránky v rámci mini zoo, tak bude návštěvníkům umožněn kontakt se zvířaty, pohled na zvířata a získávání informací o zvířatech zcela přirozenou, nenásilnou formou. Jedná se o jakési vzdělávání návštěvníků, bude snaha je tím vést k ochraně přírody. Toto vzdělání působí zcela dobrovolnou, zábavnou a nenásilnou formou.

Některá zvířata chovaná v mini zoologické zahradě jako bažant královský, klokan rudý, sokol stěhovavý, sova pálená, tukan bělolící spadají do seznamu CITES. Jedná se o Úmluvu o mezinárodním obchodu ohroženými druhy volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin. Smyslem CITES je regulace mezinárodního obchodu s ohroženými druhy živočichů a rostlin, která předchází vyhubení daných druhů v přírodě. Regulace obchodu je prováděna systémem vývozních a dovozních povolení, která vystavují příslušné výkonné orgány členských zemí. Tato povolení jsou nutná při

přechodu exemplářů CITES přes hranice států. V případě, že obchod ohrožuje daný druh na přežití, povolení nejsou žadateli vydána (ČIŽP, 2004-2011).

6.8 Zajištění investičního a oběžného majetku

6.8.1 Zajištění investičního majetku

V této části bude podrobně popsán potřebný investiční majetek. Nutné je pořídit celkové vybavení ubytovacího zařízení (tabulka 4), a také je potřeba vybudovat mini zoologickou zahradu se zvířaty (tabulka 5) a veškerý příslušenství (tabulka 6). Z odhadů cen jsem vycházela z průzkumu cen na internetových stránkách.

Tabulka 4 Investiční majetek – ubytovací zařízení

Vybavení	Počet (ks)	Cena za kus	Cena celkem včetně DPH
barové doplňky	1	19 200	23 232
barová židle	5	1 600	9 680
digestoř	3	1 500	5 445
dřez	4	880	4 259
elektrická myčka	3	5 800	21 054
elektrický kávovar s vestavěným kávomlýnkem	1	19 700	23 837
chladicí skříň na nápoje	1	8 800	10 648
chladicí skříň na zákusky	1	6 500	7 865
chladič na pivní sud s výčepním stojanem	1	36 060	43 633
kancelářské potřeby	1		2 000
kancelářská židle	1	1 900	2 299
kavárenský stůl	8	1 800	17 424
kávovar	3	300	1 089
klimatizace	1	41 322	50 000
knihovna	1	3 900	4 719
knihy	18	150	3 105
komoda	7	3 800	32 186

Tabulka 5 Dokončení

Vybavení	Počet (ks)	Cena za kus	Cena celkem včetně DPH
konferenční stůl	3	2 500	9 075
kuchyňské doplňky	3	21 660	78 626
kuchyňská linka	3	11 900	43 197
kuchyňská židle	12	900	13 068
jídelní stůl	3	2 600	9 438
lampa nástěnná	12	740	10 745
lednička	3	5 450	19 784
mikrovlná trouba	3	800	2 904
mini bar	3	2 620	9 511
mixér	4	1 080	5 227
noční stůl	6	700	5 082
odpadkový koš	6	170	1 234
vysoušeč rukou	2	2 800	6 776
osvětlení			52 000
PC	2	9 700	23 474
závěsná police	8	570	5 518
double postel	3	3 700	13 431
recepční pult	1	18 100	21 901
regál	1	4 400	5 324
sedací souprava (rozkládací)	3	3 445	12 505
šatní skříň	6	3 800	27 588
sporák se sklokeramickou deskou	3	5 990	21 744
sprchový kout s dveřmi	3	5 600	20 328
system Gaudi	3	6 170	22 397
telefon	5	1 000	6 050
tiskárna	2	4 600	11 132
tiskárna na paragony	1	3 800	4 598
toustovač	3	550	1 997
trezor	3	1 700	6 171

Tabulka 6 Dokončení

Vybavení	Počet (ks)	Cena za kus	Cena celkem včetně DPH
TV	4	8 700	42 108
postel	6	3 000	21 780
povlečení a prostěradlo	12	1 100	15 972
ručníky	12	70	1 016
umyvadlo se skříní	4	4 800	23 232
účetní program Pohoda	1	16 970	20 534
vestavěný regál k recepci	1	11 600	14 036
věšáková stěna a zrcadlo	4	2 300	11 132
výrobník ledu	1	12 500	15 125
WC	5	4 900	29 645
záclony a závěsy			8 500
zrcadlo	4	1 200	5 808
židle	32	990	38 333
propagační materiály	2000		4 825
tvorba webových stránek	1	15 529	18 790
ostatní			30 000
Celkem			1 034 134

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Investiční majetek – zvířata mini zoologické zahrady

Zvířata	Počet (ks)	Cena za kus	Cena celkem včetně DPH
andulka vlnkovaná	4	250	1 150
arazelenokřídla	2	43 200	99 360
bažant královský	2	190	437
emu hnědý	2	1 300	2 990
kakadu žlutočečelatý	2	29 200	67 160
klokan rudý	2	13 000	29 900
korela chocholatá	4	160	736

Tabulka 8 Dokončení

Zvířata	Počet (ks)	Cena za kus	Cena celkem včetně DPH
koza domácí - holandská zakrslá	3	1 600	5 520
kůň domácí - pony shetlandský	2	6 800	15 640
ovce domácí - ouessantská	4	1 600	7 360
páv korunkatý	2	1 100	2 530
sokol stěhovavý	1	6 500	7 475
sova pálená	2	1 600	3 680
tukan bělolící	2	13 000	29 900
želva čtyřprstá	3	1 400	4 830
želva nádherná	3	500	1 725
Celkem			280 393

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Investiční majetek – vybavení mini zoologické zahrady

Vybavení	Počet (ks, m)	Cena za kus (metr)	Cena celkem včetně DPH
Klokani			13 206
ohrada z pletiva, sloupků a branka	40 m		8 568
bouda z OSB desek	7 m ²		2 668
bouda v zimní budově	7m ²		1 970
Koně			201 053
ohradní panely	90 m		86 918
venkovní box	3x6 m		85 910
stáje v zimní budově	15 m ²		28 225
Kozy a ovce			71 191
dřevěná ohrada	70 m		42 200
dřevěné obydlí	50 m ²		28 991
Andulka, ara, kakadu, korela, tukan			74 370

Tabulka 10 Dokončení

Vybavení	Počet (ks, m)	Cena za kus (metr)	Cena celkem včetně DPH
voliéra	200x150x200		37 000
budky	5		370
voliéra v zimní budově	200x150x200		37 000
Sokol, sova, bažant			53 859
voliéra	600x200x200		32 900
budky	1		100
voliéra v zimní budově	150x100x150		20 859
Emu			49 183
ohrada z pletiva, sloupků a branka	90 m		19 243
dřevěné obydlí	25m ²		21 291
ohrada v zimní budově	30 m		8 649
Páv			38 980
dřevěná ohrada	30 m		19 800
dřevěný přístřešek	10m ²		11 980
voliéra v zimní budově	130x70x130		7 200
Želva čtyřprstá			58 167
ohrada ze skla a kůly dřeva	12 m		45 438
akvárium	200x50x60		12 100
UV zářivka	1		629
Želva nádherná			83 167
ohrada ze skla a kůly dřeva	12 m		45 438
akvárium	200x50x60		12 100
UV zářivka	1		629
jezírko	5m ²		21 000
rostliny k jezírku			4 000
Ostatní			85 507
krmelec	2	3 600	8 712

Tabulka 11 Dokončení

Vybavení	Počet (ks, m)	Cena za kus (metr)	Cena celkem včetně DPH
napáječka	2	1 100	2 662
kameny	8	720	6 970
jesle na seno	2	810	1 960
vědro	2	250	605
vak na krmení koní	2	250	605
držák lizu	1	310	375
žláb	1	1 340	1 621
misky na jídlo a pití	22	70	1 863
vybavení akvária	2	4 790	11 592
ostatní			40 000
informační tabule	1	3 220	3 896
informační tabule A4	16	240	4 646
Celkem			728 683

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z přehledů investičního majetku, bude potřeba nakoupit mnoho položek pro provoz činnosti. Celkové náklady na investiční majetek činí 2 043 210 Kč včetně DPH. Jedná se o velké množství finančních prostředků, ovšem poskytovaná služba se uskutečňuje na základě dvou rozdílných činností, které je potřebné vybavit. Také je třeba zohlednit, že se nepředpokládá, v blízké době realizace projektu, nákup nového vybavení.

6.8.2 Zajištění oběžného majetku

Oběžný majetek se bude skládat především ze zásob, které budou tvořeny v ubytovacím zařízení i mini zoo. V ubytovacím zařízení se bude jednat o zásoby alkoholických a nealkoholických studených i teplých nápojů na recepci, dále základního občerstvení, které se bude na recepci prodávat, jako jsou například brambůrky, soletky či sladkosti, také zde bude možný nákup zákusků dle denní nabídky. Zásoby

v ubytovacím zařízení budou také tvořeny vybavením potravin a nápojů do minibarů. Dalšími možnými zásobami budou propagační materiály, suvenýry a kancelářské potřeby. V mini zoo se bude skladovat krmivo pro zvířata a podestýlky pro zvířata. Další složkou oběžného majetku je finanční majetek, který bude realizován formou bankovních účtů a peněz na pokladně, ze kterých budou hrazeny závazky spojené s provozem ubytovacího zařízení a mini zoologické zahrady.

6.9 Finanční plán a analýza projektu

6.9.1 Kalkulace

V rámci kalkulace je nutné stanovit stavební rozpočet, kdy se jedná o výstavbu zimní ubikace pro úschovu zvířat, ohrazení zahrady a menší úpravy vnitřního prostoru ubytovacího zařízení. Zimní budova pro úschovu zvířat bude činit 200 m² a ohrazení zahrady 2 350 m², veškeré náklady s tím spojené jako materiál, dodávka a montáž a vnitřní úpravy ubytovacího zařízení budou dohromady činit 2 630 000 Kč (vycházela jsem z průzkumu trhu stavebních firem).

Další částí kalkulace je sestavena tabulka nákladů kalkulační jednotky výkonu, tedy poskytnutí služby. Je třeba rozčlenit náklady na fixní (tabulka 7) a variabilní.

Tabulka 12 Fixní náklady

Fixní náklady	Cena
Předinvestiční fáze	59 000
Vybudování ubytovacího zařízení	1 137 134
Vybudování mini zoologické zahrady	3 649 676
Ostatní činnosti investiční fáze	201 000
Propagační materiály	1 500
Provoz webových stránek	2 000
Platy	600 000
Outsourcing	14 300
Ostatní činnosti provozní fáze	19 000
Celkem	5 683 610

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 7 jsou sloučeny roční fixní předinvestiční, investiční a provozní náklady pro ubytovací zařízení a mini zoologickou zahradu. Součástí kalkulace je vypracování žádosti o dotaci, náklady na získání potřebných povolení k provozu služby, veškeré rekonstrukce a výstavby ubytovacího zařízení a mini zoo, vybavení nutné k provozu, výdaje určené účetní, která pracuje na základě outsourcingu a platy vedoucího provozního mini zoologické zahrady a dvou recepčních.

Do variabilních nákladů na jednotku produkce lze zařadit nápoje a občerstvení, které se bude odvíjet od počtu ubytovaných a počtu návštěvníků mini zoologické zahrady. Dále sem patří krmivo, léky a vitamíny s ním související náklady na veterinární ošetření, které se odvíjí od zdraví zvířat. A nakonec mezi variabilní náklady spadají suvenýry, které se budou objednávatna základě zájmu o jednotlivé druhy zboží.

6.9.2 Finanční plán

Finanční plán jsem se rozhodla vytvořit zvláště pro předinvestiční, investiční a provozní fázi pro lepší přehlednost. Jednotlivé fáze budou rozděleny na příjmy a výdaje činností, které vzniknou. Ceny jsou stanoveny na podkladě vlastního průzkumu trhu.

6.9.2.1 Předinvestiční fáze

Příjmy

V předinvestiční fázi nevzniknou žádné příjmy.

Výdaje

Výdaje předinvestiční fáze jsou zachyceny v tabulce č. 8

Tabulka 13 Výdaje – předinvestiční fáze

Položka	Cena
Vypracování žádosti o dotaci	55 000
Režijní náklady	2 000
Neplánované výdaje	2 000
Celkem	59000

Zdroj: Vlastní zpracování

6.9.2.2 Investiční fáze

Příjmy

V této fázi budou vznikat příjmy pouze v případě schválení dotace ve výši 4 987 810 Kč.

Výdaje

V investiční fázi mají výdaje rozsáhlejší strukturu, budou rozděleny na výdaje ubytovacího zařízení (tabulka č. 9), na výdaje mini zoologické zahrady (tabulka č. 10) a ostatní výdaje (tabulka č. 11).

Tabulka 14 Výdaje ubytovacího zařízení – investiční fáze

Položka	Cena
Náklady na získání potřebných povolení	2 000
Rekonstrukce budovy	80 000
Vybavení hotelu	1 034 134
Nábor vhodných zaměstnanců	4 000
Zahájení marketingové kampaně	11 000
Režijní náklady	3 000
Neplánované výdaje	3 000
Celkem	1 137 134

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 Výdaje mini zoologickou zahradu – investiční fáze

Položka	Cena
Náklady na získání potřebných povolení	2 000
Výstavba ohrazení zahrady	1 980 000
Výstavba zimní budovy	570 000
Vybavení mini zoo	728 683
Náklady na zakoupení zvířat	280 393
Prvotní veterinární péče	3 000
Nábor vhodného zaměstnance	1 000
Suzuki Grand Vitara	49 000
Přívěš	30 600
Převoz zvířat	2 000
Neplánované výdaje	3 000
Celkem	3 649 676

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 Ostatní výdaje – investiční fáze

Položka	Cena
Založení s.r.o.	200 000
Založení živnosti	1 000
Celkem	201 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jednotlivé výdaje v investiční fázi sečteme, získáme 4 987 810 Kč.

6.9.2.3 Provozní fáze

Příjmy

V provozní fáze již vznikají příjmy ve formě ubytování hostů a návštěv mini zoologické zahrady. Ceny jsou stanoveny na základě průzkumu trhu v destinaci. V sezóně bude ubytování v apartmánech poskytováno za cenu 1 553 Kč za noc a mimo sezóny za 1 035 Kč na noc. Cena je stanovena na základě konkurence, s ohledem na polohu a předběžnou opatrnost. Počítá se, že obsazenost v ubytovacím zařízení bude v sezóně tvořit 1/3. Celkové příjmy z ubytovacího zařízení vycházejí z lůžkodní a ceny za apartmá. Počty návštěvníků mini zoo byly stanoveny podle výpočtů návštěv již existujících zařízení a z nich byla stanovena průměrná 50% návštěvnost. Předpokládá se roční navýšení turistů v apartmánech o 10%. Vstupenka do mini zoo bude stanovena v závislosti na určitý segment. Cena vstupného byla stanovena na nižší úrovni než u konkurence kvůli marketingu. V rámci ubytování v apartmá bude umožněn nákup vstupenky do zoo o 25% levněji. Předpokládá se, že všichni ubytovaní budou chtít navštívit mini zoologickou zahradu. Níže jsou znázorněny tabulky, které poskytují přehled předpokládaných tržeb, jedná se o tabulku 12 Příjmy z ubytovacího zařízení - provozní fáze, tabulku 13 Vstupné do mini zoologické zahrady - provozní fáze, tabulku 14 Příjmy z mini zoologické zahrady (neubytovaní) – provozní fáze, tabulku 15 Příjmy z mini zoologické zahrady (ubytovaní) – provozní fáze, tabulku 16 Příjmy z prodeje základního občerstvení a nápojů na recepci – provozní fáze, tabulku 17 Příjmy z prodeje suvenýrů – provozní fáze a tabulku 18 Příjmy celkem – provozní fáze.

Tabulka 17 Příjmy z ubytovacího zařízení – provozní fáze

Rok	Lůžkodny		Cena apart- má		Hrubý příjem		Celkem	Kumulované příjmy
	sezóna	mimo	sezóna	mimo	sezóna	mimo		
1	150	100	1 553	1 035	232950	103500	336 450	336 450
2	165	110	1 553	1 035	256245	113850	370 095	706 545
3	182	121	1 553	1 035	282646	125235	407 881	1 114 426
4	200	133	1 553	1 035	310600	137655	448 255	1 562 681
5	220	146	1 553	1 035	341660	151110	492 770	2 055 451
6	220	146	1 553	1 035	341660	151110	492 770	2 548 221

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18 Vstupné do mini zoo – provozní fáze

Zoo	Ceny
Dospělí	80 Kč
Děti do 12 let	45 Kč
Děti v kočárku	zdarma
Rodinné vstupné	200 Kč
Osoby 70 a více	45 Kč
Studenti na základě předložení ISIC karty	45 Kč
TP/ZTP	30 Kč
ZTP/P + průvodce	zdarma
Asistenční psi	zdarma
Vozíčkář	zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 Příjmy z mini zoologické zahrady (neubytovaní) – provozní fáze

Rok	Návštěvnost				Vstupné				Hrubý příjem				Celkem	Kumul. příjmy
	dospělí	rodina (2 dospělí + 2 děti)	TP/ZTP	ostatní	dospělí	rodina (2 dospělí + 2 děti)	TP/ZTP	ostatní	dospělí	rodina (2 dospělí + 2 děti)	TP/ZTP	ostatní		
1	8 300	3 030	400	7 950	80	200	30	45	664000	606000	12000	357750	1639750	1639750
2	8 550	3 050	430	8 070	80	200	30	45	684000	610000	12900	363150	1670050	3309800
3	9 020	3 450	550	8 760	80	200	30	45	721600	690000	16500	394200	1822300	5132100
4	9 640	3 720	600	9 570	80	200	30	45	771200	744000	18000	430650	1963850	7095950
5	10 250	4 020	790	10 930	80	200	30	45	824000	804000	23700	491850	2143550	9239500
6	10 300	4 020	790	10 950	80	200	30	45	820000	804000	23700	492750	2140450	11379950

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 Příjmy z mini zoologické zahrady (ubytování) – provozní fáze

Rok	Návštěvníci			Vstupné			Hrubý příjem			Celkem	Kumul. příjmy
	dospělí	rodina (2 dospělí, 2 děti)	ostatní	dospělí	rodina (2 dospělí, 2 děti)	ostatní	dospělí	rodina (2 dospělí, 2 děti)	ostatní		
1	100	25	50	60	150	34	6000	3750	1700	11450	11450
2	50	50	25	60	150	34	3000	7500	850	11350	22800
3	68	50	34	60	150	34	4080	7500	1156	12736	35536
4	56	62	28	60	150	34	3360	9300	952	13612	49148
5	58	70	27	60	150	34	3480	10500	918	14898	64046
6	70	65	36	60	150	34	4200	9750	1224	15174	79220

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21 Příjmy z prodeje základního občerstvení a nápojů na recepci – provozní fáze

Rok	Počet návštěvníků	Prům. příjmy	Celkem	Kumulované příjmy
1	29020	90	2611800	2611800
2	29525	90	2657250	5269050
3	32433	90	2918970	8188020
4	35023	90	3152070	11340090
5	38416	90	3457440	14797530
6	38486	90	3463740	18261270

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22 Příjmy z prodeje suvenýrů – provozní fáze

Rok	Počet návštěvníků	Prům. příjmy	Celkem	Kumulované příjmy
1	29020	30	870600	870600
2	29525	30	885750	1756350
3	32433	30	972990	2729340
4	35023	30	1050690	3780030
5	38416	30	1152480	4932510
6	38486	30	1154580	6087090

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23 Příjmy celkem – provozní fáze

Rok	Příjmy za ubytování	Příjmy za mini zoo	Příjmy z nápojů a občerstvení	Příjmy ze suvenýrů	Celkem	Kumulované příjmy
1	336 450	1 651 200	2 611 800	870 600	5 470 050	5 470 050
2	370 095	1 681 400	2 657 250	885 750	5 594 495	11 064 545
3	407 881	1 835 036	2 918 970	972 990	6 134 877	17 199 422
4	448 255	1 981 962	3 152 070	1 050 690	6 632 977	23 832 399
5	492 770	2 154 448	3 457 440	1 152 480	7 257 138	31 089 537
6	492 770	2 159 624	3 463 740	1 154 580	7 270 714	38 360 251

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalšími zdroji příjmů budou:

- příjmy z prodeje občerstvení a nápojů z minibaru a
- další služby poskytnuté nad rámec služeb ubytovaným zákazníkům.

Tyto příjmy budou použity k pokrytí ušlých zisků z marketingových akcí, jako je například poskytování slev.

Výdaje

Výdaje v provozní fázi budou složeny z fixních výdajů na provoz ubytovacího zařízení (tabulka 19) a výdajů na provoz mini zoologické zahrady (tabulka20).

Tabulka 24 Fixní výdaje z provozu ubytovacího zařízení – provozní fáze

Položka	Cena
Administrativní náklady	2 000
Propagační materiály	1 500
Provoz webových stránek	2 000
Platy	360 000
Outsourcing	14 300
Režijní náklady	8 000
Neplánované výdaje	3 000
Celkem	390 800

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25 Fixní výdaje z provozu mini zoologické zahrady – provozní fáze

Položka	Cena
Plat	240 000
Režijní náklady	3 000
Neplánované výdaje	3 000
Celkem	246 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové fixní náklady v provozní fázi tvoří 636 800 Kč.

Souhrnné variabilní náklady za prvních šest let provozu projektu jsou zachyceny v následujících tabulkách. Tabulky jsou rozděleny na nápoje a občerstvení poskytovaných na recepci (tabulka 21), krmivo, léky a vitamíny pro zvířata (tabulka 22), náklady na veterinární péči (tabulka 23) a na výdaje na suvenýry (tabulka 24). Celkové variabilní náklady je možné vidět v tabulce 25. Průměrné výdaje byly u nápojů a občerstvení a suvenýrů stanoveny na základě konkurenčních cen, u krmiv, léků a vitamínů a veterinárního ošetření podle poskytovatelů daných služeb.

Tabulka 26 Variabilní náklady na provoz u nápojů a občerstvení – provozní fáze

Rok	Počet návštěvníků	Prům. výdaje	Celkem	Kumulované výdaje
1	29020	60	1741200	1741200
2	29525	60	1771500	3512700
3	32433	60	1945980	5458680
4	35023	60	2101380	7560060
5	38416	60	2304960	9865020
6	38486	60	2309160	12174180

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 27 Variabilní náklady na provoz u krmiv, léků a vitamínu – provozní fáze

Rok	Prům. výdaje	Počet zvířat	Celkem	Kumulované výdaje
1	4125	40	165 000	165 000
2	4125	40	165 000	330 000
3	4190	40	167 600	497 600
4	4150	40	166 000	663 600
5	4135	40	165 400	829 000
6	4125	40	165 000	994 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28 Variabilní náklady na provoz u nákladů na veterinární péči – provozní fáze

Rok	Prům. výdaje	Počet zvířat	Celkem	Kumulované výdaje
1	250	40	10 000	10 000
2	250	40	10 000	20 000
3	310	40	12 400	32 400
4	295	40	11 800	44 200
5	255	40	10 200	54 400
6	250	40	10 000	64 400

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29 Variabilní náklady na provoz u suvenýrů – provozní fáze

Rok	Počet návštěvníků	Prům. výdaje	Celkem	Kumulované výdaje
1	29020	20	580400	725500
2	29525	20	590500	1316000
3	32433	20	648660	1964660
4	35023	20	700460	2665120
5	38416	20	768320	3433440
6	38486	20	769720	4203160

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30 Variabilní náklady na provoz celkem – provozní fáze

Rok	Celkem nápoje a občerstvení	Celkem krmiva, léky, vitamíny	Celkem veterinární ošetření	Celkem suvenýry	Celkem	Kumul. Výdaje
1	1741200	165 000	10 000	580400	2 496 600	2 496 600
2	1771500	165 000	10 000	590500	2 537 000	5 033 600
3	1945980	167 600	12 400	648660	2 774 640	7 808 240
4	2101380	166 000	11 800	700460	2 979 640	10 787 880
5	2304960	165 400	10 200	768320	3 248 880	14 036 760
6	2309160	165 000	10 000	769720	3 253 880	17 290 640

Zdroj: Vlastní zpracování

6.9.3 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu nám ukazuje takovou úroveň sledované veličiny, při které se třeba rovnají celkovým nákladům. Cílem podniků je produkovat zisk; nestačí proto, aby podniky operovaly na bodu zvratu, ale musí vyrábět a realizovat alespoň takový objem produkce, který přinese i ručně zisk (Synek et al., 2003, s. 129,131).

$Bod\ zvratu = F / (p - b)$, kde

- F – fixní náklady
- p – cena za jednotku
- b – variabilní náklady za jednotku

Cena za jednotku je vypočtena jako podíl tržeb za poskytování služeb a počet návštěvníků a výše variabilních nákladů za jednotku je stanovena jako podíl ročních variabilních nákladů a počtu návštěvníků.

$Bod\ zvratu = 636\ 800 / [(5\ 470\ 050/29\ 020)-(2\ 496\ 600/29\ 020)] = 6\ 215$ návštěvníků

Po dosazení všech potřebných údajů nám vyjde bod zvratu ve výši 6 215 návštěvníků za rok. Aby tedy výnosy pokrývaly náklady, bude potřeba, aby v daném roce navštívilo mini zoologickou zahradu a ubytovací zařízení 6 215 zákazníků.

6.9.4 Plán průběhu cash flow

Pod pojmem cash flow se rozumí peněžní tok, toková veličina. Cash flow znázorňuje, jak plyne přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků při hospodářské činnosti organizace během realizace projektu.

Tabulka č. 26 poskytuje přehled peněžních toků za prvních 6 let provozu projektu. Obrázek č. 8 slouží k lepšímu znázornění příjmů a výdajů v jednotlivých letech provozní fáze. Cash flow a jeho kumulovanou část je možné vidět na obrázku č. 9.

Tabulka 31 Cash flow za prvních 6 let podnikání

Fáze	Položka	Rok	Příjmy	Kumul.	Výdaje	Kumul.	CF	Kumul. CF
Předinves.	Veškeré činnosti předinvestiční fáze	0	0	0	59 000	59 000	-59 000	-59 000
Investiční	Náklady na ubytovací zařízení	0	0	0	1 137 134	1 196 134	-1 137 134	-1 196 134
Investiční	Náklady na mini zoologickou zahradu	0	0	0	3 649 676	4 845 810	-3 683 030	-4 879 164
Investiční	Ostatní náklady	0	0	0	201 000	5 046 810	-201 000	-5 080 164
Investiční	Proplacení dotace	0	4 987 810	4 987 810	0	5 046 810	4 987 810	-92 354
Provozní	Provoz ubytovacího zařízení	1	336 450	5 324 260	390 800	5 437 610	-54 350	-146 704
Provozní	Provoz mini zoologické zahrady	1	1 651 200	6 975 460	246 000	5 683 610	1 405 200	1 258 496
Provozní	Příjmy z prodeje základního občerstvení a nápojů	1	2 611 800	9 587 260	1 741 200	7 424 810	870 600	2 129 096
Provozní	Příjmy z prodeje suvenýrů	1	870 600	10 457 860	580 400	8 005 210	290 200	2 419 296
Provozní	Výdaje na krmiva, léky a vitamíny	1	0	10 457 860	165 000	8 170 210	-165 000	2 254 296
Provozní	Výdaje na veterinární péči	1	0	10 457 860	10 000	8 180 210	-10 000	2 244 296
Provozní	Provoz ubytovacího zařízení	2	370 095	10 827 955	390 800	8 571 010	-20 705	2 223 591
Provozní	Provoz mini zoologické zahrady	2	1 681 400	12 509 355	246 000	8 817 010	1 435 400	3 658 991
Provozní	Příjmy z prodeje základního občerstvení a nápojů	2	2 657 250	15 166 605	1 771 500	10 588 510	885 750	4 544 741
Provozní	Příjmy z prodeje suvenýrů	2	885 750	16 052 355	590 500	11 179 010	295 250	4 839 991
Provozní	Výdaje na krmiva, léky a vitamíny	2	0	16 052 355	165 000	11 344 010	-165 000	4 674 991
Provozní	Výdaje na veterinární péči	2	0	16 052 355	10 000	11 354 010	-10 000	4 664 991

Tabulka 32 Dokončení

Fáze	Položka	Rok	Příjmy	Kumul.	Výdaje	Kumul.	CF	Kumul. CF
Provozní	Provoz ubytovacího zařízení	3	407 881	16 460 236	390 800	11 744 810	17 081	4 682 072
Provozní	Provoz mini zoologické zahrady	3	1 835 036	18 295 272	246 000	11 990 810	1 589 036	6 271 108
Provozní	Příjmy z prodeje základního občerstvení a nápojů	3	2 918 970	21 214 242	1 945 980	13 936 790	972 990	7 244 098
Provozní	Příjmy z prodeje suvenýrů	3	972 990	22 187 232	648 660	14 585 450	324 330	7 568 428
Provozní	Výdaje na krmiva, léky a vitamíny	3	0	22 187 232	167 600	14 753 050	-167 600	7 400 828
Provozní	Výdaje na vet péči	3	0	22 187 232	12 400	14 765 450	-12 400	7 388 428
Provozní	Provoz ubytovacího zařízení	4	448 255	22 635 487	390 800	15 156 250	57 455	7 445 883
Provozní	Provoz mini zoologické zahrady	4	1 981 962	24 617 449	246 000	15 402 250	1 735 962	9 181 845
Provozní	Příjmy z prodeje základního občerstvení a nápojů	4	3 152 070	27 769 519	2 101 380	17 503 630	1 050 690	10 232 535
Provozní	Příjmy z prodeje suvenýrů	4	1 050 690	28 820 209	700 460	18 204 090	350 230	10 582 765
Provozní	Výdaje na krmiva, léky a vitamíny	4	0	28 820 209	166 000	18 370 090	-166 000	10 416 765
Provozní	Výdaje na veterinární péči	4	0	28 820 209	11 800	18 381 890	-11 800	10 404 965
Provozní	Provoz ubytovacího zařízení	5	492 770	29 312 979	390 800	18 772 690	101 970	10 506 935
Provozní	Provoz mini zoologické zahrady	5	2 154 448	31 467 427	246 000	19 018 690	1 908 448	12 415 383
Provozní	Příjmy z prodeje základního občerstvení a nápojů	5	3 457 440	34 924 867	2 304 960	21 323 650	1 152 480	13 567 863
Provozní	Příjmy z prodeje suvenýrů	5	1 152 480	36 077 347	768 320	22 091 970	384 160	13 952 023
Provozní	Výdaje na krmiva, léky a vitamíny	5	0	36 077 347	165 400	22 257 370	-165 400	13 786 623
Provozní	Výdaje na vet.péči	5	0	36 077 347	10 200	22 267 570	-10 200	13 776 423
Provozní	Provoz ubytovacího zařízení	6	492 770	36 570 117	390 800	22 658 370	101 970	13 878 393
Provozní	Provoz mini zoologické zahrady	6	2 159 624	38 729 741	246 000	22 904 370	1 913 624	15 792 017
Provozní	Příjmy z prodeje základního občerstvení a nápojů	6	3 463 740	42 193 481	2 309 160	25 213 530	1 154 580	16 946 597
Provozní	Příjmy z prodeje suvenýrů	6	1 154 580	43 348 061	769 720	25 983 250	384 860	17 331 457
Provozní	Výdaje na krmiva, léky a vitamíny	6	0	43 348 061	165 000	26 148 250	-165 000	17 166 457
Provozní	Výdaje na vet péči	6	0	43 348 061	10 000	26 158 250	-10 000	17 156 457

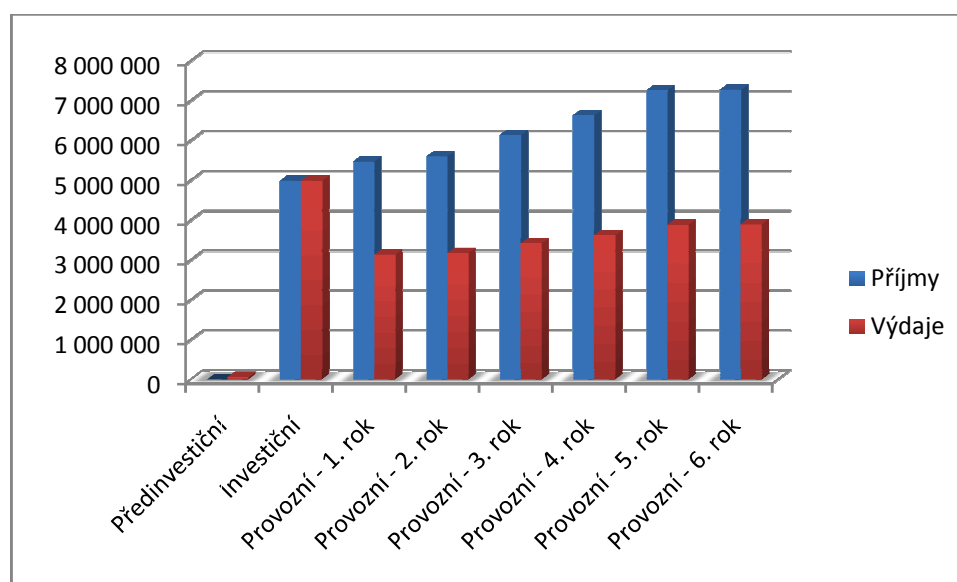
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst hotovostní toky za prvních šest let podnikání

- příjmy činí 43 348 061 Kč;
- výdaje činí 26 158 250 Kč;
- cash flow činí 17 156 457 Kč.

Jak již bylo zmíněno, v předinvestiční fázi nevznikají žádné příjmy, v investiční fázi pouze v případě schválení dotace. Skutečné příjmy budou získány až v provozní fázi. Již v průběhu prvního roku se nám začne peněžní tok dostávat do kladných čísel. A ve čtvrtém roce provozu (4 999 287 Kč) bude peněžní tok převyšovat investiční výdaje.

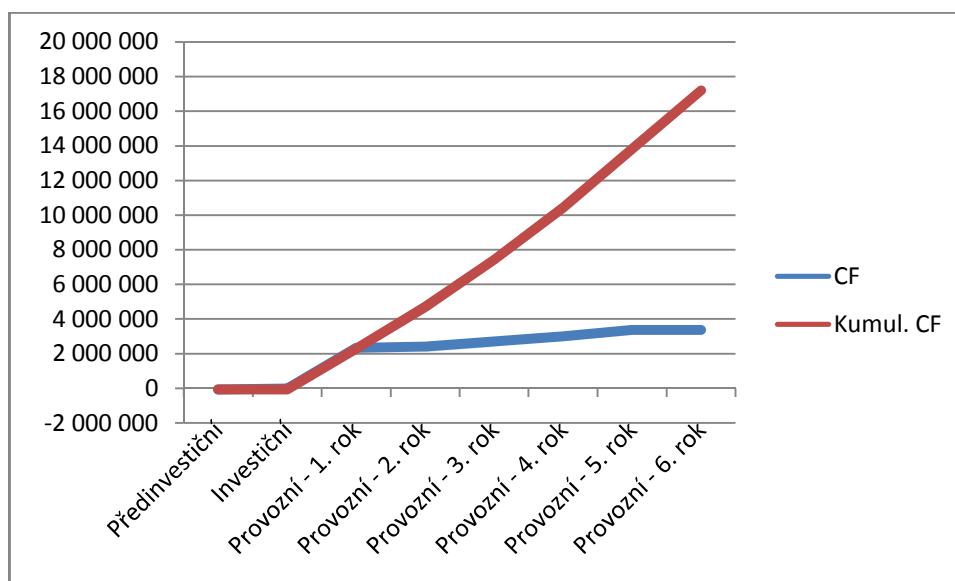
Obrázek 8 Porovnání příjmů a výdajů v jednotlivých fázích projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 8 jsou znázorněny příjmy a výdaje v jednotlivých fázích projektu. Předinvestiční fáze je téměř zanedbatelná oproti ostatním fázím, příjmy zde nejsou tvořeny a výdaje se od ostatních fází liší nízkou úrovní. V případě vyplacení dotace budou v investiční fázi příjmy rovné výdajům. Příjmy začínají plynout z činnosti v provozní fázi projektu a vždy převyšují výdaje. Výdaje provozní fáze během prvních šesti let nepřekročí potřebu finančních prostředků z investiční fáze, tyto finanční prostředky se pohybují pod 4 000 000 Kč. Příjmy i výdaje se skládají z konstantních, fixních výnosů, nákladů, ale i variabilních výnosů, nákladů.

Obrázek 9 Cash flow a kumulované cash flow v jednotlivých fázích projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět na obrázku 9, hotovostní tok již od prvního roku provozní fáze začíná růst a každým rokem se zvyšuje více. Zároveň v tomto prvním roce se dostává do kladných čísel. Nejvyšší hodnoty nabývá hotovostní tok v šestém roce provozu. Kumulovaný cash flow ukazuje stejné časové období jako cash flow s tím rozdílem, že se jednotlivé peněžní toky každoročně načítají. Tato křivka ukazuje, kolik finančních prostředků bude potřeba k dispozici po celou dobu realizace projektu. Podíváme-li se tedy na cash flow kumulované, zjistíme, že se nám dostane do kladných hodnot také v prvním roce provozu, od kterého se také začínají hodnoty zvyšovat. Největší záporný rozdíl nastává v investiční fázi, kdy je cash flow rovno nule a kumulované cash flow činí -59 000, a největší kladný rozdíl v šestém roce provozu.

6.10 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu bude provedeno na základě kritériálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků. Jde o ukazatele čisté současné hodnoty, indexu rentability a odhadované doby návratnosti.

Nejdříve je nutné si stanovit určité hodnoty veličin. Přepokládaná životnost vybavení hotelu a mini zoologické zahrady je odhadována na dobu 10 let. Diskontní sazba je stanovena Českou národní bankou ve výši 0,05% (Česká národní banka, 2003-2014).

6.10.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota NPV (Net Present Value) představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (cash flow) a náklady na investici (Synek et al., 2003, s. 308).

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

- CF_0 – cash flow v prvním roce provozu
- CF_t – cash flow v dalších letech provozu
- n – životnost zařízení
- i – diskontní sazba
- I – investiční výdaje

$$\text{ČSH} = 2\,336\,650 + [(2\,982\,432,2 * 9) / (1 + 0,0005)^9] - 4\,987\,810 = 24\,070\,242,71 \text{ Kč}$$

Výsledný ukazatel výpočtu čisté současné hodnoty vyšel 24 070 242, 71 Kč, je tedy vyšší než nula. Projekt lze považovat za přijatelný.

6.10.2 Index rentability

Index rentability vyjadřuje procento ziskovosti investice měřené čistou současnou hodnotou. Tento ukazatel udává, kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu (Sieber, 2004, s. 40).

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

$$\text{Index rentability} = \{ 2\,336\,650 + [2\,982\,432,2 * 9] / (1 + 0,0005)^9 \} / 4\,987\,810 = 5,83 \text{ Kč}$$

Ukazatel indexu rentability vyšel větší jak 1. Projekt je tedy i v tomto případě přijatelný.

6.10.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti je definována jako takové období (počet let), za které tok výnosů (cash flow) přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům na investici. Jinak se dá říci, že za dobu návratnosti (splacení) se považuje počet let, kterých je zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počátečním kapitálovým výdajům (Kislingerová et al., 2007, s. 283).

$$\text{Doba návratnosti} = I/CF_t$$

$$\text{Doba návratnosti} = 4\,987\,810 / 2\,982\,432,2 = 1,67 \text{ roku, tj. 18 měsíců}$$

I v tomto případě lze investiční projekt považovat za přijatelný proto, že výsledný ukazatel je nižší, než je plánovaná životnost investičního majetku.

Z výsledných analýz lze říci, že projekt můžeme brát za efektivní a z dlouhodobého hlediska udržitelný.

6.11 Analýza a řízení rizik

V rámci přípravy i realizace projektu se setkáváme se mnohými riziky, které by mohly mít negativní důsledky na provoz projektu. Je důležité rizika konkretizovat, analyzovat, následně kontrolovat a nakonec se pokusit o snížení daného rizika. V projektu byl brán zřetel na nejvíce rizikové situace, které by zřetelně ovlivnily realizaci projektu.

Riziko stavby

S rizikem stavby je spojeno nesplnění naplánovaných akcí v rámci stavby, které jsou stanoveny v projektu. Jedná se zejména o rozdílné provedení, rozdílný styl, rozdílnou kvalitu stavby, stanovení konečné ceny odlišné od plánované nebo nesplnění časového rámce na zhotovení projektu. Špatně vyhotovená stavba může znemožnit její další používání a další problémy vzniklé s tím. Zároveň by se jednalo o vynaložení dalších nutných nákladů. Pro zamezení problémů doporučuji výběr zkušeného dobrého dodavatele, stavební firmy, s kterými bude navázaná plynulá spolupráce. Také je důležitá průběžná kontrola realizace a neustálá komunikace s dodavatelem a stavební firmou.

Riziko překročení nákladů

V projektu jsou zpracovány plány nákladů (vybavení ubytovacího zařízení a mini zoologické zahrady, výstavby mini zoologické zahrady, stavba zimní budovy pro úschovu zvířat), které se počítají na vyložení realizace, provozu. Možným problémem může být překročení těchto plánovaných nákladů. Při výběru dodavatelů bude brán zřetel na kritéria množství sortimentu, poskytnuté služby, kvality dodavatele ale také v první řadě na nejnižší cenu. S cenou také souvisí zajištění si dobrých dodavatelско-odběratelských vztahů (případně vzniku partnerství) smlouvou, které budou složit k ujednání navýšení cen.

Riziko spojené s dodavateli

Jde o selhání dodavatele, které může být zaviněné úmyslně, ale i neúmyslně. Toto jednání dodavatele může způsobit narušení nebo znemožnění řádné realizace projektu. Jedná se o špatnou kvalitu materiálu, výrobků, zboží, nesprávné dodání objednaného materiálu, výrobků, zboží, pozdní dodání a další možné vzniklé potíže. Zamezení tomuto riziku lze těžce, možností je ukončení spolupráce s daným dodavatelem. Pokud by se jednalo o partnerství, je zde riziko poškození image podniku. Prevencí proti těmto nedostatkům je správný výběr dodavatelů, kde ve smlouvách budou zajištěny veškeré okolnosti vzniku různých rizik.

Riziko selhání lidského faktoru

Zde se jedná o riziko, které je způsobené chybou člověka. Ať už se jedná o přípravě práce projektu (stavební práce) či konkrétní provozní činnosti (chyby v marketingu, chyby v managementu, nesprávný překlad z němčiny, angličtiny a další), podle své intenzity mohou mít buďto větší, nebo menší zásah na image firmy, na finanční náklady, tyto činnosti mohou také prodloužit projekt a v nejhorším případě projekt ukončit.

Riziko selhání systému

Veškeré činnosti ubytovacího zařízení se ději pomocí bezdrátových systémů, které usnadňují práci. Patří sem připojení celé budovy na internet, přijímání a vyřizování rezervací pomocí počítačového systému, účetní program nebo identifikační karty k apartmá. V případě poruchy systému by vznikly nevídané okolnosti, které by měli za následek například nečasné přijetí rezervace apartmá nebo nespokojenost hostů.

Doporučuje se tedy mít zajištěnou spolehlivou místní společnost, která by rychle vzniklé problémy řešila.

Riziko vývoje trendů ve světě

Díky globalizaci a změnám potřeb zákazníků se musí dnes firmy zabývat novými trendy, které se objevují na trhu a po kterých zákazníci touží, zákazníci touží poznávat nové věci, jsou dnes více zvědaví. Pokud se nebudeme přizpůsobovat novým trendům, budeme méně konkurenceschopný a můžeme postupně přicházet o stávajících zákazníky. Trendy můžeme vidět například v nových marketingových kanálech, elektronických a digitálních zařízeních, komunikaci se zákazníky.

Riziko mimořádných událostí

Rizika, která jsou spojena se stornem rezervací hostů ubytovacího zařízení z důvodu nepříznivého počasí, rozsáhlých povodní, patří sem i různé epidemie. V ubytovacím zařízení se lze těmto událostem bránit storno poplatky, o kterých se hosté dozvědí při rezervaci. Storno poplatky se uvádějí v procentech a stupňují se až k okamžiku ubytování hosta.

Hrozí-li přírodní katastrofy (vichřice, povodně) je dobré se o nich dozvědět co nejdříve, aby sezabezpečilazvířata v mini zoologické zahradě zavčasu.

Riziko nízké/velké poptávky po službě

V projektu je stanoven odhad návštěvnosti ubytovacího zařízení, může se samozřejmě stát, že odhad nebude naplněn a to kvůli nízké poptávce, to by bylo pro ubytovací zařízení problematické. Ubytovací zařízení se musí snažit získat pomocí dobrého marketingu návštěvníky. Dalším případem, kdy nebude splněn odhad návštěvnosti je větší poptávka po nabízené službě. Vyšší poptávka je optimističtější pro ubytovací zařízení. Ovšem problém v tomto případě nastává, pokud nebude moct uspokojit všechny rezervace a budeme muset hosty posílat do jiných ubytovacích zařízení. Někteří hosté si příště nebudou naše ubytovací zařízení rezervovat a ubytují se do ubytovacích zařízení, ve kterých bydleli naposledy.

Riziko poškození, krádeže

Projekt je zaměřen na rekonstrukci ubytovacího zařízení a výstavbu mini zoologické zahrady. Největší pravděpodobnost poškození případně i krádeže nastává v ubytovacím zařízení. Existují určité skupiny hostů, kteří si neváží cizího majetku

a buď chtěně, nebo nechtěně zničí majetek umístěný v apartmánech. Ubytovací zařízení se může proti poškození majetku bránit hotelovým řádem, kde bude uvedeno, že v případě zjištění vady na majetku ubytovacího zařízení bude muset zákazník uhradit náhrady. Jiní hosté si atraktivní věci rádi přibalují do svých zavazadel. Proti tomuto se lze bránit tím, že na pokoje nebudou vkládány věci, které nejsou nezbytné pro použití v apartmá, případně opatřit knihy RFID kódy.

Riziko ohrožení zdraví, života zvířat

Zvířata se potýkají s různými nemocí stejně jako člověk. V horším případě může vypuknout zvířecí epidemie, která může ohrozit život zvířat. Proti těmto hrozbám se lze bránit preventivním ošetřením zvířat zvěrolékařem, který již při menších potížích zjistí příčiny nemoci a stanoví opatření, která ochrání zdraví a život zvířete.

6.12 Harmonogram projektu

Časový plán projektu je zpracován podle Ganttova diagramu. Ganttův diagram lze využít k zobrazení časové náročnosti a posloupnosti jednotlivých částí projektu. Pro řízení a kontrolu projektu je potřeba přiměřeně detailní a zároveň realistické plánování. Ganttův diagram slouží jako vizuální přehled o průběhu sledovaného procesu (Lorenc Miroslav, 2007-2013).

Harmonogram jsem rozdělila na diagram předinvestiční fáze (tabulka 26) a diagram investiční a provozní fáze (tabulka 27).

Tabulka 33 Harmonogram projektu - předinvestiční fáze

Aktivita		Měsíční časová osa																														
formulace záměru	1	█																														
stanovení poslání a cílů	1	█																														
zpracování projektové dokumentace	2			█	█																											
tvorba rozpočtu	1			█																												
identifikace rizik projektu	1			█																												
hledání vhodné dotace	1			█																												
zpracování žádosti o dotaci	2					█	█																									
podání žádosti o dotaci	1							█																								
jednání s Ministerstvem životního prostředí o možnosti provozování mini ZOO	1							█																								
jednání s úřady o možnosti povolení stavby zimní ubikace	1							█																								
volba právní formy	1									█																						
volba způsobu financování	1									█																						
výběrové řízení na dodavatelské práce	1									█																						
výběr dodavatelů	1										█																					
oslovení partnerů a spolupráce	2											█	█																			

Zdroj: Vlastní zpracování

Předinvestiční fáze bude probíhat až do sedmého měsíce projektu. Po jejím dokončení je možné začít rozhodovat o dalších aktivitách, činnostech.

Tabulka 34 Harmonogram projektu - investiční fáze, provozní fáze

Aktivita	Měsíční časová osa
založení společnosti	1
získání potřebných povolení	2
zahájení rekonstrukce ubytovacího zařízení	3
výběr nutného vybavení	2
pořízení nutného vybavení	2
výběr a pořízení zvířat	3
vybudování ohrad a přístřešků	7
výstavba zimní ubikace	10
výstavba ohrazení zahrady	6
úprava terénu	1
vytvoření rezervačního systému	1
vytvoření elektronického, digitálního systému	1
příprava, konání a výběr vhodných zaměstnanců	2
pořízení automobilu a přívěsu	1
přívoz zvířat do zahrady	1
prvotní veterinární péče	1
získání licence k provozování mini ZOO	2
tvorba image	3
zahájení marketingové kampaně	∞
provoz	∞

Zdroj: Vlastní zpracování

V investiční fázi je zapotřebí dokončení dvou hlavních činností, které se dělí na dílčí aktivity. Je tedy důležité zrekonstruovat ubytovací zařízení a následně ho vyba-

vít potřebným nábytkem a doplňky. Druhou činností je výstavba mini zoologické zahrady, kdy se musí vybrat a pořídit zvířata, postavit ohrady, přístřešky a ubikaci a nakonec vybudovat ohrazení zahrady. Tyto činnosti je zapotřebí zpracovat až na základě získaných povolení a provoz mini zoologické zahrady bude umožněn až získáním licence od Ministerstva životního prostředí.

6.13 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Hlavním smyslem projektu bylo na základě analýzy trhu navrhnout nový produkt, který bude lokalizován v Českém Krumlově. Po provedení analýzy jsem se rozhodla vypracovat projekt na ubytovací zařízení a s ním spojená mini zoologická zahrada. Vybrala jsem si tento návrh z toho důvodu, že v Českém Krumlově není dostatek příležitostí pro návštěvu města dětmi, na které je především brán ohled při veškerém nákupním chování, tedy i výletech a trávení dovolených. Jedná se tedy o nový produkt, který v dané lokalitě není a který by mohl přitáhnout nový segment trhu do města. Destinace se stává více lákavou pro stávající návštěvníky, ale i pro nové. Další výhodou tohoto projektu je tvorba pracovních míst v cestovním ruchu.

Z hlediska nákladů, je projekt obzvláště finančně náročný v investiční fázi z důvodu vybudování mini zoologické zahrady a zakoupení veškerého vybavení pro provoz ubytovacího zařízení. V projektu je počítáno se získáním dotace. V případě nezískání dotace, bude muset být financování projektu zajištěno z vlastních zdrojů, byl by tedy určen pro movitého investora. Projekt je ziskový, v delším časovém období se investorovi vynaložené finanční prostředky vrátí.

V průběhu projektu mohou nastat různé rizikové situace, které je potřeba identifikovat, sestavit pro ně seznam, následně sestavit analýzu pravděpodobnosti vzniku rizika a jak velký následek by riziko mělo, pokud by vzniklo, nakonec je nutné sestavit opatření k prevenci rizika. Projekt může svou realizací přispět k rozvoji cestovního ruchu v regionu.

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu projektu, který rozšíří nabídku služeb cestovního ruchu v Českém Krumlově. Český Krumlov disponuje kulturně-historickými i přírodními atraktivitami, které jsou zde značně využívány. Práce vychází z výsledků a nedostatků, které byly zjištěny v bakalářské práci: „Cestovní ruch a rekreace na Českokrumlovsku“. V práci byla uvedena fakta, která sloužila k navrhnutí projektu, který bude schopný řešit jednotlivé problémy popisované oblasti.

Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny příležitosti na trhu v rámci provedeného průzkumu v oblasti Český Krumlov. Výsledky z dotazníkového šetření jsou uvedeny v bakalářské práci, na jejímž základě byla sestavena myšlenka realizace navrhovaného projektu. V dotazovaném vzorku se objevily otázky typu image Českého Krumlova, motivy k návštěvě, aktivity v rámci cesty nebo vztah k životnímu prostředí. Z výsledků bylo zjištěno, že respondenti si nejčastěji asociují Český Krumlov s dominantou města, tedy Státním hradem a zámek Český Krumlov, a také atraktivit nacházející se v blízkosti hradu. Tedy na prvním místě si představují kulturně-historický Český Krumlov. Důvodem návštěvy Českého Krumlova je převážně spojitost s historií, nebo že je kulturně/umělecky zajímavý. Při posuzování aktivit provozovaných v rámci cesty se respondenti věnují především návštěvě historických zajímavostí a odpočinku. Zatímco nejméně se věnují sportovním aktivitám a hrám s dětmi. Účastníci cestovního ruchu se přiklánějí k tvzení šetrných výrobků, a že v domácnosti třídí odpad. Na podkladě těchto výsledků jsem identifikovala příležitosti na trhu cestovního ruchu v Českém Krumlově. Bylo na výběr rozhodnout se, zda budu návštěvníkům nabízet to, kvůli čemu destinaci navštěvují, ovšem novou formou, nebo pokusit se zaplnit tržní mezery na trhu cestovního ruchu. Oba návrhy by měly uspokojit potřeby a přání stávajících i nových, potenciálních návštěvníků.

Z uvedené analýzy byl vybrán vhodný produkt cestovního ruchu v dané oblasti, který zaplní tržní mezeru na trhu cestovního ruchu. Jedná se o vybudování ubytovacího zařízení typu apartmán s mini zoologickou zahradou. V Českém Krumlově se koncentruje 152 ubytovacích zařízení, jako jsou hotely, pensiony a apartmány, kemp a hostely. Nejvíce je zastoupeno pensionů a apartmánů. Z důvodu velkého množství ubytovacích zařízení bylo navrženo ubytovací zařízení obohatit něčím novým, neobvyklým, co jiná zařízení nemají a to vybudováním mini zoologické zahrady, které jsou v Jihočeském

kraji pouze čtyři. Cíli projektu jsou přilákání nového segmentu návštěvníků, nabídka nové služby stávajícím, ale i zpět se vracějícím návštěvníkům, a prodloužení délky pobytu turistů.

Hlavním smyslem projektu je rekonstrukce budovy, ve které bude následně poskytováno ubytování formou apartmánů. Apartmány budou tři a v každém z nich se budou nacházet dvě místnosti určené pro spaní, jeden pokoj s manželskou postelí a druhý s dvěma oddělenými postelemi, funkčně vybavený kuchyňský kout propojený s obývací místností a koupelna s toaletou. Na recepci bude umožněn prodej vstupenek do mini zoologické zahrady a suvenýry a také se zde bude nabízet základní občerstvení a nápoje. Na zahradě se budou nacházet ohrady s ovceci, kozami, koňmi, želvou nádhernou a čtyřprstou, papoušky, bažanty, pávy, emu a klokany.

Nejnákladnější částí projektu je investiční fáze. Celkové investiční náklady na daný projekt jsou předpokládány ve výši 4 987 810 Kč. Uvažuje se tedy o možnosti financování z fondů Evropské Unie ve formě dotace. Příjmy začnou plynout až v provozní fázi projektu, kdy projekt tvoří příjmy z ubytování hostů, návštěvy mini zoologické zahrady, prodeje základního občerstvení a nápojů na recepci a prodeje suvenýrů. Příjmy po dobu šesti let provozu vždy převyšují výdaje. Již v průběhu prvního roku se nám začne peněžní tok dostávat do kladných čísel. Kumulované cash flow se také dostane do kladných čísel v prvním roce provozu. Největší kladný rozdíl mezi cash flow a kumulovaným cash flow nastává v šestém roce provozu. Z analýzy bodu zvratu bylo zjištěno, že 6 215 návštěvník, již v prvním roce, dosáhne nulového hospodářského zisku.

Také bylo posuzováno hodnocení efektivitu a udržitelnosti projektu na základě kritériálních ukazatelů, jednalo se o čistou současnou hodnotu, index rentability a dobu návratnosti. Z výsledných analýz lze říci, že projekt je brán jako přijatelný.

Hlavní cíl projektu byl naplněn zpracováním projektu rozvoje cestovního ruchu v Českém Krumlově. Tento projekt lze považovat za realizovatelný, efektivní a z dlouhodobého hlediska udržitelný.

8 SUMMARY

The aim of this diploma thesis was to design a project which will extend the variety of services connected to the tourism in the town of Český Krumlov. This thesis is based on the conclusions and drawbacks found in the bachelor thesis "Cestovní ruch a rekreace na Českokrumlovsku".

During the survey, opportunities on a market in the area of Český Krumlov were discovered using a questionnaire. The results of the survey are stated in the bachelor thesis, which the idea of suggested project is based on. A suitable product for the local area was chosen based on the mentioned analysis, and this product will fill the gap in the tourism market. The idea is to build a vacation apartment with a miniature zoo.

The main purpose of the project is a reconstruction of a building which will further serve as a suite accommodation. As for the garden, there should be pens or cages with sheep, goats, horses, turtles, parrots, pheasants, peacocks, emus and kangaroos.

The most expensive part of the project is the phase of investment. 4 987 810 Kč is expected to be the total cost for the project. Because of that, a subsidy from the European Union funds is to be considered. Income will not flow until the operation phase of the project. However, even in the first year, the cash flow should get into positive numbers. The accumulated cash flow should also get in the positive numbers in the first year. Based on the analysis of the reversal point it was found that 6 215th visitor will, in the first year, get into zero economic profit.

The evaluation of the effectiveness and sustainability of the project was also assessed on the basis of criteria indicators, which was in terms of a net present value, profitability index, and payback period. According to the result of the analysis, the project can be accepted as satisfactory.

The main aim of the project was fulfilled by creating a project of tourism development in Český Krumlov. This project can be accepted as feasible, effective and sustainable in the long term period.

9 SEZNAM PRAMENŮ A POUŽITÉ LITERATURY

- Advice.cz. (2001-2014). *Operační programy 2014-2020 konečně schváleny*. Dostupné z <http://www.isvs.cz/operacni-programy-2014-2020-konecne-schvaleny/>
- Alderton, D. (1992). *Vaše vtáctvo: obsiahla rukoväť chovateľa domácich vtákov v klietke a záhradnom aviáriu: opatera, zdravie a správanie*. Bratislava: Prúdy.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bekoff, M. (2009). *Na zvířatech záleží: biolog vysvětluje, proč zacházet se zvířaty s respektem a soucitem*. Praha: Triton.
- Beránek, J., & Kotek, P. (2003). *Řízení hotelového provozu*. Praha: Grada Publishing.
- Bezrouková, M. (2011). Rožmberský rok 2011. *Turista*, 123(6), 30-34 .
- Blankenburg, B., Vrissimo, J., & Wiltsie, G. (2010). *OECD Tourism Trends and Policies 2010*. OECD publishing.
- Blažek, J., & Uhlíř, D. (2002). *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, klasifikace*. Praha: Karolinum.
- Boháčková, I., Hrabánková, M. (2009). *Strukturální politika Evropské unie*. Praha: C.H. Beck.
- Boučková, J. (Eds.). (2003). *Marketing*. Praha: C.H. Beck.
- Clutton-Brocková, J. (2005). *Savci*. Praha: Knižní klub.
- CzechTrade. (1997-2014). *Nejnavštěvovanější cíle turistů v CR za rok 2012*. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nejnavstevovanejsi-cile-turistu-v-cr-za-rok-2012-38796.html>
- Černý, J., & Krupička, J. (2004). *Moderní hotel: nový*. Úvaly: Ratio.
- Červená, A., Anděra, M., Moravec, J. Hanel, L., & Kholová, H. (2001). *Domácí zvířata*. Praha: Albatros.
- Česká inspekce životního prostředí. (2004 – 2011). *Co je CITES*. Dostupné z <http://www.cizp.cz/CITES/Co-je-CITES>
- Česká národní banka. (2003 - 2014). *Základní sazby ČNB*. Dostupné z <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

- České dědictví UNESCO. (2014). *Český Krumlov – představení*. Dostupné z <http://www.unesco-czech.cz/cesky-krumlov/predstaveni/>
- *Českokrumlovsko, Novohradské hory: turistický průvodce*. (2004). Praha: Kartografie.
- Český statistický úřad. (2014). *Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie v obcích vybraného okresu*. Dostupné z http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=654&potvrz=Zobrazit+tabulku&cas_3_17=2012&go_zobraz=1&childsel0=2&childsel0=2&cislotab=CRU9010PU_OB2.10&druh_4_37=11&vo=tabulka&verze=0&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp.
- Dasgupta, D. (2011). *Tourism marketing*. Dostupné z <http://books.google.cz/books?id=oXWAEjcGFsC&printsec=frontcover&dq=dasgupta+tourism+marketing&hl=cs&sa=X&ei=pY9ZU9f1GdDT7AbmooDICw&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=dasgupta%20tourism%20marketing&f=false>
- David, P., & Soukup, V. (2004). *444 historických měst a městeček České republiky = Autoatlas České republiky 1:200 000*. Praha: Kartografie.
- David, P., & Soukup, V. (2007). *999 turistických zajímavostí České republiky*. Praha: Kartografie.
- Destination Management Český Krumlov. (2006). Český Krumlov. *Czech Travelogue*, 1(5), 45 – 48.
- Diller, J. (Eds.). (2001). *Savci*. Praha: Euromedia Group.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L., & Ivancevich, J.M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Dungel, J., & Hudec, K. (2001). *Atlas ptáků České a Slovenské republiky*. Praha: Academia.
- Dvořák, P. (2002). *Czech republic: castles and chateaux, historical towns, culture and nature*. České Budějovice: Unios CB.
- European Association of Zoos and Aquaria. (2011). *About EAZA*. Dostupné z <http://www.eaza.net/about/Pages/Introduction.aspx>
- Faltová Leitmanová, I., Klufová, R., Freibellová, J., & Klicnarová, J. (2012). *Regionální rozvoj – přístupy a nástroje*. Praha: Alfa Nakladatelství.
- Fellegiová, E. (2008). *Destinační management: příležitost i pro váš region*. České Budějovice: Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity.

- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.
- Ferrell, O.C., & Hartline, M.D. (2012). *Marketing strategy*. Dostupné z <http://books.google.cz/books?id=dIWAAAAQ-BAJ&printsec=frontcover&dq=ferrell+hartline+marketing+strategy&hl=cs&sa=X&ei=FI1ZU-XcJqaK7AbEloGYDg&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q=ferrell%20hartline%20marketing%20strategy&f=false>
- Fokt, M. (2008). *Zoologické zahrady České republiky a okolních zemí*. Praha: Academia.
- Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování: feasibility study, hodnocení ekonomické efektivity projektu, analýza a řízení rizika, flexibilita projektu a aplikace reálných opcí, tvorba investičního programu firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Goeldner, Ch., R., & Ritchie, J.R., B. (c2009). *Tourism: principles, practices, philosophies*. Hoboken: Wiley.
- Harrison, C., & Greensmith, A. (2006). *Ptáci*. Praha: Knižní klub.
- Havit. (1998-2014). *Základní postup založení společnosti s ručením omezeným*. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sro/zalozeni.aspx>
- Hayward. P. (2004). *Leisure and tourism: Heinemann GNVQ interediete*. Dostupné z http://books.google.cz/books?id=ygz6v4r-w_kC&pg=PT108&dq=marketing+mix+in+tourism&hl=cs&sa=X&ei=liE1T4P3GsTNhAffhqXzAQ&ved=0CGkQ6AEwCQ#v=onepage&q=marketing%20mix%20in%20tourism&f=false
- Hesková, M., Bunešová, M., Tichá, L., Štensová, A., & Skořepa, L. (2003). *Marketing*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing.

- Hrabánková, M., & Hájek, T. (2002). *Management cestovního ruchu*. České Budějovice: Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity.
- Hrabánková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Svatošová, L. (2011). *Faktory regionálního rozvoje a jejich vliv na sociálně-ekonomický potenciál regionu: vědecká monografie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Indrová, J., Malá, V., Mlejnková, L., Netková, J., & Vaško, M. (2004). *Cestovní ruch*. Praha: Oeconomica.
- Jáč, I. (Eds.). (2010). *Jedinečnost obce v regionu*. Praha: Professional Publishing.
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada.
- Jobs.cz. (1996 – 2014). *Hlavní účetní*. Dostupné z <http://www.jobs.cz/poradna/profese/h/hlavni-ucetni/>
- Királ'ová, A. (2003). *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress.
- Királ'ová, A. (2002). *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností*. Praha: Ekopress.
- Kislingerová E. (Eds.). (2007). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt., B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kotková, M. (2012). *Cestovní ruch a rekreace na Českokrumlovsku* (Bakalářská práce). České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- König, P. (Eds.). (2009). *Rozpočet a politiky Evropské unie: příležitost pro změnu*. Praha: C. H. Beck.
- Kotler, P., & Armstrong. G. (c2004). *Marketing*. Praha: Grada.
- Křížek, F., & Neufus, J. (2011). *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů, komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. Praha: Grada.
- Kučerová, I. (1997). *Ekonomika se zaměřením na cestovní ruch*. Praha: IDEA SERVIS.
- Lacina, K. (2007). *Regionální rozvoj a veřejná správa*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Lorenc, M. (2007 – 2013). *Ganttův diagram*. Dostupné z <http://lorenc.info/3MA381/graf-ganttuv-diagram.htm>

- Macháček, J. (2004). *Ekonomické souvislosti využívání kulturně historických lokalit*. Praha: Oeconomica.
- Maier, K., & Čtyroký, J. (2000). *Ekonomika územního rozvoje*. Praha: Grada Publishing.
- Malá, V., Indrová, J., Mlejnková, L., Netková, J., & Vaško, M. (2002). *Základy cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica.
- Marek, D., & Kantor, T. (2009). *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal.
- Minář, P., Zelenka, J., Šrámek, M., & Semrádová, I. (1996). *Technika, management a marketing v cestovním ruchu*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. (2013). *Integrovaný regionální operační program pro období 2014 – 2020*. Dostupné z http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CDgQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.jihovychod.cz%2Fdownload%2Ffeu2014%2Fn%25C3%25A1vrhy%2520OP%2FIntegrovan%25C3%25BD%2520region%25C3%25A1ln%25C3%25AD%2520opera%25C4%258Dn%25C3%25AD%2520program.pdf&ei=B4VZU6mhA-HL4ATN1YAw&usg=AFQjCNGrAavEHen0gLJPl0vq_1QYDKaRpw
- Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. (2014a). *Průvodce fondy Evropské unie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, odbor vnějších vztahů.
- Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. (2014b). *Příprava období 2014 – 2020*. Dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Koheznipolitika-EU/>
- Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. (2014). *Příprava programů pro programové období 2014 – 2020*. Dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Koheznipolitika-EU/Operacni-programy>
- Ministerstvo zemědělství České republiky. (2006). *Doporučení ústřední komise pro ochranu zvířat. Podmínky chovu savců volně žijících druhů v zajetí*. Dostupné z http://eagri.cz/public/web/file/1593/Dop_savci_tisk.pdf
- Ministerstvo životního prostředí. (2003). *Zákon č. 162/2003 Sb., o zoologických zahradách*. Dostupné z [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/pravni_predpisy_zoo/\\$FILE/odoim-z-162_2003_zakon_%20ZOO-20121023.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/pravni_predpisy_zoo/$FILE/odoim-z-162_2003_zakon_%20ZOO-20121023.pdf)

- Morrison, A. M. (1995). *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing.
- Navrátil, J. (2011). *Struktura jádrových zdrojů a atraktivit, verze 11. 2. 2001*. Dostupné z <http://moodle09.ef.jcu.cz/mod/resource/view.php?id=7429>
- Navrátil, J. (2012). *Návštěvník jako rozvojový faktor navštíveného místa: aplikovaná geografie cestovního ruchu na příkladu vody v turistických regionech jižní Čechy a Šumava*. Praha: Alfa Nakladatelství.
- Navrátil, J., & Navrátilová, J. (2011). *Geografie pro cestovní ruch [CD-ROM]*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Navrátil, J., Pícha, K., & Hřebcová, J. (2010). *The importance of historical monuments for domestic tourists: The case of South-western Bohemia (Czech Republic)*. *Moravian Geographical Reports*, 18(1), 14-30.
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.
- Novacká, I. (2010). *Cestovní ruch a Európská únia*. Bratislava: Sprint dva.
- Novacká, I. (Eds.). (2010). *Cestovní ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. Bratislava: Ekonóm.
- Nováková, M. (2005). *Navštivte... Hrady a zámky v Čechách, na Moravě, ve Slezsku*. Praha: Olympia.
- O'Shea, M., & Halliday, T. (2005). *Plazi a obojživelníci*. Praha: Knižní klub.
- Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada.
- Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing.
- Palatková, M., & Zichová J. (2011). *Ekonomika turismu: turismus České republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha: Grada.
- Papantoniou, P. C. (1992). *Marketing: The Complete awakening*. Dostupné z <http://books.google.cz/books?id=m8411y6qrXUC&printsec=frontcover&dq=papantoniou&hl=cs&sa=X&ei=HJBZU6y4A5GU7Qat1oE4&ved=0CDoQ6AEwAQ#v=onepage&q=papantoniou&f=false>
- Pickeralová, T. (2004). *Encyklopedie koní a poníků*. Bratislava: Slovart.

- Postránecký, J. (2013). Strategie regionálního rozvoje České republiky 2014-2020. *Urbanismus a územní rozvoj*, 16(6), 4-8.
- Raši, Š. (2003). *Marketing podniku cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- Raši, Š. (2000). *Předpoklady a aktivity manažmentu strediska cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- Rosenau, M. D. (2000). *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Brno: Computer Press.
- Sembraus, H. H. (2006). *Atlas plemen hospodářských zvířat: skot, ovce, kozy, koně, osli, prasata: 250 plemen*. Praha: Nakladatelství Brázda.
- Sedláček, J. (2003). *Cash flow: cash flow ve strategickém rozhodování a plánování, identifikace kapitálových toků podnikem, bilancování aktiv a kapitálu, výsledek hospodaření firmy, metody zjišťování cash flow*. Brno: Computer Press.
- Sharpley, R., & Telfer, J., D. (c2002). *Tourism and development: concepts and issues*. Clevedon, UK: Channel View Publications.
- Sieber, P. (2004). *Studie proveditelnosti = Feasibility study: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2003). *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing.
- *South Bohemia: castles, mansions, historical towns*. (1995). Český Krumlov: Unios CB.
- Stárek, V. (2011). Jak poznat „Hvězdný hotel“. *COT business*, 13(2), 54 – 55.
- Štífeleček, F., & Zdeněk, R. (2010). *Investiční rozhodování a kapitálové plánování: sbírka příkladů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada.
- Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, J. (2003). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (Eds.). (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.
- Škodová-Parmová, D., & Parmová, D. (2003). *Provoz služeb v cestovním ruchu*. České Budějovice: Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity.
- Thiede, W. (2007). *Poznáváme dravce a sovy*. Praha: Víkend.

- Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck.
- Toušlová, I., Podhorský, M., & Maršál, J. (2008). *Toulavá kamera 6*. Praha: Freytag & Berndt: Česká televize.
- Unie českých a slovenských zoologických zahrad. (2011a). *Komentovaná krmení zvířat*. Dostupné z <http://www.zoo.cz/vzdelavani/komentovane-krmeni-zvirat>
- Unie českých a slovenských zoologických zahrad. (2011b). *Proč vzdělávání v zoo?* Dostupné z <http://www.zoo.cz/vzdelavani/proc-vzdelavani-v-zoo/>
- Vaško, M. (2002). *Cestovní ruch a regionální rozvoj*. Praha: Oeconomica.
- Veber, J., & Srpová, J. (Eds.). (2005). *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery: od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou i větší firmu, programy podpory podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- Veger, Z. (1988). *Papoušci – opeření přátelé člověka*. Praha: Academia.
- Vystoupil, J., Holešinská, A., Kunc, J., & Šauer, M. (2007). *Návrh nové rajonizace cestovního ruchu ČR*. Brno: Masarykova univerzita
- Wokoun R. (Eds.). (2008). *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde.
- World Association of Zoos and Aquariums. (2014). *About WAZA*. Dostupné z <http://www.waza.org/en/site/about-waza>
- Zelenka, J., Těšitel, J., Pásková, M., & Kušová, D. (2013). *Udržitelný cestovní ruch: management cestovního ruchu v chráněných územích*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- ZOO Zlín. (2012). *Tukan bělolící*. Dostupné z <http://www.zoozlin.eu/tukan-belolici>
- Zych, J. (2006). *Želvy v přírodě a v péči o člověka*. Praha: Nakladatelství Brázda.

10 SEZNAM TABULEK

TABULKA 1	NÁVŠTĚVNOST HROMADNÝCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ PODLE KATEGORIE V ČESKÉM KRUMLOVĚ ZA ROK 2012.....	66
TABULKA 2	PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH MÍST.....	75
TABULKA 3	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ZAŘÍZENÍ MINI ZOOLOGICKÉ ZAHRADY.....	81
TABULKA 4	INVESTIČNÍ MAJETEK – UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ.....	83
TABULKA 5	INVESTIČNÍ MAJETEK – ZVÍŘATA MINI ZOOLOGICKÉ ZAHRADY.....	85
TABULKA 6	INVESTIČNÍ MAJETEK – VYBAVENÍ MINI ZOOLOGICKÉ ZAHRADY.....	86
TABULKA 7	FIXNÍ NÁKLADY.....	89
TABULKA 8	VÝDAJE – PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE.....	90
TABULKA 9	VÝDAJE UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ – INVESTIČNÍ FÁZE.....	91
TABULKA 10	VÝDAJE MINI ZOOLOGICKOU ZAHRADU – INVESTIČNÍ FÁZE.....	91
TABULKA 11	OSTATNÍ VÝDAJE – INVESTIČNÍ FÁZE.....	92
TABULKA 12	PŘÍJMY Z UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ – PROVOZNÍ FÁZE.....	93
TABULKA 13	VSTUPNÉ DO MINI ZOO – PROVOZNÍ FÁZE.....	93
TABULKA 14	PŘÍJMY Z MINI ZOOLOGICKÉ ZAHRADY (NEUBYTOVANÍ) – PROVOZNÍ FÁZE.....	93
TABULKA 15	PŘÍJMY Z MINI ZOOLOGICKÉ ZAHRADY (UBYTOVANÍ) – PROVOZNÍ FÁZE.....	94
TABULKA 16	PŘÍJMY Z PRODEJE ZÁKLADNÍHO OBČERSTVENÍ A NÁPOJŮ NA RECEPCI – PROVOZNÍ FÁZE....	94
TABULKA 17	PŘÍJMY Z PRODEJE SUVENÝRŮ – PROVOZNÍ FÁZE.....	94
TABULKA 18	PŘÍJMY CELKEM – PROVOZNÍ FÁZE.....	95
TABULKA 19	FIXNÍ VÝDAJE Z PROVOZU UBYTOVACÍHO ZAŘÍZENÍ – PROVOZNÍ FÁZE.....	95
TABULKA 20	FIXNÍ VÝDAJE Z PROVOZU MINI ZOOLOGICKÉ ZAHRADY – PROVOZNÍ FÁZE.....	96
TABULKA 21	VARIABILNÍ NÁKLADY NA PROVOZ U NÁPOJŮ A OBČERSTVENÍ – PROVOZNÍ FÁZE.....	96
TABULKA 22	VARIABILNÍ NÁKLADY NA PROVOZ U KRMIV, LÉKŮ A VITAMÍNU – PROVOZNÍ FÁZE.....	97
TABULKA 23	VARIABILNÍ NÁKLADY NA PROVOZ U NÁKLADŮ NA VETERINÁRNÍ PÉČI – PROVOZNÍ FÁZE....	97
TABULKA 24	VARIABILNÍ NÁKLADY NA PROVOZ U SUVENÝRŮ – PROVOZNÍ FÁZE.....	97
TABULKA 25	VARIABILNÍ NÁKLADY NA PROVOZ CELKEM – PROVOZNÍ FÁZE.....	98
TABULKA 26	CASH FLOW ZA PRVNÍCH 6 LET PODNIKÁNÍ.....	99
TABULKA 27	HARMONOGRAM PROJEKTU - PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE.....	108
TABULKA 28	HARMONOGRAM PROJEKTU - INVESTIČNÍ FÁZE, PROVOZNÍ FÁZE.....	109

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 VZTAH K ŽIVOTNÍMU PROSTŘEDÍ	57
OBRÁZEK 2 KULTURNĚ-HISTORICKÉ ATRAKTIVITY V OBCI ČESKÝ KRUMLOV	57
OBRÁZEK 3 POHLAVÍ A VĚK RESPONDENTŮ	63
OBRÁZEK 4 FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU, N = 128	64
OBRÁZEK 5 DÉLKA DOVOLENÉ.....	64
OBRÁZEK 6 TYP CESTOVÁNÍ.....	65
OBRÁZEK 7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA - PROVOZNÍ FÁZE.....	72
OBRÁZEK 8 POROVNÁNÍ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH PROJEKTU	101
OBRÁZEK 9 CASH FLOW A KUMULOVANÉ CASH FLOW V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH PROJEKTU ..	102