

**STRATEGIE
ČESKOKRUMLOVSKÉHO
ROZVOJOVÉHO FONDU**

NAVRHOVANÁ

**BARCLAYS DE ZOETE WEDD LTD.
KOMERČNÍ BANKOU A.S.**

SPOLEČNĚ S

**AMERICAN APPRAISAL
HORWATH CONSULTING
GIRSA AT**

PŘEDMLUVA

S potěšením předkládáme návrh strategie rozvoje, určený pro Českokrumlovský rozvojový fond. Rozvojový fond by měl návrh předložit městskému zastupitelstvu v Českém Krumlově ke schválení a schválený návrh by pak rozvojový fond uvedl v život. Návrh se skládá ze tří zpráv:

- "Plán pro rozvoj cestovního ruchu v Českém Krumlově" zpracovaný firmou Horwath Consulting,
- "Zpráva o ocenění nemovitostí" zpracovaná firmou American Appraisal,
- "Nemovitosti a jejich možné použití" zpracované Ateliérem Girsy.

K těmto dokumentům je dále přiložen společný názor všech jmenovaných konsultantů, investiční banky Barclays de Zoete Wedd a Komerční banky na to, jak nejvhodněji by měly být realizovány závěry a doporučení, které jsou v těchto dokumentech obsaženy. Účelem této zprávy je naznačení dalšího postupu a tvoří tak s výše uvedenými dokumenty jeden celek.

Zpráva se skládá ze čtyř částí:

1. Cestovní ruch a Český Krumlov
2. Ocenění majetku Rozvojového fondu
3. Způsob realizace návrhů
4. Časový harmonogram a následné kroky

V části první je navrženo, jakým způsobem by v budoucnosti měl Český Krumlov usilovat o rozvoj cestovního ruchu, tato doporučení jsou zdůvodněna a jsou uvedeny otázky, které by bylo třeba vyřešit, i prospěch, který město bude mít z plánovaného a vyváženého rozvoje cestovního ruchu.

V části druhé jsou uvedeny základní informace o nemovitostech, doporučení týkající se budoucnosti vybraných budov; tyto budovy jsou soustředěny do bloků, u nichž je navržen způsob rozvoje a finanční transakce, a dále jsou zhodnoceny možnosti plného a co nejlepšího využití každé budovy, kterou fond vlastní.

Část třetí uvádí doporučení, která se týkají uvedení strategie fondu v život, soustřeďuje se na požadovanou organizační strukturu, navrhuje možné transakce podle jejich priority a dostupné finanční zdroje, metody a možnosti.

Část čtvrtá uvádí do souladu základní části zprávy s akcemi, které musí fond a městské zastupitelstvo neprodleně podniknout, aby bylo možné bez průtahů přikročit k realizaci strategie. Tak bude zajištěno, že se nepromarní mimořádná příležitost, která se nyní městu naskýtá, rozvinout cestovní ruch ve městě tak, aby byl ku prospěchu města jako celku, byl atraktivní pro návštěvníky i investory a učinil z Českého Krumlova nejnavštěvovanější místo v jižních Čechách.

ČÁST PRVÁ: CESTOVNÍ RUCH V ČESKÉM KRUMLOVĚ

1.1 ÚVOD

Český Krumlov je unikátní díky svému umístění v krásné jihočeské přírodě blízko německých a rakouských hranic a velkému množství historických a kulturních památek. Místo je pro cestovní ruch velmi přitažlivé jako celek, s dvěma dominantami - městem a zámekem, dosud nezkažené nadměrnou komercializací. Jsme toho názoru, že Český Krumlov jako cíl cestovního ruchu má velké možnosti, jehož jsou si představitelé města vědomi a které lze též doložit současnou vysokou úrovní zájmu zahraničních i domácích investorů.

Vezmeme-li v úvahu historický význam města i jeho vynikající umístění v jižních Čechách a obecněji i v celé střední Evropě, je cestovní ruch zjevně hlavní ekonomickou aktivitou, která přinese městu největší užitek. Aby zajistilo základnu pro vyvážený a důvěryhodný rozvoj cestovního ruchu, založilo městské zastupitelstvo Českokrumlovský rozvojový fond, v jehož prospěch převedlo ze svého majetku podstatnou část svých nejzajímavějších nemovitostí. Město zůstává jediným podílníkem fondu.

Pod patronací fondu by mělo být zajištěno, že významné budovy ve městě budou začleněny do rozvoje takovým způsobem, aby bylo dosaženo z hlediska cestovního ruchu optimálního celku. Na základě svého historického a kulturního charakteru má město dobrou příležitost přilákat zájem mezinárodního cestovního ruchu a v úzké spolupráci s ostatními turisticky zajímavými místy v jižních Čechách se stát ohniskem veškeré propagace.

Rozvojový fond jmenoval Barclays de Zoete Wedd a Komerční banku, spolu s Horwath Consulting a American Appraisal poradci při rozvoji cestovního ruchu v Českém Krumlově. Z cestovního ruchu by se měla stát významná ekonomická aktivita, přičemž majetek fondu by v tomto rozvoji měl fungovat jako katalyzátor, který by přilákal zahraniční i domácí kapitál.

Městské zastupitelstvo, jehož zájmy jsou pro tento účel zastupovány rozvojovým fondem, má v současné době mimořádnou a jedinečnou příležitost rozvinout ve městě úspěšný model cestovního ruchu tak, jak ho navrhuje jeho konzultanti. Město má nyní příležitost učinit rozhodnutí správným směrem a zaujmout vedoucí úlohu v jižních Čechách, pokud bude koordinovat svou činnost s ostatními městy a takové aktivity v celé oblasti podněcovat a usnadňovat. Pokud se této příležitosti Krumlov nyní nechopí, bude tato role převzata někým jiným.

1.2 PROSPĚCH Z CESTOVNÍHO RUCHU

Rozvoj kvetoucího cestovního ruchu v Českém Krumlově může městu přinést značný prospěch. Současně však také platí, že rozvoj cestovního ruchu nevhodným způsobem může být příčinou určitých potíží. Toto nebezpečí však lze podstatně omezit, případně se ho zcela vyvarovat předem promyšleným rozvojem celého odvětví.

Cestovní ruch může být prospěšný mimo jiné i tím, že vytvoří pracovní místa a tím zvýší osobní příjmy obyvatel. Říká se, že cestovní ruch je největším zaměstnavatelem na světě. Poskytuje pracovní místa na částečný i plný úvazek v širokém rozsahu kvalifikací. Tam, kde se podaří získat zahraniční klientelu, může jít i o významný zdroj příjmů v zahraniční měně, zvláště pokud návštěvníci zůstávají ubytovaní přes noc v hotelích. Turisté, kteří navštěvují německá historická města nebo Linec, utratí v průměru 1750 Kčs, pokud zůstávají přes noc, ale jen třetinu této částky, pokud se zdrží jen přes den. Je tedy zřejmé, jakým přínosem by bylo propagovat Krumlov jako místo vhodné k přenocování.

Město může zajišťovat své příjmy místními daněmi a poplatky za udělování oprávnění k provozování živností. Vzroste-li díky cestovnímu ruchu zaměstnanost a příjmy obyvatelstva, vzrostou i tržby v obchodech a zároveň se sníží nároky na veřejné rozpočty, protože poklesnou vyplácené podpory v nezaměstnanosti a sociální dávky.

Místním občanům může rozvoj cestovního ruchu podstatně prospět i tím, že se zvýší kvalita hotelů, restaurací, barů, sportovišť i jiných zařízení pro trávení volného času, což neznamená, že by tato zařízení používali jen turisté, kteří jsou jejich dočasnými uživateli, ale i místní občané, kteří je mohou používat po celý rok. Zvýšení kvality těchto zařízení může vést i k zlepšené ochraně životního prostředí.

Rozvoj cestovního ruchu konečně prospívá i z politického hlediska. Tím, že se zvýší úroveň různých zařízení ve městě, přijde do města více návštěvníků, kteří dále rozšíří dobré jméno města ku prospěchu jeho obyvatel. To samozřejmě prospívá i k dobrému jménu představitelů města a jeho zastupitelstva.

V neprospěch rozvoje cestovního ruchu je možné uvést jevy spojené s rychlým ekonomickým i územním růstem. Zvýšení počtu návštěvníků v místě může vést k rozpadu ekonomických struktur, pokud není zaveden kontrolní mechanismus, který by negativní dopady jejich činnosti a působení omezil. Jisté projevy zvýšené turistické aktivity se mohou stát sociálně neúnosnými - zvýšená spotřeba alkoholu, hazardní hry a prostituce, abychom jmenovali ty nejhorší. Těmto zhoubným vlivům lze zamezit přijetím účinné rozvojové strategie, pevným postojem úřadů a regulací rozvoje cestovního ruchu a přidružených aktivit.

1.3 TRH CESTOVNÍHO RUCHU

Vzhledem k tomu, že Český Krumlov je pro cestovní ruch mimořádně atraktivním místem, má podle našeho názoru velké možnosti úspěšně oslovit v budoucnosti určitou část lidí, kteří se o podobný typ turistiky zajímají (= určitý tržní segment). Krátce řečeno věříme, že Krumlov má před sebou velkou budoucnost.

Klíčovým tržním segmentem se v budoucnosti stane individuální turista. Jak bude Krumlov postupně vcházet ve známost a turisté docení jeho krásu a jedinečnost, může se stát, že vzroste zájem používat toto město jako základnu k cestám po celých jižních Čechách, místo, aby se takovou základnou staly České Budějovice nebo třeba Kaplice, což prodlouží průměrnou dobu pobytu. Město však získá takový profil a bude sloužit za cíl dlouhodobějších pobytů jen tehdy, pokud se kromě rozvoje turistické nabídky v samotném městě rozvine i nabídka v okolí, zejména v Českých Budějovicích a v oblasti lipenské přehradní nádrže.

Trendy v mezinárodní turistice naznačují, že v budoucnosti se bude zájem turistů přesouvat do oblasti, kterou lze nazvat "cestovní ruch se speciálními zájmy". Je to způsobeno jednak tím, že roste fond volného času a disponibilní příjmy, jednak tím, že turisté mají větší znalosti z historie a zajímají se více o kulturní památky a životní prostředí. Jižní Čechy obecně a Český Krumlov zejména mohou tomuto typu turistů se speciálními zájmy mnoho nabídnout ze svých historických i církevních objektů, kulturních aktivit i přírodních krás. V současné době je reklama směřována na turisty se speciálními zájmy pouze v omezené míře, ačkoliv právě zde se městu naskýtají největší možnosti. Obecně lze říci (ale neplatí to bez výjimky), že cestovní ruch se speciálními zájmy přivádí vyšší kategorie návštěvníků, kteří utratí více peněz než průměrný jednotlivě cestující turista.

Jednou z hlavních cest, jak by Krumlov mohl zvýšit své příjmy z cestovního ruchu, je získat zájem té kategorie turistů, kteří jsou nejen ochotni utratit více, ale jsou ochotni i zůstat na jednom místě delší dobu.

Ve městě je podle našeho názoru dostatečný prostor pro rozšíření počtu koncertů, divadelních představení i jiných kulturních podniků, vezmeme-li v úvahu počet scén, které jsou k dispozici, přitom v budoucnosti je možné počítat i se znovuzpřístupněním barokního divadla. Krumlov má dostatečný potenciál na to, aby se zavedl jako kulturní centrum celé oblasti a aby se kultura stala nedílnou součástí jeho nabídky cestovnímu ruchu.

1.4 BUDOUCÍ VÝVOJ

Klíčovými oblastmi, na které bude třeba se zaměřit, je mnoho. Je nutné nabídnout turisticky atraktivní celek toho typu, stylu, rozsahu a úrovně, který bude přesně odpovídat požadavkům budoucích turistů. To ovšem znamená dosti radikální změnu. Takové změny je možné dosáhnout zlepšením vzhledu města i kvality služeb, nad úroveň, jaká je v současnosti zabezpečována stávajícími ubytovacími a stravovacími kapacitami, stejně jako stávající sítí obchodů, informačních kanceláří pro turisty a

dalšími zařízeními. Při zvyšování kvality by měl být zachován současný poměr mezi cenou a poskytovanou hodnotou. považujeme za velmi důležité rozvíjet město takovým způsobem, aby v budoucnosti bylo schopno plně uspokojit požadavky těch turistů, které jsme vytypovali jako nejhodnější, a i následná reklama musí být vedena tímto směrem. Je třeba také řešit problém sezónnosti, zvláště podporou obchodní a kongresové turistiky. Jesliže místo budou navštěvovat i tyto typy návštěvníků, bude to samozřejmě znamenat příjmy navíc.

Cestovní ruch a jeho odpovídající propagace jsou v současné době zajišťovány v Krumlově nekoordinovaně, což je však v Československu spíše pravidlem. Krumlov propagují nezávisle jak jednotlivci, tak organizace včetně místních poboček ministerstva kultury, kulturních institucí, zástupců města, správy zámku, hotelů, soukromých i státních cestovních kanceláří a dalších, není však nikdo, kdo by tuto propagaci koordinoval. Proto je vše, propagačními materiály počínaje a propagační činností konče, příliš roztržité, nekoordinované a tedy do značné míry neúčinné. Jedním z klíčových bodů našich doporučení, a tento bod skutečně považujeme za velmi důležitý, je vytvoření koordinačního orgánu.

ČÁST DRUHÁ: OCENĚNÍ MAJETKU ROZVOJOVÉHO FONDU

2.1 SOUČASNÝ STAV MAJETKU FONDU

V majetku Českokrumlovského rozvojového fondu je v současné době 58 nemovitostí včetně hotelů, domů s nebytovými prostory užívanými pro obchod, kanceláře a sklady, činžovních domů, budov užívaných pro malovýrobu. Fond také vlastní několik budov, které v minulosti sloužily zvláštnímu účelu, jako například bývalý městský pivovar v Široké ulici č. 71 a 72, nebo bývalý klášter v zadním traktu hotelu Vídeň. Zvážili jsme budoucí využití všech nemovitostí v majetku fondu se zřetelem na jejich maximální a nejlepší využití. Výsledek našich rozborů vypadá následovně:

Počet budov	Navrhované použití
24	bytové i nebytové prostory
7	výhradně komerční využití
1	výhradně s byty
6	hotelů dohromady se 126 pokoji
7	pozemků volných pro budoucí využití
7	nemovitosti pro zvláštní účely. (viz dodatek).

Celková hodnota nemovitostí se podle odhadů American Appraisal pohybuje mezi 395,300.000 a 489,350.000 Kčs. Účetní hodnota zjištěná ve shodě s československými účetními metodami by však nepřevýšila 200,000.000 Kčs. Odhady společnosti American Appraisal berou v úvahu, že mnoho nemovitostí je ve špatném stavu, protože nebyly řádně udržovány po mnoho let, a jejich rekonstrukce si vyžádá značné investice. Uvedené hodnoty nemovitostí jsou interní informací pro rozvojový fond a měly by sloužit jako vodítko pro následná vyjednávání s investory.

2.2 ROZVOJOVÁ STRATEGIE NAVRHOVANÁ PRO MAJETEK FONDU

V této kapitole uvádíme naše názory na možnosti investic a rekonstrukcí u nemovitostí, které jsou ve vlastnictví Rozvojového fondu. Návrhy jsou vypracovány tak, aby byly v souladu s cíly "Rozvojového plánu pro cestovní ruch v Českém Krumlově" a aby dosažení těchto cílů napomáhaly.

2.2.1 *Hotel Růže*

Hotel Růže je nejviditelnější a nejcennější nemovitostí, kterou fond vlastní. Hotel byl v minulých dvou letech rekonstruován, ale potřebuje ještě další modernizaci některých zařízení, aby bylo možné zvýšit cenu za lůžko a obsazenost. Odhadujeme, že by do hotelu mohlo být investováno dodatečných 10 miliónů Kčs určených zejména k modernizaci některých koupelen a východního křídla hotelu. Kromě toho se domníváme, že celý hotel by měl být vybaven novým nábytkem.

Doporučujeme, aby budova číslo 151, stojící proti hotelu Růže vedle parkoviště (která je ve vlastnictví města, ale nebyla převedena do fondu), byla začleněna do komplexu hotelu Růže. Také parkoviště by do něj mělo být začleněno, pokud již není součástí majetku hotelu. Přízemí budovy 151 by mohlo být využito jako restaurace a parkoviště jako přilehlá terasa. Horní podlaží by mohla být využita pro různé účely včetně ubytování personálu, rekreaci, ap. Jsme pevně přesvědčeni o tom, že hodnota této budovy bude výrazně vyšší, bude-li tato budova patřit k Růži, než kdyby byla samostatná, a zároveň rozšíří nabídku hotelu hostům, čímž se zvýší i hodnota hotelu. Měla by být také vzata v úvahu možnost vytvoření trvalého parkoviště pro hotel na příhodnějším místě.

2.2.2 Hotel Krumlov

Současná hodnota hotelu Krumlov je poměrně nízká, protože hotel potřebuje rozsáhlou renovaci. Odhadujeme, že na rekonstrukci by byla potřeba celková částka 60 až 70 miliónů Kčs.

2.2.3 Hotel Vídeň

Hotel Vídeň se může stát středem celé skupiny nemovitostí poblíž severní městské brány, z nichž může být vytvořen dohromady jeden blok. Výhody sdružování do bloků popisujeme podrobně v části třetí. Skupina vedená architektem Girsou již dříve vypracovala plán na rekonstrukci historické budovy hotelu Vídeň, při které by hotel byl spojen s třemi dalšími budovami poblíž severní městské brány (Latráň čp. 67, 77, 78 a 141). Z této skupiny domů by bylo možné vytvořit hotel s nejméně 30 hotelovými pokoji. Všechny čtyři budovy jsou ve velmi špatném stavu, a protože náklady na rekonstrukci jsou odhadovány na asi 75 až 100 miliónů Kčs, je jejich současná tržní hodnota poměrně nízká.

Vzhledem k tak vysokým nákladům na rekonstrukci by se tento blok mohl setkat s nezájmem investorů. Proto by mohlo být výhodné připojit k hotelu Vídeň ještě domy stojící na Latráni (čp. 54, 55, 67a, 70, 71 a 76) a vytvořit tak investiční celek, který by investoři přijali podstatně příznivěji, protože v budovách na Latráni jsou rozsáhlé prostory, které se nabízejí k využití jako obchody nebo obytné domy s byty vyšší kategorie. Částku, potřebnou na jejich rekonstrukci, odhadujeme na dalších 35 miliónů Kčs.

Z majetku fondu na severním konci Latráně by tedy bylo možné vytvořit jeden nebo dva investiční celky, které se mohou stát zdrojem příjmů pro fond a které mohou pomoci znovu oživit tuto část města.

2.2.4 Nábřežní vycházková trasa

Vytvořením vycházkové trasy podél břehu Vltavy by došlo k architektonickému propojení budov na Latráni čp. 6, 13, 16, 20 a 21. Investor by mohl do zadního traktu těchto budov umístit kavárny s výhledem na řeku, ubytování vyšší třídy nebo obytné místnosti, a do předního traktu v ulici Latráň obchody. Doporučujeme proto vytvořit z těchto budov jeden blok a nabízet je jako další investiční celek. Ze stejného důvodu též doporučujeme připojit k

tomuto bloku i dům čp. 21 (který město sice vlastní, ale nepřevadlo ho dosud do fondu). Náklady na rekonstrukci těchto budov odhadujeme na 50 až 60 miliónů Kčs.

2.2.5 Městský pivovar

Větší část bývalého městského pivovaru (Široká 71) by měla zůstat ve vlastnictví fondu trvale. Menší část (Široká 70) by fond mohl nabízet jako malý pivovar spojený s hostincem.

Z větší části pivovaru by bylo možné vytvořit společenské centrum, kde by mohly být umístěny různé instituce a neziskové organizace, které by ztratily své prostory v průběhu rekonstrukcí jiných nemovitostí. Zbytek prostor by byl nabídnut například soukromým stravovacím zařízením nebo obchodům. Fond by tuto budovu měl propagovat jako významnou historickou památku. Až bude případně ukončena výroba v objektech na břehu Vltavy, může se společenské centrum stát jádrem rozvoje této pravobřežní oblasti. Náklady na rekonstrukci odhadujeme na minimálně 70 miliónů Kčs.

2.2.6 Další doporučení

Ostatních objektů by se mohl fond buď zbavit prodejem s propagací místního rozsahu, nebo by je mohl použít k přemístění nájemníků z jiných budov. Myslíme si, že mnoho těchto objektů se dá dobře prodat podnikatelům nebo jiným fyzickým osobám. Některé z nich mohou být změněny na malé pensiony, jiné mohou nadále sloužit k bydlení, k provozování obchodu, případně k jinému dosavadnímu účelu.

Nemovitosti Latráň 7, 12, Kájovská 60, 61 a Kostelní 161, 162 by mohly být rekonstruovány na malé pensiony s šesti až deseti pokoji, aby tak byla částečně uspokojena současná poptávka po ubytovacích kapacitách. Tyto pensiony také přidají Krumlovu na vzhledu turistického centra.

Nemovitosti Latráň 19, 37, Kájovská 55, Kostelní 169, Radniční 28, 29, Dlouhá 100 a Horní 147, 148 157, 158 jsou využívány smíšeně pro bydlení a obchod. Domníváme se, že s výjimkou nemovitosti Latráň 37, kde je plánována galerie, by v tomto stavu měly zůstat, ovšem za předpokladu, že bude možné dosáhnout v rozumně dohledné době ekonomického nájemného. Neziskové organizace, které část těchto prostor nyní užívají, by se měly přesunout do uvažovaného společenského centra v bývalém městském pivovaru.

V domě na náměstí Svornosti čp. 2 jsou nyní bytové i nebytové prostory včetně kanceláří radnice. Existuje návrh přesunout tyto kanceláře do blízkého domu v Masné ulici čp. 131. Tento návrh bychom podpořili, protože dům čp. 131 je v současné době nedostatečně využit a dům čp. 2 je možné využít mnohem efektivněji, pokud budou výše zmíněné kanceláře odsunuty.

S pokračujícím rozvojem města bude fond možná muset přistoupit k přestěhování některých současných nájemníků, mimo jiné také hudební školy.

Jak jsme řekli již dříve, společenské centrum by mohlo sloužit některým neziskovým organizacím a bylo by vhodné i pro hudební školu. Z městského centra však bude nutné vystěhovat i některé rodiny. Doporučujeme, aby se k tomuto účelu použil dům Švermova čp. 55. V současné době je tento dům v rekonstrukci. Původně bylo plánováno přebudovat ho na domov důchodců, ale existují také návrhy udělat z něj hotel pro obchodní cestující nebo pension pro krátkodobé či střednědobé pobyty. Protože jsme slyšeli, že někteří důchodci mají proti plánovanému přesunu námitky, doporučujeme, aby byl dům využit buď jako komplex obytných buněk krátkodobě nebo dlouhodobě pronajímaných (od 1 měsíce do 1 roku i více), nebo jako činžovní dům určený k ubytování výše zmíněných přemístěných nájemníků. Další nájemníky by bylo možné přemístit do prázdných bytů v objektech Široká čp. 72 a 77.

Nemovitost Kájovská čp. 58 se nachází na malém poloostrově na Vltavě. Budova je v současné době v užívání obchodního družstva a je ve velmi špatném stavu. Podle našeho názoru by mohla být využita jako restaurace nebo noční klub. Kromě toho o budovu projevila zájem škola moderního průmyslového návrhářství, která by ji využila jako své výukové prostory. Myslíme si, že i tento způsob využití je vhodný.

O nemovitostech na parcelních číslech 172, 174 a 176/2 v areálu komunálu v Kájovské ulici si nemyslíme, že by mohly být využity k jakémukoli rozumnému účelu. Navíc působí rušivě a znemožňují výhled na řeku od starého městského pivovaru. Proto je navrhujeme v rámci rozvoje a nového prostorového řešení této části města asanovat.

Objekt v Široké ul. 81 na pozemku parcely č. 182 se nachází poblíž bývalého pivovaru a v současnosti je používán jako dílna chemického čištění. Protože je v této budově vysoký strop, zdá se nám, že jednou z praktických alternativ je jeho využití jako kina. Máme pocit, že tento způsob využití by pomohl oživit celou oblast přilehlou k jihozápadnímu nábřeží.

ČÁST TŘETÍ ZPŮSOB REALIZACE NÁVRHŮ

3.1 ORGANIZACE

Má-li mít tato zpráva a doporučení zde obsažená praktický dopad a má-li se cestovní ruch v Českém Krumlově rozvinout v rozsahu, který by odpovídal jeho významu a který by plně využil jeho potenciál ku prospěchu města i státu, je velmi důležité realizovat předložené návrhy správným způsobem.

Český Krumlov se musí snažit zaujmout své místo na trhu v konkurenci s ostatními turistickými cíli jako místo atraktivní pro vyšší úroveň návštěvníků než tomu bylo dosud. K tomu je nutné zlepšit současnou nabídku služeb a turistických zajímavostí a soustředit se na kvalitu návštěvníků místo na jejich počet. Jedině tak bude možné plně využít potenciální hodnoty, kterou majetek fondu má.

Pokud má Krumlov rozvinout cestovní ruch tak, aby plně využil všech výhod, které se naskýtají, a vyhnul se přitom všem úskalím, je podle našeho názoru nutné, aby město vytvořilo vhodnou organizační strukturu, v jejímž rámci by byl cestovní ruch rozvíjen, řízen, kontrolován a propagován.

Úkolem fondu, jako podnikatelského subjektu, bude zejména:

- vypracovat a realizovat strategii nakládání s majetkem fondu, která bude v souladu s celkovou rozvojovou strategií a která vyústí do vyváženého růstu;
- realizovat transakce s majetkem fondu, včetně vypracování předběžných zpráv s návrhem příslušné transakce a přípravy propagačního materiálu;
- poskytovat informace zájemcům o rozvoj města a o investování, zúčtovatv přijaté finanční prostředky;
- poskytovat poradenské služby na komerční bázi, týkající se buď specifického projektu nebo cestovního ruchu obecně, dalším subjektům, zejména působícím v regionu;
- připravovat a realizovat další investice (včetně investic na zelené louce) související s cestovním ruchem a s rozvojem města.

Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, musí mít statutární orgán fondu následující pravomoce:

- realizovat transakce s majetkem fondu v rámci strategie schválené valnou hromadou a po konzultaci s poradci;
- vyjednávat s potenciálními investory a ostatními zájemci;
- spravovat majetek, který se fond rozhodl prozatím neprodat;

3.2 FINANČNÍ STRATEGIE

3.2.1 *Definování záměru*

Základním a hlavním účelem celého plánovacího procesu, počátečních ocenění, ustavení struktury fondu, stejně jako vypracování finanční strategie je získat pro Krumlov kvalitní místní i zahraniční kapitál.

Pro účely tohoto dokumentu budeme kvalitu definovat těmito základními kritérii:

- O daných investorech je známo, že mají dobré postavení v oblasti svého podnikání a že se těší dobré pověsti ve finančních kruzích - jejich dobrá pověst přispěje k dobré pověsti města, a to vzhledem k návštěvníkům i dalším zájemcům o investování.
- Příslušné investiční záměry jsou realistické a v souladu s obecnou strategií rozvoje cestovního ruchu v Českém Krumlově, která bude vypracována tak, jak bylo nastíněno v části první.
- V tomto ohledu je mimořádně důležité, aby počáteční investice, které do města přijdou, byly provázeny viditelným úspěchem s dlouhodobou perspektivou. Úspěch přiláká další investory a hodnota investic v jejich očích stoupne.
- Investoři by také měli městu přispět svými odbornými znalostmi včetně marketingových a organizačních zkušeností.
- Investice by měly pocházet z různých zemí, což by Českému Krumlovu pomohlo stát se skutečně mezinárodním cílem cestovního ruchu.

Podle našich zkušeností vytvoření "přátelského prostředí" pro investory, které je nastíněno v našem plánu a které by mělo být realizováno prostřednictvím městských vyhlášek, značně zvýší šance města na získání skutečně kvalitních investic.

3.2.2 *Formy nových investic*

V tomto oddíle popisujeme čtyři hlavní způsoby, jak přimět investory investovat na své vlastní riziko do rozvoje majetku města a fondu. Tyto způsoby popíšeme dále. Jsou všechny za určitých podmínek dobře použitelné, ale přesně určit, který z nich je v daném případě nejvhodnější, vyžaduje posouzení tržních sil, možností vyjednávání i uvážení okamžitých priorit a likvidity fondu.

Aby bylo možné zachovat co největší manévrovací prostor, doporučujeme, aby "otevřená veřejná soutěž" byla používána jen jako krajní možnost, například v takovém případě, kdy začne být zřejmé, že přímé navázání kontaktů a následné vyjednávání nepřináší uspokojivé výsledky. Veřejná soutěž je svou podstatou velmi nepružná a město by mohlo být jejím použitím poškozeno, protože by se zbavilo možnosti neformálního vyjednávání. Při takovém vyjednávání je možné bez zbytečné publicity zjistit postoje velmi atraktivních investorů, kteří mohou v daném případě dávat přednost úplně jinému typu investice, než jim je vnucován podmínkami veřejné soutěže.

- předkládat návrhy oddělení městského úřadu, které je zodpovědné za stanovování dlouhodobých záměrů;
- řídit a kontrolovat aktivity v oblasti cestovního ruchu;
- starat se o propagaci města;
- iniciovat přijetí městských vyhlášek, které přispějí k vyváženému růstu a řádnému fungování celého průmyslu cestovního ruchu, a tyto vyhlášky pak realizovat.

Aby se fond mohl řádně zhostit svých prvních čtyř výše jmenovaných pravomocí, doporučujeme důrazně, aby fond vytvořil vlastní oddělení pro cestovní ruch, které by zajišťovalo veškerou činnost týkající se turistického ruchu ve městě. V jeho čele by stál ředitel, který by se opíral o poradní sbor složený z místních představitelů zabývajících se cestovním ruchem, včetně zástupce zámku. Oddělení by se ze své práce zodpovídalo městskému zastupitelstvu. Ředitel oddělení by byl zaměstnán na plný úvazek a v podstatě by zastupoval město v otázkách cestovního ruchu. Musí to být zkušený pracovník obeznámený s problematikou cestovního ruchu a musí mít též k dispozici nezbytné administrativní zabezpečení. Předsedou poradního sboru tohoto oddělení by měl být starosta.

Úkolem oddělení bude:

- předložit k přijetí rozvojovou strategii cestovního ruchu v Českém Krumlově;
- vypracovat a realizovat detailní marketingovou strategii, která by byla v souladu s rozvojovou strategií;
- zajišťovat podporu rozvoje cestovního ruchu v městském zastupitelstvu i mezi občany a tak podněcovat vývoj správným směrem;
- zajišťovat vedoucí úlohu města v oblasti cestovního ruchu v jižních Čechách, a podněcovat další města, aby svou činnost v této oblasti koordinovaly s českokrumlovským přístupem;
- zajistit, aby všichni jednotlivci, společnosti i organizace postupovaly ve své činnosti i propagaci v souladu s přijatou rozvojovou strategií. V tomto ohledu je mimořádně důležité zajistit, aby si představitelé města i zámku byli vědomi důležitosti společného, koordinovaného postupu, protože jakýkoli konflikt zájmů by poškodil obě strany;

Předpokládáme, že hlavními formami investic do rozvoje cestovního ruchu v Českém Krumlově budou:

PŘÍMÝ PRODEJ: I když je přímý prodej majetku dnes nejběžnější užívanou metodou, domníváme se, že město dá tam, kde je to možné, přednost takové smlouvě, která by mu umožnila ponechat si určitý stupeň kontroly budoucích klíčových projektů a v ideálním případě by mu umožnila ponechat si majetková práva zčásti případně úplně. Budoucí strategie musí tento postoj vzít v úvahu, ale na druhé straně je třeba si uvědomit, že v některých případech ekonomické argumenty převládnu. Potom může být přímý prodej z dlouhodobého hlediska v zájmu fondu i města.

KAPITÁLOVÝ PRONÁJEM: Jde o atraktivní alternativu k přímému prodeji. Fond dostane hotovost okamžitě a obdržená částka nemusí být o mnoho nižší než v případě přímého prodeje (v případě dlouhodobých pronájmů). Podmínky pronájmu navíc městu dovolí kontrolovat způsob budoucího využití nemovitosti a chování nájemce. Nemovitost se pak případně může vrátit do vlastnictví fondu. Ve většině případů však takové pronájmy nebývají sjednávány na dobu kratší než 50 let, zejména pokud investor plánuje zřídit v dané nemovitosti zcela jiný typ podnikání a musí investovat velké částky do rekonstrukce a nového zařízení.

KRÁTKODOBÝ PRONÁJEM: Jestliže vezmeme v úvahu současný špatný stav většiny budov, je pravděpodobné, že před uzavřením krátkodobého pronájmu bude fond muset nejprve sám investovat do rekonstrukce a zařízení daného objektu. Tato alternativa se může stát velmi atraktivní poté, co fond získá finanční prostředky úspěšným uzavřením smluv o přímém prodeji nebo kapitálovém pronájmu, nebo až se podaří sjednat půjčky fondu za výhodných podmínek. V případě krátkodobého pronájmu si fond zachová maximální manévrovací prostor a současně získá důležitý a jistý zdroj pravidelných příjmů.

SPOLEČNÝ PODNIK: Mnoho investorů může mít velmi žádoucí organizační zkušenosti i zkušenosti s propagací, ale z nějakého důvodu (např: nedostatku financí nebo z politických důvodů) může dávat přednost společné investici s jiným subjektem včetně fondu. Z hlediska fondu může být taková investice také výhodná, protože výměnou za kapitál, zkušenosti a nové nápady svého partnera dává svůj majetek do podniku, ve kterém si podrží podíl na vzrůstu hodnoty majetku i na dividendách. Smlouvy o vytvoření společného podniku musí být ovšem pečlivě dojednány, aby byla zajištěna dlouhodobá perspektiva projektu, společná kontrola vedoucích pracovníků a aby byly správně oceněny počáteční vklady obou partnerů.

3.2.3 *Finanční strategie a správa fondu*

Předpokládáme, že fond převezme, s pomocí svých poradců, zodpovědnost za vyhledání možných investorů a za vyjednávání s nimi a že bude dále provádět transakce a řídit jednotlivé projekty tak, jak je nastíněno v odstavci 3.1.

Hlavním finančním cílem fondu bude jeho dlouhodobá finanční stabilizace prostřednictvím vyváženého růstu hotovostních příjmů z běžné činnosti, zisků

z prodeje nemovitostí i prostřednictvím růstu hodnoty nemovitostí ve vlastnictví fondu. K dosažení tohoto cíle bude nutné podniknout následující počáteční kroky:

- Vytvořit co nejrychleji malý tým kompetentních vedoucích pracovníků s jasně určeným rozdělením zodpovědnosti (viz odstavec 3.1.).
- Obstat v dohledné době pro fond dostatek hotovosti, pravděpodobně formou dlouhodobého pronájmu nebo prodeje jedné či více menších nemovitostí, které nejsou klíčové pro realizaci obecné rozvojové strategie. Kromě faktu, že mít dostatečnou hotovost je vždy příjemné, umožní tato hotovost fondu provést nepříliš rozsáhlé renovace menších nemovitostí, u kterých se uvažuje o pronájmu.
- Zjistit v dohledné době možnost krátkodobého pronájmu některých méně významných nemovitostí. Tím by fond získal příjem, kterým by uhradil náklady na své založení a běžné provozní náklady.
- Založit a vést účetnictví na profesionální úrovni, navázat co nejlepší vztahy s místními bankami, zjistit možnosti krátkodobých půjček v případě, že takové půjčky budou k realizaci strategie potřeba (ale nečekat až do okamžiku, kdy fond bude takové půjčky potřebovat ihned!).
- Soustředit úsilí na jeden nebo dva velké projekty, které vytvoří obraz fondu jako seriózního partnera pro rozvoj cestovního ruchu, jakmile budou úspěšně dokončeny.
- Vytvořit finanční rezervu pro výplaty odstupného nebo poskytování alternativního bydlení těm občanům, kteří se budou muset vystěhovat kvůli realizaci některého z rozvojových projektů.
- Zjistit za pomoci profesionálních právních poradců fondu budoucí daňové zatížení v nové daňové soustavě. Domníváme se, že vyřešení této otázky dosti spěchá, protože předkládané rozvojové programy budou v případě úspěchu zdrojem značné hotovosti v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém horizontu. Vzhledem k tomu, že fond bude i nadále stoprocentně vlastněn městem, daňoví experti by možná byli schopni dojednat určité daňové úlevy nebo osvobození od daní.

3.2.4 Strategie "shlukování nemovitostí"

V části druhé jsme popsali naše představy týkající se jednotlivých skupin budov a rozdělení podstatné části současného majetku fondu do několika větších projektů. Domníváme se, že tato strategie je zcela v souladu se snahou přilákat do města vhodné investory i s celkovou strategií města. Naše přesvědčení dokládáme následujícími důvody:

- Protože navrhované projekty jsou podstatně větší a složitější, než by tomu bylo v případě jednotlivých domů, budou i zájemci o investování pravděpodobně ve

všech ohledech uvážlivější a budou přistupovat k projektu více z hlediska dlouhodobé perspektivy.

- Vzhledem k tomu, že jejich investice bude poměrně značná, budou mít investoři také tendenci podpořit praktickými kroky realizaci celkové strategie města. Tím bude docíleno větší provázanosti a soudržnosti jednotlivých projektů.
- Je pravděpodobné, že majetek nabízený ve větších "balících" bude hodnocen výše a že bude možné dojednat lepší podmínky například u dlouhodobých pronájmů, než by tomu bylo v případě jednotlivých objektů, protože u takových větších projektů se dá mnohem snáze prokázat jejich dlouhodobá ekonomická perspektiva. V případě, že trh rozhodne v určitém případě jinak, není problém tuto strategii změnit a uskutečnit prodeje jednotlivě. Opačně však, pokud by byl prodán jeden dům, mohlo by to znemožnit úspěšné dojednání zajímavého projektu pro celý blok domů.
- Úspěch jednoho projektu bude mít díky jeho velikosti větší vliv na ostatní případné investory a na realizaci celkové strategie.
- Z hlediska města bude jednodušší a průhlednější spravovat a kontrolovat menší počet projektů než mnoho oddělených podnikatelských záměrů.
- Je také pravděpodobné, že proces přímých prodejů (kde městu zůstává jen velmi omezený vliv na nového majitele) bude poněkud pomalejší a tím bude snížena i pravděpodobnost chybných investičních rozhodnutí.
- Ačkoliv to na první pohled může vypadat právě opačně, shlukování budov do větších projektů vytvoří městu větší manévrovací prostor co se týče způsobu budoucího použití i načasování transakce: Člověk, pověřený vedením příslušného projektu, bude hledat optimální využití pro celý blok domů, bude moci zvážit více možností a bude si moci pro každý projekt zvolit správný okamžik, kdy je vhodné začít jednat s vytypovanými investory. Aby bylo možné dosáhnout stejně rychlého rozvoje s malými projekty, bylo by nutné uvést na trh mnohem více nemovitostí najednou.
- V případě větších projektů je také k dispozici větší množství různých úvěrů a jiných finančních nástrojů u bank i u jiných zdrojů kapitálu a je také snažší udržet finanční disciplínu.
- Díky koncepci shlukování budov získá město také velmi perspektivní možnost použít jednu z vybraných skupin pro společenské, kulturní i obecné potřeby města (viz část druhá této zprávy). Z tohoto projektu město bude mít nejenom přímý prospěch, ale získá na něm i nepřímo, protože ujistí zájemce o investování, že záměry města v oblasti cestovního ruchu jsou míněny vážně. Dobrá pověst, kterou si tak město vytvoří, bude mít následně vliv na tržní hodnoty zbývajících nemovitostí.

3.2.5 Zdroje kapitálu pro rozvoj

Následující poznámky jsou založeny na rozhovorech se známými osobami, institucemi i společnostmi, které investují v oblasti cestovního ruchu, s místními i mezinárodními komerčními bankéři a odborníky na řízení fondů. Takoví investoři však činí svá rozhodnutí pouze na základě obsáhlých informací, a protože takové informace v případě Českého Krumlova nebyly dosud k dispozici, jsou poznatky, které jsme od nich získali, pouze obecného charakteru.

Soustředili jsme se na investory, kteří jsou ochotni investovat vlastní kapitál do začínajících projektů. Tito investoři se však často rozhodují pro investice ochotněji, pokud vědí, že jejich projekt bude možné zčásti financovat bankovní půjčkou. Pro takové financování je důležité splnit přinejmenším tyto podmínky:

- Banka musí mít pocit, že propočty realizovatelnosti projektu jsou založeny na dostatečných informacích.
- Projekt musí být dostatečně perspektivní, musí být zajištěno jeho stálé sledování a následná kontrola výsledků.
- Investor musí mít dobrou pověst v daném oboru.
- Projekt je podporován místními úřady, případně dalšími institucemi, na jejichž rozhodnutí závisí.

Podle našeho názoru není pravděpodobné, že by se našla zahraniční komerční banka, která nemá v Československu pobočku a která by byla ochotna podpořit projekty té velikosti a typu, jaké v Krumlově přicházejí v úvahu, pokud se nenajde zahraniční investor, který poskytne na projekt dostatečné záruky. Navíc takové banky půjčují normálně jen v cizích měnách.

Místní banky a české pobočky zahraničních bank by se mohly podle našeho názoru naopak stát ochotnými věřiteli, pokud dostanou uspokojivé záruky podle současného právního řádu, například ve formě hypoték, a pokud budou splněny i ostatní náležitosti.

Hlavními českými zdroji vlastního kapitálu, tedy kapitálu, který investuje do podniku na vlastní riziko, jsou:

PODNIKATELÉ: Nejčastěji půjde o vlastníky a současně vedoucí podniku v jedné osobě. Mohou být podporováni investory, kteří nejsou veřejně známi a kteří se účastní podnikání pouze kapitálovým vkladem. Obecně lze říci, že tento typ investorů by měl být důkladně prověřen, jestli splňuje kvalitativní požadavky a jestli jde skutečně o investora s dlouhodobými záměry a ne o zástupce jiného podnikatelského subjektu nebo o spekulanta. Je také třeba na základě jejich minulých zkušeností posoudit, zda jsou schopni řídit podnik uvažované velikosti a typu. Totéž platí i o společnostech, za kterou stojí jednotlivci.

MÍSTNÍ SPOLEČNOSTI: Některé dobře prosperující společnosti podnikající v jižních Čechách, které mají více hotovosti, než dokážou okamžitě použít pro svůj vlastní růst, se mohou rozhodnout investičně podpořit místní cestovní ruch jako dlouhodobí investoři. V takovém případě je rozumné si ověřit, zda mají na daný projekt k dispozici manažery s dostatečnými zkušenostmi v oblasti cestovního ruchu.

INVESTIČNÍ FONDY: Protože mnoho lidí považuje cestovní ruch a hotelový průmysl za dobré investice, bylo založeno mnoho malých fondů, které budou časem růst. Velikost a typ projektů v Českém Krumlově pro ně mohou být atraktivní. Je pravděpodobné, že pokud v takových fondech nejsou přímo odborníci se zkušenostmi z cestovního ruchu, nebudou se fondy snažit projekty přímo řídit, ale budou se snažit utvořit společnost s jinými partnery. Kvalita těchto partnerů by pak měla být ověřena stejně jako v ostatních případech.

POJIŠŤOVNY: Pojišťovny mohou být, stejně jako i další instituce, zláčány dlouhodobou povahou investic do nemovitostí a měly by být kontaktovány, protože jejich schopnost půjčovat peníze roste. V tomto směru se objeví nové perspektivy, jakmile se vládě podaří realizovat své záměry v oblasti zdravotních pojišťoven.

CÍRKVE A CHARITATIVNÍ SKUPINY: Stejně jako v případě pojišťoven, fondy vytvořené těmito subjekty mohou být zláčány k investování do nemovitostí, protože tím se podle jejich názoru spojí výhoda stálého proudu příjmů s ochranou proti inflačnímu znehodnocení.

AKCIOVÝ TRH: Je nepravděpodobné, že by projekty velikosti a typu, který přichází v Českém Krumlově v úvahu, mohly být někdy kotovány na burze.

Vezmeme-li v úvahu dosažený stupeň ekonomického vývoje v českých zemích a velikost vytvořeného místního kapitálu, dojdeme k závěru, že většina kapitálu bude asi investována do Českého Krumlova ze zahraničních zdrojů. Je těžké odhadnout geografické rozmístění těchto předpokládaných zdrojů v delším časovém horizontu, protože takové investice závisejí do značné míry na "módních" investičních trendech v dané zemi. Na jedné straně nelze nevízt v úvahu původ návštěvníků města, protože zdroj investic i původ návštěvníků se navzájem ovlivňují, na druhé straně je třeba mít na paměti obecnou strategii rozdělení kontaktů do více směrů. Proto by propagace investování měla být co nejširší. Zájem očekáváme, přirozeně kromě sousedních zemí Rakouska a Německa, také z Itálie, Francie, Británie, USA, Švýcarska, Švédska, Kanady, Hong Kongu a států Perského zálivu. V každém případě musí být přísně zachována výše zmíněná kritéria výběru.

V následujících odstavcích popisujeme různé typy možných investorů, kteří by mohli být kontaktováni.

JEDNOTLIVCI: Je třeba mít na paměti, že ve všech zmíněných zemích nejsou velké osobní kariéry mičím výjimečným a peníze bohatých lidí jsou profesionálně investovány. Kapitál je možné získat buď přímým kontaktem nebo přes soukromé banky nebo přes manažery, kteří peníze těchto lidí spravují.

HOTELOVÉ SPOLEČNOSTI: Není pravděpodobné, že by se o hotel té velikosti, jaké jsou v Krumlově nabízeny, zajímala nějaká velká mezinárodní hotelová společnost, pokud by si nechtěla zřídit pobočku k již provozovanému hotelu v Praze. Je však mnoho menších, velmi dobře řízených hotelových skupin, které by vnesly do Krumlova své tolik potřebné zkušenosti z propagace a řízení. Proto by právě takové společnosti měly být kontaktovány.

CESTOVNÍ KANCELÁŘE: Zvláště zajímavé jsou ty, které v současnosti již působí ve východní Evropě. Zcela zjevně by takové společnosti přivedly do Krumlova svou klientelu s minimálním úsilím.

STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI: Mohou být zajímavé za předpokladu, že se zajímají v český trh všeobecně a že jejich náklady na rekonstrukci budou konkurenceschopné, protože je pravděpodobné, že budou chtít samy tuto rekonstrukci provádět.

INVESTIČNÍ FONDY: Na mezinárodních akciových trzích již bylo ustaveno několik fondů, které se specializují na východní Evropu, na Československo a na místní cestovní ruch a hotelový průmysl. Platí totéž, co bylo uvedeno pro české fondy - je pravděpodobné, že se budou účastnit jako podílníci, ale bude nutné nalézt někoho, kdo dodá potřebné manažerské schopnosti.

NADNÁRODNÍ ORGANIZACE: Je od nich možné získat jak investice do vlastního jmění, tak účelové půjčky, zejména od Evropské investiční banky a od Evropské banky pro obnovu a rozvoj.

Měli bychom na tomto místě poznamenat, že kvůli nejistému stavu na trzích nemovitostí většiny zemí OECD se nedá v dohledné době předpokládat velký zájem ze strany zahraničních realitních agentur.

3.2.6 Shrnutí

V této části jsme uvedli přehled hlavních faktorů a podmínek, které bude nutné splnit, aby propagace investic do Českého Krumlova měla úspěch, a popsali jsme typy investorů, kteří by měli být kontaktováni.

Dalším důležitým krokem bude schválení našeho plánu a přístupu k projektům tak, jak je popisujeme dále. Poté předpokládáme, že budou pro každý projekt připraveny odpovídající informace a na základě této informace budou kontaktováni vhodní investoři.

ČÁST ČTVRTÁ ČASOVÝ HARMONOGRAM A NÁSLEDNÉ KROKY

Realizace nastíněné strategie bude záviset na tom, zda rozvojový fond dostane k tomuto úkolu příslušný mandát od městského zastupitelstva. Je tedy třeba, aby městské zastupitelstvo vydalo příslušné usnesení a tím:

- umožnilo fondu řádně fungovat,
- jasně vyjádřilo svou vůli ve věci budoucího plánovaného rozvoje, čímž by zvýšilo důvěru investorů,
- veřejně dalo na vědomí možnosti, které se otevírají.

4.1 POČÁTEČNÍ KROKY

4.1.1 *Hotel Růže*

Jsme si vědomi faktu, že otázka hotelu Růže, nejvýznamnější nemovitosti v majetku města, je jednou z nejnáléhavějších. Je možné ji řešit v rámci strategie, kterou jsme popsali v odst. 2.1.1. Tato nemovitost by mohla buď přinést městu okamžitý příjem ze zahraniční investice, nebo by si jí mohl fond několik let podržet a teprve potom ji nabídnout atraktivnímu zájemci. Výhodou druhé alternativy je, že díky zlepšené propagaci města i hotelu by hodnota hotelu pravděpodobně vzrostla. Na druhé straně by čekáním město přišlo o okamžitou hotovost, kterou by fond mohl reinvestovat do rekonstrukce ostatních nemovitostí a tak by zvýšil jejich hodnotu. Proto doporučujeme, aby fond usiloval o získání partnera do společného podniku, s největší pravděpodobností zahraničního, který by nejen dodal finance, potřebné pro převedení hotelu do vyšší hotelové třídy, ale - a to je ještě důležitější - který by vnesl do společného podniku i své zkušenosti z řízením hotelu a s jeho propagací. Za tuto investici by výměnou obdržel menšinový podíl na hotelu. Je nutné, aby

- hotel byl dále poněkud vylepšen,
- byl profesionálně řízen tak, aby přinášel zisk,
- byla zajištěna jeho profesionální a tedy účinná propagace
- a konečně aby hotel sám svou propagací propagoval celé město.

Partnerem do společného podniku v hotelu Růže by měla s největší pravděpodobností být hotelová společnost, která vlastní a provozuje více hotelů a která začlení hotel Růže do nabídky nějaké vhodné reklamní agentury.

Pokud město přijme tuto alternativu, zůstane hotel Růže, nejprestižnější ve městě, ve vlastnictví fondu a pod jeho kontrolou a město bude mít prospěch z pravidelných příjmů a navíc se jeho majetek bude dále zhodnocovat. Transakce bude navíc působit jako dobrý příklad, který naláká další významné investory.

4.1.2 Další transakce v nejbližší době

Stejně důležitosti jako hotel Růže je i požadavek, aby fond vytvářel hotovost, kterou by pak používal způsobem popsáním v třetí části. Musí být proto vytypována další transakce, která by probíhala současně s hotelem Růže nebo těsně poté. Vhodnými objekty by se v tomto směru mohly stát hotel Krumlov nebo nábrežní vycházková trasa zahrnující budovy na Latráni čp. 6, 13, 16, 20 a 21. Okamžitým prodejem hotelu by město přesunulo zodpovědnost za řízení upadající nemovitosti na nového majitele. Nicméně se domníváme, že vzhledem ke klíčovému umístění hotelu na hlavním krumlovském náměstí by bylo vhodné se vyhnout přímému prodeji, pokud nebude bezpečně zjištěno, že o pouhý pronájem nemají investoři zájem. Nedostatek zájmu však nepokládáme za pravděpodobný, pokud bude doba nabízený pronájem dostatečná - je možné uvažovat až o 99 letech. Peníze získané z prvních dvou transakcí by měly být použity k vybudování společenského centra. Toto centrum by se pak stalo součástí celkové propagace a zájemci o investování by ho brali jako důkaz seriózního postupu města.

4.2 NÁSLEDNÉ KROKY

Uskutečnění prvních dvou transakcí by zajistilo životaschopnost fondu z krátkodobého hlediska a spolu s trvalou cílenou propagací města, jak je nastíněno v části třetí, by vedlo k stálému růstu hodnoty nemovitostí. Doporučovali bychom, aby po uskutečnění prvních dvou transakcí byla situace znovu zhodnocena a upřesněna další strategie.

Věříme, že při posuzování investiční strategie v případě hotelu Vídeň nebude opomítnuta možnost sloučení tohoto hotelu s řadou domů na severním konci ulice Latráň (čp. 54, 55, 67, 67a, 70 a 71). Z důvodů popsanych v části druhé by se mohlo ukázat, že hotel samotný je obtížné prodat, zatímco připojením těchto domů by se celková nabídka stala atraktivnější. V žádném případě by výše zmíněné domy na Latráni neměly být prodány jako první a podmínkou jejich prodeje společně s hotelem Vídeň by bylo, že kupující k určitému datu hotel zrekonstruuje. Výslovně upozorňujeme, že by nebylo vhodné prodávat předčasně jednotlivé nemovitosti, pokud takový prodej není v souladu se zde definovanou obecnou strategií.

DODATEK 1 SEZNAM OCENĚNÝCH NEMOVITOSTÍ

	Adresa	Hrubý podl. prostor (m ²)	Současné užití	Navrhované nejlepší možné využití
1.	Latrán 6	924	obchod/byty	obchod/byty
2.	Zámecké schody 7	376	obchod/byty	penzion
3.	Latrán 12	153	byty	penzion
4.	Latrán 13	1.075	obchod/byty	obchod/byty
5.	Latrán 16	740	obchod/byty	obchod/byty
6.	Latrán 19	435	byty	obchod/byty
7.	Latrán 20	647	obchod/byty	obchod/byty
8.	Latrán 37	405	obchod/byty	obchod/byty
9.	Latrán 54	493	obchod/byty	obchod/byty
10.	Latrán 55	688	obchod/byty	obchod/byty
11, a/1	Latrán 67	946	byty	obchod/byty
12.	Latrán 70	238	obchod/byty	obchod/byty
13.	Latrán 71	238	obchod/byty	obchod/byty
14.	Latrán 76	398	pošta	obchod/byty
15.	Latrán 77	1.416	hotel "Videň"	hotel "Videň"
16.	Latrán 78	708	byty	hotel "Videň"
17.	Latrán 67	2.425	bývalý klášter	hotel "Videň"
18.	Latrán 141	392	byty/sklady	hotel "Videň"
19.	Na louži 54	543	obchod/byty	obchod/byty
20.	Kajovská 55	1.301	obchod/byty	obchod/byty
21.	Kajovská 60	966	byty	penzion
50.	Kájovská 61	266	prázdný	penzion
22.	Kostelní 161	285	hudební škola	penzion

	Adresa	Hrubý podl. prostor (m ²)	Současné užití	Navrhované nejlepší možné využití
23.	Kostelní 162	524	hudební škola	penzion
24.	Kostelní 169	373	obchod/byty	obchod/byty
25.	Radniční 28	298	obchod/byty	obchod/byty
26.	Radniční 29	679	obchod/byty	obchod/byty
27.	Dlouhá 100	311	obchod	obchod
28.	Masná 131	360	úřady	úřady
29.	Horní 147	538	kancel./byty	obchod/byty
30.	Horní 148	822	obchod/kancel./byty	obchod/byty
31.	Horní 153	847	hotel "Růže"	hotel "Růže"
32.	Horní 154	4.915	hotel "Růže"	hotel "Růže"
33.	Horní 157	468	kancel./sklad/byty	obchod/byty
34.	Horní 158	276	kancel./sklad/byty	obchod/byty
35.	Náměstí 2	1.173	obchod/kancel./byty	obchod/byty
36.	Náměstí 12	1.167	hotel "Krumlov"	hotel "Krumlov"
37.	Náměstí 13	1.470	hotel "Krumlov"	hotel "Krumlov"
38.	Náměstí 14	992	hotel "Krumlov"	hotel "Krumlov"
39.	Náměstí 15	771	obchod/byty	obchod/byty
40,41	Široká 70,71	3.825	drobná výroba	společenské centrum
42.-44.	Široká 77	916	obchod/byty	obchod/byty
43.	Široká 81/176/2	1.029	drobná výroba	likvidace
45.	Široká 81/174	179	drobná výroba	likvidace
46.	Široká 81/172	469	drobná výroba	likvidace
47.	Široká 81/182	1.002	drobná výroba	kino
48.	Horní plot 266	není známo	parkoviště	parkoviště nebo kavárna

	Adresa	Hrubý podl. prostor (m ²)	Současné užití	Navrhované nejlepší možné využití
49.	Latrán 21	982	obchod/byty	obchod/byty
51.	Široká 72	235	obchod/byty	obchod/byty
52.	Švermova 55	1.252	v rekonstrukci	obytné buňky
a/2	Kajovská 58	773	drobná výroba	obchod/byty
a/4,a/5	Horní st. č.313/5&217/a	626	kuželna	parkoviště
a/6	Švermova 266	626	obchod/byty	obchod/byty
b/7	Nove Spolí	není známo	parcela č. 1651/1	výstavba obytných domů
b/8	Nove Spolí	není známo	parcela č. 1640/6	výstavba obytných domů
b/9	Nove Spolí	není známo	parcela č. 1640/9	výstavba obytných domů