

Projekt zvýšení efektivity lyžařského střediska

Bc. Veronika Rokytová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika ROKYTOVÁ**
Osobní číslo: **M100263**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zvýšení efektivity lyžařského střediska**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k dané problematice a formulujte teoretická východiska pro zpracování projektové části.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou situaci lyžařského střediska.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a zpracujte projekt návrhů a doporučení na zvýšení efektivity dané služby.
- Vyjádřete přínosy, náklady a možná rizika projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, D. 2006.** Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 8086119580.
FOTR, J. a I. SOUČEK. 2011. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.
KISLINGEROVÁ, E. et al. 2010. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2007. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
SYNEK, M. 2011. Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Virglerová**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou nízké konkurenceschopnosti konkrétního Ski areálu nacházející se na jižní Moravě. Teoretická část vymezuje obecné informace o rozhodování o investicích, marketingové a ekonomické analýze a nakonec jsou blíže popsány specifika poskytované služby spojené s lyžováním. V analytické části je představen Ski areál a provedena analýza konkurenceschopnosti. Z této části jsou vyvozeny relativní závěry pro část projektovou. V poslední části práce jsou definovány návrhy a doporučení, která povedou k růstu konkurenceschopnosti a ke zvýšení atraktivnosti, návštěvnosti a z toho plynoucí efektivity lyžařského areálu. Návrhy a doporučení jsou v závěru práce podrobeny rizikové analýze.

Klíčová slova:

Ski areál, lyžování, náklady, příjmy, efektivnost, konkurenceschopnost, lanová dráha

ABSTRACT

This thesis deals with the low competitiveness of a particular Ski resort located in South Moravia. The theoretical part defines general information about the investment decisions; marketing and economic analysis and finally the services associated with skiing are described in more detail. In the analytical part of the thesis is the analysis of the Ski resort competitiveness ability. From the analytical section are drawn relative conclusions for the project data. In the last part of the thesis are defined proposals and recommendations that will lead to the increased competitiveness, improvement of the Ski resort's attractiveness, visitor and usage increase as well as overall efficiency. In the conclusion of the thesis any suggestions and recommendations will be subjected to risk analysis.

Keywords:

Ski center, skiing, cost, revenue, efficiency, competitiveness, ski lift

PODĚKOVÁNÍ

Za rady, konstruktivní připomínky a vedení při zpracování diplomové práce bych chtěla poděkovat paní **Ing. Zuzaně Virglerové** z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

Taktéž děkuji **Ing. Vratislavu Mynářovi**, majiteli lyžařského areálu, za ochotu a pomoc při získávání podkladů a informací potřebných ke zpracování této práce.

Současně také děkuji **zaměstnancům** lyžařského areálu a ostatním zaměstnancům společnosti za poskytnuté informace.

V neposlední řadě děkuji zvláště **rodině** za podporu během zpracování diplomové práce a během celého studia.

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- podle § 604 odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 30. 4. 2012

Kašmíra Pokryšová

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ROZHODOVÁNÍ O INVESTICÍCH	13
1.1 SPECIFIKA INVESTIČNÍHO ROZHODOVÁNÍ	14
1.2 KATEGORIZACE INVESTIC	15
1.3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIC	16
1.4 ANALÝZA RIZIKA	18
2 MARKETINGOVÁ ANALÝZA	21
2.1 ANALÝZA MAKROKOLÍ.....	21
2.2 ANALÝZA MIKROKOLÍ	22
2.3 SWOT ANALÝZA.....	23
2.4 SEGMENTACE TRHU A DEFINOVÁNÍ CÍLOVÝCH SKUPIN	24
3 EKONOMICKÁ ANALÝZA	26
3.1 KLASIFIKACE NÁKLADŮ.....	26
3.1.1 Druhové členění nákladů	26
3.1.2 Kalkulační členění nákladů	27
3.1.3 Členění nákladů v závislosti na objemu produkce.....	27
3.2 KLASIFIKACE VÝNOSŮ.....	28
3.3 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	28
3.3.1 Analýza poměrových ukazatelů	29
4 SLUŽBY	35
4.1 KLASIFIKACE SLUŽEB	35
4.2 CHARAKTERISTIKA LYŽOVÁNÍ	37
4.2.1 ČSN 01 8027	37
4.2.2 Základní pojmy	38
4.2.3 Značení v zimním středisku	39
4.2.4 Práva a povinnosti provozovatele	39
4.2.5 Povinnosti lyžaře.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
5 ANALYTICKÁ ČÁST PROJEKTU	43
5.1 INFORMACE O PROVOZOVATELI AREÁLU	43
5.2 INFORMACE O SKI AREÁLU, POSKYTOVANÉ SLUŽBY	43
5.2.1 Základní informace o Ski areálu	44
5.2.2 Služby poskytované Ski areálem.....	45
5.3 STRATEGICKÁ A MARKETINGOVÁ ANALÝZA	49
5.3.1 Analýza makroprostředí	49

5.3.2	Analýza mikroprostředí.....	55
5.3.3	SWOT analýza.....	59
5.3.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	61
5.4	EKONOMICKÁ ANALÝZA.....	63
5.4.1	Výdaje spojené s vybudováním Ski areálu.....	63
5.4.2	Analýza nákladů a výnosů.....	65
5.4.3	Analýza hospodaření Ski areálu.....	71
5.5	ZÁVĚRY Z ANALYTICKÉ ČÁSTI A VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST.....	73
6	PROJEKT NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZVÝŠENí	
	EFEKTIVNOSTI SKI AREÁLU.....	75
6.1	ZVÝŠENí ATRAKTIVNOSTI SKI AREÁLU REALIZOVÁNíM PROJEKTU VÝSTAVBY	
	LANOVÉ DRÁHY.....	75
6.1.1	Dokumenty a povolení nutná k vybudování lanové dráhy.....	75
6.1.2	Ostatní předpoklady k vybudování lanové dráhy.....	78
6.1.3	Pracovní tým.....	79
6.1.4	Časový harmonogram projektu.....	81
6.1.5	Dodavatel lanové dráhy.....	82
6.1.6	Rozsah dodávky.....	82
6.1.7	Technické a technologické řešení projektu.....	82
6.1.8	Obchodní podmínky.....	83
6.1.9	Dodací podmínky.....	84
6.1.10	Financování projektu.....	85
6.1.11	Výběr verze dodávky a typu lanové dráhy.....	85
6.1.12	Publicita projektu.....	86
6.1.13	Přínos projektu.....	86
6.2	DOPORUČENí VEDOUcí KE ZVÝŠENí EFEKTIVNOSTI LYŽAŘSKÉHO AREÁLU.....	89
6.3	ZÁVĚRY Z PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	101
6.4	ANALÝZA RIZIKA.....	102
	ZÁVĚR.....	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A JINÝCH ZDROJŮ.....	108
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	112
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	115
	SEZNAM TABULEK.....	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

V dnešním turbulentním světě a velmi silné konkurenci je inovování jedinou možností, jak zachovat existenci společnosti. Objektem diplomové práce je konkrétní Ski areál nacházející se na jižní Moravě, jehož jednou z největších hrozeb je právě silná konkurence, ať už jde o konkurenční ski areály nacházející se právě na jižní Moravě či vysokohorská lyžařská střediska. Práce tedy obsahuje návrhy a doporučení, jak čelit či alespoň zmírnit tlak konkurence.

Práce je rozdělena na tři části, a to část teoretickou, analytickou a projektovou.

První část práce vymezuje teoretická východiska pro část projektovou. Teoretická část obsahuje čtyři kapitoly – rozhodování o investicích, marketingová analýza, ekonomická analýza a služby. V rámci kapitoly rozhodování o investicích je definováno, co si představit pod pojmem rozhodování o investicích, jakým způsobem je možné investice realizovat, dále specifikace investičního rozhodování, druhy investic a nakonec zdroje financování investičních záměrů. Závěr kapitoly obsahuje analýzu rizika, tedy rizika spojená s investicemi. Marketingová analýza vymezuje faktory ovlivňující podnik z hlediska makrookolí a prvky ovlivňující podniky v rámci mikrookolí. V závěru kapitoly je vymezena segmentace trhu a SWOT analýza. Klasifikace nákladů a výnosů a poměrová analýza je obsažena v ekonomické analýze. Poslední kapitola klasifikuje služby a blíže specifikuje zimní sport - lyžování, informuje o základních pojmech, značení v zimních střediscích, právech a povinnostech provozovatele lyžařského areálu a nakonec povinnostech samotných lyžařů.

Druhá část práce, tedy část analytická obsahuje informace o Ski areálu, provozovateli, poskytovaných službách, dále faktorech ovlivňující činnost provozování lyžařských areálů z hlediska makrookolí. V rámci analýzy mikrookolí je provedena analýza zákazníků, dodavatelů a konkurence. Závěr analytické části je věnován SWOT analýze lyžařského střediska a výsledkům dotazníkového šetření. Poslední analýzou v rámci analytické části je ekonomická analýza zahrnující přehled výdajů spojených s vybudováním areálu, analýzu nákladů a výnosů a analýzu hospodaření prostřednictvím výpočtů poměrových ukazatelů. Z analytické části jsou nakonec vyvozeny závěry a východiska pro část projektovou.

Cílem práce je v rámci projektové části definovat návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení atraktivnosti, návštěvnosti a tedy efektivnosti analyzovaného Ski areálu. Návrhem na dosažení vyšší efektivnosti je vybudování, resp. záměna současného lyžařského vleku (POMY)

za sedačkovou lanovku. Tento návrh bude chápán jako jakýsi marketingový tah za současného zvýšení komfortu přepravy návštěvníků areálu. V rámci návrhu jsou specifikovány dokumenty a jiné předpoklady nutné k vybudování lanové dráhy, dále je definován pracovní tým, časový harmonogram projektu, dodavatel lanové dráhy, technické a technologické řešení projektu či obchodní a dodací podmínky, financování, publicita a přínos projektu. Prostřednictvím dotazníkového šetření týkající se spokojenosti návštěvníků s analyzovaným Ski areálem jsou definována doporučení vedoucí právě ke zvýšení spokojenosti lyžařů či snowboardistů, atraktivnosti a návštěvnosti areálu. V rámci každého návrhu a doporučení jsou vyčísleny předpokládané náklady na zrealizování a současně příjmy/přínosy z nich plynoucí.

Závěr práce je věnován rizikům spojených s realizací projektu výstavby lanové dráhy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZHODOVÁNÍ O INVESTICÍCH

Dle Synka (2002) je rozhodování o investicích rozhodováním o tom, kolik finančních prostředků investovat, kdy investovat, kde a jak investovat. Je tedy rozhodováním o budoucím vývoji podniku a jeho efektivnosti. O budoucím vývoji z důvodu, že investice „slouží“ podniku řadu let, na druhou stranu jsou však jakýmsi břemenem, které podnik zatěžuje zejména fixními náklady. Investice podniku přináší v budoucnu zisky, na druhou stranu v případě neefektivních investic může podnik přivést k bankrotu. (Synek, 2002)

Synek (2002) charakterizuje investování následovně:

„Investování je samostatná činnost podniku, charakterizovaná jako vynakládání zdrojů za účelem získání užitků, které jsou očekávány v delším časovém období.“ (Synek, 2002, s. 252)

Dluhošová (2008) považuje rozhodování o investicích za jedno z nejdůležitějších druhů manažerských rozhodování a to ze stejných důvodů, které podobně uvádí i Synek – rozhodnutí ovlivňuje podnik dlouhodobě a současně hrozí možnost ztrát. (Dluhošová, 2008)

V dnešním turbulentním světě se žádný podnik bez investic neobejde, a to obzvláště takový podnik, který chce růst a zároveň chce obstát v konkurenci. Proto je také důležité celou investiční činnost plánovat. Plánování zajišťuje **investiční plán podniku**, který vychází ze strategického plánu. Investiční plán je následně konkretizován v investičních projektech. Z nich se pak vybírají takové, které nejlépe splňují technická a ekonomická kritéria dosažení cíle podniku.

Pro projekty, které jsou pro podniky projekty nejhodnějšími, se vypracovává podrobná **technicko-ekonomická studie**. Tato studie se zabývá finanční a věcnou stránkou investičního projektu.

Finanční stránka hodnotí ekonomickou efektivnost investičního projektu a také způsob financování (z vlastních zdrojů, či úvěrem od banky).

Věcná stránka se zabývá jak technickou, tak výrobní stránkou investice, tzn. jaké stroje, zařízení má být obnoveno, popř. nově pořízeno, jak mají být rozšířeny výrobní kapacity, kdo zajistí projektovou přípravu a kdo bude dodavatelem apod. (Synek, 2002)

Podnik může danou investici realizovat pěti způsoby, a to:

- *vlastní investiční výstavbou* – v případě menších akcí,
- *dodavatelským způsobem* – jde-li například o výstavbu skladu, kterou provádí stavební firma,
- *koupí* – tímto způsobem podnik obvykle získává výrobní zařízení, pozemky apod.,
- bezúplatným nabytím na základě smlouvy o koupi najaté věci - *finančním leasingem*,
- *darováním*. (Synek, 2002; Synek, 2011)

1.1 Specifika investičního rozhodování

Investiční činnost se od běžné provozní činnosti liší několika významnými charakteristikami.

Tyto charakteristiky Valach (2001) definuje následovně:

- O investicích se rozhoduje v **delším časovém horizontu**. Stejně jako uvádí ve své knize Synek – investice ovlivňují hospodaření podniku po dobu několika let. Ovlivňují jak výnosnost, tak likviditu podniku.
- V rámci delšího časového horizontu existuje větší možnost **odchyly** od původního záměru. Tyto odchylky se mohou týkat jak odchylek od plánovaných výdajů a příjmů, tak odchylek od plánované výnosnosti.
- Investice jsou taktéž **kapitálově náročné**, vyžadují velké jednorázové vklady.
- Nezbytné brát v potaz jak **faktor rizika**, tak **faktor času** po celou dobu realizace dané investice.
- Investiční činnost je velmi **náročná na časovou a věcnou koordinaci** všech účastníků investičního procesu. Tito účastníci - investor, projektant, dodavatel a subdodavatelé, stavební dozor mají v rámci dané investice svůj ekonomický cíl a zájem.

- Prostřednictvím investiční činnosti se uskutečňuje velká část **technologických a technických inovací, výroba nových výrobků**.
- Některé z investic mají **vliv na infrastrukturu a ekologii**. V rámci ekologie investice ovlivňují vodní či lesní hospodářství a ovzduší. Investice však mohou vyvolat další investice jako jsou například nové dopravní cesty, čističky vod, ochrana spodních vod apod. V některých případech mohou vzniknout i vysoké náklady na likvidaci (doly, elektrárny). (Valach, 2001)

1.2 Kategorizace investic

Synek (2002) rozlišuje tři základní skupiny investic, a to:

- **Hmotné investice** – nazývány také jako věcné, fyzické, či kapitálové. Jde o investice, které vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu podniku. Tato skupina investic bude níže podrobněji charakterizována.
- **Finanční investice** – takovými investicemi mohou být nákupy cenných papírů, obligací, akcií či půjčování peněžních prostředků jiným společností s důvodem získání úroků, dividend či zisku.
- **Nehmotné investice** – tzv. nemateriální. Za tyto investice se považuje například nákup know-how, výdaje na výzkum, vzdělání, či sociální rozvoj a další. (Synek, 2002)

Následující text bude věnován hmotným investicím z důvodu, že právě hmotná investice je předmětem diplomové práce.

Autor definuje hmotné investice následovně:

„Hmotnou investicí rozumíme celkové výdaje vynaložené na výstavbu, modernizaci, rekonstrukci nebo obnovu majetku podniku. Máme vždy namysli skutečnou fyzickou (hmotnou) tvorbu, tzn. pořízení pozemků, budov, strojů, nástrojů, zásob a jiných investičních (kapitálových) aktiv.“ (Synek, 2002, s. 252)

Konkrétními praktickými příklady hmotných investic jsou například výstavba nových provozů, zavedení nových technologií, výměna zastaralého zařízení, ekologické investice apod.

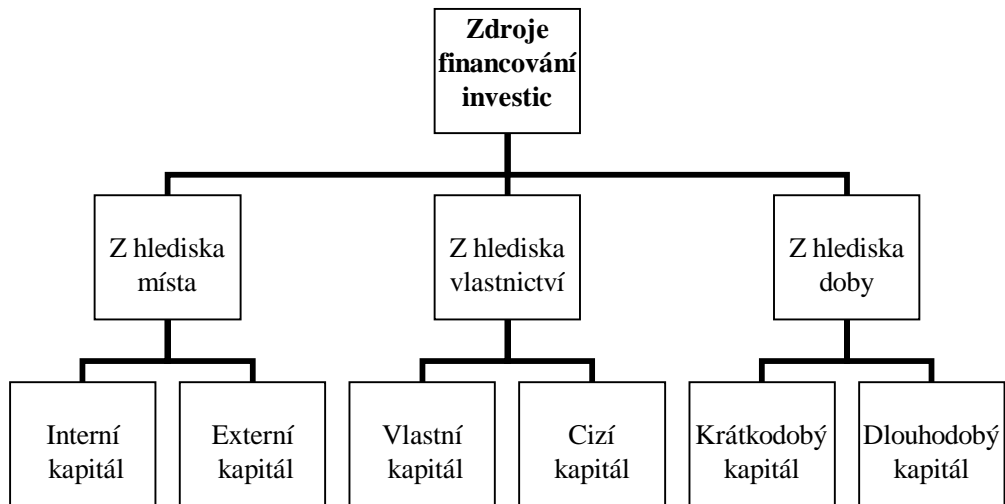
Synek (2002) dále rozděluje investice na investice:

- **Rozšiřovací** – znamená zavedení nové technologie, rozšíření výrobní kapacity, výzkum a vývoj nových výrobků a nebo zlepšení pracovního prostředí.
- **Obnovovací** – jde o náhradu či obnovu výrobního zařízení, popřípadě výměna zařízení s cílem snížení nákladů podniku. (Synek, 2002)

1.3 Zdroje financování investic

Financování investic podniku je chápáno jako financování prvotního pořízení, obnovy a rozšíření různých forem investičního majetku. Financování investic je často nazýváno jako dlouhodobé financování a to z důvodu, že přeměna investičního majetku na peněžní formu trvá déle, než u běžného majetku. Zároveň jsou peněžní prostředky vázány v investičním majetku déle než jeden rok. (Valach, 2001)

Pro financování projektů musí podnik zajistit finanční zdroje, tzn. potřebný kapitál. Tyto zdroje lze rozdělit dle tří hledisek. Tím prvním je místo, odkud se zdroje získávají. V případě, že tyto zdroje pochází z vlastní činnosti, jde o interní (vnitřní) zdroje – **interní kapitál**, pochází-li zdroje z vnějšku podniku, jde o zdroje externí – **externí kapitál**. Druhým hlediskem je vlastnictví. Z tohoto hlediska se zdroje dělí na **vlastní kapitál** a **cizí kapitál**. A posledním třetím hlediskem je doba, do které musí podnik tento kapitál uhradit. V tomto případě se kapitál člení na dlouhodobý a krátkodobý. **Dlouhodobý kapitál** je kapitálem, jehož splatnost je delší než jeden rok. Jde o dluhopisy, dlouhodobé a střednědobé bankovní úvěry. Mezi **krátkodobý kapitál** se řadí například běžné bankovní úvěry, jehož splatnost je kratší než jeden rok. (Fotr, 1999) Toto členění názorně zobrazuje následující schéma.



Obr.1. Zdroje financování investic (vlastní zpracování dle Fotr, 1999)

Vlastní zdroje financování

Přichází v úvahu tehdy, kdy projekt realizuje již existující firma. V rámci interních zdrojů může podnik pro financování využít následující zdroje:

- **Zisk** po zdanění vytvořený firmou v minulosti, tzv. samofinancování.
- **Odписы** a přírůstky rezerv představující nákladové položky, které zároveň nejsou výdaji. Představují náklady vyjadřující opotřebení budov, strojů a jiných stálých aktiv.
- **Výnosy** z prodeje a likvidace hmotného majetku a zásob.
- Nově vydané **akcie**. (Fotr, Souček, 2011; Synek, 2011)

Cizí zdroje financování

Mezi základní zdroje externího financování můžeme zařadit:

- **Dlouhodobý (investiční) úvěr** – poskytnutý bankou popřípadě jiným subjektem. V České republice představuje dlouhodobý úvěr nejvýznamnější zdroj financování rozvoje podniku. Jeho velikost a způsob splácení je ovlivňován jak úroky (tvořící součást finančních nákladů), tak výše splátek úvěru. Celkové náklady úvěru ovlivňují parametry jako je velikost úvěru, úroková sazba, doba splácení, způsob splácení či odklad splátek.

- **Obligace** – Dluhový cenný papír emitovaný podnikem za účelem získání finančních prostředků od věřitele (investora). Ten má nárok na úrok, tzv. kupón, který je vyplácen vždy v předem stanovených termínech. Na rozdíl od akcií se věřitel nepodílí na rozhodování firmy.
- **Dlouhodobé rezervy.**
- **Splátkový prodej.**
- **Finanční leasing** – Stejně jako dlouhodobý úvěr je finanční leasing významným zdrojem financování podniku. Nejrozšířenějším typem tohoto leasingu je leasing automobilů, na významu však nabývá také leasing strojů a výrobního zařízení. Tento druh leasingu je dlouhodobým nezrušitelným pronájemem, po jehož skončení přechází vlastnické právo k předmětu leasingu na nájemce. Mezi nájemcem a pronajímatelem je uzavírána leasingová smlouva.
- **Rizikový kapitál** – představuje jakýsi specifický kombinovaný zdroj financování, většinou formou navýšení základního jmění a dlouhodobého úvěru.
- **Dotace** ze státního rozpočtu nebo místního rozpočtu či prostředky z fondů EU. (Fotr, 1999; Fotr, Souček, 2011; Synek, 2011)

Fotr (1999) považuje za nejvýznamnější zdroje financování dlouhodobé úvěry a finanční leasing.

1.4 Analýza rizika

Investice jsou dlouhodobého charakteru s dlouhodobými důsledky na činnost podniku a zároveň kapitálově náročné, proto je třeba věnovat pozornost rizikům s investicemi spojenými. (Valach, 2001)

Hrdý (2006) definuje podnikatelské riziko jako určité nebezpečí, že se budou dosažené hodnoty odchylovat od hodnot požadovaných. Tyto odchylky mohou být jak příznivé, tak nepříznivé. Autor definuje druhy rizik podle jednotlivých kritérií, a to podle závislosti

a nezávislosti na podnikové činnosti, podle činností podniku, rizika dle závislosti na ekonomickém vývoji a nakonec podle toho, jak lze jednotlivá rizika ovlivnit.

Rizika dle závislosti a nezávislosti na podnikové činnosti. Zde člení autor rizika na rizika objektivní, subjektivní a kombinovaná.

- *Riziko objektivní* je rizikem nezávislým na podnikové činnosti. Příkladem takového rizika může být například živelná pohroma.
- *Riziko subjektivní* je naopak závislé na činnosti podniku. Jde například o nedostatečné personální či technické znalosti.
- A nakonec *riziko kombinované* – kombinace předchozích dvou rizik.

Rizika podle jednotlivých činností podniku. Podle činností podniku se dělí rizika následovně:

- *riziko provozní* – jde například o riziko stávky či havárie,
- *riziko tržní* – např. riziko nedostatečného odbytu výrobků či služeb,
- *riziko inovační* – toto riziko vzniká při zavádění nových výrobků na trh,
- *riziko investiční* – při alokaci finančních prostředků,
- *riziko finanční* – riziko plynoucí ze změny daní či úroků,
- *celkové podnikatelské riziko* – zahrnuje všechny výše uvedená rizika.

Rizika dle závislosti na ekonomickém vývoji se dělí na rizika systematická a nesystematická.

- *K systematickým rizikům* dochází v důsledku změn v ekonomickém vývoji, například změny daní či úroků.
- *Nesystematická rizika* vznikají u jednotlivých oborů, firem či konkrétních projektů.

Podle možnosti ovlivňování.

- *Rizika ovlivnitelná* jsou taková, která může podnik nějakým způsobem ovlivnit, popř. snížit (například riziko loupeže).
- *Rizika neovlivnitelná* naopak podnik ovlivnit nemůže. Jde například o politickou situaci dané země.

Podnik se musí proti těmto rizikům bránit, tzn. daná rizika musí podnik řídit. Hrdý ve své knize uvádí obdobný postup řízení (analýzy rizik) jako Valach (viz níže). (Hrdý, 2006)

Valach (2001) pohlíží na analýzu rizika následovně:

„Analýzou rizika investičních projektů budeme rozumět určitý systematický postup práce s rizikem v souvislosti s investováním.“ (Valach, 2001, s. 163)

2 MARKETINGOVÁ ANALÝZA

Analýza okolí podniku se zabývá těmi faktory, které ovlivňují podnik. Tyto faktory (vlivy) se dělí na dvě složky – makrookolí a mikrookolí. Analýza nejen zobrazuje jednotlivé faktory, ale také vazby mezi nimi.

V současnosti vliv makrookolí na podnik nabyl na významu a to z důvodu rozvoje vědy, techniky, obchodu či komunikace a globálních aspektů. Veškeré změny, které v makrookolí vzniknou, okamžitě ovlivňují činnost podniku.

2.1 Analýza makrookolí

Makrookolí zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující činnost podniku. Zahrnuje takové vlivy, které vznikají mimo podnik a podnik je tak nemůže ovlivňovat. Může na ně jen reagovat a přizpůsobovat se jim. Makrookolí nejlépe popisuje PEST analýza.

PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí uvádí Sedláčková a Buchta (2006) následující faktory, kterými jsou faktory politické a legislativní, ekonomické faktory, sociální a demografické a nakonec technologické faktory. PEST analýza je „individuální“, faktory, které ovlivňují jeden podnik, nemusí ovlivňovat podnik druhý.

- **Politické a legislativní faktory.** Těmito faktory mohou být faktory jako stabilita (popř. nestabilita) politické situace jak národní, tak zahraniční, členství dané země v EU aj. Tyto faktory představují pro podnik na jednu stranu jak příležitosti, tak hrozby (omezení). Nejde jen o politickou situaci, ale například daňové zatížení firem, regulace exportu a importu, zákony týkající se ochrany životního prostředí či lidí, jako ochrana spotřebitele apod. Působení těchto zákonů ovlivňuje podnikání a rozhodování firmy.
- **Ekonomické faktory.** Podnik je ovlivňován stavem makroekonomického okolí, které tvoří například míra inflace, nezaměstnanosti, výše HDP, úrokových měr, směnné kurzy či daňová politika. Tyto faktory zásadně ovlivňují plnění cílů každého podniku.

- **Sociální a demografické faktory.** Faktory jako je úroveň vzdělání, změny životního stylu či demografický vývoj obyvatelstva výrazně ovlivňuje činnost a chování podniku. Například stárnutí obyvatelstva vytváří prostor pro rozvoj oblastí spojených s péčí o zdraví seniorů apod.
- **Technologické faktory.** Neustálé pokroky v technologii nutí podniky k inovacím. Aby se podnik vyhnul zaostalosti, musí být informován o technologických a technických změnách. Změny v technologické oblasti výrazně ovlivňují okolí, ve kterém podnik působí. Podnik, který dokáže předvídat technický rozvoj a potřeby zákazníků se může stát úspěšným podnikem. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Změny v makrookolí

V posledních letech došlo a neustále dochází k výrazným změnám v makrookolí. Těmito změnami jsou deregulace, strukturální změny, nadbytečná kapacita, fúze a akvizice, očekávání zaměstnanců, či globální konkurence a velký důraz kladen na ochranu životního prostředí. (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí představuje zásadní součást strategického řízení podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006) Mikrookolí tvoří především zákazníci, dodavatelé a konkurence.

- **Analýza zákazníků.** Podnik musí především zajímat, kdo jsou jeho zákazníci (i potenciální) a jaké jsou jejich potřeby, přání a očekávání. Musí identifikovat kupující včetně faktorů, které ovlivňují jejich rozhodování o koupi. Dále musí analyzovat demografické faktory, které určují změny v kategoriích jednotlivých zákazníků a nakonec analyzovat geografické faktory a rozmístění trhů.
- **Analýza dodavatelů.** V rámci této analýzy podnik analyzuje především dostupnost a náklady vstupů spojených s výrobou a stabilitou dodávek. Náklady a dostupnost vychází z kvality vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli.
- **Analýza konkurence.** Jsou analyzovány cíle, strategie a silné a slabé stránky konkurence. Podnik odpovídá na otázky typu – Jaká je jejich pozice vůči konkurentům? Mění se

konkurence? Jaká je rentabilita odvětví? Vstupují do oboru noví konkurenti? (Keřkovský, Vykypěl, 2002; Kotler, Keller 2007)

2.3 SWOT analýza

Jde o jednoduchý nástroj, koncepční rámec pro systematickou analýzu zaměřený na klíčové faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku. Identifikuje vnitřní situaci podniku – silné a slabé stránky podniku a vnější situaci – příležitosti a hrozby. V některých případech je obtížné určit, zda jde o silnou či slabou stránku a zda jde o příležitost nebo naopak hrozbu. Nejde jen o vytvoření seznamu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, ale sestavit strukturovanou analýzu, která podniku poskytne drahocenné informace.

Silné a slabé stránky by se měli zaměřit na následující: filosofie společnosti, mise, kvalita, cenová politika, aktivity konkurence aj. Příležitosti by se pak měly zaměřit na otázky typu: Jaké má zákazník potřeby? či Co vede zákazník ke koupi a užívání výrobku?

Příležitosti a hrozby by měly být identifikovány dříve než silné a slabé stránky.

Níže uvedené schéma zobrazuje diagram SWOT analýzy.

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky S trengths	Slabé stránky W eaknesses
Externí analýza	Příležitosti O ppoertunities	SO strategie	WO strategie
	Hrozby T hreats	ST strategie	WT strategie

Obr. 2. Diagram SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Sedláčková, Buchta, 2006)

- **SO strategie** je růstově až agresivně orientovaná strategie. Jde o strategii, která je cílem většiny podniků. Silné stránky podniku jsou v souladu s jeho příležitostmi.

- **ST strategie** předpokládá co nejvíce silných stránek a co nejméně hrozeb. Je třeba včas identifikovat hrozby, které podnik má a snažit se spolu se silnými stranami o jejich přeměnu v příležitosti. Výsledkem této strategie je strategie diversifikační.
- **WO strategie** – podnik má hodně příležitostí, ale zároveň má spoustu slabých stránek. Cílem je díky příležitosti překonat a eliminovat své slabé stránky. Často se jedná o strategii turnaroundu.
- **WT strategie** – při této strategii má podnik spoustu slabých stránek a současně na něj působí mnoho rizik. Podnik se orientuje na minimalizaci slabých stránek a hrozeb. Jedná se o strategii obrannou a ofenzivní. (Doyle, 2011; Sedláčková, Buchta, 2006)

2.4 Segmentace trhu a definování cílových skupin

Peter a Donnelly (2011) definuje segmentaci trhu jako proces rozdělení trhu do skupin podobných spotřebitelů a výběr pro firmu nejvhodnější skupiny. (Peter, Donnelly, 2011)

Na trhu existují lidé, kteří mají různá přání, různé potřeby. To brání podniku vyrábět v co největším množství stejný produkt. Východiskem je tedy celý trh segmentovat, tzn. rozdělit trh na menší stejnorodější části s podobnými nároky, požadavky a přáními. Uvnitř segmentu jsou tedy zákazníci s relativně stejnou kupní silou, preferencemi, požadavky, postojí. Jednotlivé segmenty se právě v těchto znacích mezi sebou odlišují. (Foret, Procházka, Urbánek, 2005)

Autoři provádí segmentaci trhu dle těchto hledisek:

- **Geografické** – trh je rozdělen na menší či větší územní celky, např. obce, regiony, země.
- **Demografické** – své zákazníky podniky rozdělí dle věku, pohlaví, vzdělání, výše příjmů.
- **Psychografické** – trh je segmentován podle společenských tříd zákazníků určující jejich životní styl, dle psychologických rysů či hodnot.

- A nakonec *behaviorální* – segmentace trhu je provedena na základě loajality zákazníka ke značce, dle místa nákupu, postoje k výrobku, reakce na něj. (Foret, Procházka, Urbánek, 2005; Kotler, Keller 2007)

Synek (2011) toto členění doplňuje ještě o hlediska:

- *Nákupní příležitosti* – například přes svátky, zahájení sezóny apod.
- *Spotřebitelem očekávaný užitek* – u různých skupin zákazníků může být užitek ze stejného produktu odlišný. (Synek, 2011)

Foret, Procházka, Urbánek (2005) se společně se Synkem (2011) i Fotrem (1999) shodují na segmentaci trhu dle výše uvedených hledisek.

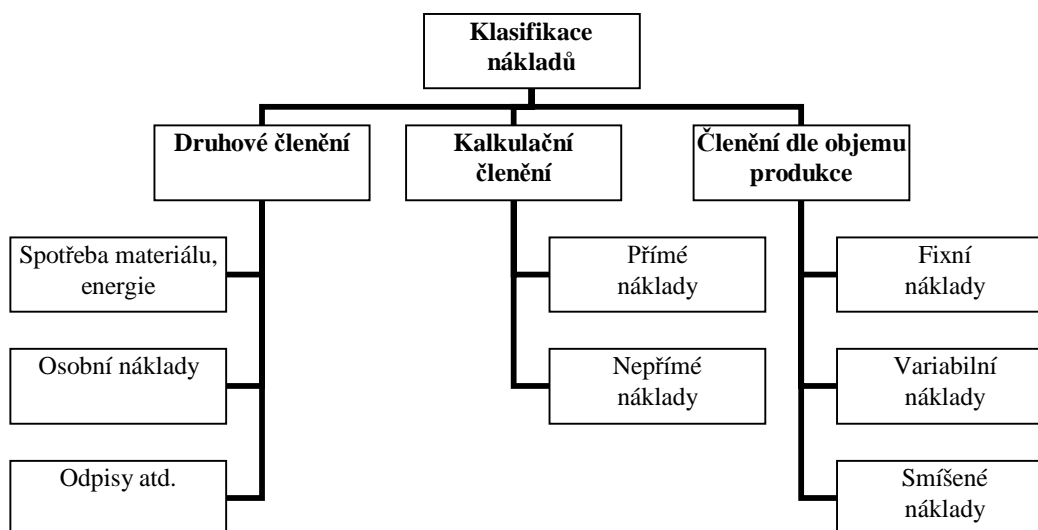
Na základě jednotlivých segmentů trhu jsou pak definovány cílové skupiny a jejich velikost. Cílová skupina musí být jasně definována, současně nesmí docházet k jejich překrývání.

3 EKONOMICKÁ ANALÝZA

3.1 Klasifikace nákladů

Popesko (2009) rozlišuje dvojí pojetí nákladů, a to finanční a manažerské. Ve *finančním pojetí* nákladů jsou náklady vnímány jako úbytek ekonomického prospěchu. Tento úbytek se projevuje úbytkem aktiv a současně přírůstkem dluhů, což v daném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Náklady představují spotřebu externích vstupů. Naopak v *manažerském pojetí* jsou náklady hodnotově vyjádřené. Představují účelové vynaložení ekonomických zdrojů podniku, které účelově souvisí s ekonomickou činností podniku. (Popesko, 2009)

Autor člení náklady dle druhového, účelového, kalkulačního členění a členění v závislosti na objemu produkce. Obdobně člení náklady i Kožená (2007) a Synek (2011), viz. následující schéma.



Obr. 3. Klasifikace nákladů (vlastní zpracování dle Popesko, 2009)

3.1.1 Druhové členění nákladů

Dle této klasifikace se náklady soustředí do stejnorodých skupin nákladů, které souvisí s činností výrobních faktorů, jako je materiál, dlouhodobý majetek či práce. Toto členění se využívá při tvorbě výkazů zisků a ztrát. Existuje spousta druhů nákladů, ale snad v každém podniku lze nalézt tyto:

- spotřeba materiálu, energie,

- osobní náklady (tedy mzdy, sociální náklady, provize a jiné),
- odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku,
- spotřeba externích prací a služeb (dopravné, nájemné, opravy a udržování apod.),
- finanční náklady, kterými jsou například pojistné, splacené úroky.

Nevýhodou druhového členění spočívá v tom, že nevyjadřuje příčinu vynaložení daných nákladů.

3.1.2 Kalkulační členění nákladů

Náklady, které jsou předmětem alokace jednotlivým nákladovým objektům člení autor na náklady přímé a nepřímé.

- **Přímé náklady** jsou náklady, které je možné přidělit nákladovému objektu, například výrobku.
- **Nepřímé náklady** jsou takové, které nelze přiřadit danému nákladovému objektu a to z důvodu, že neexistuje vztah mezi nákladem a nákladovým objektem a zároveň podnik není schopný tyto náklady identifikovat. Tyto náklady jsou nákladovým objektům přiřazovány pomocí tzv. režijních přiřázek.

3.1.3 Členění nákladů v závislosti na objemu produkce

Ve vztahu k objemu výkonů jsou náklady členěny na náklady fixní, variabilní a smíšené.

- **Fixní náklady** jsou takovými náklady, které se ve vztahu k objemu produkce nemění. Může dojít k jejich změně například změnou výrobní kapacity. Zajišťují chod podniku jako celku. Jde například o odpisy fixního majetku, nájemné či mzdy managementu podniku.
- **Variabilní náklady** představují náklady, které se mění ve vztahu k objemu výkonů. Dále se člení na proporcionální, nadproporcionální a podproporcionální. Příkladem je spotřeba materiálu či úkolová mzda dělníků.
- V podnikové praxi je někdy obtížné určit, zda jde o náklady fixní či variabilní. Proto autor definuje tzv. **smíšené náklady**, které mají jak fixní, tak variabilní složku. Jde

například o spotřebu elektrické energie. (Kožená, 2007; Popesko, 2009; Synek 2011)

3.2 Klasifikace výnosů

Kožená (2007) definuje výnosy jako peněžní částky, které podnik získal ze všech svých činností za dané období, zpravidla za jeden rok bez ohledu na to, zda došlo k jejich úhradě. Jinak řečeno jde o výkon podniku vyjádřený v prodejních cenách. Spolu s náklady a výsledkem hospodaření jde o nejdůležitější ukazatel hospodaření každého podniku.

Autorka člení výnosy následovně:

- **Provozní výnosy** vznikají z provozně hospodářské činnosti. Největší položku jsou tržby z prodeje.
- **Finanční výnosy** získané z finančních investic, vkladů a účastí či z cenných papírů.
- **Mimořádné výnosy** například z prodeje již odepsaného investičního majetku.

Největší část výnosů podniku tvoří **tržby**, které jsou peněžní částkou, kterou podnik získal z prodeje výrobků, služeb v daném účetním období. Právě tržby jsou hlavním finančním zdrojem podniku, ze kterého podnik užívá k úhradě provozních nákladů, daní, výplatě dividend apod. V podnikové praxi se rozlišují tržby z prodeje výrobků a služeb, zboží, materiálů a nepotřebných strojů a zařízení a nakonec z prodeje patentů, licencí či vynálezů.

3.3 Ukazatele finanční analýzy

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy užívá podnik informací především z těchto výkazů – **výkazy finančního účetnictví** (výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash flow) a **výkazy vnitropodnikového účetnictví** (například výkaz zobrazující vynakládání nákladů dle druhového či kalkulačního členění). Tyto zdroje považuje autorka za hlavní. Podnik však využívá i jiných zdrojů, souhrnně Dluhošová (2008) údaje klasifikuje takto: **finanční informace** zahrnující účetní výkazy společně s výročními zprávami, prognózy ana-

lytiků, vnitropodnikové informace či zprávy o vývoji makroekonomických ukazatelů, dále **kvantifikovatelné nefinanční informace** – jde o firemní statistiky týkající se výroby, odbytu, zaměstnanosti, normy spotřeby apod. a nakonec **nekvantifikovatelné informace** – zprávy vedoucích pracovníků a manažerů, informace z odborného tisku či prognózy. (Dluhošová, 2008)

Existuje spousta metod, dle kterých lze posuzovat finanční analýzu podniku. Avšak pro posouzení ekonomické stránky podniku a pro potřeby diplomové práce postačí výpočet několika poměrových ukazatelů.

3.3.1 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů, někdy také označována jako přímá analýza intenzivních ukazatelů, je jednou z nejpoužívanějších metod finanční analýzy.

Při provádění této metody jsou hodnoceny ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Ukazatel rentability

Ukazatel výnosnosti vloženého kapitálu měří, jak je podnik schopen dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Tento ukazatel bude jednoznačně zajímat akcionáře a budoucí investory.

Při zjišťování rentability se nejvíce využívá - rentabilita tržeb (ROS), ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA), ukazatel celkového investovaného kapitálu (ROCE), ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE).

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – ve finanční analýze běžně používán.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (3.1)$$

Vyjadřuje, jakou výši zisku přinese 1 Kč tržeb. K výpočtu je užíván hrubý zisk.

- **Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu – aktiv (ROA)** – v některých publikacích označován jako ROI. Je považován za klíčové měřítko rentability.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \quad (3.2)$$

Vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, tedy výnosnost vloženého kapitálu. K výpočtu se používá čistý zisk, tedy zisk snížený o srážkovou daň.

- **Ukazatel celkového investovaného kapitálu (ROCE)**

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}} \quad (3.3)$$

Ukazatel vyjadřuje zhodnocení všech aktiv podniku financována jak vlastními, tak cizími zdroji. Měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli. Jednoduše lze říci, že vyjadřuje efektivnost hospodaření podniku. Opět se k výpočtu využívá čistý zisk.

- **Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)**

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3.4)$$

Tímto ukazatelem je měřena ziskovost vlastního kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Investoři tak zjišťují, zda je jejich kapitál využíván s ohledem na míru rizika. Růst tohoto ukazatele může znamenat snížení úroku cizího kapitálu nebo také zlepšení hospodářského výsledku. I v tomto ukazateli je počítáno s čistým ziskem.

Ukazatel aktivity

Měří schopnost podniku využívat investované peněžní prostředky. Ukazatel tedy vyjadřuje vázanost jednotlivých složek kapitálu v položkách aktiv a pasiv.

Mezi ukazatele aktivity se řadí - obrat zásob, doba obratu zásob, obrat pohledávek, doba obratu pohledávek, obrat závazků, doba obratu závazků, obrat celkových aktiv. (Kislingrová, 2010; Ručková, 2007)

- **Obrat zásob** (rychlost obratu zásob)

$$\text{Obrat zásob (OZ)} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad [\text{počet obrátek}] \quad (3.5)$$

Vyjadřuje, kolikrát se peněžní zásoby přemění v jinou formu oběžných aktiv až po prodej výrobků a opětovný nákup surovin. (Zámečník, Tučková, Hromková, 2009)

- **Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob (DOZ)} = \frac{360 \text{dnů}}{\text{OZ}} \quad \text{nebo} \quad \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby} / 360} \quad [\text{počet dnů}] \quad (3.6)$$

Určuje dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Je tedy ukazatelem intenzity využití zásob.

- **Obrat pohledávek**

$$\text{Obrat pohledávek (OP)} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad [\text{počet obrátek}] \quad (3.7)$$

Měřením tohoto ukazatele podnik vyjadřuje, jak rychle je schopen přeměnit pohledávky na peněžní prostředky.

- **Doba obratu pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek (DOP)} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 360} \quad \text{nebo} \quad \frac{360}{\text{OP}} \quad [\text{dnů}] \quad (3.8)$$

Určuje průměrnou dobu splácení pohledávek. Vyjadřuje tedy, jak dlouho čeká podnik na úhradu pohledávky od svého odběratele.

- **Obrat závazků**

$$\text{Obrat závazků (OZa)} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}} \quad [\text{počet obrátek}] \quad (3.9)$$

- **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků (DOZa)} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / 360} \text{ nebo } \frac{360}{\text{OZa}} \text{ [počet dnů]} \quad (3.10)$$

Vypovídá o tom, jak rychle je podnik schopen splácet své závazky. Doba obratu závazků by měla být vždy delší než doba obratu pohledávek. V opačném případě by mohlo dojít k narušení finanční rovnováhy podniku.

- **Obrat celkových aktiv**

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (3.11)$$

Vypovídá o tom, kolikrát se za rok celková aktiva v podniku obrátí.

Ukazatel zadluženosti

Ukazatel měří vyváženost mezi užitím vlastního a cizího kapitálu. Jsou hodnoceny jednotlivé složky rozvahy a následně zjišťováno, v jaké výši jsou aktiva financována z cizích zdrojů.

Při měření zadluženosti podnik hodnotí - ukazatel věřitelského rizika – celkovou zadluženost, koeficient samofinancování a ukazatel úrokového krytí.

- **Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)**

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (3.12)$$

Nebo-li celková zadluženost. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Obecně je tedy preferována co nejnižší hodnota.

- **Koeficient samofinancování (equity ratio)**

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \quad (3.13)$$

Z hlediska zadluženosti jde o jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro hodnocení celkové finanční situace podniku. Ukazuje financování aktiv peněžními prostředky akcionářů.

- **Ukazatel úrokového krytí**

$$\text{Ukazatel úrok. krytí} = \frac{\text{provozní VH} + \text{plac. úroky}}{\text{plac. úroky}} \quad (3.14)$$

Udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Doporučená hodnota je hodnota dosahující alespoň trojnásobku a více.

Ukazatel likvidity

Likvidita majetku vyjadřuje schopnost přeměny příslušné složky majetku na peněžní hotovost. Naopak likvidita podniku znamená schopnost podniku hradit včas své závazky.

Nejčastěji se používají - běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

- **Běžná likvidita**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.15)$$

V některých publikacích označováno také jako likvidita 3. stupně. Vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Udává tedy to, jak by byl podnik schopen splatit závazky svému věřiteli v případě, kdyby proměnil všechna svá aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím vyšší hodnota běžné likvidity, tím vyšší platební schopnost podniku. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

- **Pohotová likvidita**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.16)$$

Likvidita 2. stupně odstraňuje z ukazatele zásoby jako nejméně likvidní část oběžných aktiv. Dle doporučení by měl tento ukazatel nabývat hodnot 1:1, tzn. čísel a jmenovatel ve stejném poměru.

- **Okamžitá likvidita**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.17)$$

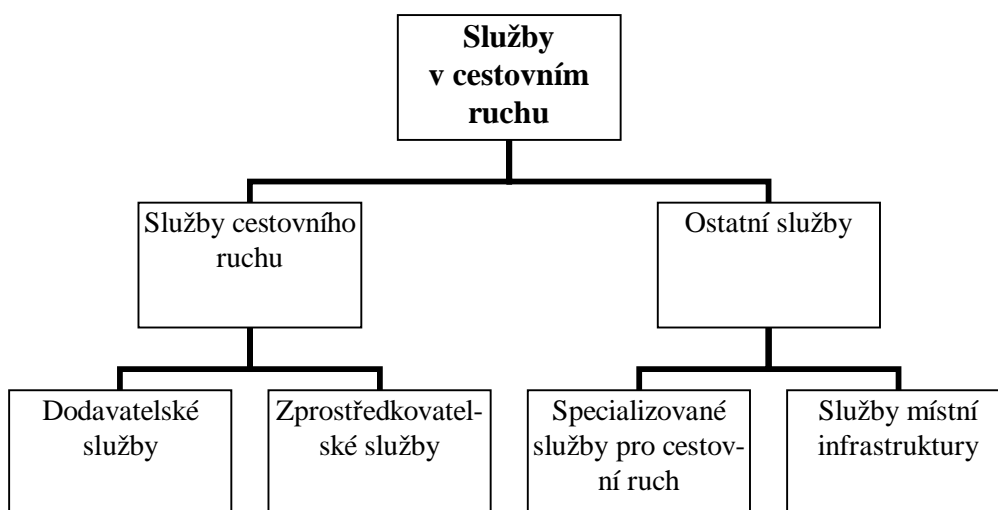
Při výpočtu likvidity 1. stupně je počítáno pouze s nejlíkvidnějšími složkami rozvahy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat od 0,9 do 1,1. Vysoká hodnota tohoto ukazatele vypovídá o neefektivním využívání finančních prostředků. (Ručková, 2007)

4 SLUŽBY

Produktem cestovního ruchu je všechno, co je na trhu cestovního ruchu nabízeno. Strukturou cestovního ruchu jsou volné statky, veřejné statky, výrobek a služby tvořící největší část.

4.1 Klasifikace služeb

Dělení služeb dle Orišky (2011) názorně ukazuje následující schéma.



Obr. 4. Služby v cestovním ruchu (Oriška, 2011, str. 11)

Služby je možné členit i dle různých kritérií a účelu – druhové členění, členění dle fáze realizace cestovního ruchu, dle časového hlediska, z hlediska uspokojovaných potřeb, dle charakteru spotřeby či z hlediska ekonomického.

Druhové členění služeb zahrnuje ubytovací, dopravní, sportovně-rekreační, lázeňské, zprostředkovatelské služby apod.

Dle fáze realizace cestovního ruchu se služby dále dělí na ty, které návštěvník požaduje, kupuje a spotřebovává *v místě svého bydliště* (informační, poradenské služby), služby požadovány a kupovány *po dobu cestování* (informační, dopravní, ubytovací, stravovací) a *další služby* (sportovně-rekreační, lázeňské, průvodcovské).

Z časového hlediska se služby dělí na služby poskytované v sezónním a mimosezónním období (letní a zimní sporty).

Z hlediska uspokojovaných potřeb dělí autor služby na základní a doplňkové. *Základní* jsou takové, které uspokojují potřeby zpravidla sekundárně (zprostředkovaně) – služby dopravní, ubytovací, stravovací. Naopak *doplňkové* služby uspokojují potřeby primárně – sportovně-rekreační, kulturně-společenské apod.

Dle charakteru spotřeby jde o služby *osobní* (například odnesení zavazadel v ubytovacím zařízení) a *věcné* (kupříkladu oprava lyžařské výstroje).

A nakonec **dle ekonomického hlediska** lze členit na služby *placené* a *neplacené*. (Orieška, 2011)

Pro potřeby diplomové práce budou podrobněji rozebrány stravovací, ubytovací a sportovně-rekreační služby.

Stravovací služby

Poskytují zpravidla pohostinská zařízení. Jde o služby základního stravování, doplňkového stravování a občerstvení spojené s hudební produkcí či kulturním programem.

Ubytovací služby

Souvisí s přenocováním a přechodným ubytováním v cílovém místě. S těmito službami souvisí také služby spojené s pobytem v ubytovacím zařízení – podávání informací, správa ceností, půjčování společenských her apod.

Sportovně-rekreační služby

Z hlediska cíle účasti na cestovním ruchu lze právě tyto služby považovat za jedny z nejvýznamnějších. Umožňují aktivně využívat přírodní a uměle vytvořené vlastnosti pro rozvoj sportu, rekreace a turistiky. Se sportovním cestovním ruchem souvisí jak pobyt v daném přírodním prostředí, tak s vykonáváním různých sportovních aktivit. Sportovní aktivity lze členit na letní a zimní. Mezi letní sporty se řadí plavání, golf či tenis. Zimními sporty pak jsou lyžování, sáňkování, snowboarding.

Tyto služby jsou poskytovány sportovně-rekreačními zařízeními, které jsou ve většině případů vybudovány jako součást ubytovacích zařízení nebo jako součást vybavení cílových míst cestovního ruchu.

Sportovně-rekreační služby - sportovní aktivity lze členit do dvou skupin. Prvním skupinou jsou takové služby, které je možné *poskytovat bez ohledu na přírodní podmínky*. Na jejich poskytování se využívají sportovní haly, tenisové haly, sauny, kryté bazény, tělocvičny apod. Pro cestovní ruch je však významnější druhá skupina služeb, které jsou *závislé na přírodních podmínkách* s ohledem na letní a zimní sezónu. **Letní sporty** poskytují přírodní koupaliště, bazény, fotbalová a basketbalová hřiště, tenisové kurty, golfové hřiště a jiné. V zimní sezóně jsou **zimní sporty** poskytovány prostřednictvím kluzišť, ledových ploch, lyžařských sjezdovek, sáňkářských drah, veřejných lyžařských škol aj. V zimních střediscích cestovního ruchu jsou využívány také služby osobních horských dopravních zařízení určených pro přepravu osob, tedy osobních lanovek a lyžařských vleků. (Orieška, 2011)

4.2 Charakteristika lyžování

4.2.1 ČSN 01 8027

Norma upravující značení a zabezpečení v zimních střediscích vydaná Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví v roce 2009. (ČSN 01 8027, 2009)

Upravuje také nejen povinnosti provozovatelů areálu, ale také pohyb lyžařů a snowboardistů na lyžařské dráze. Tuto normu vytvořilo ministerstvo pro místní rozvoj ve spolupráci s Horskou službou, Svazem provozovatelů lanovek a vleků a dalšími společnostmi. Nejde o obecně závazný právní předpis, má pouze doporučující, nezávazný charakter. Podobně jako u ostatních státních „technických“ norem však platí ta zásada, že kdo ji nebude dodržovat a způsobí tím škodu, vyvolá to u něj jakýsi problém. (Koníček, 2010)

Obdobné mezinárodní normy

STN 01 8027:2007	Označovanie a zabezpečovanie lyžařských tratí a trás
ÖNORM S4611:1987	Skipisten. Klassifizierung, grundlegende graphische Symbole und Schiller (Teil 1)
ÖNORM S4615:1979	Langlaufloipen. Klassifizierung und grundlegende Schiller zur Information der Skilangläufer

ISO 7001:2007 Graphical symbols – Public information symbols

Související ČSN

S ČSN 01 8027 souvisí následující normy:

ČSN 27 3900	Lanové dráhy a lyžiarske vleky. Grafické značky a informačné tabule pre cestujících,
ČSN 01 825	Turistické značení,
ČSN ISO 3864	Bezpečnostní barvy a bezpečnostní značky,
ČSN ISO 17724	Grafické značky – slovník,
ČSN ISO 8026	Verejné značenie pri lanových drahách a lyžiarskych vlekoch.

4.2.2 Základní pojmy

ČSN 01 8027 definuje následující pojmy:

Zimní středisko (lyžařský areál) je lyžařskou oblastí, která je vytvořena za účelem provozování zimních sportů. Je vybavena dopravními zařízeními, sjezdovými a běžeckými tratěmi, lyžařskými cestami a jinými specifickými tratěmi. Jednotlivé lyžařské areály mohou být spojovány a tvořit tak větší lyžařské oblasti.

Provozovatelem lyžařského areálu je fyzická či právnická osoba zajišťující většinu činností a služeb spojené s provozem lyžařského areálu.

Dopravními zařízeními jsou v lyžařských střediscích pozemní a visuté lanové dráhy, kabinové a sedačkové lanové dráhy, lyžařské vleky či dopravní lyžařské pásy.

Sjezdová trať je kontrolovaná, označená trať určena ke sjezdovému lyžování a snowboardingu, upravená sněžnými stroji pro lyžující veřejnost a zabezpečená před možnými nebezpečími. (ČSN 01 8027, 2009)

4.2.3 Značení v zimním středisku

Každá sjezdová trať je značena dle své obtížnosti. Toto značení se realizuje ve třech stupních dle povahy terénu. Prvním stupněm je *lehká trať* (značena modře) – trať nepřekračující 25% podélného a příčného sklonu. Druhým stupněm je *středně těžká trať* (značena červeně) – nepřekračující 40% podélného a příčného sklonu a nakonec *těžká trať* (označena černě) je taková, která překračuje maximální hodnoty pro středně těžké sjezdovky.

Značení lyžařských tratí plní tyto funkce:

- *Bezpečnostní* – značení je provedeno tak, aby byl lyžař včas informován o obtížnosti tratě a možných nebezpečích.
- *Orientační* – značeno tak, aby se lyžař dokázal patřičně na sjezdovce orientovat.
- *Informační* – lyžařská trať je označena tak, aby byl lyžař informován o pohybu v lyžařském areálu.

Mezi základní prvky, které se využívají ke značení lyžařských sjezdovek se řadí orientační mapy, piktogramy, značení tratí a orientační tabule. (ČSN 01 8027, 2009)

4.2.4 Práva a povinnosti provozovatele

Provozovatel musí řádně **označit lyžařské komunikace** (sjezdovky, běžecké tratě, snowboardové tratě a nebezpečné tratě). Na tyto komunikace mohou **vjíždět pouze stroje provozovatele**, jiné jen s jeho povolením. Provozovatel **nesmí pustit na svah zjevně opilého lyžaře**. Za bezpečnost lyžařů, kteří se **nacházejí na okraji** sjezdovky provozovatel **neručí**. Provozovatel má právo **pokutovat lyžaře**, kteří se neřídí danými pravidly. Nákupem permanentky lyžaři uzavírají s provozovatelem smlouvu, ve které se zavazují dodržovat provozní řád, který však musí být jasně viditelný. V případě, že lyžař tento řád poruší, provozovatel může lyžaři odebrat permanentku. V závažnějších případech může provozovatel přivolat na lyžaře Policii ČR.

Provozovatel provádí opatření vedoucí k bezpečnosti na sjezdových tratích takto:

- **varováním** – například instalací signálních značek,
- **zabezpečením** tzn. instalací bezpečnostních prvků – bezpečnostní matrace, vymezo-
vací či bezpečnostní sítě,
- **odstraněním** odstranitelného nebezpečí (např. větve),
- popřípadě **uzavřením** sjezdových tratí.

Volba zajištění bezpečnosti provozu je však závislá na druhu či typu nebezpečí. (ČSN 01 8027, 2009)

4.2.5 Povinnosti lyžaře

Mezinárodní lyžařská federace (FIS) schválila v roce 1967 (s novelizací v roce 2002) následujících 10 pravidel chování při lyžování:

- **Ohled na ostatní lyžaře** – každý lyžař či snowboardista se musí na trati chovat takovým způsobem, aby neohrožoval a nepoškozoval ostatní jedince.
- **Zvládnutí rychlosti a způsobu jízdy** – rychlost a způsob jízdy musí lyžař (snowboardista) přizpůsobit svým schopnostem, hustotě provozu na trati a terénním, sněhovým a povětrnostním poměrům.
- **Volba jízdy stopy** – lyžař přijíždějící zezadu volí lyžařskou stopu tak, aby neohrožoval lyžaře jedoucího za ním.
- **Předjíždění** – je dovoleno shora a zespoda, zleva i zprava, avšak jen vždy s odstupem.
- **Vjíždění a rozjíždění** – lyžař či snowboardista se musí přesvědčit, zda může tyto úkony provést bez nebezpečí pro sebe a ostatní.
- **Zastavení** – lyžaři a snowboardisti se nesmí zbytečně zdržovat na úzkých nebo nepřehledných místech lyžařské tratě.
- **Stoupání a sestup** – pro stoupání a sestup musí být využíván okraj sjezdovky.

- **Respektování značek** – každý lyžař či snowboardista musí respektovat všechna značení a signalizace.
- **Chování při úrazech** – každý lyžař (snowboardista) je povinen poskytnout první pomoc.
- **Povinnost prokázání se** – lyžař nebo snowboardista, který je svědkem či účastníkem nehody– ať už odpovědný či ne, je povinen při úrazu prokázat své osobní údaje. (ČSN 01 8027, 2009)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST PROJEKTU

5.1 Informace o provozovateli areálu

Provozovatelem Ski areálu je společnost s ručením omezeným se sídlem v Brně. Jednatel a současně statutárním orgánem společnosti je majitel firmy.

Činnosti zapsány v obchodním rejstříku, které firma provádí jsou následující:

- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných),
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- činnost technických poradců v oblasti životního prostředí, stavebnictví a architektury,
- zprostředkování služeb,
- přípravné práce pro stavby,
- správa a údržba nemovitostí,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- reklamní činnost a marketing,
- zprostředkování obchodu,
- specializovaný maloobchod,
- pozemní doprava vyjma železniční a silniční motorové dopravy,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě.

5.2 Informace o Ski areálu, poskytované služby

Lyžařský areál byl vystavěn v roce 2006 a nachází se v malé obci na Jižní Moravě nedaleko Uherského Hradiště. V blízkosti lyžařského areálu se nachází nově vystavěný penzion, fotbalové hřiště, tenisové kurty, rybník a cyklostezka.

5.2.1 Základní informace o Ski areálu

Ski areál nabízí výborné podmínky pro začínající i zkušenější lyžaře a snowboardisty. K dispozici je 400 m dlouhá sjezdovka s převýšením 98 m. Svah je na začátku prudší, od půlky pak středně těžký.

Nadmořská výška: 278 m. n. m.

Sjezdové tratě: 1 × lehká trať o délce 100 m
1 × středně těžká trať o délce 400 m

Převýšení: 98 m

Počet vleků: 2 s obsluhou

Typ vleku: POMA s regulací rychlosti

Kapacita: 1880 osob za hodinu

Večerní lyžování: ano, oboustranné osvětlení

Úprava svahu: k úpravě svahu se využívá sněžných děl, kterých Ski areál v současnosti vlastní 7 společně se sněžnou rolbou

Pro děti: tažné lano o délce 60 m (Ski areál, ©2008)

Lyžařská sjezdovka je lyžařům a snowboardistům k dispozici sedm dnů v týdnu od 9.00 do 20.00. Sjezdovka je každý večer upravována pomocí sněžné rolby, vždy po skončení provozní doby.

Ceník jízdného

Tab. 1. obsahuje přehled jízdného, které bylo stanoveno na základě cen jízdného konkurenčních ski areálů. Při zakoupení čipové karty složí každý lyžař či snowboardista zálohu ve výši 50 Kč. Lyžař (snowboardista) do 12 let obdrží červenou kartu, starší 12 let kartu modrou. (Ski areál, ©2008)

Tab. 1. Ceník jízdného ve Ski areálu (Ski areál, ©2008)

Tarif - body	Dospělí		Děti	
	Cena	Jedna jízda	Cena	Jedna jízda
100	100,-	10,-	70,-	7,-
200	190,-	9,5	130,-	6,5
300	280,-	9,33	190,-	6,33
400	350,-	8,75	250,-	6,25
600	500,-	8,33	360,-	6,-
800	660,-	8,25	460,-	5,75
1000	740,-	7,4	550,-	5,5
1500	1000,-	6,66	750,-	5,-

Za jednu jízdu se lyžaři (snowboardistovi) z dobíjecí karty odečítá 10 bodů. Platí pouze pro lyžařský vlek. Tažné dětské lano je zdarma. Ski areál v současnosti nenabízí možnost zakoupení permanentek.

5.2.2 Služby poskytované Ski areálem

V současné době areál nabízí tyto služby – půjčovna, prodejna a servis lyží a snowboardů, lyžařská škola, stravování v místní restauraci či venkovním bufetu, ubytování a parkování přímo u sjezdovky.

- **Půjčovna, prodejna a servis lyží a snowboardů**

Provozní doba: PO – PÁ od 16.00 do 20.00

SO – NE od 9.30 do 20.00

Návštěvníci areálu mohou využít sportovního vybavení dle aktuální nabídky. V půjčovně je možné si zapůjčit snowboardy, různé modely sjezdových carvingových lyží značky ELAN a současně vyzkoušet nové modely lyží vždy na následující sezónu. Půjčovna zároveň slouží jako testovací centrum společnosti HOPE, která lyže a snowboardy půjčovně zajišťuje. Společnosti HOPE neplyne z výpůjček žádný příjem. Alespoň dvakrát za zimní sezónu firma HOPE pořádá na sjezdovce tzv. testovací den, kde si mohou návštěvníci areálu bezplatně zapůjčit a vyzkoušet nové modely lyží či snowboardů s možnou následnou koupí. V půjčovně je možné zapůjčit kromě lyží a snowboardů také sánky, boby či sjezdové talíře.

Nejčastějšími návštěvníky areálu jsou rodiny s dětmi, které nejvíce využívají právě půjčovny a lyžařské školy. Z důvodu velkého zájmu o dětské lyžařské vybavení je v současnosti problémem nedostatek jak dětských lyží, lyžařských hůlek, tak helem.

Ceník půjčovny sportovního vybavení pro zimní sezónu 2011/2012

Lyže	1 hodina	100 Kč + lyžařské boty 50 Kč/ks
	2 hodiny	200 Kč + lyžařské boty 50 Kč/ks
	3 hodiny	250 Kč + lyžařské boty 50 Kč/ks
	4 hodiny	300 Kč + lyžařské boty 50 Kč/ks
	5 hodin a více	400 Kč + lyžařské boty 50 Kč/ks
Lyžařské hole	1 hodina – 4 hodiny	20 Kč/hod.
	5 hodin a více	100 Kč
Snowboard	1 hodina	100 Kč + snowboardové boty 50 Kč/ks
	2 hodiny	200 Kč + snowboardové boty 50 Kč/ks
	3 hodiny	250 Kč + snowboardové boty 50 Kč/ks
	4 hodiny	300 Kč + snowboardové boty 50 Kč/ks
	5 hodin a více	400 Kč + snowboardové boty 50 Kč/ks
Snowboardové boty	1 hodina	50 Kč
	2 hodiny	100 Kč
	3 hodiny	125 Kč
	4 hodiny	150 Kč
	5 hodin a více	200 Kč
Dřevěné sáňky	1 hodina	50 Kč
Boby	1 hodina	50 Kč
Talíř	1 hodina	25 Kč (Ski areál, ©2008)

Veškeré výpůjčky se provádí proti alespoň jednomu dokladu (občanskému průkazu, pasu). Po vypůjčení dochází k placení a vrácení průkazu.

Při zapůjčení lyží či snowboardů provádí obsluha půjčovny seřízení lyží dle váhy a výšky vypůjčovatele. Návštěvníci mohou přijít seřídít i vlastní lyže, popř. snowboardy a to zdarma.

Kromě zapůjčení a servisu mají návštěvníci areálu možnost zakoupení například lyžařských brýlí, helem, čepic, rukavic aj.

Počet výpůjček se ve všední den pohybuje v průměru kolem **10**, ve víkendový den je to pětikrát více, tedy **50** výpůjček.

Tržby činí ve všední den v průměru **2 000 Kč**, víkendový den je to v průměru **10 000 Kč**.

- **Lyžařská škola**

Ski areál nabízí taktéž lyžařskou školu pro ty, kteří se chtějí naučit či zdokonalit jak v lyžování, tak snowboardingu. Lyžařskou školu zajišťují osoby nezávislé na Ski areálu. Lyžařská škola má v současnosti 5 instruktorů, kteří jsou zájemcům k dispozici sedm dnů v týdnu. Nejčastějšími „školáky“ jsou děti. Instruktoři společně se „školáky“ mají jízdné na lyžařském vleku zdarma. Z každého „školáka“ plyne majiteli Ski areálu 50 Kč/os/hod.

Ceník lyžařské školy

1 hodina výuky	1 osoba	270 Kč
	2 osoby	370 Kč
	3 – max. 6 osob	400 Kč + 50 Kč/osoba

Ve všední den využije lyžařskou školu v průměru **10 „školáků“**, ve víkendový den průměrně **35**.

- **Stravování**

Návštěvníci areálu mají možnost se stravovat jak ve venkovním bufetu, tak v restauraci nacházející se v těsné blízkosti sjezdovky.

Bufet nabízí drobné občerstvení pouze ve víkendových dnech.

Provozní doba bufetu: SO-NE od 9.00 do 18.00

Naproti tomu **restaurace** nabízí možnost stravování každý den.

Provozní doba restaurace: PO - ČT od 10.00 do 20.00

PÁ - NE od 10.00 do 21.00

Restaurace nabízí spíše užší nabídku stravování z důvodu velké vytíženosti a návštěvnosti restaurace. Kapacita činí 60 míst. (Ski areál, ©2008)

Stravování v restauraci lze rozdělit do následujících tří kategorií – polévka, hlavní jídlo a drobné občerstvení.

- Restaurace vydá ve všední den průměru **80 polévek**, ve víkendový den jde o **250** polévek.
- V případě **hlavních jídel** jde v průměru o **90 porcí**, ve víkendový den až **280 jídel**.
- A nakonec **drobného občerstvení**, do kterého restaurace řadí například klobásy, párky v rohlíku, hranolky, utopenec apod. vydá restaurace ve všední den v průměru **100 porcí**, ve víkendovém dnu jde v průměru až o **400 porcí**.

- **Ubytování**

Ski areál nabízí také ubytování v nově vystavěném penzionu. Návštěvníci areálu se mohou ubytovat ve dvou, tří a čtyřlůžkových pokojích s celkovou kapacitou penzionu 52 lůžek s možností přistýlek. Cena ubytování se pohybuje v rozmezí mezi 550,- až 1000 Kč v závislosti na typu a vybavenosti pokoje. (Ski areál, ©2008)

- **Parkování**

Ski areál nabízí zdarma parkování asi pro 350 aut přímo u lyžařské sjezdovky. (Ski areál, ©2008)

5.3 Strategická a marketingová analýza

5.3.1 Analýza makroprostředí

Ski areál se nachází v kraji Zlínském, Jihomoravský se krajem sousedním. Proto budou k analýze makroprostředí použita data týkající se Zlínského a Jihomoravského kraje. Analýza bude provedena pomocí tzv. PESTE analýzy zahrnující politické a legislativní faktory, ekonomické, sociální a demografické, technologické a nakonec faktory ekologické.

Politické a legislativní faktory

Právní předpisy a nařízení vymezují prostor pro podnikání, podnikání ekonomických subjektů ovlivňují a zároveň ovlivňují jejich budoucí rozhodování. Členství České republiky v mezinárodních organizacích, Evropské Unii, její zahraniční a národní politická situace může pro podnik znamenat jak příležitosti, tak hrozby.

Podnikání v oblasti provozování lyžařských středisek **upravuje řada právních předpisů:**

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 401/1964 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách,
- Vyhláška Ministerstva dopravy č. 100/1995 Sb. upravující podmínky pro provoz, konstrukci a výrobu určených technických zařízení,
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2000/9/ES, o lanových drahách pro dopravu osob,
- Vyhláška Ministerstva dopravy č. 177/1995 Sb. vydávající stavební a technický řád drah,
- Nařízení vlády č. 70/2002 Sb., o technických požadavcích na zařízení pro dopravu osob,

- Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon a posuzování vlivů na životní prostředí),
- Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a související právní normy,
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách,
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu.

Oblast podnikání týkající se provozování lyžařských středisek se řídí velkým množstvím zákonů, nařízení, právním norem.

Při výstavbě nové lanové dráhy, nové sjezdové tratě či modernizaci musí proběhnout územní řízení, stavební řízení, posouzení vlivu na životní prostředí, inspekce autorizované osoby, schválení lanové dráhy příslušným drážním úřadem a spousta jiných aktivit. Jde tak o jak administrativně, tak finančně velmi náročnou oblast podnikání. (Mandovec, 2008)

Ekonomické faktory

Snad nejdůležitější součástí PESTE analýzy jsou právě ekonomické faktory, které charakterizují stav ekonomiky, ve které daný podnik působí. V rámci ekonomických faktorů budou analyzovány ukazatel HDP, výdaje domácností na spotřebu v rámci celé ČR a nezaměstnanost v rámci Zlínského a Jihomoravského kraje.

- **Ukazatel HDP**

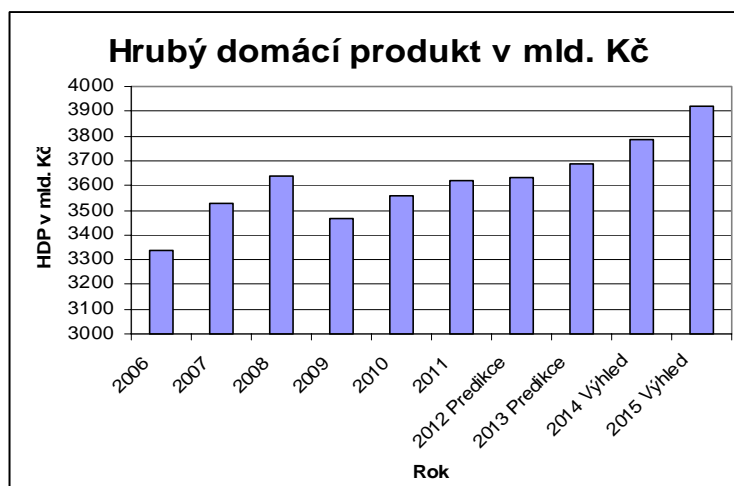
Hrubý domácí produkt je ukazatelem, který nejlépe vystihuje vyspělost daného státu a zároveň je indikátorem pro porovnání životní úrovně obyvatel. (Podzimek, 2010)

Níže uvedená tabulka obsahuje výši reálného HDP v letech 2006 až 2011. Rok 2012 a 2013 představuje predikci produktu a rok 2014 a 2015 výhled. Vývoj produktu názorně zobrazuje Graf 1.

Tab. 2. Vývoj HDP v ČR (ČSÚ, ©2012a)

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP	v mld. Kč	3335	3526	3635	3465	3560	3622	3630	3689	3787	3923
	růst v %	7	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,8	0,2	1,6	2,7	3,6

Jak je možné vidět z tabulky, během analyzovaných let (kromě roku 2009) dochází neustále k nárůstu produktu. Predikce i výhled počítá s rostoucím HDP.



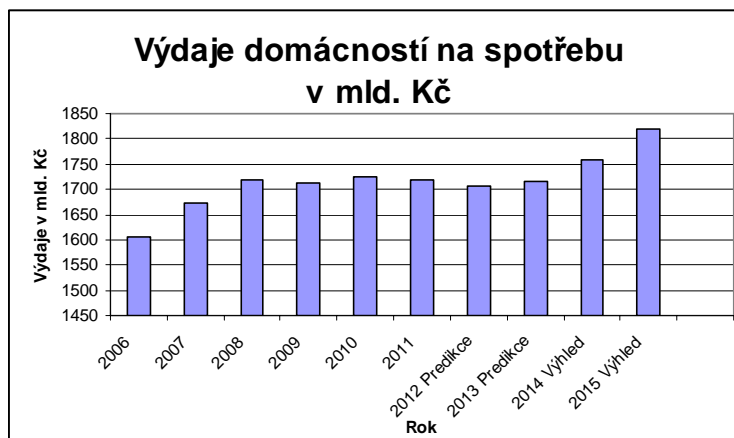
Graf 1. Vývoj HDP v ČR (Tab. 2.)

- **Výdaje domácností na spotřebu**

Stejně jako u HDP představují léta 2006 až 2011 skutečné hodnoty výdajů domácností na spotřebu. Roky 2012 a 2013 představují opět predikci a 2014 a 2015 výhled. Dle Českého statistického úřadu budou mít výdaje od roku 2012 rostoucí charakter, což znamená vyšší poptávku po službách. Lze tedy předpokládat i vyšší návštěvnost Ski areálu.

Tab. 3. Vývoj výdajů domácností na spotřebu v ČR (ČSÚ, ©2012a)

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výdaje	v mld. Kč	1605	1673	1720	1714	1724	1718	1706	1717	1758	1820
	růst v %	4,4	4,2	2,8	-0,4	0,6	-0,4	-0,7	0,7	2,4	3,5



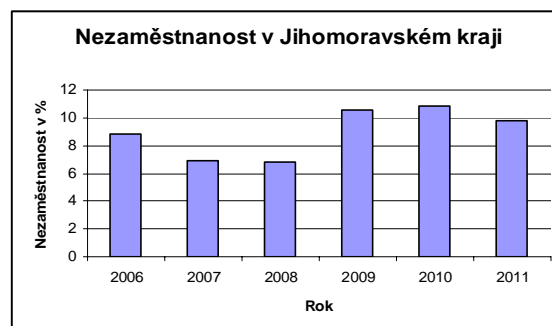
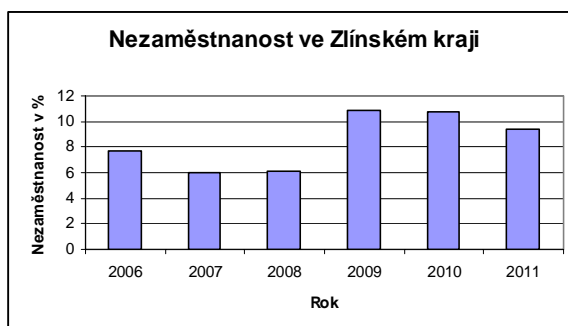
Graf 2. Vývoj, predikce a výhled výdajů domácností na spotřebu (Tab. 3.)

- **Nezaměstnanost**

Největší zastoupení v návštěvnosti Ski areálu mají lyžaři a snowboardisti ze Zlínského a Jihomoravského kraje. K analýze nezaměstnanosti jsou tedy využita data právě ZLK a JMK.

Tab. 4. Vývoj nezaměstnanosti ve ZLK a JMK (ČSÚ, ©2012b; ČSÚ, ©2012c)

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nezaměstnanost	ZLK	7,75	6,02	6,13	10,83	10,74	9,35
	JMK	8,82	6,92	6,83	10,59	10,87	9,81



Graf 3. a Graf 4. Vývoj nezaměstnanosti ve ZLK a JMK (Tab. 4.)

V rámci obou krajů lze konstatovat téměř shodný vývoj nezaměstnanosti. Prudký nárůst nezaměstnanosti v rámci obou krajů byl zaznamenán v roce 2009 s nástupem recese, která ČR zasáhla.

Sociální a demografické faktory

Stejně jako u nezaměstnanosti jsou použita data ZLK a JMK. Níže uvedená tabulka zobrazuje demografický vývoj těchto dvou krajů, ze kterých většina návštěvníků do Ski areálu přijíždí.

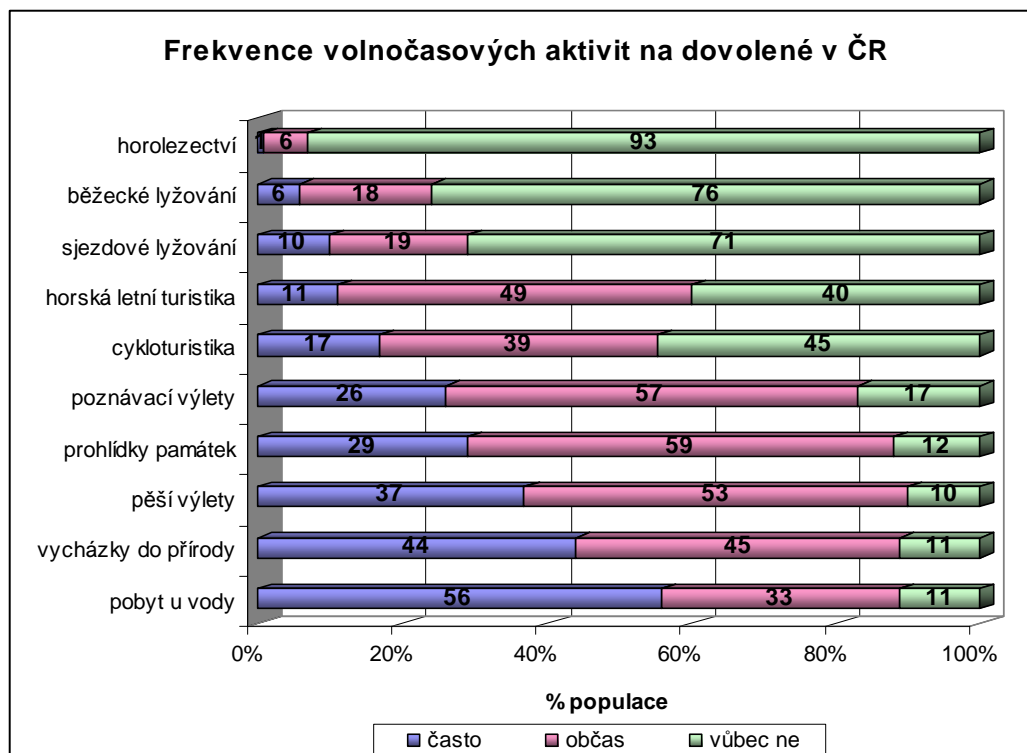
Tab.5. Demografický vývoj ZLK a JMK (ČSÚ, ©2012d; ČSÚ, ©2012e)

ZLÍNSKÝ KRAJ	2006	2007	2008	2009	2010
Počet obyvatel celkem (stav k 31. 12.)	589 839	590 780	591 412	591 042	590 361
• muži	287 339	288 136	288 609	288 372	287 984
• ženy	302 500	302 644	302 803	302 670	302 377
• 0 - 14 let	84 493	83 323	82 609	82 375	82 751
• 15 - 64 let	417 721	418 108	417 291	415 061	411 904
• 65 a více let	87 625	89 349	91 512	93 606	95 706
JIHOMORAVSKÝ KRAJ	2006	2007	2008	2009	2010
Počet obyvatel celkem (stav k 31. 12.)	1 132 563	1 140 534	1 147 146	1 151 708	1 154 654
• muži	550 402	555 338	559 211	562 017	563 627
• ženy	582 161	585 196	587 935	589 691	591 027
• 0 - 14 let	160 256	159 102	158 728	160 012	162 565
• 15 - 64 let	802 230	808 105	810 220	808 981	805 399
• 65 a více let	170 077	173 327	178 198	182 715	186 690

Sociální faktory ovlivňují jak poptávku po službách, tak jejich nabídku.

V ČR lze pozorovat dlouhodobý růst životní úrovně, růst počtu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel apod. a tím roste poptávka např. po luxusním sportovním vybavení pro lyžování, tenis, golf aj. Podstatným společenským faktorem je povinnost lyžařských kurzů pro žáky základních a středních škol. Lyžovat se tak naučí většina obyvatelstva a potenciální velikost trhu je díky této skutečnosti velká. Rodiny s dětmi se tak rádi vracejí do míst, kde se naučili lyžovat. Pro Ski areály je tedy důležité, aby povinné lyžařské kurzy i nadále zůstaly v osnovách škol. (Mandovec, 2008) To je příležitostí pro analyzovaný Ski areál. Jen v okolních vesnicích vzdálených do dvaceti kilometrů od areálu se nachází osm základních škol.

Důležitou otázkou je také to, jaké volnočasové aktivity lidé nejvíce na dovolené realizují. Frekvence prováděných aktivity na dovolené zobrazuje Graf 5.



Graf 5. Frekvence volnočasových aktivit realizovaných na dovolené v ČR (Motivace k návštěvě turistických regionů v ČR, 2004)

Nejoblíbenější volnočasovou aktivitou na dovolené je pobyt u vody. Tradičním zimním sportům – běžeckému lyžování se na dovolené věnuje 24% populace (z toho 6% pravidelně) a sjezdovému lyžování 29% populace (z toho 10% pravidelně).

Technologické faktory

Pro lyžařská střediska v České republice jsou klimatické faktory jakousi hrozbou. Tím spíše na Jižní Moravě musí provozovatelé ski areálů počítat s tím, že nebude možné střediska otevřít s plným využitím z důvodu nedostatku přírodního sněhu. Z tohoto důvodu jsou vyráběny **zasněžovací systémy** na velmi vysoké úrovni, aby bylo možné vytvořit dostatečnou vrstvu umělého sněhu. Zasněžování **sněžnými děly** je samozřejmě závislé na počasí – jak na teplotě, tak na vlhkosti vzduchu. Ideální teplota pro zasněžování se pohybuje v rozmezí od -3°C do -10°C . Kvalita umělého sněhu závisí právě na teplotě. Oproti přírodnímu sněhu má technický sníh lepší teplotní vlastnosti a taje pomaleji. Uvádí se, že taje od $+5^{\circ}\text{C}$.

Analyzovaný Ski areál je plně závislý právě na zasněžovací technice. V současnosti vlastní 7 sněžných děl, díky kterým právě zimní sezóna 2011/2012 mohla být zahájena, i když s více jak měsíčním zpožděním. Velmi teplé počasí a nedostatek přírodního sněhu nedovoľoval zahájení sezóny dříve.

Daný Ski areál je ski areálem spíše menším, z tohoto důvodu nejsou využívány tak moderní a výkonné lanové dráhy. Ve Ski areálu jsou využívány tzv. **POMY** s možností regulace rychlosti. Přepravní rychlost se pohybuje kolem 1880 osob za hodinu. Mezi ostatní lyžařské vleký, které by mohly být v areálu využity (v závislosti na jeho velikosti a návštěvnosti) jsou tzv. **kotvy** či menší **sedačková lanovka**. S POMAMI jsou spojeny **odbavovací systémy** (tzv. turnikety) fungující prostřednictvím informačního systému.

V neposlední řadě se žádný lyžařský areál neobejde bez **sněžných skútrů** a bez **sněžné roby**, která se využívá k úpravě svahu.

Ekologické faktory

Řada lyžařských středisek v České republice má problém právě s procesem posuzování vlivu střediska na životní prostředí. I samotná činnost lyžařských areálů znečišťuje tamní krajinu. Provozováním starších lyžařských vleků dochází také k úniku maziv. Provozovatel zkoumaného areálu klade velký důraz na dodržování všech předpisů a nařizení. Současně dbá o to, aby nedocházelo ke znečištění krajiny odpadky, mazivy apod.

5.3.2 Analýza mikroprostředí

Analýza zákazníků

Zákazníky Ski areálu jsou převážně lyžaři a snowboardisti ze Zlínského a Jihomoravského kraje, kteří v zimní sezóně přijíždí do areálu za sjezdovým lyžováním. Snad největší skupinou návštěvníků jsou rodiny s dětmi, kteří chtějí jak už samy či prostřednictvím lyžařské školy naučit své ratolesti lyžovat.

Při analýze zákazníků je také nutné se zaměřit na demografické a geografické faktory. Demografická a geografická segmentace trhu je na základě dotazníkového šetření provedena níže (viz. 5.3.4).

Analýza dodavatelů

Nejdůležitějším dodavatelem každého ski areálu je ve fázi budování dodavatel lyžařského vleku a s tím spojen odbavovací systém.

V současnosti působí na trhu ve světovém měřítku pouze tři oligopoly dodávající lanové dopravní zařízení. Těmito dodavateli jsou společnosti Doppelmayr, Leitner a Pomagalski. *Doppelmayr* je lídrem na trhu. Jeho tržní podíl se pohybuje kolem 60%. Z hlediska technologického a inovačního je na velmi vysoké úrovni. *Leitner* je italskou společností, která je taktéž na vysoké technologické úrovni, ale nemá takové zastoupení na jiných trzích jako *Doppelmayr*. Působí převážně v tuzemsku. A nakonec francouzský podnik *Pomagalski* je oproti výše zmíněným dvěma firmám na nižší technologické úrovni. Vyrábí spíše jednodušší technologie za nižší ceny. (Mandovec, 2008) Na regionálních trzích působí i menší podnik - slovenská firma *Tatrapoma (Tatralift)*. Do roku 1999, kdy byla společnost uvedena do konkursu, působila na trhu také firma *Transporta Chrudim*.

Dodavatelem POMY ve Ski areálu je společnost *Cranp-kovo, spol. s r. o.* z Javorníku, která však před několika lety svou činnost v oblasti výroby a dodávek lyžařských vleků ukončila. Odbavovací systémy Ski areálu dodala společnost *Elvis* sídlící ve Žďáru nad Sázavou. Rolery sloužící k uchycení karet jsou nakupovány od firmy *Naf* z Vrchlabí.

Analýza konkurence

V blízkosti asi 40 km od Ski areálu se nachází čtyři konkurenční Ski areály – Lyžařské středisko Stupava, Mendl Ski Břestek, Ski areál Filipov a Ski areál Uhřice. Podrobné informace a srovnání s analyzovaným Ski areálem zobrazuje níže uvedená Tab. 6.

Tab. 6. Přehled konkurenčních ski areálů (vlastní zpracování)

	Vzdálenost od Ski areálu	Nadmořská výška	Převýšení	Délka svahu	Počet sjezdovky	Počet vleků	Typ vleku	Rychlost přepravy	Permanenty
analyzovaný Ski areál		278 m.n.m.	98 m	400 m	2	2 + dětské lano	POMY	1880 osob/hod	NE
<p>Poskytované služby – lyžařská škola, půjčovna a servis, stravování, ubytování, parkování, večerní lyžování. Ski areál nabízí návštěvníkům stravování jak v restauraci nacházející se v těsné blízkosti svahu, tak ve venkovním bufetu. Návštěvníci areálu mohou parkovat přímo u sjezdovky. Kapacita parkování je asi 350 aut. Svah je určen pro začínající a středně pokročilé lyžaře. Je denně rolbován a uměle zasněžován.</p> <p>Ceník jízdného – ceny jízdného se odvíjí od výše dobyté částky. Ski areál rozlišuje jízdné pro dospělé a děti. Jednotlivá jízda – 10 bodů = 10 Kč (dospělí) a 7 Kč (děti).</p>									
Ski areál Stupava	23 km	350 - 450 m.n.m.	90 - 100 m	500 m	3	3 + dětské lano	POMY	2500 osob/hod	ANO
<p>Poskytované služby – lyžařská škola, půjčovna a servis, stravování, parkování, večerní lyžování. Ski areál nabízí lyžařům možnost stravování v místní restauraci. Lyžaři mohou parkovat přímo u sjezdovky. Svah je určen pro začínající a pokročilé lyžaře. Je denně rolbován a uměle zasněžován.</p> <p>Ceník jízdného – ceny jízdného se odvíjí od výše dobyté částky. Ski areál rozlišuje jízdné pro dospělé a děti. Jednotlivá jízda – 10 bodů = 11 Kč (dospělí) a 9 Kč (děti).</p>									
Mendl Ski Břestek	17 km	340 m.n.m.	80 m	450 m	1	2 + dětské lano	POMY	1200 osob/hod	ANO
<p>Poskytované služby – lyžařská škola, stravování, parkování, večerní lyžování. Lyžaři se mohou stravovat ve venkovním bufetu nebo v nově vystavěném Srubu nacházející se nedaleko sjezdovky. Lyžaři mají možnost parkovat přímo u sjezdovky. Kapacita parkování je asi 200 aut. Svah je určen pro začínající a mírně pokročilé lyžaře. Je denně rolbován a uměle zasněžován.</p> <p>Ceník jízdného – Jednotlivá jízda - 10 Kč. Jízdné není rozlišováno dle dospělých a dětí.</p>									
Ski areál Filipov	37 km	430 m.n.m.	85 m	550 m	2	3	POMY	750 osob/hod	NE
<p>Poskytované služby – lyžařská škola, půjčovna, bazar sportovního vybavení, ubytování, parkování, večerní lyžování. Lyžaři se mohou ubytovat v chatách nacházejících se nedaleko sjezdovky. Návštěvníci areálu mohou parkovat přímo u sjezdovky. Svah je určen pro začínající a mírně pokročilé lyžaře. Je denně rolbován a uměle zasněžován.</p> <p>Ceník jízdného – ceny jízdného se odvíjí od výše dobyté částky. Ski areál rozlišuje jízdné pro dospělé a děti. Jednotlivá jízda – 10 bodů (12 bodů – dle času lyžování) = 10 Kč (dospělí) a 10 Kč (děti).</p>									
Ski areál Uhřice	31 km	230-274 m.n.m.	44 m	240 m	1	1	POMY	720 osob/hod	NE
<p>Poskytované služby – parkování, stravování a večerní lyžování. Lyžaři si mohou zakoupit drobné občerstvení v bufetu v těsné blízkosti svahu. Návštěvníci areálu mají možnost parkovat přímo u sjezdovky. Kapacita parkování je asi 80 aut. Svah je určen pro začínající lyžaře. Je denně rolbován a uměle zasněžován.</p> <p>Ceník jízdného – Ski areál rozlišuje jízdné pro dospělé a děti. Jednotlivá jízda – 7 Kč (dospělí) a 5 Kč (děti).</p>									

Z výše uvedeného je možné vyvodit jakési konkurenční výhody a nevýhody Ski areálu.

Mezi **faktory nízké konkurenceschopnosti** lze zařadit délku svahu, nadmořskou výšku, počet sjezdovek, ceny jízdného a absenci permanentek.

Naopak mezi **konkurenční výhody** areálu patří poskytované služby, kapacita přepravy lyžařského vleku, ceny jízdného.

Ze všech zmíněných Ski areálů (mimo Ski areálu Uhřice) má analyzovaný areál nejkratší lyžařský svah a nejnižší nadmořskou výšku. Přičemž jde o velmi významné faktory, které ovlivňují návštěvnost a provozování sjezdovky. Ceny jízdného jsou záměrně uvedeny jak ve výhodách, tak nevýhodách. Výhodou je, že areál rozlišuje jízdné pro děti a dospělé, že se jízdné odvíjí od výše dobyté částky (čím vyšší dobytá částka, tím nižší cena jedné jízdy). Na druhou stranu spousta lyžařů poukazuje na absenci jak časových, tak denních permanentek, které se v současnosti ve většině (nebereme-li v potaz uvedené areály) větších i menších areálů využívají. Dokonce přichází i názory, že ceny jízdného jsou v malých ski areálech s délkou svahu v průměru 500 m mnohem vyšší než v případě velkých areálů o délce svahu několika kilometrů. Zavedení *permanentek* by dle mého názoru zvýšilo návštěvnost areálu.

Co se týká kapacity přepravy, ze zmíněných areálů má Ski areál na jednu stranu druhou nejvyšší rychlost přepravy lyžařů. Avšak pro vyšší efektivnost přepravy, zvýšení atraktivnosti areálu a jakýsi „marketingový tah“ by bylo vhodné investovat do *sedačkové lanovky* a nahradit tak současné tzv. POMY. V analyzovaných ski areálech ani v ostatních podobně velkých areálech na Jižní Moravě sedačkové lanovky nenajdeme. I samotný provozovatel by tuto změnu považoval za určitý marketingový tah a má velký zájem tento projekt v budoucnu realizovat.

5.3.3 SWOT analýza

Na základě předem identifikovaných faktorů je provedena interní a externí analýza podniku.

Silné stránky (Strengths)

- **Dobré jméno na regionálním trhu**

Analyzovaný Ski areál, i přes jeho poměrně krátkou dobu působení na trhu, má velmi dobré jméno na regionálním trhu. Spousta lyžařů navštěvuje areál i mimo zimní sezónu. Restaurace poskytující v době lyžařské sezóny možnost stravování funguje v ostatních měsících jako běžná restaurace, která pořádá různé tematické dny, jako jsou Středověk, různé speciality – domácí kuchyně, rybí speciality, zvěřinové speciality aj., košty slivovice, Upřímy dny apod.

- **Poskytované služby**

Jak je možné vidět z analýzy konkurence (viz. 5.3.2.), Ski areál nabízí kompletní služby, které by měl lyžařský areál poskytovat. Jde o parkování přímo u sjezdovky, stravování, ubytování, půjčovna, prodejna a servis lyžařského a snowboardového vybavení, lyžařská škola – vše přímo v areálu. Žádný ze zmíněných ski areálů všechny tyto služby nenabízí.

- **Dostatečné kapitálové zázemí majitele**

Z důvodu vysokých pořizovacích cen majetku (s tím spojenými odpisy), který byl nakoupen pro vybudování lyžařského areálu je každoročně dosahováno ztráty. I přesto je zde potenciál pro zafinancování změny. Majitel Ski areálu vlastní několik dalších firem, které jsou ekonomicky stabilní a velmi rentabilní.

- **Technická vybavenost ve srovnání se stejně velkými konkurenčními středisky**

Dle mého názoru je areál z technického hlediska dobře vybaven. V současnosti vlastní velmi výkonnou sněžnou rolbu, sněžný skútr, sedm sněžných děl, moderní odbavovací systémy a lyžařský vlek s rychlostí přepravy 1880 os./hod.

Slabé stránky (Weaknesses)

- **Technická úroveň ve srovnání s většími středisky**

Technická vybavenost v rámci regionálního srovnání je vysoká, avšak s většími horskými středisky nesrovnatelná. Je spousta lyžařů dávající přednost právě velkým horským střediskům s moderním a výkonným lyžařským vlekem s několika kilometrovými sjezdovky, které jsou i co do cen jízdného ekonomicky výhodnější. Je však zřejmé, že sjezdovka o délce pětiset metrů nemůže být vybavena šestimístnou sedačkovou lanovkou.

- **Marketingová komunikace**

Nedostatečná marketingová komunikace započatá až v roce 2009. Výše nákladů na marketing v letech 2009 a 2010 činil pouhých 40 tis. Kč.

- **Parametry sjezdovky**

Délka svahu a nadmořská výška velmi ovlivňují návštěvnost areálu. Ve srovnání s horskými středisky, kde dosahují svahy délky několika kilometrů jde spíše o svah pro začínající lyžaře a snowboardisty. Je tedy určen pro užší skupiny. Nadmořská výška taktéž velmi ovlivňuje provozování a návštěvnost areálu (viz. 5.3.1.).

- **Ceny jízdného**

V přepočtu na jednu jízdu jsou ceny ve srovnání s velkými středisky vysoké. Spousta lyžařů tak říká, že je lyžování v areálu dražší než v horských střediscích s několikakilometrovými sjezdovkami. Slabou stránkou je taktéž absence permanentek.

Příležitosti (Opportunities)

- **Ekonomický vývoj v ČR**

Dle Českého statistického úřadu budou mít výdaje od roku 2012 rostoucí charakter, což znamená vyšší poptávku po službách. Lze tedy předpokládat i vyšší návštěvnost Ski areálu. Stejně tak vývoj produktu. Kromě roku 2009, kdy došlo k poklesu HDP, produkt neustále roste. Výhled a predikce na následující období počítá s rostoucí tendencí.

- **Sociální a demografické faktory**

Důležitým sociálním a demografickým faktorem je růst životní úrovně a také růst vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Důležitý je také fakt, že stoupá oblíbenost Čechů trávit dovolenou v ČR. Dle výzkumu obecné populace ČR preferuje dovolenou v tuzemsku 48% populace. (Motivace k návštěvě turistických regionů v ČR, 2004) A nakonec volnočasové aktivity realizované na dovolené v ČR – sjezdovému lyžování se na dovolené věnuje 29% obyvatel. Příležitostí jsou také povinné lyžařské kursy na základních a středních školách. (viz. 5.3.1).

- **Možnost zvýšení technické úrovně vzhledem k inovacím v oboru**

Díky silné stránce – dostatečnému kapitálovému zázemí majitele má areál možnost inovovat (např. do navrhované sedačkové lanovky).

Hrozby (Threats)

- **Politické a legislativní faktory**

Samotné provozování a další rozvoj lyžařských středisek je podmíněn řadou legislativních a ekologických omezení.

- **Klimatické faktory**

Všechny lyžařské areály jsou závislé na klimatických podmínkách. Tím spíše areály nacházející se v nižších nadmořských výškách na Jižní Moravě.

- **Konkurence**

Velkou hrozbou pro Ski areál jsou horská střediska s vyšší nadmořskou výškou a několika-kilometrovými sjezdovkami co do parametrů sjezdovky (délka svahu, nadmořská výška), technické vybavenosti či cen jízdného. Velkou konkurencí je i nedaleko se nacházející Ski areál Stupava (viz. kapitola 5.3.2.).

5.3.4 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 189 respondentů a to přímo na lyžařském svahu a v restauraci. Respondenti osobně vyplňovali dotazníky týkající se spokojenos-

ti se Ski areálem. Dotazník (viz. Příloha I) obsahoval 23 otázek týkající se osobních údajů (pohlaví, věk, vzdělání, bydliště), marketingových prostředků (jakým způsobem se respondenti dozvěděli o Ski areálu, prostřednictvím jakých MKT prostředků získávají návštěvníci areálu aktuální informace), spokojenosti s provozem vleků, kvalitou a úpravou sjezdovky, obsluhou vleku. Taktéž obsahoval otázky týkající se zájmu nově zavedených permanentek a menu. Nakonec dotazníku měli lyžaři a snowboardisti možnost vyjádřit připomínky a návrhy na zlepšení.

Segmentace trhu

Geografická segmentace

Návštěvníci Ski areálu jsou z 99% lyžaři a snowboardisti ze ZLK a JMK.

- Zastoupení všech věkových skupin (0 - 20, 21 - 40, 41 - 60, 61 a více let).
- Největší zastoupení má však věková skupina 21 – 40 let, která je velkým potenciálem pro areál, protože disponují stálým příjmem.

Demografická segmentace

- Rozdělení dle pohlaví – z celkového počtu dotazovaných představují ženy 44,4% a muži 55,6%.
- Rozdělení dle věku – jak je již výše zmíněno, zastoupení mají všechny věkové skupiny (nejvíce však ve věku 21 – 40 let). Častými návštěvníky jsou také rodiny s dětmi.

Účinnost marketingových sdělovacích prostředků

Nejúčinnějšími sdělovacími prostředky jsou vlastní webové stránky Ski areálu a profil na dnes velmi známém a oblíbeném Facebooku. Díky těmto dvěma MKT prostředkům se o Ski areálu dozvědělo 71,4% návštěvníků. Tyto MKT prostředky jsou taktéž velmi účinným nástrojem pro sdělování informací o dění ve Ski areálu – web k získávání informací využívá 67,2% a profil na Facebooku 31,8%.

Ostatní výsledky šetření

Co se týká *návštěvnosti areálu*, téměř 20% respondentů přijíždí do areálu lyžovat 2-3x za týden, 1x za týden pak téměř 34% a nejčastějšími návštěvníky (43,4%) jsou tzv. „občasní“ lyžaři a snowboardisti. Z dotazníkového šetření vyplynula velká *spokojenost* co se týká provozu vleků v čase od 9.00 do 20.00 a současně s přístupem obsluhy vleku. Avšak téměř 40% lyžařů a snowboardistů není spokojeno s úpravou sjezdovky.

Absence *permanetek* je lyžaři považována za velký nedostatek. Téměř 57% návštěvníků by nově zavedených permanentek využilo, v případě časových permanentek nejčastěji hodinové, dvouhodinové a tříhodinové (41,3%), v případě denních nejčastěji denní a dvoudenní (48,1%).

Se *stravováním* v místní restauraci a bufetu jsou návštěvníci velmi spokojeni. V rámci stravování preferuje polévku 34,4% dotazovaných, stejně tak současně polévku a hlavní jídlo a hlavní jídlo preferuje 37,6% respondentů. S tím souvisí, že nově zavedených menu (ať už snídaňových, poledních či celodenních) by využilo 86,2% návštěvníků.

Doplňkové služby tvoří nedílnou součást provozování Ski areálu. Nejvíce je však využívána půjčovna lyžařského a snowboardového vybavení (40,2% respondentů). Prodejny sportovního vybavení využívá 20% návštěvníků, servis využije 28,6% a lyžařské školy 22,8%.

5.4 Ekonomická analýza

5.4.1 Výdaje spojené s vybudováním Ski areálu

Níže uvedená tabulka obsahuje výdaje vynaložené k vybudování lyžařského areálu. Všechny položky byly zafinancovány z vlastních zdrojů podniku.

Tab. 7. Výdaje spojené s vybudováním areálu (vnitřní materiály společnosti)

Položka majetku	Vstupní cena
PC Celeron+WIN XP+OFFICE	42 620,00 Kč
Rolba PB240 D	1 150 000,00 Kč
Vodní nádrž	271 422,38 Kč
Půjčovna	304 986,84 Kč
Transformátor	49 850,00 Kč

Dětský vlek	52 850,00 Kč
Vlek	6 324 573,68 Kč
Zasněžovací systém	3 570 305,56 Kč
Odbavovací systém	241 630,00 Kč
Audiovizuální systém	44 804,80 Kč
Set webkamera	26 480,00 Kč
Kiosek	171 627,63 Kč
Traktor CC 1023RD	102 688,70 Kč
Sněžný skútr Yamaha	190 375,00 Kč
Trafo II	176 229,10 Kč
Sněžná děla	1 500 000,00 Kč
Obsluha	719 526,57
Celková hodnota majetku	14 939 970,26 Kč
Položka ostatních výdajů	Hodnota výdajů
Terénní úpravy a jiné	550 000,00 Kč
Celková hodnota výdajů	550 000,00 Kč
CELKEM	15 489 970,26 Kč

Vybudování *vodní nádrže* bylo velmi nezbytné. Díky vodní nádrži je možné v době, kdy je nedostatek přírodního sněhu, svah uměle zasněžovat. Avšak i umělé zasněžování je ovlivněno klimatickými podmínkami (viz. kapitola 5.3.1.). *Odbavovací systém*, tzv. turnikety jsou taktéž nedílnou součástí lyžařského areálu. Prostřednictvím informačního systému jsou naprogramovány karty lyžařů, jejich dobyte částky, historie užívání karty, možnost provádět různé statistiky, přehledy tržeb apod. *Audiovizuální systém a set webkamery* je využívám k monitorování svahu přes on-line kameru. Návštěvníci areálu tak mohou sledovat situaci na svahu ze svého počítače a to prostřednictvím webových stránek areálu. *Kiosek* umístěný na kopci na svahu byl původně vystavěn k vybudování dalšího bufetu pro lyžaře. V současné době je však kiosek nevyužíván. Dobudování bufetu by taktéž mohlo zvýšit efektivnost, odstranit tak částečně problém malé kapacity stravovacího zařízení a zároveň zvýšit atraktivnost areálu. Pohled ze svahu na místní krajinu láká spoustu lyžařů, doposud však na svahu na kopci chybí posezení a bufet, kde by se mohli lyžaři kochat krajinou. *Traktor* je využíván k úpravě svahu v letních měsících. A nakonec *obsluha* představuje rozvody, čerpadla, vodárnu, elektrorozvaděče, potrubí apod.

5.4.2 Analýza nákladů a výnosů

Níže uvedená tabulka obsahuje náklady a výnosy areálu v tis. Kč za léta 2006 až 2010. Vy-
značené položky výkazu (viz. příloha) s doplněním „část“ jsou vypočteny ve výši 85% hod-
noty dle pokynu účetní.

Tab. 8. Výkaz zisku a ztráty Ski areálu (vlastní zpracování dle VZZ společnosti)

Výkaz zisku a ztráty Ski areálu (v tis. Kč)					
	2006	2007	2008	2009	2010
Spotřeba materiálu	300,38 Kč	123,86 Kč	122,96 Kč	143,25 Kč	202,08 Kč
Spotřeba materiálu	137,40 Kč	19,24 Kč	0,51 Kč	17,04 Kč	48,12 Kč
Vybavení půjčovny	58,06 Kč	7,33 Kč	0,00 Kč	13,08 Kč	8,82 Kč
Spotřeba PH	104,92 Kč	97,30 Kč	122,45 Kč	113,14 Kč	145,14 Kč
Spotřeba energie	325,09 Kč	295,34 Kč	472,20 Kč	562,11 Kč	629,52 Kč
Prodané zboží	20,24 Kč	6,98 Kč	13,12 Kč	19,55 Kč	10,22 Kč
Rollery	20,24 Kč	6,98 Kč	13,12 Kč	19,55 Kč	10,22 Kč
Opravy a udržování	12,92 Kč	29,31 Kč	108,79 Kč	102,56 Kč	160,38 Kč
Opravy mechanizace	12,92 Kč	0,53 Kč	24,69 Kč	44,03 Kč	50,92 Kč
Ostatní opravy	0,00 Kč	28,78 Kč	84,11 Kč	58,54 Kč	109,46 Kč
Ostatní služby	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	29,47 Kč	124,06 Kč
Ostatní služby	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	16,50 Kč
Inzerce, reklama	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	29,47 Kč	11,56 Kč
Pronájem prostor	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	96,00 Kč
Mzdové náklady	451,96 Kč	361,05 Kč	631,62 Kč	514,68 Kč	477,80 Kč
Zákonné soc. poj.	158,18 Kč	126,37 Kč	221,07 Kč	157,30 Kč	160,30 Kč
Zdravotní pojištění	40,67 Kč	32,50 Kč	56,85 Kč	46,32 Kč	42,77 Kč
Sociální pojištění	117,51 Kč	93,88 Kč	164,23 Kč	110,98 Kč	117,53 Kč
Daň z nemovitosti	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,61 Kč
Zůstatková cena DHM	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	404,52 Kč	350,00 Kč
Odpisy HM a NM	1 110,59 Kč	2 476,24 Kč	2 618,08 Kč	2 526,25 Kč	2 595,07 Kč
Odpisy HIM	1 101,41 Kč	2 459,89 Kč	2 597,31 Kč	2 497,76 Kč	2 561,88 Kč
Odpisy dHIM	9,18 Kč	16,34 Kč	20,78 Kč	28,48 Kč	33,19 Kč
Provozní náklady	2 379,36 Kč	3 419,16 Kč	4 187,85 Kč	4 459,70 Kč	4 710,04 Kč
Tržby z projede služeb	828,29 Kč	413,81 Kč	333,93 Kč	837,59 Kč	1 447,46 Kč
Jízdné - vlek	828,29 Kč	413,81 Kč	333,93 Kč	837,59 Kč	1 447,46 Kč
Tržby za zboží	33,61 Kč	9,51 Kč	21,58 Kč	35,19 Kč	21,23 Kč
Prodej rollerů	33,61 Kč	9,51 Kč	21,58 Kč	35,19 Kč	21,23 Kč
Tržby z prodeje HIM	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	467,50 Kč	892,99 Kč
Provozní výnosy	861,90 Kč	423,32 Kč	355,51 Kč	1 340,28 Kč	2 298,68 Kč
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	-1 517,46 Kč	-2 995,84 Kč	-3 832,34 Kč	-3 119,42 Kč	-2 411,36 Kč

NÁKLADY SKI AREÁLU

Druhové členění nákladů

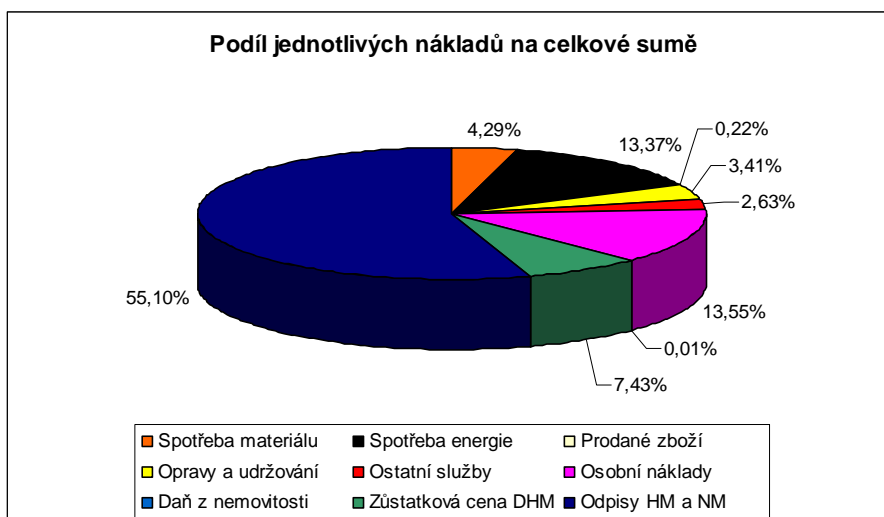
Výše uvedené členění nákladů (viz. Tab. 8.) představuje členění nákladů dle spotřebovaného externího vstupu. Níže uvedené položky nákladů jsou ty, které vyžadují drobný komentář.

- Položka **spotřeba materiálu** zahrnuje spotřebu materiálu, vybavení půjčovny a spotřebu pohonných hmot. Spotřeba pohonných hmot představuje spotřebu nafty, kterou využívá jak sněžná rolba, tak sněžný skútr. V rámci vybavení půjčovny jde o pult, na kterém jsou seřizovány lyže a snowboardy, regály a jiné regálové systémy k uchycení lyží, snowboardů, hůlek a uskladnění jiného vybavení, vázání a přezky na lyžařské boty, vosky, náradí aj.
- **Spotřeba energie** zahrnuje spotřebu elektrické energie, která se využívá pro provoz vleku, sněžných děl, osvětlení sjezdovky, osvětlení půjčovny sportovního vybavení a jiných.
- S položkou **opravy a udržování** jsou spojeny opravy lyžařského vleku, odbavovacího systému, opravy sněžných děl, skútru a rolby a jiné drobné opravy spojeny se Ski areálem.
- **Ostatní služby** představují inzerci a reklamu, pronájem prostor a ostatní služby. V rámci inzerce a reklamy jde o náklady spojené s reklamou v televizi Slovácko, v rádiu a v novinách.
- **Mzdové náklady** zahrnují mzdy tří stálých zaměstnanců (těch, kteří jsou zaměstnáváni „celoročně“ na základě pracovní smlouvy) a ostatních zaměstnanců (v průměru pěti) zaměstnáváných pouze „sezónně“ na základě dohody o provedení práce. Výše mzdových nákladů se odvíjí od délky lyžařské sezóny a návštěvnosti areálu.
- Do **odpisů majetku** lze zahrnout odpisy vybavení Ski areálu, tedy odpisy lyžařského vleku, odbavovacího systému, sněžných děl, rolby a skútru. Téměř ve všech letech představují odpisy více jak polovinu celkových provozních nákladů.

Z Tab. 8. (viz. výše) lze konstatovat, že provozní náklady areálu mají částečně rostoucí charakter. Výši provozních nákladů nejvíce ovlivňuje výše odpisů. Důvodem vysokých odpisů jsou vysoké pořizovací ceny majetku Ski areálu, které se pohybují v řádech milionů korun. Z důvodu vysokých provozních nákladů a nízkých tržeb dosahuje areál od roku založení do současnosti záporného hospodářského výsledku, tedy ztráty. Ski areál by se měl tedy zamě-

řit na snižování těchto nákladů a zároveň zvýšit svou atraktivnost pro lyžaře a zvýšit tak příjmy z prodeje jízdného.

Následující Graf 6. zobrazuje podíl jednotlivých nákladů na nákladech celkových (pro ukázkou za rok 2010).



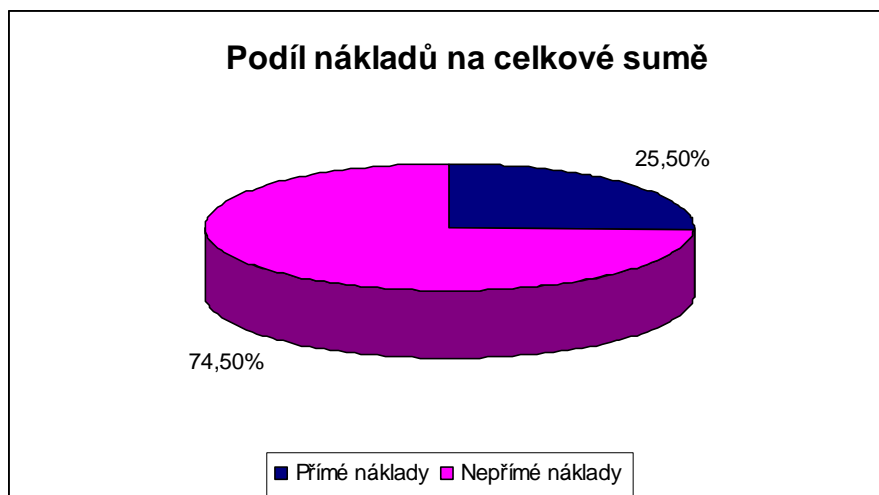
Graf 6. Podíl jednotliv. nákladů na celkové sumě za rok 2010 (Tab. 8.)

Kalkulační členění nákladů

V rámci kalkulačního členění jsou náklady rozděleny na náklady přímé a nepřímé. Tab. 9. obsahuje výčet nákladů spadající do těchto dvou skupin.

Tab. 9. Kalkulační členění nákladů za rok 2010 (Tab. 8.)

Položka nákladů	Hodnota za rok 2010 (v tis. Kč)
Přímé náklady	1 201,22 Kč
Spotřeba energie	629,52 Kč
Osobní náklady (3 stálí zaměstnanci)	571,70 Kč
Nepřímé náklady	3 508,82 Kč
Spotřeba materiálu	202,08 Kč
Osobní náklady (ostatní)	66,40 Kč
Prodané zboží	10,22 Kč
Opravy a udržování	160,38 Kč
Ostatní služby	124,06 Kč
Daň z nemovitosti	0,61 Kč
Zůstatková cena DHM	350,00 Kč
Odpisy	2 595,07 Kč
CELKEM	4 710,04 Kč



Graf 7. Podíl přímých a nepřímých nákladů na celkové sumě (Tab. 9.)

Za kalkulační jednici je považována jedna jízda na vleku.

- **Přímé náklady**

Mezi přímé náklady jsou zařazeny položky **spotřeba energie** a **část osobních nákladů**. Spotřeba energie využívající k užívání vleku pro přepravu lyžařů a snowboardistů na sjezdovce. Část osobních nákladů představuje náklady tří stálých zaměstnanců obsluhujících lyžařský vlek.

- **Nepřímé náklady**

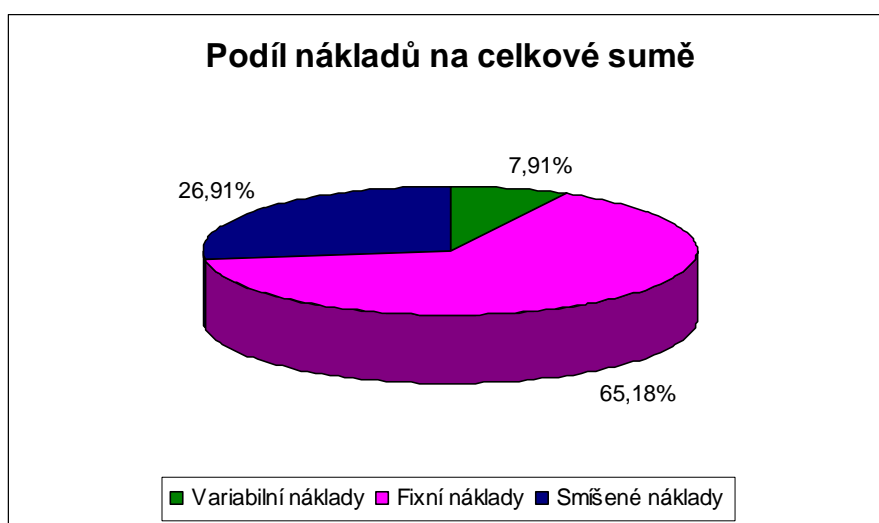
Do nepřímých nákladů pak spadají **všechny ostatní náklady** (viz. Tab. 9.). **Část osobních nákladů** zahrnuté do nepřímých nákladů zahrnují mzdy zaměstnanců najímaných pouze na lyžařskou sezónu na základě dohody o provedení práce. Mezi tyto zaměstnance se řadí 1 zaměstnanec půjčovny, 2 zaměstnanci pokladny a 2 zaměstnanci parkoviště. Nutno podotknout, že průměrná lyžařská sezóna trvá 6 týdnů, tedy 14 víkendových dnů a 30 dnů běžného provozu (Podzimek, 2010). Pokladna je otevřena sedm dnů v týdnu. Půjčovna a servis lyží taktéž, avšak v běžných dnech zajišťují tuto činnost stálí zaměstnanci. Pouze na víkendové dny je zaměstnávána další osoba. Stejně tak v případě parkoviště. Osoby najímané na řízení parkoviště a usměrňování vozidel jsou najímáni pouze ve víkendových dnech zpravidla pouze pro dopolední provoz a také v závislosti na návštěvnosti areálu.

Členění nákladů ve vztahu k objemu výkonů

Níže uvedená tabulka obsahuje náklady dle vztahu k objemu výkonů – variabilní, fixní a smíšené náklady. Podíl těchto složek nákladů na celkové sumě zobrazuje Graf 8.

Tab. 10. Náklady ve vztahu k objemu výkonů za rok 2010 (Tab. 8.)

Položka nákladů	Hodnota za rok 2010 (v tis. Kč)
Variabilní náklady	372,68 Kč
Spotřeba materiálu	202,08 Kč
Prodané zboží	10,22 Kč
Opravy a udržování	160,38 Kč
Fixní náklady	3 069,74 Kč
Ostatní služby	124,06 Kč
Daň z nemovitosti	0,61 Kč
Zůstatková cena DHM	350,00 Kč
Odpisy	2 595,07 Kč
Smíšené náklady	1 267,62 Kč
Osobní náklady	638,10 Kč
Spotřeba energie	629,52 Kč
CELKEM	4 710,04 Kč



Graf 8. Náklady ve vztahu k objemu výkonů za rok 2010 (Tab. 10.)

- **Variabilní náklady**

Mezi variabilní náklady jsou zahrnuty položky **spotřeba materiálu, prodané zboží a opravy a udržování**. Všechny tyto položky jsou závislé na návštěvnosti areálu, na počtu lyžařů či snowboardistů (resp. počtu jízd). Prodané zboží představuje hodnotu prodaných

rollerů, tedy čím větší počet návštěvníků areálu, tím větší počet prodaných rollerů. Čím větší počet lyžařů, tím větší pravděpodobnost poruchy a náklady na opravy a udržování.

- *Fixní náklady*

Do fixních nákladů jsou zahrnuty **ostatní služby, daň z nemovitosti, zůstatková cena DHM a odpisy.**

- *Smíšené náklady*

Smíšenými náklady jsou **náklady osobní** a to z důvodu toho, že se odměňování stálých zaměstnanců neodvíjí od počtu lyžařů, resp. celkového počtu jízd (fixní část). Osobní náklady, které představují variabilní část tvoří náklady ostatních zaměstnanců najímaných pouze sezónně. Výše těchto osobních nákladů se totiž odvíjí od délky lyžařské sezóny a návštěvnosti areálu. Položkou smíšených nákladů je také **spotřeba energie**, která má také jak fixní, tak variabilní složku. Větší část spotřeby je vynaložen na provoz vleku, či zasněžování. Spotřeba energie se odvíjí od klimatických podmínek a tedy návštěvnosti areálu, v tomto případě jde o variabilní složku. Část je využívána pro osvětlení sjezdovky, osvětlení půjčovny sportovního vybavení apod., což představuje složku fixní.

VÝNOSY SKI AREÁLU

Jedinou položkou výnosů jsou tržby. Největší položku tržeb tvoří **tržby z prodeje služeb** – jízdné – vlek. Nejvyšších tržeb dosáhl Ski areál v roce 2010 a to ve výši 1 447,46 tis. Kč. Výše dosažených tržeb je ovlivněna délkou lyžařské sezóny, která je závislá na klimatických podmínkách. Další položkou jsou **tržby z prodeje zboží**. Tyto tržby činily v roce 2010 21,23 tis. Kč. Tímto zbožím jsou rollery, které jsou nakupovány a dále prodávány lyžařům či snowboardistům.

5.4.3 Analýza hospodaření Ski areálu

K analýze hospodaření Ski areálu je užitá poměrová analýza, v rámci které jsou propočteny ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a na nakonec ukazatele likvidity za léta 2006 až 2010.

Ukazatele rentability

Ukazatele, které byly vypočítávány za léta 2006 až 2010 jsou rentabilita tržeb, rentabilita celkového vloženého kapitálu, celkového investovaného kapitálu a nakonec rentabilita vlastního kapitálu.

Tab. 11. Ukazatele rentability (vlastní zpracování dle výkazů spol.)

	2006	2007	2008	2009	2010
ROS	2,44%	x	x	x	1,75%
ROA	2,3%	x	x	x	0,4008%
ROCE	53,393%	x	x	x	x
ROE	53,393%	x	x	x	x

Jak jde vidět výše v tabulce, v letech 2007 až 2009 nebylo možné vypočíst ani jeden z ukazatelů, a to z důvodu ztráty, které podnik v těchto letech dosáhl a také záporné hodnoty vlastního kapitálu. Rentabilita tržeb činila v roce 2006 2,44%, tzn. že 1 Kč tržeb přinesla podniku 0,0244 Kč zisku, v roce 2010 je to téměř 1,3x méně, než v roce 2006. Změnu také zaznamenala mezi rokem 2006 a 2010 ROA. V roce 2010 se celková aktiva podílela na 1 Kč zisku 0,4008%.

Ukazatele aktivity

V rámci ukazatelů aktivity jsou v analyzovaných letech vypočítány obrat zásob, pohledávek, závazků a celkových aktiv a s tím spojeny doby obrátů.

Tab. 12. Ukazatele aktivity (vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat zásob	2631 x	3587 x	1806,27 x	449,1 x	588,1 x
Doba obratu zásob	0,137 dne	0,1004 dne	0,199 dne	0,802 dne	0,612 dne
Obrat pohledávek	4,75 x	1,7 x	4,4 x	0,23 x	0,47 x
Doba obratu pohledávek	75,7 dne	211,8 dne	81,9 dne	1569,5 dne	765,9 dne
Obrat závazků	1,65 x	0,82 x	1,28 x	0,21 x	0,28 x

Doba obratu závazků	217,58 dne	438,97 dne	280,53 dne	1735,72 dne	1274,3 dne
Obrat celkových aktiv	0,942 x	0,545 x	0,793 x	0,133 x	0,229 x

Z tabulky lze vidět, že všechny ukazatele doznávaly během analyzovaných let značných změn. Nejvyšší doba obratu pohledávek byla vypočítána za rok 2009, jde o hodnotu 1569,5 dne, tzn. že podnik přemění pohledávky na peněžní prostředky za 1569,5 dne. Důvodem tak vysoké doby obratu je příliš vysoká hodnota pohledávek, která v roce 2009 činila 19 580 tis. Kč a tržby pouhých 4 491 tis. Kč. Nejen v roce 2009, ale i v letech 2007 a 2010 byla výrazně ovlivněna výše pohledávek nákupem pohledávek jiných firem. Z tohoto důvodu je zkreslen výpočet obratu pohledávek a s tím spojena doba obratu. Ve stejném roce (2009) nabyla nejvyšší hodnoty i doba obratu závazků, a to 1735,72 dne. V tomto případě je jediným pozitivem to, že DOZa je delší, než DOP, a to ve všech analyzovaných letech. Jediné závazky, které podnik má jsou bankovní úvěry a výpomoci a krátkodobé závazky, tedy závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Téměř veškeré pohledávky a závazky vznikají ve vztahu mezi jednotlivými firmami majitele. Z tohoto důvodu se nelpí na jejich včasné úhradě.

Ukazatele zadluženosti

V rámci ukazatelů zadluženosti jsou vypočítány ukazatele celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a ukazatel úrokového krytí. Pouze ukazatel zadluženosti bylo možné vypočítat ve všech analyzovaných letech.

Tab. 13. Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	95,69%	107,78%	118,13%	120,90%	126,99 %
Koeficient samofinancování	4,31%	x	x	x	x
Ukazatel úrok. krytí	10,71	x	x	x	x

V analyzovaných letech (kromě roku 2006) jsou cizí zdroje vyšší než aktiva, tzn. že podnik má vyšší závazky než je hodnota jeho majetku. Od roku 2007 má celková zadluženost rostoucí charakter. V roce 2006 dosahoval ukazatel úrokového krytí hodnoty 10,71. Což je třikrát více než doporučená hodnota. Tento ukazatel bylo možné vypočítat pouze v tomto roce, v ostatních letech nabývá vlastní kapitál záporných hodnot.

Ukazatele likvidity

Všechny tři typy likvidit nezaznamenaly v analyzovaných letech rapidní pokles ani nárůst.

Tab. 14. Ukazatele likvidity (vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	0,898	0,85	0,786	0,995	0,759
Pohotová likvidita	0,897	0,85	0,785	0,998	0,758
Okamžitá likvidita	0,549	0,368	0,494	0,09	0,158

Běžná likvidita ani v jednom roce nenabyla doporučené hodnoty. Nejvíce se jí však přiblížila hodnota v roce 2009. Oběžná aktiva v tomto roce pokrývala krátkodobé závazky téměř jedenkrát. I pohotová likvidita dosáhla doporučené hodnoty právě v roce 2009. Okamžitá likvidita se doporučeným hodnotám ani v jednom roce nepřibližuje, to však neznamená, že podnik není finančně zdravý.

5.5 Závěry z analytické části a východiska pro projektovou část

Z hlediska makrookolí lze považovat za nejdůležitější faktory analytické části (které výrazně ovlivňují jak podnik, tak zamýšlené projekty) nárůst produktu, nárůst výdajů domácností na spotřebu, růst životní úrovně obyvatelstva, růst počtu vysokoškolsky vzdělaných. Jde o faktory, které vytváří potenciál pro Ski areál. Růstem produktu rostou příjmy domácností, zároveň ČSÚ prognózuje růst výdajů domácností, tím lze předpokládat větší zájem o sjezdové lyžování (tedy návštěvnost areálu). Z výzkumu vyplývá, že 29% populace se na dovolené v ČR věnuje sjezdovému lyžování. Díky těmto faktorům může v budoucnu dojít k nárůstu oblíbenosti této volnočasové aktivity.

Dalšími faktory (z hlediska mikrookolí) je hrozba konkurence, ať už jde o vysokohorská střediska, či konkurenční Ski areál Stupava (viz. analýza konkurence). Analyzovaný Ski areál nemůže Ski areálu Stupava konkurovat co do délky svahu, nadmořské výšky, délky lyžařské sezóny. Na druhou stranu má analyzovaný Ski areál dobré jméno na regionálním trhu, konkuruje ostatním lyžařským střediskům poskytovanými službami, technickou a kapitálovou vybaveností. I přes každoroční ztráty, kterých Ski areál dosahuje (z důvodu vysokých pořizovacích cen majetku a následných odpisů) má podnik potenciál pro další budování a projekty. Provozovatel Ski areálu je současně majitelem a spolupodílníkem dal-

ších velmi rentabilních firem. Jen díky tomu je možné i přes tak velké ztráty udržet Ski areál v chodu.

Je tedy nutné Ski areál něčím ozvláštnit, zvýšit jeho atraktivnost, realizovat projekt, který zvýší atraktivnost a návštěvnost areálu a současně zvýší jeho efektivnost. Proto navrhuji spolu s provozovatelem záměnu lyžařského vleku (POMY) za lanovou dráhu (sedačkovou lanovku), kterou v podobně velkých areálech na Jižní Moravě nenajdeme. Tento projekt lze chápat jako jakýsi marketingový tah, díky kterému dojde ke zvýšení atraktivnosti a jedinečnosti Ski areálu za současného zvýšení komfortu přepravy.

.

6 PROJEKT NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ VEDOUCÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI SKI AREÁLU

6.1 Zvýšení atraktivnosti Ski areálu realizováním projektu výstavby lanové dráhy

Jednou z možností, jak čelit silné konkurenci, kterými jsou nejen vysokohorská střediska s několikakilometrovým sjezdovkami, ale také například konkurenční Ski areál Stupava (viz. analýza konkurence), je právě vybudování a nahrazení současného lyžařského vleku – POMY lanovou drahou – sedačkovou lanovkou. Spíše než zajištění vyšší kapacity přepravy lyžařů a snowboardistů, by byl projekt chápán jako jakýsi marketingový tah za současného zvýšení komfortu přepravy. V žádném podobně velkém lyžařském areálu na Jižní Moravě sedačkovou lanovku nenajdeme. Z tohoto důvodu chce provozovatel zvýšit tímto marketingovým tahem atraktivnost a tedy návštěvnost Ski areálu. I přes velmi vysokou kapitálovou náročnost projektu chce provozovatel Ski areálu v budoucnu tento projekt uskutečnit. Je pravdou, že ekonomická situace společnosti není příliš příznivá, avšak provozovatel areálu je vlastníkem několika dalších velmi ekonomicky stabilních a rentabilních podniků, které by tento projekt zafinancovaly a zároveň umožnily získání cizího kapitálu ve formě úvěru. Projekt tak má dostatečné kapitálové zázemí.

6.1.1 Dokumenty a povolení nutná k vybudování lanové dráhy

V rámci výstavby lanové dráhy budou nutná povolení, žádosti, osvědčení, zkoušky těchto orgánů – Stavební úřad Boršice (pod který dle katastrálního území spadá), dále Drážní úřad, TUV SÚD Czech s.r.o, Asociace lanových drah a ostatní.

Stavební úřad Boršice

- *Žádost o územní rozhodnutí*

Územního rozhodnutí – rozhodnutí o umístění stavby vymezuje stavební pozemek – lyžařský svah, umísťuje navrhovanou stavbu, stanoví její druh a účel – lanová dráha pro přepravu osob. Dále stanoví podmínky pro její umístění a také podmínky pro zpracování projek-

tové dokumentace pro vydání stavebního povolení, pro ohlášení stavby a pro napojení na veřejnou dopravní a technickou infrastrukturu.

Príslušný drážní správní úřad (kdy výstavba lanové dráhy podléhá speciálnímu úřadu) však nemá pravomoc k vydání územního rozhodnutí ke stavbě lanové dráhy, které obvykle předchází stavebnímu povolení. Tato kompetence připadá místně příslušnému obecnému stavebnímu úřadu – Stavební úřad Boršice.

- ***Žádost o stavební povolení***

Žádost o stavební povolení obsahuje údaje o žadateli (provozovatel Ski areálu), druh a účel stavby (lanová dráha pro přepravu osob), parcelní čísla pozemků, podmínky pro provedení stavby a její užívání a nakonec rozhodnutí o námitkách účastníků.

Vydání stavebního povolení se řídí obecnými postupy stanovenými zákonem č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Stavební úřad vydá Ski areálu územní rozhodnutí a stanovisko k Drážnímu úřadu. Na základě tohoto stanoviska vydá drážní úřad stavební povolení.

- ***Žádost o vydání kolaudačního souhlasu***

Žádost obsahuje veškeré identifikační údaje o stavbě a předpokládaný termín dokončení stavby (30.11.2012). Po předložení všech potřebných vyjádření dotčených orgánů vydává stavební úřad kolaudační souhlas.

Drážní úřad

- ***Stavební povolení***

K vydání stavebního povolení pro stavbu lanové dráhy je podle § 7 odst. 1 zákona o drahách kompetentní drážní správní úřad, jako speciální stavební úřad pro stavby drah a stavby na dráze. Stavební povolení může drážní správní úřad vydat vždy pouze se souhlasem příslušného stavebního úřadu – Stavební úřad Boršice.

- ***Technicko-bezpečnostní zkouška***

- ***Zkušební provoz***

Před vydáním kolaudačního souhlasu k užívání lanové dráhy (vydaným Stavebním úřadem Boršice) musí být způsobilost dráhy k užívání ověřena technicko-bezpečnostní zkouškou

(viz. TŮV) a je pro ni stanoven rovněž zkušební provoz (§ 7 odst. 2 zákona o dráhách, zavedení zkušebního provozu stanoví drážní správní úřad v podmínkách stavebního povolení).

- ***Průkaz způsobilosti***

Vybrané části lanové dráhy jsou určenými technickými zařízeními podle § 47 zákona o dráhách a je možné je provozovat pouze s platným průkazem způsobilosti vydaným Drážním úřadem - týká se dopravního (technologického) zařízení lanové dráhy, el. zařízení lanové dráhy a vozů (sedaček) lanové dráhy.

- ***Povolení k provozování lanové dráhy***

Vlastní provozování lanové dráhy je možné pouze na základě vydaného úředního povolení (§ 11 zákona o dráhách). Příslušným drážním správním úřadem je v tomto případě vždy obec, v jejímž katastru se daná stavba nachází – Stavební úřad Boršice.

TŮV SŮD Czech s.r.o

- ***Zhodnocení technického stavu lanové dráhy***

TŮV SŮD Czech s.r.o. jako inspekční orgán dle normy ČN EN 17 025 provede inspekci lanové dráhy před uvedením do provozu, a to dle normy ČS EN 1709. A taktéž zhodnotí technický stav lanové dráhy z důvodu zajištění bezpečnosti uživatelů.

- ***Posouzení vlivu lanové dráhy na životní prostředí***

V případě, že odbor ŽP Zlínského kraje ve svém vyjádření uvede, že je třeba provést posouzení vlivu stavby lanové dráhy na životní prostředí (proces EIA).

- ***Posouzení technického stavu včetně defektoskopie ocelových lan***

Zaplétání lana (které je součástí technického a technologického řešení lanové dráhy) řídící se normou ČSN EN 12927-3 provádí certifikovaná osoba. Nutností je tedy posouzení technického stavu těchto zapletených ocelových lan.

Svaz provozovatelů lanovek a vleků ČR (Asociace lanové dopravy)

· Osvědčení o získání odborné způsobilosti v elektrotechnice

Osvědčení vydává Asociace ve spolupráci s Drážním úřadem. Rozsahem školení jsou zásady bezpečného provozu lanové dráhy, seznámení se všemi zákony, vyhláškami týkající se provozu lanové dráhy, zásady první pomoci při zranění spojené s provozem lanové dráhy aj.

Ostatní

· Revize elektrického zařízení

Lanová dráha musí být podrobena revizi elektrického zařízení, kterou provádí vyškolení revizní technici. Revizi musí být poté lanová dráha podrobena každoročně, vždy před zahájením lyžařské sezóny. V provozní dokumentaci musí mít provozovatel Ski areálu vždy uloženou poslední pravidelnou revizi strojní a elektrické části lanovky, kterou musí následně předložit kontrolním úřadům – ČOI a DÚ ČR.

· Oznámení na odboru ŽP Zlínského kraje

Výstavbu lanové dráhy je nutné oznámit na Odboru ŽP Zlínského kraje, který vyhodnotí, zda je nutné posouzení vlivu lanové dráhy na ŽP. Toto posouzení se provádí dle procesu EIA (posuzování záměrů), který se řídí zákonem 100/2001 Sb.

6.1.2 Ostatní předpoklady k vybudování lanové dráhy

V rámci vybudování lanové dráhy bude nutné zajistit následující:

Realizace spodní stavby - infrastruktury

- vytyčení základů,
- realizace betonových základů,
- realizace obslužných objektů v dolní a horní stanici na uložení elektrorozvaděčů,
- realizace elektrické přípojky do obslužných objektů a elektrorozvaděčů lanové dráhy,
- realizace zemních a terénních úprav, úprav nástupu a výstupu v dolní a horní stanici,

- vyčištění trasy lanové dráhy,
- realizace výkopu pod zabezpečovací kabel mezi dolní a horní stanicí a jeho zasypání.

Ostatní

- zajištění dopravy na staveništi během výstavby lanové dráhy,
- zajištění zdvihacího zařízení (jeřábu),
- ubytování pracovníků technické asistence, resp. montážních pracovníků během celé realizace,

Výše uvedený bod je součástí obchodních podmínek uvedených v cenové nabídce firmy TATRALIFT, a. s. Pracovníci budou ubytováni v penzionu nacházejícím se v těsné blízkosti lyžařského svahu.

- poskytnutí elektrické energie potřebné pro vykonání testů a kontroly lanové dráhy,
- zaplacení daní a jiných poplatků spojených s realizací lanové dráhy mimo dodavatelskou firmu.

Výše uvedené body nejsou součástí dodávky lanové dráhy. Jde tedy o ostatní náklady spojené s realizací výstavby lanovky.

6.1.3 Pracovní tým

Pracovní tým je složen z **provozovatele Ski areálu, projektanta a stavebního dozoru**. V rámci dodávky lanové dráhy bude zvolena II. verze dodávky zahrnující dopravu i montáž zařízení. Pracovní tým tedy tvoří další členové - **šéf montér a tři montéři pro strojní část**, jeden **šéf montér a dva montéři při část elektro** a nakonec **techničtí pracovníci** pro kontrolu, testy a zaškolení.

Činnost člena pracovního týmu – provozovatel areálu, koordinace investiční fáze včetně finančního řízení projektu:

- koordinace projektového týmu,
- sestavení plánu financování projektu,
- dohled nad finančním řízením,
- dohled nad zajištěním publicity projektu,
- dohled nad průběhem realizace projektu,
- spolupráce s dodavatelem,
- spolupráce při provádění průběžných a následných kontrol.

Činnost člena pracovního týmu – projektant:

- zajištění základní administrace – povolení, osvědčení, licence,
- dohled nad průběhem realizace projektu,
- spolupráce s dodavatelem lanové dráhy při realizaci projektu.

Činnost člena pracovního týmu – stavební dozor, koordinace investiční fáze včetně stavebního dozoru a finančního řízení projektu:

- spolupráce při sestavování plánu financování projektu,
- spolupráce při dohlížení nad finančním řízením,
- zajištění základní administrace – povolení, osvědčení, licence,
- dohled nad průběhem realizace projektu,
- spolupráce s dodavatelem lanové dráhy při realizaci projektu,
- spolupráce při provádění průběžných a následných kontrol.

6.1.4 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu je rozdělen na jednotlivé aktivity včetně začátku a konce dané aktivity. Celková doba trvání projektu je odhadována na osm měsíců.

Název aktivity:	Výběr dodavatele lanové dráhy
Začátek a konec aktivity:	Již proběhlo
Název aktivity:	Získání potřebných povolení, osvědčení, licencí
Začátek aktivity:	01.04.2012
Konec aktivity:	31.07.2012
Název aktivity:	Získání úvěru
Začátek aktivity:	01.04.2012
Konec aktivity:	31.05.2012
Název aktivity:	Zajištění publicity projektu
Začátek aktivity:	01.08.2012
Konec aktivity:	30.11.2012
Název aktivity:	Výstavba lanové dráhy
Začátek aktivity:	01.08.2012
Konec aktivity:	30.11.2012
Název aktivity:	Závěrečné vyhodnocení projektu
Začátek aktivity:	01.12.2012
Konec aktivity:	31.12.2012
Datum zahájení projektu:	01.04.2012
Datum ukončení projektu:	31.12.2012
Doba trvání projektu v měsících:	8
Předpokládané datum zahájení fyzické realizace projektu:	01.08.2012
Předpokládané datum ukončení fyzické realizace projektu:	30.11.2012

6.1.5 Dodavatel lanové dráhy

Dodavatelem lanové dráhy byla zvolena firma TATRALIFT, a. s. (dříve Tatrapoma, a. s.) sídlící na Slovenku v Kežmaroku. Tatrapoma nejprve jako značka a později jako název společnosti vznikl v listopadu roku 1975, kdy došlo k podpisu licenční smlouvy o výrobě osobních horských dopravních zařízení mezi Pomagalski, s. a. Grenoble Francie (jako poskytovatelem licence) a Tatrapomou, a. s. Společnost v současnosti zajišťuje komplexní nabídku osobních horských dopravních zařízení pro horské a podhorské terény – lyžařské vleky, lanové dráhy a vozíčkové dráhy v souladu s normou ISO 9001:2000. Firma uvedla na trh více jak 1149 horských dopravních zařízení ve více jak patnácti zemích – Slovensko, Česká republika, Polsko, Maďarsko, Litva, Velká Británie, Turecko, Švýcarsko aj. Společnost se snaží co nejvíce zaměřit na zákazníka, uspokojit jeho potřeby. Současně se snaží zlepšovat poskytované služby.

6.1.6 Rozsah dodávky

Součástí dodávky lanové dráhy jsou následující položky:

- projektová dokumentace,
- technologie,
- příslušenství,
- technická asistence na místě montáže,
- montáž + dokumentace ve smyslu Evropských předpisů. (viz. Příloha XI)

6.1.7 Technické a technologické řešení projektu

Technické a technologické řešení projektu zahrnuje poháněcí stanici typu GAMA, trať, vratnou stanici, sedačky, dopravní lano, nástupní pás s nástupními branami a elektrické zařízení. *Poháněcí stanice* je tvořena hlavním pohonem, nouzovým pohonem, sestavou podlah a zábradlí, kompletem zakrytí a opláštění poháněcí stanice a napínáním. *Traťovou podpěru* tvoří podpěra, nadstavba podpěry a kladkové baterie s kladkami. Další součástí technického a technologického řešení je *vratná stanice* zahrnující lanový kotouč a ocelovou konstrukci

s vedením sedaček. Jednou z nejdůležitějších částí jsou v neposlední řadě *sedačky*, a to sedačky s pevným uchycením k dopravnímu lanu a montážní sedačka. Posledními komponenty tvořící technické řešení projektu jsou *dopravní lano, nástupní pás s nástupními branami* a *elektrické zařízení*. (viz. Příloha XI)

V rámci cenové nabídky nabízí dodavatelská firma TATRALIFT, a. s. dva typy sedačkové lanovky – SLF 2p (dvoumístná) a SLF 4p (čtyřmístná). Nabídka obsahuje základní projekční a hlavní technické údaje obou typů, na základě kterých bude rozhodnuto o konečném výběru typu dráhy. (viz. Příloha XI)

6.1.8 Obchodní podmínky

Dodavatel nabízí dva způsoby dodávek. První nezahrnuje dopravu technologie do místa realizace a taktéž nezahrnuje montáž, v druhém případě společnost nabízí téměř kompletní služby.

Tab. 15. Výše nákladů za dodávku I. verze (cenová nabídka)

Popis dodávky TATRALIFT a.s.	Cena (bez DPH) v EUR
Projektová dokumentace	
Technologie EXW Kežmarok (INCOTERMS 2010)	
Příslušenství	
Technická asistence na místě montáže	
Certifikace a prohlášení o shodě	
Typ SLF 2p s nástupním pásem	925 000,00 EUR
Typ SLE 4p s nástupním pásem	1 047 000, 00 EUR

První verze dodávky (viz. Tab. 15.) nezahrnuje dopravu technologie do místa realizace a montáž. V tomto případě musí provozovatel zabezpečit:

- montážní pracovníky (viz. Příloha XI), kdy alespoň dva budou tvořit budoucí obsluhu zařízení (1 strojník, 1 elektrikář),
- přepravu výrobku od výrobce z Kežmaroku na místo realizace lanové dráhy (vzdálenost 307 km),
- dopravu na staveništi nutnou při výstavbě lanové dráhy,

- zdvihací zařízení – jeřáb/vrtulník.

Tab. 16. Výše nákladů za dodávku II. verze (cenová nabídka)

Popis dodávky TATRALIFT a.s.	Cena (bez DPH) v EUR
Projektová dokumentace	
Dodávka technologie DDU místo realizace (INCOTERMS 2000)	
Příslušenství	
Přeprava výrobku od výrobce na místo realizace lanové dráhy	
Montáž (vrtulník./jeřáb)	
Certifikace a prohlášení o shodě	
Typ SLF 2p s nástupním pásem	988 500,00 EUR
Typ SLE 4p s nástupním pásem	1 113 500,00 EUR

V druhém případě, avšak ekonomicky nákladnější nabízí společnost téměř komplexní dodávku lanové dráhy. Provozovatel musí zajistit pouze:

- pomocný personál k montáži v počtu 5 pracovníků, kdy alespoň dva budou tvořit budoucí obsluhu zařízení (1 strojník, 1 elektrikář),
- dopravu na staveništi nutnou při výstavbě lanové dráhy,
- zdvihací zařízení – jeřáb.

6.1.9 Dodací podmínky

TATRALIFT, a. s. zabezpečí dodávku v případě **I. způsobu dodání**

- projektové dokumentace, technologie EXW Kežmarok (INCOTERMS 2010), příslušenství, technické asistence v místě montáže, certifikaci a prohlášení o shodě

TATRALIFT, a. s. zabezpečí dodávku v případě **II. způsobu dodání**

- projekční dokumentace, dodávku technologie DDU místo realizace (INCOTERMS 2000), příslušenství, přepravu výrobku od výrobce na místo realizace lanové dráhy, montáž, certifikaci a prohlášení o shodě

do 210 dnů od dodání a poskytnutí následujících dokumentů a podmínek:

podepsaná smlouva, dodržení platebních podmínek, odsouhlasený profil s umístěním dolní stanice, traťových podpěr a vrchní stanice, dodržení podmínek uvedených v kapitole 6.1.2.

Garance

Na dodané zařízení poskytuje společnost TATRALIFT, a.s. záruku v délce 24 měsíců.

6.1.10 Financování projektu

Výstavba lanové dráhy bude zafinancována z 50% vlastními zdroji provozovatele Ski areálu a z 50% cizími zdroji ve formě úvěru.

Tab. 17. Podíl VK a CK u jednotlivých verzí dodávek (vlastní zpracování dle cenové nabídky)

	Typ	50 % VK	50 % CK	Celkové náklady
I. verze dodávky	SLF 2p	462 500 EUR	462 500 EUR	925 000 EUR
	SLF 4p	523 500 EUR	523 500 EUR	1 047 000 EUR
II. verze dodávky	SLF 2p	494 250 EUR	494 250 EUR	988 500 EUR
	SLF 4p	556 750 EUR	556 750 EUR	1 113 500 EUR

V případě, že bude vybrána **I. verze dodávky** (nezahrnující dopravu a montáž), činí celkové náklady dodávky u typu SLF 2p (dvoumístná sedačková lanovka) 925 000 EUR, v případě typu SLF 4p (čtyřmístná sedačková lanovka) jde o 1 047 000 EUR.

U **II. verze dávky** (včetně dopravy do místa realizace a montáže) je o náklady v případě typu SLF 2p ve výši 988 500 EUR a typu SLF 4p 1 113 500 EUR.

Ať už bude vybrána jakákoliv varianta (I. či II. verze dodávky, dvou či čtyřmístná sedačka), provozovatel areálu bude žádat o úvěr ve výši 50 % celkových nákladů dodávky.

6.1.11 Výběr verze dodávky a typu lanové dráhy

S přihlédnutím k potřebám lyžařského areálu, celkovým nákladům dodávky, projekčním a technickým údajům obou typů lanové dráhy (SLF 2p a SLF 4p) bude vybrána **II. verze dodávky** (zahrnující dopravu a montáž) a **typ SLF 2p** (dvoumístná sedačková lanovka). Celkové náklady této dodávky činí 988 500 EUR. Dodávka včetně dopravy a montáže je

vybrána také z důvodu, že nebude potřebné zajišťovat dopravu a pracovníky na montáž u jiných společností.

II. verze dodávky tedy zahrnuje:

- vypracování projektové dokumentace,
- dodávku technologie DDU místo realizace (INCOTERMS 2000),
- příslušenství,
- dopravu zařízení z Kežmaroku do místa realizace výstavby (vzdálenost 307 km),
- montáž, včetně vrtulníku či jeřábu,
- certifikace a prohlášení o shodě.

6.1.12 Publicita projektu

Provozovatel zajistí patřičnou publicitu projektu formou intenzivnější reklamy v televizi Slovácko a v rádiu na stanici Jih. Informace o nově vystavěné lanové dráze budou taktéž umístěny na profilu na Facebooku a webových stránkách Ski areálu. V rámci propagace nově vystavěné lanové dráhy bude reklama taktéž umístěna ve Slováckém deníku. Návštěvníci Ski areálu, ať už současní či budoucí se budou moci dovědět o nové lanové dráze také formou plakátů a letáků a díky billboardům umístěných u frekventovaných silnic.

6.1.13 Přínos projektu

Přínos projektu lze jen obtížně vyčíslit. Neexistuje způsob, kterým by bylo možné určit, o kolik se zvýší návštěvnost Ski areálu a tím tržby z prodeje jízdného. Provozovatel Ski areálu si je téměř jist tímto „marketingovým tahem“ a věří, že tento projekt ozvláštní a zvýší atraktivnost areálu.

S růstem počtu návštěvníků se nezvýší jen tržby z prodeje jízdného. Dojde taktéž k růstu tržeb týkající se stravování, ať už v bufetu, tak restauraci nacházející se v těsné blízkosti

sjezdovky. S vyšší návštěvností areálu je spojen také nárůst tržeb z půjčování a prodeje lyžařského vybavení či lyžařské školy a ubytování.

Provozovatel předpokládá, že dojde ke **zvýšení návštěvnosti alespoň o 10 %**. Budeme-li předpokládat, že dojde rovnoměrně ke zvýšení všech tržeb o 10 %, lze vypočítat následující:

- Tržby z prodeje jízdného

$$1\,447\,460 \text{ Kč} \times 10 \% = 144\,746 \text{ Kč}$$

(vypočteno za předpokladu stejných cen jízdného a výše tržeb za rok 2010)

- Tržby z prodeje a půjčování sportovního vybavení

$$\text{Všední den: } 2\,000 \text{ Kč} \times 30 \text{ dnů} = 60\,000 \text{ Kč} \times 10 \% = 6\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Víkendový den: } 10\,000 \text{ Kč} \times 14 \text{ dnů} = 140\,000 \text{ Kč} \times 10 \% = 14\,000 \text{ Kč}$$

(vypočteno na základě průměrných tržeb a průměrné délky lyžařské sezóny)

- Tržby – lyžařská škola

$$\text{Všední den: } 10 \text{ školáků} \times 10 \% = 1 \text{ školák} \times 50 \text{ Kč} \times 30 \text{ dnů} = 1\,500 \text{ Kč}$$

$$\text{Víkendový den: } 35 \text{ školáků} \times 10 \% = 3,5, \text{ tj. } 4 \text{ školáci} \times 50 \text{ Kč} \times 14 \text{ dnů} = 2\,800 \text{ Kč}$$

(vypočteno na základě průměrné návštěvnosti lyžařské školy, za předpokladu, že každý školák je vyučován samostatně a 1 hod./den, dále na základě průměrné délky lyžařské sezóny a fixní sazby plynoucí provozovateli, tj. 1 školák/hod 50 Kč)

- Tržby – restaurace

Všední den

$$\text{Polévka: } 80 \times 35 \text{ Kč} = 2\,800 \text{ Kč} \times 30 \text{ dnů} = 84\,000 \text{ Kč} \times 10 \% = 8\,400 \text{ Kč}$$

$$\text{Hlavní jídlo: } 90 \times 100 \text{ Kč} = 9\,000 \text{ Kč} \times 30 \text{ dnů} = 270\,000 \text{ Kč} \times 10 \% = 27\,000 \text{ Kč}$$

Drobné občerstvení: $100 \times 40 \text{ Kč} = 4\,000 \text{ Kč} \times 30 \text{ dnů} = 120\,000 \text{ Kč} \times 10 \% = 12\,000 \text{ Kč}$

Víkendový den

Polévka: $250 \times 35 \text{ Kč} = 8\,750 \text{ Kč} \times 14 \text{ dnů} = 122\,500 \text{ Kč} \times 10 \% = 12\,250 \text{ Kč}$

Hlavní jídlo: $280 \times 100 \text{ Kč} = 28\,000 \text{ Kč} \times 14 \text{ dnů} = 392\,000 \text{ Kč} \times 10 \% = 39\,200 \text{ Kč}$

Drobné občerstvení: $400 \times 40 \text{ Kč} = 16\,000 \text{ Kč} \times 14 \text{ dnů} = 224\,000 \text{ Kč} \times 10 \% = 22\,400 \text{ Kč}$

(vypočteno na základě průměrného počtu prodaných jednotlivých skupin stravování, jejich průměrných cen a průměrné délky lyžařské sezóny)

- Tržby – bufet

$7\,500 \text{ Kč} \times 14 \text{ dnů} = 105\,000 \text{ Kč} \times 10 \% = 10\,500 \text{ Kč}$

(vypočteno na základě průměrných tržeb z prodeje a průměrné délky lyžařské sezóny)

Níže uvedená Tab. 18. zobrazuje sezónní přírůstky tržeb za předpokladu nárůstu návštěvnosti Ski areálu o 10 % a rovnoměrného nárůstu jednotlivých tržeb o zmíněných deset procent.

Tab. 18. Přehled navýšení tržeb (vlastní zpracování na základě předchozích výpočtů)

Tržby	10 % přírůstek tržeb/sezóna
Tržby z prodeje jízdného	144 746 Kč
Tržby z prodeje a půjčování vybavení	20 000 Kč
Tržby - lyžařská škola	4 300 Kč
Tržby - restaurace	121 250 Kč
Tržby - bufet	10 500 Kč
CELKEM	300 796 Kč

Jak je vidět výše v tabulce, za daných okolností je možné dosáhnout navýšení tržeb za jednu lyžařskou sezónu o téměř 301 tis. Kč.

6.2 Doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti lyžařského areálu

Jak už bylo výše zmíněno, analyzovaný Ski areál může jen těžce konkurovat horským lyžařským střediskům s několikakilometrovými sjezdovkami. Taktéž nesnadno konkuruje Ski areálu Stupava nacházející se ve vzdálenosti 27 km od areálu. Proto je nutné (kromě projektu vybudování a nahrazení jednoho současného lyžařského vleku – POMY za lanovou dráhu – dvoumístnou sedačkovou lanovku) také uspokojit potřeby a přání samotných lyžařů a snowboardistů a snažit se o to, aby právě Ski areál byl tím lyžařským areálem, kam budou nejčastěji a nejraději přijíždět za svým oblíbeným sportem. Následující text tedy obsahuje návrhy na zvýšení atraktivnosti a návštěvnosti areálu.

- **Úprava svahu během dne**

Z dotazníkového šetření vyplynul problém nedostatečné spokojenosti s kvalitou a úpravou sjezdovky. Téměř 40% dotazovaných není spokojeno s úpravou svahu. Svah je upravován jen jednou za den, a to po skončení provozní doby. Proto navrhuji zavedení pravidelného rolbování svahu například v čase 15.00 – 15.30. Tímto návrhem samozřejmě dojde ke zvýšení nákladů, tedy spotřeby pohonných hmot, avšak navýšení představuje (ve vztahu k celkovým nákladům areálu) zanedbatelnou částku. A spokojenost návštěvníků by měla být na prvním místě.

Základní parametry pro výpočet dodatečných ročních (resp. sezónních) nákladů na úpravu lyžařské sjezdovky:

Délka svahu	500 m
Šířka svahu	60 m – 70 m
Průměrná doba úpravy svahu	30 min
Průměrná cena nafty	37 Kč/litr
Průměrná spotřeba nafty na 1 hod	20 l/1 hod
Průměrná délka lyžařské sezóny	6 týdnů (14 víkendových dnů, 30 dnů běžného provozu), tedy 44 dnů

$$10 \text{ l} \times 37 \text{ Kč} \times 44 \text{ dnů} = 16\,280 \text{ Kč/lyžařská sezóna}$$

Dodatečné náklady na úpravu svahu výrazně ovlivní návštěvnost a spokojenost lyžařů a snowboardistů s lyžařskou sjezdovkou. Nejvyšší počet návštěvníků areálu je analyzován v dopoledních hodinách, kdy ještě není svah tolik rozježděn. V případě odpolední úpravy svahu dojde ke zvýšení počtu návštěvníků i v odpoledních hodinách a zájemců o večerní lyžování a zároveň i nárůstu tržeb.

- **Permanentky**

Dalším velkým nedostatkem je absence permanentek. Někteří lyžaři a snowboardisti tvrdí, že celodenní lyžování ve Ski areálu je mnohem dražší než v horských střediscích s několika kilometrovými sjezdovkami. Proto navrhuji zavedení permanentek, ať už hodinových, denních či celosezónních. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 43% návštěvníků by nově zavedených permanentek využilo.

Hodinové permanentky

Z hodinových permanentek by nejvíce návštěvníci využili hodinových (13,2%), dvouhodinových (25,9%) a tříhodinových (12,2%).

Denní permanentky

V rámci denních permanentek by dle dotazníkového šetření nabyly na oblíbenosti denní a dvoudenní permanentky. Denní permanentky by si zakoupilo 32,8% dotazovaných a dvoudenních 15,3%.

Celosezónní permanentky

O zavedení celosezónních permanentek a jejich ceně by se rozhodovalo až dle reálné poptávky po hodinových a denních permanentkách.

Náklady na zavedení permanentek

Náklady na zavedení můžeme považovat za nulové. Jediným předpokladem pro jejich zavedení je doplnění potřebných informací do informačního systému odbavovacího systému a přečipování karet, které by provedli zaměstnanci Ski areálu.

Základní parametry pro výpočet potenciálních relativních příjmů

Průměrná délka lyžařské sezóny	6 týdnů (14 víkendových dnů, 30 dnů běžného provozu), tedy 44 dnů
Průměrná návštěvnost areálu	300 os./běžný provoz 1250 os./víkendový den, (na základě odhadu provozovatele)

Ceny a zájem návštěvníků o dané permanentky

1 hod./2 hod./3 hod.	100 Kč/180 Kč/270 Kč	13,2%/25,9%/12,2%
1 den/2 dny	550 Kč/1000 Kč	32,8%/15,3%

Celkový počet návštěvníků Ski areálu za zimní sezónu je 26 500 os.

(17 500 os. / víkendový provoz + 9 000 os. / běžný provoz = 26 500 os.)

Hodinové permanentky

1 hod.: 26 500 os. x 13,2% = 3 498 os. x 100 Kč = 349 800 Kč/zimní sezóna

2 hod.: 26 500 os. x 25,9% = 6 863,5 os. x 180 Kč = 1 235 430 Kč/zimní sezóna

3 hod.: 26 500 os. x 12,2% = 3 233 os. x 270 Kč = 872 910 Kč/zimní sezóna

Největší podíl na zvýšení tržeb by tedy měly dvouhodinové permanentky, které by za daných okolností mohly vytvořily relativní příjem ve výši 1 235 430 Kč.

Denní permanentky

1 den: 26 500 os. x 32,8% = 8 692 os. x 550 Kč = 4 780 600 Kč/zimní sezóna

2 dny: 26 500 os. x 15,3% = 4 054,5 os. x 1000 Kč = 4 054 500 Kč/zimní sezóna

V případě zavedení denních permanentek by jednodenní permanentky (opět za daných okolností) přinesly relativní tržby ve výši 4 780 600 Kč, v případě dvoudenních pak 4 054 500 Kč.

- **Zavedení Menu v restauraci**

V současné době mají lidé snad ve všech restauracích možnost výběru z denních menu, které jsou ve většině případů za nižší ceny, než v případě výběru z běžného jídelního lístku. Denní menu zpravidla zahrnuje kombinace různých položek, kterými jsou polévka, hlavní jídlo, nápoj, ať už nealkoholický či káva a moučník. Vždy v závislosti na ceně a nabídce dané restaurace.

Z celkového počtu dotazovaných by nově zavedených menu (snídaňových, poledních, celodenních) využilo 86,2%. Největší zastoupení však měly polední (55,5%) a celodenní menu (23,3%). Z tohoto důvodu jsou níže provedeny výpočty týkající se pouze těchto dvou typů menu.

Pro polední menu (viz. Příloha I) jsou navrženy tři různé menu zahrnující polévku a hlavní jídlo, polévku, hlavní jídlo a nealkoholický nápoj a nakonec polévku, hlavní jídlo, nealkoholický nápoj a moučník. Pro celodenní menu (po dohodě s místním kuchařem upraveno oproti dotazníku) pak dva typy zahrnující hlavní jídlo a nealkoholický nápoj a hlavní jídlo, moučník a kávu.

V rámci poledních menu nabízených v čase od 11.00 do 14.00 budou hlavní jídla představovat jídla hotová, v případě menu celodenních nabízených během celého dne jídla minutková. Opět uvažujeme průměrnou návštěvnost areálu za zimní sezónu v počtu 26 500 os.

Základní parametry pro výpočet výrobních nákladů jednotlivých menu

<u>Polední menu:</u>	<u>cena</u>	<u>% zájmu</u>
Menu 1. Polévka, hlavní jídlo	35 Kč	13,2%
Menu 2. Polévka, hlavní jídlo, nealkoholický nápoj	45 Kč	23,3%
Menu 3. Polévka, hlavní jídlo, nealkoholický nápoj, moučník	60 Kč	19%
<u>Celodenní menu:</u>		
Menu 1. Hlavní jídlo, nealkoholický nápoj	35 Kč	8,5%
Menu 2. Hlavní jídlo, moučník, káva	65 Kč	10,6%

Průměrná návštěvnost areálu

26 500 osob (viz. výše)

Polední menu

Menu 1: 26 500 os. x 13,2% = 3 498 os. x 35 Kč = 122 430 Kč/zimní sezóna**Menu 2: 26 500 os. x 23,3% = 6 174,5 os. x 45 Kč = 277 852,5 Kč/zimní sezóna****Menu 3: 26 500 os. x 19% = 5 035 os. x 60 Kč = 302 100 Kč/zimní sezóna**

Celodenní menu

Menu 1: 26 500 os. x 8,5% = 2 252,5 os. x 35 Kč = 78 837,5 Kč/zimní sezóna**Menu 2: 26 500 os. x 10,6% = 2 809 os. x 65 Kč = 182 585 Kč/zimní sezóna**

(výše nákladů je vypočtena dle % zájmu návštěvníků o daná menu)

Základní parametry pro výpočet potenciálních relativních příjmů

<u>Polední menu:</u>	<u>cena</u>	<u>% zájmu</u>
Menu 1. Polévka, hlavní jídlo	80 Kč	13,2%
Menu 2. Polévka, hlavní jídlo, nealkoholický nápoj	95 Kč	23,3%
Menu 3. Polévka, hlavní jídlo, nealkoholický nápoj, moučník	120 Kč	19%
<u>Celodenní menu:</u>		
Menu1. Hlavní jídlo, nealkoholický nápoj	80 Kč	8,5%
Menu2. Hlavní jídlo, moučník, káva	140 Kč	10,6%
Průměrná návštěvnost areálu	26 500 osob (viz. výše)	

Polední menu

Menu1: 26 500 os. x 13,2% = 3 498 os. x 80 Kč = 279 840 Kč/zimní sezóna**Menu2: 26 500 os. x 23,3% = 6 174,5 x 95 Kč = 586 577,5 Kč/zimní sezóna****Menu3: 26 500 os. x 19% = 5 035 x 120 Kč = 604 200 Kč/zimní sezóna**

Celodenní menu

Menu1: 26 500 os. x 8,5% = 2 252,5 os. x 80 Kč = 180 200 Kč/zimní sezóna

Menu2: 26 500 os. x 10,6% = 2 809 os. x 140 Kč = 393 260 Kč/zimní sezóna

Z výše uvedených výpočtů je zřejmé, že nejvyšších tržeb by místní restaurace dosáhla z prodeje poledních menu, konkrétně Menu 2 (586 577,5 Kč) a Menu 3 (604 200 Kč). Výrobní náklady poledního Menu 2 činí 277 852,5 Kč, Menu 3 pak 302 100 Kč.

- **Zalesnění**

Lyžařský svah je z levé strany obklopen lesy, avšak z pravé strany pouze prázdnou nevyužitou plochou o rozloze 26 000 m². Proto by bylo vhodné pro zefektivnění a zlepšení klimatických podmínek tuto plochu zalesnit a zabránit tak otevřenému prostranství, které velmi ovlivňuje teplotní a povětrnostní vlivy na svahu. Nejeftektivnější je výsadba japonskými topoly, které jsou považovány za jedny z nejrychleji rostoucích stromů. V Čechách je nejčastěji užívanou odrůdou klon J – 105. V závislosti na klimatických podmínkách a půdě činí roční přírůstek těchto stromů od 2,5 m do 4 m. Velkou výhodou těchto stromů je jejich užití. V České republice se japonský topol pěstuje nejčastěji na výrobu vlastního levného palivového dříví. Výhodou je tedy jejich rychlý růst, na druhou stranu by mohlo být dříví užito v pozdějších letech jako palivo pro pec, kterou se topí v místní restauraci. Topoly by byly nakoupeny ve výšce 30 – 70 cm a šířce 0,6 – 1 cm ve Všerubech u Plzně za cenu 12 Kč (+ 14% DPH).

Parametry pro vyčíslení nákladů na zalesnění

Rozloha plochy k zalesnění	400 m x 65 m, tj. 26 000 m ²
Způsob výsadby	v řadách o šířce 3 m a rozmezí mezi stromy 1,5 m
Cena stromu	13,68 Kč včetně DPH/ks
Počet stromů na výsadbu	5 940 ks

$$400 \text{ m} : 1,5 \text{ m} = 270 \text{ ks}; 65 \text{ m} : 3 \text{ m} = 22 \text{ ks, tedy } 270 \text{ ks} \times 22 \text{ ks} = 5\,940 \text{ ks}$$

$$5\,940 \text{ ks} \times 13,68 \text{ Kč/ks} = 81\,259,20 \text{ Kč}$$

Zalesnění zajistí Ski areálu lepší klimatické podmínky a tím i prodloužení lyžařské sezóny (tedy růst tržeb). Z tohoto důvodu považuji výši nákladů za zanedbatelnou ve vztahu k tržbám, kterých Skiareál tímto návrhem může dosáhnout.

- **Ostatní návrhy a doporučení ke zvýšení efektivnosti a návštěvnosti Ski areálu**

Na lyžařském svahu na kopci se nachází **kiosek**, který byl v původním záměru vystavěn pro zajišťování občerstvení pro návštěvníky areálu. V současnosti, kdy je ke kiosku navedena jak vodovodní, tak elektrická přípojka, je kiosek nevyužíván. Proto navrhuji kiosek dobudovat, resp. dovybavit potřebným zařízením a posezením. Z lyžařského svahu se tak budou moci lyžaři a snowboardisti kochat krásnou přírodou, která Ski areál obklopuje a současně si zakoupit občerstvení.

Náklady na dobudování Kiosku – „Bufetu na vyhlídce“

Náklady na vybavení bufetu	200 000 Kč
Náklady na posezení	60 000 Kč (6 x 10 000 Kč)

Základní parametry pro výpočet potenciálních příjmů

Průměrná délka lyžařské sezóny	6 týdnů (14 víkendových dnů, 30 dnů běžného provozu), tedy 44 dnů
Průměrná tržba	7 000 Kč/víkendový den 1 800 Kč/běžný den
Provoz bufetu	každý den

$$7\,000 \text{ Kč} \times 14 \text{ dnů} + 1\,800 \text{ Kč} \times 30 \text{ dnů} = 98 \text{ tis. Kč} + 54 \text{ tis. Kč} = 152\,000 \text{ Kč/zimní sezóna}$$

Výše nákladů na vybudování „Bufetu na vyhlídce“ v hodnotě 200 000 Kč, stejně jako průměrné tržby jsou určeny dle odhadu provozovatele areálu. Návratnost této investice je ze 3/4 v první lyžařské sezóně. Zrealizování „bufetu na vyhlídce“ je tedy velmi efektivní.

Dalším nedostatkem v areálu je **nedostatečné značení a zajištění tak bezpečnosti**. Je třeba tedy ve Ski areálu rozmístit více bezpečnostních tabulí a zajistit tak vyšší bezpečnost lyžařů, snowboardistů a ostatních pohybujících se na svahu. Bezpečnostní tabule a upozornění by obsahovaly informace o přiměřené rychlosti na svahu, dbaní o bezpečnost nejen vůči sobě, ale i ostatním lyžařům, zvláště dětem, dále zákaz lyžování v blízkosti lanové dráhy apod. Dále je třeba doplnit značení o obtížnosti svahu, tedy lehká (100 m) a středně těžká (400 m) sjezdová trať. Další značení, které ve Ski areálu chybí jsou piktogramy týkající se pohybu sněžného skútru na svahu, dále o umělém zasněžování – sněžná děla v provozu. Zákazové piktogramy, které na svahu chybí je zákaz sáňkování, zákaz vstupu psů na trať a zákaz kouření. Náklady na dodatečné označení dle odhadu provozovatele nepřesáhnou 5 000 Kč.

Pro zvýšení atraktivnosti a návštěvnosti areálu taktéž navrhuji vybudování **skokanského můstku** na okraji svahu, který mohou využít jak lyžaři, tak snowboardisti. Vybudování by zajistili zaměstnanci areálu, tudíž by náklady na vybudování byly téměř nulové - mzdové náklady nulové a téměř nulové náklady ve formě spotřeby umělého sněhu.

V blízkosti Ski areálu se nachází menší fotbalové hřiště, které slouží k trénování místního fotbalového mužstva a k pronájmu ostatním sportovcům k vyžití letních sportů. V zimních měsících je však hřiště nevyužíváno. Proto navrhuji z fotbalového hřiště vytvořit na zimní měsíce **ledové kluziště** na bruslení. Nejbližší kluziště se nachází na sportovní hale ve městě vzdáleném 20 km od Ski areálu. Jak už jsem zmínila, nejčastějšími návštěvníky areálu jsou právě rodiny s dětmi. Ty by tak měli možnost věnovat se ve Ski areálu nejen lyžování, ale také bruslení. Ledovou plochu by ocenily nejen děti, ale také dospělí, zvláště muži, kteří by si mohla přijíždět nejen zabruslit, ale také zahrát hokej. Vybudování by stejně jako skokanský můstek zajistili zaměstnanci areálu. Můžeme tedy opět předpokládat téměř nulové náklady, mzdové náklady tedy nulové, pouze náklady týkající se spotřeby vody.

Parametry pro výpočet potenciálních příjmů

Průměrná návštěvnost 26 500 os./zimní sezóna

Za předpokladu, že by alespoň 1/10 návštěvníků využila ledové plochy

Výše vstupného 30 Kč/os., v případě, že bychom nerozlišovali vstupné pro děti a dospělé

$$26\ 500\ \text{os.} \times 1/10 = 2\ 650\ \text{os.} \times 30\ \text{Kč} = 79\ 500\ \text{Kč}$$

Za předpokladu, že ledové plochy využije alespoň desetina průměrného počtu návštěvníků a vstupného ve výši 30 Kč/osobu je možné za zimní sezónu dosáhnout tržeb ve výši 79 500 Kč. Při téměř nulových nákladech jde opět o velmi efektivní návrh.

Ostatní návrhy

Další návrhy na zvýšení atraktivnosti a tím efektivnosti Ski areálu (nebudeme-li brát v potaz výši nákladů na jejich zrealizování a z toho plynoucí příjmy či přínosy) je **doplnit vybavení půjčovny** sportovním lyžařským vybavením, ať už jde o lyže, lyžařské hůlky či helmy. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že půjčovnu využívá 40 % návštěvníků, nejvíce však rodiny s dětmi a právě dětských lyží, hůlek a helem je v půjčovně nedostatek. Zvýšit atraktivnost areálu je možno taktéž vybudováním **slalomu** na svahu jak pro snowboardisty, tak lyžaře. Návštěvníci tak budou moci poměřit své síly a rychlost například se svým kamarádem.

A nakonec, co se týká spíše jakýchsi administrativních věcí, provozovatel areálu příliš pozdě **informuje** lyžaře a snowboardisty o **zahájení sezóny**, zpravidla 3 až 4 dny před otevřením. Je tedy třeba poskytnout informace o zahájení sezóny (ať už prostřednictvím webových stránek, reklamy v rádiu či televizi Slovácko, nebo prostřednictvím facebooku) mnohem dříve. Bylo by tedy vhodné alespoň 14 dnů před zahájením oznámit předpokládaný termín otevření lyžařského svahu. Taktéž by bylo vhodné **každoroční zhodnocení lyžařské sezóny**, jak ze strany provozovatele, zaměstnanců, tak samotných návštěvníků areálu, v rámci kterého by se odhalily nedostatky a bylo by tak možné se jim na další sezónu vyvarovat.

Následující Tab. 19. obsahuje jednotlivé návrhy na zvýšení efektivity lyžařského střediska společně s náklady, příjmy/přínosy a zisky těchto návrhů.

Tab. 19. Náklady, příjmy/přínosy a zisky navrhovaných doporučení (vlastní zpracování)

Výše nákladů, příjmů/přínosů a zisků v Kč za zimní sezónu			
Návrh	Náklady	Příjmy/Přínosy	Zisk
Úprava svahu během dne	16 280,00 Kč	ad. 1	x
Permanentky	ad. 2	11 293 240,00 Kč	11 293 240,00 Kč
Hodinové	0 Kč	2 458 140,00 Kč	2 458 140,00 Kč
1 hod.	0 Kč	349 800,00 Kč	349 800,00 Kč
2 hod.	0 Kč	1 235 430,00 Kč	1 235 430,00 Kč
3 hod.	0 Kč	872 910,00 Kč	872 910,00 Kč
Denní	0 Kč	8 835 100,00 Kč	8 835 100,00 Kč
1 den	0 Kč	4 780 600,00 Kč	4 780 600,00 Kč
2 dny	0 Kč	4 054 500,00 Kč	4 054 500,00 Kč
Menu	963 805,00 Kč	2 044 077,50 Kč	1 080 272,50 Kč
Polední menu	702 382,50 Kč	1 470 617,50 Kč	768 235,00 Kč
Menu 1	122 430,00 Kč	279 840,00 Kč	157 410,00 Kč
Menu 2	277 852,50 Kč	586 577,50 Kč	308 725,00 Kč
Menu 3	302 100,00 Kč	604 200,00 Kč	302 100,00 Kč
Celodenní menu	261 422,50 Kč	573 460,00 Kč	312 037,50 Kč
Menu 1	78 837,50 Kč	180 200,00 Kč	101 362,50 Kč
Menu 2	182 585,00 Kč	393 260,00 Kč	210 675,00 Kč
Zalesnění	81 259,20 Kč	ad. 3	x
„Bufet na vyhlídce“	200 000,00 Kč	152 000,00 Kč	152 000,00 Kč
Dodatečné značení	5 000 Kč	ad. 4	x
Skokanský můstek	ad. 5	ad. 6	x
Ledové kluziště	ad. 7	79 500 Kč	79 500 Kč
CELKEM	1 266 344,20 Kč	13 568 817,50 Kč	12 605 012,50 Kč

Nebudeme-li brát v potaz daň z příjmu a „nulové“ náklady, budeme předpokládat, že se příjmy rovnají ziskům.

ad. 1 Přínosem **úpravy svahu během dne** bude větší spokojenost lyžařů a snowboardistů s kvalitou lyžařského svahu. Přínos lze jen těžce vyčíslit, avšak vezmeme-li v potaz, že téměř 40% návštěvníků areálu není spokojeno s úpravou a kvalitou svahu (viz. dotazníkové šetření) a zavedením pravidelného rolbování v odpoledních hodinách se tato nespokojenost odstraní, lze tedy tento návrh považovat za efektivní a předpokládat vyšší návštěvnost a tím i tržby.

ad. 2 Náklady vztahující se k zavedení **permanentek** můžeme považovat za nulové. Pro zavedení je třeba pouze doplnění informačního systému odbavovacího systému a přečipování dobíjecích karet, které zajistí zaměstnanci Ski areálu.

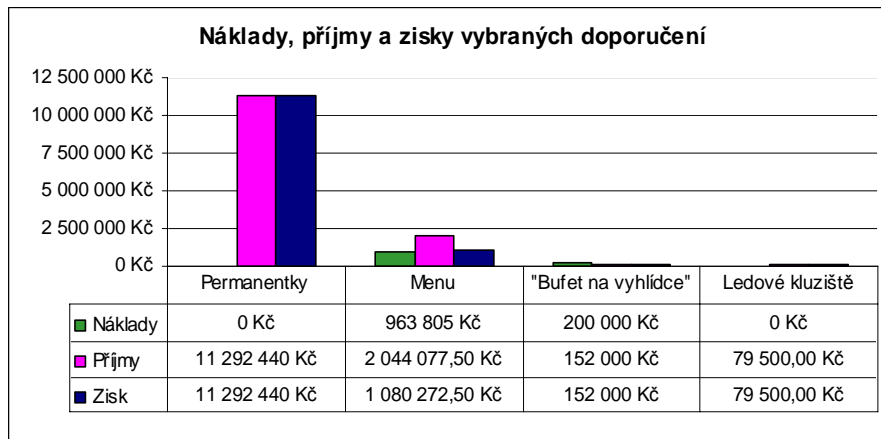
ad. 3 Jak už bylo jednou zmíněno, z pravé strany obklopuje svah pouze volné prostranství, které je v současné době nevyužíváno. Přínosem **zalesnění** této plochy rychle rostoucími topoly, které by mohly svah plně zefektivnit asi za 3 až 4 roky je právě zlepšení klimatických podmínek, zajištění nižší teploty (většího chladu) a prodloužení tak lyžařské sezóny, s čímž je samozřejmě spojen i růst tržeb.

ad. 4 Přínosem **dodatečného značení** je jednoznačně zajištění vyšší bezpečnosti a zdraví návštěvníku areálu, které je k nezaplacení a lze ho jen těžce vyčíslit.

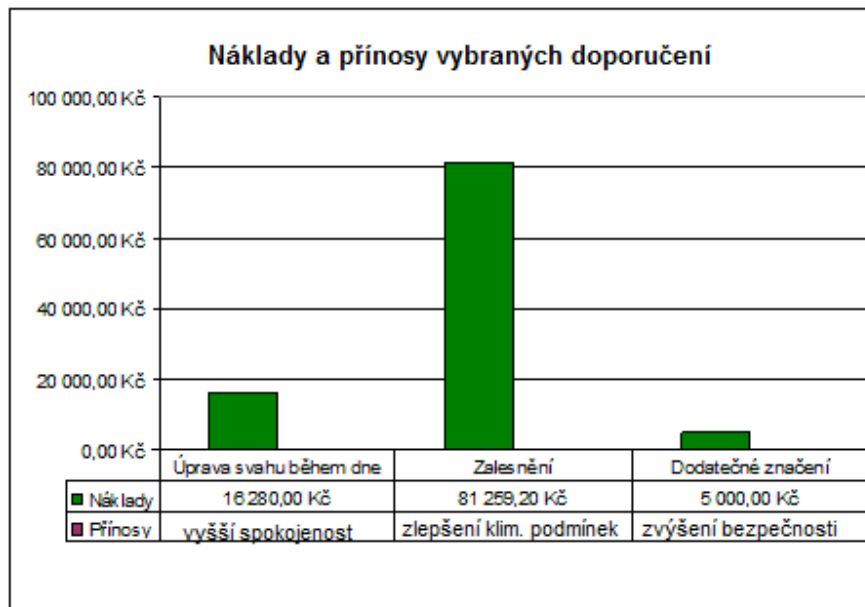
ad. 5, 6 Náklady na vybudování **skokanského můstku** lze považovat za nulové (viz. výše), avšak přínos může být velký. Vybudováním můstku dojde ke zvýšení atraktivnosti areálu, k většímu vyžití lyžování a současně k růstu tržeb, které jsou s tím spojeny.

ad. 7 Stejně jako u skokanského můstku lze předpokládat nulové náklady na vybudování ledové plochy (viz. výše).

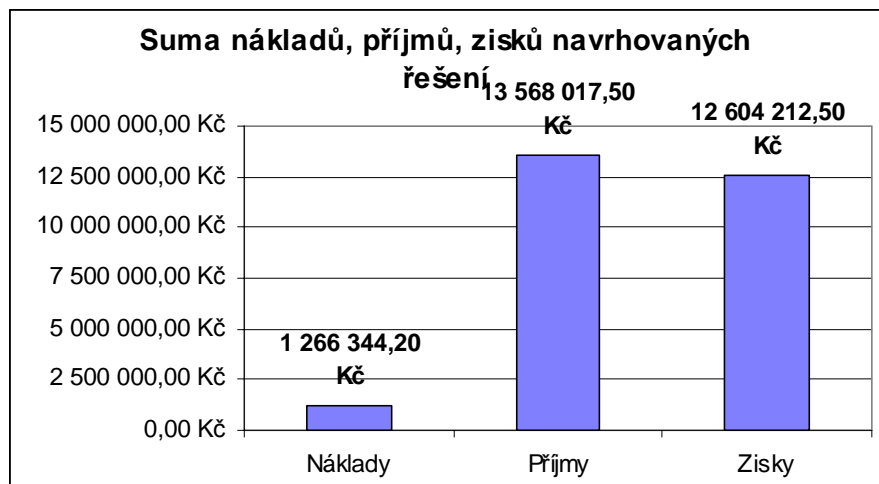
Níže uvedené grafy názorně zobrazují výši nákladů, příjmů/přínosů a zisků jednotlivých navrhovaných řešení na zvýšení atraktivnosti a efektivnosti Ski areálu. Graf 9. zobrazuje náklady, příjmy a zisky těch návrhů, kde bylo možné všechny tyto tři položky vyčíslit - zavedení permanentek, menu, dobudování „Bufetu na vyhlídce“ a vytvoření ledové plochy. Ty návrhy, kde bylo možné vyčíslit pouze náklady a slovně vyjádřit přínos (úprava svahu během dne, zalesnění a dodatečné značení) zobrazuje Graf 10. Návrh vybudování skokanského můstku pro větší vyžití v areálu není uveden ani v jednom z grafů z důvodu, že nebylo možné číselně vyjádřit ani náklady na realizaci, ani příjmy z něho plynoucí.



Graf 9. Náklady, příjmy a zisky vybraných doporučení (Tab. 15.)



Graf 10. Náklady a přínosy vybraných doporučení (Tab.15)



Graf 11. Náklady, příjmy, zisky navrhovaných doporučení (Tab. 15.)

Jak je možné vidět z Grafu 11., celkové náklady jednotlivých doporučení na zvýšení atraktivnosti a efektivity areálu činí 1 266 344,20 Kč., přičemž potenciální relativní zisky jsou desetinásobné.

6.3 Závěry z projektové části

Projektová část obsahuje návrhy a doporučení na zvýšení efektivity a návštěvnosti Ski areálu, kterými jsou:

- vybudování lanové dráhy (nahrazení současného lyžařského vleku dvoumístnou sedačkovou lanovkou),
- upravování lyžařské sjezdovky během dne,
- zavedení permanentek,
- zavedení „menu“ v restauraci,
- zalesnění volné plochy z pravé části svahu,
- dobudování „Bufetu na vyhlídce“ v dosud nevyužívaném kiosku,
- dodatečné značení na lyžařském svahu,
- vybudování skokanského můstku pro větší vyžití lyžařů a snowboardistů,

- vybudování ledového kluziště na fotbalovém hřišti, které je v zimní sezóně nevyužíváno.

Níže uvedená Tab. 20. obsahuje souhrn všech návrhů a doporučení navržených ke zvýšení atraktivnosti (návštěvnosti) a efektivity Ski areálu.

*Tab. 20. Výše nákladů a přínosů/příjmů jednotlivých návrhů a doporučení
(vlastní zpracování na základě předchozích výpočtů)*

Návrhy a doporučení	Náklady	Přínos/Příjem (lyžařská sezóna)
Lanová dráha	*24 623 535,00 Kč	300 796,00 Kč
Úprava svahu během dne	16 280,00 Kč	spokojenost lyžařů
Permanentky	0,00 Kč	11 293 240,00 Kč
Menu	963 805,00 Kč	1 080 272,50 Kč
Zalesnění	81 259,20 Kč	zlepšení klimatických podmínek
"Bufet na vyhlídce"	200 000,00 Kč	152 000,00 Kč
Značení	5 000,00 Kč	zvýšení bezpečnosti
Skokanský můstek	0,00 Kč	větší využití
Ledové kluziště	0,00 Kč	79 500,00 Kč
CELKEM	25 889 879,20 Kč	12 905 808,50 Kč

* při kurzu ČNB ze dne 21.4.2012 24,91/1 EUR

Celkové náklady na zrealizování všech návrhů a doporučení k zajištění vyšší efektivity areálu činí téměř 25 890 tis. Kč. Avšak výše sezónních příjmů z těchto návrhů je relativní. Příjmy z permanentek a menu (jako všechny ostatní položky) jsou vypočteny z průměrné návštěvnosti areálu – 26 500 os./sezóna. V dotaznících měli respondenti možnost více odpovědí jak v případě permanentek, tak menu. Potenciální příjmy z těchto dvou návrhů jsou tak vypočteny na základě % zájmu všech dotazovaných návštěvníků areálu o dané typy návrhů. Relativní výše těchto příjmů tedy činí 12 906 tis. Kč.

6.4 Analýza rizika

Rizika tvoří nedílnou součást každého projektu. Níže uvedená Tab. 21. obsahuje výčet rizik, které jsou s vybudováním lanové dráhy spojeny. Tabulka obsahuje rizika technická, finanční, právní, provozní a ostatní včetně jejich pravděpodobnosti výskytu a jejich způsobu předcházení a eliminace.

Tab. 21. Analýza rizika (vlastní zpracování)

Druh rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Předcházení/eliminace rizika
Technická rizika		
Výběr nekvalitního dodavatele	nepravděpodobné	Zodpovědný výběr dodavatele
Nekvalitní projektový tým	nepravděpodobné	Zodpovědný výběr projektového týmu
Nedostatečná koordinace stavebních prací	nepravděpodobné	Systematický dozor nad stavebními pracemi
Dodatečné změny	malá	Včasné uvědomění potřeb
Nedodržení termínu výstavby lanové dráhy	malá	Řádná příprava harmonogramu projektu
Živelné pohromy	nepravděpodobné	Pojištění
Finanční rizika		
Nedostatek kapitálu	nepravděpodobné	Dostatečné kapitálové zázemí majitele
Překročení plánovaných výdajů	malá	Vytvoření podrobné cenové nabídky a finančního plánu
Právní rizika		
Nedodržení zákonů, norem, nařízení	nepravděpodobné	Dodržení právních norem ČR i EU
Provozní rizika		
Nedostatečná poptávka	malá	Jedinečnost projektu
Nedostatečná kvalitní pracovní síla	nepravděpodobné	Zajištění potřebných osvědčení, školení aj.
Riziko poruchy	malá	Pravidelná údržba
Ostatní rizika		
Neúspěch „marketingového tahu“	malá	Jedinečnost projektu, dostatečné zpracování projektu, dostatečná publicita

Technická rizika

Na základě domluvy s provozovatelem Ski areálu byla vybrána společnost **Tatrapoma, a. s.** jako dodavatel lanové dráhy. Vybrána byla z toho důvodu, že jde o velkou společnost s dobrým jménem na trhu zajišťující komplexní nabídku lanové dopravy. Firma uvedla na trh více jak tisíc horských dopravních zařízení ve více jak patnácti státech, což svědčí o dobrém výběru. **Projektový tým** složený z provozovatele areálu, projektanta a stavebního dozoru byl vybrán z důvodu, že již v předešlých letech realizoval pro podnik několik úspěšných projektů. Předpokládá se tedy úspěch i v tomto případě. Dále se předpokládá, že dodavatelská společnost zaměstnává spolehlivé a schopné montéry a technické pracovníky. Provozovatel areálu jasně ví, co od lanové dráhy očekává, proto je velmi malá pravděpodobnost nějakých dodatečných změn, které by mohly zvýšit výdaje na vybudování. Projektový tým řádně připravil **časový harmonogram** včetně časových rezerv. Současně bude

stavební dozor koordinovat a zároveň dohlížet nad stavebními pracemi. Proto se nepředpokládá nedodržení termínu.

Finanční rizika

Pravděpodobnost **nedostatku peněžních prostředků** je téměř nulová. Provozovatel vlastní několik dalších velmi stabilních a rentabilních společností, které poskytnou finanční prostředky na výstavbu, současně zajistí cizí prostředky ve formě úvěru, o který bude společnost žádat. Projekt má tedy dostatečné kapitálové zázemí. A taktéž pravděpodobnost **překročení plánovaných výdajů** je velmi malá. Je pravdou, že projekt je kapitálově náročný, velmi specifický a technicky náročný. Existuje tedy malá pravděpodobnost, že dojde k překročení původních plánovaných výdajů. Firma zpracovala cenovou nabídku a ujišťuje, že nedojde k růstu výdajů na dodávku lanové dráhy. Provozovatel bude současně trvat po podepsání smlouvy na podrobnější cenové nabídce. Současně bude podrobně zpracován finanční plán projektu.

Právní rizika

Projektant již v minulosti projektoval a zajišťoval výstavbu lanové dráhy. Je tedy zřejmé, že se orientuje ve všech **zákonech**, nařízeních, povoleních, osvědčeních atd. týkající se vybudování dráhy.

Provozní rizika

Provozovatel areálu považuje vybudování lanové dráhy na lyžařském svahu jako jakýsi „**marketingový tah**“. V jiných podobně velkých lyžařských střediscích na Jižní Moravě sedačkovou lanovku nenajdeme. Z tohoto důvodu chce provozovatel právě lanovkou areál zatraktivnit a zvýšit tak návštěvnost a tržby z toho plynoucí. Věří, že tento marketingový tah bude úspěšný. Zaměstnanci již v současné době vlastní všechna **osvědčení**, která jsou nutná k obsluze lyžařského vleku. V průběhu výstavby dráhy budou zaměstnanci podrobeni dalším zkouškám a osvědčením, které jsou nutná.

Ostatní rizika

Provozovatel si je tímto **marketingovým tahem** (výstavbou lanové dráhy) téměř jistý. Věří, že tento projekt ozvláštní Ski areál, zvýší jeho atraktivnost a tedy i tržby z prodeje jízdného.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo definovat návrhy a doporučení, která ozvláštňují analyzovaný Ski areál, zvýší jeho atraktivnost, návštěvnost a z toho plynoucí efektivnost. Cílem tedy bylo definovat takové návrhy a doporučení, díky kterým bude areál lépe čelit konkurenci.

Podnik a jeho projekty výrazně ovlivňují faktory PESTE analýzy. Z analytické části vyplynulo, že v současnosti (včetně výhledu do budoucna) dochází k nárůstu produktu, nárůstu výdajů na spotřebu, růst životní úrovně obyvatel a také růst vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Z průzkumu navíc vyplývá, že téměř 29% obyvatel se na dovolené věnuje sjezdovému lyžování. Lze tedy předpokládat nárůst oblíbenosti této volnočasové aktivity. Všechny tyto faktory a okolnosti vytváří potenciál pro analyzovaný Ski areál.

Návrhem, jak lyžařský areál ozvláštňovat, současně zvýšit jeho atraktivnost je zrealizovat projekt výstavby lanové dráhy, která učiní areál jedinečným. S přihlédnutím k potřebám lyžařského areálu, celkovým nákladům dodávky a projekčním a technickým údajům obou typů lanové dráhy byla vybrána dvoumístná sedačková lanovka a druhá verze dodávky zahrnující také dopravu a montáž zařízení. Náklady na dodávku lanové dráhy (dle cenové nabídky dodavatelské společnosti TATRALIFT, a.s.) činí téměř 25 milionů Kč. Celkové náklady na vybudování lanovky se navýší o náklady zahrnující například realizaci elektrické přípojky do obslužných objektů, realizace zemních a terénních úprav, zajištění dopravy na staveništi aj. Ostatní náklady týkající se výstavby budou podrobněji stanoveny ve finančním plánu, který si již zajistí provozovatel v době skutečné realizace projektu. Provozovatel předpokládá, že díky tomuto marketingovému tahu dojde k navýšení návštěvnosti alespoň o 10%. Za předpokladu, že dojde k rovnoměrnému navýšení všech tržeb (tržby z prodeje jízdného, tržby z prodeje a půjčování lyžařského vybavení aj.) o zmíněných deset procent, lze očekávat sezónní nárůst tržeb o více než 300 tis. Kč.

Velmi důležitým předpokladem úspěchu je uspokojit potřeby a přání samotných lyžařů a snowboardistů. V rámci doporučení je navrženo pravidelné odpolední upravování svahu (pro zvýšení kvality lyžařské sjezdovky), zavedení permanentek a menu, dobudování „Bufetu na vyhlídce“ (pro zvýšení atraktivnosti a současného odstranění nedostatečné kapacity stravovacího zařízení), vybudování skokanského můstku a ledového kluziště (pro větší využití v areálu) aj. Celková výše nákladů na zrealizování těchto doporučení činí dle odhadu téměř 1 270 tis. Kč, přičemž za daných okolností může areál dosáhnout za zimní sezónu

relativního příjmu ve výši 12 600 tis. Kč. Vezmeme-li v potaz všechny navrhované změny, výše nákladů na jejich uskutečnění činí téměř 26 mil. Kč, přičemž potenciální relativní příjem za jednu lyžařskou sezónu (za daných okolností) více než 12 905 tis. Kč. Přínosy těchto doporučení a návrhu jsou zajištění jedinečnosti Ski areálu, cenově výhodnější jízdné zavedením permanentek, spokojenost lyžařů s úpravou svahu, zlepšení klimatických a povětrnostních podmínek určující délku lyžařské sezóny či větší vyžití pro návštěvníky.

Provozovatel věří, že tento marketingový tah bude úspěšný. Díky realizaci navržených doporučení se analyzovaný Ski areál může stát velmi silným a konkurence schopným lyžařským areálem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A JINÝCH ZDROJŮ**Použitá literatura:**

DLUHOŠOVÁ, D., 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 2. Praha: EKOPRESS. ISBN 978-80-86929-44-6.

DOYLE, CH., 2011. *A dictionary of marketing*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-959023-0.

FORET, M., P. PROCHÁZKA a T. URBÁNEK, 2005. *Marketing: náklady a principy*. Vyd. 2. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-0790-6.

FOTR, J., 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 807169-812-1.

FOTR, J. a I. SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.

HRDÝ, M., 2006. *Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-137-4.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, E. et al., 2010. *Manažerské finance*. Vyd. 3. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOŽENÁ, M., 2007. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-673-2.

ORIEŠKA, J., 2011. *Služby v cestovním ruchu: 1. část*. Banská Bystrica: DALI-BB. ISBN 978-80-89090-93-8.

PETER, J.P. a J. H. DONNELLY, 2011. *A preface to marketing management*. Vyd. 12. New York: McGraw-Hill/rwin. ISBN 978-0-07-352996-7.

POPEŠKO, B., 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2974-9.

RŮČKOVÁ, P., 2007. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, M. a kol., 2002. *Podniková ekonomika*. Vyd. 3. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-736-7.

SYNEK, M. a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 5. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

VALACH, J., 2001. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-38-6.

ZÁMEČNÍK, R., Z. TUČKOVÁ a L. HROMKOVÁ., 2009. *Podniková ekonomika II*. Zlín: UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 978-80-7318-624-1.

Internetové zdroje:

Abcool, ©2010a. Ceník. *Rychlerostoucitopol.cz* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.rychlerostoucitopol.cz/30-cenik/>

Abcool, ©2010b. O japonském topolu. *Rychlerostoucitopol.cz* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.rychlerostoucitopol.cz/21-o-japonskem-topolu/>

ČSÚ, ©2012a. Statistiky. *Czso.cz* [online]. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

ČSÚ, ©2012b. Trh práce a mzdy. *Zlin.czso.cz* [online]. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xz>

ČSÚ, ©2012c. Trh práce a mzdy. *Brno.czso.cz* [online]. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.brno.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xb>

ČSÚ, ©2012d. Lidé. *Zlin.czso.cz* [online]. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xz>

ČSÚ, ©2012e. Lidé. *Brno.czso.cz* [online]. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.brno.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xb>

Dražní úřad, ©2011-2012a. Navigace. *Ducr.cz* [online]. [cit. 2012-04-11].

Dostupné z: <http://ducr.cz/search.php?rsvelikost=sab&rstext=all-phpRS-all&rstema=7&stromhmenu=4:7>

Dražní úřad, ©2011-2012b. Navigace. *Ducr.cz* [online]. [cit. 2012-04-11].

Dostupné z: <http://ducr.cz/search.php?rsvelikost=sab&rstext=all-phpRS-all&rstema=6&stromhmenu=4>

Kurzy a Aliaweb, ©2000-2012. Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

Motivace k návštěvě turistických regionů v ČR. [online]. STEM-MARK, 2004 [cit. 2012-03-5]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/motivaceregiony.pdf>

Ski areál, ©2008. Lyžování. *Skiobec.cz* [online]. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://skiobec.cz/lyzovani.php>

Tatrapoma, ©2006-2007a. Spoločnosť. *Tatrapoma.sk* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://tatrapoma.sk/index.php?id=8>

Tatrapoma, ©2006-2007b. Produkty. *Tatrapoma.sk* [online]. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://tatrapoma.sk/index.php?id=7>

TÜV SÜD, ©2012. Odvětví. *Tuv-sud.cz* [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupné z:

http://www.tuv-sud.cz/cz/odvetvi/vytahy_lanovky_vleky/lanove_drahy

Jiné zdroje:

ČSN 01 8027, 2009. *Značení a zabezpečení v zimním středisku.* Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. 24 s. Třídící znak 01 8027.

MANDOVEC, Z., 2008. *Návrh strategie rozvoje lyžařského střediska*. Diplomová práce. Brno. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství.

PODZIMEK, J., 2010. *Projekt realizace dostavby Penzionu Osvětimany z prostředků ROP Střední Morava*. Diplomová práce. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav ekonomie.

Rozvaha společnosti za léta 2006 až 2010

Vnitřní materiály společnosti – soupis majetku k 31.12.2010

Výkaz zisku a ztráty společnosti za léta 2006 až 2010

Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu

Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
°C	Stupeň Celsia
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČOI	Česká obchodní inspekce
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSN	Česká státní norma
ČT	Čtvrtek
DDU	Delivered Duty Unpaid (s dodáním clo neplaceno)
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
dHIM	Drobný hmotný investiční majetek
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu zásob
DOZa	Doba obratu závazků
DPH	Daň z přidané hodnoty
DÚ	Drážní úřad
EIA	Environmental impact assessment (Vyhodnocení vlivu na ŽP)
ES	Evropské společenství
EXW	Ex Works (z ujednaného místa)
FIS	Mezinárodní lyžařská federace
HDP	Hrubý domácí produkt
HIM	Hmotný investiční majetek
HM	Hmotný majetek

hod.	Hodina
INCOTERMS	International Commercial Terms (soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek v mezinárodním obchodě)
ISO	International Organization for Standardization
JMK	Jihomoravský kraj
Kč	Koruna
km	Kilometr
ks	Kus
l	Litr
m	Metr
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MKT	Marketing
m.n.m.	Metrů nad mořem
NE	Neděle
NM	Nehmotný majetek
OP	Obrat pohledávek
ÖNORM	Rakouská státní norma
os.	Osob
OZ	Obrat zásob
OZa	Obrat závazků
PÁ	Pátek
PESTE	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Ekologické
PH	Pohonné hmoty
PO	Pondělí

ROA	Rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka
SO	Sobota
STN	Seznam technických norem
SWOT	Počáteční písmena Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tis.	Tisíc
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein, Technické kontrolní sdružení
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZLK	Zlínský kraj
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků:

<i>Obr. 1. Zdroje financování investic (vlastní zpracování dle Fotr, 1999).....</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 2. Diagram SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Sedláčková, Buchta, 2006)...</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 3. Klasifikace nákladů (vlastní zpracování dle Popesko, 2009).....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 4. Služby v cestovním ruchu (Orieška, 2011, s. 11).....</i>	<i>35</i>

Seznam grafů:

<i>Graf 1. Vývoj HDP v ČR (Tab. 2.).....</i>	<i>51</i>
<i>Graf 2. Vývoj, predikce a výhled výdajů domácností na spotřebu (Tab. 3.).....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 3. Vývoj nezaměstnanosti ve ZLK (Tab. 4.).....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 4. Vývoj nezaměstnanosti v JMK (Tab. 4.).....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 5. Struktura volnočasových aktivit realizovaných na dovolené v ČR (Motivace k návštěvě turistických regionů v ČR, 2004).....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 6. Podíl jednotlivých nákladů na celkové sumě za rok 2010 (Tab. 8.).....</i>	<i>67</i>
<i>Graf 7. Podíl přímých a nepřímých nákladů na celkové sumě (Tab. 9.).....</i>	<i>68</i>
<i>Graf 8. Náklady ve vztahu k objemu výkonů za rok 2010 (Tab. 10.).....</i>	<i>69</i>
<i>Graf 9. Náklady, příjmy a zisky vybraných doporučení (Tab. 15.).....</i>	<i>100</i>
<i>Graf 10. Náklady a přínosy vybraných doporučení (Tab. 15.).....</i>	<i>100</i>
<i>Graf 11. Náklady, příjmy, zisky navrhovaných doporučení (Tab. 15.).....</i>	<i>101</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Ceník jízdního ve Ski areálu (Ski areál, ©2008).....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 2. Vývoj HDP v ČR (ČSÚ, ©2012a).....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 3. Vývoj výdajů domácností na spotřebu v ČR (ČSÚ, ©2012a).....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 4. Vývoj nezaměstnanosti ve ZLK a JMK (ČSÚ, ©2012b; ČSÚ, ©2012c).....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 5. Demografický vývoj ZLK a JMK (ČSÚ, ©2012d; ČSÚ, ©2012e).....</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 6. Přehled konkurenčních ski areálů (vlastní zpracování).....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 7. Výdaje spojené s vybudováním areálu (vnitřní materiály společnosti).....</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 8. Výkaz zisku a ztráty Ski areálu (vlastní zpracování dle VZZ společnosti).....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 9. Kalkulační členění nákladů za rok 2010 (Tab.8).....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 10. Náklady ve vztahu k objemu výkonů za rok 2010 (Tab. 8.).....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 11. Ukazatele rentability (vlastní zpracování dle výkazů společnosti).....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 12. Ukazatele aktivity (vlastní zpracování dle výkazů společnosti).....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 13. Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování dle výkazů společnosti).....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 14. Ukazatele likvidity (vlastní zpracování dle výkazů společnosti).....</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 15. Výše nákladů za dodávku I. verze (cenová nabídka).....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 16. Výše nákladů za dodávku II. verze (cenová nabídka).....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 17. Podíl VK a CK u jednotlivých verzí dodávek (vlastní zpracování dle cenové nabídky).....</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 18. Přehled navýšení tržeb(vlastní zprac. na základě předchozích výpočtů).....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 19. Náklady, příjmy/přínosy a zisky navrhovaných doporučení (vlastní zprac.)... </i>	<i>98</i>
<i>Tab. 20. Výše nákladů a přínosů/přjmů jednotlivých návrhů a doporučení (vlastní zpracování na základě předchozích výpočtů).....</i>	<i>102</i>
<i>Tab. 25. Analýza rizika (vlastní zpracování).....</i>	<i>103</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I. Dotazník
- Příloha P II. Soupis majetku společnosti k 31.12.2010
- Příloha P III. Výkaz zisku a ztráty za rok 2006
- Příloha P IV. Výkaz zisku a ztráty za rok 2007
- Příloha P V. Výkaz zisku a ztráty za rok 2008
- Příloha P VI. Výkaz zisku a ztráty za rok 2009
- Příloha P VII. Výkaz zisku a ztráty za rok 2010
- Příloha P VIII. Rozvaha za rok 2007
- Příloha P IX. Rozvaha za rok 2008
- Příloha P X. Rozvaha za rok 2010
- Příloha P XI. Cenová nabídka firmy TATRALIFT, a.s.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK – Ski areál

Dobrý den, jmenuji se Veronika Rokytová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně – zaměření Podniková ekonomika. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku týkající se spokojenosti se Ski areálem, který bude podkladem pro moji diplomovou práci. Dotazník je anonymní a nezabere Vám více jak 5 minut.

Předem děkuji za vyplnění

- 1. Pohlaví?**
 Žena Muž
- 2. Jaký je Váš věk?**
 Do 20 let 21 – 40 let 41 – 60 let 61 a více
- 3. Jaké je Vaše vzdělání?**
 Základní
 Sřední bez maturity
 Sřední s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysoké
- 4. Jaké je Vaše bydliště v rámci kraje?**
 Zlínský Jihomoravský jiný (uveďte).....
- 5. Na jaké úrovni se hodnotíte jako lyžař či snowboardista?**
 začátečník mírně pokročilý středně pokročilý
 pokročilý velmi zdatný
- 6. Jak jste se dověděli o Ski areálu? (možnost více odpovědí)**
 web Ski areálu profil na Facebooku televize Slovácko
 reklama v novinách reklama v rádiu jiné (popř. uveďte).....
- 7. Aktuální informace o dění ve Ski areálu získáváte prostřednictvím, popřípadě jak často? (možnost více odpovědí)**
 webu Ski areálu pravidelně občas
 profilu na Facebooku pravidelně občas
 osobní kontakt se střediskem pravidelně občas
 reklama v rádiu pravidelně občas
 jiné (popř. uveďte)..... pravidelně občas
- 8. Jak často přijíždíte lyžovat do Skiareálu?**
 Denně
 2-3x za týden
 1x za týden
 Občas

- 9. Vyhovuje Vám provoz vleků v čase 9.00 – 20.00?** Ano Ne
- 10. Jste spokojeni s kvalitou a úpravou sjezdovky?** Ano Ne
- 11. Jste spokojeni s přístupem obsluhy lyžařského vleků?** Ano Ne
- 12. Využili byste permanentek v případě jejich zavedení?** Ano Ne
- 13. V případě, že ano, kterou z těchto „hodinových permanentek“ byste využili nejčastěji? (možnost více odpovědí)**
 1 hodina 100,-
 2 hodiny 180,-
 3 hodiny 270,-
 4 hodiny 360,-
 5 hodin 450,-
- 14. V případě, že ano, kterou z těchto „denních permanentek“ byste využili nejčastěji? (možnost více odpovědí)**
 1 den 550,-
 2 dny 1000,-
 3 dny 1450,-
 4 dny 2000,-
 5 dnů 2550,-
 6 dnů 3100,-
 7 dnů 3650,-
- 15. Vyhovuje Vám způsob a typ stravování v restauraci a občerstvení ve venkovním bufetu?** Ano Ne
- 16. Jste spokojeni s kvalitou stravování v restauraci?** Ano Ne
- 17. V rámci stravování preferujete, popřípadě jak často: (možnost více odpovědí)**
 Polévku pravidelně často občas výjimečně
 Hlavní jídlo pravidelně často občas výjimečně
 Polévku a hlavní jídlo pravidelně často občas výjimečně
 Drobné občerstvení pravidelně často občas výjimečně
- 18. Využili byste některé z nově zavedených menu? Pokud ano, zaškrtněte, která.**
 snídatová polední celodenní
- 19. Jakou variantu snídatových menu byste volili nejčastěji?**
 Bufetový styl (volný výběr ze snídatového rautu)
 Volný styl (na výběr z několika snídatových menu)

20. Jakou variantu poledních menu byste volili nejčastěji?

- Menu1. polévka, hlavní jídlo
- Menu2. polévka, hlavní jídlo, nealkoholický nápoj
- Menu3. polévka, hlavní jídlo, nealkoholický nápoj, moučník

21. Jakou variantu celodenních menu byste volili nejčastěji?

- Menu1. polévka, hlavní jídlo
- Menu2. polévka, hlavní jídlo, nealkoholický nápoj
- Menu3. polévka, hlavní jídlo, nealkoholický nápoj, moučník

22. Jakých doplňkových služeb ve Ski areálu využíváte, popřípadě jak často: (možnost více odpovědí)

- | | | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Půjčovna | <input type="checkbox"/> pravidelně | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> občas | <input type="checkbox"/> výjimečně |
| <input type="checkbox"/> Prodejna lyžařského vybavení | <input type="checkbox"/> pravidelně | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> občas | <input type="checkbox"/> výjimečně |
| <input type="checkbox"/> Servis lyží a snowboardů | <input type="checkbox"/> pravidelně | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> občas | <input type="checkbox"/> výjimečně |
| <input type="checkbox"/> Lyžařská škola | <input type="checkbox"/> pravidelně | <input type="checkbox"/> často | <input type="checkbox"/> občas | <input type="checkbox"/> výjimečně |

23. V případě, že máte možné návrhy na zlepšení či připomínky, uveďte je.

.....

.....

.....

.....

PŘÍLOHA P II: SOUPIS MAJETKU SPOLEČNOSTI K 31.12.2010

<i>předmět</i>	<i>odpisová skupina</i>	<i>vstupní cena</i>
PC Celeron+WIN XP+OFFICE	1	42 620,00
Toyota Landcruiser 3.0	1a/2	1 356 468,87
plasmový TV Panasonic	2	142 008,40
rolba PB240 D	2	1 150 000,00
motocykl YAMAHA FZ6-S	2	176 386,50
Huyndai Getz	1a/2	280 439,00
nakladač UNC 060	2	153 000,00
čistírna odpadních vod	5	189 653,48
vodní nádrž	5	271 422,38
srub-pokladna	4	729 291,67
srub-obsluha	4	719 526,57
srub-půjčovna	4	304 986,84
transformátor	3	49 850,00
dětský vlek	3	52 850,00
vlek	3	6 324 573,68
zasněžovací systém	2	3 570 305,56
odbavovací systém	2	41 630,00
audiovizuální systém	2	44 804,80
srub-kiosk	4	171 627,63
traktor CC 1023RD	2	102 688,70
HUNDAJ Y30 N1	2	413 361,30
BMW X6	2	2 036 559,66
Toyota Landcruiser	2	1 042 466,60
sedací souprava	2	48 203,90
sněžný skútr Yamaha	2	190 375,00
Mercedes Benz SL AMG	2	2 122 705,90
trafo II	3	176 229,10
traktor AGT s příslušenstvím	2	770 000,00
CELKEM		22 674 035,54

<i>předmět</i>	<i>odpisová skupina</i>	<i>vstupní cena</i>
drobný IM do 31/12/2006		154 210,73
překážka bedna		17 800,00
překážka speed rail		14 720,00
překážka zábradlí		17 900,00
set webkamera		26 480,00
čtyřkolka yamaha		20 879,00
klimatizace 10-13m2		36 250,00
sněžová fréza		22 168,00

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2006

Datum : 31.12.2006

VÝSLEDOVKA ZÚSTATKOVÁ od 01/2006 do 12/2006

SÚ	AE	Název	BĚŽNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
501	022	- dHIM do limitu 15.000,-Kč	65.753,03	65.753,03
	100	- spotřeba materiálu SKI ARRÁL	137.396,82	137.396,82
	101	- vybavení půjčovny	58.063,88	58.063,88
	105	- spotřeba met.st	2.507,67	2.507,67
	119	- spotřeba mat.19%	27.268,85	27.268,85
	100	- spotřeba FHM	317.928,53	317.928,53
501*		Spotřeba materiálu	608.938,78	608.938,78 *
502	100	- el.energie Osvětlimany	325.093,12	325.093,12 *
504	100	- rollery vlek	20.239,46	20.239,46 *
511	100	- opravy vozu,motorky	91.704,73	91.704,73
	200	- opravy mechanizace	12.923,81	12.923,81
511*		Opravy a udržování	104.628,54	104.628,54 *
512	100	- cestovné do limitu	19.749,76	19.749,76 *
513	000	Náklady na reprezentaci	16.598,50	16.598,50 *
518	019	- služby s 19% DPH	4.438.173,30	4.438.173,30
	100	- poradenství,účet	103.591,00	103.591,00
	150	- telefony,internet	132.368,60	132.368,60
	200	- nájem Vinohrady	130.729,00	130.729,00
	400	- služby Válcovny P-M	22.318.065,90	22.318.065,90
	999	- služby bez DPH	66.817,50	66.817,50
518*		Ostatní služby	27.189.745,30	27.189.745,30 *
521	021	- zaměstnanci	531.711,00	531.711,00
	022	- dohody	10.000,00	10.000,00
521*		Mzdové náklady	541.711,00	541.711,00 *
524	010	- zdravotní pojištění	47.852,00	47.852,00
	020	- sociální pojištění	138.246,00	138.246,00
524*		Základní sociální pojištění	186.098,00	186.098,00 *
531	000	Daň silniční	8.244,00	8.244,00 *
538	010	Ostatní daně a poplatky:daňové	16.700,00	16.700,00 *
543	010	- daně ziskové	100.000,00	100.000,00
	020	- daně ostatní	50.000,00	50.000,00
543*		Daně	150.000,00	150.000,00 *
545	100	- ostatní pokuty a penále	1.745,00	1.745,00 *
548	010	- daňové	13,94	13,94
	020	- ne-daňové	48.592,56	48.592,56
	030	- technické zhodnocení	44.846,74	44.846,74
	040	- pojištění	128.727,50	128.727,50
548*		Ostatní provozní náklady	222.180,74	222.180,74 *

Datum : 31.12.2006

VÝSLEDOVKA KÚSTATKOVÁ od 01/2006 do 12/2006

SÚ	AE	Název	RŮŽNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
551	100	- odpisy HIM	1.295.760,00	1.295.760,00
	200	- odpisy dHIM	10.799,93	10.799,93
551*		Odpisy neh.a hmot.invest.maj.	1.306.579,93	1.306.579,93 *
Provozní náklady			30.718.252,13	30.718.252,13
562	100	- úroky půjčka V.P.holding	13.751,00	13.751,00
	200	- úroky půjčka VV invest a.s.	40.389,00	40.389,00
	300	- úrok, pojistná úvěr ČSOB Lea	18.202,77	18.202,77
562*		Úroky	72.342,77	72.342,77 *
568*100		- poplatky BÚ	11.072,35	11.072,35 *
Finanční náklady			83.415,12	83.415,12
NÁKLADY			30.801.667,25	30.801.667,25
602	018	- a 19%	298.655,40	298.655,40
	200	- služby pro FM real	700.000,00	700.000,00
	300	- tržby jízdy vlak	828.292,77	828.292,77
	400	- služby včlcovny F-M	29.710.707,40	29.710.707,40
602*		Tržby z prodeje služeb:	31.537.655,57	31.537.655,57 *
604*100		- rollery vlak	33.612,00	33.612,00 *
648*018		- daňové	7,48	7,48 *
Provozní výnosy			31.571.275,05	31.571.275,05
662*000		Úroky	1.227,06	1.227,06 *
Finanční výnosy			1.227,06	1.227,06
VÝNOSY			31.572.502,13	31.572.502,13

Datum : 31.12.2006

VÝSLEDOVRA ZÚSTATKOVÁ od 01/2006 do 12/2006

SÚ	AS	Název	BĚŽNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
		Hospodářský výsledek provozní	853.022,92	853.022,92
		finanční	-82.188,04	-82.188,04
		Hospod.výsledek před zdaněním	770.834,88	770.834,88
		HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK CELKEM	770.834,88	770.834,88
		Výsledek za vybrané období 1-12/2006 Z I S K		770.834,88
		od počátku roku 1-12/2006 Z I S K		770.834,88

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2007

Datum : 31.12.2007

VÝSLEDOVKA ZŮSTATKOVÁ od 01/2007 do 12/2007

SÚ	AE	Název	BĚŽNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
501	022	- DNEM do limitu 15.000,- Kč	45.349,33	45.349,33
	100	- spotřeba materiálu SKI ARKÁL	19.236,38	19.236,38
	101	- vybavení půjčovny	7.325,74	7.325,74
	102	- spotřeba materiálu AKCE BPS	28.542,00	28.542,00
	105	- spotřeba mat.5%	6.523,94	6.523,94
	119	- spotřeba mat.19%	36.439,74	36.439,74
	300	- spotřeba PHM	294.851,56	294.851,56
	999	- spotřeba mat bez DPH	9.990,00	9.990,00
501*		Spotřeba materiálu	451.258,69	451.258,69
502	100	- el.energie Osvětlimany	295.340,80	295.340,80
	200	- energie kancelář Olomouc	7.828,00	7.828,00
502*		Spotřeba energie	303.168,80	303.168,80
504*100		- rollery vlek	6.984,70	6.984,70
511	100	- opravy vozu,motorky	228.622,57	228.622,57
	200	- opravy mechanizace	531,92	531,92
	300	- opravy SMI ARKÁL	28.779,62	28.779,62
511*		Opravy a udržování	257.934,11	257.934,11
512*100		- cestovné do limitu	1.104,78	1.104,78
513*000		Náklady na reprezentaci	1.365,00	1.365,00
518	019	- služby s 19% DPH	1.821.368,00	1.821.368,00
	190	- poradenství,účet	86.031,90	86.031,90
	150	- telefony,internet	146.190,78	146.190,78
	200	- nájem kanceláře Vinohrady	133.935,00	133.935,00
	250	- nájem kanceláře Olomouc	54.193,00	54.193,00
	400	- služby Válcovny F-M	2.885.395,30	2.885.395,30
	500	- služby AKCE BPS	12.035.276,80	12.035.276,80
	999	- služby bez DPH	4.699,00	4.699,00
518*		Ostatní služby	17.167.089,78	17.167.089,78
521*021		- zaměstnanci	424.766,00	424.766,00
524	010	- zdravotní pojištění	38.230,00	38.230,00
	020	- sociální pojištění	110.442,00	110.442,00
524*		Zákoně sociální pojištění	148.672,00	148.672,00
531*000		Daň silniční	6.144,00	6.144,00
538*010		Ostatní daně a poplatky,daňové	13.950,00	13.950,00
545*100		- ostatní pokuty a penále	262,00	262,00
548	010	- daňové	2.502,18	2.502,18
	030	- technické zhodnocení	24.960,26	24.960,26
	040	- pojištění	100.601,00	100.601,00
548*		Ostatní provozní náklady	128.063,44	128.063,44

Datum : 31.12.2007

VÝLEDKOVKA ZÚSTATKOVÁ od 01/2007 do 12/2007

SÚ	AE	Název	BĚŽNÉ OBSTRY	OD POČÁTKU ROKU
549*	100	- zůst.cena vyřazeného dl.HM	194.693,80	194.693,80 *
551	100	- odpisy HIM	2.893.993,00	2.893.993,00
	200	- odpisy DHM	19.225,80	19.225,80
551*		Odpisy nem.a hmot.invest.naj.	2.913.218,80	2.913.218,00 *
Provozní náklady			22.018.675,10	22.018.675,10
562*	300	- úroky,pojistné úvěr ČSOB Lea	20.057,74	20.057,74 *
568*	100	- poplatky BC	9.961,00	9.961,00 *
Finanční náklady			30.018,74	30.018,74
NÁKLADY			22.048.693,84	22.048.693,84
602	100	- pronájem PORSCHR	816.000,00	816.000,00
	200	- služby pro FM real	300.000,00	300.000,00
	300	- tržby jízd vlek	413.807,05	413.807,05
	400	- služby Válcovny F-M	5.330.523,89	5.330.523,89
	500	- služby AKCE BPS	11.065.000,00	11.065.000,00
602*		Tržby z prodeje služeb:	17.925.330,94	17.925.330,94 *
604*	100	- rollery vlek	9.512,20	9.512,20 *
648*	010	- daňové	9,85	9,85 *
Provozní výnosy			17.934.852,99	17.934.852,99
662	000	Úroky	3.228,81	3.228,81
	200	- úroky z půjčky FM real a.s.	80.932,00	80.932,00
662*		Úroky	84.160,81	84.160,81 *
Finanční výnosy			84.160,81	84.160,81
688*	010	- daňové	25.715,00	25.715,00 *
Mimořádné výnosy			25.715,00	25.715,00
VÝNOSY			18.044.729,80	18.044.729,80

Datum : 31.12.2007

VÝSLEDOVKA ZŮSTATKOVÁ od 01/2007 do 12/2007

ČÚ	AB	Název	MĚSÍČNÉ OBRÁTY	OD POČÁTKU ROKU
		Hospodářský výsledek provozní	-4.083.822,11	-4.083.822,11
		finanční	54.142,07	54.142,07
		mimořádný	25.715,00	25.715,00
		Hospod.výsledek před zdaněním	-4.003.965,04	-4.003.965,04
		HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK CELKEM	-4.003.965,04	-4.003.965,04
		Výsledek za vybrané období 1-12/2007	Z T R Á T A	4.003.965,04
		od počátku roku 1-12/2007	S T R Á T A	4.003.965,04

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2008

Datum : 31.12.2008

VÝSLEDOVKA ZÚSTATKOVÁ od 01/2008 do 12/2008

SÚ	AE	Název	BĚŽNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
501	022	- dHIM do limitu 15.990,-Kč	12.041,55	12.041,55
	100	- spotřeba materiálu SKI AREÁL	513,40	513,40
	102	- materiál areál CHŘIBÁK	36.297,00	36.297,00
	119	- spotřeba mat.19%	31.288,46	31.288,46
	300	- spotřeba PHM	371.061,91	371.061,91
501*		Spotřeba materiálu	451.202,32	451.202,32
502	100	- el.energie Osvětlimany	472.196,30	472.196,30
	200	- energie,voda,plyn Olomouce	6.576,80	6.576,80
502*		Spotřeba energie	478.773,10	478.773,10
504*100		- rollery vlek	13.124,40	13.124,40
511	100	- opravy vozu,motorky	85.931,20	85.931,20
	200	- opravy mechanizace	24.686,00	24.686,00
	300	- opravy SKI AREÁL	84.105,10	84.105,10
511*		Opravy a udržování	194.722,30	194.722,30
513*000		Náklady na reprezentaci	15.120,00	15.120,00
518	019	- služby s 19% DPH	3.015.721,44	3.015.721,44
	100	- poradenství,účet	38.954,50	38.954,50
	150	- telefony,internet	127.744,97	127.744,97
	200	- nájem kanceláře Vinohrady	137.651,00	137.651,00
	250	- nájem kanceláře Olomouc	121.419,00	121.419,00
	300	- pronájem areálu CHŘIBÁK	12.000,00	12.000,00
	400	- služby Vělcovy F-N	1.912.371,90	1.912.371,90
	900	- služby AKCE BDS	11.806.250,40	11.806.250,40
	999	- služby bez DPH	1.780,00	1.780,00
518*		Ostatní služby	16.873.893,21	16.873.893,21
521*021		- zaměstnanci	743.087,00	743.087,00
524	010	- zdravotní pojištění	66.879,00	66.879,00
	020	- sociální pojištění	193.206,00	193.206,00
524*		Zákonné sociální pojištění	260.085,00	260.085,00
531*000		Daň silniční	6.576,00	6.576,00
538	010	Ostatní daně a poplatky:daňové	27.630,00	27.630,00
	320	Ostatní daně a poplatky:nedan.	90,00	90,00
538*		Ostatní daně a poplatky	27.720,00	27.720,00
545*100		- ostatní pokuty a penále	30.000,00	30.000,00
548	010	- daňové	4,42	4,42
	020	- nedaněvé	123.871,94	123.871,94
	040	- pojištění	77.564,37	77.564,37
548*		Ostatní provozní náklady	201.440,73	201.440,73
551	100	- odpisy HIM	3.655.653,00	3.655.653,00

Datum : 31.12.2008

VÝSLEDOVKA ZÚSTATKOVÁ od 01/2008 do 12/2008

SÚ	AK	Název	ŘEŽNÉ OBRÁTY	OD POČÁTKU ROKU
	200	- odpisy dMIM	24.445,00	24.445,00
	551*	Odpisy nehm.a hmot.invest.maj.	3.089.999,00	3.089.999,00
		Provozní náklady	22.375.842,00	22.375.842,00
	562*300	- úroky ČSOB Leasing-HYUNDAI	14.919,89	14.919,89
	568*100	- poplatky BÚ	6.624,00	6.624,00
		Finanční náklady	21.543,89	21.543,89
		NÁKLADY	22.397.385,95	22.397.385,95
	602 009	- s 9 k	1.559,60	1.559,60
	919	- s 19*	836.978,30	836.978,30
	100	- pronájem PORSCHE	1.216.000,00	1.216.000,00
	200	- služby pro FM real	300.000,00	300.000,00
	300	- tržby jízdy vlek	333.932,20	333.932,20
	350	- tržby sport.areál CHRIBÁK	4.679,60	4.679,60
	400	- služby Válcovny F-M	5.663.175,61	5.663.175,61
	500	- služby AKCE BPS	11.210.107,60	11.210.107,60
	600	- služby a náhrady EUROPROFIN	280.716,00	280.716,00
	602*	Tržby z prodeje služeb:	19.847.148,91	19.847.148,91
	604*100	- rollery vlek	21.578,80	21.578,80
	648*010	- daňové	355.269,94	355.269,94
		Provozní výnosy	20.223.997,65	20.223.997,65
	662 100	- úroky KB	1.197,56	1.197,56
	200	- úroky z půjčky FM real a.s.	192.247,00	192.247,00
	662*	Úroky	193.444,56	193.444,56
		Finanční výnosy	193.444,56	193.444,56
		VÝNOSY	20.417.442,21	20.417.442,21

Datum : 31.12.2008

VÝSLEDOVKA ZŮSTATOVÁ od 01/2008 do 12/2008

SÚ	AS	Název	BĚŽNÉ OBZPATY	OD POČÁTKU ROKU
		Hospodářský výsledek provozní	-2.151.844,41	-2.151.844,41
		finanční	171.900,67	171.900,67
		Hospod.výsledek před zdaněním	-1.979.943,74	-1.979.943,74
		HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK CELKEM	-1.979.943,74	-1.979.943,74
		Výsledek za vybrané období 1-12/2008	Z T R Á T A	1.979.943,74
		od počátku roku 1-12/2008	Z T R Á T A	1.979.943,74

PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2009

Datum : 31.12.2009

VÝSLEDOVKA ZÚSTATKOVÁ od 01/2009 do 12/2009

SÚ	AZ	Název	KŠENÉ OBDRATY	OD POČÁTKU ROKU
501	022	- dHIM do limitu 15.000,-Kč	35.537,00	35.537,00
	100	- spotřeba materiálu SKI ARRÁL	17.038,90	17.038,90
	101	- vybavení půjčovny	13.076,10	13.076,10
	119	- spotřeba mat.19%	38.062,69	38.062,69
	300	- spotřeba PHM	342.845,40	342.845,40
	999	- spotřeba mat bez DPH	11.290,00	11.290,00
501*		Spotřeba materiálu	457.850,09	457.850,09 *
502*100		- el.energie Osvrčimany	562.114,50	562.114,50 *
504*100		- rollery vlek	19.553,95	19.553,95 *
511	100	- opravy vozu,motorky	150.075,80	150.075,80
	200	- opravy mechanizace	44.028,00	44.028,00
	300	- opravy SKI ARRÁL	58.535,90	58.535,90
511*		Opravy a udržování	252.636,70	252.636,70 *
518	019	- služby s 19% DPH	572.565,92	572.565,92
	100	- poradenství,děto	109.891,30	109.891,30
	150	- telefony,Internet	117.553,33	117.553,33
	160	- inzerce, reklama	29.469,80	29.469,80
	200	- nájem kanceláře Vinohrady	146.652,00	146.652,00
	300	- pronájem areálu CHŘIBŤK	36.000,00	36.000,00
	500	- služby ARCE RPS	654.853,70	654.853,70
	600	- služby Mokřad Nová Lhota	4.200,00	4.200,00
	999	- služby bez DPH	93,00	93,00
518*		Ostatní služby	1.671.279,05	1.671.279,05 *
521*021		- zaměstnanci	605.504,00	605.504,00 *
524	010	- zdravotní pojištění	54.493,00	54.493,00
	020	- sociální pojištění	130.568,00	130.568,00
524*		Zákonné sociální pojištění	185.061,00	185.061,00 *
531*000		Daň silniční	6.632,00	6.632,00 *
538*010		Ostatní daně a poplatky:daňové	11.697,60	11.697,60 *
541*100		- zúst.cena prodaného dl.HM	404.521,30	404.521,30 *
543*020		- dary ostatní	80.000,00	80.000,00 *
548	010	- daňové	10,86	10,86
	020	- nedaňové	14.297,40	14.297,40
	030	- technické zhodnocení	38.032,10	38.032,10
	040	- pojištění	104.824,33	104.824,33
548*		Ostatní provozní náklady	157.164,69	157.164,69 *
551	100	- odpisy HIM	2.938.546,27	2.938.546,27
	200	- odpisy dHIM	33.507,00	33.507,00
551*		Odpisy nemv.a hmot.invest.maj.	2.972.053,27	2.972.053,27 *

Datum : 31.12.2009

VÝSLEDOVKA ZÚSTATKOVÁ od 01/2009 do 12/2009

GÚ	AE	Název	BĚŽNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
		Provozní náklady	7.386.068,15	7.386.068,15
562*300		- úroky ČSOB Leasing-HYUNDAI	2.857,60	2.857,60 *
568*100		- poplatky 90	5.296,50	5.296,50 *
		Finanční náklady	8.154,10	8.154,10
		NÁKLADY	7.394.223,25	7.394.223,25
662 019		- s 19%	1.536.669,08	1.536.669,08
100		- pronájem PORSCHE	816.000,00	816.000,00
200		- služby pro FM real	300.000,00	300.000,00
300		- tržby jízd vlek	985.403,20	985.403,20
350		- tržby sport.areál CHRIBÁK	34.409,80	34.409,80
650		- služby a náhrady EUROPROFIN	233.012,00	233.012,00
602*		Tržby z prodeje služeb,	3.905.494,00	3.905.494,00 *
604*100		- rollery vlek	35.191,70	35.191,70 *
661*001		Tržby z prod.hmotného inv.maj.	550.000,00	550.000,00 *
649*010		- daňové	6,62	6,62 *
		Provozní výnosy	4.490.692,32	4.490.692,32
662 100		- úroky KB	341,94	341,94
200		- úroky půjčka FM real	44.083,00	44.083,00
300		- úroky půjčka TESSILE DITA S*	353.441,00	353.441,00 *
662*		úroky	397.865,94	397.865,94 *
		Finanční výnosy	397.865,94	397.865,94
		výnosy	4.888.558,26	4.888.558,26

Datum : 31.12.2009

VÝSLEDOVKA ZÚSTATKOVÁ od 01/2009 do 12/2009

SÚ	AS	Název	BĚŽNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
		Hospodářský výsledek provozní	-2.895.375,83	-2.895.375,83
		finanční	389.711,84	389.711,84
		Hospod.výsledek před zdaněním	-2.505.663,99	-2.505.663,99
		HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK CELKEM	-2.505.663,99	-2.505.663,99
		Výsledek za vybrané období 1-12/2009	ZTRÁTA	2.505.663,99
		od počátku roku 1-12/2009	ZTRÁTA	2.505.663,99

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2010

Datum : 31.12.2010

VÝSLEDOVKA ZŮSTATKOVÁ od 01/2010 do 12/2010

SÚ	AN	Název	RŮZNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
501	022	- CHIM do limitu 15.000,-Kč	58.018,00	58.018,00
	100	- spotřeba materiálu SKI AREÁL	48.117,32	48.117,32
	101	- vybavení půjčovny	8.821,90	8.821,90
	109	- spotřeba mat.9%	15.500,00	15.500,00
	119	- spotřeba mat.19%	50.632,21	50.632,21
	300	- spotřeba PHM	289.971,17	289.971,17
	310	- nafta rolna	145.142,16	145.142,16
	999	- spotřeba mat bez DPH	504,00	504,00
501*		Spotřeba materiálu	616.706,76	616.706,76 *
502	100	- el.energie Osvětimany	629.520,40	629.520,40 *
504	100	- rollery vlek	10.215,85	10.215,85 *
511	100	- opravy vozu,motoriky	143.910,50	143.910,50
	200	- opravy ostatní	50.920,50	50.920,50
	300	- opravy SKI AREÁL	109.461,20	109.461,20
511*		Opravy a udržování	304.292,20	304.292,20 *
512	100	- cestovné do limitu	4.132,70	4.132,70 *
513	000	Náklady na reprezentaci	1.616,00	1.616,00 *
518	019	- služby s 19% DPH	145.723,02	145.723,02
	100	- poradenství,účto	165.939,89	165.939,89
	120	- služby SKI AREÁL	16.499,90	16.499,90
	150	- telefony,internet	126.540,80	126.540,80
	160	- inzerce, reklama	11.556,07	11.556,07
	200	- nájem kanceláře Vinohrady	148.116,00	148.116,00
	300	- pronájem areálu CHRIBÁK	36.000,00	36.000,00
	350	- pronájem prostor Osvětimany	96.000,00	96.000,00
	500	- služby AKCE BPS (CHRIBÁK)	66.322,30	66.322,30
	999	- služby bez DPH	210,00	210,00
518*		Ostatní služby	812.907,97	812.907,97 *
521	031	- zaměstnanci	562.116,00	562.116,00 +
524	010	- zdravotní pojištění	90.318,00	90.318,00
	020	- sociální pojištění	138.274,00	138.274,00
524*		Zákonné sociální pojištění	188.592,00	188.592,00 *
531	000	Daň silniční	7.656,00	7.656,00 *
532	000	Daň z nemovitosti	610,00	610,00 *
538	010	Ostatní daně a poplatky.Gaščová	16.107,00	16.107,00 *
541	100	- část cena prodávaného dl.BM	390.000,00	390.000,00 *
548	010	- Gaščové	3,42	3,42
	020	- nedáňové	920,00	920,00

Datum : 31.12.2010

VÝSLEDOVKA ZÚSTATKOVÁ od 01/2010 do 12/2010

SÚ	AN	Název	BĚŽNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
	040	- pojištění	92.897,00	92.897,00
	548*	Ostatní provozní náklady	93.820,42	93.820,42 *
	551 100	- odpisy NIM	3.013.973,48	3.013.973,48
	200	- odpisy DHIM	39.049,00	39.049,00
	951*	Odpisy neh.m.a hmot.invest.maj.	3.053.022,48	3.053.022,48 *
		Provozní náklady	6.651.315,78	6.651.315,78
	568*100	- poplatky SÚ	5.726,00	5.726,00 *
		Finanční náklady	5.726,00	5.726,00
		NÁKLADY	6.657.041,78	6.657.041,78
	602 019	- s 19%	514.548,00	514.548,00
	100	- pronájem TOYOTA CREMA	1.800.000,00	1.800.000,00
	200	- služby pro FM real	840.000,00	840.000,00
	300	- tržby jízd vlek	1.447.457,80	1.447.457,80
	350	- tržby sport areál CHŘIBÁK	54.838,90	54.838,90
	500	- služby a náhrady EUROPROFIN	153.128,00	153.128,00
	602*	Tržby z prodeje služeb:	4.808.672,70	4.808.672,70 *
	604*100	- rollery vlek	21.232,40	21.232,40 *
	641*001	Tržby z prod.hmotného inv.maj.	1.950.580,00	1.950.580,00 *
	648 010	- daňové	6,28	6,28
	100	- dotace Úřad práce	98.926,00	98.926,00
	648*	Ostatní provozní výnosy:	98.932,28	98.932,28 *
		Provozní výnosy	5.979.417,38	5.979.417,38
	662 100	- úroky KB	334,18	334,18
	100	- úroky půjčka TESSILE DITA S.	773.221,08	773.221,08
	662*	Úroky	773.555,18	773.555,18 *
	661*000	Kursové zisky	1.561,15	1.561,15 *
		Finanční výnosy	775.116,33	775.116,33
	688*010	- daňové	5.264,00	5.264,00 *
		Mimořádné výnosy	5.264,00	5.264,00

Datum : 31.12.2010

VÝSLEDOVKA ZÚSTATKOVÁ od 01/2010 do 12/2010

SÚ	AE	Název	BĚŽNÉ OBRATY	OD POČÁTKU ROKU
		VÝNOBY	6.759.797,71	6.759.797,71
		Hospodářský výsledek provozní	-671.898,90	-671.898,90
		finanční	769.390,33	769.390,33
		mimořádný	5.264,00	5.264,00
		Hospod.výsledek před zdaněním	102.755,93	102.755,93
		HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK CELKEM	102.755,93	102.755,93
		Výsledek za vybrané období 1-12/2010 Z I S K		102.755,93
		od počátku roku 1-12/2010 Z I S K		102.755,93

PŘÍLOHA P VIII: ROZVAHA ZA ROK 2007

Ostatné údaje z tabulky výše
 MF 300/2002 Sb.
 Účetní jednotka, která
 účetní závěrku sestavuje
 a sestavuje daňového přiznání
 za dan z příjmu
 1 s právní formou
 úřadu

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni: 31.12.2007
 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2007	12	

Ochodní firma nebo jiný název účetní jednotky
 Sídlo nebo jiné sídlo účetní jednotky
 a místo podnikání včetně se sídla

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účtené období		Minulé účtené období	
			Bruho 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	37646	-4737	32909	33626
A.	Pohledávky za upravený základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	19029	-4737	14292	16370
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	19029	-4737	14292	16370
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Ostatná aktiva	007	18597		18597	17136
C. I.	Zásoby	008	5		5	12
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	10564		10564	6642
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	8038		8038	10482
D. I.	Časové rozlišení	012	20		20	20

Tiskový a účetní systém s.r.l. Ostrava

Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účten. období 5	Stav v minulém účten. období 6
	PASIVA CELKEM	013	32909	33626
A.	Vlastní kapitál	014	-2560	1444
A. I.	Základní kapitál	015	180	160
A. II.	Reserвовé fondy	016		
A. III.	Reserвовé fondy, neodlišený fond a ostatní fondy ze zisku	017	16	16
A. IV.	Výsledok hospodáření minulých let	018	1268	497
A. V.	Výsledok hospodáření běžného účteného období (+/-)	019	-4004	771
B.	Ozai zdroje	020	35469	32082
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	21869	19082
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	13600	13000
C. I.	Časové rozlišení	025		

Sestaveno dne:	30.6.2008	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky mimo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Přijetí forma účtené jednotky:	spol. s ručením omezeným	Přijetí podnikatel: číslo účtené jednotky a tech.poradů
		Pozn.:

Tiskový a účetní systém s.r.l. Ostrava

PŘÍLOHA P IX: ROZVAHA ZA ROK 2008

Ostatné údaje zúčtovací výměr
 MF 5002/2002 Sb.
 Účetní období: 31.12.2008
 ke dni: 31.12.2008
 (v českých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
 Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
 a místo poskytnutí účtu se od tohoto
 účtu

Roční období: 2008

Průběh měsíce: 1 2

Průběh čísel: 1 2

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
 Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
 a místo poskytnutí účtu se od tohoto
 účtu

Průběh měsíce: 1 2

Průběh čísel: 1 2

Označení a	A K T I V A b	Měřítko c	Běžné účetní období		Minulé úč. období	
			Balans 1	Koncovka 2	Nerov 3	Nerov 4
	AKTIVA CELKEM	001	32 660	-7 817	25 043	32 909
A.	Pohledávky za upsané zakladní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	20 666	-7 817	12 849	14 292
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	20 666	-7 817	12 849	14 292
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Čekání aktiva	007	12 172		12 172	18 597
C. I.	Zásoby	008	11		11	5
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	4 519		4 519	10 554
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	7 642		7 642	8 038
D. I.	Časové rozlišení	012	22		22	20

Označení a	P A S I V A b	Měřítko c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	013	25 043	32 909
A.	Vlastní kapitál	014	-4 540	-2 560
A. I.	Zakladní kapitál	015	160	160
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedědělný fond a ostatní fondy ze zisku	017	16	16
A. IV.	Výsledky hospodaření minulých let	018	-2 736	1 268
A. V.	Výsledky hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	-1 960	-4 004
B.	Čistá zůstatek	020	29 583	35 469
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	15 483	21 869
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	14 100	13 600
C. I.	Časové rozlišení	025		

Sestaveno dne:	28.6.2009	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky:	spol. s ručením omezeným	Právní:
Předmět podnikání:	poradenská činnost	Právní:

PŘÍLOHA P X: ROZVAHA ZA ROK 2010

Obsahuje zjednodušený výčet
informací uvedený ve vyhlášce
č. 330/2002 Sb.

Účetní jednotka (firma):
dodavatel zajišťující finanční
zařízení a příslušenství

1 x přeloženému finančnímu
úřadu

Období: firma nebo jiný ústav účetní jednotky
.....

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu
ke dni: 31.12.2010

(v celých tisících Kč)

Řek	Měsí	č
2010	12	

Označení	A K T I V A	Běžné období			Minulé období	
		Brutto 1	Korigováno 2	Netto 3	Netto 4	
a	b					
	AKTIVA CELKEM	37 743	-12 042	25 701	33 707	
A.	Pohledávky za upravený základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek	21 902	-12 042	9 860	12 135	
B. I.	Dlouhodobý nematkový majetek					
B. II.	Dlouhodobý finanční majetek	21 902	-12 042	9 860	12 135	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva	15 804		15 804	21 538	
C. I.	Zásoby	10		10	10	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky					
C. III.	Krátkodobé pohledávky	12 511		12 511	19 500	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 283		3 283	1 948	
D. I.	Časové rozlišení	37		37	34	

Označení	P A S I V A	číslo	Stav v běžném období	Stav v minulém období
			S	G
	PASIVA CELKEM	013	25 701	33 707
A.	Vlastní kapitál	014	-5 843	-7 046
A. I.	Základní kapitál	015	160	160
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	16	16
A. IV.	Výsledok hospodářství minulých let	018	-7 222	-4 716
A. V.	Výsledok hospodářství běžného období (+/-)	019	103	-2 506
B.	Obí zástoje	020	32 037	40 753
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023	20 817	21 653
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	11 820	19 100
C. I.	Časové rozlišení	025	7	

Seznameno dne:	30.6.2011	Podpis: Zdravotní ústav se zvláštním úkolem nebo podpisový záznam fyzické osoby: firma je účetní jednotkou
První forma účtení jednotky:	spol. s ručením omezeným	První forma účtení jednotky: Porazní:
První forma účtení jednotky:	poradenská činnost	

PŘÍLOHA P XI: CENOVÁ NABÍDKA FIRMY TATRALIFT, A.S.



20. 4. 2012

SLF 2p s nástupným pásmo

1. Základné projekčné údaje:

Šikmá dĺžka trasy	m	400
Prevýšenie trasy	m	98
Priemerný sklon trasy	%	25
Prevádzková dopravná rýchlosť	m/sek	0 - 2,50
Rýchlosť lana pri použití núdzového pohonu		0 - 0,60
Hodinová kapacita	os/hod	1440
Doba jazdy	min - sek	2' 42''
Zaťaženie na ťažnej vetve	%	100
Zaťaženie na vratnej vetve	%	25
Směr pohybu	v smere hodinových ručičiek	

2. Hlavné technické údaje:

Umístění poháňací - napínací stanice	dole	dole
Umístění vratnej stanice	hore	hore
Počet 2-miestnych vozíčov	ks	66
Priemer dopravného lana	mm	40,5
Napájanie motora	420 V / 50-60 Hz	
Výkon hlavného motora pri stálej prevádzke	kW	60
Celkový počet podpier - predpoklad		5
Rozchod trate	m	4,10

Poznámka: Hore uvedené technické údaje sú dané ako informatívne, sú vypočítané na základe informatívnych údajov od zákazníka a môžu byť zmenené podľa konečnej kalkulácie lanovej dráhy.



Odberateľ: Rokytová
Lokalita:

TECHNICKÁ A CENOVÁ PONUKA

Lanová dráha typ SLF 2p, SLF 4p

Číslo : 32008

Spracoval:

Mgr. Kvetoslava MAČEKOVÁ

TATRALIFT a. s., Pohná 4, 080 01 Kozminok, e-mail:
servis@tatralift.eu

SLF 4p s nástupným pásom

1. 2 Základné projekčné údaje:

Šírková dĺžka trasy	m	400
Prevýšenie trasy	m	98
Priemerný sklon trasy	%	25
Prevádzková dopravná rýchlosť	m/sek	0 - 2,50
Rýchlosť lana pri použití núdzového pohonu		0 - 0,60
Hodnotová kapacita	os/hod	1800
Doba jazdy	min – sek	2' 42"
Zaťaženie na ťažnej vetve	%	100
Zaťaženie na vratnej vetve	%	25
Smer pohybu	v smere hodinových ručičiek	

2. 2 Hlavné technické údaje:

Umiestnenie poháňacej - naplniacej stanice	dole
Umiestnenie vratnej stanice	hore
Počet 4 - miestnych vozňov	ks 41
Priemer dopravného lana	mm 40,5
Napájanie motora	420 V / 50-60 Hz
Výkon hlavného motora pri stálej prevádzke	kW 70
Celkový počet podpier - predpoklad	8
Rozchod trate	m 4,90

Poznámka: Hore uvedené technické údaje sú dané ako informatívne, sú vypočítané na základe informatívnych údajov od zákazníka a môžu byť zmenené podľa konečnej kalkulácie lanovej dráhy.

3. Rozsah dodávky:

3. 1 Projekčná dokumentácia:

Podklady pre projekt stavebnej časti

- o zaťažovacie údaje betonových základov
- o základné projekčné výkresy pre stavbnú časť

Projekt technológie strojnej časti

Projekt technológie elektro časti

Prevádzkový predpis - návod na obsluhu a údržbu

Odborná dokumentácia v zmysle Európskych predpisov

20. 4. 2012

20. 4. 2012

3. 2 Technológia:**Poháňacia stanica typ GAMA**

- Hlavný pohon tvorený:
 - elektromotor ~ AS (SIEMENS)
 - prevádzková brzda (TWIFLEX)
 - hlavná prevodovka (SEW)
 - poháňací lanový kotúč
 - hlavná brzda (ENERPAC) s hydraulickou centrárou (BOSCH)
- Nízdzový pohon tvorený:
 - diesel agregát (PERKINS)
 - hydromotora hydrogenerátor (SAUER – DANFOSS)
- Zostava podláh a zábradií
- Komplet zakrytie a opášenie poháňacej stanice
- Naplnenie tvorené:
 - hydraulický valec
 - hydraulická centrála (BOSCH)

Trat'

- Tratová podpera tvorená:
 - Podpera kruhového tvaru s prístupovými rebriermi
 - Nadstavba podpory s prístupovými tavčkami so zábradlím
 - Kladkové batérie s kladkami d 430 mm

Vratná stanica

- Vratný lanový kotúč, Ocelová konštrukcia s vedením vozčtov

Vozne

- Vozne s pevným uchytením k dopravnému lanu
- Montážny vozň typ s pevným uchytením k dopravnému lanu

Dopravné lano

- Dopravné lano d 40,5 mm (ACEROL MITTAL – TREFLEUROPE) zinkované so zápletom lana

Nástupný pás s nástupnými bránkami

- EHNITCI S.r.l.

Elektrické zariadenie

- Hlavný elektronozvádzáč pre elektromotor ~ AS (SIEMENS) s frekvenčným meničom s rekuperáciou VACON
- Riadiaci elektronozvádzáč s operačným panelom UhiOP
- Stančné ovládacie skriniky
- Komunikačný telefón medzi ťažbou a vrcholovou stanicou
- Zariadenie na meranie rýchlosti vetra
- Komplet káblovanie pre silovú časť, riadiacu časť a zabezpečovacu časť technológie s príslušenstvom

3. 3 Príslušenstvo:**Záchranné zariadenie pre prípad kompletneho výpadku systému technológie Sadu montážneho príslušenstva**

- Prípravok na presun vozčtov
- Prípravok na meranie zvernej sily pevných uchytení vozča
- Sada montážneho náradia

Sadu náhradných dielov

- Sada náhradných dielov strojnej časti
- Sada náhradných dielov elektro časti

3. 4 Technická asistancia na mieste montáže:

- Séf montér pre strojnú časť - 50 dni
- Séf montér pre elektro časť - 40 dni
- Technickí pracovníci pre: kontrolu, testy a zaškolenie obsluhy lanovej dráhy – 5 dni
- Odbvzdávajúca dokumentácia v zmysle Európskych predpisov

3. 5 Montáž:

- 1 Séf montér + 3 montéri pre strojnú časť - 40 dni
- 1 Séf montér + 2 montéri pre elektro časť - 40 dni
- Technickí pracovníci pre: kontrolu, testy a zaškolenie obsluhy lanovej dráhy – 5 dni
- Odbvzdávajúca dokumentácia v zmysle Európskych predpisov

4. Obchodné podmienky

4.1

Popis dodávky TATRALIFT (uvedený v rozsahu dodávky)	Cena (bez DPH) v EUR
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Projektčná dokumentácia ➢ Technológia EXW Kežmarok (INCOTERMS 2010) ➢ Príslušenstvo ➢ Technická asistencia na mieste montáže (bod 3.4) ➢ Certifikácia a vyhlásenia o zhode 	925.000,00
Celkovo v EUR Typ SLF 2p s nástupným páskom	1.047.000,00

Objednávateľ zabezpečí k montáži:

- Montážnych pracovníkov, z ktorých minimálne dvaja budú tvoriť budícu obsluhu zariadenia (1 strojár, 1 elektrikár)
- Prepravu tovaru od výroby na miesto realizácie lanovej dráhy (EXW Kežmarok)
- Vnútorstaveniskovú dopravu
- Zdvíhacie zariadenie (žeriav, vrtuľník)

4.2

Popis dodávky TATRALIFT (uvedený v rozsahu dodávky)	Cena (bez DPH) v EUR
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Projektčná dokumentácia ➢ Dodávka technológie DDU miesto realizácie (INCOTERMS 2000) ➢ Príslušenstvo ➢ Prepravu tovaru od výroby na miesto realizácie lanovej dráhy ➢ Montáž (bod 3.5), vrtuľník / žeriav ➢ Certifikácia a vyhlásenia o zhode 	988.500,00
Celkovo v EUR Typ SLF 2p s nástupným páskom	1.113.500,00

Objednávateľ zabezpečí k montáži:

- Pomočný personál k montáži v počte 5 pracovníci, z ktorých minimálne dvaja budú tvoriť budícu obsluhu zariadenia (1 strojár, 1 elektrikár)
- Vnútorstaveniskovú dopravu
- Zdvíhacie zariadenie (žeriav)

Piatobné podmienky

Na základe vzájomnej dohody.

5. Dodacie podmienky – predajné podmienky

5.1 TATRALIFT zabezpečí dodávku podľa bodu 4.1

- Projektčná dokumentácia
- Technológia **EXW Kežmarok (INCOTERMS 2010)**
- Príslušenstvo
- Technická asistencia na mieste montáže (bod 3.4)
- Certifikácia a vyhlásenia o zhode

do 210 dní od dodania a poskytnúta nasledujúcich dokumentov a podmienok (poskytuje kupujúci)

- Podpísaná zmluva
- Dodržané platobné podmienky
- Odsúhlasený profil s umiestnením úložnej stanice, traťových podpier, vrcholovej stanice
- Dodržanie podmienok uvedených v bode **6. Nezahrnuté do dodávky**

5.1 TATRALIFT zabezpečí dodávku podľa bodu 4.2

- Projektčná dokumentácia
- Technológia **DDU miesto realizácie (INCOTERMS 2000)**
- Príslušenstvo
- Prepravu tovaru od výroby na miesto realizácie lanovej dráhy
- Montáž (bod 3.5), vrtuľník / žeriav
- Certifikácia a vyhlásenia o zhode

do 210 dní od dodania a poskytnúta nasledujúcich dokumentov a podmienok (poskytuje kupujúci)

- Podpísaná zmluva
- Dodržané platobné podmienky
- Odsúhlasený profil s umiestnením úložnej stanice, traťových podpier, vrcholovej stanice
- Dodržanie podmienok uvedených v bode **6. Nezahrnuté do dodávky**

6. Nezahnuté do dodávky:

6.1 Realizácia spodnej stavby – infraštruktúry:

- Vyčistenie základov
- Realizácia betónových základov
- Realizácia obslužných objektov v údolnej a vrcholovej stanici na uloženie elektronovládzačov
- Realizáciu elektrickej prípojky do obslužných objektov a elektronovládzačov lanovej dráhy
- Realizácia zemných a terénnych úprav, perónov, nástupišťa a výstupišťa v údolnej a vrcholovej stanici
- Vyčistenie trasy lanovej dráhy
- Realizácia výkopy pod zabezpečovací kábel medzi údolnou a vrcholovou stanicou a jeho následné zasypanie

6.2 Ostatné

- Vnútrostavenskú dopravu
- Zdvíhacie zariadenia (žeriav)
- Ubytovanie pracovníkov technickej asistencie resp. montážnych pracovníkov počas celej realizácie predmetu zmluvy
- Potrebnú elektrickú energiu potrebnú pre vykonanie testov a kontroly lanovej dráhy
- Dane a iné poplatky spojené s realizáciou lanovej dráhy mimo TATRALIFT Kežmarok

7. Garancie:

Na zariadenie dodané spoločnosťou TATRALIFT a.s. Vám poskytujeme záruku **24 mesiacov**.