

Projekt využití zámku jako společenského střediska při plánovaném sportovním areálu.

Bc. Zuzana Odstrčilíková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana ODSTRČILÍKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt využití zámku jako společenského střediska při plánovaném sportovním areálu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k marketingu měst a obcí.

II. Praktická část

- Analyzujete současný stav využití zámku a jeho okolí.
- Vypracujte projekt využití zámku jako společenského střediska při plánovaném sportovním areálu.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

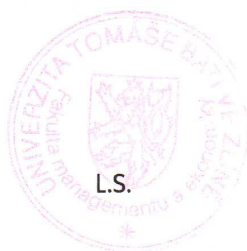
- [1] KOTLER, P., KELLER, K. L. **Marketing management**. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
[2] HAGUE, P. N. **Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení interpretace získaných údajů**. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 224 s. ISBN 80-7179-887-8.
[3] ŠEFČÍK, V. **Analýza rizik**. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 23.4.2010

.....

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá ideovým projektem zajištění konkurenceschopnosti multifunkčního střediska, které se skládá ze sportovního areálu, zámku, jeho budov a přilehlého zámeckého parku.

V teoretické části jsou zpracována teoretická východiska analýz, které se vztahují k marketingu obcí.

V druhé, praktické části diplomové práce, je provedena analýza současného stavu využití zámku a jeho okolí v obci Přílepy. Na základě výsledků analýz je navrženo řešení zajištění konkurenceschopnosti střediska.

Poslední, projektová část, je zaměřena na navrhnutí konkrétního vnitřního vybavení všech objektů střediska a na závěr je doplněna o analýzu rizik spojených s realizací projektu.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, vnitřní vybavení, rizika projektu

ABSTRACT

My dissertation is dealing with an idea how to ensure the competitiveness of a multifunctional centre consisting of a sports area, a chateau villa with neighbouring buildings and the chateau park.

The first, theoretical part of my dissertation is dealing with theoretical resources for analyses concerning municipal marketing. The second, practical part analyses the present status of the chateau area usage in the village of Přílepy. Based on the analyses, a resolution how to make the multifunctional centre competitive is proposed.

The last, project part is aimed at a concrete design of indoor equipment for the premises of the multifunctional centre. SWOT analysis is enclosed at the end to consider potential risks of the project realisation.

Keywords: competitiveness, PEST analysis, Porter's model of five competitive power, SWOT analysis, indoor equipment, risks of the project.

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za poskytnuté rady a připomínky, které mi byly přínosem při zpracovávání diplomové práce. Také chci poděkovat členu zastupitelstva obce Přílepy, panu Miroslavu Sovadinovi, za poskytnuté materiály a ochotné odpovídání na doplňující otázky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÉ POJMY	13
2 STRATEGICKÉ ANALÝZY	15
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO (OBECNÉHO, ŠIROKÉHO, MAKRO) OKOLÍ.....	15
2.2 PEST ANALÝZA.....	16
2.2.1 Politické a legislativní faktory.....	16
2.2.2 Ekonomické faktory	18
2.2.3 Sociální, kulturní a demografické faktory.....	19
2.2.4 Technologické faktory.....	21
2.3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO (OBOROVÉHO) OKOLÍ.....	23
2.3.1 Hrozba silné rivality v segmentu.....	24
2.3.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů.....	24
2.3.3 Hrozba náhražek (substitutu)	25
2.3.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků	25
2.3.5 Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.....	25
2.4 ANALÝZA RIZIK	26
2.4.1 Metoda scénářů	27
2.4.2 Absolutní a relativní analýza.....	28
2.5 SWOT ANALÝZA.....	28
2.5.1 Postup při realizaci SWOT analýzy:	29
2.6 PRŮZKUM TRHU.....	31
2.6.1 Sekundární průzkum	33
3 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	34
3.1 HODNOCENÍ ZDROJŮ.....	34
3.2 ZÁVĚRY VYCHÁZEJÍCÍ Z TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PŘEDSTAVENÍ OBCE PŘÍLEPY	37
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	37
4.2 HISTORIE	38
4.3 SOUČASNOST.....	38
4.3.1 Občanská vybavenost	40
4.3.2 Spolky a organizace.....	42
4.4 BUDOUCNOST (ZÁMĚR OBCE)	43
5 STRATEGICKÉ ANALÝZY	45
5.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ ZÁMKU A OBCE.....	45
5.1.1 Politické a legislativní faktory.....	45
5.1.2 Ekonomické faktory	46

5.1.3	Sociální, kulturní a demografické faktory.....	48
5.1.4	Technologické a technické faktory.....	50
5.2	ANALÝZA KONKURENČNÍHO OKOLÍ STŘEDISKA	50
5.2.1	Konkurenční rivalita v odvětví.....	50
5.2.2	Hrozba vstupu do odvětví	52
5.2.3	Hrozba substitutů	53
5.2.4	Vyjednávací síla zákazníků	53
5.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů.....	53
5.3	SWOT ANALÝZA.....	54
5.3.1	Silné a slabé stránky střediska.....	54
5.3.2	Příležitosti a ohrožení střediska	57
5.4	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	60
6	IDEOVÝ PROJEKT ZAJIŠTĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI STŘEDISKA	62
6.1	CÍL PROJEKTU	62
6.2	PŘEDMĚT PROJEKTU	62
6.2.1	Vybavení sportovního areálu.....	62
6.2.2	Vybavení zámeckých budov.....	65
6.2.3	Vybavení přírodního amfiteátru v zámeckém parku.....	68
6.2.4	Komparativní výhody.....	69
6.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	70
7	RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	72
7.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	72
7.1.1	Způsob financování	74
7.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	74
7.3	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	78
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86

ÚVOD

V celé České republice se vyskytuje mnoho historicky cenných budov (kromě těch určených původně k bydlení se jedná např. o hrady a hrádky, zámky, menší kostelíky, kapličky, atd.), které bezútěšně chátrají. Důvody chátrání bývají různé, ale nejčastější příčinou kritického stavu objektů je jejich nevyužitelnost v dnešní době, nenávratnost investic a z toho plynoucí chybějící finanční prostředky na rekonstrukce.

V diplomové práci bude popsána možnost využití pro jeden z takto se rozpadajících objektů. Jedná se o zámek v obci Přílepy, který v dobách socialismu sloužil jako porodnice. V současnosti je zámek včetně přilehlého parku a hospodářských budov v majetku obce, ale je zcela nevyužitý. Což je škoda, protože se jedná o velice pěknou budovu v krásném prostředí se vzácnými stromy v parku. Park sice je už 3 roky zpřístupněn bez omezení a je v něm provedeno to zcela nejnutnější, aby úplně nezapustnul, ale kromě ořezaných stromů, keřů a posekané trávy se v něm neděje nic. Stejným způsobem je v současnosti postaráno o zámek. Je opravená střecha a odvedená vlhkost ze suterénu objektu, ale budova je prázdná, nevyužívaná a veřejnosti uzavřená.

Místní obecní zastupitelstvo proto navrhlo řešení, které by umožnilo znovu využívat zámek tak, aby sloužil nejen obyvatelům obce, ale i široké veřejnosti. Přičemž má obec z ekonomického hlediska největší zájem na tom, aby návštěvníků přilákala co nejvíce a tím se zvýšil turistický ruch, a samozřejmě i příjmy do obecní pokladny. Tím řešením je vybudování nového sportovního areálu, přičemž zámek by sloužil jako jeho zázemí a zároveň by sloužil jako středisko rekreace a volnočasových aktivit pro návštěvníky i obyvatele obce.

Obec si za hlavní cíl pro vybudování střediska stanovila: zlepšit kvalitu života, zvýšit vybavenost a atraktivitu obce, zajistit kvalitní a dostupné služby, zajistit uspokojení potřeb obyvatel v rámci obce a regionu, zhodnotit a využít kulturní památku, a v souvislosti s provozní fází projektu vytvořit nová pracovní místa. [10]

Cílem této diplomové práce je potom zhodnotit, jestli je obcí navržené řešení využití objektu vhodné, jestli bude prakticky využíváné a konkurenceschopné.

V teoretické části bude obecně popsán způsob zkoumání za použití především analýzy širšího prostředí, tzv. makroprostředí, a popisu silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení projektu. V rámci analýzy budou teoretické poznatky aplikovány přímo na projekt využití zámku jako společenského střediska rekreace a volnočasových aktivit při plánova-

ném sportovním areálu. Projekt potom bude zaměřen na konkrétní požadavky a vybavení střediska tak, aby bylo konkurenceschopné a díky konkurenčním výhodám přilákalo co nejvíce potenciálních zákazníků.

Téma práce jsem si vybrala na základě svého spontánního zájmu. V obci Přílepy bydlím a na místním zámku jsem se také narodila. Mým přáním je, aby poznatky, které v diplomové práci vypracuji, posloužily obci při rozhodování o tom, jak nejlépe využít tuto krásnou kulturní památku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÉ POJMY

Potřeby jsou tím základním, bez čeho lidé nemohou žít. Lidé potřebují k přežití potravu, vzduch, vodu, ošacení a přístřeší. Cítí rovněž silnou potřebu relaxace, rekreace, vzdělání a zábavy. Tyto potřeby se stávají **přáními**, jakmile jsou zaměřovány na specifické objekty, které dokáží tyto potřeby naplnit. Přání jsou utvářena společností, v níž člověk žije. **Požadavky** jsou přání po specifických výrobcích podporované schopností za ně zaplatit. [4]

Hodnota odráží vnímané hmatatelné a nehmatatelné výhody a výdaje pro zákazníka. Nabídky budou úspěšné, pokud přinesou hodnotu a spokojenost cílovému spotřebiteli. Kupující volí mezi různými nabídkami na základě toho, co vnímá jako přínos největší hodnoty. Hodnotu lze primárně pojímat jako kombinaci **kvality, služeb a ceny**, čemuž se říká **trojitá hodnota pro zákazníka**. Hodnota se zvyšuje s kvalitou a službami a snižuje s cenou, i když důležitou roli mohou hrát i další faktory. Hodnota je ústředním pojmem marketingu. Marketing lze pojímat jako identifikaci, vytváření, sdělování, poskytování a sledování zákaznické hodnoty. **Spokojenost** odráží něčí komparativní úsudky vycházející z vnímaných funkčních vlastností výrobku (nebo výsledku) ve vztahu k jeho očekávání. Jestliže funkční vlastnosti nenaplní očekávání, je zákazník nespokojený a zklamáný. Jestliže očekávání naplní, je spokojený, a jestliže je dokonce předčí, je zákazník vysoce spokojený nebo potěšený. [4]

Segmentace je metoda marketingového řízení, konkrétně rozdělení trhu. Cílem je poznat strukturu daného trhu. Ten se dělí podle nějakého hlediska do homogenních skupin zákazníků, které jsou charakteristické svými potřebami a nákupním chováním. Cílem segmentace je přizpůsobit marketingové aktivity organizace jednotlivým segmentům trhu (skupinám zákazníků) tak, aby mohly být tyto skupiny co nejlépe obslouženy. Organizace by si měla zvolit pouze ty segmenty trhu, které je *dlouhodobě* schopna v souladu se svou strategií efektivně obsluhovat a dosahovat při tom dostatečného zisku. [13]

Tržní **segment** se skládá ze skupiny zákazníků, kteří sdílejí podobný soubor potřeb a přání. Úkolem marketéra je segmenty identifikovat a rozhodnout se, na které se zaměřit (*targeting*). **Marketing segmentu** (*segment marketing*) poskytuje oproti hromadnému marketingu klíčově důležité výhody. Společnost díky němu může lépe navrhnout, ocenit, přestavit a dodat produkt, který uspokojí cílový trh. Společnost může také jemně doladit svůj marketingový program a aktivity v reakci na marketing konkurentů. [4]

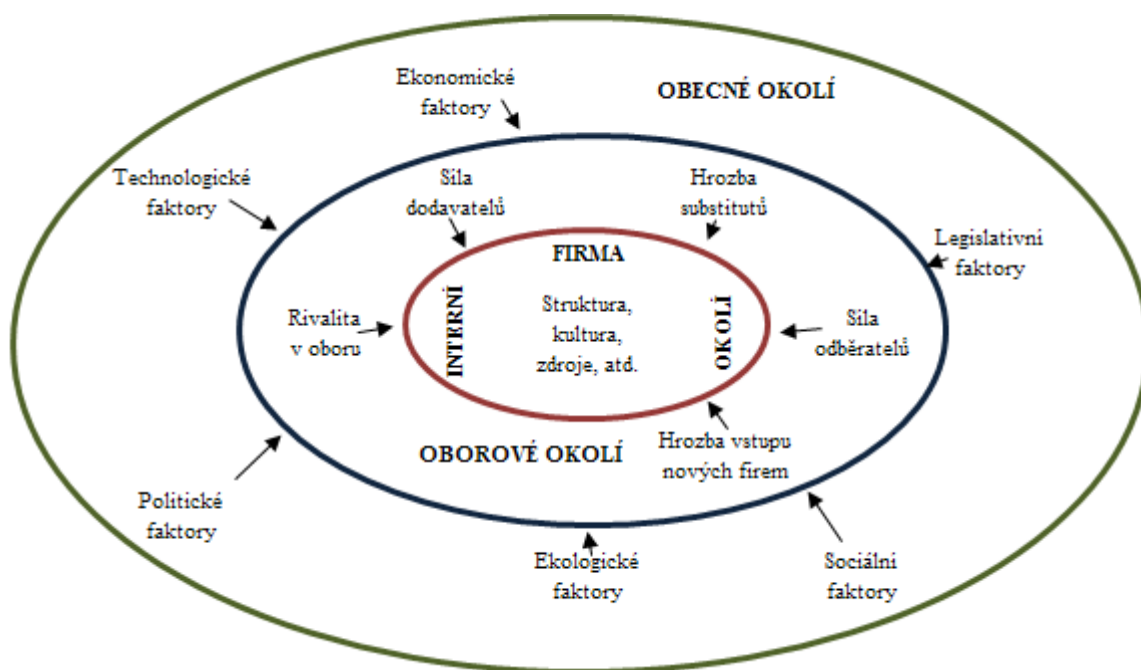
Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu. Cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy. [4]

V rámci obce představuje positioning hledání a vymezení postavení obce a jejích produktů vůči podobným obcím a produktům, které jí mohou konkurovat. Výsledkem úspěšného positioningu je shoda mezi výhodami propagovanými obcí a výhodami vyhledávanými zákazníky, které obec hodlá přilákat. [2]

Komparativní výhoda je výhoda umožňující vyšší schopnosti konkurence. Je dána určitou výjimečnou vlastností, např. kvalifikovanou pracovní silou, nepoškozeným životním prostředím, existencí historických památek, ale i připravenou podnikatelskou zónou nebo nabídkou levných nebytových prostor. [2]

2 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Analýza okolí se orientuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Analýza se soustřeďuje na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. [7]



Obr. 1 Podnikatelské okoli společnosti [5]

Vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů je vysoce proměnlivý. Tempo a frekvence změn se značně urychlují. Význam i rozsah jednotlivých faktorů se může v průběhu času měnit, popřípadě se mohou objevit faktory zcela nové. Roli zde může sehrát přirozený negativní vztah člověka ke změnám. Okolí má současně velmi komplexní charakter. Komplexnost je dána množstvím a rozmanitostí vnějších faktorů. V takovém okolí se úspěšnými stávají pouze podniky, které jsou na tyto změny připraveny a jsou schopny se s nimi vyrovnat. [7]

2.1 Analýza vnějšího (obecného, širokého, makro) okolí

Při analýze obecného okolí organizace jsou zkoumány trendy zahraničního a národního (domácího) prostředí, které společně na české firmy působí. [5]

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

Na prvním stupni zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde prakticky nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. [7]

2.2 PEST analýza

Analýza národního (domácího) okolí je považována za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Je to rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů, analýza technických a ekologických trendů, pokud mají vliv na podnik – SLEPTE (někdy uváděna jako PEST, STEP nebo PESTLE) analýza. Název je převzat z anglického jazyka – Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical a Ekological factors). Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zajímá se o to, jaké vnější vlivy budou na různé organizace působit a jaké zde budou odlišnosti. [5]

Každá ze skupin PEST analýzy v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. [7]

2.2.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. [7]

V rámci legislativních faktorů je to např.:

- státní regulace hospodářství (např. železnice, telekomunikace, výroba elektřiny)
- daňové zákony
- antimonopolní zákony
- regulace exportu a importu; tarify a obchodní bariéry platné v zahraničí
- zákony o ochraně životního prostředí
- zákon o vládních investičních pobídkách
- občanský zákoník
- ochrana osobního vlastnictví
- zdravotní a bezpečnostní zákon
- obchodní zákoník. [5]

V rámci působení politických faktorů je to např.:

- stabilita vlády a stabilita politického prostředí země
- ekonomická politika vlády (monetární nebo fiskální)
- podpora zahraničního obchodu
- politická nálada politiků
- politika různých politických stran
- pozice vlády ohledně marketingové etiky
- názor vlády na kulturu a náboženství
- výdaje vlády (např. na zdravotnictví, silnice, vzdělání)
- bude-li vládní politika ovlivňovat zákony o obchodní regulaci nebo daně v daném oboru
- je-li vláda účastníkem obchodních dohod např. EU, NAFTA, ASEAN nebo jiných
- které vládní úřady (místní, národní nebo mezinárodní) musí být monitorovány
- jaký je vztah s ostatními zeměmi a jak se tento vztah bude vyvíjet

- jaká je pravděpodobnost, že se změní politika související se znárodněním a privatizací. [5]

Obchodní legislativa má tři hlavní účely: chránit společnosti před nepoctivou konkurencí, chránit spotřebitele před nepoctivými obchodními praktikami a chránit zájmy společnosti před bezuzdným podnikatelským chováním. Hlavním účelem obchodní legislativy a jejího prosazování je zatížit firmy společenskými náklady, vznikajícími kvůli jejich výrobkům nebo výrobním procesům. Zákony však nejsou vždy uplatňovány spravedlivě. Státní zaměstnanci mohou být laxní nebo přehnaně horliví. I když každý nový zákon může mít legitimní racionální důvod, může mít i nezamýšlené důsledky, jimiž jsou potlačení iniciativy a zpomalení hospodářského růstu. Navíc se v posledních letech stále zvyšuje vliv legislativy na podnikatelské činnosti. [4]

2.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. [7]

Ekonomické faktory, které je třeba analyzovat:

- zda existuje silná centrální banka; jaký je bankovní stav – charakter úspor a půjčování; jaká bude míra dostupnosti úvěrů a úspory v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu
- jak vysoké je daňové zatížení; jaká je daňová politika
- zda jsou překážky při exportu a importu
- jaká je cenová politika
- jaký je krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý trend nezaměstnanosti
- jaká je úroková míra
- jaká je inflace
- jaká je míra ekonomického růstu
- jaký je směnný kurz
- jak vysoký je hrubý domácí produkt

- jaké hospodářské cykly lze pozorovat
- jaká je kontrola mezd/cen
- jaká je dostupnost energií; náklady na energie
- jaký je rozpočet a obchodní bilance země
- jaké jsou síly kapitálového trhu
- jaká je síla globální ekonomiky
- co by mohlo nastat v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém výhledu ohledně míry inflace
- jaká je dlouhodobá perspektiva hrubého domácího produktu. [5]

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Vývoj zmíněných ukazatelů může v současné době pro podniky představovat také velké příležitosti, například využít příznivé úrovně úrokové míry k intenzivní investiční činnosti, ale současně přinášet i značná ohrožení, např. změnu devizových kurzů (zejména pro podniky se zahraničními aktivitami). [7]

2.2.3 Sociální, kulturní a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. [7]

Je třeba brát v úvahu působení následujících faktorů:

- pohled obyvatelstva na svět, sebe samé, ostatní spoluobčany a na organizaci
- životní styl a životní úroveň obyvatelstva

- zda je dostatek pracovních sil jaký je stav vzdělání
- změnu rodinné struktury – mladí lidé uzavírají sňatek později
- pohled obyvatelstva na životní prostředí – jaký význam má ochrana životního prostředí a zákonodárství na ochranu životního prostředí
- rozdělení příjmů a změnu kupní síly – příjmy, životní náklady
- různorodost společnosti
- mobilitu pracovní síly
- sociální trendy – využívání IT a přenosných komunikačních nástrojů, virtuální nákup atd.
- jaký je pohled obyvatelstva na zahraniční produkty nebo služby
- kolik hodin volného času lidé mají
- roli mužů a žen ve společnosti
- demografické změny – trend populace, stárnoucí populace – jak dlouho lidé žijí v daném prostředí? Existují změny regionální demografické struktury? [5]

Demografické trendy jsou vysoce spolehlivé v krátkodobém a střednědobém rozsahu. Hlavní demografická síla, kterou marketéři sledují, je populace, protože trhy dělají lidé. Marketéři se intenzivně zajímají o velikost populace a populační růst ve velkých městech, oblastech a státech, věkové rozložení a etnickou směs, úroveň vzdělání, zvyklosti domácností a regionální charakteristické rysy a změny. [4]

Ekologické faktory

Sílící hlasy vyjadřující postoje k životnímu prostředí naznačují, že i tato oblast se pro podniky stává důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodování. Lobbying ekologických organizací se stává důležitou součástí i nadnárodních politik. Nejen z těchto důvodů se oblast ekologie někdy vyčleňuje pro analýzu makrookolí do samostatné kategorie. [7]

Každé prostředí nebo země má v oblasti životního prostředí své odlišné priority. A proto by měl management podniku, než začne podnikat nebo pokud už podniká, analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulací. Ekologické trendy jsou:

- ochrana životního prostředí
- změna klimatických podmínek; její vliv na chování některých podniků
- obnovitelné zdroje energie
- udržitelný rozvoj
- zpracování odpadů, recyklace
- dostupnost vodních zdrojů a jejich využití. [5]

2.2.4 Technologické faktory

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií, jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. [7]

Při rozboru technologických trendů je třeba brát v úvahu následující faktory:

- rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí
- nesoustředovat se příliš na málo významné inovace
- kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum
- podporu vlády v oblasti výzkumu – celkové výdaje na vědu a výzkum
- vyšší výdajů na výzkum (základní, aplikovaný) průmyslu, v němž podnik působí
- rychlost morálního zastarávání
- jaké substituty by mohly nahradit produkty firmy následkem inovace
- nové pracovní metody a techniky (např. mobilní telekomunikace) a nové distribuční mechanismy (intranet, extrakt); ovlivnění distribuce těmito změnami
- jaké budou náklady na přírodní zdroje
- zda technologie umožňuje vyrábět levné a kvalitní produkty nebo služby

- zda má zákazník nějaké výhody vyplývající z inovace např. internetové bankovníctví, nová generace mobilních telefonů
- že informace se stává levnější a prakticky využitelnější
- databázovou technologii umožňující organizaci přístup ke komplexním datům a distribuci informací. [5]

Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Nadnárodní podnik se bude pravděpodobně velmi zajímat o pracovní náklady v jednotlivých zemích a devizový kurz, zatímco podnik orientovaný na maloobchodní činnost se převážně soustředí na chování, životní styl, potřeby a přání lokálních zákazníků.

Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich váha dopadu na podnik. Proto je nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. Doporučuje se zpracování určitého obecného přehledu. Při jeho sestavování je vhodné vyjít z faktorů, které se historicky ukázaly jako důležité, a přejít k faktorům, které se jeví jako nejdůležitější nyní a zejména ty, které budou mít pravděpodobně největší vliv v budoucnosti. [7]

Analýza politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů je užitečná především ve čtyřech hlavních směrech:

- uvedené příklady mohou být využity jako určitý přehled potenciálních vlivů
- mohou sloužit k vytipování malého počtu klíčových vlivů, které pak budou podrobeny důkladné analýze
- při identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobým časovým horizontem
- při určení různých externích vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnosti.

Tento přístup identifikuje klíčové trendy nebo vlivy a zajímá se, jaké vnější vlivy budou na různé podniky působit, a jaké zde budou odlišnosti. Analýza by měla dále iniciovat následující a jim podobné otázky a hledat na ně odpovědi:

- 1) Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti?

- 2) Co jsou základní impulzy změny, tzn., jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější či naopak?
- 3) Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici?
- 4) Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, tj. jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?

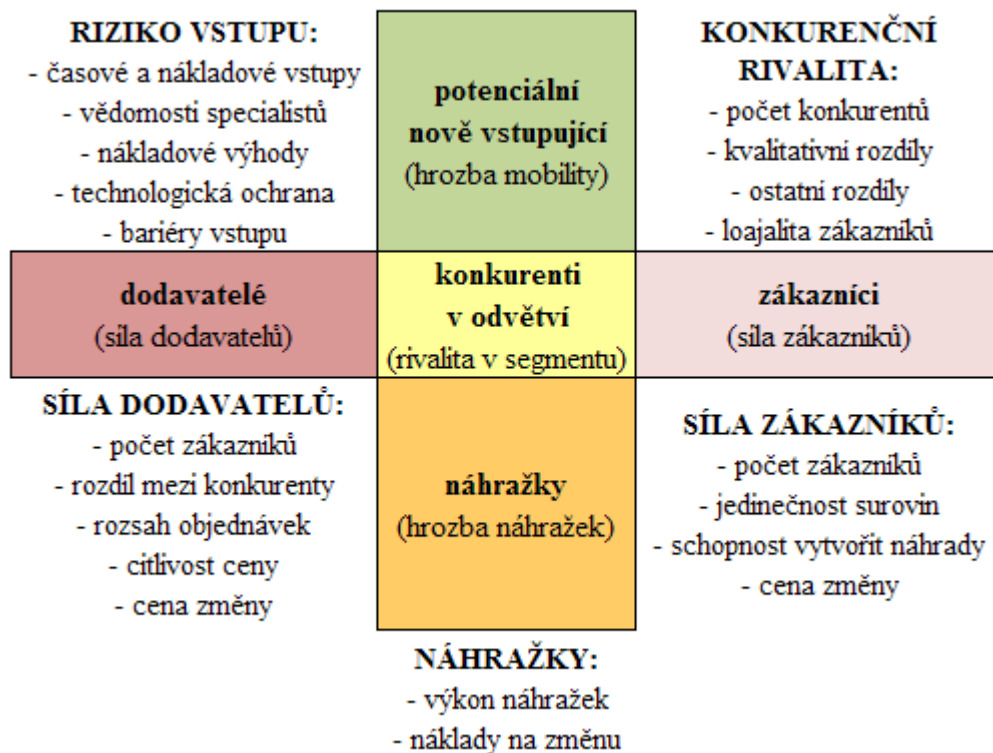
Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Často se nejedná ani o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty, a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku. [7]

2.3 Analýza konkurenčního (oborového) okolí

Předpokladem úspěšného rozvoje podnikové strategie je analýza podniku samotného. Velký význam zde zaujímá **postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí**. [5]

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli i dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky.

Významně přispěl k řešení tohoto problému Michael Porter **modelem pěti sil**, jež je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam, a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. [7]



Obr. 2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí s identifikací rizikových faktorů [4, 9]

2.3.1 Hrozba silné rivality v segmentu

Segment je neatraktivní, jestli v něm působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. [4] Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Důležité je snažit se utvářet podobu konkurence a vzít svůj osud do vlastních rukou. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd. Skladba těchto nástrojů se v čase mění tak, jak podniky mění své konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a akce soupeřů. [7]

2.3.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů

Atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. [4]

Potencionální konkurent, ochotný a schopný překonat vstupní bariéry a vstoupit do odvětví, musí ještě zvážit a odhadnout velmi důležitý faktor, jakým je předpokládaná reakce

stávajících konkurentů v odvětví. Jaká bude jejich předpokládaná reakce, budou reagovat pasivně, nebo budou agresivně hájit své pozice prostřednictvím snižování cen, zvýšenou reklamní aktivitou, zlepšováním produktu či jinými prostředky? Potenciální konkurenti přehodnotí své záměry vstoupit do odvětví zejména v případě, kdy konkurenti v něm dávají jasně najevo, že budou své pozice bránit, když jim to umožňují jejich finanční či jiné zdroje. Negativně může ovlivnit potenciálního konkurenta i spojení podniků v odvětví s distributory či zákazníky. [7]

2.3.3 Hrozba náhražek (substitutu)

Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu – tedy to, co může produkt nahradit. [4]

Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodej vlastních výrobků odvětví. [7]

2.3.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. [4]

Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Velká potenciální síla na straně kupujících může zoslabit konkurenční vztahy. Výrobci, vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Kupující navíc mohou využít svoji sílu k tomu, aby si vymohli další výhody, např. lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky. [7]

2.3.5 Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.

Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem

dolů. Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využívat více zdrojů dodávek. [4]

Cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. [7]

2.4 Analýza rizik

Pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Jinými slovy je to očekávaná hodnota škody. Je to vlastně výsledek aktivace určitého nebezpečí, která vyústí v určitý negativní následek, škodu. Je to kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení, vyjadřující **míru ohrožení, stupeň ohrožení**:

- tímto pojmem se vyjadřuje pravděpodobnost, že vznikne negativní jev a zároveň i důsledky tohoto jevu
- vyjadřuje, kolikrát se negativní jev vyskytne a co způsobí
- definuje se jako kombinace pravděpodobnosti nežádoucí události a rozsahu, závažnosti možného zranění, škody nebo poškození zdraví.

Riziko má vždy dva rozměry:

- pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace ohrožení a
- závažnost možného následku. [8]

Riziko může mít mnoho často dosti rozdílné definice. Neobecnější z nich je: Riziko je pravděpodobná újma způsobená dotčené osobě – nositeli rizika, vyjádřená buď penězi, nebo jinými jednotkami – počtem dnů pracovní neschopnosti, počtem lidských obětí. Některé definice, jako např.:

- riziko jsou odchylky od očekávaných ztrát
- je to pravděpodobnost, že se skutečná hodnota ztrát odchýlí od očekávaných hodnot
- riziko je kumulativní účinek pravděpodobnosti nejisté události, která může pozitivně nebo negativně ovlivnit cíle projektu
- možnosti zisku nebo ztráty při investování

jsou pozoruhodné tím, že za riziko považují i „kladné“ odchylky od očekávané hodnoty. To je logické, neboť často *realizace nebezpečí, která je pro někoho příznivá, je současně pro jiného nepříznivá*. Některá rizika mají tedy *duální povahu*, neboť mají příznivou paralelu. Lze tedy hovořit o **riziku absolutním** a **riziku relativním**. [8]

Předmětem a cílem analýzy rizika není zkoumání skutečností jistých. Nebezpečí, která jsou známa, nemusí být vyhledávána, o pravděpodobnosti jejich výskytu se nedá hovořit. Někdy je ale zapotřebí objasnit možný scénář nebezpečí včetně následků. [8]

2.4.1 Metoda scénářů

Obec musí předvídat budoucí vývoj projektu, ten však nikdy není jednoznačný a zpravidla jej nelze ani jednoznačně extrapolovat (přiblížit) pomocí matematických metod. Proto je vhodné na základě všech dostupných údajů vypracovat scénář budoucího možného stavu obce. Scénář je soubor jevů, vytvořený popisem budoucí situace a posloupnosti událostí, které umožňují přechod z původní do budoucí situace. Rozlišují se:

- *možné scénáře* – vše, co si lze představit
- *realizovatelné scénáře* – vše, co je možné za předpokladu určitých známých omezení
- *žádoucí scénáře* – pohybují se v rámci možného, ale nemusí být nutně realizovatelné
- *scénář tendencí* – bez ohledu na pravděpodobnost jeho uskutečnění v zásadě odpovídá promítnutí stávajících tendencí; nemusí být tedy nejpravděpodobnější, protože v budoucnosti lze očekávat průlom do současných tendencí
- *kontrastní scénář* – využívá úmyslně extrémní postup, určující budoucí situaci, kontrastující ostře se současností. V praxi je kontrastní scénář málo pravděpodobný, ale jeho povaha mu získává na pravděpodobnosti.

Uskutečnění každého scénáře je dáno určitou pravděpodobností. Cílem metody scénářů je zjištění těch faktorů, které jsou nejzávažnější (jsou to klíčové faktory, které je nutno sledovat ve vztahu s faktory charakterizujícími studovaný problém – např. stárnutí populace a z něj vyplývající změna sociálních potřeb obyvatel obce). [2]

2.4.2 Absolutní a relativní analýza

V praktických situacích existují dva odlišné požadavky na analýzu rizika.

Absolutní analýza; analýza rizika vyšetřovaného projektu má sloužit ke stanovení pokud možno přesné hodnoty rizika pro rozhodování s cílem:

- získat podklady pro rozhodování o peněžních tocích
- získat podklady pro převzetí rizika, tj. posoudit přijatelnost navrhovaného projektu, způsobu výroby apod. stanovením hodnot, které se porovnávají s přípustnými mezemi rizika
- získat podklady pro eliminaci nebezpečí a rizik
- získat podklady pro přenesení rizik na třetí osoby (zejména v souvislosti s pojištěním).

Relativní analýza má sloužit k:

- porovnání dvou nebo více projektů z hlediska jejich portfolia rizik, následně tedy k rozhodování o volbě projektu
- porovnání rizik uvnitř projektu.

Relativní analýza rizika se někdy také označuje jako preferenční nebo komparativní analýza. [8]

2.5 SWOT analýza

Celkové vyhodnocení silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek společnosti, příležitostí a hrozeb (opportunities, threats) se nazývá analýza SWOT. Zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí. [4]

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Z tohoto přístupu však současně vyplývá značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá

charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat i identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. [7]

SWOT analýza je základním nástrojem situační analýzy obce a odpovídá na otázku „kde se obec v současné době nachází a kam směřuje“. [2]

2.5.1 Postup při realizaci SWOT analýzy:

1. Vymezení zkoumaného objektu

V první řadě je nutno provést jednoznačné vymezení obce, resp. projektu, kterého se má analýza týkat. [2]

2. Analýza vnitřních faktorů – silných a slabých stránek

Potom se zaměřit na zhodnocení vnitřních faktorů vymezeného území. K těmto faktorům patří jednak samotný produkt obce, ale i další charakteristiky, například fyzické, demografické a další. Výsledkem této části analýzy by měla být identifikace všech silných a slabých stránek zkoumaného území včetně uvedené váhy těchto aspektů. [2]

Každá firma (obec) potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky. Je jasné, že firma nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo radost ze svých silných stránek. Je velkým otazníkem, zda by se měla firma omezovat na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určit silné stránky získat nebo si je vytvořit. [4]

Pro potřeby hledání silných a slabých stránek projektu na středisko vytvořené ze zámku je vhodné v analýze zodpovědět následující body:

- jak velké bude středisko (kolik bude mít poschodí, jak velký je park, atd.)

- jaké budou kapacity střediska (počet pokojů, parkovacích míst, salónků, kongresových sálů apod., kolik lidí se do nich vejde, jaká je kapacita pro mítinky, pro gastronomické akce apod., jaké jsou možnosti společensko-zábavních a rekreačních služeb ve středisku, atd.)
- kde bude středisko lokalizováno (jaká je zeměpisná poloha střediska, přírodní zdroje a kvalita životního prostředí, kolik obyvatel je v obci, jaká velká průmyslová či obchodní centra nebo zajímavosti jsou v blízkosti střediska, jaká je přístupnost dopravními prostředky, vede obcí hlavní silnice apod.)
- kdy bude vytiženost střediska nejvyšší (ve kterém ročním období, ve kterých dnech v týdnu, ve kterých hodinách dne)
- kdo budou hosté pro ubytovací služby a kdo pro pohostinské služby (jsou bohatí, obchodní cestující, ženy, účastníci kongresů, rodiny, turisté, obyvatelé obce apod.)
- jaká bude atmosféra střediska (tichá a vznešená, komerční a rychlá, bohatá na vzhled, výstřední apod.)
- jaká je možnost kulturního vyžití (existence kulturních zařízení – kina, muzea, galerie, výstavy, knihovny, koncertní sály, ZOO, atp. – v okolí) [volně dle 3]

3. *Analýza vnějších faktorů – příležitostí a hrozeb*

Je posledním krokem SWOT analýzy.

Podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku. Podnikatelská jednotka by měla vytvořit marketingový informační systém, aby měla přehled o nejnovějších vývojových trendech. Ke každému trendu musí zastupitelstvo obce najít příležitosti a hrozby s ním spojené. Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézt nové příležitosti. **Marketingová příležitost** je oblastí potřeb a zájmu kupujících – existuje zde vysoká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. [4]

Je možno řešit tyto body:

- vliv demografických změn, jako je stěhování za prací

- zvýšení zaměstnanosti díky nové průmyslové zóně v Holešově
- využití čistého zdravotního prostředí
- vstup zahraničního kapitálu
- zařazení do turistických tras a průvodců
- význam kontaktů s představiteli okolních obcí.

Část vývoje v externím prostředí představuje hrozby. **Hrozba v prostředí** je výzvou představovanou nějakým nepříznivým trendem nebo vývojem, které by mohly vést, pokud nedojde k obrannému marketingovému jednání, k poklesu obrátu nebo zisku. Hrozby lze klasifikovat podle vážnosti a pravděpodobnosti výskytu. [4]

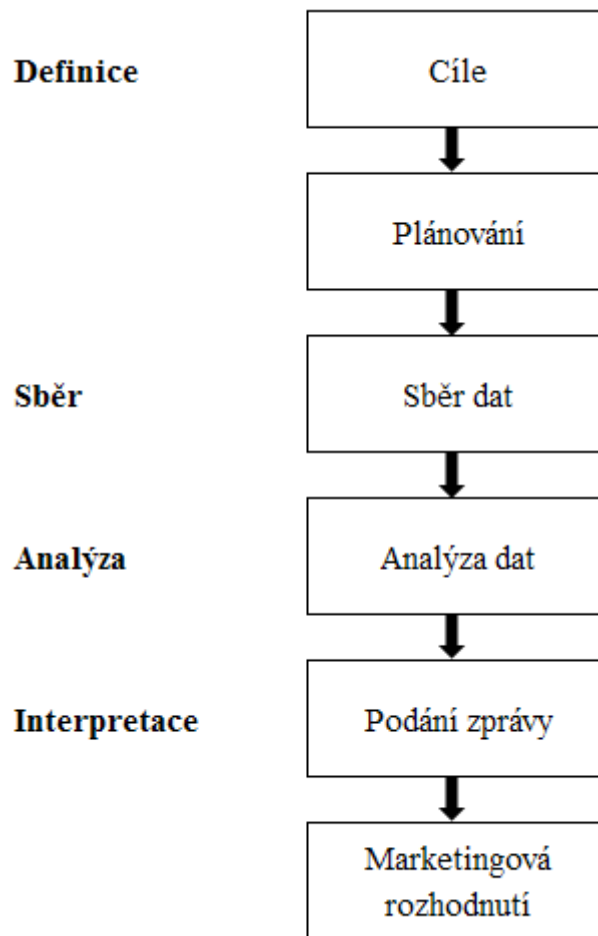
Je možno řešit tyto body:

- obyvatelé obce jako pravidelní zákazníci střediska – nutná změna životního stylu
- schopnost obstát v současné konkurenci
- pravděpodobnost vstupu nových konkurentů
- vliv současná vládní politika na podnikání
- přesycení trhu – klesání poptávky po nabízených službách

2.6 Průzkum trhu

Formální definice procesu marketingového výzkumu může být následující: Marketingový výzkum – systematický sběr, analýza a interpretace informací relevantních pro marketingová rozhodnutí.

Marketingový výzkum může být proveden jako jednorázový projekt za účelem vyhovění požadavkům – například zda vstoupit či nevstoupit na nový trh – nazývá se výzkum *ad hoc*. Účely, za kterými jsou *ad hoc* výzkum prováděny, jsou nesmírně různorodé, ale proces, jenž následuje prakticky po jakémkoli *ad hoc* projektu probíhá tak, jak je vyobrazeno na následujícím obrázku. [1]



Obr. 3 Proces marketingového výzkumu [1]

Počátečním okamžikem jakéhokoliv marketingového výzkumu je definování cíle – čeho má práce dosáhnout? Cíle jsou vyjádřením, proč je výzkum prováděn a propojením s hledanou informací.

Poté je zapotřebí sestavit plán, jak cíle dosáhnout a jak získat informace.

Sběr dat je viditelnou částí marketingového výzkumu. Existují různé typy a technologie sběru dat a nejjzákladnější rozdělení je mezi sekundárním (od stolu) a primárním výzkumem (v terénu). [1]

Po zhotovení analýzy a seskupení dat (zahrnujících výsledky sekundárního průzkumu) je nutné provést interpretaci a prezentování srozumitelným způsobem, aby ten, kdo dělá rozhodnutí, mohl reagovat na dané výsledky. Fáze podávání zpráv si může vyžádat doporučení ohledně postupu. [1]

Cílem marketingového výzkumu obce je zpravidla určení vlastností trhu, na kterém se bude obec ucházet o své zákazníky, studie konkurence, odvození dlouhodobých i krátkodobých trendů a SWOT analýza. [2]

V diplomové práci bude z důvodu omezeného rozsahu použit pouze sekundární průzkum trhu.

2.6.1 Sekundární průzkum

Údaje sekundárního výzkumu pocházejí „z druhé ruky“, tzn. údaje, jež shromáždil v minulosti někdo jiný. Pocházejí z vnitřních údajů organizace, z předchozích výzkumů realizovaných organizací a z externích zdrojů.

Lze využít některý z následujících pramenů:

- Český statistický úřad, Obchodní rejstřík firem, živnostenské úřady, úřady práce
- krajské úřady, registry hospodářských komor, ústřední orgány státní správy (ministerstva a jejich detašovaná pracoviště)
- městské úřady okolních měst, atd. [2]

3 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

3.1 Hodnocení zdrojů

Při hledání vhodné literatury pro zpracování teoretické části projektu bylo nalezeno mnoho zdrojů s různou kvalitou vypracování. Některé zdroje měly honosné názvy a slibovaly spousty podrobných informací, ale v konečném důsledku se z nich člověk nedozvěděl téměř nic. Takový materiál může sloužit pouze ke čtení formou beletrie pro málo vytížené zaměstnance. Tuto literaturu kupují a využívají zejména firmy, které se snaží vzdělávat své zaměstnance jen tak „pro klid duše“ anebo ji čtou laici, kteří touží po vzdělání i v jiné oblasti, než je jejich současná profese. Přesto je k marketingu a strategii spousta materiálů, které jsou zpracované velmi důkladně a vzhledem k tomu, že se marketing jako věda stále vyvíjí a je čím dál důležitější při řízení firem, tak se na trhu objevují stále nové publikace. V diplomové práci bylo pracováno se zdroji, které (kromě dvou výjimek) byly vydány v posledních 5 letech.

Pro účely diplomové práce bylo nejvíce čerpáno z knihy *Strategická analýza* od autorů Sedláčková, Buchta. Tato kniha, vydaná v roce 2006, poskytuje velice podrobné teoretické informace ohledně analýz, které budou v projektu použity. Je psána jasně, často vyčerpávajícím způsobem, s uvedením příkladů použití přímo v textu.

Druhým nejčastěji citovaným zdrojem je *Marketing Management* z roku 2007 od autorů Kotler, Keller. Kniha je více zaměřená na uvádění konkrétních příkladů existujících zahraničních společností a firem. Je psána čtivým způsobem, kde „suchá teorie“ je omezená na absolutní minimum. Tato kniha se hodí, jak pro zkušenější pracovníky managementu a marketingu, tak pro prosté laiky. Každému je schopná něco dát.

Třetím nejcitovanějším zdrojem je kniha *Základy strategického řízení a rozhodování* od Mallya vydaná v roce 2007. Zabývá se komplexním vysvětlením toho, jak mají být strategie a strategická rozhodování používána v praxi. Kniha je zpracována jasně a srozumitelně, a je vhodná především pro studenty. Je v ní použita spousta přehledných tabulek a konkrétních příkladů. Výjimečnost knihy také spočívá v popisu situací a příkladů především z České republiky (autor studoval a v současnosti i pracuje na VUT v Brně).

3.2 Závěry vycházející z teoretických poznatků

V praktické části diplomové práce bude nejdříve popsán záměr projektu na využití zámku a budou vypracovány analýzy makrookolí a konkurenčního okolí zamýšleného projektu. Na základě toho budou definovány silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení zadaného projektu. Na analytickou část bude navazovat část praktická rozpracovaná do akčních plánů, kde bude navržena konkrétní podoba a vybavení střediska. Bude zde i zhodnocení, jestli je řešení efektivní a hlavně realizovatelné a to jakým způsobem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ OBCE PŘÍLEPY

4.1 Základní charakteristika

Obec Přílepy se nachází ve Zlínském kraji v okrese Kroměříž na úpatí Hostýnských vrchů, a tvoří poslední výběžek Karpat, v nadmořské výšce 297 m. Správním obvodem obce je město Holešov. Přílepy leží u státní komunikace Holešov – Fryšták, přičemž je od města Holešova vzdálena 2,8 km. Autobusové spojení zajišťuje ČSAD na linkách Holešov - Zlín a zpět. Kvůli délce obce 1,6 km jsou zde dvě zastávky.

Katastrální plocha obce je 318 ha, z toho zastavěná plocha 12 ha. Obec spadá do NUTS2 – Střední Morava a NUTS3 – Zlínský kraj, okres Kroměříž. [12]



Obr. 4 Poloha obce [11]

Od roku 2000 jsou Přílepy také jednou z 19 obcí mikroregionu Holešovsko, který byl založen za účelem spolupráce při řešení společných problémů v obcích, zejména v oblasti dopravy, technické infrastruktury, školství, v oblasti sociálního a životního prostředí, dále spolupráce při řešení mikroregionální politiky, hlavně v oblasti cestovního ruchu a dalších projektů přesahujících svým rozsahem i významem rámec působnosti jednotlivých obcí.

Dalším důvodem bylo vytvoření předpokladů pro získání finančních prostředků na realizaci společných projektů z dotačních titulů republikových i evropských. [16]

Díky své poloze na okraji lesa na rozhraní Valašska a Hané a atraktivitě přírodního prostředí se v současnosti stala vyhledávanou destinací pro výstavbu rodinných domů. Přes obec prochází značené turistické a cyklistické stezky. Na okraji obce je od roku 2001 situována i „přehrada“ neboli retenční nádrž Mojena, která je využívána ke koupání a rybolovu nejenom obyvateli obce, ale i turisty a dalšími občany regionu.

4.2 Historie

Přílepy vznikly za vlády Přemysla Otakara II. v roce 1278. Majitelem této osady neboli dvora, byl Jindřich z Přílep. Tehdy byla vesnice velmi malá – čítala pouze 21 domů. Roku 1976 se staly Přílepy, i přes nesouhlasné petice obyvatel obce, místní částí města Holešov. V roce 1989 se obec na základě petice občanů osamostatnila a prvního září 1998 nabyla od státu i zámek.

Na místě současného zámku stála ve 13. století tvrz. Ta byla roku 1628 přebudována na rytířské sídlo a po bělohorských konfiskacích náležela majitelům nedalekých Žeranovic. Na konci 18. století ji získali Seilernové. V roce 1852 postavila hrabata Karel Maxmilián Seilern s manželkou Marií z Hardeggu místo tvrze jednoposchodový zámček bez věže. Do současné podoby jej tito vlastníci přestavěli po 33 letech, v roce 1885. Poslední přílepská hraběnka Terezie Seilern (manželka Juliuse – syna Karla Maxmiliána) žila na zámku do roku 1945, kdy byl zámek zestátněn. Zemřela v roce 1952 v Rakousku.

Na zámeckém mobiliáři se negativně projevilo užívání dvěma armádami i poválečné hospodaření. Byl zde internát pro učně, promítání kina a konaly se zábavy v parku. Prvního února 1955 byl zahájen provoz porodnice. Porodnice měla dobré jméno v okolí, ale kvůli snižující se porodnosti byla nakonec v roce 1984 zrušena, přičemž její zdravotnický provoz gynekologického oddělení skončil o 10 let později. Za dobu provozu se zde narodilo téměř 21 000 dětí. [6]

4.3 Současnost

V současné době je areál zámku skládajícího se z parku o rozloze 1 ha a 2 budov (zámku a hospodářské budovy) nevyužitý.



Obr. 5 Současná podoba zámku [17]

Park je celoročně veřejně přístupný a v letních měsících místní zájmové a společenské organizace na jeho volném prostranství pořádají několik akcí. Patří mezi ně Pálení čarodějnic, závody Sborů dobrovolných hasičů O pohár starosty obce, dále pak Přílepské békal (festival hudebních skupin), Dětský den nebo Červencová zábava s živou hudbou, atd. Na všechny tyto akce je ale nutná složitá příprava technického a hygienického zázemí. Stejně tak je nutné stejně složitě vše uvádět do původního stavu.

Samotná budova zámku ani hospodářská budova pro veřejnost přístupné nejsou. Objekty jsou zcela prázdné. V zimních měsících je pro pořádání akcí, jako jsou například Posezení s důchodci, Dětské šibřinky, Mikulášská besídka nebo třeba ples, využívány prostory tělocvičny v místní základní škole nebo společenský sálek v místní restauraci. Tělocvična má značná omezení – hlavně z důvodů nutnosti vstupu v prezůvkách, nevyhovujícího prostoru šaten a nedostatečného počtu hygienických zařízení (při větším počtu účastníků akce). Sál v restauraci je pro účely zábav také zcela nevhodný, protože nedostačuje svou kapacitou.

4.3.1 Občanská vybavenost

V obci lze nalézt základní vybavení pro bezprostřední uspokojování potřeb obyvatelstva obce. Ale stávající vybavenost není dostačující, a to i vzhledem k neustále se navyšujícímu počtu obyvatel obce. Proto chce obec výstavbou multifunkčního zařízení zajistit zvýšení vybavenosti, a tím i zatraktivnění obce.

V současnosti jsou v obci ke službám obyvatel následující objekty:

Mateřská škola

Mateřská škola v Přílepiích má 2 třídy a je lokalizována v budově obecního úřadu. Školka má k dispozici přilehlou zahradu s pískovištěm a dětským hřištěm. Objekt není v dobrém technickém stavu, a ani už nevyhovuje provozním potřebám školního zařízení. Rekonstrukce objektu je zcela nezbytná. V současnosti je požádáno o státní dotace, které byly přislíbeny, a obec čeká na jejich poskytnutí. Zřizovatelem školky je obecní úřad.

Základní škola

Základní škola v obci vznikla v roce 1905. V roce 1980 ovšem byla výuka z důvodu integrace škol zrušena a obnovena byla až v roce 1991. V roce 1997 byla dokončena přístavba a škola byla zcela zmodernizována. Vznikla nová tělocvična, školní vyhřívaný bazén, kuchyně s jídelnou a výdejna stravy pro důchodce a upravilo se hřiště pod školou. [6] Tělocvična slouží i pro veřejnost, stejně tak jako kuchyně, kde se vaří obědy pro školu, školku, důchodce a ostatní zájemce z řad obyvatelstva.

V roce 2005 proběhla další rozsáhlá rekonstrukce staré budovy (výměna oken, renovace historických vstupních dveří, výměna stropů a podlahové krytiny).

V současnosti má škola 3 třídy a družinu. Vyučuje se zde 1. – 5. ročník. Starší děti dojíždějí do základních škol v Holešově.

Sportoviště

V poskytování sportovního vyžití má obec velké rezervy. Pro potřeby občanů je místní nabídka sportovního zařízení nedostačující.

V obci je již zmíněná tělocvična v přístavbě ZŠ, která je využívána na volejbal, nohejbal, jóga a stolní tenis. Dále se pod budovou školy nachází víceúčelové asfaltové hřiště a od

roku 2006 i tenisový kurt s umělým povrchem. V obci je vybudováno i moderní dětské hřiště pro nejmenší děti s malým pískovištěm v prostorách u hasičské nádrže.

Zdravotní péče

V obci se žádné zařízení zdravotní a sociální péče nenachází. Nejbližším místem, kde je zdravotnické zařízení, domovy důchodců a mládeže a azylový dům, je město Holešov. Do obce pouze dojíždí 1x týdně lékařka. Pracovníci Charity Holešov pravidelně navštěvují pacienty přímo v jejich domech.

V dohledné době se neplánuje v obci investice do některého z podobných zařízení zdravotnické a sociální péče.

Kultura

Z kulturních zařízení je v obci pouze veřejná knihovna sídlící na obecním úřadě. Tato je využívána především dětmi ze ZŠ. Jiné kulturní zařízení se v obci nenachází. Pro kulturní využití musí obyvatelé obce jezdit do Holešova, případně do další nejbližších měst jako je Kroměříž nebo Zlín. MKS Holešov zajišťuje kulturní akce a provoz kina Svět, DRIVE CLUB, městskou knihovnu, židovskou synagogu, muzeum, galerii, Městské informační centrum a Holešovský zámek a zámeckou zahradu.

Maloobchod

V obci se nachází dvě prodejny se základními potravinami a drobným zbožím denní potřeby. Jedná se o obchody místního významu, které využívají především obyvatelé k drobným nákupům. Podíl na tom má především vyšší ceny za zboží a neustále se zvyšující konkurence hypermarketů a supermarketů v Holešově. Provoz místních prodejen je spíše problematický.

V budově horního obchodu se nachází i nová pěstitelská pálenice vybavená moderní technologií destilace kvasu.

Ubytování, stravování a pohostinství

Pro pohostinské účely slouží hospoda U Páralů, která se nachází u hlavní silnice v centru obce. Jedná se o klasickou hospodu s velkou zahradou a betonovým tanečním kolem, kde lze dostat veškeré občerstvení, ale stravování pouze v omezené nabídce studené kuchyně.

Restaurace se v obci nachází pouze jedna. A to restaurace U Miloša. Jedná se o klasické restaurační zařízení, kde kromě denního menu nabízí stravování dle jídelního lístku po celý den. V restauraci je možnost oddělení salonku, proto lze v těchto prostorách pořádat soukromé oslavy a setkání. Pořádají se zde v zimě i zábavy, besedy, různá vystoupení dětí a promítání, ale pro tyto účely jsou prostory sálu nedostačující.

Ubytovací zařízení dosud obec žádné nenabízí. Problém s ubytováním turistů je i v nejbližších obcích včetně Holešova. Návštěvníci okresu a turisté mají k dispozici nejbližší ubytovací zařízení ve Zlíně, v Kroměříži nebo na Rusavě (cca 10 km) od Holešova. V tomto spatřuje zastupitelstvo obce Přílepy taktéž velký potenciál.

4.3.2 Spolky a organizace

V obci působí několik spolků a organizací.

Tělocvičná jednota TJ Sokol Přílepy

Přílepská sokolská organizace zajišťuje především provozování sportovních kroužků pro děti i dospělé. Patří mezi ně volejbal, který je v současnosti nejoblíbenějším sportem v obci, stolní tenis, jóga a tenis (ten je provozován individuálně dle provozu tenisového kurtu). V rámci těchto sportů (kromě jógy) pořádá organizace několikrát za rok turnaje i za účasti družstev z okolních obcí.

Jednou ročně TJ Sokol Přílepy organizuje i tradiční Kateřinskou zábavu, která se konává v restauraci U Miloša.

Sbor dobrovolných hasičů Přílepy

SDH má v obci dlouhou tradici. Byl založen v roce 1949. Organizace se snaží v obci udržovat různé tradice. Mezi nejoblíbenější patří únorové Vodění medvěda. Dále sbor organizuje zájezdy do různých míst ČR, především na jižní Moravu, a v zimě také pochody konané na počest některých bývalých členů SDH.

Přes léto se hasiči účastní spousty závodů a soutěží v požárních útocích. Taktéž jsou organizátory jedné soutěže O pohár starosty obce Přílepy, která se koná v letních měsících v prostorách zámeckého parku. Na tuto soutěž potom navazuje taneční zábava, jejímiž organizátory jsou také dobrovolní hasiči.

SDH dostala přidělenou jednu budovu od obce (bývalou zastávku), která slouží nejen jako klubovna, ale taktéž se v ní mohou pořádat menší soukromé rodinné oslavy.

Český zahrádkářský svaz Přílepy

V obci působí ČZS již spoustu let. V současnosti sdružuje tento svaz 58 členů. Jejich činnost již ale není tak výrazná, jako v dřívějších dobách. Svaz vlastní v Přílepech jeden dům, který je upraven pro potřeby všech pěstitelů, nejenom zahrádkářů. V domě je možnost vaření povidel nebo sušení a moštování ovoce.

ČZS Přílepy organizuje málo akcí pro občany. Jednou z nich je Koštování slivovice, které probíhá v hostinci U Páralů.

Myslivecké sdružení Horní Roveň Přílepy

Patří k největším spolkům v obci. Stará se především o lesní zvěř, zajišťuje pro ni krmení, kterou v zimních měsících roznáší do jednotlivých krmelců. Sdružení organizuje hony a nornické zkoušky malých psů – což je určeno vesměs pouze pro členy.

Spolek vlastní chatu na okraji Přílep, která ovšem slouží i široké veřejnosti pro pořádání různých oslav a večírků. Pro občany sdružení jednou ročně na podzim organizuje i střelecké závody a v zimě Myslivecký ples, který se koná buď v kulturním domě ve Fryštáku, nebo v nově rekonstruovaném zámku v Holešově.

Kulturní spolek – sdružení rodičů dětí ZŠ

Spolek je nejmladší z organizací působících v obci Přílepy. Ale je také neaktivnější. Sdružení nemá oficiální členskou základnu, ale podílí se (nebo sama pořádá) největší množství akcí pro obyvatele obce – především pro děti. Mezi tyto akce patří Pálení čarodějnic, Dětský den, Dětské šibřinky, atd. Akce jsou pořádány na několika místech: buď v tělocvičně ZŠ, nebo v parku u zámku případně v zahradě a na tanečním kole hostince U Páralů.

V obci jsou pořádány i zábavy jiných organizátorů, např. Přílepské békal, nebo posezení s důchodci (zajišťuje obecní úřad). Tyto akce se konávají v areálu zámeckého parku, resp. v sálku restaurace U Miloša.

4.4 Budoucnost (záměr obce)

Obecní zastupitelstvo zpracovalo projekt na zlepšení celkově nedostatečného občanského vybavení obce v přímé návaznosti na potřeby celého mikroregionu Holešovsko.

Cílem projektu je vybudovat multifunkční zařízení, které bude svým rozsahem a strukturou sloužit jak potřebám obce a jejich obyvatel, tak potřebám mikroregionu a jeho návštěvníkům. Vznikem víceúčelového sportoviště bude přispěno ke vzniku sportovních oddílů a kroužků, rozšíření možností školní výuky tělesné výchovy a sportovních kroužků. Díky společenské místnosti v rekonstruované zámecké budově se rozšíří možnost vyžití bez ohledu na roční období či nepřízeň počasí. Dalším využitím vzniklého areálu mohou být dětské pobyty, školy v přírodě, soustředění sportovců, apod. [10]

Středisko zahrnuje sportovní areál, ve kterém bude fotbalové hřiště a atletická dráha, 2 tenisové kurty, víceúčelové hřiště pro míčové hry, volná hrací plocha a budova se zázemím (klubovna, šatny, umývárny, sklad). Bude zde i kuželna s jednou hrací dráhou. Ve středisku bude prostor pro pasivní odpočinek v areálu zámeckého parku, dětské hřiště s pískovištěm, amfiteátr pro konání kulturně společenských akcí s tanečním parketem, altánem pro účinkující, hygienickým zázemím a se stánkem pro podávání občerstvení a prostorem pro posezení a grilování se 150 místy. [10]

Pro rozšíření využívání těchto funkčních a atraktivních kapacit řeší projekt vybudování ubytovny o počtu 45 lůžek se zázemím pro dlouhodobější pobyt návštěvníků a turistů. K realizaci projektu chce využít v současnosti prázdný areál zámku skládající se z parku o rozloze 1 ha a 2 budov. Jejich rekonstrukcí a přestavbou vzniknou ubytovací kapacity se společenskou místností o kapacitě 200 míst, dvěma jednacími salónky a třemi kanceláři. Tyto prostory bude možnost využít jako školící zařízení. Dále se zde bude nacházet místnost pro přípravu občerstvení (vývařovna je součástí místní základní školy) a prostory pro technické zázemí (jako sklady a garáž). Realizací projektu dojde zároveň k využití a zhodnocení chátrajícího objektu a přilehlých prostor zámku Přílepy, kulturní památky. [10]

5 STRATEGICKÉ ANALÝZY

5.1 Analýza vnějšího okolí zámku a obce

Pro potřebu znalosti externího prostředí podniku je běžně používaná analýza PEST, která sleduje a identifikuje změny a trendy v jeho okolí. Samotný podnik ale tyto skutečnosti ovlivňovat nemůže, musí s nimi ale počítat při rozvoji a plánování. PEST analýza sleduje čtyři druhy faktorů: Politické a legislativní (P), Ekonomické (E), Sociální a kulturní (S) a Technicko-technologické (T).

5.1.1 Politické a legislativní faktory

Pro rozhodování o založení podniku, resp. o zahájení podnikatelské činnosti a provozování podnikání, je velmi důležitý postoj státu. Obec, jako podnikatelský subjekt a budoucí provozovatel střediska, se musí řídit spoustou vyhlášek, nařízení a zákonů. Tyto právní předpisy regulují potom činnost podniku na trhu. Právní předpisy upravující vztahy mezi subjekty obsahuje např.:

- zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník
- zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon.

Vzhledem k tomu, že chce být obec sama provozovatelem, musí respektovat i

- zákon č. 128/2000 Sb., Obecní zřízení

nebo může založit obchodní společnost nebo být společníkem s jinými osobami v obchodní společnosti.

Významná role politického vlivu státu se ukazuje i při jeho snaze o podporu podnikání. V oblasti malého a středního podnikání jde především o operační program Podnikání a inovace (OPPI) 2007-2013 konkrétní program podpory ROZVOJ, jehož cílem je zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků prostřednictvím podpory zavádění progresivních technologií. Financováno z fondů EU.

Malé a střední podnikání podporuje i stát ze státního rozpočtu.

Výhodou těchto programů je možnost realizace finančně velmi náročných projektů, které by si podniky bez podpory nemohly dovolit.

Úspěch obce při podnikání tedy závisí na respektování všech zákonů, norem a vyhlášek a na využití podpory podnikání z výše uvedeného operačního programu.

V letošním roce 2010 se ukazují jako velmi důležité i politické faktory, protože tento rok je rokem volebním. Na konci května se konají volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, což může ovlivnit vývoj projektu obce dle toho, které politické uskupení ve volbách zvítězí. Ale jako důležitější pro projekt se jeví volby do zastupitelstev obcí, které se budou konat v září nebo říjnu roku 2010. Jejich výsledky totiž mohou, na základě změny zastupitelstva a nových priorit, projekt značně ohrozit.

Ekologické faktory. Z politických vlivů na podnik nelze vymanit ani vlivy ekologické. V dnešní době je důležitá ekologie a ochrana životního prostředí, proto jsou stanoveny striktní normy v oblasti znečišťování ovzduší a vody, a jsou stále hledány nové alternativní zdroje energie šetrnější k životnímu prostředí. Na to je třeba brát také ohled při investicích do nových projektů.

5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a jejich nejpřesnější vyjádření je popsáno pomocí makroekonomických ukazatelů. Tyto ukazatele mají podstatný vliv při rozvoji a zakládání podniku. Nejdůležitějšími ukazateli pro projekt obce jsou HDP, míra inflace, vývoj úrokových sazeb a spotřeba domácností.

HDP - Hrubý domácí produkt je klíčový ukazatel vývoje ekonomiky. Představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržních i netržních). Aby byl vyloučen vliv změn cen, je vyjádřen ve stálých cenách (průměrné ceny roku 2000). Růst (pokles) HDP charakterizuje, o kolik % reálně stoupl (klesl) hrubý domácí produkt ve sledovaném období proti stejnému období předcházejícího roku, a to po očištění o sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní. [18]

Hrubý domácí produkt v ČR sice od roku 2000 neustále rostl, přičemž nejvyšší reálný nárůst 6,8 % byl zaznamenán v roce 2006, ale vlivem celosvětové finanční krize na podzim roku 2008 už bylo patrné, že se ekonomika dostává do recese. V roce 2008 byl sice zazna-

menán ještě reálný nárůst HDP a to o 2,5 % oproti předchozímu roku, ale v roce 2009 podle nejaktuálnějších predikcí ministerstva financí bude HDP o -4,0 % nižší než v přecházejícím období. Na rok 2010 ekonomové sice už předpokládají nárůst, ale ne nijak výrazný. Přehled ekonomických údajů je v tabulce 1.

Pro projekt obce to znamená značné ohrožení, protože stát se snaží omezit veškeré výdaje, obzvláště potom takové, které nejsou akutní. Existuje i ohrožení ze strany obyvatelstva, neboť jeho kupní síla klesla a zvyšuje se jen velmi pomalu. Tento fakt by mohl ovlivnit poptávku po nabízených službách.

Inflace – *Inflace je obecně definována jako růst cenové hladiny. Charakterizuje míru znehodnocování měny za období jednoho roku. Míra inflace je měřena pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen.* [18]

Míra inflace po roce 2004, kdy Česká republika vstoupila do EU, byla mírně kolísavá. Pohybovala se v rozmezí od 1,9 % do 2,8 %. V roce 2008 činil nárůst opět vlivem krize 6,3 %! Což je hodně – kvůli její vysoké míře byli podnikatelé nuceni zdražovat. Z aktuálních předpovědí lze vyčíst, že se inflace bude nadále vyvíjet jen mírným nárůstem. Informace o přesných údajích jsou v tabulce 1.

Právě proto si obec jako provozovatel střediska musí hlídat výši inflace, a bude nucena přizpůsobovat ceny podle ní, aby se nestala prodělečným podnikem. Stejně tak bude mít míra inflace vliv při samotné výstavbě projektu, protože čím později se začne s realizací, tím více peněz to bude stát.

Spotřeba domácností – *Výdaje na spotřebu domácností zahrnují hodnotu výrobků a služeb užitých domácnostmi pro uspokojení individuálních potřeb, hrazených z důchodů domácností a pořízených nákupem, dary i formou naturální spotřeby. Nepatří sem však nákupy určené pro podnikatelskou činnost ani nákupy cenností.* [18]

Spotřeba domácností od roku 2000 značně kolísala, od nejlepšího roku 2006, kdy spotřeba dosáhla nejvyšší úrovně 5,2 %, její hodnota neustále klesá. A dle aktuální predikce ministerstva financí ještě klesat bude. V letošním roce by se měla dostat dokonce do minusových čísel na hodnotu -0,8 %. Více v tabulce 1.

Pro projekt tyto výhledy znamenají velké ohrožení, protože domácnosti se snaží utrácet stále méně (resp. snaží se šetřit), protože výhledy do budoucna pro domácnosti a vývoj ekonomiky jsou v současné době značně nejisté.

Úroková míra – Velikost úroku se obvykle vyjadřuje pomocí úrokové sazby, která je procentním vyjádřením zvýšení půjčené částky za určité časové období. [18]

V současné době jsou úrokové míry relativně vysoké a dle předpovědí na dva roky dopředu se ani o mnoho snižovat nebudou. Což není zrovna nejlepší pro nové investice. Proto je naprosto nezbytné úrokovou míru nadále sledovat a snažit se ji rychle využít v případě její změny na nižší hodnoty (až bude příznivější doba pro investování).

Tab. 1 Hlavní makroekonomické ukazatele [18 – vlastní zpracování]

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
		<i>aktuální predikce</i>					
Hrubý domácí produkt	mld. Kč	3 222,4	3 535,5	3 689,0			
Hrubý domácí produkt	%, r/r, reálně	6,8	6,1	2,5	-4,0	1,3	2,6
Spotřeba domácností	%, r/r, reálně	5,2	5,0	3,6	1,4	-0,8	2,0
Průměrná míra inflace	%, r/r, prům.	2,5	2,8	6,3	1,0	2,0	1,8
Dlouhod. úrokové sazby	% p.a.	3,8	4,3	4,6	4,7	3,8	4,0

5.1.3 Sociální, kulturní a demografické faktory

V dlouhodobém výhledu se ukazuje, že sociální a demografické faktory budou mít velký podíl na úspěchu a konkurenceschopnosti nového střediska. Je proto důležité sledovat faktory jako např. **vývoj počtu obyvatel v obci**. Viz. tabulka 2.

Tab. 2 Vývoj počtu obyvatel v obci

Přílepy [15 – vlastní zpracování]

Rok	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.	Celk. přírůstek
1999	849	836	-13
2000	836	845	9
2001	838	843	5
2002	843	839	-4
2003	839	836	-3
2004	836	843	7
2005	843	862	19
2006	862	867	5
2007	867	872	5
2008	872	897	25
2009	897	920	23

Podle neustále se zvyšujících uvedených hodnot je zřejmé, že Přílepy se v posledních letech stávají velmi atraktivním místem k bydlení. V následující tabulce je uvedený přírůstek obyvatel v okolních obcích, které jsou nejbližšími sousedy Přílep. Všechny tyto obce patří do mikroregionu Holešov.

Tab. 3 Vývoj počtu obyvatel v okolních obcích [15 – vlastní zpracování]

Rok	Holešov	Horní Lapač	Martinice
1999	12 604	231	668
2000	12 579	233	662
2001	12 418	242	663
2002	12 375	244	667
2003	12 384	249	658
2004	12 394	252	659
2005	12 332	248	665
2006	12 271	254	668
2007	12 248	258	678
2008	12 243	261	707

Z uvedeného přehledu lze vyčíst tendenci ke stěhování obyvatel z města Holešova do menších obcí (počet obyvatel v Holešově se neustále snižuje, naopak v okolních obcích jsou zaznamenávány přírůstky – a to obzvláště od roku 2005).

Je to dáno zřejmě postupnou **změnou životního stylu a životní úrovně obyvatelstva**. To jsou další dva faktory, na kterých závisí úspěšnost (resp. konkurenceschopnost a výdělečnost) plánovaného střediska.

Lidé tráví v zaměstnání čím dál více času, a to z několika důvodů. Jednak jsou na ně kladeny čím dál vyšší požadavky od zaměstnavatelů, tak se je snaží v rámci přesčasových hodin splnit (a to obzvláště nyní v době krize, kdy je těžké si najít novou práci). Dalším důvodem pak může být zvyšující se počet časově náročných zaměstnání, převážně těch, kde je nezbytné hodně cestovat (souvisí to také s usnadněním obchodování se zahraničními podniky). V neposlední řadě se na delší době strávené v zaměstnání podepisuje i množství vydělaných peněz. Lidé se snaží vydělávat peněz stále více, proto mají méně času na jejich utrácení a **volný čas** (další faktor), který jim zůstane, se snaží maximálně využít – nejčastě-

ji formou relaxace. Se zvyšující se úrovní obyvatelstva se zvyšuje i touha vypadat lépe a žít zdravěji a kvalitněji. Ne nedůležitým faktorem je také **stárnutí populace**.

V uvedených faktorech lze spatřovat příležitosti (ale stejně tak i hrozby) pro obec. Měla by sledovat potřeby a touhy obyvatelstva, jejich systém hodnot a změnu postojů, a podle toho přizpůsobit nabídku poskytovaných služeb v rámci plánovaného střediska rekreace a volnočasových aktivit.

5.1.4 Technologické a technické faktory

Mohlo by se zdát, že pro potřeby vybudování a provozu střediska, které nabízí služby, není nutné sledovat technologické a technické faktory v obecném okolí podniku. Není tomu tak. V rámci služeb, které chce obec ve středisku také provozovat (jako je např. sál pro pořádání workshopů a školení), musí sledovat i nové techniky, které se budou vyskytovat na trhu. Obec, pokud chce být konkurenceschopná i v této oblasti, musí brát v úvahu vysoké nároky organizátorů a účastníků seminářů na techniku a vybavení školící místnosti. Stejně tak by měla mít na zřeteli požadavky budoucích ubytovaných hostů na dnes již běžné bezdrátové připojení na internet, nebo technické vybavení společenské místnosti pro možnost sledování televize nebo třeba přenosů sportovních utkání.

5.2 Analýza konkurenčního okolí střediska

Odvětví tvoří souhrn jednotek stejnorodé nabídky, která je definována stejnou činností. Obec by měla brát v úvahu následující faktory, které budou ovlivňovat působení střediska na trhu. Díky pochopení konkurence, která je významnou součástí oborového okolí střediska, může obec nalézt takovou pozici umístění, kde se může nejlépe bránit těmto silám, nebo je naopak využít plně ve svůj prospěch.

5.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Přímých konkurentů v okolí (a to především v nejbližších obcích Holešov a Martinice) nabízejících stejné služby jako plánované středisko je poměrně hodně – viz. výčet dále. Tato konkurence se liší především rozsahem nabízených služeb.

Ve sportovní oblasti v Holešově to jsou:

- 3 fotbalová hřiště – ve Všetulích, stadion Míru a na Střelnici (z toho posledně jmenované je nedávno kompletně zrekonstruované a doplněné o zázemí pro hráče – šatny, umývárna, klubovna – zrekonstruována byla i tribuna pro diváky)
- 2 zcela nová multifunkční hřiště s umělým povrchem na Zlínské ulici patří TJ Orel, využívané především pro tenis, volejbal a nohejbal (malé zázemí pro sportovce, omezený přístup pro veřejnost)
- 2 asfaltová hřiště – u 1. ZŠ a v Americkém parku - využívané především žáky škol (bez zázemí, omezený přístup pro veřejnost)
- 2 tenisové kurty na Střelnici (včetně kompletního zázemí)
- 3 moderní dětská hřiště s pískovišti – na Tyršově a Havlíčkově ulici a v lokalitě U Letiště. [16]

V Martinicích:

- travnaté hřiště (bez zázemí pro sportovce)
- tenisový kurt (bez zázemí pro sportovce)
- víceúčelová asfaltová plocha (bez zázemí).

V Přílepích:

- multifunkční hřiště s umělým povrchem pod školou (bez zázemí)
- asfaltové hřiště pod školou (bez zázemí)
- dětské hřiště s pískovištěm u hasičské nádrže.

Ubytování v oblasti v Holešově nabízí:

- Restaurace Cukrovar s. r. o. (3 pokoje, 1 apartmán – celkem 7 lůžek – každý pokoj má vlastní kuchyňku, sociální zařízení a TV/Sat s připojením na internet zdarma)
- Penzion Hana (7 pokojů – celkem 16 lůžek – každý pokoj má vlastní sociální zařízení a TV)
- Penzion Alen (6 pokojů – celkem 17 lůžek – každý pokoj má vlastní sociální zařízení a TV/Sat)
- Ubytovna PST Trade, a. s. (slouží pro dělníky a sociálně slabší občany).

Ubytovací služby nabízí i následující obce v okolí: Brusné (1 penzion), Bystřice pod Hostýnem (2 hotely, 2 penziony, 1 chata), Chvalčov (1 hotel, 1 penzion), Tesák (1 chata), Troják (1 chata), Rusava (3 hotely, 1 kemp, 2 penziony), Rajnochovice (4 hotely, 2 penziony), Hulín (1 hotel, 1 motel), Kroměříž (4 hotely, 11 penzionů), Kostelany (1 hotel), Chropyně (1 hotel), Zlín (6 hotelů, 1 interhotel). Nejbližší ubytování v těchto obcích je ale vzdáleno cca 10 km od Přílep.

Školící místnost a zařízení má každá větší firma v areálu svého podniku. Konkurentem v této oblasti se ukazuje i nákladně rekonstruovaný zámek v Holešově, který má prostory pro organizování velkých akcí. Nachází se zde 6 menších salónek s kapacitou do 100 osob dle uspořádání a velký společenský sál s kapacitou až pro 600 osob, kde se pořádají mimo jiné i plesy nebo kongresy. Prostory jsou nabízeny i pro firmy při pořádání různých seminářů, školení nebo večírků.

Podle výčtu jednotlivých konkurenčních služeb je zřetelné, že konkurence v odvětví je vysoká především ve sportovní oblasti.

Komplexní zařízení nabízející všechny služby dohromady ale v nejbližším okolí obce ani v rámci regionu doposud není.

5.2.2 Hrozba vstupu do odvětví

Lokální trh v oblasti některých nabízených služeb (jako je ubytování turistů, zázemí pro sportovní soustředění klubů nebo ozdravné pobyty, či školy v přírodě) ještě není zcela nasycen. Proto je reálné se obávat vstupu nových konkurentů na trh. Vstupní bariéry jako vysoké náklady na pořízení a provoz, nejistota úspěchu nutí potencionální konkurenty velmi zvažovat svůj vstup do odvětví. Pro nově vstupující je také velmi důležité vědět, jak bude reagovat na jeho vstup do odvětví současná konkurence. Zda se bude snažit bránit své pozice snížením cen, zvýšenou komunikační aktivitou nebo rozšiřováním nabídky svých služeb.

Pro středisko není hrozba vstupu konkurentů na trh extrémně vysoká, ale určité nebezpečí představuje.

5.2.3 Hrozba substitutů

V oblasti některých nabízených služeb je hrozba substitutu relativně vysoká. Zákazník si místo běhu na atletické dráze může jít zaplavat do krytého nebo nekrytého bazénu, místo kuželný může využít bowling nebo místo návštěvy kulturně společenské akce v amfiteátru může zvolit zábavu návštěvou diskotéky nebo doma u televize. Záleží taktéž na výši nákladů na přechod zákazníků k jiné aktivitě (na změnu jeho preferencí). Místní obyvatelé budou spíše využívat možností nového střediska, ale bude složitější přilákat zákazníky, kteří se budou muset do Přílepu dopravit.

V rámci další nabízené služby - ubytování – tak vysoká hrozba substitutu není.

Obec musí velmi pozorně sledovat všechny hrozby této konkurenční síly a pružně reagovat na jakékoliv změny preferencí zákazníků. V rámci služeb také velmi záleží na ceně a nabídce.

5.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Podle budoucí nabídky služeb není středisko nějak ohroženo velkou vyjednávací silou zákazníků. A to vzhledem k tomu, že bude situováno pro velký počet malých (jednotlivých) spotřebitelů, čili nemělo by být existenčně závislé na dvou nebo třech velkých zákaznících. Nevýhodou v odvětví, z pohledu udržitelnosti zákazníka, jsou relativně nízké náklady na změnu dodavatele.

5.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je pro potřeby střediska velmi nízká, téměř mizivá. Protože dodavatelů surovin (jako je potravinové zboží do bufetu) je velké množství a dodavatele lze téměř bez nákladů změnit. Jedinou hrozbou pro středisko mohou být dodavatelé energií.

Z analýzy všech pěti konkurenčních sil je zřejmé, že největším ohrožením jsou pro středisko konkurenční rivalita v odvětví a hrozba substitutu.

Střední ohrožení potom přichází od potenciaálních nově vstupujících konkurentů. A dle provedené analýzy téměř mizivě působí vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů.

5.3 SWOT analýza

Souhrnným ukazatel budoucího stavu střediska je SWOT analýza. Ta umožní identifikaci stavu a trendů ve vývoji vnitřního (silných a slabých stránek) a vnějšího (potencionálních příležitostí a hrozeb) prostředí.

5.3.1 Silné a slabé stránky střediska

Nejprve je nutné si definovat silné a slabé stránky střediska.

Tab. 4 Silné a slabé stránky střediska [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
A. Poloha střediska	J. Kulturní zařízení v obci
B. Kvalita životního prostředí	K. Nevybudovaná značka
C. Napojení na turistické trasy	L. Chybějící cyklostezka
D. Dopravní dostupnost	M. Nedůvěra obyvatel
E. Velikost ubytovacího zařízení	N. Nedostatečný sortiment v maloobchodech
F. Zcela nové zařízení	
G. Multifunkční středisko	
H. Vývařovna v obci	
I. Růst počtu obyvatel v obci	

Poloha střediska – je velmi výhodná pro turistiku v krásném prostředí na úpatí Hostýnských vrchů v blízkosti lesa. Atraktivní prostředí.

Dopravní dostupnost – středisko leží v blízkosti hlavní cesty Holešov – Fryšták. Dostupnost autobusovými linkami.

Velikost ubytovacího zařízení – nikde v okolních obcích ani celém mikroregionu není nabízeno takové množství ubytovacích kapacit (45 lůžek). Výhodné pro organizovaná školení nebo rekreační pobyty a autobusové zájezdy.

Vývařovna v obci – v budově ZŠ Přílepy. Odpadá řešení problému s kuchyní.

Nevybudovaná značka – z důvodu zařizování úplně nového provozu.

Nedůvěra obyvatel – obyvatelé málo věří tomu, že by středisko mohlo v dohledné době fungovat a že bude jeho provoz konkurenceschopný a výtěžný.

Pro zpracování analýzy je třeba zjistit váhy jednotlivých faktorů vzájemným porovnáním dle důležitosti: 1 – důležitější než a 0 – méně důležité než.

Tab. 5 Hodnocení silných a slabých stránek střediska [vlastní zpracování]

Silné stránky	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Suma	Váhy	
A		1	1	1	0	1	0	1	1						6	0,13	
B	0		0	0	1	0	0	1	1						3	0,07	
C	0	1		1	1	0	0	1	1						5	0,11	
D	0	1	0		1	0	0	1	1						4	0,09	
E	1	0	0	0		1	0	1	1						4	0,09	
F	0	1	1	1	0		0	0	1						4	0,09	
G	1	1	1	1	1	1		1	1						8	0,17	
H	0	0	0	0	0	1	0		1						2	0,04	
I	0	0	0	0	0	0	0	0							0	0,00	
Slabé stránky										J							
												0	0	0	1	1	0,02
										K	1		1	1	1	4	0,09
										L	1	0		1	1	3	0,07
										M	1	0	0		1	2	0,04
										N	0	0	0	0		0	0,00
Celkem															46	1,00	

Dále je potom jednotlivým faktorům přiřazeno subjektivní hodnocení na bodové škále 1 – 5, kdy znamená největší silnou nebo slabou stránku provozu střediska. Výsledek je pak násobek váhy a bodového ohodnocení faktoru.

Tab. 6 Kvantifikace silných a slabých stránek střediska [vlastní zpracování]

Faktory	Váhy	Body	Výsledek
Poloha střediska	0,13	5	0,65
Kvalita životního prostředí	0,07	3	0,21
Napojení na turistické trasy	0,11	5	0,55
Dopravní dostupnost	0,09	3	0,27
Velikost ubytovacího zařízení	0,09	4	0,36
Zcela nové zařízení	0,09	4	0,36
Multifunkční středisko	0,17	5	0,85
Vývažovna v obci	0,04	2	0,08
Růst počtu obyvatel v obci	0,00	1	0,00
Kulturní zařízení v obci	0,02	3	0,06
Nevybudovaná značka	0,09	5	0,45
Chybějící cyklostezka	0,07	4	0,28
Nedůvěra obyvatel	0,04	5	0,20
Nedostatečný sortiment v maloobchodech	0,00	1	0,00
Celkem	1,00		4,32

Podle tabulky 6 je nejsilnější silnou stránkou multifunkčnost střediska. Dalšími dvěma silnými stránkami je atraktivní poloha střediska a napojení na turistické trasy.

Na druhou stranu nejslabší stránkou, která dosáhla nejvyššího výsledku, je nevybudovaná značka (pověst) střediska, neboť se bude jednat o zcela nové zařízení.

5.3.2 Příležitosti a ohrožení střediska

Dále je nutné uvést příležitosti a ohrožení, které budou na středisko působit.

Tab. 7 Příležitosti a ohrožení při provozu střediska [vlastní zpracování]

Příležitosti	Hrozby
A. Změna životního stylu	F. Změna vlády - komunální volby
B. Průmyslová zóna v Holešově	G. Šetření domácností
C. Zařazení do turistických tras a průvodců	H. Malý zájem o služby
D. Kontakty s představiteli okolních obcí	I. Vysoká míra inflace
E. Vstup zahraničního kapitálu	J. Vysoké množství substitutů
	K. Vstup nové konkurence
	L. Nedostatek vedoucích nových kroužků
	M. Překážky památkového ústavu

Změna životního stylu – lidé se čím dál více snaží žít zdravěji, kvalitněji, aby se dožili vyššího věku, a také touží lépe vypadat.

Průmyslová zóna v Holešově – je připravená pro příchod firem a podniků, které by mohly při plném obsazení zóny nabídnout až 8 000 pracovních míst. Znamená to pro středisko velkou příležitost, protože v rámci migrace obyvatelstva za prací by se měl zvýšit počet obyvatel v regionu, což by znamenalo zvýšení počtu zájemců o nabízené služby.

Vstup zahraničního kapitálu – v případě neschopnosti obce řídit zařízení takového rozsahu, lze nabídnout středisko českým nebo zahraničním podnikatelům. Tím by obec přestala řešit provoz a měla by příjmy z daní tohoto podnikatele.

Změna vlády – komunální volby – se konají na podzim tohoto roku. Při změně zastupitelstva se mohou změnit záměry dalšího rozvoje obce, takže k vybudování střediska nemusí vůbec dojít.

Vysoké množství substitutů – nejen v nejbližších městech, obcích a celém mikroregionu, ale také v obci samotné.

Stejným způsobem zjišťování vah a přiřazování bodů, jako u silných a slabých stránek, jsou zpracovány i příležitosti a ohrožení při provozu střediska.

Tab. 8 Hodnocení příležitostí a hrozeb střediska [vlastní zpracování]

Příležitosti	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Suma	Váhy	
A		1	0	1	1									3	0,08	
B	0		0	0	1									1	0,03	
C	1	1		0	1									3	0,08	
D	0	1	1		1									3	0,08	
E	0	0	0	0										0	0,00	
Hrozby						F		0	0	1	0	1	0	0	2	0,05
						G	1		0	1	0	1	1	1	5	0,13
						H	1	1		1	1	1	1	1	7	0,18
						I	0	0	0		0	1	0	0	1	0,03
						J	1	1	0	1		1	1	1	6	0,16
						K	0	0	0	0	0		0	1	1	0,03
						L	1	0	0	1	0	1		1	4	0,11
						M	1	0	0	1	0	0	0		2	0,05
Celkem														38	1,00	

Tab. 9 Kvantifikace příležitostí a hrozeb střediska [vlastní zpracování]

Faktory	Váhy	Body	Výsledek
Změna životního stylu	0,08	4	0,32
Průmyslová zóna v Holešově	0,03	3	0,09
Zařazení do turistických tras a průvodců	0,08	4	0,32
Kontakty s představiteli okolních obcí	0,08	3	0,24
Vstup zahraničního kapitálu	0,00	2	0,00
Změna vlády - komunální volby	0,05	3	0,15
Šetření domácností	0,13	4	0,52
Malý zájem o služby	0,18	5	0,90
Vysoká míra inflace	0,03	3	0,09
Špatný management ve vedení střediska	0,16	5	0,80
Vstup nové konkurence	0,03	3	0,09
Nedostatek vedoucích nových kroužků	0,11	2	0,22
Překážky památkového ústavu	0,05	2	0,10
Celkem	1,00		3,84

Tabulka 9 jednoznačně ukazuje největší příležitosti a hrozby při provozování střediska. Jako jedna z největších příležitostí se ukazuje změna životního stylu obyvatelstva a propagace střediska formou zařazení do turistických tras a průvodců. Další větší příležitostí jsou kontakty s představiteli okolních obcí. Přesto, že by se zdála jako velká příležitost průmyslová zóna v Holešově, tak nemá takovou váhu. Jedním z důvodů je i současná finanční krize, která výrazně zpomalila investice firem do nových provozoven a do rozšiřování svých společností. Obsazování průmyslové zóny je v současné době hodně zpomalené a nejisté.

Naopak největším ohrožením pro provoz střediska se zdá být malý zájem o služby a vysoké množství možných substitutů.

5.4 Zhodnocení analytické části

Zastupitelstvo obce Přílepy se snaží využít své pozemky pro zlepšení občanského vybavení, aby atraktivně tuto oblast nejen obyvatelům obce, ale i turistům a zájemcům z řad organizací (sportovních, školních nebo firemních). Proto chce vybudovat multifunkční středisko se sportovním areálem a ubytovacími službami. Druhým důvodem plánované výstavby je také zhodnocení a záchrana zámku, který je největší kulturní památkou nacházející se v obci.

Při budování a provozování střediska by měla obec přihlídnout k výsledkům provedených analýz. Podle nich se ukazuje, že obstát v konkurenci jiných sportovních areálů v oblasti bude těžké. Ale vytvoření ubytovacích prostor s takovými kapacitami, jaké má obec v plánu, se ukazuje být jako dobrý investiční záměr, který má šanci splnit účel, pro který je budován.

Aby bylo středisko výdělečné, měla by se obec zaměřit na eliminaci ohrožení a odstranění nebo alespoň zlepšení svých slabých stránek. Největším problémem se ukazuje nevybudovaná značka a pověst. Protože se bude jednat o zcela nové zařízení, bude nutné si teprve vybudovat pozici na trhu. K tomu je ale potřeba i podpora obyvatelstva. Tady by měla obec asi začít, aby zlomila nedůvěru obyvatel a probudila v lidech zájem o využívání služeb ve středisku. Neměla by proto podcenit výběr kvalifikovaného personálu a především vedení podniku, protože převážně na nich bude záležet, jakou pověst si zařízení získá.

Velké ohrožení projektu také plyne, kromě široké konkurence, i z relativně velkého množství možných substitutů. Proto by měla obec věnovat velkou pozornost zařizování a vybavení střediska, aby dokázala nabídnout lepší a kvalitnější služby, než současná konkurence a přinutila tím zákazníka k opětovné návštěvě.

V současné době to bude ale ještě těžší, protože vlivem finanční krize spousta domácností šetří a snižuje svou spotřebu omezováním výdajů na nejpotřebnější věci.

Projektová část diplomové práce bude zaměřena na navrhnutí vybavení střediska.

6 IDEOVÝ PROJEKT ZAJIŠTĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI STŘEDISKA

6.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu bude navrhnout vybavení multifunkčního společenského střediska tak, aby nabídlo více, než současná konkurence. Přitom bude taktéž důležité nalézt co nejvíce komparativních výhod, a pokusit se je maximálně využít.

Dalším pozitivním dopadem zbudování střediska bude využití historické památky obce (její záchrana před zchátráním), zvýšení občanské vybavenosti obce a doplnění regionu o chybějící ubytovací kapacity – tím se také zvýší turistický ruch v celé oblasti.

6.2 Předmět projektu

Předmětem projektu je vybavení sportovního areálu, zámeckých budov sloužících k ubytování a společenského setkávání a venkovního amfiteátru.

6.2.1 Vybavení sportovního areálu

Podle hrubých návrhů, které si nechala obec zpracovat od projektanta dle požadavků zastupitelstva, by měl sportovní areál obsahovat: fotbalové hřiště se 400 m dlouhou atletickou dráhou, dva tenisové kurty, jedno hřiště pro plážový volejbal, jedno víceúčelové hřiště pro míčové hry, volnou hrací plochu, kuželnu s jednou hrací dráhou a dětské hřiště s pískovištěm. Dále budovu se zázemím, kde by se měly nacházet šatny, umývárny, klubovna a sklad a stánek pro podávání občerstvení.

Fotbalové hřiště s atletickou dráhou – vzhledem k využití vesměs pro laickou veřejnost a pro dětské kroužky není nutné zařizovat na hřišti vyhřívaný trávník. Přesto by měl být travní porost kvalitně založený a hlavně udržovaný. Pro výuku tělesné výchovy školní mládeže by bylo vhodné doplnit prostory i o doskočiště pro skok daleký a vrhačský kruh pro vrh koulí. Podle budoucího zájmu sportovců by mělo být možné doplnit i překážky pro běh a jiné doplňkové předměty. (Důležitým prvkem může být i tribuna – případně jiná forma posezení pro diváky, kteří přijdou sledovat fotbalová utkání nebo výkony svých dětí s kapacitou pro cca 200 osob.)

Tenisové kurty a víceúčelové hřiště – v obci se již jedno multifunkční hřiště s umělým povrchem nachází, proto je vhodným doplněním vybavit zmiňovaná hřiště antukou, případně trávou. V případě antuky je samozřejmostí vybavení na údržbu hřiště.

Hřiště pro plážový volejbal – v tomto případě nelze použít jiný povrch než písek s umělými ohradníky - dlaždicemi. Pro snadnější údržbu i s plachtou na překrytí. Také nemůže chybět (u každého ze zmiňovaných hřišť) vyvýšený „posed“ pro rozhodčího.

Volná hrací plocha – není třeba nijak vybavovat jen udržovat dobře založený trávník případně doplnit o několik stromů, které budou poskytovat stín.

Dětské hřiště s pískovištěm – kromě klasických průlezek, houpaček, klouzaček, žebříků a laviček vyrobených z masivního dřeva a lan by, pro zvýšení atraktivity objektu, mohlo být hřiště doplněno o mobilní nebo napevno nainstalovanou venkovní trampolínu. Pískoviště bude s krytem – ochranou proti vniku zvířat. Z důvodu bezpečnosti bude na celé ploše hrací plochy pryžová dlažba.

Kuželna se 2 hracími dráhami – v projektu obce je sice plánována pouze jedna, ale vhodnější jsou dvě – kvůli možnostem soutěží více družstev. Aby byla kuželna atraktivní a hojně navštěvovaná, bylo by nutné ji doplnit o bar a zařídit ji jako hostinec. Bar bude mít kapacitu 50 osob a musí být vhodně koncipovaný tak, aby jej bylo možné částečně otevřít a obsluhovat zákazníky i vně budovy. Venku by mělo být posezení pro cca 150 osob. Provozní doba by pak byla upravena dle zájmu občanů a uživatelů areálu. U baru musí být i toalety, které mohou zároveň sloužit i pro návštěvníky areálu.

Vhodnou alternativou odpočinku a regenerace nejen pro ty, kteří přijdou do areálu sportovat, ale i pro veřejnost, je vybudovat vedle (nebo místo) kuželny infrasaunu (kombinace infra záření a finské sauny s prostorem pro 6 osob) se sprchami na ochlazení, odpočinkovou zónou s lehátky, samostatnou šatnou a jedním WC. Vybudování a provoz ochlazovacího bazénku místo sprch by bylo finančně velmi náročné, proto o tom nelze uvažovat.

Stánek pro podávání rychlého občerstvení a grilování – by měl být mobilním doplněním pro výše zmíněný bar v kuželně. Měl by to být klasický plátěný stánek na kovové konstrukci se stolem, elektrickým grilem na kuřata, stolním grilem se sklokeramickou deskou a fritézou. V provozu by byl dle potřeby, hlavně v případě organizování akcí s větším předpokládaným počtem sportovců a návštěvníků.

Vstupní budova se zázemím - zde se budou nacházet šatny, umývárny, sociální zařízení, klubovna a sklad. Samozřejmostí bude možnost zapůjčit si (možno i za poplatek) veškeré pomůcky, potřebné k provozování všech sportů na hřištích (jako např. fotbalové nebo volejbalové míče a tenisové rakety a míčky).

Klubovna by měla poskytovat dostatek prostoru a zázemí pro všechny spolky a kroužky, které se zde budou scházet. Plánována je pouze jedna místnost, ta by ale měla mít kapacitu cca pro 30 lidí. Kromě dlouhého stolu a židlí v ní může mít každý spolek nebo kroužek jednu skříňku s vitrínou, kde může prezentovat své výsledky, aktivity, atd.

Šatny s umývárnami budou dvě. Jedna pro muže, druhá pro ženy. V obou šatnách bude cca 30 skříněk, zrcadla a zásuvky pro možnost použití fénu. Sprchy budou přístupné pouze přes šatny. Toalety by měly být přístupné z chodby.

Pokud bude mít obec v plánu provozovat areál v omezeném provozu (cca 3 dny v týdnu) i přes zimu – což v případě sauny je logické, tak by v budově měla být jedna místnost vybavená jako posilovna alespoň základními přístroji (jedním kompletním posilovacím strojem pro 4 osoby, dvěma rotopedy a žebřinami). Místní mládež to uvítá, protože nebude muset dojíždět do posilovny v Holešově.

Celý sportovní areál bude vybaven městským mobiliářem, jako jsou odpadkové koše na tříděný odpad, lavičky, stojany na kola. U vstupní budovy bude i informační tabule, kde budou prezentovány aktuality v provozování areálu, informace o jednotlivých kroužcích a spolcích, případně výsledky závodů nebo utkání, která se budou na sportovištích odehrávat. V projektu je na volné ploše vedle areálu plánované i nehlídané parkoviště pro 35 aut, z toho 3 místa budou označena pro osoby ZTP a 11 míst vyčleněno pro ubytované hosty na zámku. Zbytek bude určen pro návštěvníky sportoviště. Na parkovišti jsou plánována i místa pro dva autobusy.

Areál bude nutné ohradit plotem a to především z toho důvodu, aby jej neznečišťovala potulující se zvířata a bylo možné zachytit odlétávající míče. Oplocení je také důležité kvůli údržbě, pojištění, bezpečnosti a kontrole osob nacházejících se na sportovištích. Stejně tak je důležitý i kamerový systém.

Do areálu bude mít přístup každý, kdo o to projeví zájem. Zdarma může využít dětské hřiště, posezení nebo volnou hrací plochu. Pronájem sportovišť se bude platit a objednávat na recepci v budově rekonstruovaného zámku. Obec, jako provozovatel, musí vydat nařízení,

ceníky a provozní řády, kterými se budou uživatelé objektu řídit. Nelze umožnit všem bezplatné sportování. Sice by se sportu věnovalo asi více obyvatel obce, ale nebylo by z čeho platit náklady na údržbu a provoz.

6.2.2 Vybavení zámeckých budov

Zámeckými budovami jsou myšleny hospodářské budovy a objekt samotného zámku. Dle vypracovaného projektu by hospodářské budovy měly být přestavěny na ubytovny s ubytovací kapacitou 45 lůžek, jídelna a místnost pro přípravu občerstvení. Bude se zde nacházet i technické zázemí jako sklady a garáž. V zámku je plánována společenská místnost o kapacitě 200 míst, 2 jednací salonky a 3 kanceláře. Kuchyně – vývařovna je součástí místní základní školy, která bude využívána pro zajištění stravy pro ubytované hosty.

Ubytovna – může být využívána jak školami (pro školy v přírodě), tak firmami (při několika denních workshopech nebo školeních popř. výjezdních poradách), sportovci a sportovními kluby (při sportovních soustředěních, kdy budou využívat i sportovního areálu) a v neposlední řadě i turisty nebo zákazníky cestovních kanceláří, kteří budou mít zájem lépe poznat zdejší kraj.

Budova bude zajišťovat ubytování pro 45 osob, z toho 4 osoby mohou využít dvou bezbariérových dvoulůžkových pokojů umístěných v přízemí budovy. Ostatní lůžka jsou umístěna v 21 pokojích nacházejících se v patře. 18 dvoulůžkových pokojů je navrženo umístit do formy buněk, ve které jsou vždy dva pokoje spojené společnou předsíňkou a sociálním zařízením přístupným z předsíňky. Zbývající 3 pokoje (dva dvoulůžkové a jeden jednolůžkový) jsou samostatné s vlastním sociálním zařízením. Všechny pokoje budou vybavené:

- samostatnými postelemi s matrací a lůžkovinami
- dvěma nočními stolky
- jedním společným stolem se dvěma polokřesílky a
- dvěma šatními skřínkami.

V každé „buňce“ bude v předsíňce:

- malá lednička
- na stěně velké zrcadlo a
- 2 odpadkové koše (jeden na komunální odpad, druhý na plasty).

V samostatných pokojích bude lednička i zrcadlo přímo na pokoji. V těchto 3 pokojích bude i zapojená televize. Sociální zařízení se bude skládat z odděleného WC a koupelny s umyvadlem, zrcadlem a sprchou.

V ložnicích budou na podlahách položeny koberce a předsíňky budou mít podlahu z praktických důvodů pokrytou linoleem nebo dlažbou. Sociální zařízení budou obložena keramickými obklady a dlažbou. Na oknech budou záclony a závěsy. I když je toto řešení náročnější na údržbu (oproti použití žaluzií), působí to útulněji a více se to hodí pro vybavení zámeckých budov.

Bezbariérové pokoje v přízemí budou zařízené stejně jako samostatné pokoje v patře jen s tou výjimkou, že budou v rozměrech vyhovujících předpisům pro manipulaci ve vozíčkovém křesle.

V přízemí bude umístěna i menší společenská místnost – jídelna – pro ubytované hosty. Zde bude nainstalovaná televize. Vedle jídelny bude místnost na přípravu jídel vybavená jídelními servisy, skleničkami a příbory. Vařit se zde ale nebude – jídla se zde budou pouze servírovat. Vaření obědů příp. večeří bude zajišťovat vývařovna v místní základní škole. Odtud se budou obědy dovážet. V případě, že se host nebude chtít stravovat v ubytovně, může využít místního restauračního zařízení „U Miloša“ vzdáleného cca 150 m od objektu ubytovny.

V celém objektu bude spuštěno Wifi připojení na internet.

V hospodářské budově jsou plánované i prostory pro technické zázemí: sklady, garáž se zahradním náradím a prádelna se sušárnou. V blízkosti objektu budou prostory pro kontejnery na tříděný a komunální odpad.

Dle návrhu zastupitelstva by měla být budova ubytovny spojená proskleným „tunelem“ s budovou zámku.

Zámek – je plánováno využívat především jako společenské (příp. školící) středisko nejen pro obyvatele obce a ubytované hosty, ale i pro širokou veřejnost.

Recepce – bude umístěna přímo proti vchodu do budovy. Zde bude i pokladna a klíče od pokojů na ubytovně a od hřišť ve sportovním areálu. Recepční (nebo provozní) bude vyřizovat veškeré objednávky na ubytování, využívání sportovního areálu, amfiteátru a ostatních společenských prostor v zámku. Celkově by měla recepce zastupovat i funkci tzv.

informačního centra. Prostor recepce bude vybaven dřevěným nábytkem s pultem. Z technického zázemí bude vybavení doplňovat telefon a počítač a malý trezor.

Společenská místnost – je plánována s kapacitou 200 míst. Měla by sloužit k mnoha účelům. Např. pro pořádání:

- různých druhů školení, seminářů, konferencí, firemních porad anebo firemních prezentací pro obchodní partnery
- firemních večírků
- společenských akcí obce nebo místních spolků jako jsou plesy, zábavy a karnevaly
- soukromých oslav jednotlivců jako svatby, jubilea anebo trachty
- dětských dnů nebo jiných akcí v případě nepříznivého počasí, kdy nebude možné akce pořádat jako obvykle venku
- jiných společenských událostí.

Díky širokým možnostem využití je nezbytné sál vhodně vybavit. Samozřejmostí jsou stoly a židle. Nezbytná je také dobrá audio-vizuální technika (jako plátno s projektorem připojeným k osobnímu počítači, reprobedny s mixážním pultem a mikrofonom, atd.). V rohu sálu bude umístěn menší bar vybavený pultem, skleničkami, kávovarem a výčepním zařízením se dvěma kohoutky. Na podlaze budou položeny parkety a místnost bude zútulněna lehkými závěsy a textilními doplňky ve stejných odstínech.

U sálu by také měla být místnost, která bude sloužit jako přípravná jídelna. Místnost bude vybavena veškerým jídelním servisem a příbory. Bude zde také myčka nádobí a dřez s odkládací plochou. V místnosti bude na podlaze kvůli snadnější údržbě použita keramická dlažba. Kuchyně v zámecké budově nebude. Pro vaření obědů bude využívána vývařovna v Základní škole. Každý pořadatel akce si může zajistit občerstvení sám anebo může využít služeb cateringových společností a objednat si vše „na klíč“.

Salonky – budou situovány v přízemí zámecké budovy. Jeden jednacím salónek bude pro max. 15 osob a bude vybaven kulatým stolem a křesílky, ve druhém bude obdélníkový stůl se židlemi a vejde se do něj až 50 osob. Ve větším salóneku bude také audio-vizuální technika skládající se z plátna, projektoru a počítače. V obou místnostech budou na podlahách položeny koberce a v oknech závěsy barevně sladěné s ostatním zařízením v místnostech.

Kanceláře – zastupitelstvo obce sice navrhlo umístit do přízemí 3 kanceláře, ale bylo by vhodnější zde umístit kanceláře pouze dvě (z toho jedna větší, ve které mohou být dva pracovní stoly a ostatní kancelářský nábytek pro 2 pracovní místa). Třetí místnost vedle recepcie, původně navržená jako kancelář, by byla otevřená a využita jako šatna pro návštěvníky akcí ve společenské místnosti. Ubytování hosté si budou svršky nosit až do předsínek svých pokojů.

V kancelářích budou na podlahách koberce a v šatně, na recepci a na chodbě dlažba.

Toalety – budou v obou patrech u schodiště.

V celém objektu bude použit pohodlný dřevěný nábytek se světlým polstrováním a textilními doplňky a vhodnou výzdobou. Na chodbě a u recepcie budou odpočinková křesílka. Přesto, že se jedná o historický objekt, tak celkové zařízení by mělo působit příjemným vzdušným svěžím dojmem, lákajícím k relaxaci. Nejpoužívanějším materiálem při zařizování bude dřevo a textil (i na stropěch budou přiznané ošetřené původní trámy).

6.2.3 Vybavení přírodního amfiteátru v zámeckém parku

Dle projektanta a návrhu obce by přírodní amfiteátr měl zahrnovat altán pro účinkující, taneční parket, hygienické zázemí a stánek pro podávání občerstvení. Celková plocha amfiteátru bude 350 m². Kapacita pro cca 400 osob. V amfiteátru by měly být uspořádávány společenské a kulturní akce.

Altán pro účinkující – bude konstruován téměř celý z přírodních materiálů tak, aby vhodným způsobem doplňoval park, ve kterém bude umístěn. Taktéž bude vybaven elektrickou přípojkou s dostatečným množstvím zásuvek a osvětlením, aby nabídl co nejvyšší komfort pro účinkující. Altán bude instalován napevno. Elektrický proud bude pouštěn jen při konání akcí.

Taneční parket – bude dřevěný, upevněný na kovové konstrukci, rozložitelný. Za tanečním parketem směrem k pódiu bude prostor pro lavičky a stoly. Vzhledem k využití amfiteátru pouze v letním období při společenských nebo kulturních příležitostech, budou všechny prvky mobilní, smontovatelné.

Stánek pro podávání občerstvení – vzhledem k přírodnímu zařízení celého amfiteátru bude stánek pro podávání občerstvení celý obložený dřevem. Stát však bude na betonové základové desce a bude částečně zděný. Ve stánku bude ještě jedna místnost, která bude sloužit

jako úschovna laviček, stolů a rozmontovaného pódia v době, kdy amfiteátr nebude využitý. Vše bude uzamykatelné.

Hygienické zázemí – bude řešeno formou suchých toalet přistavěných pouze při konání akcí. Návštěvníci akcí budou ale moci využít i zděných toalet umístěných v zámeckých budovách.

Všechny dřevěné prvky použité při budování altánu, tanečního parketu i stánku s občerstvením budou ošetřeny ochranným lazurovým nátěrem, který bude dle potřeby obnovován.

6.2.4 Komparativní výhody

Jsou to takové výhody, které konkurence nabídnout nemůže. Proto by se provozovatel objektu měl snažit těchto výhod co nejvíce využít k prosazení a udržení na trhu. Jeden ze způsobů využití může být dostatečná komunikace.

Všeobecně:

- poloha: blízkost přírody a čisté životní prostředí je přímo ideálním prostorem pro využití na školy v přírodě
- klid: obec leží mimo dálnici i hlavní silniční tahy na Zlín; k zámku patří i rozlehlý starý park, který přímo vybízí k relaxaci a odpočinku.

Ubytovací zařízení:

- kapacita: nikde v blízkém okolí (a celém mikroregionu) není ubytovací zařízení s takovými kapacitami, které by poskytlo ubytování pro celý autobus hostů v jednom objektu
- atraktivita: lákadlem pro hosty může být i samotný pojem „ubytování na zámku“
- v jednom objektu se společenskými prostory: sálem a přilehlým přírodním amfiteátre.

Společenské prostory zámku:

- velikost: v okolí se nenachází žádný podobně velký (s podobnou kapacitou) objekt, konkurence nabízí buď mnohem větší, nebo mnohem menší prostory pro pořádání společenských akcí
- dostupnost: pro místní obyvatele, kteří mohou dojít na akci i pěšky.

Přírodní amfiteátr:

- jedinečnost prostředí: pořádání akcí přímo v parku zámku – to se nikde v okolí nevyskytuje.

Sportovní areál:

- multifunkčnost: kde na jednom prostoru je několik hřišť pro různá sportovní odvětví
- blízkost ubytovacích prostor: které mohou využít sportovní kluby při pořádání sportovních soustředění.

6.3 Časový harmonogram projektu

Průběh výstavby střediska bude probíhat ve třech etapách. I. výstavba sportovního areálu, II. rekonstrukce zámeckých budov a III. revitalizace a vybavení parku, vybudování přírodního amfiteátru. Vybavování multifunkčního střediska bude probíhat v souvislosti se zmíněnými etapami výstavby celého komplexu. Přípravná fáze projektu bude probíhat před samotnou výstavbou jednotlivých etap, realizační fáze potom ke konci každé etapy. Přípravné fáze mohou probíhat na všechny tři etapy souběžně.

Délky a popisy činností v přípravných a realizačních částech projektu jsou uvedeny v následující tabulce 10. Doba trvání je uvedena ve dnech.

Tab. 10 Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]

Časový harmonogram projektu	Doba trvání ve dnech		
	Sportovní areál	Zámecké budovy	Amfiteátr
Přípravná část			
Vytvoření hrubých návrhů - designer	3	14	3
Výběr a schválení návrhu - zastupitelstvo	1	2	1
Rozpracování vybraného návrhu - designer	7	30	7
Celkem	11	46	11
Realizační část			
Vyhlášení výběrového řízení na dodavatele	30	30	30
Výběr vhodné firmy (dodavatele)	14	14	14
Dohodnutí platebních a dodacích podmínek	7	7	7
Uzavření smlouvy	1	1	1
Dodání a instalace vybavení	30	60	30
Převzetí odběratelem a zkušební provoz	7	14	7
Celkem	89	126	89

7 RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA

7.1 Nákladová analýza

V nákladové analýze nejsou zahrnuty náklady na samotnou rekonstrukci zámku a ostatních budov, na rekultivaci parku ani na výstavbu sportovního areálu. Projekt je zaměřen pouze na vybavení popsané v předchozí části projektu.

1. Náklady související s přípravnou částí projektu

Tab. 11 Náklady přípravné části [vlastní zpracování]

Přípravná část	Náklady v tis. Kč
Architektonické studie	320
Výběr vhodných dodavatelů	30
Celkem	350

Částka uvedená na výběr vhodných dodavatelů je odhadnutá a obsahuje náklady s vyhlášením výběrového řízení na výběr dodavatelů, a uzavření smluv o dílo. Náklady na architektonické studie jsou sečteny na všechny tři objekty dohromady.

2. Náklady související s vybavením sportovního areálu

Tab. 12 Náklady sportovního areálu [vlastní zpracování]

Popis činnosti	Náklady v tis. Kč
Dětské hřiště s pískovištěm a trampolínou	150
Vybavení kuželny (2 dráhy)	803,7
Zařízení infrasauny vč. odpočívadel	141,5
Mobilní občerstvovací stánek, posezení a vybavení baru	367,5
Vybavení vstupní budovy (klubovna, šatny)	215,3
Posilovna	181,6
Městský mobiliář a kamerový systém	134
Celkem	1 993,6

Do uvedených nákladů není zahrnuto sociální zařízení, jako sprchy a toalety, protože to je samozřejmou součástí každého objektu. V celkové ceně vybavení sportovního areálu není ani oplocení areálu, vybudování parkoviště a tribuna.

3. Náklady související s vybavením zámeckých budov

Tab. 13 Náklady společenského a ubytovacího zařízení [vlastní zpracování]

Popis činnosti	Náklady v tis. Kč
Vybavení ubytovny (pokoje, jídelna, technické prostory)	472
Zařízení recepce a šatny v budově zámku	72
Vybavení salonků a kanceláří	291
Vybavení společenské místnosti (audio-vizuální technika, židle, stoly, bar, vybavení místnosti pro přípravu jídla)	365
Celkem	1 200

Pro kalkulace byly použity ceny nábytku, který lze běžně koupit v kterémkoli specializovaném obchodě. Všechny výrobky byly vybírány v dostupné (nižší) cenové kategorii. Proto se kalkulovaná cena v tabulce může lišit, a to i celkem výrazně, od ceny při skutečné realizaci. V nákladech jsou zahrnuty pouze základní textilní dekorace – závěsy a záclony na všech oknech a ubrusy na stolech ve společenské místnosti a v saloncích.

4. Náklady související s vybavením přírodního amfiteátru v zámeckém parku

Tab. 14 Náklady amfiteátru [vlastní zpracování]

Popis činnosti	Náklady v tis. Kč
Výroba a instalace altánu pro účinkující a tanečního parketu	250
Nákup 33 stolů a 66 lavic (12 lidí/1 stůl)	230
Výstavba stánku pro občerstvení	200
Pronájem suchých toalet (4 ks/1 den)	8
Celkem	688

Náklady na výrobu a instalaci altánu pro účinkující a taneční parket byly odhadnuty, protože se bude jednat o výrobu na zakázku. Suché toalety lze i koupit (nemít je v nájmu), ale

vzhledem k ceně a servisu (údržba, vývoz odpadních vod) je pronájem i v delším časovém horizontu výhodnější.

5. Celkové náklady

Tab. 15 Celkové náklady [vlastní zpracování]

	Náklady v tis. Kč
Náklady na přípravnou část	350
Náklady na sportovní areál	1 993,6
Náklady na společenské a ubytovací prostory	1 200
Náklady na amfiteátr	688
Celkem	4 231,6

Všechny ceny jsou včetně DPH a není v nich zahrnutá doprava, montáž a instalace všech zařízení.

Celková cena přesahuje 4,23 mil. Kč.

7.1.1 Způsob financování

Vybavení bude financováno ze stejných zdrojů jako výstavba celého areálu, protože stavba i pořízení vybavení se bude čerpat z jednoho rozpočtu. Obec má na celý projekt podanou žádost o příspěvek ze strukturálních fondů EU z Regionálního operačního programu pro Střední Moravu. 85 % by měl být příspěvek z EU, 5 % ze státního rozpočtu (z toho 4 % ze Státního fondu životního prostředí) a 10 % vlastní spolufinancování z obecního rozpočtu.

7.2 Riziková analýza

Každý projekt je ohrožen možností vzniku rizik. Proto je nutné tato rizika předem definovat, analyzovat a vytvořit varianty jejich možného řešení. Důležité je také vědět, že pravděpodobnostní procento vzniku každé rizikové situace je jiné a má jiný dopad na projekt. Ale všechna rizika – i ta nejméně pravděpodobná – musí provozovatel střediska znát a být na ně náležitě připravený.

Možná rizika ideového projektu zpracovávaného v diplomové práci, jsou uvedena v tabulce. Ke každému riziku je přidána pravděpodobnost jeho vzniku a dopad na projekt.

U obou kritérií jsou uvedeny tři možnosti pravděpodobností: N – nízká, S – střední a V – vysoká.

Tab. 16 Riziková analýza [vlastní zpracování]

Možná rizika	Pravděpodobnost rizika			Dopad rizika		
	N	S	V	N	S	V
Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu		x				x
Nedosažení očekávané konkurenceschopnosti střediska	x				x	
Špatné využití nalezených komparativních výhod	x			x		
Nečekané legislativní změny	x				x	
Nesprávný odhad ziskovosti projektu		x				x
Nevyužívání střediska občany obce	x				x	
Nesouhlas památkového ústavu	x					x
Vstup nových, silných konkurentů na trh			x	x		

Analýza zřetelně ukazuje největší možná rizika, která by mohla realizace projektu přinést:

Riziko 1: Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu

Podle hodnoty dopadu nedostatku finančních prostředků pro realizaci projektu by se toto riziko mohlo stát tím největším. Tzn., že realizace projektu se vůbec nemusí uskutečnit. Pravděpodobnost tohoto rizika je také celkem vysoká (sice je v tabulce označeno S jako střední pravděpodobnost, ale tato 50 % pravděpodobnost je v tomto případě relativně vysoké číslo).

Opatření proti riziku 1

Aby k tomuto riziku nedošlo, musí být obec finančně dobře připravená na realizaci projektu. Mít schválené dotace z EU, příp. státní dotace, úvěr od banky – v případě, že si chybějící finance bude půjčovat, a mít dobře naplánovaný obecní rozpočet minimálně na 10 let dopředu, aby byla schopná půjčku splácet. Pokud si od banky půjčovat nebude, musí mít obec dostatek financí zajištěných z jiných zdrojů (např. obecní rozpočet, sponzorské dary nebo příspěvky od místních obyvatel obce).

Riziko 2: Nedosažení očekávané konkurenceschopnosti střediska

Pravděpodobnost, že k tomu dojde, je nízká, protože v projektu je plánované minimálně takové vybavení, jaké je i v konkurenčních objektech a svou multifunkčností a jinými komparativními výhodami svou konkurenci v mnohém překračuje. Středisko by konkurence schopné být mělo. Dopad rizika na projekt je střední.

Opatření proti riziku 2

Dobrá znalost konkurence je nejdůležitějším opatřením proti tomuto riziku.

Riziko 3: Špatné využití nalezených komparativních výhod

Ohrožení projektu je v tomto případě minimální a pravděpodobnost vzniku je velmi malá.

Opatření proti riziku 3

Vhodné začlenění nalezených výhod do propagačních materiálů.

Riziko 4: Nečekané legislativní změny

Pravděpodobnost rizika je velmi malá, přesto je rozumné s jeho vznikem počítat. Mohlo by totiž negativně ovlivnit průběh projektu – dopad na projekt je střední.

Opatření proti riziku 4

V podstatě žádné neexistuje. Jediná možnost je pozorně sledovat vývoj ekonomických údajů státu a vydávání nových zákonů.

Riziko 5: Nesprávný odhad ziskovosti projektu

Nesprávný odhad ziskovosti je závažné riziko, jehož vznik by způsobil značné problémy při provozu. Dopad vzniku se jeví obzvláště vysoký v případě, že malé příjmy by nebyly schopné pokrýt ani provozní náklady střediska. Bylo by potom nutné provoz uzavřít nebo ho dotovat z obecního rozpočtu. Dá se také očekávat rozdíl v ziscích sportovního areálu a společenských prostorů, proto je pravděpodobnost rizika na střední pozici.

Opatření proti riziku 5

Je složité stanovit opatření, která by riziko eliminovala. Nejdůležitější je mít informace – vědět alespoň přibližně, jaké příjmy mají konkurenční podniky, jaký bude zájem mezi firmami, školami, sportovními kluby, turisty a ostatními zájemci o využívání objektu, atd. Důležité je i sledovat a vyhodnocovat požadavky zákazníků.

Riziko 6: Nevyužívání střediska občany obce

Dopad tohoto rizika je střední. Vzhledem k tomu, že jedním z dílčích cílů projektu je zvýšení občanské vybavenosti a zatraktivnění obce pro občany, tak vznik tohoto rizika by byl pro obec velkým zklamáním. Pravděpodobnost je sice malá, ale určitě bude rozdíl mezi návštěvností společenského střediska a sportovního areálu.

Opatření proti riziku 6

Obec by měla vědět, jestli obyvatelé mají zájem o sportování, které sporty provozují a jestli budou využívat místní nabízené služby. Vhodný způsob zjišťování odpovědí na tyto otázky je průzkum trhu. Na základě jeho výsledků lze obyvatelům obce nabídnout některé výhody spojené s návštěvou sportovního areálu. Např. sleva na pronájmu nebo jiný způsob podpory prodeje.

Riziko 7: Nesouhlas památkového ústavu

Dopad rizika na projekt je velmi vysoký, protože v případě nesouhlasu památkového ústavu by se projekt musel zrušit nebo upravit dle požadavků ústavu. Pravděpodobnost tohoto rizika je ale malá – ovšem v případě, že bude rekonstrukce a vybavení zámku řešeno s ohledem na historii dané památky.

Opatření proti riziku 7

Riziku se dá předejít tím, že provozovatel dodrží všechna doporučení, která dostane v přípravné části projektu (před stavebním povolením) od ústavu památkové péče.

Riziko 8: Vstup nových, silných konkurentů na trh

Posledním rizikem s vysokou pravděpodobností, ale nízkým dopadem na projekt, je vstup nových, silných konkurentů na trh, na němž působí toto multifunkční středisko. Ohrožení je zřetelné především od firem poskytujících samostatné služby (buď pouze sportovní vyžití, nebo jen ubytování). V rámci celého komplexu poskytování služeb, je toto riziko velmi malé.

Opatření proti riziku 8

Jediným opatřením snižujícím riziko je dokonalá znalost tržního prostředí firmy a rychlá reakce na změny u konkurenci.

7.3 Shrnutí projektové části

Realizace projektu má spoustu kladů a přínosů nejen pro obec, ale především pro obyvatelstvo a návštěvníky obce. Zlepší se občanská vybavenost obce, nové sportoviště může přispět ke vzniku nových sportovních oddílů a zvýšení sportovní aktivity obyvatelstva, ubytovací prostory doplní nabídku ubytování většího množství osob v celém mikroregionu Holešovsko, společenské prostory v zámku umožní pořádat soukromé i veřejné akce bez ohledu na roční období nebo nepřízeň počasí, vznikne několik nových pracovních míst, atd.

Ovšem existuje i několik záporů, mezi které patří nespokojenost občanů obce s plánovaným využitím obecních pozemků pro stavbu sportoviště nebo také zadlužení obce na dlouhé roky dopředu. Tím se také podstatně zmenší investice do rozvoje obce, jako je infrastruktura nebo jiné obecní projekty.

Na základě všech uvedených skutečností bych doporučila realizaci dvou částí projektu. A to rekonstrukci zámeckých budov pro ubytování se společenskými prostory pro pořádání soukromých i veřejných akcí a stavbu přírodního amfiteátru v prostorách zámeckého parku. Díky tomu, že tyto objekty jsou atraktivní a mají malou konkurenci v okolí, lze předpokládat, že budou využívány a přinesou obci očekávaný užitek.

Naopak realizace sportovního areálu s fotbalovým hřištěm by nebylo dobrou investicí obce. Především proto, že na trhu služeb v této oblasti je vysoké množství jednotlivých konkurentů, kteří sice nenabízí takovou multifunkčnost jako toto zařízení, ale jejich množství dokáže uspokojit poptávku trhu. K tomu existuje i řada substitutů aktivního trávení volného času. Přímá konkurence je přítom i v obci – dětské hřiště s pískovištěm u hasičské nádrže a dvě multifunkční hřiště pod školou (jedno s betonovým a druhé s umělým povrchem, na kterém lze hrát nejen tenis, ale i společenské míčové hry jako volejbal nebo nohejbal). K nedoporučení realizace sportovního areálu přispívá i fakt, že současná generace dětí a mladých lidí není vedená ke sportu, ale spíše k jiným činnostem, díky kterým mohou trávit volný čas pohodlnějším způsobem.

Současnou celosvětovou finanční krizí není nutné momentálně zmiňovat, protože se dá předpokládat, že až budou objekty v provozu, bude lepší i ekonomická situace obyvatelstva.

Jenže realizovatelnost projektu je odvislá od poskytnutí dotace z fondů EU. A ty lze získat na účely rozvoje venkova – čili na sportovní areál, který zvýší vybavenost obce, ale na re-

konstrukci zámku a jeho budov, které budou sloužit jako ubytovna a společenské prostory, samostatné dotace získat nelze. Proto by měl zámek oficiálně sloužit jako zázemí pro sportovní areál. A bez vybudování sportoviště není možné zrekonstruovat ani zámek. Ovšem zámek rekonstrukci nutně potřebuje, protože chátrá a samotná obec není schopná zámek opravit.

Existuje proto několik řešení:

- pokusit se získat dotace na projekt tak jak je s tím, že provoz sportovního areálu bude zřejmě dotován z výnosů ubytovacího zařízení nebo z obecního rozpočtu
- nebudovat sportovní areál, ale zámecké budovy a park zrekonstruovat plánovaným způsobem pomocí bankovních půjček a finančních darů od sponzorů – to by obec velmi zadlužilo a veškeré výnosy by šly na splácení úroků a sponzorské dary jsou značně nejisté
- vymyslet pro zámek jiné využití, na které lze státní dotace a příspěvky z EU získat – o to už se ale obec bezúspěšně pokoušela
- zámek prodat firmám, které o to projeví zájem, což obec ani obyvatelé obce připustit nechtějí, ale přineslo by to významné finance do obecního rozpočtu, které lze investovat do jiného projektu
- zámek pronajmout s tím, že nájemce provede rekonstrukci a bude mu nájemné odpuštěno do výše jeho investic – o to ale zřejmě bude malý zájem ze strany firem
- nechat objekt bez využití dál chátrat a z obecního rozpočtu provádět jen ty nejn nutnější opravy.

Uvedená řešení lze podrobně rozpracovat, na ně ale tato diplomová práce zaměřená nebyla.

ZÁVĚR

V úvodu diplomové práce byl popsán stav jednoho z historických objektů nacházejících se v obci Přílepy. Obecní zastupitelstvo v rámci plánované rekonstrukce a zhodnocení objektu (zámku) navrhlo řešení, jak zámek využít a přitom zvýšit atraktivitu a vybavenost obce nejen pro obyvatele, ale i pro návštěvníky. Proto bylo navrženo zámek využít jako ubytovací zařízení se společenskými prostory a zázemím pro multifunkční sportovní areál, který má stát v blízkosti zámeckého parku. Na území parku by měl být ještě přírodní amfiteátr využívaný především v létě k pořádání různých akcí.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit, jestli navrhované řešení využití objektu je vhodné a konkurenceschopné.

Na základě teoretických poznatků popsaných v první části diplomové práce byla provedena analýza okolí objektu. K tomu byla použita PEST analýza a Porterův model pěti faktorů konkurence. Součástí analytické části byla také SWOT analýza projektu, která poukázala na jeho největší nedostatky a ohrožení, ale také upozornila na jeho silné stránky a možné příležitosti.

Jako největší nedostatek se ukázala být dosud nevybudovaná značka a pověst objektu. To je logické, protože objekt dosud neexistuje. Značku i pověst lze vytvořit širokou komunikací a nabídkou služeb, které uspokojí i náročnějšího zákazníka. Důležití při budování pověsti budou také ochotní a příjemní zaměstnanci, kteří se o zákazníky budou starat.

Z analýz bylo dále zjištěno, že největší ohrožení projektu představuje vysoké množství substitutů, které potencionální zákazník, především sportovního areálu, může navštěvovat. Jediný způsob eliminace uvedeného ohrožení je nabídnout zákazníkovi něco navíc a tím zajistit konkurenceschopnost střediska. Tím „něčím navíc“ by měla být multifunkčnost a také vybavení střediska.

Proto byl projekt v praktické části diplomové práce zaměřen právě na konkrétní vybavení celého objektu. Tedy na zámecké budovy sloužící k ubytování, pořádání firemních akcí jako školení, semináře, výjezdní porady nebo pro školy v přírodě a různá sportovní soustředění. Projekt se zabývá také vybavením společenských prostor zámku a místností ve sportovním areálu.

V poslední části diplomové práce jsou shrnuty náklady popsání řešení a také možná rizika spojená s realizací projektu a provozem objektů. Na jejich základě jsem vytvořila doporučení pro obec. Jsou rozepsána v poslední kapitole práce. Cíl diplomové práce se tedy podařilo splnit.

Přesto, že jsem zpracovávala projekt na zajištění konkurenceschopnosti střediska, tak v poslední části práce jsem nedoporučila realizaci výstavby sportovního areálu. Na základě analýzy se domnívám, že by byl o takto velké sportoviště malý zájem a investované prostředky do něj by se staly nenávratnými. Naopak výstavbu přírodního amfiteátru a rekonstrukci zámeckých budov na ubytovací a společenské zařízení jsem doporučila. Ovšem bez sportovního areálu nelze získat dotace z EU na opravu zámku.

Pro obec bude těžké se rozhodnout, kam své aktivity směřovat. Buď se dlouhodobě zadlužit a mít navíc prostory, které nebudou plně využívány (sportoviště) nebo získat z prodeje zámku finanční prostředky, které se budou moci investovat do jiného obecního rozvojového projektu. Obyvatelé musí také dostat prostor se k záměrům obce vyjádřit. Nejlépe v referendu. To také napomůže obci při rozhodování a uskutečňování dalších kroků k záchraně zámku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [2] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 184 s. ISBN 80-7169-780-8.
- [3] KIRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopres, 2006. 149 s. ISBN 80-86929-05-1.
- [4] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [6] NĚMEC, Z. *Přílepy v historii a současnosti*. 1. vyd. Přílepy: Obecní úřad, 2005. 172 s.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [8] ŠEFČÍK, V. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.

Internetové zdroje:

- [9] HOLLÁ, K. *Vybrane metody a techniky využívané v procese identifikácie a analýzy rizik* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=616&cat2=1&lang>>
- [10] Interní materiály: *Středisko rekreace a volno časových aktivit Přílepy*. 2007.
- [11] *Mapový server* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://mapy.crr.cz/tms/crr_a/default/index.php?lg=cz_win#c=3692921%252C5459760&z=4&l=ajax_default&p=&>
- [12] Regionální informační servis. *Přílepy* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.risy.cz/index.php?pid=231&kraj=-1&zuj=549720>>

- [13] *Segmentace trhu* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://www.metodyrizeni.cz/segmentace_trhu.html>
- [14] *Strategický plán rozvoje mikroregionu Holešovsko* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.holesov.cz/okoli-mesta/obce-mikroregionu/strategicky-plan-mikroregionu>>
- [15] *Databáze demografických údajů za obce ČR* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide>
- [16] *Volný čas a sport* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.holesov.cz/volny-cas-a-sport>>
- [17] *Foto zámku* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.prilepy.cz/foto/zamek/p026.htm>>
- [18] *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- TJ Tělovýchovná jednota
- SDH Sbor dobrovolných hasičů
- ČZS Český zahrádkářský svaz
- OPPI Operační program podnikání a inovace

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Podnikatelské okolí společnosti [5]</i>	15
<i>Obr. 2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí s identifikací rizikových faktorů [4, 9]</i>	24
<i>Obr. 3 Proces marketingového výzkumu [1]</i>	32
<i>Obr. 4 Poloha obce [11]</i>	37
<i>Obr. 5 Současná podoba zámku [17]</i>	39

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Hlavní makroekonomické ukazatele [18 – vlastní zpracování]</i>	48
<i>Tab. 2 Vývoj počtu obyvatel v obci Přílepy [15 – vlastní zpracování]</i>	48
<i>Tab. 3 Vývoj počtu obyvatel v okolních obcích [15 – vlastní zpracování]</i>	49
<i>Tab. 4 Silné a slabé stránky střediska [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tab. 5 Hodnocení silných a slabých stránek střediska [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Tab. 6 Kvantifikace silných a slabých stránek střediska [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Tab. 7 Příležitosti a ohrožení při provozu střediska [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tab. 8 Hodnocení příležitostí a hrozeb střediska [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tab. 9 Kvantifikace příležitostí a hrozeb střediska [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tab. 10 Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tab. 11 Náklady přípravné části [vlastní zpracování]</i>	72
<i>Tab. 12 Náklady sportovního areálu [vlastní zpracování]</i>	72
<i>Tab. 13 Náklady společenského a ubytovacího zařízení [vlastní zpracování]</i>	73
<i>Tab. 14 Náklady amfiteátru [vlastní zpracování]</i>	73
<i>Tab. 15 Celkové náklady [vlastní zpracování]</i>	74
<i>Tab. 16 Riziková analýza [vlastní zpracování]</i>	75

