



ČÁST 4  
TRÉNINKOVÝ  
BAZÉN  
PROJEKT B  
Studie proveditelnosti

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

Část 4 - Tréninkový bazén - Projekt "B" - Předběžná studie proveditelnosti.

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

Příbram, 4/2023

## **Obsah 4. části**

4 Tréninkový bazén (Projekt „B”)	104
<b>4.1 Úvodní informace</b>	<b>104</b>
<b>4.2 Obsah shrnutí projektu</b>	<b>104</b>
4.2.1 Cíl	104
4.2.2 Smysl projektu	104
<b>4.3 Objekt</b>	<b>104</b>
<b>4.4 Variantní řešení</b>	<b>105</b>
4.4.1 Základní navrhované varianty	105
4.4.2 Vyhodnocení základních navrhovaných variant tréninkového bazénu	107
4.4.3 Konkrétní navrhované varianty	108
4.4.4 SWOT analýza navrhované podoby provozu	113
4.4.5 Párové porovnání faktorů SWOT analýzy	115
4.4.6 Navrhovaná SWOT strategie	118
<b>4.5 Analýza trhu</b>	<b>118</b>
4.5.1 Cílová skupina	118
4.5.2 Odhad poptávky při provozu velkého a tréninkového bazénu	118
4.5.3 Odhad poptávky v době uzavření velkého bazénu	124
4.5.4 Konkurenční subjekty	125
<b>4.6 Marketingová strategie</b>	<b>127</b>
4.6.1 Marketingový mix	127
<b>4.7 Management projektu a řízení lidských zdrojů</b>	<b>130</b>
<b>4.8 Technické a technologické aspekty projektu B</b>	<b>130</b>
<b>4.9 Zajištění investičního a oběžného majetku</b>	<b>131</b>
4.9.1 Investiční náročnost realizace	131
<b>4.10 Finanční analýza tréninkového bazénu</b>	<b>132</b>
4.10.1 Finanční analýza varianty 1 („s veřejností dopoledne”)	132
4.10.2 Finanční analýza varianty 2 („se školami dopoledne”)	133
4.10.3 Finanční analýza tréninkového bazénu během rekonstrukce	134
4.10.4 Výsledek finanční analýzy	134
<b>4.11 Analýza rizik</b>	<b>135</b>
<b>4.12 Harmonogram projektu</b>	<b>136</b>
<b>4.13 Závěrečné shrnutí</b>	<b>136</b>
<b>4.14 Závěry</b>	<b>137</b>
<b>4.15 Upozornění a doporučení</b>	<b>139</b>

## **4 Tréninkový bazén (Projekt „B”)**

### **4.1 Úvodní informace**

Jak je zmíněno v předešlých částech dokumentu, Příbram je město s početnou plaveckou základnou a odebrání možnosti provozování této aktivity se jeví jako společensky téměř nepřístupné. V kombinaci s požadavky Plaveckého klubu Příbram a provozovatele Plaveckého bazénu Příbram na zvýšení počtu plaveckých drah přichází jako možné řešení rozšíření nabídky bazénové plochy vybudováním nového tréninkového bazénu určeného primárně pro plavce, potažmo školní plaveckou výuku. Tento tréninkový bazén má za cíl navýšit kapacitu plaveckých drah v Příbrami a přechodně fungovat jako zástupce velkého plaveckého bazénu po dobu jeho nutného uzavření v případě rekonstrukce. Tento menší bazén by měl být koncipován nízkonákladově, s co nejnižším počtem osob pro obsluhu.

Projekt „B“ Tréninkový bazén se ve své první části zabývá analýzou možných variantních řešení, jejich silnými a slabými stránkami a v neposlední řadě jejich porovnáním. Z tohoto porovnání byla následně vybrána nejvhodnější varianta pojetí tréninkového bazénu, a ta byla dále rozpracována do podrobnějších detailů.

Návaznosti: Projekt B je svým obsahem spjat s částmi SP: Projekt A (Krizový provoz plaveckého bazénu), a Projekt C (Nové středisko Plavecký bazén).

### **4.2 Obsah shrnutí projektu**

#### **4.2.1 Cíl**

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

- Vyřešení potřeby navýšení nabídky plaveckých drah v Příbrami,
- vyřešení otázky zajištění prostředí umožňující nepřetržité fungování školní plavecké výuky, Plaveckého klubu Příbram,
- zajištění možnosti plaveckých aktivit sportovním klubům a veřejnosti v době uzavření velkého plaveckého bazénu.

#### **4.2.2 Smysl projektu**

Smyslem projektu „B“ je co možná nejsrozumitelněji porovnat možné varianty výstavby tréninkového bazénu a jeho provozu a následný podrobnější popis zvolené možnosti. Projekt „B“ je úzce navázán na projekt „A“ a „C“ kde tvoří propojení mezi těmito dvěma projekty a zajišťuje určitou kontinuitu. K nim přidává návrhy a doporučení projektové skupiny, které vzešly z důkladných konzultací a brainstormingových setkání.

Smyslem textu je čtenáři (zastupitelům) představit základní problematiku týkající se uvažovaného projektu tréninkového plaveckého bazénu.

**Výstupem po přečtení této kapitoly by mělo být porozumění vybrané variantě výstavby tréninkového bazénu.**

### **4.3 Objekt**

Návrh tréninkového bazénu je zde koncipován jako provozně nízkonákladový projekt, s poněkud odlišným zaměřením od standardního městského bazénu, kterým v současné době město Příbram disponuje. Jeho rozměry se musí řídit pouze základními pravidly a je možné ho tedy postavit o téměř jakýkoliv rozměrech, s přihlédnutím na zamýšlenou kapacitu a variantu provozu. Vzhledem k jeho

zaměření pouze na omezené množství návštěvníků je možné koncipovat zázemí zcela odlišně. Maximální okamžitá kapacita takového bazénu se pohybuje do 40 osob, z čehož vyvstává možnost kompletně oddělit pánské a dámské šatny a také omezit počet personálu obsluhující takovýto provoz. V případě návštěvníků organizovaných skupin se jedná o pouhé 2 zaměstnance, tedy strojníka zajišťujícího chod technického zařízení s dohledem nad kvalitou vody, a recepční potažmo osobu zajišťující úklid. Přítomnost plavčíka je vyžadována v případě nepřítomnosti dozoru organizovaných skupin. První pomoc může být, po absolvování vzdělávacího kurzu, poskytována osobou obsluhující recepci.

#### 4.4 Variantní řešení

Úvodem do variantního řešení projektu B je zapotřebí definovat, popsat a následně vyhodnotit jednotlivé možnosti pojetí tréninkového bazénu.

##### 4.4.1 Základní navrhované varianty

V seznamu níže je uvedené základní rozdělení možných variant místa výstavby tréninkového bazénu. Tyto možnosti byly sestaveny a vybrány na základě odborných konzultací a důkladných brainstormingových setkání. Představené varianty nemusí představovat veškeré existující možnosti, nicméně pro účely a cíle této studie byly zvoleny jako nejreprezentativnější. Varianta zvolená jako nejvhodnější je poté rozpracována do hlubších podrobností.

- Varianta A – Školní bazén
- Varianta B – Tréninkový bazén na zelené louce
- Varianta C – Tréninkový bazén jako přístavba spravovaného majetku SZM Příbram

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

#### Varianta A - Školní bazén

Tabulka č. 4.1 Popis varianty A

<b>Varianta A</b>	<u>Školní plavecký bazén</u>
<b>Základní popis:</b>	Výstavba tréninkového bazénu s připojením na zázemí vybrané základní školy Příbram. - Nejvhodnější se jeví ZŠ Školní v návaznosti na zaměření na tělesnou výchovu, pozemkové dispozice, uvažovanou výstavbu atletického stadionu a sportovní haly. Provozovatelem bazénu je ZŠ Školní.
<b>Investiční náročnost:</b>	Náklady na projektové práce (zadání, záměr, studie). Náklady na projektovou dokumentaci (DSP, DPS), případně architektonickou soutěž. Náklady na výběrové řízení. Náklady na realizaci zakázky.
<b>Silné stránky:</b>	Využití současného školního zázemí. Nižší náročnost stavby na volném prostranství u školního zázemí. Možnost využití zaměstnanců školy (učitelé tělocviku) pro zajištění základní plavecké výuky dané školy. Časová úspora při absolvování povinné plavecké výuky dané školy (nemusí nikam docházet).

<b>Slabé stránky:</b>	Využití současného školního zázemí. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omezení provozu tréninkového bazénu nebo školy z důvodů omezené kapacity zázemí.</li> </ul> Nedostatečná infrastruktura (parkování, nutnost úpravy energetických přípojek atd.) Přidání naprosto odlišného provozu do reality základní školy. Nezkušenost školského zařízení s provozováním alespoň podobného typu zařízení.
<b>Provozní náročnost:</b>	Vysoké navýšení odběrů energií oproti současnému provozu. Zajištění revizí a školení mimo zaměření současného provozu. Zajištění nových pracovníků na údržbu bazénu. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nebo přidání zodpovědnosti stávajícím zaměstnancům (mají dostatečnou pracovní kapacitu?).</li> </ul>
<b>Rizika, hrozby:</b>	Nezkušenost provozovatele školy s provozem bazénu. Přístavba chlorovny u školy (nové místo s potenciálním chemickým nebezpečím, u školy závažnější dopady v případě havárie).
<b>Společenské dopady:</b>	Zvýšení atraktivity ZŠ Školní a daného okolí, které nese významný potenciál z pohledu tzv. "Zelené páteře", a plánovaného vybudování atletického stadionu a sportovní haly.

#### **Varianta B - Tréninkový bazén na zelené louce**

*Tabulka č. 4.2 Popis varianty B*

<b>Varianta B</b>	<u>Tréninkový bazén na zelené louce</u>
<b>Základní popis:</b>	Výstavba tréninkového bazénu na novém místě v Příbrami. Provozovatelem bazénu je SZM Příbram.
<b>Investiční náročnost:</b>	Náklady na zajištění místa (vyčlenění nebo nákup vhodného pozemku). Náklady na přípojky. Náklady na projektové práce (zadání, záměr, studie). Náklady na projektovou dokumentaci (DSP, DPS), případně architektonickou soutěž). Náklady na výběrové řízení. Náklady na realizaci zakázky.
<b>Silné stránky:</b>	Stavebně a technicky jednodušší stavba na zelené louce. Příležitost na rozšíření infrastruktury města.
<b>Slabé stránky:</b>	Vhodný pozemek. Nedostatečná infrastruktura - nutné vybudovat (parkování, energetické přípojky atd.). Zvýšené náklady a nároky na údržbu vody na detašovaném pracovišti SZM Příbram. Obtížnější reakce na vzdáleném pracovišti. Zvýšené náklady na dopravu obsluhy na detašované pracoviště.
<b>Provozní náročnost:</b>	Odběr energií na budovu navíc. Zajištění revizí a školení mimo současný provoz.
<b>Rizika, hrozby:</b>	Provozování budovy navíc. Jiné místo (problémy pro školy a klub). Nové místo s potenciálním chemickým nebezpečím (chlor).

<b>Společenské dopady:</b>	Zastavění pozemku, který mohl sloužit jinému účelu.
----------------------------	---

### **Varianta C - Tréninkový bazén jako vestavba a přístavba Zimního stadionu**

*Tabulka č. 4.3 Popis varianty C*

<b>Varianta C</b>	<u>Tréninkový bazén jako vestavba/přístavba Zimního stadionu</u>
<b>Základní popis:</b>	<p>Výstavba tréninkového bazénu s připojením na zázemí Zimního stadionu Příbram.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obsluhu zajišťuje personál Aquaparku Příbram (vedlejší budova).</li> </ul> <p>Více možností výstavby dle využitých prostor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prostory tréninkového centra ZS - bazén uvnitř.</li> <li>○ Prostory tréninkového centra ZS - bazén přístavba.</li> <li>○ Kompletní přístavba na kurtech.</li> <li>○ Částečná přístavba na kurtech a využití části prostor HC Příbram.</li> </ul>
<b>Investiční náročnost:</b>	<p>Náklady na projektové práce (zadání, záměr, studie).  Náklady na projektovou dokumentaci (DSP, DPS), případně architektonickou soutěž).  Náklady na výběrové řízení.  Náklady na realizaci zakázky.</p>
<b>Silné stránky:</b>	<p>Částečné využití zázemí přilehlého provozu aquaparku a zimního stadionu.  Možnost napojení na dostatečně dimenzované energetické přípojky.  Využití proškoleného personálu Aquaparku v dochozí vzdálenosti.  Možné chápat jako rozšíření nabídky plaveckých drah velkého bazénu.  Místní zvykovost.  Zajištěná infrastruktura a místo v centru města.</p>
<b>Slabé stránky:</b>	Dle místa výstavby výpadky příjmů z nájmu (HDC).
<b>Provozní náročnost:</b>	<p>Možnost využití odpadního tepla zimního stadionu.  Zajištění revizí a školení v rámci současného provozu.</p>
<b>Rizika, hrozby:</b>	Pro variantu na kurtech riziko nesouhlasu (případně závazných podmínek) Českých drah.
<b>Společenské dopady:</b>	Posílení komplexní nabídky služeb SZM Příbram.

#### **4.4.2 Vyhodnocení základních navrhovaných variant tréninkového bazénu**

Pro výběr nejvhodnější varianty výstavby 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 třemi 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. 4.4 Skupinové porovnání základních variant výstavby tréninkového bazénu

	A	B	C
<b>Investiční náročnost</b>	2	1	3
<b>Silné stránky</b>	2	1	3
<b>Slabé stránky</b>	2	1	3
<b>Provozní náročnost</b>	2	1	3
<b>Rizika, hrozby</b>	1	2	3
<b>Společenské dopady</b>	2	1	3
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>18</b>

Z výše uvedeného hodnocení vychází jako nejatraktivnější varianta výstavby tréninkového bazénu C jakožto přístavba k majetku spravovaného SZM Příbram. Vzhledem k přítomnosti několika podvariant této možnosti byla provedena následující analýza všech navrhovaných variant přístavby k majetku spravovaného SZM Příbram.

#### 4.4.3 Konkrétní navrhované varianty

Vzhledem ke shodným základním východiskům všech konkrétních variant, bylo nutné jejich porovnávané faktory upravit, aby bylo možné varianty odlišit a vyhodnotit. Proto také byly porovnány pouze aspekty ve kterých docházelo k odlišnostem a tedy i nějaké výhodě či nevýhodě oproti jiným variantám.

##### C1 - Prostory tréninkového centra zimního stadionu - bazén uvnitř

V poslední době se značná část sportovních klubů, spolků, organizací a společností dostává do existenčních problémů v návaznosti na rostoucí cenovou hladinu na nákladové stránce a pomalé reakce příjmové stránky. Tento problém se týká i donedávna stabilních a prosperujících organizací. Problémy se nevyhýbají ani silným subjektům jako je například HDC Czech republic (Tréninkové centrum ZS).

Tato varianta staví na prerekvizitě opuštění pronajímaných prostor na Zimním stadionu Příbram, nájemcem HDC Czech republic. Vnitřní prostory by byly následně upraveny, aby mohly pojmout nové vnitřní vybavení, těleso bazénu a přidružené technologie.

Obrázek č. 4.1 Návrh tréninkového bazénu v prostorech HDC



TRENINKOVY BAZEN - ROZPRACOVANA VARIANTA 1

Tabulka č. 4.5 Silné, slabé stránky, omezení, dopady

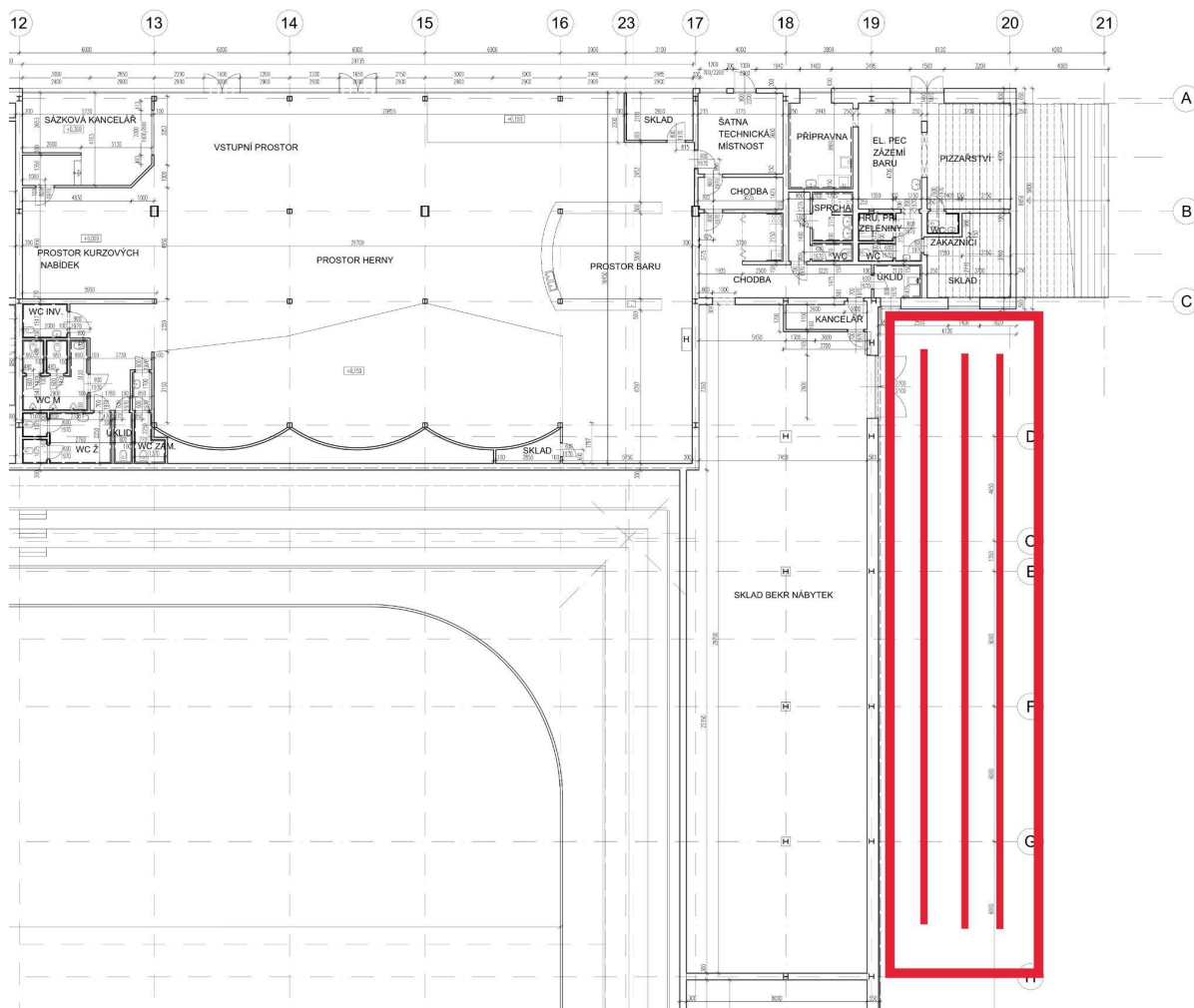
<b>Silné stránky:</b>	Kompletní využití vnitřních prostor bez nutnosti přístavby. Vchod přímo z ulice Legionářů. Relativně levné řešení (cca 30-35 mil.)
<b>Slabé stránky:</b>	Výpadek příjmů z nájmu HDC. V případě ukončení aktivity HDC, zabrání lukrativních prostor, které by mohly být opět pronajaty někomu jinému. Malá kapacita. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jako důsledek omezeného prostoru patkami nosníků budovy zimního stadionu.</li> </ul>
<b>Přítomné stavební omezení:</b>	Omezený prostor na vybudování bazénu patkami nosných sloupů. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Šířka maximálně 2 dráhy á 1,75 m (standardní je 2,4 m).</li> </ul>
<b>Společenské dopady:</b>	Příbram přichází o silnou a prémiovou sportovní organizaci.

## C2 - Prostory HDC - bazén přístavba

Druhá varianta počítá taktéž s použitím prostor HDC, ale tentokrát připojuje bazén formou přístavby k zimnímu stadionu podél současné posilovny HDC. Tato varianta, by sice na první pohled mohla řešit největší problém návrhu C1 s omezeným prostorem pro výstavbu bazénu, ale naráží na problém zavedených inženýrských sítí. Investice do výstavby tedy narůstá a stále zůstává odliv příjmů z nájmu.



Obrázek č. 4.2 Situační zakreslení bazénu jako přístavby k HDC



Tabulka č. 4.6 Silné, slabé stránky, omezení, dopady

<b>Silné stránky:</b>	Kompletní využití vnitřních prostor s dostatečnou prostorovou rezervou. Vchod přímo z ulice Legionářů. Dostatečně velký bazén (3 dráhy á 2 m - celková šířka 6 m).
<b>Slabé stránky:</b>	Výpadek příjmů z nájmu HDC. V případě ukončení aktivity HDC, zabrání lukrativních prostor, které by mohly být opět pronajaty někomu jinému. Zásah do vnějších vstupních prostor jednoho ze vstupů do zimního stadionu (PBR).
<b>Přítomné stavební omezení:</b>	Přítomnost inženýrských sítí v místě výstavby.
<b>Společenské dopady:</b>	Příbram přichází o silnou a prémiovou sportovní organizaci.

### C3 - Kompletní přístavba na kurtech

Tato varianta počítá se zastavěním plochy tenisových kurtů za zimním stadionem. Celý objekt se tedy přesouvá mezi ZS a železniční trať. I po přístavbě stále zůstává zachován stávající průjezd za ZS. Tato varianta je velice kompaktní a nevyžaduje zásah do vnitřních prostor ZS, tedy žádným způsobem neomezuje dotčené sportovní kluby (prostor pro technologie a sklad chemie byl počítán jako rezervní). Negativním důsledkem tohoto aspektu je bohužel omezený prostor pro zázemí a tedy omezená kapacita návštěvníků.

Obrázek č. 4.3 Návrh kompletní přístavby na kurtech ZS



TRENINKOVY BAZEN - ROZPRACOVANA VARIANTA 2 NOVOSTAVBA

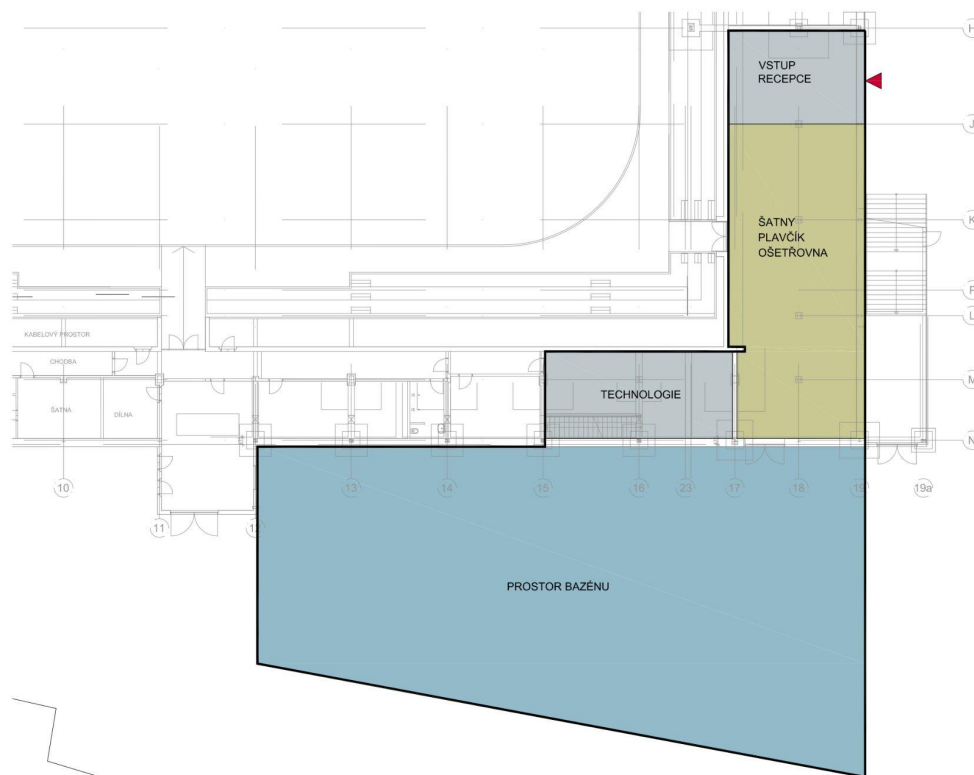
Tabulka č. 4.7 Silné, slabé stránky, omezení, dopady

<b>Silné stránky:</b>	Ponechání HDC prostor k pronájmu - zachování příjmů. „Novostavba” - není třeba se přizpůsobovat stávající stavbě. Využití dosud nevyužívaného prostoru - nevyhovující tenisový kurt.
<b>Slabé stránky:</b>	Středně velký bazén (2 dráhy á 2,5 m - celková šířka 5 m). Nízká kapacita. - Omezený prostor zázemí pro návštěvníky i obsluhu. „Schovaný” vchod za zimním stadionem. Bazén nemůže dle normy ČSN EN 15288-1 (94 0920) být svou dlouhou stranou napojený na zeď bez přítomnosti pochozích ochozů dostatečné šířky 1,5 m.
<b>Přítomné stavební omezení:</b>	Nutný souhlas (případně podmínky) Českých drah se stavbou.
<b>Společenské dopady:</b>	Příbram získává nový tréninkový bazén, ale pouze s nízkou kapacitou.

#### C4 - Částečná přístavba na kurtech a využití části vnitřních prostor HC (vestavba)

Tato poslední zmiňovaná varianta navrhuje postavit tréninkový bazén na prostoru tenisových kurtů za zimním stadionem, ale zároveň s využitím části vnitřních prostor ZS. Tyto prostory jsou představovány současnou rozstřelovnou a posilovnou HC Baník Příbram. Z těchto prostor však neplyne žádný nájem a provozovatel tedy při zvolení této varianty nepřichází o dodatečný příjem. Zároveň se tímto posouvá hlavní vchod do tréninkového bazénu směrem k hlavní ulici a posouvá tedy bazén blíže přichozímu zákazníkovi. Zmiňovanému hokejovému klubu z tohoto omezení sice plyne určitý diskomfort, ale disponuje dostatkem jiných prostor na nahrazení funkce odebraných prostor. Také je možné uvažovat o menší přístavbě k nahrazení zmíněných místností v jiných částech ZS, kde nebude prostor lépe sloužit jinému účelu.

Obrázek č. 4.4 Návrh kompletní přístavby na kurtech ZS s vestavbou v zimním stadionu



TRENINKOVY BAZEN - ROZPRACOVANA VARIANTA 3 NOVOSTAVBA

Tabulka č. 4.8 Silné, slabé stránky, omezení, dopady

<b>Silné stránky:</b>	Ponechání HDC prostor k pronájmu - zachování příjmů. „Novostavba” - není třeba se přizpůsobovat stávající stavbě. Dostatečně velký bazén (3 dráhy á 2 m - celková šířka 6 m). Dostatek prostoru pro vybudování dodatečných služeb. - Vířivá vana, parní kabina. Dostatek prostoru pro zázemí návštěvníků i zaměstnanců. Využití dosud nevyužívaného prostoru - nevyhovující tenisový kurt.
<b>Slabé stránky:</b>	Odebrání prostor HC Baník Příbram.
<b>Přítomné stavební omezení:</b>	Nutný souhlas (případně připomínky) Českých drah se stavbou.
<b>Společenské dopady:</b>	Příbram získává nový tréninkový bazén za cenu omezení tréninkového komfortu HC Baník Příbram.

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. 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.

V jednom ze zkoumaných faktorů došlo ke shodné odpovědi dvou navrhovaných variant. Tento faktor byl tedy hodnocen pro obě varianty shodným bodovým hodnocením pro zachování co nejvyšší míry objektivity hodnocení.

Tabulka č. 4.9 Skupinové porovnání konkrétních variant výstavby tréninkového bazénu

	C1	C2	C3	C4
<b>Silné stránky</b>	1	3	2	4
<b>Slabé stránky</b>	1	2	3	4
<b>Přítomné stavební omezení</b>	1	2	3	3
<b>Společenské dopady</b>	1	2	4	3
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

Z výše uvedeného hodnocení vychází jako nejatraktivnější varianta C4. Ta představuje komplexní řešení tréninkového bazénu schopného pojmout až 30 plavců, dostatečně dimenzované prostředí pro konání plavecké výuky a dokonce i s přítomností relaxačních prvků v podobě vířivky a parní kabiny. Zároveň v sobě má přidanou hodnotu v podobě zachování nájemních prostor a přístavby, která se při navrhování vnitřního rozvržení prostor nemusí ohlížet na již existující nosné prvky.

#### 4.4.4 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 variantě C4 (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

Ze samotného místa realizace přístavby tréninkového bazénu vychází najevo velice výhodné umístění v centru města, s dobrou dostupností jak individuální, tak hromadnou dopravou. Zároveň pro pěší se objekt nachází v docházkové vzdálenosti z celého města a pro uživatele osobních automobilů je k dispozici omezené množství parkovacích míst. Vzhledem k navýšení počtu užitných služeb v místě realizace je nutné, jako vedlejší „produkt“ řešit i navýšení kapacity parkovacích míst (např. uzavřené parkoviště za budovou zimního stadionu - jejich vyčlenění pro provoz tréninkového bazénu).

Stavba v blízkosti velkého plaveckého bazénu přináší zvýšenou nabídku plaveckých drah, po nichž je v současném provozu poptávka, které není možné v plné míře vyhovět. Dostavba tréninkového bazénu toto řeší. Tréninkový bazén má vysokou šanci navázat na silné tržní postavení Plaveckého bazénu Příbram v nabízené školní plavecké výuce. Ať už formou rozšíření plavecké výuky o další prostory a možnosti obsloužit více škol nebo variantou zachování současného množství odučených hodin a možnosti plavání veřejnosti ve vzniklých volných drahách. Obdobný přínos by se naskytl také v odpoledních hodinách, kdy by velký bazén nemusel být z většiny pronajímán právě plaveckému

klubu, ale část klubu by byla přesunuta do tréninkového bazénu. Tím by vzniklo více prostoru pro plavání veřejnosti.

Tréninkový bazén také řeší dostupnost služeb plaveckého bazénu v Příbrami v době uzavření provozu velkého plaveckého bazénu z důvodu rekonstrukce. Zajišťuje tedy nepřetržitou možnost plavání pro veřejnost a přináší existenční jistotu Plaveckému klubu. 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 a návštěvník tedy nemusí platit plnou tržní cenu.

### **Slabé stránky**

V korelaci s hlavním posláním tréninkového bazénu poskytnout doplňkové plavecké dráhy pro sportovní veřejnost a kluby, se pojí vedlejší cíl nabídky doplňkových relaxačních služeb. Právě z důvodu pojetí doplňkových služeb jako vedlejších, vychází nižší atraktivita prostoru pro mimosportovní účely. Ačkoli návazností na Plavecký bazén Příbram je možné použít některé pracovní pozice jak pro zajištění provozu velkého bazénu, tak tréninkového bazénu, tak i přes to bude vyžadováno celkové navýšení zaměstnanců pro možnost obsluhy obou provozů. S tím se samozřejmě pojí také navýšení nákladů na mzdy. Náklady aquaparku budou navýšené také o fixní náklady na vytápění, úpravu vody v dalším provozu. Jako slabou stránku je možné také vnímat velikost tréninkového bazénu o pouhých třech drahách. Tento faktor by získával vysokou váhu ovšem pouze ve chvíli, když by se očekávalo kompletní nahrazení provozu velkého plaveckého bazénu tímto tréninkovým bazénem, což není zamýšlená strategie.

### **Příležitosti**

Otevřením nového provozu plaveckého bazénu, a s tím spojeného přínosu ve formě navýšení celkového počtu plaveckých drah, se Plaveckému bazénu Příbram otevírají nové možnosti v rovině obsazování drah. V dopoledních hodinách je možné využít plaveckou trojdráhu k navýšení nabídky školní plavecké výuky, jejíž kapacita je pravidelně využívána na maximum a tímto by se kapacita zvýšila až o 50 %. S rozšířením provozu je také možné přesunout zdokonalovací kurzy plavání pro veřejnost do tréninkového bazénu, kde budou mít mnohonásobně větší klid na výuku než je tomu na velkém bazénu. Tím by se zároveň uvolnila dráha na velkém bazénu, což by veřejnost rozhodně uvítala. S navýšením kapacity plaveckých drah ostatně souvisí i všechny ostatní příležitosti. V současném provozu je nutné odmítat veškeré nové zájemce o pronájem plavecké dráhy, a to z důvodu nutnosti zachování prostoru pro plaveckou veřejnost. To s přístavbou tréninkového bazénu již neplatí. Triatlonové týmy, potápěči a jiné sporty, jako cyklistika, atletika, fotbal nebo hokej využívající plavání jako kompenzační cvičení, mohou být příkladem. Prostor se přístavbou neotevírá pouze pro sportovní a zájmové kluby a spolky, ale je možné nově získané prostory nabídnout také specifickým skupinám obyvatel, jakými jsou například senioři, osoby se zdravotním omezením atd.

### **Hrozby**

Vše nemůže být vždy jen zalité sluncem, což v rámci projektu B znamená také přítomnost rizik. Hrozbu pro tréninkový bazén může představovat určitá forma zakořeněnosti sportovců, kteří by mohli odmítat přizpůsobení se novým prostorům nebo upraveným časovým dispozicím. Ze zkušenosti plynoucí z nedávné doby, kdy nás zachvátila epidemie Covidu v plné síle, je nutné brát v potaz vesměs jakékoli epidemie 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“. Kromě hrozeb ze strany poptávky se také mohou vyskytnout potíže ze strany nabídky v podobě změny cen u dodavatelů. Jakkoli velký bazén je fixován na určité energetické nároky, primárně dané legislativou. Ty se týkají množství vyměněné vody, biologické kvality vody, ale třeba i teploty vzduchu a vody. Také energie a stavební materiály v poslední době, za přispění celosvětové pandemie a reality válečného konfliktu na Ukrajině, značně zdražily. Poslední hrozbu může představovat přesun poptávky navázaný na možnou rostoucí oblibu jiných sportů. Tento posun je však velice individuální a jen velmi obtížně se dá predikovat, natož kvantifikovat.

Tabulka č. 4.10 SWOT analýza navrhovaného tréninkového bazénu

	+	-
<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozšířená nabídka plaveckých drah v Příbrami</li> <li>2. Nepřetržitá nabídka plavání v případě uzavření velkého bazénu</li> <li>3. Lokalita v centru města</li> <li>4. Školní plavecká výuka</li> <li>5. Početná plavecká základna</li> <li>6. Podpora města Příbram</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Nižší atraktivita pro mimosportovní účely</li> <li>8. Nutný celkový vyšší počet zaměstnanců</li> <li>9. Nižší kapacita - pouze 3 dráhy</li> <li>10. Navýšení nákladů minimálně o fixní náklady na vodu a její úpravu</li> <li>11. Bazén mimo současnou budovu velkého bazénu (případně i nové budovy)</li> </ol>
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Možnost rozšíření školní plavecké výuky</li> <li>13. Prostor pro zdokonalovací kurzy plavání pro veřejnost</li> <li>14. Vysoký zájem o pronájem volných drah sportovními kluby</li> <li>15. Oslovení nových zájmových a sportovních klubů</li> <li>16. Prostor pro specifické skupiny (senioři aj.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Nezájem sportovců o využití tréninkového bazénu místo velkého bazénu</li> <li>18. Výskyt epidemických onemocnění</li> <li>19. Zvýšení cen u dodavatelů</li> <li>20. Rostoucí obliba jiných sportů</li> </ol>

#### 4.4.5 Párové porovnání faktorů SWOT analýzy

Na následujícím obrázku č. 4.5 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. 4.5 Fullerův trojúhelník

1	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	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	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						
															14	15	16	17	18	19	20					
																14	14	14	14	14	14					
																	15	16	17	18	19	20				
																		15	15	15	15	15				
																			16	17	18	19	20			
																				16	16	16	16			
																					17	18	19	20		
																						17	17	17		
																							18	19	20	
																								18	18	
																									19	20
																										19
																										20

Tabulka č. 4.11 Vyhodnocení SWOT analýzy navrhovaného tréninkového bazénu

	Číslo ozn.	Faktor	Absolutní četnost	Pořadí faktoru	Váha faktoru	součet %
<b>Silné stránky (S)</b>	1	Rozšířená nabídka plaveckých drah v Příbrami	17	2.-3.	8,95 %	43,68 %
	2	Nepřetržitá nabídka plavání v případě uzavření velkého bazénu	16	4.	8,42 %	
	3	Lokalita v centru města	3	16.-17.	1,58 %	
	4	Školní plavecká výuka	15	5.	7,89 %	
	5	Početná plavecká základna	13	6.-8.	6,84 %	
	6	Podpora města Příbram	19	1.	10,00 %	
<b>Slabé stránky (W)</b>	7	Nižší atraktivita pro mimosportovní účely	3	16.-17.	1,58 %	13,68 %
	8	Nutný celkový vyšší počet zaměstnanců	7	12.-14.	3,68 %	
	9	Nižší kapacita - pouze 3 dráhy	1	20.	0,53 %	
	10	Navýšení nákladů minimálně o fixní náklady na vodu a její úpravu	13	6.-8.	6,84 %	
	11	Bazén mimo současnou budovu velkého bazénu (případně i nové budovy)	2	18.-19.	1,05 %	
<b>Příležitosti (O)</b>	12	Možnost rozšíření školní plavecké výuky	13	6.-8.	6,84 %	25,79 %
	13	Prostor pro zdokonalovací kurzy plavání pro veřejnost	9	10.-11.	4,74 %	
	14	Vysoký zájem o pronájem volných drah sportovními kluby	11	9.	5,79 %	
	15	Oslovení nových zájmových a sportovních klubů	9	10.-11.	4,74 %	
	16	Prostor pro specifické skupiny (senioři aj.)	7	12.-14.	3,68 %	
<b>Hrozby (T)</b>	17	Nezájem sportovců o využití tréninkového	6	15.	3,16 %	16,84 %



		bazénu místo velkého bazénu				
	18	Výskyt epidemických onemocnění	7	12.-14.	3,68 %	
	19	Zvýšení cen u dodavatelů	17	2.-3.	8,95 %	
	20	Rostoucí obliba jiných sportů	2	18.-19.	1,05 %	
		<b>CELKEM</b>	<b>190</b>			<b>100,00 %</b>

#### 4.4.6 Navrhovaná SWOT strategie

Ze součtu procentuálních podílů jednotlivých faktorů vycházejí silné stránky jako převažující. Je tomu tak z důvodu koncentrace vysoce hodnocených faktorů představující jedny z nejsilnějších argumentů celého tréninkového bazénu.

Doporučenou strategií by měla být strategie SO, která zakládá na silných stránkách firmy s jejichž pomocí se snaží čerpat z příležitostí vnějšího prostředí. Hlavní silnou stránkou je stále podpora města Příbram, která by měla nejvíce pomoci dosáhnout nabízených příležitostí. Tyto příležitosti jsou tréninkovému bazénu otevírány prostřednictvím dalších silných stránek obecně zastupujících rozšířenou nabídku plaveckých drah. Příležitosti by se zastřešujícím označením daly označit jako růstové strategie. Poptávka po hodinách plavání je z řad sportovních klubů velice zajímavou „vhozenou rukavicí“, na kterou by měl tréninkový bazén odpovídat.

#### 4.5 Analýza trhu

Samotná idea tréninkového bazénu vznikla jako reakce na konstantní vysokou poptávku po službách spojených s plaveckým bazénem a také jako možná forma překlenutí stavebního období velkého plaveckého bazénu. Ve své podstatě se jedná o základní požadované potřeby (provozovatel, plavecký klub, atd.).

##### 4.5.1 Cílová skupina

Tréninkový bazén by měl sloužit převážně sportovním organizovaným skupinám zastoupeným hlavně Plaveckým klubem Příbram, početnou triatlonovou základnou, plaveckou výukou dětí atd. Sekundárně může sloužit také školní plavecké výuce v poskytnutí dodatečného prostoru na výuku, kdy jako vhodnější provozní variantu vnímáme zajištění prostoru pro plavání veřejnosti v průběhu dopoledních výukových bloků na velkém bazénu.

##### 4.5.2 Odhad poptávky při provozu velkého a tréninkového bazénu

Odhad poptávky je závislý na podobě provozu a těch je možných vícero. V této analýze se zabýváme dvěma variantami pro běžný rok, které byly vyhodnoceny jako nejpřínosnější a nejvhodnější. Třetí varianta představuje provoz během uzavřeného velkého bazénu z důvodu jeho rekonstrukce. Je nutné zmínit, že konečné podoby provozu jsou velmi závislé na jejich přijetí společností a je tedy možné, ba dokonce velice pravděpodobné, že se podoba provozu bude dále upravovat dle skutečnosti v průběhu provozu.

##### Varianta provozu 1

První navrhovaná provozní varianta počítá v pracovních dnech s dopoledním provozem pro veřejnost na vykrýtí nedostupného velkého bazénu z důvodu realizace školní plavecké výuky v čase od 8:00 do

14:00. Odpolední bloky v čase 14:00 až 20:00 jsou pravidelně využívány sportovními kluby v čele s Plaveckým klubem Příbram. Hnědě označené plochy v rozpisu níže jsou v tuto dobu volné časy dostupné k objednání. V těchto časech je největší pravděpodobnost obsazení drah dalšími spolky potápěčů, triatlonovými kluby nebo jinými sportovními kluby pro tréninky a jako forma zimní přípravy. O víkendech by bylo otevřeno pouze po předchozí dohodě. Zde je možné využít plochu k výuce první pomoci, pro sportovní soustředění nebo jako náhradu za velký bazén v případě konání plaveckých závodů. Obdobný by pak byl také provoz v čase letních prázdnin.

V tabulce č. 4.12 Odhad poptávky po službách tréninkového bazénu varianta 1 níže, je pro objektivitu a co možná nej přesnější odhad, počítáno pouze s pronájmy, které jsou v době zpracování studie jisté. Můžeme tedy považovat odhad poptávky za jakousi základní úroveň poptávky v počátku provozu tréninkového bazénu, která bude pravděpodobně mít rostoucí tendenci.

Variantu 1 z hlediska provozních pracovníků zajišťují dva zaměstnanci recepce, jeden plavčík, část úvazku strojníka a část úvazku vedoucího bazénu.

Obrázek č. 4.6 Návrh rozpisu obsazenosti drah tréninkového bazénu varianta 1

### Tréninkový bazén

	Plocha	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20
<b>Po</b>	Dráha 1	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			POTAPEČI 18:00 - 19:00		BIKERPUZZ. 19:00 - 20:00
	Dráha 2	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			POTAPEČI 18:00 - 19:00		PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 3	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			POTAPEČI 18:00 - 19:00		PRODEJ 19:00 - 20:00
	Plocha	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20
<b>Út</b>	Dráha 1	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			PRODEJ 18:00 - 20:00		
	Dráha 2	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			PRODEJ 18:00 - 20:00		
	Dráha 3	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			PRODEJ 18:00 - 20:00		
	Plocha	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20
<b>St</b>	Dráha 1	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			AMÁLKA 18:00 - 19:00		PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 2	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			AMÁLKA 18:00 - 19:00		PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 3	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			AMÁLKA 18:00 - 19:00		PRODEJ 19:00 - 20:00
	Plocha	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20
<b>Čt</b>	Dráha 1	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			AMÁLKA 18:00 - 19:00		PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 2	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			AMÁLKA 18:00 - 19:00		PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 3	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			PRODEJ 18:00 - 20:00		
	Plocha	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20
<b>Pá</b>	Dráha 1	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			PRODEJ 18:00 - 20:00		
	Dráha 2	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			PRODEJ 18:00 - 20:00		
	Dráha 3	VEREJNOST 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00			PRODEJ 18:00 - 20:00		
	Plocha	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20
<b>So</b>	Dráha 1	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Dráha 2	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Dráha 3	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Plocha	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20
<b>Ne</b>	Dráha 1	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Dráha 2	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Dráha 3	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Plocha	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20

Obrázek č. 4.7 Návrh rozpisu obsazenosti drah velkého bazénu varianta 1

**Plavecký bazén**

	Plocha	06 - 07	07 - 08	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20	20 - 21	21 - 22
<b>Po</b>	Dráha 6	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:30				VEREJNOST 12:30 - 22:00									
	Dráha 5	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:30				VEREJNOST 12:30 - 22:00									
	Dráha 4	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:30				VEREJNOST 12:30 - 22:00									
	Dráha 3	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:30				VEREJNOST 12:30 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:30				VEREJNOST 12:30 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 08:00	VEREJNOST 06:30 - 07:15	VÝUKA 07:15 - 08:00	VEREJNOST 08:00 - 12:30			VEREJNOST 12:30 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
<b>Út</b>	Dráha 6	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 22:00									
	Dráha 5	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 22:00									
	Dráha 4	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 22:00									
	Dráha 3	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 07:15	VEREJNOST 07:15 - 08:00	VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 07:15	VEREJNOST 07:15 - 08:00	VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
<b>St</b>	Dráha 6	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 14:00				VEREJNOST 14:00 - 22:00									
	Dráha 5	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 14:00				VEREJNOST 14:00 - 22:00									
	Dráha 4	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 14:00				VEREJNOST 14:00 - 22:00									
	Dráha 3	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:30			ISŠ 12:30 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00							
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 07:15	VEREJNOST 07:15 - 08:00	VÝUKA 08:00 - 12:30			ISŠ 12:30 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00							
	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 07:15	VEREJNOST 07:15 - 08:00	VÝUKA 08:00 - 12:30			ISŠ 12:30 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00							
<b>Čt</b>	Dráha 6	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 22:00									
	Dráha 5	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 22:00									
	Dráha 4	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 22:00									
	Dráha 3	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
<b>Pá</b>	Dráha 6	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 22:00									
	Dráha 5	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 22:00									
	Dráha 4	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 22:00									
	Dráha 3	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 07:15	VEREJNOST 07:15 - 08:00	VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 07:15	VEREJNOST 07:15 - 08:00	VÝUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00	PK 14:00 - 16:00		VEREJNOST 16:00 - 22:00						
<b>So</b>	Dráha 6	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		SENIORÍ 08:00 - 09:30	ZA... 09:30 - 10:00	VEREJNOST 10:00 - 21:00											ZAVŘE... 21:00 - 22:00
	Dráha 5	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		SENIORÍ 08:00 - 09:30	ZA... 09:30 - 10:00	VEREJNOST 10:00 - 21:00											ZAVŘE... 21:00 - 22:00
	Dráha 4	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		SENIORÍ 08:00 - 09:30	ZA... 09:30 - 10:00	VEREJNOST 10:00 - 21:00											ZAVŘE... 21:00 - 22:00
	Dráha 3	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		SENIORÍ 08:00 - 09:30	ZA... 09:30 - 10:00	VEREJNOST 10:00 - 21:00											ZAVŘE... 21:00 - 22:00
	Dráha 2	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		SENIORÍ 08:00 - 09:30	ZA... 09:30 - 10:00	VEREJNOST 10:00 - 21:00											ZAVŘE... 21:00 - 22:00
	Dráha 1	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		SENIORÍ 08:00 - 09:30	ZA... 09:30 - 10:00	VEREJNOST 10:00 - 21:00											ZAVŘE... 21:00 - 22:00
<b>Ne</b>	Dráha 6	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVŘENO 20:00 - 22:00
	Dráha 5	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVŘENO 20:00 - 22:00
	Dráha 4	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVŘENO 20:00 - 22:00
	Dráha 3	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVŘENO 20:00 - 22:00
	Dráha 2	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVŘENO 20:00 - 22:00
	Dráha 1	ZAVŘENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVŘENO 20:00 - 22:00

Tabulka č. 4.12 Odhad poptávky po službách tréninkového bazénu varianta 1

	Běžný rok
Počet provozních dní	214
Počet provozních hodin	2 568
Počet pronajatých hodin za rok	3 060
Počet osob pronájem za rok	15 300
Počet osob veřejnost za rok	4 280
Počet osob za den	91

### Varianta provozu 2

Druhá provozní varianta navrhuje využívat tréninkový bazén primárně pro účely školní plavecké výuky v dopoledních hodinách a odpoledne poskytovat prostor sportovním klubům. Tato varianta počítá s maximálním využitím tréninkového bazénu pro účely plavecké výuky s doplněním plavecké výuky v ranních hodinách na velkém bazénu. Poměrně jednoduchou dedukcí totiž dospějeme k závěru, že tréninkový bazén má pouze přibližně poloviční kapacitu pro plaveckou výuku oproti velkému bazénu. Z tohoto důvodu musí být alespoň částečně zachována výuka na velkém bazéně. I při pouhých 2,5 hodinách denně na velkém bazéně a plně využitém tréninkovém bazénu se dostáváme do stádia, kdy plavecká výuka má navýšené kapacity o přibližně 24 %. To v dnešních navrhovaných cenách přináší více než 921 000 Kč za rok v příjmech navíc. Zároveň se veřejnosti velký bazén otevírá již podstatně dříve než je tomu v současnosti. Odpolední bloky v čase 14:00 až 20:00 jsou pravidelně využívány sportovními kluby v čele s Plaveckým klubem Příbram. Hnědě označené plochy v rozpisu níže jsou v tuto dobu volné časy dostupné k objednání. V těchto časech je největší pravděpodobnost obsazení drah dalšími spolky potápěčů, triatlonovými kluby nebo jinými sportovními kluby pro tréninky a jako forma zimní přípravy. O víkendech by bylo otevřeno pouze po předchozí dohodě. Zde je možné využít plochu k výuce první pomoci, pro sportovní soustředění nebo jako náhradu za velký bazén v případě konání plaveckých závodů. Obdobný by pak byl také provoz v čase letních prázdnin.

V tabulce č. 4.13 Odhad poptávky po službách tréninkového bazénu varianta 2 níže, je pro objektivitu a co možná nejpřesnější odhad, počítáno pouze s pronájmy, které jsou v době zpracování studie jisté. Můžeme tedy považovat odhad poptávky za jakousi základní úroveň poptávky v počátku provozu tréninkového bazénu, která bude pravděpodobně mít rostoucí tendenci.

Variantu 2 z hlediska provozních pracovníků zajišťují dva instruktoři plavání, dva zaměstnanci úklidu, část úvazku strojníka a část úvazku vedoucího bazénu.

Obrázek č. 4.8 Návrh rozpisu obsazenosti drah tréninkového bazénu varianta 2

### Tréninkový bazén

	Plocha	08 - 09	09 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20
<b>Po</b>	Plocha												
	Dráha 1	VÝUKA 08:00 - 12:00				PRODEJ 12:00 - 14:00		ZDK 14:00 - 15:00	PK 15:00 - 18:00			POTAPEČI 18:00 - 19:00	BIKEPUZZ... 19:00 - 20:00
	Dráha 2	VÝUKA 08:00 - 12:00				PRODEJ 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				POTAPEČI 18:00 - 19:00	PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 3	VÝUKA 08:00 - 12:00				PRODEJ 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				POTAPEČI 18:00 - 19:00	PRODEJ 19:00 - 20:00
<b>Út</b>	Plocha												
	Dráha 1	VÝUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				PRODEJ 18:00 - 20:00	
	Dráha 2	VÝUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				PRODEJ 18:00 - 20:00	
	Dráha 3	VÝUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				PRODEJ 18:00 - 20:00	
<b>St</b>	Plocha												
	Dráha 1	VÝUKA 08:00 - 12:00				ISS 12:00 - 14:00		ZDK 14:00 - 15:00	PK 15:00 - 18:00			AMÁLKA 18:00 - 19:00	PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 2	VÝUKA 08:00 - 12:00				ISS 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				AMÁLKA 18:00 - 19:00	PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 3	VÝUKA 08:00 - 12:00				ISS 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				PRODEJ 18:00 - 20:00	
<b>Čt</b>	Plocha												
	Dráha 1	VÝUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				AMÁLKA 18:00 - 19:00	PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 2	VÝUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				AMÁLKA 18:00 - 19:00	PRODEJ 19:00 - 20:00
	Dráha 3	VÝUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				PRODEJ 18:00 - 20:00	
<b>Pá</b>	Plocha												
	Dráha 1	VÝUKA 08:00 - 12:00				PRODEJ 12:00 - 14:00		ZDK 14:00 - 15:00	PK 15:00 - 18:00			PRODEJ 18:00 - 20:00	
	Dráha 2	VÝUKA 08:00 - 12:00				PRODEJ 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				PRODEJ 18:00 - 20:00	
	Dráha 3	VÝUKA 08:00 - 12:00				PRODEJ 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				PRODEJ 18:00 - 20:00	
<b>So</b>	Plocha												
	Dráha 1	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Dráha 2	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Dráha 3	PRODEJ 08:00 - 20:00											
<b>Ne</b>	Plocha												
	Dráha 1	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Dráha 2	PRODEJ 08:00 - 20:00											
	Dráha 3	PRODEJ 08:00 - 20:00											



Tabulka č. 4.13 Odhad poptávky po službách tréninkového bazénu varianta 2

	Běžný rok
Počet provozních dní	214
Počet provozních hodin	2 568
Počet pronajatých hodin za rok	3 060
Počet osob pronájem za rok	15 300
Počet osob plavecká výuka za rok TB	24 824
Počet osob plavecká výuka za rok VB	38 520
Počet osob za den	187

#### 4.5.3 Odhad poptávky v době uzavření velkého bazénu

Tato varianta představuje přechodnou podobu provozu v době uzavření velkého bazénu. Pro kompenzaci ztráty na straně nabídky v tomto období bude prodloužena otevírací doba od 6:00 do 22:00 hodin. Počítá se se zachováním maximálního možného prostoru pro školní plaveckou výuku, provozním minimem pro plavecký klub a doobsazení všech ostatních časových pásem veřejností. Je nutné počítat se sníženou celkovou kapacitou oproti velkému bazénu a s tím spojené snížení komfortu plavců.

Variantu v době rekonstrukce z hlediska provozních pracovníků zajišťují čtyři strojníci, dva instruktoři plavání, dva zaměstnanci recepce, dva plavčíci a část úvazku vedoucího bazénu.

Obrázek č.4.10 Návrh rozpisu obsazenosti drah tréninkového bazénu v době uzavření velkého bazénu

### Tréninkový bazén

	Plocha	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
Po	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00		ZDK 14:00 - 15:00	PK 15:00 - 18:00			VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 3	PK 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
Út	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 3	PK 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
St	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00		ZDK 14:00 - 15:00	PK 15:00 - 18:00			VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 3	PK 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
Čt	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 3	PK 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 14:00						PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
Pá	Dráha 1	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00		ZDK 14:00 - 15:00	PK 15:00 - 18:00			VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 2	VEREJNOST 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
	Dráha 3	PK 06:00 - 08:00		VYUKA 08:00 - 12:00				VEREJNOST 12:00 - 14:00		PK 14:00 - 18:00				VEREJNOST 18:00 - 22:00			
So	Dráha 1	ZAVRENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVRENO 20:00 - 22:00
	Dráha 2	ZAVRENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVRENO 20:00 - 22:00
	Dráha 3	ZAVRENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVRENO 20:00 - 22:00
Ne	Dráha 1	ZAVRENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVRENO 20:00 - 22:00
	Dráha 2	ZAVRENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVRENO 20:00 - 22:00
	Dráha 3	ZAVRENO 06:00 - 08:00		VEREJNOST 08:00 - 20:00													ZAVRENO 20:00 - 22:00

Tabulka č. 4.14 Odhad poptávky po službách tréninkového bazénu v době uzavření velkého bazénu

	Běžný rok
Počet provozních dní	362
Počet provozních hodin	5 792
Počet pronajatých hodin za rok	2 700
Počet osob pronájem za rok	13 500
Počet osob plavecká výuka za rok	24 824
Počet osob veřejnost za rok	44 849
Počet osob za den	230

#### 4.5.4 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.

Pro účely tohoto konkurenčního porovnání budeme považovat tréninkový bazén za součást Aquaparku Příbram rozšiřující jeho nabídku služeb, nikoliv za konkurenta. V oblasti okresu Příbram 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 jejich 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 provoz, 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 ve velké budově příbramského 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 v těchto provozech, v nejbližší době více než pravděpodobné.

Tabulka č. 4.15 Porovnání okolních koupališť

Středisko	Rozměry bazénu (vnitřní /venkovní) (m)	Počet drah (vnitřní/ ven.)	Dětský bazén	Tobo. (ks)	Sauna	Fitne-ss	Relax bazé-ny	Cena zákla-dní 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)

<b>Tipsport laguna Beroun</b>	25 / 0	6 / 0	ANO	ANO (3)	ANO (2)	ANO	ANO	170 Kč (1 h)
<b>bazén Slovany</b>	50 / 50	10 / 8	ANO	ANO (1)	ANO (1)	ANO	ANO	85 Kč (1,5 h)
<b>plavecký st. Podolí</b>	50 / 50 + 33	8 / 8 + 8	NE	NE	ANO	ANO	ANO	185 Kč (1 h)
<b>bazén Radotín</b>	25 / 0	4 / 0	ANO	NE	ANO (1)	NE	ANO	160 Kč (1 h)
<b>Aquadream Barrandov</b>	25 / X	4 / 0	ANO	ANO (2)	NE	NE	ANO	139 Kč (1 h)
<b>bazén Lochotín</b>	25 / 16,6	6 / X	ANO	NE	ANO (1)	ANO	ANO	55 Kč (1 h)
<b>Aquapark Hořovice</b>	25 / 25	5 / 5	ANO	ANO (1)	ANO (1)	ANO	NE	100 Kč (1,5 h)
<b>Nový rybník</b>	0 / X	0 / X	NE	ANO (1)	ANO (1)	NE	NE	ZDAR-MA
<b>bazén Nepomuk</b>	0 / X	0 / X	NE	NE	NE	NE	NE	50 Kč (den)
<b>Plovárna Blatná</b>	0 / 25	0 / 3	ANO	ANO (1)	NE	NE	NE	30 Kč (2 h)

## 4.6 Marketingová strategie

Dostat informace z provozu směrem k zákazníkům představuje klíčovou schopnost každého zařízení poskytujícího služby. V případě zavedení nového provozu tréninkového bazénu bude komunikace představovat klíčovou roli pro úspěšné uvedení nové části provozu mezi veřejnost.

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.

### 4.6.1 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 tréninkového bazénu spolu s jeho zázemím. Navrhovaný produkt by měl pro zákazníka Aquaparku Příbram představovat v hlavní podstatě obdobný zážitek jako je tomu v provozu velkého bazénu s absencí nefunkčního zařízení nebo výskytem omezujících faktorů.

Příchod přes pokladnu s možností využít odkládacích skříněk na drobné cennosti, uživatel pokračuje chodbou do čtyř uzamykatelných šaten, oddělených dle pohlaví. V každé šatně se nachází 20 kusů uzamykatelných skříněk a po převlečení pokračuje návštěvník přes osušovnu, sprchy a toalety do hlavní haly tréninkového bazénu. Tě dominuje plavecký bazén o rozměrech 25 x 6 m a svažitou hloubkou od 1,2 m do 1,6 m, který je doplněn doprovodnými službami ve formě vířivé vany a parní kabiny. V rohu bazénové haly se nachází lavice a židličky sloužící jako seřadiště pro plaveckou výuku nebo jako prostředí na odpočinek. V opačném rohu je umístěna prosklená plavčíkárna s ošetřovnou. Pro bezproblémové a efektivní vystřídání tréninkových skupin jsou k dispozici dvě šatny pro každé pohlaví, takže bazén může být využíván bez přestávek a kontinuálně.

## Cena

Vzhledem k navázanosti tréninkového bazénu na provoz aquaparku bychom pro veřejnost navrhovali shodnou výši vstupného jako je tomu na velkém bazénu. Pro organizované sportovní skupiny by pak byla cena určena cenou pronájmu jedné dráhy na hodinu dle jejich skutečného odběru. Vzhledem k propojení obou provozů, jak velkého, tak tréninkového bazénu, bude možné použít pro vstup do tréninkového bazénu také permanentku z velkého bazénu.

Tabulka č. 4.16 Navrhovaný ceník služeb Plavecký bazén

	1 hod.	1,5 hod.	2 hod.	3 hod.	
<b>dospělá osoba</b>	85 Kč	105 Kč	140 Kč	170 Kč	<b>Každá další hodina 50 Kč</b>
<b>důchodci, ZTP, studenti</b>	65 Kč	75 Kč	95 Kč	125 Kč	
<b>děti do 3 let - ZDARMA</b>					
<b>děti 3 až 15 let</b>	60 Kč	65 Kč	80 Kč	110 Kč	<b>Každá další hodina 50 Kč</b>
<b>držitelé senior ID karty</b>		50 Kč			
<b>rodinné vstupné</b>	240 Kč	260 Kč	340 Kč	440 Kč	<b>Každá další hodina 120 Kč</b>
<b>(2 dosp. + 2 děti do 15 let)</b>					

Tabulka č. 4.17 Navrhovaný ceník pronájmu plavecké dráhy

<b>1 dráha / 1 hodina</b>	800 Kč
<b>celý tréninkový bazén / 1 hodina</b>	2000 Kč

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

Jakoukoliv hodnotu permanentky nelze vrátit zpět.

Permanentka má platnost 1 rok od posledního nabití.

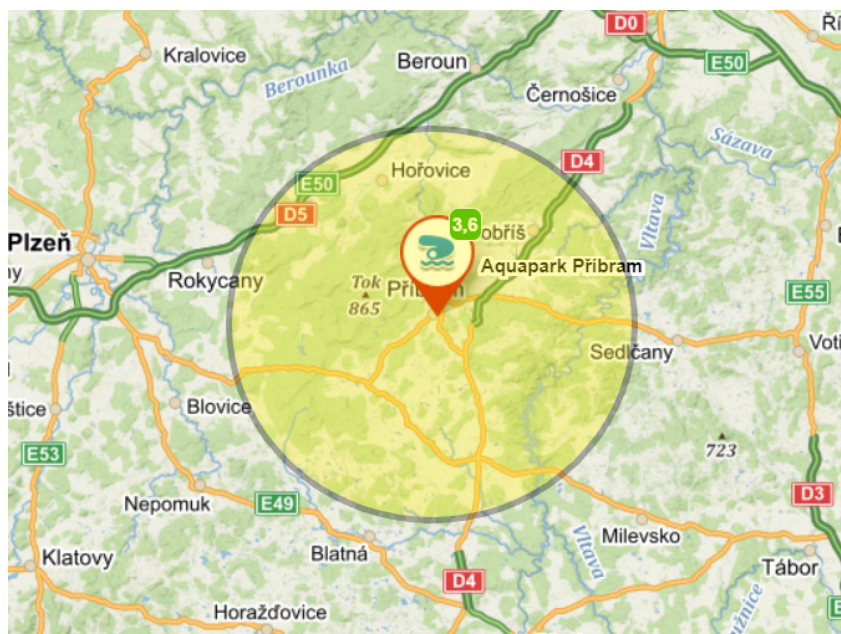
Tabulka č. 4.18 Navrhovaný formát permanentek

hodnota permanentky	sleva v % na běžné vstupné
libovolná hodnota s minimálním vkladem 1 000 Kč	5 %
od minimálního vkladu 3 000 Kč	15 %

## Místo

Strategické umístění tréninkového bazénu v těsné blízkosti Aquaparku 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. Ta je navíc posilněná zvýšenou nabídkou plaveckých drah díky kooperaci tréninkového bazénu a velkého plaveckého bazénu.

Obrázek č. 4.11 Geografické postavení Aquaparku Příbram



## Reklamní komunikace

Vzhledem k zamýšlené koncepci tréninkového bazénu jako součást provozu Aquaparku Příbram, potažmo jeho „detašované pracoviště“, bude sdílet v největší míře shodnou klientelu, která již nyní navštěvuje současný provoz aquaparku. Ti jsou o nabídce bazénu dobře informováni na základě jejich pravidelných návštěv. Na tuto cílovou skupinu tvořenou rekreačními, amatérskými i profesionálními sportovci by se měla reklamní komunikace zaměřit pro rozšíření povědomí o otevření nové provozovny a její naplnění.

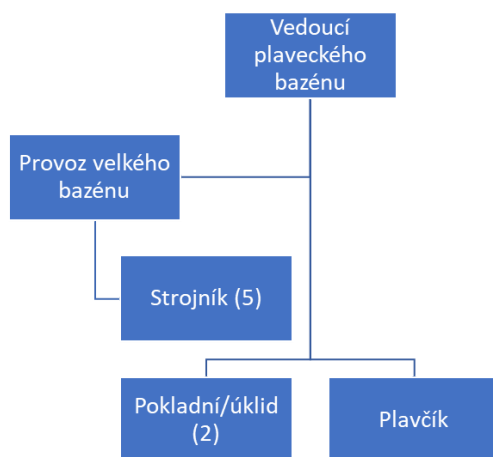
## 4.7 Management projektu a řízení lidských zdrojů

S přihlédnutím k provázanosti provozu tréninkového a velkého plaveckého bazénu, ať už po technické a technologické stránce, nebo stránce manažerské, docházíme brzy k názoru, že nejvhodnější možností zajištění provozu bude za použití pracovníků stávajícího plaveckého bazénu. Tréninkový bazén ke svému fungování bude vyžadovat minimální počet dvou zaměstnanců. Technického pracovníka strojniny, starajícího se o údržbu a kvalitu vody, a pracovníka pokladny, potažmo úklidu. V době otevření pro veřejnost je tento počet pracovníků navýšen o vodní dozoru hladiny. Techničtí pracovníci jsou již proškoleni a mají značné množství zkušeností v daném oboru. Přidání tohoto pracoviště by znamenalo rozšíření pracovních povinností strojníka ve službě, ale zároveň zachování mzdových nákladů. Pracovníci úklidu a ve službě plavčíka by museli být zde navíc oproti běžnému provozu plaveckého bazénu. Úklid, potažmo pokladna by si žádaly 1,5 plného pracovního úvazku, plavčík poté 0,75 úvazku. Manažerské zajištění tréninkového bazénu by připadlo vedoucímu plaveckého bazénu, znamenající rozšíření jeho odpovědnosti a pracovních povinností.

Na obrázku číslo 4.12 je zachycena plánovaná organizační struktura tréninkového plaveckého bazénu. Ta funguje jako část provozu velkého bazénu, a proto také některé profese sdílí. Dále je nutné upozornit na souběžný provoz velkého plaveckého bazénu, který vyžaduje pozornost pozic sdílených oběma provozu.

V případě provozu tréninkového bazénu v době rekonstrukce budou zajišťovat provoz tréninkového bazénu zaměstnanci z uzavřeného plaveckého bazénu. Nejen že dojde k využití zaměstnanců znajících problematiku provozu plaveckých bazénů, ale dojde tím i k udržení zásadních/klíčových zaměstnanců pro budoucí nový plavecký bazén (ať už bude realizován jakoukoliv formou, respektive v jakékoliv variantě v rámci projektu „C“).

Obrázek č. 4.12 Organizační struktura tréninkového bazénu



## 4.8 Technické a technologické aspekty projektu B

Celkové rozmístění místností a poloha provozu byly již částečně popsány v předchozích kapitolách. Ve smyslu navrhované varianty „C4 - Tréninkový bazén na kurtech u zimního stadionu (vestavba, přístavby)” byla zpracována ověřovací studie, která je k nahlédnutí u ředitele organizace SZM Příbram, p.o. Tato studie by měla tvořit vstupní podklad pro odbornou projektovou skupinu. V rámci příloh č. 4.1 a 4.2 Půdorys 1NP, půdorys suterénu (varianta 1 a varianta 2). V rámci této přílohy jsou uvedeny dva druhy výkresů, a to varianta 1 a varianta 2. Rozdílovost v těchto variantách je v šíři plaveckého bazénu.

Z pohledu vnitřních dispozic lze říci, že rozloha je dostatečně velká, aby poskytla prostor k vytvoření zázemí, které bude ve své podstatě dvojnásobně naddimenzované oproti kapacitě samotné bazénové

haly. Díky tomu bude moci docházet k plynulému střídání sportovních tréninkových celků bez nutnosti jejich střetu.

Z pohledu technologického by provoz byl zajišťován hlavní plynovou kotelnou, přívodem vody z řadu a elektrickým zdrojem z budovy zimního stadionu. Dále by byl provoz tréninkového bazénu zajišťován novou vzduchotechnickou jednotkou a vodou z vrtu (případně z vrtu plaveckého bazénu - v době rekonstrukce). Samostatnou kapitolou v rámci technologického řešení je možnost napojení tréninkového bazénu na ostatní energetické zdroje:

- Odpadní teplo z čpavkového hospodářství: Zimní stadion využívá po několika úpravách čpavkového hospodářství určitou část odpadního tepla z chladicí soustavy. Případné nevyužité rezervy by se daly v omezeném množství a míře využít na před-ohřívání (nikoliv ohřívání) bazénové vody, případně vody do sprch. Je však nutné provést energetický propočet ztrát z přesunu odpadního tepla do této části zimního stadionu. Pro doplnění: otázka odpadního tepla byla již prověřována v rámci projektování současného projektu „Rekonstrukce a modernizace Aquaparku Příbram“, kdy od využití odpadního tepla bylo odstoupeno pro jeho nízké využití, investiční nákladovost a vysokou energetickou ztrátovost způsobenou dlouhou trasou.
- Fotovoltaika na střeše zimního stadionu: Jako ideální možnost se jeví připojení tréninkového bazénu na záměr vybudování fotovoltaické elektrárny na střeše zimního stadionu.

Součástí technologického řešení objektu jsou dále specifické technologie spjaté s provozem bazénového typu (pískové filtry atd.).

Na úrovni předkládané předběžné studie proveditelnosti není detailní členění technologií s jejich náročností atd. zpracováno.

#### 4.9 Zajištění investičního a oběžného majetku

Tréninkový bazén spadající pod Plavecký bazén Příbram je kompletně nový přírůstek do majetku města Příbram spravovaného organizací SZM Příbram. Je tedy nutné počítat s finančními odpisy výstavby i nakoupeného dlouhodobého majetku. Pro zákazníka to bude představovat veškeré vybavení tréninkového bazénu včetně samotné stavby. V rámci vnitřního vybavení se jedná o PC sestavy, vnitřní mobiliář, skříňky, pokladní a vstupní systém, dráhy, plavecké pomůcky atd.

Na úrovni předkládané předběžné studie proveditelnosti není detailní členění oběžného majetku zpracováno.

##### 4.9.1 Investiční náročnost realizace

V rámci zpracované stavebně technické studie byla odhadována výše investiční akce na realizaci tréninkového bazénu - varianta C4.

Tabulka č. 4.19 Odhad investičních nákladů

<b>Suterén (přístavba)</b>
$39 \times 11 \times 3,5 = 1500 \text{ m}^3$
$1500 \times 8 \text{ tis./m}^3 = 12 \text{ milionů Kč}$
<b>Přízemí (přístavba)</b>
$38,5 \times (11,25 + 19,5) / 2 \times 5,5 = 3250 \text{ m}^3$
$3250 \times 13 \text{ tis./m}^3 = 42,3 \text{ milionu Kč}$

<b>Přízemí (vestavba zimní stadion)</b>
$(8 \times 25 \times 6 \times 11,5) \times 3,5 = 940 \text{ m}^3$
$940 \times 8 \text{ tis.}/\text{m}^3 = 7,5 \text{ milionu Kč}$
<b>Celkem: <math>12 + 42,3 + 7,5 = 61</math> milionů Kč</b>
<b>Finanční náročnost realizace tréninkového bazénu je odhadována ve výši 58-63 milionů Kč.<sup>1</sup></b>
<b>+ odhadovaná cena projektové dokumentace 6 mil. (10 % z celkové ceny)</b>

#### 4.10 Finanční analýza tréninkového bazénu<sup>2</sup>

Pro komplexní zajištění finanční analýzy byly vyhotoveny výpočty ke každé možné variantě provozu, které jsou popisované v kapitole 4.10. Zde jsou už zachyceny jen příjmy, náklady a výsledky hospodaření. Největší rozdíly v nákladech přináší položka mzdy, která je závislá na množství zaměstnanců. Nejvyšší odlišnosti v příjmech tvoří podíl plavecké výuky, případně přesun celé poptávky pouze na tréninkový bazén.

Pro úplnost je nutné zmínit, že pro výpočet energetické náročnosti byly použity zasmulvněné ceny energií pro rok 2023. Do budoucna se očekává pokles cen energií, a tedy i úspory z provozu.

##### 4.10.1 Finanční analýza varianty 1 („s veřejností dopoledne“)

Tabulka č. 4.20 Náklady na provoz tréninkového bazénu varianta 1

	Počet jednotek za rok	Cena za jednotku	Náklady
<b>Elektřina</b>	250 MWh	5 745 Kč	1 436 283 Kč
<b>Úspory využitím FVE elektrárny (cca 15 %)</b>			- 215 442 Kč
<b>Zemní plyn</b>	700 MWh	2 756 Kč	1 929 488 Kč
<b>Úspory využitím ZZT (cca 10%)</b>			- 192 949 Kč
<b>Voda vrt</b>	8000	35,29 Kč	282 320 Kč
<b>Voda řad</b>	5000	92,43 Kč	462 150 Kč
<b>Chemie</b>			120 000 Kč
<b>Servis</b>			380 000 Kč
<b>Mzdy</b>			1 437 077 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>5 638 926 Kč</b>		

<sup>1</sup> Odhad investiční ceny je realizován ve smyslu jednotkové ceny za m<sup>3</sup> obestavěného prostoru pro rok 2023 (poslední aktualizace „tabulkových“ cen byla v roce 2019). Jedná se o nejjednodušší výpočet, který však nese významná rizika. Z toho důvodu odhadujeme finální cenu mezi 58-63 milionů Kč.

<sup>2</sup> Veškeré ceny energií jsou uváděny bez DPH.

Tabulka č. 4.21 Výsledek hospodaření tréninkového bazénu pro variantu 2

	Příjmy	Náklady	Výsledek
Veřejnost	363 800 Kč	5 638 926 Kč	- 3 439 126 Kč
Sportovní kluby	1 836 000 Kč		

#### 4.10.2 Finanční analýza varianty 2 („se školami dopoledne“)

Tabulka č.4.22 Náklady na provoz tréninkového bazénu varianta 2

	Počet jednotek za rok	Cena za jednotku	Náklady
Elektřina	250 MWh	5 745 Kč	1 436 283 Kč
Úspory využitím FVE elektrárny (cca 15 %)			- 215 442 Kč
Zemní plyn	700 MWh	2 756 Kč	1 929 488 Kč
Úspory využitím ZZT (cca 10%)			- 192 949 Kč
Voda vrt	8000	35,29 Kč	282 320 Kč
Voda řad	5000	92,43 Kč	462 150 Kč
Chemie			120 000 Kč
Servis			380 000 Kč
Mzdy			1 796 346 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>5 998 196 Kč</b>		

Tabulka č. 4.23 Výsledek hospodaření tréninkového bazénu pro variantu 2

	Příjmy	Náklady	Výsledek
Plavecká výuka	1 985 920 Kč	5 998 196 Kč	- 2 176 276 Kč
Sportovní kluby	1 836 000 Kč		



#### 4.10.3 Finanční analýza tréninkového bazénu během rekonstrukce

Tabulka č. 4.24 Náklady na provoz tréninkového bazénu během uzavřeného velkého bazénu

	Počet jednotek za rok	Cena za jednotku	Náklady
Elektřina	250 MWh	5 745 Kč	1 436 283 Kč
Úspory využitím FVE elektrárny (cca 15 %)			- 215 442 Kč
Zemní plyn	700 MWh	2 756 Kč	1 929 488 Kč
Úspory využitím ZZT (cca 10%)			- 192 949 Kč
Voda vrt	8000	35,29 Kč	282 320 Kč
Voda řad	5000	92,43 Kč	462 150 Kč
Chemie			120 000 Kč
Servis			380 000 Kč
Mzdy			3 772 327 Kč
<b>CELKEM</b>		<b>7 974 176 Kč</b>	

Tabulka č. 4.25 Výsledek hospodaření tréninkového bazénu během uzavřeného velkého bazénu

	Příjmy	Náklady	Výsledek
Veřejnost	3 812 165 Kč	7 974 176 Kč	- 556 091 Kč
Plavecká výuka	1 985 920 Kč		
Sportovní kluby	1 620 000 Kč		

#### 4.10.4 Výsledek finanční analýzy

Ačkoliv se jako nejlepší jeví hospodářský výsledek provozu během rekonstrukce velkého bazénu, tak je nutné mít na paměti, že se jedná pouze o přechodné období. Tudíž není možné tato zachycená čísla dosahovat dlouhodobě.

Jako druhá nejvýhodnější vychází varianta 2 s primárním přesunem plavecké výuky na tréninkový bazén a zanecháním pouze ranní části výuky na velkém bazénu. To má za následek celkové navýšení kapacity plavecké výuky, která své celkové příjmy tedy logicky také navýší. Je ovšem nutné počítat s faktem, že příjmy z plavecké výuky, které připadnou na provoz tréninkového bazénu jsou částečně na úkor příjmů z plavecké výuky na velkém bazénu.

Jako finančně nejméně výhodná se jeví varianta 1. Zde je nutné zmínit, že se jedná o analýzu ve výchozím bodě dle současné jisté poptávky. Jak již ale bylo zmíněno v kapitole č. 4.5 (Analýza trhu) poptávka po volných plaveckých drahách má vysokou pravděpodobnost růstu. Z toho by následně plynuly poměrně značné změny v příjmech a tedy i výsledku hospodaření této varianty.

Tabulka č. 4.26 Změny v počtech plavecké výuky ve variantě 2

	Běžný rok
Výchozí počty osob plavecké výuky	51 830 osob
Počet osob plavecká výuka za rok TB	24 824 osob
Počet osob plavecká výuka za rok VB	38 520 osob
Nové počty plavecké výuky CELKEM	63 344 osob
Nové příjmy plavecké výuky CELKEM	5 067 520 Kč

#### 4.11 Analýza rizik

Rizika spojená s tréninkovým bazénem jsou navázána především s realitou přidání nového provozu a nutnou úpravou jak nabídky služeb, tak i poptávky. Ta bude muset na vznik nového provozu reagovat a zvyknout si na něj.

Tabulka č. 4.27 Přehled rizik provozu tréninkový bazén

	Oblast	Riziko	Poznámka
A	Obsazenost	Potřebná doba adaptace trhu na nový bazén	Z počátku provozu se nemusí dařit naplno využívat kapacity tréninkového bazénu z důvodu odlivu plaveckých talentů a celkového snížení počtu plavců kvůli dlouhotrvající hrozbě uzavření příbramského bazénu. Veřejnost bude pravděpodobně potřebovat nějaký čas na „uzdravení“ své touhy a oblíbenosti plavání.
B	Nové pojetí provozu	Nutné vychytávání „poporodních bolestí“ nového provozu	S celkově novým provozem bude osazena nová technologie a budou použity moderní postupy v zázemí. To bude pravděpodobně vyžadovat adaptaci obslužného personálu a nastavení funkčních postupů a systémů.
C	Personální zajištění	Nutnost navýšení personálu a ztížená kontrola	Ačkoli bude bazén koncipován jako nízkonákladový, přesto bude zapotřebí personální obsluhy, k zajištění jeho fungování. Z principu detašovaného pracoviště bude pro vedoucí pracovníky obtížnější kontrola podřízených.
D	Zvýšení fixních nákladů Plaveckého bazénu	Provoz bazénu navíc stojí energie a vodu	Nejvyšší náklady na provoz bazénu jsou hned po mzdových nákladech náklady na energii a vodu. Ty jsou nutné vynakládat bez ohledu na vytíženost provozu. Možné provozní úspory se však schovávají v podobě plánované FV na ZS, využívání odpadního tepla ZS a vybudovaného vrtu.

## 4.12 Harmonogram projektu

Nejdůležitější část časového plánování představuje hned její úvodní fáze: představení konkrétní podoby Radě města Příbram a následné rozhodnutí o realizaci, či nerealizaci výstavby toho projektu.

Tabulka č. 4.28 Časový harmonogram projektu „B” Tréninkový bazén - varianta C4

Období	Projekt B Tréninkový bazén
Výchozí bod:	Studie proveditelnosti (Zastupitelstvo města - 22. 5. 2023).
1.-12. měsíc	Projektový tým. Kontrolní skupina. Finalizace kompletního záměru. Realizace zadávacích podmínek pro projektovou dokumentaci. Výběrové řízení na zhotovitele projektové dokumentace.
13.-24. měsíc	Realizace projektové dokumentace, včetně vyjádření dotčených orgánů a stavebního povolení. Výběrové řízení na zhotovitele stavby.
25.-36. měsíc	Realizace stavby. Kolaudace stavby a zahájení provozu.

## 4.13 Závěrečné shrnutí

V návaznosti na výchozí bod představovaný Zastupitelstvem města 22. 5. 2023 by mělo dojít k rozhodnutí o dalším směřování obsáhlé záležitosti týkající se nového plaveckého bazénu Příbram. Toto směřování je přímo závislé na provedeném strategickém rozhodnutí Zastupitelstva města Příbram.

Z možných variant výstavby tréninkového bazénu vychází na základě bodového srovnání variant jako nevhodnější přístavba (včetně vestavby) k budově Zimního stadionu Příbram. Zde je možné využít řady již připravených a funkčních energetických přípojek, zpětného využívání odpadního tepla ze čpavkového hospodářství k predehřevu vody nebo vzduchu, plánované výstavby fotovoltaické elektrárny i vybudovaného vrtu pitné vody. Kromě všech těchto zmíněných faktorů je zde neoddiskutovatelný vliv zkušenosti provozovatele s provozem bazénu a možnost využití i současných zaměstnanců plaveckého bazénu.

Z pohledu SWOT analýzy lze tvrdit, že ze součtu procentuálních podílů vah jednotlivých faktorů vycházejí silné stránky jako nejvýznamnější, následované příležitostmi. Největšími plasy tréninkového bazénu je, kromě samotné podpory města, především rozšířená nabídka plaveckých drah, po kterých je v Příbrami vysoká poptávka. Ta je doplněna zajištěním možnosti nepřetržité nabídky plavání v případě uzavření velkého bazénu a extrémně silnou plaveckou výukou, která tvoří jeden ze základů fungování příbramského bazénu. Příležitosti jsou vesměs spojené s navýšením celkové kapacity plaveckých drah, a tedy možnosti zvýšit jak nabídku prostoru pro veřejnost, tak sportovním klubům. Ty o plavání jeví zájem neustále, ale bez navýšení počtu plaveckých drah jim není možné vyhovět.

Na základě výsledků SWOT analýzy navrhuje zvolit strategii SO, která představuje čerpání příležitostí vnějšího prostředí pomocí silných stránek organizace. Příležitosti by se zde daly označit jako růstové strategie. V těch by mělo být využito zvýšené nabídky počtu plaveckých drah k nasmlouvání nových nájemců z řad sportovních a zájmových klubů.

Všechny navrhované provozní varianty jsou provozně realizovatelné a nabízí jednu variantu soustředěnou primárně na veřejnost, které poskytuje možnost plavání v průběhu celého dne. Druhá varianta primárně upřednostňuje školní plaveckou výuku a až sekundárně cílí na veřejnost. Veřejnosti by se možnosti plavání v průběhu dne znatelně zvýšily, ale přesto by v čase 8:00 - 10:30 byl bazén přístupný pouze pro plaveckou výuku. Pro výuku by tato varianta znamenala navýšení celkové

kapacity přibližně o 24 %. Poslední varianta provozu představuje podobu v době uzavření velkého bazénu a tedy kompletní přesun nabídky, ale i poptávky na tréninkový bazén. I tato varianta je provozně únosná, ale je nutné počítat s celkově sníženou kapacitou, která může znamenat snížení komfortu pro návštěvníky v otázce počtu plavců na dráhu. Volba této provozní varianty je závislá na cílech provozovatele a na společenské situaci, která primárně určuje poptávkovou křivku.

V analýze konkurenčních subjektů vychází příbramský bazén vcelku dobře, se silným oligopolním postavením. Toto postavení je však v současné době poškozováno neatraktivností velkého plaveckého bazénu, avšak nový tréninkový bazén přináší do nabídky tolik potřebné navýšení množství plaveckých drah za stále velice přijatelnou cenu. Ta odráží navrhovaný ceník pro provoz projektu „A“ Krizový bazén.

Finanční analýza tréninkového bazénu se zabývá všemi nastíněnými variantami provozu, hodnotí je a komentuje. Zde je nutné zmínit, že ačkoli je tréninkový bazén koncipován jako nízkonákladový provoz, tak i přesto není u bazénu možné v tuto chvíli predikovat náklady pod úroveň příjmů, pokud má být zachována společensky přijatelná cena vstupného. Je tomu tak především z výše podílu mzdových nákladů (personálně náročný provoz), nákladů na energie a vodu. Paušálně lze říci, že čím více se podoba provozu tréninkového bazénu přibližuje podobě provozu současného velkého bazénu, tím se výsledek hospodaření zlepšuje.

Rizika spojená s tréninkovým bazénem jsou navázána především realitou přidání nového provozu a nutnou úpravou jak nabídky služeb, tak i poptávky. Ta bude muset na vznik nového provozu reagovat a zvyknout si na něj. Kromě těchto „sociálních“ rizik jsou přítomna také rizika v podobě navýšení fixních nákladů na provoz střediska Plavecký bazén Příbram.

#### 4.14 Závěry

**V rámci bodů níže jsou vypsány stěžejní závěry z jednotlivých částí projektu „B“. Jedná se o soupis zásadních zjištění a závěrů plynoucích z navrhovaného řešení projektu „B“.**

*Tabulka č. 4.29 Závěry*

Tréninkový bazén
<b>Tréninkový bazén je řešením, které v sobě spojuje možnost navýšení kapacity drah oproti současné nabídce (6 drah), a možnost nepřetržitého plavání během rekonstrukce/vybudování plaveckého bazénu (pro zajištění základních potřeb).</b>
Doporučená varianta provozu - C4
<b>V případě realizace strategického rozhodnutí, jehož součástí bude i vybudování tréninkového bazénu, se jeví jako nejatraktivnější varianta C4. Ta představuje komplexní řešení tréninkového bazénu schopného pojmout až 30 plavců, dostatečně dimenzované prostředí pro konání plavecké výuky, dokonce i s přítomností relaxačních prvků v podobě vířivky a parní kabiny. Zároveň v sobě spojuje přidanou hodnotu v podobě zachování nájemních prostor a přístavbu novostavby, která se při navrhování vnitřního uspořádání prostor nemusí ohlížet na již existující nosné prvky.</b>
Provoz tréninkového bazénu
<b>Provoz tréninkového bazénu lze rozdělit na provoz současně s plaveckým bazénem a během uzavřeného plaveckého bazénu.</b>
Finanční analýza
<b>Tréninkový bazén je navrhován jako nízkonákladový, kdy vzhledem k druhu provozu (bazén) se nepředpokládá pozitivní výsledek hospodaření, a to především z důvodu navrhované cenové politiky.</b>

Management a lidské zdroje
<b>Provoz by byl zajišťován zaměstnanci SZM Příbram, p.o., a to jak při souběhu provozu s plaveckým bazénem, tak i během rekonstrukce. Významným plusem je možnost udržení kvalitních zaměstnanců v tomto druhu provozu.</b>
Technické a technologické aspekty projektu B
<b>Dispoziční řešení u doporučené varianty je řešeno formou vestavby v části zimního stadionu a přístavby namísto tenisových kurtů. Z pohledu technologického by provoz byl zajišťován hlavní plynovou kotelnou, přívodem vody z řádu a elektrickým zdrojem z budovy zimního stadionu. Dále by byl provoz tréninkového bazénu zajišťován novou vzduchotechnickou jednotkou a vodou z vrtu (případně z vrtu plaveckého bazénu - v době rekonstrukce). Samostatnou kapitolou v rámci technologického řešení je možnost napojení tréninkového bazénu na ostatní energetické zdroje: čpavkové hospodářství či fotovoltaika.</b>
Rizika provozu
<b>Navrhovaná provozní varianta s sebou stále nese rizika v podobě: neekonomický provoz, neodstraněné strukturální problémy stavby, nevyzpytatelné personální zajištění, nízká návštěvnost, hrozba odlivu škol a projektová nečinnost</b>
Technika a technologie
<b>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.</b>
Finanční analýza
<b>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.</b>
Investiční náročnost realizace
<b>Finanční náročnost realizace tréninkového bazénu je odhadována ve výši 55-63 milionů Kč.</b>
Úsporná opatření
<b>Z úsporných opatření je navrhovaná pouze změna provozní doby tobogánů v zimních měsících. Ačkoli by neprovozování vířivek přineslo nemalé finanční úspory, tak společenský přínos jejich provozu je stále vyšší.</b>
Rizika provozu
<b>Navrhovaná provozní varianta s sebou stále nese rizika v podobě: obsazenost, nové pojetí bazénu, personální zajištění a fixní náklady na provoz "bazénového" typu provozu.</b>
Časové vymezení projektu "B"
<b>Projekt "B" - doporučenou variantu C4 je možné realizovat do 3 let od zahájení prací (22.05.2023 ZM), a to v kontextu provedeného strategického rozhodnutí.</b>

#### 4.15 Upozornění a doporučení

Na základě předkládané předběžné studie proveditelnosti je nutné upozornit na tyto skutečnosti:

Tabulka č. 4.30 Upozornění a doporučení

1.	Předběžná studie příležitostí dává informační základ pro realizaci tréninkového bazénu v případě provedení strategického rozhodnutí (projekt C). Nelze ji vnímat jako dogma. A to především z důvodu komplikované predikce některých významných vlivů a faktorů.
2.	Tréninkový bazén je přímo vázaný na finanční a časové možnosti vyvstávající ze zvoleného strategického rozhodnutí.
3.	Projekt B Tréninkový bazén lze vnímat jako podprojekt projektu C. Jinými slovy, v případě, že bude provedeno strategické rozhodnutí jehož obsahem bude zajištění plavání během rekonstrukce, tak se vybudování tréninkového bazénu jeví jako proveditelná možnost.
4.	Proveditelnost projektu "B" je přímo vázaná na ekonomické možnosti investora (město PB). Je nutností určit finanční limit realizace, a to s ohledem na ostatní investice a rozpočtový výhled investora. Investiční nákladovost u doporučené varianty C4 vycházela ze zajištění základních potřeb. Ty je v případě nedostatku financí nutné upravit k reálnému obrazu (ekonomickému).
5.	Nevyzpytatelnost stavebního trhu v průběhu času stěžuje predikci u odhadované nákladovosti (investici) navrhovaného řešení. Lze však obecně říci, že čím více času varianta potřebuje, tím je predikce investičních nákladů více nejistá, tzv. na vodě.
6.	S ohledem na zvolenou cestu/variantu (v rámci projektu C) by další vývoj projektu "B" měl být spojen s odbornou, apolitickou projektovou skupinou. Společně s tím také s kontrolní skupinou (politickou), kdy je nutné u obou skupin nastavit jasné a konkrétní kompetence tak, aby nebyl brzděn další vývoj.
7.	Společně se zvoleným strategickým rozhodnutím doporučujeme řešit významnou otázku parkování. Vzhledem ke zvýšení užitných služeb v místě poskytování dojde ke zvýšené návštěvnosti v daném místě. V případě ulice Legionářů je situace ohledně parkování již v současnosti neudržitelná.
8.	Velkým a významným rizikem projektu B je jeho umístění v rámci ochranného pásma Českých drah. Nicméně, vzhledem k tomu, že se jedná o přístavbu, tak není předpokládané riziko tak vysoké jako v případě nové stavby.

#### Přílohy

Příloha č. 4.1 - Ověřovací studie - vybrané části (půdorys, pohledy) - varianta 1 - 25 m x 6 m, varianta 2 - 25 m x 6,5 m

Veškeré přílohy jsou uvedeny na závěr kompletního dokumentu.