



ČÁST 3
KRIZOVÝ PROVOZ
PLAVECKÉHO BAZÉNU
PROJEKT A
Studie proveditelnosti

Projektový záměr ve formě předběžné studie proveditelnosti zabývající se komplexním řešením střediska Plavecký bazén Příbram.

Část 3 - Krizový provoz plaveckého bazénu - Projekt „A“ - Předběžná studie proveditelnosti.

Sportovní zařízení města Příbram, p.o. (projektový tým).

Příbram, 4/2023

Obsah 3. části

3 Krizový provoz plaveckého bazénu (Projekt „A”)	71
3.1 Úvodní informace	71
3.2 Obsah shrnutí projektu	71
3.2.1 Cíl	71
3.2.2 Smysl projektu	71
3.3 Variantní řešení	71
3.3.1 Navrhované varianty	71
3.3.2 Vyhodnocení možných variant krizového provozu	74
3.3.3 Navrhovaná podoba provozu	75
3.3.4 SWOT analýza navrhované podoby provozu	76
Silné stránky	76
3.3.5 Párové porovnání faktorů SWOT analýzy	78
3.3.6 Navrhovaná SWOT strategie	80
3.4 Analýza trhu	81
3.4.1 Cílová skupina	81
3.4.2 Odhad poptávky	81
3.4.3 Konkurenční subjekty	83
3.5 Marketingová strategie	84
3.5.1 Marketingový mix	85
Produkt	85
Cena	85
Reklamní komunikace	88
3.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů	88
3.7 Technické a technologické aspekty projektu A	89
3.8 Zajištění investičního a oběžného majetku	94
3.9 Finanční analýza „krizového provozu”	95
3.9.1 Úspory z omezeného provozu	96
3.10 Analýza rizik	97
3.11 Harmonogram projektu	98
3.12 Závěrečné shrnutí	99
3.13 Závěry	100
3.14 Upozornění a doporučení	101
Přílohy	102

3 Krizový provoz plaveckého bazénu (Projekt „A“)

3.1 Úvodní informace

Tato kapitola „A“ Krizový provoz se v první části zabývá analýzou možných postupů řešení současného provozu Aquaparku Příbram, jejich silnými a slabými stránkami a v neposlední řadě jejich porovnáním. Z tohoto srovnání byla následně vybrána nejhodnější varianta krizového provozu, a ta byla dále rozpracována do podrobnějších detailů.

Návaznosti: Projekt A je svým obsahem spjat s částmi PSP: Současný stav plaveckého bazénu a Projekt C (Nové středisko Plavecký bazén).

3.2 Obsah shrnutí projektu

3.2.1 Cíl

Hlavním cílem projektu „A“ je nalézt řešení, které bude splňovat tyto parametry:

- Vyřešení otázky plaveckého bazénu v krátkodobém a střednědobém výhledu,
- V případě naplnění společenského závazku dalšího provozu:
 - zajištění provozuschopnosti střediska plavecký bazén na dobu nezbytně nutnou (3-5 let; bez záruky),
 - odstranění nejrizikovějších aspektů provozu (stavebních i technologických),
 - nastavení nového ceníku služeb plaveckého bazénu, který bude zohledňovat současnou cenovou hladinu.

3.2.2 Smysl projektu

Smyslem projektu A je co možná nejsrozumitelněji porovnat možné varianty provozu a následný podrobnější popis zvolené možnosti. Projekt „A“ je velice úzce navázán na předchozí souhrnou část dokumentu popisující současný stav plaveckého bazénu a používá ji jako primární zdroj dat.

Smyslem textu, je čtenáři (zastupitelům) představit základní problematiku týkající se, zde pracovně nazývaného, krizového provozu plaveckého bazénu.

Výstupem po přečtení této kapitoly by mělo být porozumění zamýšlených změn. Změny jsou navrhovány jak ve stavebně technologické části, tak v oblasti nabízených služeb.

3.3 Variantní řešení

Úvodem do variantního řešení projektu A je zapotřebí definovat, popsat a následně vyhodnotit jednotlivé možnosti střednědobého výhledu provozování. Výstupem variantního porovnání je zvolení nejproveditelnější možnosti provozování.

3.3.1 Navrhované varianty

V seznamu níže, jsou uvedeny možné varianty střednědobého provozního schématu Aquaparku Příbram. Tyto možnosti byly sestaveny a vybrány na základě odborných konzultací a důkladných brainstormingových setkání. Představené varianty nemusejí představovat veškeré existující možnosti, nicméně pro účely a cíle této studie byly zvoleny jako nejrepresentativnější.

- Varianta A – Ponechání současného stavu
- Varianta B – Oprava nejnutnějších částí provozu a zanechání služeb v nezměněné podobě
- Varianta C – Oprava nejnutnějších částí provozu a omezení části služeb
- Varianta D – Kompletní uzavření provozu

Níže jsou jednotlivé varianty věcně popsány ve svých hlavních parametrech. Tyto parametry jsou následně porovnány k vyhodnocení nejhodnější varianty.

Varianta A

Tabulka č. 3.1 Popis varianty A

Varianta A	<u>Ponechání současného stavu</u>
Cílová skupina:	Široká veřejnost (školy, školky, plavecký klub, sportovní kluby, plavecká veřejnost, rodiny s dětmi).
Popis provedených změn (oproti současnému provozu):	Žádné.
Pozitiva:	Z pozice města, nebude třeba nic řešit a vymýšlet.
Negativa:	Nejistota a časová nestálost. Nebezpečný provoz pro zaměstnance i pro návštěvníky. Vysoké provozní náklady.
Společenské dopady:	Obecná nespokojenost s podobou bazénu zůstává. Nebezpečný provoz může způsobit rozsáhlý společensko-politický problém.
Dopad na výsledek hospodaření:	Provozní příspěvek města zůstává obdobný jako doposud, s pravděpodobným navýšením v důsledku nutných oprav nepředvídatelných mimořádných havárií. Výsledek hospodaření střediska zůstává.

Varianta B

Tabulka č. 3.2 Popis varianty B

Varianta B	<u>Oprava nejn nutnějších částí provozu a zanechání služeb v nezměněné podobě</u>
Cílová skupina:	Široká veřejnost (školy, školky, plavecký klub, sportovní kluby, plavecká veřejnost, rodiny s dětmi).
Popis provedených změn (oproti současnému provozu):	Získání bezpečného provozu na základě navržených oprav vyplývajících z analýzy současného stavu plaveckého bazénu
Pozitiva:	Bazén přestává být životu nebezpečný pro zaměstnance. Bazén může plnit hygienické požadavky. Zajištění stabilního provozu. Získání času pro vyhotovení nového/upraveného projektu rekonstrukce a jeho schválení. Pravděpodobné snížení nákladů na krizovou údržbu v horizontu několika let.
Negativa:	Stále zůstává neefektivní provoz. Nejsou řešeny zvýšené náklady v důsledku energetické krize. Neznamená to, že získáme bezzávadný provoz, stále se mohou objevit neočekávané havárie. Většina investovaných peněz nebude pro běžného návštěvníka viditelná.
Společenské dopady:	Provoz již není nebezpečný. Příbram má stále místo k plavání a rekreaci.

Dopad na výsledek hospodaření:	Stabilnější provoz znamená zvýšenou atraktivitu pro zákazníka, nebo alespoň snížení vynaložených reparací směrem k zákazníkovi v návaznosti na nefunkčnost provozu. V návaznosti na provedení rozsáhlé údržby, potenciální ponížení nákladů na větší údržbové práce.
---------------------------------------	---

Varianta C

Tabulka č. 3.3 Popis varianty C

Varianta C	<u>Oprava nejnnutnějších částí provozu a omezení části služeb</u>
Cílová skupina:	Školy, školky, plavecký klub, sportovní kluby a plavecká veřejnost.
Popis provedených změn (oproti současnému provozu):	Získání bezpečného provozu na základě navržených oprav vyplývajících z analýzy současného stavu plaveckého bazénu. Reakce na energetickou krizi – SPORNÉ – cena plynu je nyní na stejné úrovni jako před invazí na Ukrajinu, cena elektřiny také klesá. Uzavření provozů tobogánů: <ul style="list-style-type: none"> - Vysoké energetické ztráty přes nezateplenou věž, tubusy i dojezdy - Zvýšené riziko úrazu (kluzná plocha má již mnoho výtluků a spoje mají ostré hrany). Zrušení provozu vířivek: <ul style="list-style-type: none"> - Dožitá elektroinstalace (viz havárie 10. 3. 2023) nutné vyšší investice. - Dožitá prvky konstrukce (zrezivělé, nevyhovující). - Zvýšené hygienické nároky, které není se současnou technologií možné efektivně splňovat. - Nutné opravit UV lampu u vířivky 1 a doplnit UV lampu u vířivky 2 do filtračního procesu. Reakce na palčivé provozní problémy konstrukce vířivých van a teplotního komfortu návštěvníků současného stavu plaveckého bazénu.
Pozitiva:	Bazén přestává být životu nebezpečný pro zaměstnance. Bazén může plnit hygienické požadavky. Zajištění stabilního provozu. Získání času pro vyhotovení nového/upraveného projektu rekonstrukce a jeho schválení. Pravděpodobné snížení nákladů na krizovou údržbu v horizontu několika let. Snížení nákladů na zaměstnance/DPP/DPČ o celkovém rozsahu 2 plných pracovních fondů. Možnost použít ušetřené finance z řešení problémů vířivek a tobogánů na opravu dalších palčivých závad.
Negativa:	Stále zůstává neefektivní provoz. Neznamená to, že získáme provoz bez závad, stále se mohou objevit neočekávané havárie. Většina investovaných peněz nebude pro běžného návštěvníka viditelná.
Společenské dopady:	Provoz již není nebezpečný. Příbram má stále místo k plavání. Z aquaparku se stává pouze plavecký bazén. Snížení rizika zranění.

Dopad na výsledek hospodaření:	Stabilnější provoz znamená zvýšenou atraktivitu pro zákazníka, nebo alespoň snížení vynaložených reparací směrem k zákazníkovi v návaznosti na nefunkčnost provozu. V návaznosti na provedení rozsáhlé údržby, potenciální ponížení nákladů na větší údržbové práce. Snížení nákladů na mzdy.
---------------------------------------	---

Varianta D

Tabulka č. 3.4 Popis varianty D

Varianta D	<u>Kompletní uzavření provozu</u>
Cílová skupina:	Nikdo.
Popis provedených změn (oproti současnému provozu):	Uzavření provozu.
Pozitiva:	Vysoké peněžní úspory (46 495,35 Kč/den). Úspory na provozním příspěvku města. Předcházení možných zranění v důsledku nebezpečného provozu.
Negativa:	Okresní město Příbram nedisponuje bazénem. Školy nemají kde realizovat povinnou plaveckou výuku. Plavecký klub Příbram přichází o svůj domovský bazén (ukončení činnosti Plaveckého klubu Příbram). Necháváme dále chátrat budovu a „lukrativní místo v centru města necháme nevyužité“.
Společenské dopady:	Nespokojenost veřejnosti, škol, školek a klubů. - Vysoce pravděpodobný zánik Plaveckého klubu Příbram. - Odebrání možnosti volby pohybové aktivity plavání.
Dopad na výsledek hospodaření:	Neexistující hospodářský výsledek, není ztráta z provozu. Odliv peněz z Příbrami.

3.3.2 Vyhodnocení možných variant krizového provozu

Pro výběr nejvhodnější varianty provozu bylo provedeno skupinové porovnání jednotlivých zkoumaných okruhů všech variant. Tyto okruhy byly mezi sebou porovnány a bylo jim uděleno hodnocení dle jejich přínosnosti pro provoz. Nejzajímavější varianta byla hodnocena čtyřmi body, zatímco nejméně vhodná varianta jedním bodem. Součtem hodnot bodového ohodnocení bylo získáno pořadí variant dle vhodnosti realizace, která koreluje s nejvyšším dosaženým bodovým ohodnocením.

Tabulka č. 3.5 Skupinové porovnání variant krizového provozu

	A	B	C	D
Cílová skupina	3	4	2	1
Provedené změny	2	3	4	1
Pozitiva	2	3	4	1
Negativa	2	3	4	1
Společenské dopady	3	4	2	1
Dopad na výsledek hospodaření	2	3	4	1
CELKOVÉ HODNOCENÍ	14	20	20	6

Z výše uvedeného hodnocení vychází jako nejatraktivnější varianty B a C. Ty se shodují na nutnosti opravení základní funkčnosti a zajištění bezpečnosti jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance plaveckého bazénu. Odlišují se pouze v podobě nabídky služeb, kdy varianta C zamýšlí vyřazení provozu vířivých van a tobogánů z nabídky služeb. Tyto služby představují doplněk k základnímu produktu, kterým je plavecký bazén. Ten zaujímá pozici hlavního cíle návštěvy dané budovy.

Vzhledem k hlavním problémům vířivých van v oblasti degradované konstrukce a nefunkční elektroinstalace je jejich provoz dle varianty B podmíněn opravou obou těchto faktorů. Bez kompletní výměny konstrukce vířivek, osazení druhé UV lampy, revize a obnovení plné funkčnosti technologií a elektroinstalace není další provoz vířivek možný. Poddimenzované technologické zázemí pro úpravu vody vířivek by bohužel ke své změně vyžadovalo stavební úpravy včetně výměny vířivek za větší, aby množství vody ve vířivkách odpovídalo náročnosti provozu. Nyní osazené vířivky jsou vhodné spíše do hotelového provozu, nikoli však do veřejného bazénu. V návrhu tedy technologické zázemí zůstává nezměněné a bude stále vyžadovat zvýšenou pozornost pracovníků strojovny, včetně zvýšeného množství prací vody a chemie na úpravu vody. Provoz vířivek by ale bylo vhodné zachovat vzhledem k vysoké poptávce veřejnosti a především jako možnost zahřátí pro školní plaveckou výuku. Děti ještě nemají tak rozvinutou termoregulaci a nemalá část plavecké výuky je zastoupena méně náročnými aktivitami, při kterých se děti tolik nezahřejí.

Provoz tobogánů představuje zdravotní riziko vždy, bez ohledu na dobu provozu. Ovšem energetická náročnost, potažmo vysoká ztrátovost je poměrně jednoduše řešitelná. Jednou z hlavních výčitek návštěvníků současného provozu Aquaparku Příbram je zima v bazénové hale. Tento chlad z největší části přichází po otevření dveří k dojezdu tobogánů a k tobogánové věži. V pracovním týdnu je vytíženost tobogánů minimální, kdy je možné se bavit o maximálním počtu nízkých desítek návštěvníků za celou dobu provozu. Většinou se však v zimních měsících tobogánový dozor setkává s maximálním počtem do deseti jezdců.

3.3.3 Navrhovaná podoba provozu

Vzhledem k výsledku porovnání variantního řešení navrhujeme zachovat provoz aquaparku ve shodné podobě s drobnými změnami v oblasti služby tobogánů.

V kontextu nízkého využití tobogánů přes pracovní týden, převážně pak v zimních měsících, se tedy jeví kombinace provozní varianty B a C jako nejideálnější, ve smyslu tobogány v pracovním týdnu v zimních měsících neprovozovat. Zůstal by tedy celoroční provoz tobogánů o víkendů a ve svátky, kdy je o jejich využití vyšší poptávka a doplňkový provoz tobogánů v teplejších měsících, myšleno v období jaro až podzim, v odpoledních hodinách pracovního týdne.

Vířivé vany vyžadují rozsáhlejší opravu konstrukce a technologií, poté bude možné navázat na jejich nepřetržitý provoz. A to i za cenu vysokých provozních nákladů s přihlédnutím ke společenskému přínosu jejich provozu, který nelze vyčíslit výnosy.

Na základě analýzy uvedené výše navrhuje upravení podoby provozu omezením otevírací doby tobogánů v zimních měsících.

3.3.4 SWOT analýza navrhované podoby provozu

SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, plynoucí z uvedených strategických a finančních analýz. Analýza je sestavená k navrhované kombinaci provozních variant B a C (viz předchozí podkapitola). Body jsou očíslované, aby jim následně mohlo být přiřazeno hodnocení jednotlivých kategorií. Nakonec byly seřazeny dle jejich očekávané závažnosti a stručně popsány.

SWOT analýza slouží k popisu faktorů ovlivňující úspěšnost organizace z hlediska hodnocení vnitřních i vnějších faktorů s pozitivním i negativním dopadem na organizaci.

Silné stránky

Z analýzy konkurence na daném trhu vychází najevo silné postavení Aquaparku Příbram pro jeho umístění a můžeme říci také územní oligopol. V dojezdové vzdálenosti od Aquaparku Příbram do 30 minut se nenachází žádný jiný krytý bazén s celoročním provozem. S tím je spojeno také výhodné umístění příbramského provozu, které je situováno v centru města, s dobrou dostupností jak individuální, tak hromadnou dopravou. Pro celé město se aquapark nachází v docházkové vzdálenosti a pro uživatele osobních automobilů je k dispozici mnoho parkovacích míst. Tržní postavení Aquaparku Příbram je znatelné také z velkého množství základních a mateřských škol, které pravidelně navštěvují místní plaveckou výuku a plně obsazují dopolední bloky. S tím se také pojí poměrně početná základna plavců, kteří pravidelně bazén navštěvují. Nejen pro ně, ale pro každého návštěvníka je také atraktivní nízká cena vstupného, která láká buď k pravidelnější návštěvě, nebo podněcuje k návštěvě i ekonomicky slabších obyvatel, a to i po navrhované úpravě ceníku (viz kapitola 3.5.1). Vzhledem k faktu, že celá budova je majetkem města Příbram a je provozována příspěvkovou organizací města, přispívá město na provoz celé budovy jakožto na formu služby pro své obyvatele. V praxi to poté znamená, že město Příbram přispívá formou transferů k vyrovnání provozních nákladů. V neposlední řadě je nutné zmínit kvalitní zpracování webových stránek SZM Příbram a aktuální účty na sociálních sítích.

Slabé stránky

Největší slabinou Aquaparku Příbram je jeho samotná budova a zařízení. Jsou značně morálně zastaralé a ve srovnání s moderní konkurencí ztrácí na téměř všech frontách, z pohledu vzhledu, funkčnosti i efektivity. Do této nemilé situace se celá budova dostala dlouhodobou absencí udržovacích a obnovovacích investic z minulosti. V současné době sice provozovatel tyto investice nezanedbává, ale desetiletí s jejich nepřítomností se již na budově nesmazatelně podepsala. Havarijní stav budovy byl ještě donedávna každodenní realitou, která byla naštěstí upravena s výkonem rozsáhlých oprav. S havarijním stavem se pojily časté výpadky nebo odstávky různých částí provozu, kterým by se opravným zákrokem mělo předcházet, ale neznamená to jejich kompletní absenci. Neaktuálnost nabízených zábavních prvků, a tedy i nízká atraktivita pro strávení delšího času, převážně pro rodiny s dětmi, je pouhou nástavbou již zmíněné zastaralosti objektu. Poslední slabinou, která je ovšem stanovena společensko-politicky, jsou nízké průměrné příjmy ze vstupného na osobu neboli nízké ceny vstupného. Na jednu stranu je nízká cena atraktivní, viz kapitola silné stránky, a stranu druhou, je tato cena stanovena a uměle udržována na netržní hladině, která nepokrývá náklady na provoz. Pokud by se ovšem měla cena stanovovat dle skutečných nákladů, množina návštěvníků by se jistě zmenšila, protože cena vstupného, zvláště pak v realitě turbulentních cen energií, by se pohybovala v násobcích současné, uměle snižované ceny.

Příležitosti

V současné době mají provozovatelé aquaparků řadu možností jak za použití nových technologií a inovací dosáhnout efektivnějšího, modernějšího a energeticky méně náročného provozu. Je možné ušetřit za nahřívání vody použitím zbytkového tepla z prací bazénové vody, používat tuto vodu jako vodu užitkovou pro splachování nebo zalévání nebo po její speciální úpravě ji znovu použít jako plnicí vodu pro bazény. V případě posledního příkladu je tedy ještě nutná úprava legislativy, která zatím tuto možnost úspory nepovoluje. Tyto možnosti mohou být spojené s největší aktuální příležitostí Aquaparku Příbram, kterou je jeho dlouho očekávaná rekonstrukce. Ta se týká nejen samotné budovy a opravy veškerých problematických částí, ale také má rozšířit nabídku služeb a zatraktivnit provoz. Další příležitostí je oslovit více sportovních klubů, které by mohly využívat služeb veřejného bazénu. V současné chvíli zde hraje prim Plavecký klub Příbram, který odebírá významné množství hodin, a tři další nájemci, kteří odebírají po jednotkách hodin za týden. Příbram je městem s poměrně silnou triatlonovou základnou a v okolí jsou také potápěčské spolky, které by bylo možné oslovit.

Hrozby

Aktuální hrozbou poslední doby, kdy nás zachvátila pandemie Covidu v plné síle a na ní navázaly silné epidemie běžných onemocnění, je nutné brát v potaz vesměs jakékoli epidemie a díky nim hrozící omezení poptávky po službách bazénu. I přes téměř úplné vymizení Covidu zůstávají běžné nemoci velice silné. Nejvíce je to pozorovatelné ve školních kolektivech. Chřipka dokáže s návštěvností bazénu silně zamávat. Mnohem silnějším se ovšem pro Aquapark Příbram stává riziko odsouvání dlouho očekávané a potřebné rekonstrukce. Rekonstrukce je naneštěstí poměrně nákladná záležitost, a protože se jedná o majetek města, jedná se také o veřejné peníze, které budou tuto stavbu financovat. Tato skutečnost, bohužel příliš nenahrává flexibilitě a rychlosti provedení projektového a stavebního řízení. Dále díky tomu vyvstává mnoho možností, jak realizaci této rekonstrukce oddálit nebo dokonce zrušit. Ve spojitosti s již uvedenými hrozbami, existuje také nebezpečí zvýšení cen u dodavatelů. Jak energie, tak stavební materiál, v poslední době za přispění celosvětové pandemie a reality válečného konfliktu na Ukrajině, značně zdražily. To může ovlivnit jak současný provoz, tak i potenciální blížící se rekonstrukci.

Tabulka č. 3.6 SWOT analýza Aquaparku Příbram

	+	-
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jediný krytý aquapark v dojezdové vzdálenosti do 30 minut 2. Lokalita v centru města 3. Školní plavecká výuka 4. Početná plavecká základna 5. Podpora města Příbram 6. Finančně dostupné 7. Online marketing 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Morální zastaralost budovy a zařízení 9. Pospravovaný stav budovy 10. Nízká atraktivita pro zábavný pobyt 11. Nízké výnosy z jednotlivého vstupného
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ol style="list-style-type: none"> 12. Možnosti zvýšení technologické úrovně 13. Rekonstrukce/nový bazén 14. Přistavění nových atrakcí 15. Zvýšení atraktivity venkovního bazénu 16. Oslovení nových sportovních klubů 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Výskyt epidemických onemocnění 18. Neuskutečnění rekonstrukce 19. Zvýšení cen u dodavatelů 20. Rostoucí obliba jiných sportů

3.3.5 Párové porovnání faktorů SWOT analýzy

Na následujícím obrázku č. 3.1 je zachyceno párové porovnání podle důležitosti jednotlivých faktorů metodou Fullerova trojúhelníku. Autoři u této metody rozhodovali, které kritérium z dané dvojice vnímají jako důležitější. Významnější kritéria dle výběru jsou na obrázku níže označena červeným písmem.

Metody Fullerova trojúhelníku slouží k vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů a tvoří základní stavební kámen pro návrh SWOT strategie.

Obrázek č. 3.1 Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9		
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
									10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
										11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
											11	11	11	11	11	11	11	11	11	
												12	13	14	15	16	17	18	19	20
													12	12	12	12	12	12	12	12

13	14	15	16	17	18	19	20
13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	17	18	19	20	
14	14	14	14	14	14	14	
15	16	17	18	19	20		
15	15	15	15	15	15		
16	17	18	19	20			
16	16	16	16	16			
17	18	19	20				
17	17	17	17				
18	19	20					
18	18	18					
19	20						
19	19						
20							

V následující tabulce č. 3.7 jsou seřazeny jednotlivé body SWOT analýzy podle původně určeného pořadí. Součástí tabulky je absolutní četnost faktorů podle Fullerova trojúhelníku. Na základě této četnosti bylo stanoveno pořadí, dle kterého byla přiřazena váha pro každou položku. V závěru tabulky je zachycen součet procentuálních vah faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka č. 3.7 Váhy faktorů SWOT analýzy

	Číslo ozn.	Faktor	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Váha faktoru	Součet
Silné stránky (S)	1	Jediný krytý aquapark v dojezdové vzdálenosti do 30 minut	5	13.-15.	3,16 %	30,53 %
	2	Lokalita v centru města	1	19.-20.	0,53 %	
	3	Školní plavecká výuka	14	5.	7,89 %	
	4	Početná plavecká základna	11	7.-8.	6,32 %	
	5	Podpora města Příbram	16	4.	8,42 %	
	6	Finančně dostupné	6	12.	3,68 %	
	7	Online marketing	1	19.-20.	0,53 %	

Slabé stránky (W)	8	Morální zastaralost budovy a zařízení	8	9.-11.	4,74 %	24,21 %
	9	Pospravovaný stav budovy	19	1.	10,00 %	
	10	Nízká atraktivita pro zábavný pobyt	5	13.-15.	3,16 %	
	11	Nízké výnosy z jednotlivého vstupného	11	7.-8.	6,32 %	
Příležitosti (O)	12	Možnosti zvýšení technologické úrovně	8	9.-11.	4,74 %	24,74 %
	13	Rekonstrukce/nový bazén	18	2.	9,47 %	
	14	Přistavění nových atrakcí	8	9.-11.	4,74 %	
	15	Zvýšení atraktivity venkovního bazénu	5	16.	2,63 %	
	16	Oslovení nových sportovních klubů	5	13.-15.	3,16 %	
Hrozby (T)	17	Výskyt epidemických onemocnění	15	17.-18.	2,11 %	20,53 %
	18	Neuskutečnění rekonstrukce	17	3.	8,95 %	
	19	Zvýšení cen u dodavatelů	13	6.	7,37 %	
	20	Rostoucí obliba jiných sportů	4	17.-18.	2,11 %	
		CELKEM	190			100,00 %

3.3.6 Navrhovaná SWOT strategie

Ze součtu procentuálních podílů vah jednotlivých faktorů vycházejí silné stránky jako převažující. Je tomu tak především díky největší silné stránce tohoto provozu, a to podpoře města, těsně následované velice silnou plaveckou výukou. K jejich převaze také přispívá jejich zvýšený počet. V jakémsi pomyslném mediánu se nachází jak slabé stránky, tak příležitosti, a to i přesto, že mají znatelně nižší počet faktorů. Jedná se tedy o mnohem závažnější faktory, z čehož ty nejpalcivější jsou spojené se stavební částí budovy a nutností pokračovat v její výstavbě. O tom také vypovídá průměrná hodnota vah silných stránek 4,36 % a průměrná hodnota vah slabých stránek 6,05 %. Příležitosti měly průměrnou hodnotu 4,95 % a hrozby potom 5,13 %.

Doporučenou strategií by tedy měla být strategie SO, která se snaží využít vnitřní silné stránky firmy k čerpání příležitostí z vnějšího prostředí. V tomto konkrétním případě by se měla využít kombinace silných argumentů v podobě podpory města, silné školní plavecké výuky a početné plavecké základny, k dosažení kýženého a tolik potřebného stavebního zásahu v podobě rekonstrukce nebo nového bazénu. Nejvážnější hrozbou totiž stále zůstává zastaralý stav budovy doprovázený pouze „resuscitovaným” provozem. Tato slabá stránka v nepřímém důsledku totiž znamená potenciální možnost výskytu jiných, dalších havarijních stavů, i přes provedené rozsáhlé opravné zásahy.

3.4 Analýza trhu

Vzhledem k zamýšlenému plánu dalšího provozování Aquaparku Příbram byla zpracována analýza trhu, která popisuje současnou situaci na trhu v podobě cílové skupiny, odhadu poptávky a konkurenčních subjektů. Na tuto analýzu dále navazuje následující kapitola věnovaná marketingové strategii.

3.4.1 Cílová skupina

Provoz Plaveckého bazénu Příbram se primárně zaměřuje na plavce zastoupené plaveckou výukou pro základní a mateřské školy, plavecký klub a plaveckou veřejnost. Návštěvníci vyhledávající relaxaci jsou zastoupeni především staršími návštěvníky, kteří primárně vyhledávají vířivé vany a parní kabinu. Tito návštěvníci však převážně představují doplňkovou poptávku k plavecké veřejnosti.

3.4.2 Odhad poptávky

Poptávka po službách Plaveckého bazénu Příbram je relativně konstantní, jak je viditelné z tabulky č. 3.8 s uvedenými daty o návštěvnosti v posledních letech s přihlédnutím k realitě přítomnosti pandemie Covid-19 v období 2020 a 2021 a veškerých opatření, které v roce 2022 směřovaly k plánovanému uzavření provozu.

Pro navrhovanou variantu provozu s uzavřenými tobogány v zimních měsících je možné očekávat v zimním období mírný nárůst návštěvnosti, v návaznosti na odstranění jedné z největších výtek vůči provozu - zimě v současném provozu, a to i přes možný odliv malého procenta zájemců o jízdu na tobogánu. Na poptávce se pravděpodobně negativně podepíše zvýšení cen vstupného zmíněné v kapitole 3.5.1. Ale vzhledem k obecně přítomné stoupající cenové hladině zůstane cena ve srovnání s konkurenčními bazény stále velice přijatelná.

Odhad poptávky pro rok 2023 pracuje s variantou uzavření vnitřního bazénu v době jeho nejnižší vytíženosti o letních prázdninách. Z toho důvodu je počet provozních dní omezen, stejně tak jako počet provozních hodin. Očekávaný pokles návštěvnosti se odvíjí jak z krátkodobého uzavření, tak z omezení provozu tobogánů. Počty osob za pronájem a plaveckou výuku zůstávají prázdninovou odstavkou téměř nezasažené, protože o letních prázdninách dochází pouze ke zlomku odběrů těchto hodin. Celkové náklady pro rok 2023 počítají s několikanásobně vyšší cenou za dodávky energií (zemní plyn a elektřina), dále je zde promítnuto navýšení mezd a konečně také cena navrhovaných redukováných oprav v hodnotě 8 105 000 Kč.

Náklady na provoz plaveckého bazénu budou v roce 2023 znatelně vyšší převážně v důsledku enormního nárůstu cen plynu, elektřiny a zvýšení mzdových tarifů. Pro číselné vyjádření můžeme odhadovat nárůst celkových nákladů o přibližně 26 %. Bez investice do oprav se tedy jedná o odhadovanou částku 28 254 191 Kč. To je ovšem již po započítání ušetřených provozních nákladů v době letní odstavky provozu vnitřního bazénu.

Tabulka č. 3.8 Návštěvnost Plaveckého bazénu vnitřního

	2019	2020	2021	2022	2023
Počet provozních dní v daném roce	362 dní	209 dní	212 dní	360 dní	297 dní
Počet provozních hodin za rok	5 430 hod.	3 135 hod.	3 180 hod.	5 400 hod.	4 455 hod.
Počet pronajatých hodin za rok	3 787 hod.	2 186 hod.	2 218 hod.	3 762 hod.	3 681 hod.

Počet osob za rok - pronájem	18 935 os.	10 932 os.	11 089 os.	18 810 os.	18 405 os.
Počet osob za rok - veřejnost	142 149 os.	79 388 os.	56 901 os.	128 140 os.	100 910 os.
Počet dětí za rok – plavecká výuka	51 830 os.	16 187 os.	20 714 os.	59 343 os.	53 819 os.
Počet návštěvníků za den (průměr)	588 os.	510 os.	418 os.	573 os.	583 os.
Náklady celkem	20 765 529 Kč	21 090 580 Kč	20 787 350 Kč	20 922 912 Kč	36 359 191 Kč
Náklady plavecký bazén (80 %)	16 612 423 Kč	16 872 464 Kč	16 629 880 Kč	16 738 329 Kč	29 087 353 Kč
Náklady po korekci dotace Covid-19	X	15 548 209 Kč	12 562 118 Kč	X	X
Náklady na návštěvníka	78,02 Kč	158,42 Kč	187,48 Kč	81,14 Kč	166,00 Kč
Náklady na návštěvníka po korekci	78,02 Kč	145,98 Kč	141,62 Kč	81,14 Kč	168,00 Kč
Náklady na hodinu provozu	3 059,38 Kč	5 381,97 Kč	5 229,52 Kč	3 099,69 Kč	6 529,15 Kč
Náklady na hodinu po korekci	3 059,38 Kč	4 959,56 Kč	3 950,35 Kč	3 099,69 Kč	6 529,15 Kč
Příjmy na návštěvníka	58,91 Kč	52,53 Kč	64,36 Kč	60,59 Kč	77,06 Kč
Příjmy na hodinu	2 301,12 Kč	1 778,72 Kč	1 788,31 Kč	2 304,28 Kč	2 980,24 Kč

3.4.3 Konkurenční subjekty

V České republice je v současné době možné navštívit nespočet veřejných bazénů doplněných o závratná množství domácích bazénů u rodinných domů. Bazény je možné rozdělit na nestandardní bazény, které jsou většinou součástí relaxačních středisek pro doplnění služeb hotelů, penzionů a fitness center, a také na již zmiňované domácí bazény, které se v poslední době staly velkým hitem a jejichž množství je vysoké. Jejich popularitu a popularitu bazénového koupání obecně je možné spojit i s měnícími se klimatickými podmínkami a obecným oteplováním. Zároveň ale v České republice není přímořské podnebí, nebo snad dokonce tropické, které by zvyšující se trend bazénového koupání ještě podpořilo. Předposledním typem jsou plavecké bazény jako standardizované závodní bazény s délkou 25 nebo 50 metrů a více plaveckými drahami, nebo školní výukové či tréninkové bazény, které slouží pouze pro povinnou školní plaveckou výuku a trénink sportovních klubů. Posledním přímým konkurentem plaveckých bazénů jsou přírodní koupaliště, která na své popularitě také neztrácejí a často jsou součástí takzvané zelené páteře měst, a mohou tedy přilákat i poměrně zajímavé množství návštěvníků. Pro tuto část konkurenčního prostředí je ovšem specifická trochu jiná cílová skupina, protože přírodní koupaliště jsou často bez poplatku za vstup a hlavně jsou pro rekreační koupání použitelná pouze v letních měsících.

V rámci okresu se nenachází žádný jiný krytý plavecký bazén standardních rozměrů, což přidává námi zkoumanému zařízení na atraktivitě. Mimo okres, ale ve stále rozumné dojezdové vzdálenosti do 60 minut od Aquaparku Příbram, se ovšem již nachází řada plaveckých bazénů, které nabízejí jak plavecké dráhy, tak zábavné a relaxační prvky, které se svojí kombinací dostávají před nabídku služeb příbramského bazénu. Toto silnější postavení si ovšem nechají také zaplatit v podobě vyššího vstupného, v případě Aquapalace až v řádech několika násobků výše vstupného ve zkoumaném bazénu. V době zpracovávání této studie rozhodování o volbě navštíveného střediska ovlivňují také vysoce nestabilní ceny pohonných hmot. Nezanedbatelná část lidí tedy může delší cestu za účelem návštěvy plaveckého bazénu zvažovat i kvůli zvýšeným nákladům na dopravu. Mezi těmito je možné zmínit Bazén Slovany v Plzni, Tipsport laguna v Berouně nebo Aquapalace u Čestlic. Další konkurenční zařízení ve stejné dojezdové vzdálenosti jsou provozy, které nabízejí buď stejné služby, nebo v určitých ohledech obsáhlejší služby s následnou absencí jiných služeb. Příkladem může být plavecký stadion Podolí, jehož nabídka plaveckých bazénů je nesrovnatelně větší (3 vícedrahové bazény), venkovní areál nabízí více vyžití pro mladší návštěvníky, součástí budovy je i fitness a zařízení je obecně modernější než-li v příbramském Aquaparku. Na druhou stranu nabízí příbramský Aquapark navíc vnitřní dětský bazén a možnost ubytování přímo v budově. Mezi podobné konkurenty mohou být zařazeny bazény Radotín, Barrandov a Lochotín.

Poslední kategorií konkurentů plaveckých bazénů jsou venkovní bazény a přírodní koupaliště, která jsou v okrese Příbram a jeho blízkém okolí poměrně hojně zastoupena. Konkrétně v Příbrami se nachází nově zrekonstruovaný rekreační areál Nový rybník, který se těší velké popularitě veřejnosti. Dalšími příklady mohou být areály bazénů Hořovice, Nepomuk nebo Blatná. Všechna tato střediska však představují konkurenci pouze v letních měsících, protože jejich provoz je téměř kompletně závislý na počasí.

V neposlední řadě je také vhodné zmínit, že většina konkurenčních zařízení v poslední době znatelně upravovala ceníky, zpravidla od 1. 1. 2023. Kryté bazény se stále nezměněnou cenovou hladinou ve výčtu níže jsou pouze v Příbrami a Plzni, ve všech ostatních městech již ke zdražování došlo. Zdražení s cílem dorovnání cenové hladiny, je tedy i v těchto provozech, v nejbližší době více než pravděpodobné.

Tabulka č. 3.9 Porovnání okolních koupališť

Středisko	Rozměry bazénu (vnitřní /venkovní) (m)	Počet drah (vnitřní/ven.)	Dětský bazén	Tobo. (ks)	Sauna	Fitne-ss	Relax bazény	Cena základní vstup
Aquapark Příbram	25 / 50	6 / 8	ANO	ANO (2)	ANO (1)	NE	NE	65 Kč (1 h)
Aquapalace Čestlice	25 / 0	4 / 0	ANO	ANO (21)	ANO (18)	ANO	ANO	949 Kč (3 h)
Tipsport laguna Beroun	25 / 0	6 / 0	ANO	ANO (3)	ANO (2)	ANO	ANO	170 Kč (1 h)
bazén Slovany	50 / 50	10 / 8	ANO	ANO (1)	ANO (1)	ANO	ANO	85 Kč (1,5 h)
plavecký st. Podolí	50 / 50 + 33	8 / 8 + 8	NE	NE	ANO	ANO	ANO	185 Kč (1 h)
bazén Radotín	25 / 0	4 / 0	ANO	NE	ANO (1)	NE	ANO	160 Kč (1 h)
Aquadream BARRANDOV	25 / X	4 / 0	ANO	ANO (2)	NE	NE	ANO	139 Kč (1 h)
bazén Lochotín	25 / 16,6	6 / X	ANO	NE	ANO (1)	ANO	ANO	55 Kč (1 h)
Aquapark Hořovice	25 / 25	5 / 5	ANO	ANO (1)	ANO (1)	ANO	NE	100 Kč (1,5 h)
Nový rybník	0 / X	0 / X	NE	ANO (1)	ANO (1)	NE	NE	ZDAR-MA
bazén Nepomuk	0 / X	0 / X	NE	NE	NE	NE	NE	50 Kč (den)
Plovárna Blatná	0 / 25	0 / 3	ANO	ANO (1)	NE	NE	NE	30 Kč (2 h)

3.5 Marketingová strategie

Dostat informace z provozu směrem k zákazníkům představuje klíčovou schopnost každého zařízení poskytujícího služby.

Komunikační kanály Aquaparku Příbram, potažmo celé organizace Sportovní zařízení města Příbram jsou již dobře zavedené a fungující, proto v tomto ohledu nebyly navrhovány žádné úpravy či změny.

3.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn základních marketingových nástrojů, které organizace používá k dosažení svých cílů. Základní nástroje představuje takzvané 4P, zastupující product, price, place, promotion. V češtině tyto výrazy představují produkt, cenu, místo a reklamní komunikaci. V následujících kapitolách jsou jednotlivé nástroje blíže popsány.

Produkt

Produkt představuje samotnou část služby Aquaparku Příbram, kterou návštěvník konzumuje. Obecně se tedy jedná o službu plaveckého bazénu spolu s jeho zázemím. Navrhovaný produkt by měl pro zákazníka Aquaparku Příbram představovat shodný zážitek jako je tomu v současném provozu, s absencí nefunkčního zařízení nebo výskytem omezujících faktorů.

Příchod přes pokladnu s plně funkčním turniketovým systémem s možností využít odkládací skříňky na drobnosti a cennosti. Přes převlékačí kabinky se zákazník dostává k šatnovým skříňkám s čipovými zámky. Přes osušovny a plně funkční sprchy s toaletami rozdělené dle pohlaví se zákazník dostává do bazénové haly. Pochozí ochozy bazénu bez zašlé špíny a plně vyspáovaná dlažba doprovází celou návštěvu. Doprovodné služby zastoupené vířivými vanami, revitalizovanou parní kabinou a ve vybraných časech otevřený provoz tobogánu doplňují kompletní návštěvníkův zážitek. Velký bazén již netrpí na tvorbu řas a nabízí tedy příjemnější plavecké prostředí. Mimo návštěvy bazénu je možné navštívit také saunu. Při příchodu do prostor sauny již není návštěvník konfrontován s odlupující se barvou a opadávající omítkou v důsledku nadměrné vlhkosti. V prohřívárně sauny se návštěvník nemusí obávat kolapsu konstrukce a posezení lícuje s celou konstrukcí. Stejně tak saunová kamna nyní pracují efektivněji a nehrozí již jejich výpadky. Přilehlé prostory sauny, zastoupené odpočívárnou, posezením u občerstvení a venkovní terasou již netrpí na zatékání ze střechy aquaparku. Vlhké černé zdi s plísní jsou již minulostí. Při odchodu zákazník využívá plně funkční průmyslové fény v osušovně. Při odevzdání čipu na pokladně zákazník získává možnost opustit placené prostory aquaparku skrze funkční turnikety. Při příchodu i odchodu je pro zákazníka dostupné občerstvení.

Cena

V návaznosti na všeobecný růst cenové hladiny, zvyšující se náklady na provoz skrze s ohledem na ceny elektřiny, plynu, vody a zvyšování mezd zaměstnanců, je nutné promítnout tyto změny také do vstupného. Navrhované zvýšení ceny je v průměru o 26,5 %. Tato hodnota se může zdát na první pohled vysoká. Je nutné však brát v potaz dlouhodobé umělé udržování cenové hladiny příbramského aquaparku v kontextu plánované rekonstrukce. Zatím co ostatní střediska SZM zvyšovala ceny za své služby, ceny na aquaparku zůstávaly neměnné. Pokud však promítneme do nákladů inflaci pouze za rok 2022 tedy 15,1 % a přenesli bychom jí pro porovnání do návštěvnosti a nákladů z roku 2022, získáme náklady na jednoho návštěvníka v hodnotě 93,40 Kč. Tyto náklady stále převyšují výnosy i po navýšení vstupného, což stále představuje přidanou hodnotu pro návštěvníka v podobě příspěvku města na zákaznickou návštěvu Aquaparku. Nehledě na to, že reálné náklady na provoz stouply i o více než 15,1 %. Ostatně, jak je možné se přesvědčit v kapitole 3.4.2 „Odhad poptávky“. V kontextu porovnání cen s konkurenčními bazény se navrhovaný ceník drží stále mezi těmi levnějšími. To je možné opodstatnit jako formu společenského závazku města vůči morálně zastaralému provozu a především jeho věrným návštěvníkům. Je zde však nutné také brát v potaz, že náklady nepokryté příjmy z činnosti provozu aquaparku, budou muset být dorovnány z rozpočtu města Příbram. To tedy znamená, že stále relativně levné plavání (v kontextu růstu cen) dotují plavcům také všichni neplavci, neboť se jedná o veřejné finance.

V následujících tabulkách věnovaných ceně služeb jsou navrhované ceny označeny žlutě.

Tabulka č. 3.10 Navrhovaný ceník služeb Plavecký bazén

	1 hod.	1,5 hod.	2 hod.	3 hod.	
dospělá osoba	65 Kč (85 Kč)	85 (105 Kč)	120 Kč (140 Kč)	150 Kč (170 Kč)	Každá další hodina 30 Kč (50 Kč)
důchodci, ZTP, studenti	45 Kč (65 Kč)	55 Kč (75 Kč)	75 Kč (95 Kč)	105 Kč (125 Kč)	
děti do 3 let - ZDARMA					
děti 3 až 15 let	40 Kč (60 Kč)	45 Kč (65 Kč)	60 Kč (80 Kč)	90 Kč (110 Kč)	Každá další hodina 30 Kč (50 Kč)
držitelé senior ID karty		30 Kč (50 Kč)			
rodinné vstupné	200 Kč (240 Kč)	220 Kč (260 Kč)	290 Kč (340 Kč)	390 Kč (440 Kč)	Každá další hodina 90 Kč (120 Kč)
(2 dosp. + 2 děti do 15 let)					

*x - z úsporných opatření nejsou v tabulce uvedeny ceny: pronájem dráhy, pronájem bazénu, zdokonalovací kurzy

Tabulka č. 3.11 Navrhovaný ceník služeb Sauna

	1,5 hod.	2 hod.	3 hod.	
dospělá osoba	100 Kč (120 Kč)	130 Kč (150 Kč)	160 Kč (180 Kč)	Každá další hodina 30 Kč (50 Kč)
důchodci, ZTP, studenti	70 Kč (90 Kč)	90 Kč (110 Kč)	120 Kč (140 Kč)	Každá další hodina 30 Kč (50 Kč)
děti 3 až 15 let	45 Kč (65 Kč)	60 Kč (80 Kč)	80 Kč (100 Kč)	Každá další hodina 30 Kč (50 Kč)

Tabulka č. 3.12 Navrhovaný ceník služeb plavecké výuky

1 lekce (45 min.) / 1 žák	70 Kč (80 Kč)
individuální výuka dospělí 1 h	300 Kč (400 Kč)

Tabulka č. 3.13 Navrhovaný ceník služeb Venkovní bazén

	celodenní	po 16. hodině
rodinné vstupné (2 dospělí + 2 děti do 15 let)	150 Kč (170 Kč)	75 Kč (85 Kč)

dospělá osoba	60 Kč (70 Kč)	35 Kč (45 Kč)
důchodci, ZTP, studenti	50 Kč (60 Kč)	25 Kč (35 Kč)
děti do 15 let	40 Kč (50 Kč)	20 Kč (30 Kč)
děti do 3 let	ZDARMA	ZDARMA

* - z úsporných opatření nejsou v tabulce uvedeny ceny: beach volejbal

S permanentkou lze zakoupit jakékoli vstupné dle ceníku, se slevou 5 %, 10 % nebo 15 % dle výše minimálního vkladu.

Jakoukoliv hodnotu permanentky nelze vrátit zpět.

Permanentka má platnost 1 rok od posledního nabití.

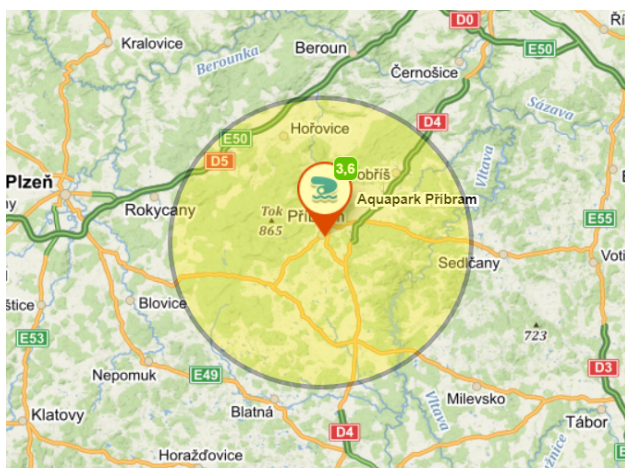
Tabulka č. 3.14: Navrhovaný formát permanentek

hodnota permanentky	sleva v % na běžné vstupné
libovolná hodnota v násobcích 500 Kč	10 %
v případě výměny pokladního systému s libovolnou hodnotou a minimálním vkladem 1 000 Kč / 2 000 Kč	5 % / 10 %
v případě výměny pokladního systému od minimálního vkladu 3 000 Kč	15 %

Místo

Strategické umístění Plaveckého bazénu Příbram je ve všech ohledech velice silné. Centrum města s dopravní dostupností hromadnou dopravou, osobními automobily i pěšky je pro zákazníky velice přívětivé. V dojezdové vzdálenosti do 30 minut od příbramského plaveckého bazénu nejsou žádné jiné veřejné kryté bazény. To znamená silné postavení pro daný provoz s prvky oligopolie.

Obrázek č. 3.2 Geografické postavení Aquaparku Příbram



Reklamní komunikace

Aquapark Příbram je koncipovaný jako převážně plavecký bazén, který v omezené podobě nabízí také relaxační prvky. Již nyní navštěvují příbramský bazén převážně sportovci s odpovídajícím popisem zájmů. Ti jsou o nabídce bazénu dobře informováni na základě jejich pravidelných návštěv. Na tuto cílovou skupinu tvořenou rekreačními, amatérskými i profesionálními sportovci by se mohla reklamní komunikace zaměřit pro rozšíření povědomí mezi další případné zájemce.

3.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Provoz plaveckého bazénu tvoří téměř neoddělitelný celek spolu se sportovní halou a ubytováním. Tyto provozy sice vykazují určitou formu sezónnosti, která se ovšem plynule přesouvá mezi jednotlivými částmi provozu, ale personální zajištění je většinu roku stabilní. Výjimku tvoří pouze letní měsíce, během kterých je otevřený venkovní bazén, který vyžaduje přítomnost více personálu v jednu chvíli oproti standardnímu provozu. Tuto vlastnost sdílí jak současný provoz, tak i zamýšlený krizový provoz, proto zde popisovaný současný stav může být použit také pro střednědobý provozní plán.

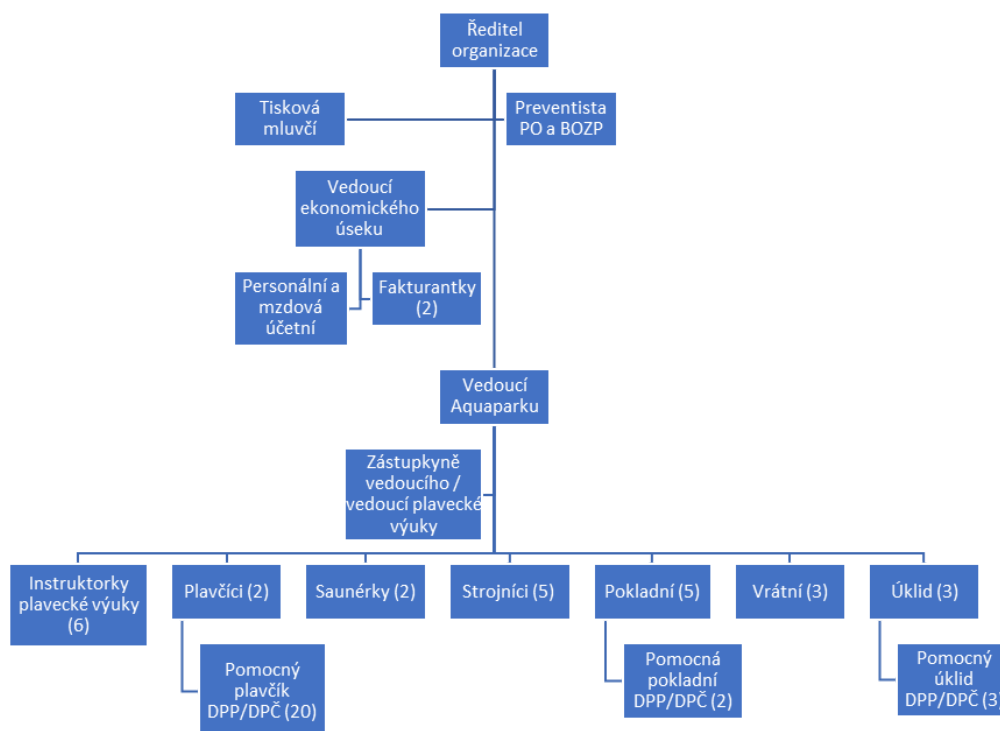
Celkový počet zaměstnanců spadajících přímo pod středisko Plavecký bazén je každý rok trochu odlišný, ale většinou se jedná o 45 až 55 pracovníků. Z toho pouze 28 je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr. Zbývající zaměstnanci mají podepsanou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, ti pak představují pomocné síly na personálně náročnějších pozicích.

Na následujícím obrázku číslo 3.3 je zachycena aktuální organizační struktura části SZM Příbram týkající se Aquaparku Příbram. Jednotlivé pozice jsou zastoupeny jednou osobou, pokud není v závorce číselně uvedeno jinak. Nejvyšším představitelem organizace je její ředitel Jan Slaba, který představuje samostatně vystupující statutární orgán. Pod jeho vedení spadá celé SZM Příbram, které zahrnuje také provozy areálu Nový rybník, Junior klub, Zimní stadion a Chata Granit. Tyto provozy mají své organizační struktury včetně svých vedoucích pracovníků, kteří zodpovídají za daný provoz. Sdílenými pracovními pozicemi pro všechna střediska jsou poté ekonomičtí pracovníci, tisková mluvčí a preventista PO a BOZP. Ti nevěnují své veškeré pracovní nasazení pouze provozu Aquaparku, nýbrž pomáhají také provozu ostatních středisek. Jejich práce na aquaparku je poté většinou ve spolupráci s vedoucím provozu. Vedoucí provozu aquaparku Příbram má k sobě pravou ruku v podobě své zástupkyně, která mu pomáhá s běžnými provozními a operativními úkony. Všechny další pozice spadající pod Aquapark Příbram zastávají linioví pracovníci, kteří zajišťují samotný provoz střediska. Jedná se o 26 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr rozřazených dle příslušných stanovišť. Další, aktuálně 25 pracovníků na dohodu o provedení práce či o pracovní činnosti zajišťuje pomocné práce a případné záskoky v době nepřítomnosti hlavních pracovníků. Jak pomocní, tak linioví pracovníci jsou plně odpovědní svým přímým nadřízeným, tedy zástupkyni vedoucího plaveckého bazénu a vedoucímu plaveckého bazénu. Vedoucí tohoto střediska je plně zodpovědný za celé středisko a je odpovědný přímo řediteli organizace.

V době plánované odstávky provozu vnitřního bazénu a jeho oprav budou zaměstnanci vnitřní části aquaparku převeleni na provoz venkovního bazénu a na ostatní střediska SZM Příbram, kde bude možné je využít. Tím se také zajistí lepší možnost čerpání řádné dovolené u většiny zaměstnanců SZM Příbram.

Vzhledem k dlouho řešené situaci ohledně aquaparku, která má neblahý vliv na pracovní morálku a motivaci zaměstnanců, se předpokládají změny v rámci zaměstnanců na HPP. Tyto změny jsou/budou řešeny během osobních pohovorů s každým zaměstnancem. Vzhledem ke změnám na těchto pozicích bude nutné personál nahradit (výběrové řízení, headhunting atd.). Změny mohou přinést pozitivní vliv ve smyslu „nového větru“ do personálních řad.

Obrázek č. 3.3: Organizační struktura části SZM Příbram týkající se aquaparku



Zvýšenou efektivizací zamýšlené provozní varianty by byl celkový počet zaměstnanců ovlivněn snížením počtu pomocných plavčíků, nebo alespoň snížením počtu jejich odpracovaných hodin v důsledku omezení provozu tobogánů.

3.7 Technické a technologické aspekty projektu A

Vzhledem k opravě nejzásadnějších problémových částí provozu Aquaparku Příbram dojde ke značnému zlepšení technického a technologického zajištění budovy. Přesto ale s omezeným rozpočtem na tuto opravu, s výhledem na budoucí celkovou rekonstrukci zůstává řada strukturálních problémů, které je zapotřebí nadále hlídat a v dohledné době odstranit v rámci komplexní rekonstrukce. Plánovaná rozsáhlejší oprava představuje pouhé „důkladnější záplatování“ všech problémů. Řadu strukturálních a systémových problémů však neřeší, pouze řeší jejich následky nebo má za cíl vytvořit ochranné bariéry pro zabránění úrazu provozních pracovníků. V této fázi nejsou řešeny ani žádné alternativní zdroje vytápění či zisku energií, neboť se stále jedná o dočasné řešení do doby celkové rekonstrukce. V následující tabulce č. 3.15 jsou uvedeny položky k nutné opravě po maximální možné redukci v zájmu uspoření finančních zdrojů.

Ačkoli navrhované práce počítají s opravou nejzásadnějších problémů, tak provoz bude zajišťován stále stejnými technologiemi, které budou pouze v některých případech podrobeny rozsáhlejšímu servisu. Znamená to tedy ponechání současných technologií i v „krizovém provozu“. Dojde pouze k opravám a údržbě zachycených v tabulce č. 3.15, respektive příloze č. 3.1.

Tabulka č. 3.15: Popis a vyčíslení opravných prací

Ozn.		POLOŽKY	Odborný odhad nákladů (Kč)
	STAVEBNÍ ČÁST		
	Krytý Plavecký bazén		
	Stavební část:		
1	Protékající střecha nad KPB-degradují stavební i technologické konstrukce HAVARIJNÍ STAV	Pátrání po místech kudy zatéká 8 hodin, lokální opravy- práce 50 hodin, materiál 20 m2	180 000 Kč
2	Odpadávání betonu ze stropu, koroze ocelové výstupy stropů ve strojovnách HAVARIJNÍ STAV		250 000 Kč
3	Odpadávání betonu ze stropu, koroze ocelové výstupy stropů ve strojovnách HAVARIJNÍ STAV	Ruční otlučení stropu - 80 m2, nátěr můstek 80 m2, nahození stropu 80 m2, likvidace odpadu	260 000 Kč
4	Ocelové nosné konstrukce pod bazény a zpevnění bazénových jímek - zkorodované HAVARIJNÍ STAV	Vypustit bazén, vyčerpat jímku, demontovat ocelový profil 80 bm, osadit nový profil 80 bm, svařit + 45 hodin práce svařeče, nátěr - barva 10 kg, práce natěrače 10 hodin	450 000 Kč
5	Pochozí plochy okolo bazénů - ostré hrany, chybějící spárovačka, hrozí úrazy HAVARIJNÍ STAV	Umytí pochozí plochy- odmaštění odřasení 250 m2, vyškrábání staré spárovačky 250 m2 plochy, nová spárovačka 250 m2, likvidace odpadu	350 000 Kč
6	Parní kabina je montovaná laminátová konstrukce a nelze ji spolehlivě dezinfikovat HAVARIJNÍ STAV	Desinfekce kabiny dle nabídky místního deratizátora, spárování spáry sanitárním silikonem 47 bm-práce, sanitární silikon 10x tuba	15 000 Kč
shodné s 10	Podlahové vpusti ve stropěch ve strojovnách netěsní a dochází k degradaci stavebních i technologických konstrukcí HAVARIJNÍ STAV		800 000 Kč
8	Hydroizolace bazénových jímek je degradovaná, uniká bazénová voda HAVARIJNÍ STAV		700 000 Kč
9	Obklad a dlažba - zatéká kolem tlačných ventilů, spárovačka. HAVARIJNÍ STAV	Vybourání netěsných tlačných ventilů 4 ks, hydroizolace 4 m2, nahození 4 m2, obložení 4 m2, spárování 4 m2	180 000 Kč
10	Sprchovny-degradovaná hydroizolace podlah. vpusti a kanálky, ostré hrany nebezpečí úrazu. HAVARIJNÍ STAV	Umytí pochozí plochy- odmaštění odřasení 150m2, vyškrábání staré spárovačky 150 m2 plochy, nová spárovačka 150 m2, likvidace odpadu	100 000 Kč

11	Sauny - ocelová konstrukce podpírající ochlazovací bazén je silně zkorodovaná	Demontáž ochlazovacího bazénku 1 ks, demontáž ocelové konstrukce 441 kg, montáž nové ocelové konstrukce 441 kg, nátěr 6 kg barvy, práce natěračče 5 hodin	390 000 Kč
12	Sauny - vstrojení saunovací kabiny je "dožitá"	Materiál a řešení dle přání provozovatele a nabídky saunařského truhláře. Odhad dle velikosti kabiny 650 tis. Kč	650 000 Kč
13	Omítky a pevné části fasády jsou silně narušené		400 000 Kč
14	Skleněná fasáda bazénu je "dožitá"		500 000 Kč
15	Popraskaná okýnka velkého bazénu		350 000 Kč
Venkovní bazén Stavební část:			
16	Do tunelu ze strojovny k venkovnímu bazénu protéká dešťová voda HAVARIJNÍ STAV !		400 000 Kč
17	Ocelové lávky a nosné konstrukce kabeláže a potrubí jsou zkorodované HAVARIJNÍ STAV		450 000 Kč
18	Do venkovních šaten zatéká z dojezdu tobogánů		100 000 Kč
Sportovní hala Stavební část:			
shodné s 1	Protéká střecha- lokálně HAVARIJNÍ STAV		300 000 Kč
20	Porušené venkovní omítky a pevné části fasády		250 000 Kč
21			
Ostatní stavby:			
22	Oprava opěrné stěny u HUP		280 000 Kč
23	Oprava nakládací rampy		60 000 Kč
NÁKLADY STAVEBNÍ ČÁST CELKEM			7 415 000 Kč
TECHNOLOGIE a TZB			
SZM - legislativně			
1	Kontrola účinnosti kotlů a rozvodů tepla dle vyhl. č. 38/2022 Sb.		25 000 Kč
2	Kontrola účinnosti klimatizací a chlazení dle vyhl.č.284/2022 Sb.		25 000 Kč
Krytý plavecký bazén - Technologie a TZB:			

3	Únik zemního plynu netěsnostmi, tlakové rázy v plynovém potrubí způsobující výpadky kotlů	Přetěsnit plynové potrubí u kotlů, 4 hodiny práce, materiál	50 000 Kč
4	Chlorovna- nefunkční signalizace úniku Chloru HAVARIJNÍ STAV	Objednáno	25 000 Kč
shodná s 6	Konstrukční změny. HYGIENICKY NEPŘIJATELNÝ STAV	Do budoucna nahradit laminátovou montovanou kabinu zděnou vestavbou s keramickým obkladem	490 000 Kč
6	Osvětlení strojoven, chodeb okolo bazénů a pracích jímek, kotelny a střešního meziprostoru je "dožitě", nedostatečné a z části v HAVARIJNÍM STAVU	Demontáž stávajících zbytků osvětlení a kabeláže v 1.PP, montáž nových roštů pro osvětlení 450 bm, montáž nových svítidel 76 ks, revize elektro, likvidace odpadů	395 000 Kč
7	Silové Elektrické rozvody stavební části a části technologie pocházejí ze šedesátých a sedmdesátých let minulého století, z části ještě s hliníkovými vodiči a zastaralými jisticími a spínacími prvky, které jsou nespolehlivé. I přes prováděné revize, Riziko havárie, či zahoření je značné.	1. Trafostanice AQP-NN část: demontáž 14 ks jisticích prvků, úprava kabeláže, montáž nových jističů 14 ks, revize elektro, likvidace odpadů 2. Hlavní rozvodna AQP: výměna 20 ks jističů, úprava kabeláže 3.Kompenzace jalové energie: výměna kondenzátorů za bezfreonové, výměna stykačů , nastavení revize	520 000 Kč
8	Nouzové osvětlení je z velké části nefunkční	Výměna 17 ks nouzového osvětlení - svítidla 17 ks, práce, likvidace odpadů, zkouška zařízení	45 000 Kč
9	Bazénové technologie- vířivky- nedostatečná dimenze filtrace, technologie na konci životnosti HAVARIJNÍ STAV !	Základní sanace technologie vířivek (bez záruky)	500 000 Kč
10	Technologie filtrace obou bazénů je nedostatečná. Písková náplň všech filtrů je dožitá - třeba vyměnit.	Výměna písku ve filtrech vlastními kapacitami: Koupit písek v pytlích, přivést písek, odnést písek do sklepa, otevřít poklopy filtrů, vyndat starý písek z filtru, vynést písek na hromadu ven ze sklepa, naložit do kontejneru a zlikvidovat jako odpad, nový písek nasypat do filtrů, utěsnit poklopy. Zaprat filtr, vydezinfikovat systém, opakovaně dělat chemický a mikrobiologický rozbor vody až do úplného vítězství	220 000 Kč

11	Ultra Violet lampy mají "dožité" zářiče- lampa je nefunkční. Třeba je vyměnit	Vyměnit zdroje světla dle výrobce, dezinfikovat systém, zmanipulovat hydraulicky bypass, provést opakovaně biologické a mikrobiální rozbory vody	40 000 Kč
12	Bazénové rozvody a armatury jsou z části "dožité" a při manipulaci s nimi hrozí havárie a vytečení bazénu HAVARIJNÍ STAV	Vyměnit 2 zkorodovaná litinová šoupata na okruhu bazénové vody malého bazénu, práce montážní 15 hod, práce zednické 4 hodiny, likvidace odpadů	350 000 Kč
13	Rozvody otopné vody jsou v havarijním stavu, uzavírací armatury jsou zčásti nefunkční, potrubí je zanesené inkrusty		650 000 Kč
14	Vzduchotechnické jednotky pro bazénové haly jsou poddimenzované, pracují na mezi svých parametrů a dlouhodobým provozem mají zanesené filtry. To způsobuje vyšší spotřebu elektřiny, snižuje účinnost větrání a osoby v baz. halách si stěžují na špatně dýchací prostředí	Vyměnit filtry ve VZT pro bazény a pro šatny- dle specifikace výrobce	100 000 Kč
15	Vodovodní přípojka z veřejného řadu je z části repasovaná, původní zůstaly 3 velmi zkorodované armatury		20 000 Kč
16	Zdroj vody z vlastního vrtu-ponorné čerpadlo je nefunkční. Je potřeba jej vyměnit včetně zpětné klapky, napájecího kabelu a blokování chodu na sucho. HAVARIJNÍ STAV		25 000 Kč
17	Pokladní systém je zastaralý, provozně závislý na jednom starším počítači	Realizuje se v rámci mezistřediskové spolupráce	350 000 Kč
18	Sauny 3.NP-"dožité" elektrické topné tyče v saunových kamnech spouští proudovou ochranu		30 000 Kč
19	Šatnový systém je zastaralý, provozně závislý na dosluhující technologii	Odstranění starých zámků a řídicí jednotky, montáž 364 ks nových zámků a řídicí jednotky	1 200 000 Kč
20	Šatní skříňky jsou již morálně zastaralé, při výměně zámků pravděpodobně nepoužitelné	Zaměření, projektování, odstranění starých skříněk, osazení nových, cena za kompletní lamino provedení	1 000 000 Kč

		nebo hpl pouze dvířka se zachováním původních rámců	
21	Nefunkční průmyslové sušáky vlasů	Osazení 7 ks nových průmyslových sušáků vlasů	250 000 Kč
	Technologie a Technika prostředí staveb:		
22	Oprava osvětlení tunelu- souvisí s opravou lávek pro kabeláž a potrubí HAVARIJNÍ STAV	Demontáž stávajících zbytků osvětlení a kabeláže v 1.PP, montáž nových roštů pro osvětlení 50 bm, montáž nových svítidel 16 ks, revize elektro, likvidace odpadů	150 000 Kč
23	Strojovna pro venkovní bazén je osazena teplovzdušnou temperací, které je nefunkční. Nízké teploty prostoru způsobují kondenzaci vody na stropu a tím degradaci konstrukcí		50 000 Kč
24	Tepelný výměník na ohřev bazénové vody je prasklý. Venkovní bazén nelze nahřát na požadovanou teplotu		200 000 Kč
	Sportovní hala - Technologie a TZB:		
25	Kondenzace potrubí u chladících agregátů		50 000 Kč
	Ostatní technologie a zařízení:		
26	Venkovní osvětlení-funkční jen z části		80 000 Kč
27	Vyhotovit místní provozní bezpečnostní předpisy na elektrická VTeZ bez návodů	Nahradit chybějící průvodní dokumentaci dle zákona č.250/2021 Sb, NV190/2022 Sb, NV378/2001 Sb.	120 000 Kč
	NÁKLADY TECHNOLOGIE CELKEM:		6 960 000 Kč
		Opravy po redukci financí	8 605 000 Kč¹

3.8 Zajištění investičního a oběžného majetku

Aquapark Příbram vyžaduje zvýšené udržovací investice, které se promítnou také do nákupu dlouhodobého majetku. Ten bude zastoupen pro zákazníka nejvíce viditelnými vysokokapacitními vysoušeči vlasů, následované inovovaným pokladním a šatnovým systémem. Pro zákazníka

¹ Jedná se o odhad vynaložených finanční na opravné a údržbové práce po redukci financí. Výsledná částka může vykazovat procentuální odlišnost o cca 10-20 %. Důvodem jsou tyto faktory: výběrové řízení na jednotlivé práce, možnost odhalení vyšší náročnosti opravy atd.

neviditelný bude dlouhodobý majetek v podobě nových UV světel pro vířivé vany, které výrazně napomáhají ke zvýšení kvality vody. Dále bude vyměněna značná část potrubí a jeho nosníků, což napomůže předcházet možným problémům v budoucnu. V neposlední řadě bude nový dlouhodobý majetek zastupovat zrenovovaná prohřívací sauna a nosná konstrukce vířivých van. Ostatní investice budou představovat udržovací a opravné práce, zpravidla bez záruky, protože půjde o pouhé zajištění nejzákladnějších funkcí a částí provozu příbramského bazénu.

3.9 Finanční analýza „krizového provozu“

Vzhledem k podstatě navrhovaných úprav provozu Aquaparku Příbram lze v roce 2023 očekávat obdobnou výši poptávky po nabízených službách jako v minulých letech. Na příjmové stránce se ovšem negativně podepíše uzavření provozu vnitřního bazénu v letních měsících. Na druhou stranu bude tato ztráta kompenzována změnou ceníku služeb.

Současně s opravou elektroinstalací a bazénových technologií se učiní kroky vedoucí ke stabilnějšímu provozu, a tedy i nižší pravděpodobnosti nutnosti uzavření v návaznosti na technické potíže. Možná úsporná opatření jsou zachycena v následujících podkapitolách a příslušných tabulkách.

Tabulka č. 3.16 Výsledek hospodaření střediska

Rok	Náklady	Výnosy	Dotace (COVID-19)	Výsledek hospodaření	Pozn.
2019	20 765 529,81 Kč	14 736 627,37 Kč	X	-6 028 902,44 Kč	
2020	21 090 580,03 Kč	6 780 971,87 Kč	1 324 254,28 Kč	-14 309 608,16 Kč (-12 985 353,88 Kč)	„Covid“
2021	20 787 499,55 Kč	7 274 564,33 Kč	5 608 094,50 Kč	-13 512 935,05 Kč (-7 904 840,55 Kč)	„Covid“
2022	20 922 912,05 Kč	14 656 974,92 Kč	X	-6 265 937,13 Kč	
2023	36 359 190,81 Kč	15 715 396,92 Kč	X	-20 643 793,89 Kč	

V následující tabulce č. 3.17 jsou zachycené odhadované náklady a příjmy střediska po zavedení navrhovaných provozních změn. V nákladech je počítáno pouze s provozními náklady, tedy bez výdajů na nutné opravy.

Tabulka č. 3.17 Finanční analýza střediska za rok 2023

	Náklady	Příjmy	Výsledek
Provoz vnitřního bazénu	22 603 352,65 Kč	12 827 895,83 Kč	- 9 308 249,25 Kč
Provoz venkovního bazénu		467 207,57 Kč	
Provoz sportovní haly	5 650 838,16 Kč	1 472 007,13 Kč	- 3 230 544,64 Kč
Provoz ubytování		413 172,74 Kč	

Ostatní služby		535 113,65 Kč	
----------------	--	---------------	--

3.9.1 Úspory z omezeného provozu

V navrhované podobě provozu je počítáno s omezeným provozem tobogánů. Úspory by bylo možné realizovat také v podobě uzavření provozu vířivek, kterým je věnována druhá tabulka této podkapitoly.

Úspory v podobě neprovozování tobogánů v zimních měsících jsou zachyceny v tabulce č. 3.18. Ačkoli v penězích vyjádřené úspory nedosahují závratných částek, představují navrhované úpravy provozu nezanedbatelný přínos především ve zvýšení tepelného komfortu návštěvníků. Ten byl na základě četných připomínek k tomuto problému ohodnocen jako přínosnější než níže zmíněné peněžní úspory.

Tabulka č. 3.18 Úspory z neprovozování tobogánů v zimních měsících

	Mzdové náklady (Kč)	Elektrina čerpadla (kW)	Ohřev vody a vzduchu (m3)
Nominální energetické nároky	150 Kč/hodina	7,5	6,5 % z celkové spotřeby (odhad)
Den provozu všední den	825 Kč	33,75	
Den provozu víkend	1 650 Kč	75	
Spotřeba jednotek za rok		14 006,25	17 410,17
Náklady za rok	334 125 Kč	84 038 Kč	506 290 Kč
1/4 nákladů	83 531 Kč	21 009 Kč	126 573 Kč
NÁKLADY ZA ¼ ROK	231 113 Kč		

Navrhovaná podoba provozu počítá s provozem vířivých van v nezměněném rozsahu jako je tomu i v současném provozu. Zvolená podoba provozu je odvozená od vysoké potřeby provozu vířivek jako součásti plavecké výuky, kdy děti mají často problém s teplotním komfortem v důsledku jejich zatím nedostatečně vyvinuté termoregulace a především ze samotné podstaty plavecké výuky, která se kromě nácvikových částí skládá také z náhledových částí nebo chceme-li času pro vysvětlení zadání cvičení. Během těch se děti tolik nezahřejí a zvláště pak v případě dojíždějících škol, které pravidelně absolvují dvouhodinové výukové bloky, by poté byla výuka bez vířivek velice problematická. Pokud však má docházet k provozu vířivek pro plaveckou výuku, není již dostatek argumentů, pro neprovozování v době určené veřejnosti.

Úsporná opatření v podobě neprovozování vířivek jsou zachycena v následující tabulce č. 3.19. Ačkoli jsou tyto náklady poměrně značné, tak jejich vedlejší přidaná hodnota pro plaveckou výuku, a ve výsledku i pro veřejnost, představuje v součtu silnější argumenty pro zachování vířivek v provozu.

Tabulka č. 3.19 Úspory z neprovozování vířivek

	Množství vody m ³	Elektrika čerpadla kW	Elektrika bublanky kW	Ohřev vody m ³ plynu	Použitá chemie na úpravu vody
Nominální energetické nároky	24	2,5	4,4		Odhad 20% z celkového objemu
Den provozu	24	60	44	63,4	155 Kč
Spotřeba jednotek za rok	8 640	21 600	15 840	22 824	
Náklady za rok	17 280 Kč	129 600 Kč	95 040 Kč	663 725 Kč	55 869 Kč
NÁKLADY CELKEM	961 514 Kč				

3.10 Analýza rizik

Rizika spojená s „Krizovým provozem“ jsou z části obdobná rizikům současného provozu z důvodu pouze částečného řešení problémů. Další rizika se objevují na základě několikrát se opakujících „výhružek“ veřejnosti o uzavření provozu z důvodu rekonstrukce. Návštěvníci tím nejen že dostávali dlouhou dobu informace o závadném provozu, ale také jim byla několikrát po sobě odebrána jistota možnosti využívání služeb Aquaparku Příbram, což mělo za následek možné zanevření na tento provoz a hledání substitutu.

Tabulka č. 3.20 Přehled rizik střediska plavecký bazén

	Oblast	Riziko	Poznámka
A	Ekonomika	Významně ne-ekonomický provoz	<i>Současná energetická krize, stav budovy/technologií, a zvyšující se náklady na zaměstnance vede ke zvýšení ztráty provozu (výsledek hospodaření).</i>
B	Stavebně technologický stav	Neodstraněné strukturální problémy stavby	<i>V důsledku omezeného financování krizové opravy nedochází k řadě potřebných stavebních zásahů. Ty jsou zastoupeny například opravou nosných konstrukcí budovy, výměnou veškerých obkladů, opravou střechy, výměnou technologií a dalšími.</i>
C	Personální zajištění	Nedostatečné	<i>Omezený provoz, nejistá budoucnost a</i>

		personální zajištění	<i>výhledy zaměstnanců mohou vést k opakování personálních problémů z doby před „krizovým provozem“, která se může projevat ve snížené motivaci/pracovní morálce, či obecnou frustrací a syndromem vyhoření.</i>
D	Návštěvníci	Nízká návštěvnost	<i>„Krizový provoz“ spojený s pouze mírně upraveným stavebně technologickým stavem a zanechání morálně zastaralého prostředí může znamenat snížení návštěvnosti.</i>
E	Školy	Odliv škol	<i>Vzhledem k rozsáhlým úpravám a změnám obsazenosti školní plavecké výuky v důsledku plánovaného uzavření navazujícího na nerealizovanou rekonstrukci je nutné počítat s rizikem odmítnutí návratu některých škol zpět na výuku do příbramského bazénu.</i>
F	Projektová nečinnost	Nerealizace rozshářejší rekonstrukce nebo stavby nového bazénu	<i>Stav Aquaparku Příbram po navrhovaných opravách by se měl sice stabilizovat, ale stále nedojde k řadě nutných zásahů, které představují další investice. Je tedy zapotřebí vytrvat v pracích vedoucích ke komplexně opravenému nebo nově postavenému plaveckému bazénu.</i>

3.11 Harmonogram projektu

Nejdůležitější část časového plánování představuje Ganttův diagram plánovaných prací a oprav na budově aquaparku viz příloha 1A. Podle jeho omezené verze by měly být práce rozděleny na ty, které je možné vykonávat během provozu a na ty, které vyžadují uzavření provozu dle tabulky č. 3.21.

Tabulka č. 3.21 Časový harmonogram projektu „A“ Krizový provoz bazénu

Období	Projekt A Krizový provoz bazénu
<i>Výchozí bod:</i>	Studie proveditelnosti (Rada Města - 2. 5. 2023).
<i>1.-2. měsíc</i>	Přípravné práce. Opravné a údržbové práce vnitřní a venkovní bazén nevyžadující uzavření provozu.
<i>3.-4. měsíc</i>	Opravné a údržbové práce vnitřní bazén vyžadující odstávku provozu.
<i>5. měsíc</i>	Zahájení upraveného provozu (4. 9. 2023).
<i>6. měsíc a dále</i>	Krizový provoz do doby jeho uzavření - v kontextu vybrané varianty dalšího postupu v rámci projektu „C“.

3.12 Závěrečné shrnutí

V návaznosti na výchozí bod představovaný Radou města Příbram 2. 5. 2023 by mělo dojít k začátku opravných prací uvedených v Ganttově diagramu: Náprava kritických oblastí AQ PB. Ty představují úplné minimum oprav, které je nutné vykonat k zajištění dalšího fungování střediska Plavecký bazén v dohledné budoucnosti. V těchto základních opravách mají své zásadní místo následující činnosti: základní oprava střechy, základní nahození degradovaných stropů strojovny, oprava ocelové nosné konstrukce bazénů a oprava bazénových jímek, oprava pochozích ploch okolo bazénu, oprava dna velkého bazénu (odstranění řasotvorného prostředí), oprava hydroizolace sprchoven, oprava nosné konstrukce vířivých van, oprava nosné konstrukce ochlazovacího bazénku v sauně, rekonstrukce saunovací kabiny, výměna části technologií bazénu, výměna filtračního písku, odstranění rizikových armatur bazénu a jejich výměna za nové, výměna nosníků bazénových armatur, výměna staré elektroinstalace včetně rozvodných skříní a jisticích prvků. Součástí mezistřediskové investice SZM Příbram bude také nový pokladní systém, který bude připravený na implementaci nových možností služby pro návštěvníky a na připojení systému šatních skříněk

Opravné práce je možné rozdělit na práce prováděné během provozu a práce vyžadující odstávku z provozu. Významná část prací by měla být zajištěna externími dodavateli z důvodu nutnosti zajištění provozu venkovního bazénu v době odstávky vnitřního bazénu. Část zaměstnanců aquaparku bude na provozu zůstat pro zajištění provozu venkovního bazénu, sportovní haly a ubytování, ostatní budou na dobu odstávky přeřazeni na jiná střediska SZM Příbram, kde budou moci být využity jejich schopnosti.

Znovuotevření vnitřního bazénu po vykonání základních, ale přesto zásadních oprav, bude sebou přinášet určité změny v nabízených službách. Tyto změny by měly přinést zvýšený teplotní komfort pro návštěvníky, který je jedním z hlavních terčů kritiky současného provozu, za cenu omezení provozu tobogánů v pracovních dnech, v zimních měsících. S tím přicházejí také ušetřené mzdové náklady za dozor tobogánu.

Z pohledu SWOT analýzy lze tvrdit, že ze součtu procentuálních podílů vah jednotlivých faktorů vycházejí všechny čtyři kategorie velice vyrovnaně. Silné stránky však vycházejí jako převažující. Je tomu tak především díky největší silné stránce tohoto provozu, a to podpoře města, těsně následované velice silnou plaveckou výukou. V těsném závěsu za silnými stránkami jsou hrozby, které dosáhly hodnocení pouze o 2 % nižší, a to i přes nižší počet faktorů o téměř polovinu. Jedná se tedy o mnohem závažnější faktory, které mohou ovlivnit fungování aquaparku. O tom také vypovídá průměrná hodnota vah silných stránek 4 % a průměrná hodnota vah hrozeb 6,5 %.

Doporučenou strategií by tedy měla být strategie ST, která za pomoci silných stránek eliminuje a předchází hrozbám. V tomto konkrétním případě by se měl využít nejsilnější faktor podpory města, potažmo zřizovatele, na odstranění nejvýznamnější hrozby, kterou je neuskutečnění plánované rekonstrukce nebo stavby nového bazénu, potažmo dlouhodobé provozování v nezměněném stavu nebo pouze s omezenými opravami. Tato hrozba v nepřímém důsledku totiž znamená potenciální možnost výskytu jiných dalších havarijních stavů, i přes provedené rozsáhlé opravné zásahy.

3.13 Závěry

V rámci bodů níže jsou vypsány stěžejní závěry z jednotlivých částí dokumentu. Jedná se o soupis zásadních zjištění a závěrů plynoucích z analýzy navrhovaného stavu střediska.

Tabulka č. 3.22 Závěry

Doporučená varianta provozu
Na základě vyhodnocení navrhovaných provozních variant doporučujeme opravit nejn nutnější části provozu a následně omezit provoz tobogánů v zimních měsících ke zvýšení tepelného komfortu návštěvníků a snížení provozních nákladů za vytápění a mzdy zaměstnanců. V zimních měsících by tobogány byly v provozu pouze o víkendech, kdy je vyšší poptávka.
Doporučená SWOT strategie
Doporučujeme využít nejsilnější faktor v podobě podpory města Příbram k eliminaci a prevenci nejvážnějších hrozeb. Jedná se především o hrozbu neuskutečnění rozsáhlé rekonstrukce nebo stavby nového bazénu. Nesmíme se nechat uchlácholit provedenými opravami.
Poptávka a tržby
V návaznosti na navrhované rozsáhlé opravy vyžadující odstávku provozu vnitřního bazénu v průběhu letních prázdnin dojde ke snížení příjmů z tržeb vnitřního bazénu.
Porovnání konkurence
Většina konkurenčních zařízení již aktualizovala ceníky pro rok 2023 načež jsou výrazně dražší než Aquapark Příbram (běžně 2x až 3x dražší). Ceny vstupného výrazně neodpovídají nákladům.
Navrhované změny ceníku
Ačkoli provozní náklady vzrostly o téměř 40 %, navrhovaný ceník počítá s navýšením ceny v průměru o 26,5 %. Dále je nutné vzít v potaz dlouhodobé udržování nízkých cen vstupného do aquaparku bez průběžného zdražování.
Management a lidské zdroje
Vzhledem k podstatě provozu s vysokou personální náročností je velice obtížné hledat úspory v omezování počtu zaměstnanců bez omezení nabízených služeb.
Technika a technologie
Výraznějšími opravami projde technické zázemí bazénu, vybrané stavební prvky, střecha, prohřívárna sauny, osušovna, sprchovny, konstrukce vířivých van a pára. Je ovšem nutné

zmínit, že krizový provoz bude zajišťovat stále stejná technologie, která projde významnějším servisem.
Finanční analýza
Provozní náklady plaveckého bazénu jsou v roce 2023 vyšší o téměř 40 % oproti roku 2022. Po přičtení odhadované ceny nutných základních oprav jsou náklady téměř o 75 % vyšší.
Úsporná opatření
Z úsporných opatření je navrhována pouze změna provozní doby tobogánů v zimních měsících. Ačkoli by neprovozování vířivek přineslo nemalé finanční úspory, tak společenský přínos jejich provozu je stále vyšší.
Rizika provozu
Navrhovaná provozní varianta s sebou stále nese rizika: neekonomický provoz, neodstraněné strukturální problémy stavby, nevyzpytatelné personální zajištění, nízká návštěvnost, hrozba odlivu škol a projektová nečinnost.
Časové vymezení projektu A
Začátek projektu Krizový provoz bude odstartován rozsáhlejšími opravami provedenými v průběhu léta 2023, následovanými upravenou variantou provozu po nezbytně nutnou dobu k dokončení projektu nového nebo zrekonstruovaného bazénu.

Na základě výše psaných závěrů lze tvrdit, že navrhovaná provozní varianta vyplývá ze současného kritického stavu a slouží pouze jako „koupení si času“ na vybudování nového nebo zrekonstruovaného bazénu!

3.14 Upozornění a doporučení

Jak je viditelné z předchozích kapitol, potažmo celé části 2 a části 3 tohoto dokumentu, plavecký bazén Příbram skýtá řadu neduhů a závad, které jsou neslučitelné s dalším bezpečným provozem.

Pokud pomineme stále se zvyšující údržbové náklady spojené s neefektivními a zastaralými technologiemi, stále nám zůstává objekt, který představuje rizikové pracoviště minimálně pro zaměstnance strojovny. Příbramský bazén dále nese vysoký počet šrámů způsobených zubem času a v minulosti zanedbanou údržbou, které vyžadují významné finanční prostředky k jejich napravení. Jak tyto nedostatky, tak dosluhující technologické zařízení, i velice rizikový pokladní systém představují překážky, které nejsou slučitelné s dalším provozem splňující kladené nároky na kvalitu služeb a hygienické normy.

V kontextu veškerých uvedených faktických informací v rámci části 2 (Současný stav) a 3 (Krizový provoz plaveckého bazénu) navrhuje:

Tabulka č. 2.23 Návrhy řešení v případě nerealizace kompletní rekonstrukce

1.	Alokovat finanční krytí na provedení základních oprav, které povedou k udržení životnosti provozu budovy na alespoň 3-5 roky (doba bez záruky), a to pro případ, že nedojde ke kompletní rekonstrukci aquaparku. U tohoto finančního krytí počítat s mírnou rezervou (10-20 % navíc) pro případ zvýšených nákladů na opravné a údržbové práce.
2.	Na dobu nezbytně nutnou uzavřít provoz plaveckého bazénu pro provedení nutných opravných, údržbových a servisních prací, které nelze vykonávat při provozu. Odhadovaná doba je v řádu 6-8 týdnů. Je nutné upozornit na finanční ztráty z tržeb za toto období. Tyto ztráty budou kompenzovány nevyužíváním zaměstnanců na DPP, DPČ a snížením nákladů na energie.

3.	Opravné a údržbové práce realizovat v harmonogramu: venkovní bazén-červen (následné otevření pouze na červenec/srpen), vnitřní bazén-červenec a srpen (kompletní uzavření vnitřního bazénu).
4.	Současný provoz plaveckého bazénu v nejbližší možné době krizově opravit pro zajištění základní funkčnosti technologií/zařízení (na dobu cca 3-5 let), a to v kontextu výsledku zvoleného strategického rozhodnutí Zastupitelstva města. Kompletní návrh na odstranění veškerých závad je uveden jako příloha č. 3.1, a to ve formě tzv. Ganttova diagramu. Obsahem Ganttova diagramu je: popsání závady, nutnost opravy, odhadovaná částka (odborný odhad nákladů) na odstranění závady, plánovaný termín realizace. Je důležité upozornit na zásadní fakt, že drtivá většina (95 %) oprav uvedených v příloze č. 3.1 vede pouze k zachování bazálního metabolismu střediska plavecký bazén, tzn. základnímu fungování plaveckého bazénu. Návštěvnický komfort tak nebude téměř dotčen. Realizací veškerých zmiňovaných opravných prací není vyloučena možnost dalších havarijních stavů.
5.	Veškeré opravné, údržbové a servisní práce provést s co nejvyšší efektivitou vynaložených financí. Tzn. část prací zajistit vlastními silami, opravy a servisní zásahy realizovat skrze externí dodavatele. Současně s tím provést pouze nejnutnější opravné, údržbové a servisní práce.
6.	V rámci opravných a údržbových prací provést i opravné, údržbové a servisní práce, které snižují riziko možného nebezpečí ve smyslu ohrožení zdraví zaměstnanců a návštěvníků provozu plaveckého bazénu.
7.	Vyčkat na výsledek aktualizované expertizní zprávy z Kloknerova ústavu (ČVUT), která přinese reálný obraz stavu konstrukce budovy. Poslední expertizní zpráva je z roku 2016. Aktualizovaná expertizní zpráva by měla sloužit jako podklad pro odbornou projektovou skupinu.
8.	Uklidnit situaci mezi zaměstnanci, a to na základě předložení základní vize dalšího fungování provozu plaveckého bazénu Příbram.
9.	Po provedení krizové opravy, zahájit krizový provoz střediska plavecký bazén, a to ve formě částečného uzavření provozu tobogánů. Částečným uzavřením tohoto provozu dojde ke snížení energetické spotřeby a snížení nákladů na zaměstnance (DPP, DPČ 1-2 zaměstnanci).
10.	Zásadním způsobem změnit ceník služeb plaveckého bazénu, tak aby došlo ke snížení ekonomického dopadu současné situace (energetická krize, opravné a údržbové práce atd.).

Přílohy

Příloha č. 3.1 - Ganttův diagram prací (1 x dokument)

Veškeré přílohy jsou uvedeny na závěr kompletního dokumentu.