

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V této diplomové práci je zpracován podnikatelský plán firmy Dan Pawlin. Je důležitým podkladem pro investory projektu, kteří se podílí velkou měrou na jeho financování. Těmito investory jsou ministerstvo pro místní rozvoj a bankovní ústav.

Věcnou náplní podnikatelského záměru je modernizace technického zasněžování, úprava trati a náhrada lyžařského vleku.

Tento dokument je zpracován na základě teoretických znalostí, analýze okolí podniku, finanční analýze a technicko-ekonomické studie projektu tak, aby se všechny jeho části navzájem doplňovaly.

Abstrakt ve světovém jazyce

In dieser Diplomarbeit wird ein Unternehmensvorhaben von Firma Dan Pawlin bearbeitet. Es ist eine wichtige Grundlage für Investoren, die sich an der Finanzierung des Projektes beteiligen werden. Die Investoren sind der Staat und eine Bankanstalt.

Das Projekt betrifft Modernisierung des Skiliftes und Gestaltung des Skiweges. Dieses Dokument besteht aus mehreren Teilen. Das sind theoretische Kenntnisse, Unternehmeranalyse, Finanzanalyse und technisch-ökonomische Studie, die sich zueinander ergänzen.

Za odborné vedení, cenné rady a připomínky chci poděkovat vedoucímu diplomové práce
Ing. Zdeňku Raškovi, Ph.D. a za poskytnutí podkladů pro mou práci, odborné rady a
pomoc při praxi v organizaci děkuji Ing. Anděloslavu Srovnalovi.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	9
1.1 TVORBA PODNIKATELSKÉ STRATEGIE.....	9
1.2 PŘÍPRAVA PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ.....	9
1.2.1 Předinvestiční fáze	10
1.2.2 Investiční fáze	10
1.2.3 Provozní fáze.....	11
1.3 TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE	11
1.4 FINANČNÍ ANALÝZA A HODNOCENÍ PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ	11
1.4.1 Finanční analýza.....	11
1.4.2 Celkové investiční náklady	14
1.4.3 Zdroje financování podnikatelských projektů a jejich struktura.....	14
1.4.4 Peněžní toky projektu.....	15
1.4.5 Náklady kapitálu podniku	16
1.4.6 Hodnocení efektivnosti podnikatelských projektů.....	18
1.4.7 Podmínky pro získání státní podpory jako jednoho ze zdrojů financování podnikatelského plánu	19
1.5 ANALÝZA RIZIKA PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ	22
1.5.1 Náplň řízení rizika	23
1.5.2 Faktory rizika podnikatelských projektů.....	23
1.5.3 Způsoby snižování podnikatelského rizika	23
1.6 TVORBA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	25
1.6.1 Náplň podnikatelského plánu	25
1.6.2 Požadavky na podnikatelský plán	26
1.6.3 Tvorba podnikatelského plánu	26
II. ANALYTICKÁ ČÁST	28
2 CHARAKTERISTIKA FIRMY DAN PAWLIN	29
2.1 SOUČASNÁ SITUACE FIRMY DAN PAWLIN.....	29
2.1.1 Vybavení areálu	29
2.1.2 Zaměstnanci	31
2.1.3 Charakteristika odvětví	31
2.2 SUBJEKTY TRHU	32
2.2.1 Dodavatelé.....	32
2.2.2 Zákazníci	32
2.2.3 Konkurence	33
2.3 ANALÝZA SWOT	35
3 FINANČNÍ ANALÝZA	36

3.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	36
3.2	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	42
3.3	POMĚROVÉ UKAZATELE	42
3.3.1	Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury	42
3.3.2	Analýza likvidity	44
3.3.3	Analýza rentability	45
3.3.4	Analýza aktivity	46
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	48
4	CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	49
4.1	POPIS PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	49
4.2	HARMONOGRAM REALIZACE AKCE.....	49
4.3	PERSPEKTIVA DALŠÍHO ROZVOJE, OBCHODNÍ PŘÍLEŽITOSTI A STRATEGIE	50
4.3.1	Obchodní příležitosti.....	50
4.3.2	Obchodní strategie	50
4.4	ZAJIŠTĚNÍ ODBYTU, JEHO PLÁN A MOŽNOSTI REALIZACE.....	51
4.5	TECHNICKO-TECHNOLOGICKÁ CHARAKTERISTIKA AKCE.....	51
4.5.1	Parametry	51
4.5.2	Kapacitní bilance akce	53
4.6	PODROBNÝ POLOŽKOVÝ ROZPOČET	53
4.7	TOK PENĚŽNÍ HOTOVOSTI ZA AKCI	54
4.8	HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU.....	55
4.8.1	Financování projektu, zdroje a jejich dostupnost pro firmu Dan Pawlin.....	55
4.8.2	Stanovení nákladů na kapitál firmy Dan Pawlin.....	56
4.8.3	Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento	58
4.8.4	Doba návratnosti investice	60
4.9	ANALÝZA RIZIK.....	60
4.10	HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉ REALIZACE PROJEKTU.....	61
	ZÁVĚR.....	63
	RESUMÉ	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Součástí české ekonomiky jsou mimo jiné malé a střední podniky. Jsou zdrojem inovací, pracovních příležitostí a živnou půdou podnikatelských nápadů. Role malých podniků je v současné době znevýhodněná, a to zejména působením nadnárodních a velkých národních firem, jejichž výrobní možnosti a postavení na jednotlivých trzích je jednodušší.

Právě problematika malého a středního podnikání mě inspirovala k výběru tématu diplomové práce - realizace podnikatelského plánu malého podniku, kterým je firma Dan Pawlin.

Dan Pawlin je fyzická osoba podnikající v horské oblasti Jeseníky spadající do Moravskoslezského kraje. Pan Dan Pawlin podniká ve dvou oblastech, kterými jsou „pohostinství a ubytování“ a „sportovní činnost“.

Cílem diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán modernizace technického zasněžování, úpravy trati a lyžařského vleku a jeho plán realizace, který by zajistil zvýšení budoucí prosperity firmy Dan Pawlin. Cílem je též stanovit zdroje financování podnikatelského záměru s ohledem na efektivitu použitého kapitálu a jeho strukturu.

Moravskoslezský kraj patří k nejproblémovějším regionům v České Republice a cestovní ruch je jedním z faktorů, které mohou přispět k jeho rozvoji. Toto odvětví je podporováno ministerstvem pro místní rozvoj a jsou pro něj vyčleněny peněžní prostředky.

Státní program cestovního ruchu je zaměřen mimo jiné na podporu budování doprovodné infrastruktury cestovního ruchu pro sportovně-rekreační aktivity. Cílem je též využít této podpory a jako zdroj financování projektu použít peněžní prostředky poskytované ministerstvem pro místní rozvoj.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Každá firma, která chce na trhu prosperovat, je pod silným tlakem konkurence. Je nutné, aby měla propracovanou rozvojovou strategii podniku a aby ji úspěšně realizovala. Důležité tedy je, aby firma zpracovala na základě své podnikatelské strategie technicko-ekonomické studie, finanční analýzy a analýzy rizik, kvalitní podnikatelské plány, které by jí pomohly k úspěšné realizaci podnikatelských záměrů.

Podnikatelský plán je na jedné straně velmi důležitým nástrojem řízení rozvoje podniku a na druhé straně slouží jako podkladový materiál pro potenciální investory, které by měl přimět k poskytnutí kapitálu pro jejich financování.

1.1 Tvorba podnikatelské strategie

Zpracování podnikatelské strategie je předpokladem pro dosahování podnikatelské prosperity. Její přípravu lze rozdělit do několika kroků, které tvoří:

- a) analýza a hodnocení podniku
- b) analýza a prognóza vývoje okolí podniku
- c) stanovení poslání a cílů podniku
- d) tvorba a hodnocení variant strategie rozvoje podniku včetně volby varianty určené k realizaci. [5, s. 9]

1.2 Příprava podnikatelských projektů

Příprava podnikatelského projektu začíná identifikací tohoto projektu, resp. jeho určité základní myšlenky, a naplňuje tak zvolenou podnikatelskou strategii. Přípravu a realizaci projektů lze rozdělit do těchto fází:

- předinvestiční
- investiční
- provozní (operační).

Všechny tyto tři fáze jsou velmi důležité z hlediska úspěšnosti projektu. Avšak velkou pozornost je třeba věnovat ***předinvestiční fázi***, protože úspěch či neúspěch projektu závisí na poznatcích marketingových, technicko-technologických, finančních a ekonomických. Tyto informace jsou náplní technicko-ekonomické studie projektu, která nebývá levnou záležitostí, ale může předejít značným ztrátám spojených s vložením prostředků do špatného projektu.[4, s. 12]

1.2.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze se člení do dalších etap.

❖ *Identifikace podnikatelských příležitostí.*

Je třeba neustále sledovat a vyhodnocovat faktory podnikatelského okolí zahrnující poptávku po určitých produktech a službách, exportní možnosti, odhalení zdrojů významných surovin, objevení nových výrobků a technologií aj.

❖ *Příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant.*

Jde o zpracování technicko-ekonomické studie, která slouží jako základ pro rozhodnutí o realizaci či zamítnutí projektu.

❖ *Hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí.*

Provede se posouzení projektu z hlediska technických, komerčních, tržních, manažerských, organizačních, ekonomických a finančních kritérií a aspektů, které je shrnuto do hodnotící zprávy.

1.2.2 Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností jako např. vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu, zpracování projektové dokumentace a získání technologie, realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů, získání pozemků, výstavba budov a staveb, zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob, získání a výcvik personálu, kolaudace

a záběhový provoz. Předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu.

1.2.3 Provozní fáze

Problémy vznikající v provozní fázi je třeba posuzovat z hlediska krátkodobého i z hlediska dlouhodobého. **Krátkodobý pohled** se týká uvedení projektu do provozu, tzn. problémy vznikající např. ve výrobním zařízení, nedostatečná kvalifikace pracovníků. **Dlouhodobý pohled** se týká špatně zvolené strategie podniku a nápravná opatření jsou velmi obtížná.[4, 12-18]

1.3 Technicko-ekonomická studie

Technicko-ekonomická studie podrobně rozpracovává technické, ekonomické, finanční, manažerské aj. aspekty projektu a jejím cílem je přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu. Měla by obsahovat tyto složky:

- analýza trhu a marketingová strategie
- velikost výrobní jednotky
- materiálové vstupy a energie
- umístění výrobní jednotky
- pracovní síly (lidské zdroje)
- organizace a řízení
- finanční analýza a hodnocení
- analýza rizika plánu realizace [4, s. 24]

1.4 Finanční analýza a hodnocení podnikatelských projektů

1.4.1 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitým nástrojem řízení podniku. Je zdrojem pro rozhodování a posuzování nejen pro manažery podniku, ale i investory, obchodní partnery, státní

instituce, zahraniční instituce, zaměstnance, auditory, konkurenty, burzovní makléře a v neposlední řadě i pro odbornou veřejnost.

Základní metody finanční analýzy jsou:

- absolutní ukazatele – k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru,
- rozdílové ukazatele – k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na likviditu (např. čistý pracovní kapitál),
- poměrové ukazatele,
- souhrnné ukazatele – hodnocení finančního zdraví,
- pyramidové soustavy ukazatelů – podrobný rozklad ukazatele, který co nejlépe postihuje základní cíl podniku.

Nejvíce používané poměrové ukazatele

1. Ukazatele výnosnosti (rentability) charakterizují, jak je zhodnocován ve firmě vázaný kapitál:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál,
- rentabilita celkového kapitálu = EBIT / celkový kapitál,
- rentability tržeb = čistý zisk / tržby.

2. Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury – ukazatelé slouží jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu:

- celková zadluženost = cizí zdroje / aktiva,
- míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál,
- úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky,
- krytí dlouhodobých aktiv vl. kapitálem = vlastní kapitál / dlouh. aktiva,
- krytí dlouhodobých aktiv dl. kapitálem = dl. kapitál / dlouh. aktiva.

- **3. Analýza likvidity** – vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky:
 - likvidita 3. stupně (běžná likvidita) = $\text{oběžná aktiva} / (\text{krátk. závazky} + \text{kr. bank. úvěry a výpomoci} + \text{anuity dl. závazků a bank. úvěrů})$,
 - likvidita 2. stupně (pohotová likvidita) = $\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek} / (\text{krátk. závazky} + \text{kr. bank. úvěry a výpomoci} + \text{anuity dl. závazků a bank. úvěrů})$,
 - likvidita 1. stupně (hotovostní likvidita) = $\text{finanční majetek} / (\text{krátk. závazky} + \text{kr. bank. úvěry a výpomoci} + \text{anuity dl. závazků a bank. úvěrů})$,
 - podíl pracovního kapitálu na oběžných aktivech = $(\text{oběžná aktiva} - (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bank. úvěry})) / \text{oběžná aktiva}$.

4. Ukazatele aktivity – umožňují vyjádřit, kvantifikovat a tedy i analyzovat jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek:

- $\text{obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$,
- $\text{doba obratu zásob} = (\text{průměrný stav zásob} / \text{tržby}) * 360$,
- $\text{doba obratu pohledávek} = (\text{průměrný stav pohledávek} / \text{tržby}) * 360$,
- $\text{doba obratu závazků} = (\text{průměrný stav závazků} / \text{tržby}) * 360$.

5. Ukazatele kapitálového trhu – ukazují, jak trh (burza, investoři) hodnotí minulou činnost podniku a jeho budoucí výhled:

- $\text{účetní hodnota akcie (Book value)} = \text{vlastní kapitál} / \text{počet akcií}$,
- $\text{čistý zisk na akcii} = \text{čistý zisk} / \text{počet akcií}$,
- $\text{P/E (Price Earnings Ratio)} = \text{tržní cena akcie} / \text{čistý zisk na akcii}$. [8, s. 35-60]

1.4.2 Celkové investiční náklady

„Za *investice* podniku se považují ty peněžní výdaje, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku (delší než 1 rok).“ [8, s. 79]

Investiční náklady lze rozdělit do těchto skupin:

- kapitálové výdaje na pořízení dlouhodobého nehmotného majetku,
- kapitálové výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného majetku,
- kapitálové výdaje na pořízení dlouhodobého finančního majetku.

1.4.3 Zdroje financování podnikatelských projektů a jejich struktura

Pro zabezpečení podnikatelského projektu je třeba získat potřebné zdroje financování. Podle toho, odkud firma kapitál získává, lze rozdělit zdroje financování na *interní* a *externí*.

Kapitálové zdroje užívané k financování podnikatelského projektu by měly mít určitou žádoucí strukturu. Nevhodné složení těchto zdrojů může mít vliv na výnosnost podnikatelského projektu a někdy může být i příčinou podnikatelského neúspěchu.

Pro vyjádření kapitálové struktury projektu se používají ukazatele jako např.:

- ❖ **stupeň finanční nezávislosti** (procentní podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu),
- ❖ **podíl dlouhodobého resp. krátkodobého cizího kapitálu** k celkovému kapitálu,
- ❖ **tzv. zadluženost vlastního kapitálu**, vyjádřená jako poměr dlouhodobého cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. [3, s.66]

Tab. 1. Interní a externí zdroje financování

Interní zdroje financování	Externí zdroje financování
Zisk po zdanění	Původní vklady vlastníků (vlastní finanční prostředky podnikatele, akciový kapitál)
Odpisy a přírůstky rezerv (nákladové položky, ale nejsou výdajem)	Dlouhodobé dluhy (nad 1 rok, např. dluhopisy, dlouh. bankovní úvěry)
Prodej majetku	Krátkodobé bankovní úvěry
Snížení oběžných aktiv (zásoby a pohledávky překračující optimální úroveň)	Vklady jiných subjektů, podílejících se na podnik. projektu
	Dotace a subvence (ze státního rozpočtu či ze specializ. fondů)
	Finanční leasing
	Rizikový kapitál (navýšení základního kapitálu nebo dl. úvěr – značně rizikové projekty)

1.4.4 Peněžní toky projektu

Peněžní toky projektu tvoří veškeré **příjmy a výdaje**, které jsou vyvolány v průběhu **výstavby**, při vlastním fungování projektu v období jeho **provozu** a při **likvidaci**. Stanovení předpokládaného peněžního toku z investic je velmi obtížným úkolem investičního rozhodování, protože peněžní toky jsou ovlivněny celou řadou faktorů, jejichž předpověď je velmi obtížná.

Kapitálové výdaje:

- výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (pozemky, výstavba budov a hal, zakoupení strojů, zařízení, dopravních prostředků, technicko-ekonomická studie, projektové dokumentace, zřizovací výdaje, software, patenty, atd.),
- čistý pracovní kapitál – jeho přírůstek vyvolaný novou investicí upravený o příjmy z prodeje existujícího dlouhodobého majetku, který je novou investicí nahrazován, a o daňové efekty spojené s prodejem stávajícího nahrazovaného majetku.

Peněžní příjmy:

- zisk po zdanění, který investice přináší,
- roční odpisy,
- změny čistého pracovního kapitálu,
- příjem z prodeje dlouhodobého majetku na konci životnosti upravený o daň. [8, s. 79-84]

1.4.5 Náklady kapitálu podniku

Náklady kapitálu představují minimální výnos projektu, který musí dosáhnout, aby byl akceptován. Každý z druhů použitého kapitálu má své náklady. Celkové náklady kapitálu jsou váženým aritmetickým průměrem nákladů jednotlivých druhů kapitálu. Průměrné náklady kapitálu podniku jsou ve finančním rozhodování využívány při hodnocení efektivnosti investičních projektů, pro stanovení optimální výše celkových kapitálových výdajů podniku, pro tvorbu optimální kapitálové struktury podniku a při oceňování podniku. [8, s. 95]

Náklady cizího kapitálu

Náklady cizího kapitálu se mohou vyjádřit jako výnos, který požadují věřitelé (investoři). Jsou to úrokové náklady, které jsou kráceny o **daňový štít**, tedy o úspory z daní, které z použití cizího kapitálu plynou. Pro náklady cizího kapitálu platí:

$$N_{CK} = i(1 - T) \quad (1)$$

Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál jsou dány výnosovým očekáváním investorů (vlastníků). Výnosové očekávání je nutno odvozovat z možného alternativního výnosu kapitálu s přihlédnutím k riziku. Existuje mnoho přístupů, které se používají k jejich určení.

c) Model oceňování kapitálových aktiv (CAPM)

Tento model se využívá k odhadům nákladů na vlastní kapitál u akciových společností obchodovaných na kapitálovém trhu.

$$N_{VK} = \dot{UBV} + \beta \cdot (VKT - \dot{UBV}) \quad (2)$$

d) Model CAPM s náhradními odhady β

V tomto modelu se používá β podobných podniků nebo β za určité odvětví. Současně je potřebné zohlednit vliv kapitálové struktury na β . Vliv zadlužení na β podniku lze vyjádřit následujícím vztahem:

$$\beta_Z = \beta_N \left[1 + (1 - T) \frac{CK}{VK} \right] \quad (3)$$

c) Stavebnicový model

Model výpočtu nákladů vlastního kapitálu je založen na přičítání přírážek k bezrizikovému výnosu.

$$N_{VK} = \dot{UBV} + r_o + r_f + r_l \quad (4)$$

d) Určení nákladů vlastního kapitálu na základě analýzy rizika

U této metody se berou v úvahu kromě obchodního a finančního rizika i rizika specifická, související např. s kvalitou managementu a organizační struktury, stupni diversifikace, intenzitě konkurence aj.

e) Oceňování pomocí diskontovaných očekávaných dividend

Dividendy z kmenových akcií nejsou obvykle konstantní. Pokud je však dividendový výnos stálý nebo konstantně se zvyšující, je možné použít pro výpočet nákladu akciového kapitálu následující vztah:

$$N_{VK} = \frac{D_k * 100}{C_k - E} + g \quad (5)$$

f) Určení nákladů vlastního kapitálu na základě průměrné rentability

Je to výhodná metoda díky dostupnosti dat.

g) Odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů na kapitál

U této metody se vychází z poznatku, že náklady na vlastní kapitál jsou větší než na cizí kapitál. K nákladům na cizí kapitál se tedy přiřadí několik procentních bodů. [8, s.99-101]

Průměrné náklady kapitálu

Obecný vzorec pro výpočet vážené průměrné hodnoty nákladů kapitálu je následující:

$$WACC = N_{CK} \cdot \frac{CK}{C} + N_{VK} \cdot \frac{VK}{C} \quad (6)$$

1.4.6 Hodnocení efektivnosti podnikatelských projektů

K posuzování efektivnosti podnikatelských projektů se používá více metod, které se dají rozdělit podle toho, zda respektují, či nerespektují faktor času na **statické** a **dynamické** metody. Patří mezi ně:

- metoda průměrných ročních nákladů,
- metoda diskontovaných nákladů,
- čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV),

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (7)$$

- vnitřní výnosové procento (Internal Rate Return – IRR),

$$IRR = i_n + \frac{NPV_n}{NPV_n - NPV_v} \cdot (i_v - i_n) \quad (8)$$

- průměrná výnosnost investice,
- doba návratnosti investičního projektu. [8, s. 79-84]

1.4.7 Podmínky pro získání státní podpory jako jednoho ze zdrojů financování podnikatelského plánu

Aby podnikatelský subjekt mohl získat dotace od státu na realizaci podnikatelského plánu, musí splňovat kritéria a podmínky daného programu. Pro poskytnutí dotace v rámci Státního programu podpory rozvoje cestovního ruchu na rok 2005 jsou závazné následující podmínky.

A) Podnikatelský záměr v následující struktuře:

- ✓ výchozí situace (výchozí situace produktu / služby, potřeby zákazníků, které bude předkládaný podnikatelský záměr řešit, srovnání produktu / služby s konkurencí a postavení na trhu),
- ✓ cíle akce (cíle, které se mají realizací akce dosáhnout),
- ✓ segmentace trhu (cílové skupiny),
- ✓ podpora prodeje a reklama (popis nástrojů reklamy a marketingové komunikace),
- ✓ distribuční cesty (cesty, jak se produkt / služba dostane k cílovému zákazníkovi),
- ✓ perspektiva dalšího rozvoje (popis vazeb předkládaného záměru na jinou akci),

- ✓ harmonogram realizace akce v členění po kalendářních měsících,
- ✓ podrobný položkový rozpočet (rozpočet musí být jasný a podpůrný),
- ✓ tok peněžní hotovosti za akci po kalendářních měsících (dotace a vlastní zdroje).

Podnikatelský záměr musí poskytnout co nejpřesnější obraz o akci, jejích cílech a výstupech. Podle typu akce je vhodné dodat i fotografie výchozího stavu či pohledové nákresy apod.

B) Doklad o prokázání vlastnických vztahů

K žádosti o poskytnutí dotace musí být doložen výpis z katastru nemovitostí a snímek katastrální mapy s barevným vyznačením staveb a pozemků. Doklady musí zahrnovat všechny pozemky a budovy dotčené realizací akce.

C) Vyjádření městského nebo obecního úřadu města nebo obce

Městský nebo obecní úřad města nebo obec, v jejichž katastru má být akce realizována, se musí vyjádřit, zda je charakter akce v souladu s územně-plánovací dokumentací daného území a bude rozvíjet nebo regenerovat doprovodnou infrastrukturu cestovního ruchu pro sportovně-rekreační aktivity.

D) Finanční zdraví žadatele

Pro posouzení finančního zdraví žadatele jsou předkládána daňová přiznání za dva poslední účetně uzavřené roky. Do *historie podnikatelského subjektu* se započítává i podnikání v oblastech, které se nevztahují k této žádosti o dotaci. Rozhodující je, zda podnikatelský subjekt zahájil činnost před 1. 1. 2003.

E) Doklad o právní subjektivitě žadatele

Fyzická osoba – živnostenský list vztahující se k předmětu akce nebo s akcí související

Právnícká osoba – výpis z obchodního rejstříku

Občanské sdružení - stanovy, doklad o registraci na ministerstvu vnitra, doklad o přidělení IČ (kopie dokladu ČSU). Občanská sdružení předkládají oprávnění k podnikání vztahující se k předmětu akce.

F) Výpis z rejstříku trestů***G) Územní rozhodnutí***

U akcí, u nichž je vyžadováno, ve smyslu zákona č. 50/1976 Sb. O územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), územní rozhodnutí, dokládá žadatel toto územní rozhodnutí na celou akci s vyznačením nabytí právní moci.

H) Vyjádření příslušného referátu životního prostředí

Vyjádření příslušného referátu životního prostředí obce s rozšířenou působností k podnikatelskému záměru z hlediska jeho vlivu na životní prostředí.

J) Čestné prohlášení žadatele

Souhrnné čestné prohlášení podepisuje statutární zástupce žadatele (součást žádosti).

K) Pravomocné stavební povolení

U staveb, které vyžadují, podle zákona č. 50/1976 Sb. O územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), stavební povolení, dokládá žadatel toto povolení s vyznačením nabytí právní moci.

L) *Doklady o provedení zadávacího řízení veřejné zakázky*

Podnikatelský subjekt musí doložit doklady o provedení zadávacího řízení veřejné zakázky na dodavatele akce podle zákona č. 40/2004 Sb. O veřejných zakázkách, ověřenou kopii smlouvy o dílo na realizaci akce uzavřené mezi investorem a vybraným dodavatelem – vítězem zadávacího řízení veřejné zakázky.

M) *Smlouva o vedení účtu*

Smlouva o zřízení bankovního účtu, který je určen výlučně pro schválený projekt v rámci Státního programu podpory cestovního ruchu a který bude existovat až do doby finančního ukončení projektu (až do vyplacení závěrečné platby). Na účtu musí být zachyceny veškeré platby dodavatelům, které souvisí s realizací dotací podpořené akce.

N) *Podpisový vzor*

Žadatel předloží podpisový vzor všech statutárních zástupců, kteří jsou oprávněni podepisovat dokumenty. [12]

1.5 *Analýza rizika podnikatelských projektů*

Součástí každého podnikání je ***riziko***. Riziko lze definovat jako možnost, že dosažené výsledky se odchylují od předpokladů. Podnikatelské riziko může mít dvě stránky, pozitivní nebo negativní. ***Pozitivní stránka*** je spojena s nadějí na úspěch, s uplatněním se na trhu a dosažením vysokého zisku. ***Negativní stránka*** se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než se předpokládalo.

1.5.1 Náplň řízení rizika

Cílem analýzy rizika podnikatelských projektů je zvýšení pravděpodobnosti jejich úspěchu a minimalizace nebezpečí takového neúspěchu projektů, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku.[4, s. 148]

Cílem řízení rizika projektu je zjistit:

- významné faktory, které nejvíce ovlivňují riziko daného podnikatelského projektu,
- jak velké je riziko, zda je přijatelné, či je již nepřijatelné,
- možná opatření vedoucí ke snížení rizika.

1.5.2 Faktory rizika podnikatelských projektů

Hospodářské výsledky podnikatelské činnosti ovlivňují faktory, jejichž budoucí vývoj může být nejistý. Jsou to např.:

- výraznější změny poptávky vedoucí k poklesu prodeje,
- změny prodejních cen vyráběných produktů i změny cen vstupů,
- podcenění investičních nákladů a pracovního kapitálu, které plynou z prodloužení doby výstavy a záběhového provozu,
- nedosažení projektové výrobní kapacity,
- změny techniky a technologie, které mohou způsobit morální zastarání našeho podnikatelského projektu,
- změny makroekonomické a hospodářské politiky,
- změny mezinárodního ekonomického a politického okolí.

1.5.3 Způsoby snižování podnikatelského rizika

Zcela eliminovat riziko podnikatelského projektu nelze, ale podnikatel může riziko pomocí vhodných postupů a opatření snížit. Mezi významné přístupy redukce podnikatelského rizika patří:

- A. **DIVERZIFIKACE** – rozšiřování výrobního programu (vertikální integrace – výrobní program se rozšiřuje o předcházející, resp. navazující výrobní stupně, horizontální diverzifikace – další výrobky různé povahy do příbuzných či nepříbuzných oblastí, geografická diverzifikace),
- B. **FLEXIBILITA** – univerzální výrobní zařízení či technologie (širší výrobní sortiment), využívání různých forem pronájmu, snižování fixních nákladů, vytváření systému řízení, který podporuje pružné chování firmy,
- C. **DĚLENÍ RIZIKA** – riziko se rozděluje mezi více účastníků podílejících se na realizaci podnikatelského projektu,
- D. **TRANSFER RIZIKA** –
- o uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin, materiálů a polotovarů za předem dohodnutých podmínek,
 - o uzavírání kontraktů na prodej výrobků za předem stanovených podmínek,
 - o pronájem výrobního zařízení,
 - o oddálení termínů uzavření kontraktů na určité projekty až do okamžiku znalosti skutečně vynaložených nákladů,
 - o termínové obchody (hedging),
- E. **POJIŠTĚNÍ** – negativní důsledky rizika určité budoucí nepříznivé situace se přenášejí na pojišťovnu, která na základě pojistné smlouvy kryje škody či ztráty buď plně, nebo částečně,
- F. **ETAPOVÁ PŘÍPRAVA A REALIZACE** podnikatelského projektu – projekt je rozčleněn do několika etap a je připraveno několik variant pokračování projektu, přičemž volba pokračování závisí na výsledcích předchozí etapy.

1.6 Tvorba podnikatelského plánu

Výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční program a finanční plán jsou základní informační vstupy pro zpracování podnikatelského plánu firmy. Je to dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy nebo v externím uplatnění pro získání kapitálu od investorů.

1.6.1 Náplň podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl obsahovat tyto základní části:

- ❖ ***realizační resumé*** – název a adresa firmy, charakteristika produktu, resp. služby, popis trhů a distribučních cest, strategické zaměření firmy na období příštích tří až pěti let, zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy, finanční aspekty,
- ❖ ***charakteristika firmy a jejích cílů*** – historie firmy, charakteristika produktů, které jsou náplní projektu – bližší specifikace, sledované cíle,
- ❖ ***organizace řízení a manažerský tým*** – organizační schéma, charakteristika klíčových vedoucích pracovníků, politika odměňování, vymezení dlouhodobých záměrů a cílů, stanovení klíčových řídicích pozic, základní přístup k řízení firmy (centralizace, decentralizace),
- ❖ ***přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu*** – výrobní program, analýza trhu a tržní konkurence, marketingové strategie, velikost výrobní jednotky, technologie, umístění výrobní jednotky, pracovní síly, finančně-ekonomické analýzy a finanční plán, analýzy rizika projektu,
- ❖ ***shrnutí a závěry*** – shrnutí základních aspektů plánu a časový plán realizace projektu,
- ❖ ***přílohy*** – výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, technologické schéma, výkazy zisků a ztrát, rozvahy a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, aj.[4, s. 203-208]

1.6.2 Požadavky na podnikatelský plán

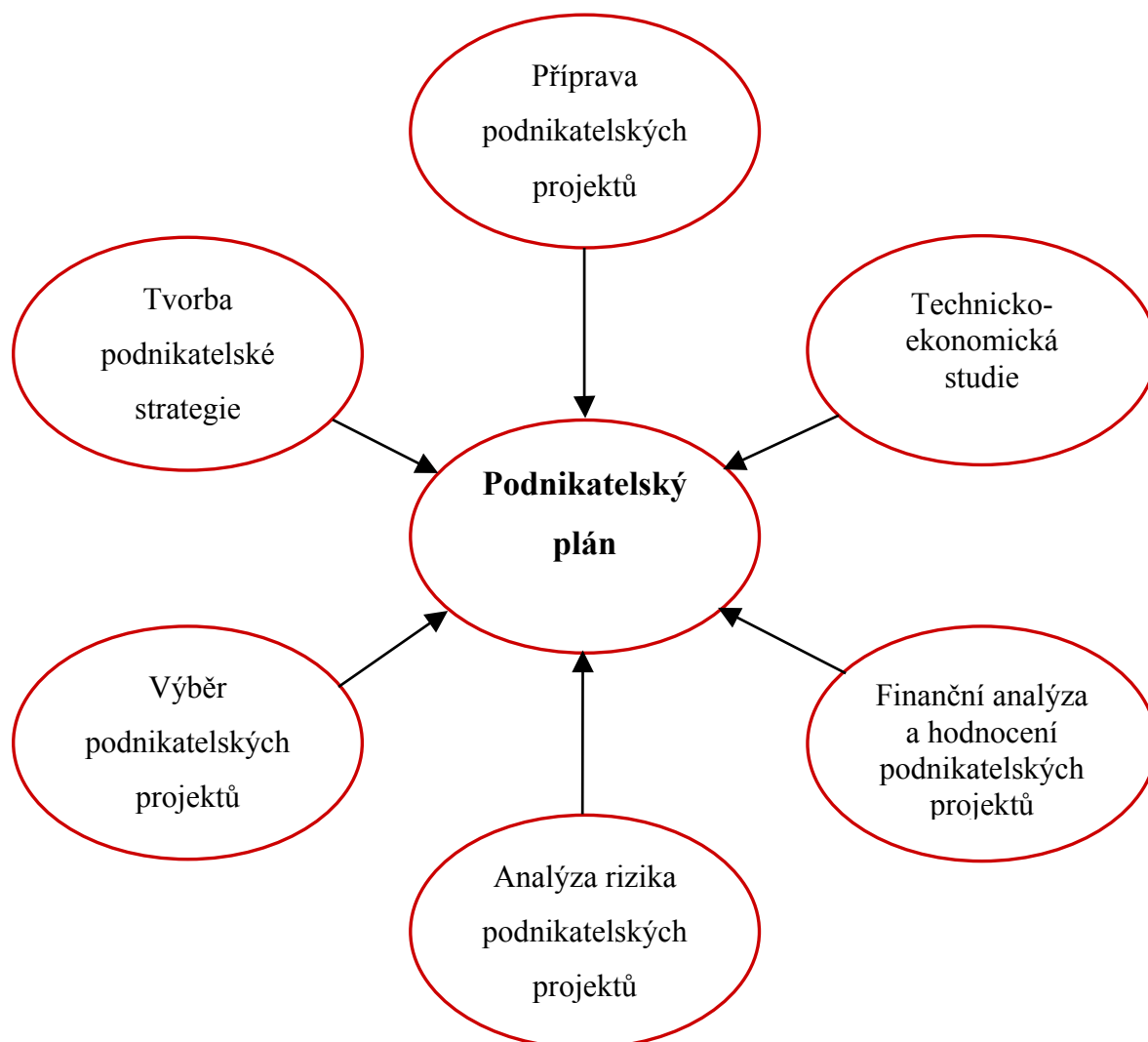
Zpracovaný podnikatelský koncept by měl splňovat určité požadavky, a to:

- ✓ být stručný a přehledný,
- ✓ jednoduchý,
- ✓ demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- ✓ orientovat se na budoucnost,
- ✓ být co nejvěrohodnější a realistický,
- ✓ nebýt ani optimistický, ani pesimistický z hlediska tržního potenciálu,
- ✓ upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu,
- ✓ prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky,
- ✓ získat zpět vynaložený kapitál. [1]

Je třeba, aby podnikatelský plán byl zpracován kvalitně, protože to zvyšuje naději úspěchu a snižuje podstatně nebezpečí neúspěchu projektu.

1.6.3 Tvorba podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je dokument konkretizující podnikatelský záměr, kterým podnik realizuje svou podnikatelskou strategii. Je významným nástrojem řízení rozvoje podniku, ale také významný podkladový materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory. Tvorbu podnikatelského plánu lze rozdělit do několika fází, které byly popsány v předchozích kapitolách, jsou znázorněny na Obr. 1.:



Obr. 1. Schéma tvorby podnikatelského plánu

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA FIRMY DAN PAWLIN

Firma Dan Pawlin je fyzickou osobou a byla založena v roce 1991. Pan Pawlin podniká ve dvou oblastech a těmi jsou pohostinství a ubytování a sportovní činnost. Firmu lze zařadit podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností do OKEČ 55 - Ubytování a stravování (Restaurační a hotelové služby) a OKEČ 92.6 - Rekreační, kulturní a sportovní činnosti (Provoz lyžařského vleku).

Svým zákazníkům poskytuje pan Pawlin ubytování a stravování ve svém Penzionu Pawlin a sportovní vyžití na třech sjezdových tratích s různou délkou a obtížností.

Sídlem firmy je obec Malá Morávka v okrese Bruntál v Moravskoslezském kraji. Tato lokalita je atraktivním místem v pohoří Jeseníků, využívaném především k pěstování zimních sportů.

2.1 Současná situace firmy Dan Pawlin

Lyžařský areál se nachází v obci Karlov pod Pradědem na severních a severovýchodních svazích kopce Klobouk (910 m n.m.) v blízkosti nejvyšší části Hrubého Jeseníku (tzv. „Moravský Špindl“). Průměrný počet provozních dnů je 60 a sněhové podmínky jsou zde velmi dobré. Průměrná sněhová pokrývka na tratích je 40-60 cm upraveného sněhu.

Areál je vzdálen 3 km od obce Malá Morávka a 11 km od Rýmařova. Existuje dobré autobusové spojení do Rýmařova, Bruntálu, Jeseníku, Šumperka, Olomouce, Zlína a Brna.

2.1.1 Vybavení areálu

V areálu jsou celkem tři sjezdovky (viz Tab. 2.). Jedna je dlouhá 700 metrů a vybavená vlekem Tatrapoma H 60 délky 550 m. Druhá sjezdovka je vybavená vlekem EPV 300 o délce 400 m, třetí tzv. „školní“ sjezdovka měří 250 m a je vybavena vlekem Tatrapoma S o délce 200 m, která je určena pro lyžařské školy a začátečníky.

Tab. 2. Sjezdovky a vleky firmy Dan Pawlin

Sjezdovka (délka)	Druh vleku - (délka)
700 m	Tatrapoma H60 - 550 m
450 m	EPV 300 - 400 m
250 m	Tatrapoma S - 200 m

Všechna tato zařízení jsou již staršího data výroby. Především vlek EPV 300, který byl instalován v roce 1985, potřebuje nutně modernizovat tak, aby odpovídal normám týkajících se lanové dopravy v rámci EU. Část tratí je osvětlena a umožňuje i večerní a noční lyžování.

Pro zlepšení podmínek pro lyžování byl v roce 2001 instalován ve středisku zasněžovací systém. Náklady na projekt a výstavbu celého systému (čerpací stanice, potrubí a elektrické rozvody, hydrantová stanoviště a sněžné dělo PoleCat) byly kryty z provozních prostředků a úvěrů.

Kromě obslužného objektu vleků je areál vybaven sociálním zařízením a mobilním občerstvením ve velkokapacitním atraktivním stanu.

Pro další zlepšení těchto služeb byla v roce 2002 realizována modernizace a zvýšení kapacity technického zasněžování nákupem sněžného děla zn. ARECO a modernizace pohonu a ovládání vleku Tatrapoma H 60. Pro sněžné vozidlo Kassbohrer byly pořízeny nové modernější pásy, které zvyšují výkon i užitnost vozidla.

Současné ubytovací zázemí poskytuje rekreační zařízení Penzion Pawlin, které disponuje kapacitou 50 lůžek, sociálním zařízením a sprchami v každém podlaží a odpovídající stravovací kapacitou.

V objektu je restaurace, prodej občerstvení a upomínkových předmětů. Klubovna je vybavena TV, videem a 16 mm promítacím přístrojem. Na chatě je možnost variabilně zřídit dvě učebny včetně školních tabulí a pomůcek, což poskytuje dobré podmínky pro školy v přírodě.

V místě je rovněž řada hotelů, prodejen, kino, sauna, kurty apod. a nechybí také zdravotní středisko a sídlo horské služby. V Malé Morávce lze navštívit jak letní koupaliště, tak i krytý bazén.

2.1.2 Zaměstnanci

V současné době jsou v průběhu sezony zaměstnávání 3 pracovníci, mimo sezonu vykonává veškeré práce rodina podnikatele.

Profesní a kvalifikační struktura

Stávající pracovníci jsou kvalifikace strojník (vlekař) a jsou přijímání vždy na dobu určitou, tj. v podstatě pouze na sezonu. Mimosezonní nutné práce jsou zajišťovány dodavatelsky autorizovanými firmami. Budoucí kvalifikace bude stejná, zvyšovaná krátkodobými kurzy a školeními pořádanými Svazem provozovatelů lanovek a vleků.

Vykonávaná práce je:

- Provoz a údržba vleků
- Úprava sněhu na sjezdových tratích
- Prodej zboží

2.1.3 Charakteristika odvětví

Rekreační, kulturní a sportovní činnosti OKEČ 92 prožívá v posledních letech svůj rozvoj a posiluje. Vyhledky odvětví jsou slibné, protože se u nás rozvíjí neustále větší množství sportů a sportovních atrakcí. Jednou z příčin je sílící vliv trendu zdravého životního stylu a také příliv zahraničních turistů, kteří rádi využívají naše sportovní střediska a zejména v zimním období lyžařské vleky.

Toto odvětví bezpochyby přispívá k rozvoji cestovního ruchu v České republice. U nás je podporován ministerstvem pro místní rozvoj tzv. *Státním programem podpory cestovního ruchu*. Podpora programu je mimo jiné zaměřena také na *doprovodné infrastruktury cestovního ruchu pro sportovně rekreační aktivity*. Ministerstvo bude poskytovat podporu formou systémové investiční/neinvestiční dotace, která může dosáhnout maximálně 50 % způsobilých výdajů akce. Rámcový rozpočet Státního programu podpory cestovního ruchu na rok 2005 je 150 mil. Kč.

2.2 Subjekty trhu

„Základním cílem podniku je uspokojit potřeby a přání určitého okruhu zákazníků efektivním způsobem. Aby své cíle mohl podnik uskutečnit, musí na trhu vstoupit do kontaktu s řadou jiných subjektů. Patří mezi ně dodavatelé, zákazníci, konkurence, výrobci substitutů a subjekty ostatní.“ [11, s. 135]

2.2.1 Dodavatelé

Mezi tyto subjekty patří zejména dodavatelé materiálu, zboží a energie. Všechny tyto vstupy jsou zanedbatelné, protože poskytované služby nezávisejí na materiálu (pouze náhradní díly k vlekům). Zboží do bufetu je odebíráno z běžné velkoobchodní sítě. Přípojka elektrické energie na Malé Morávce je vlastní a odběr se provádí ze sítě na základě smlouvy. Pro pořízení dlouhodobého hmotného majetku jsou využíváni různí dodavatelé, zejména ze Švédska a Německa.

2.2.2 Zákazníci

Zákazníci jsou dvojího druhu:

- Stálí, kterými jsou opakující se každoroční pobyty základních a středních škol z oblasti Bruntálska, Krnovska, Ostravska, Olomouce a Brna, o víkendech pak lyžařské školy z Olomouce, Opavy a Brna.
- Náhodní, kterými jsou především rodiny s dětmi, pro které jsou místní podmínky příjemnější a méně drsné než na Pradědu, a rekreanti ubytovaní v Malé Morávce a Karlově.

Zákazníci jsou spíše příslušníci nižší střední vrstvy, pro které je stále ještě cesta do vzdálenějších Alp příliš drahá, ale do pobytů v Jeseníkách jsou ochotni investovat.

Průběh návštěvnosti

S ohledem na současný charakter a stav vybavení se návštěvnost dá charakterizovat jako sezonní se špičkou od Vánoc a Nového roku do března. Mimo hlavní zimní sezonu se jedná o jednotlivé akce (školy v přírodě, školní výlety apod.). V tomto ohledu v současné době není potenciál místa zdaleka využit.

2.2.3 Konkurence

V oblasti Malé Morávky je značná konkurence, neboť se do ní koncentruje velká část turistického ruchu v této oblasti Jeseníků. Je zde v provozu celkem 13 lyžařských vleků a dalších sportovních zařízení.

S ohledem na vybavenost včetně sociálního zázemí, kvalitu úpravy sjezdových tratí a nabídku mobilního občerstvení je areál hojně navštěvován a oblíben přes konkurenci ostatních provozovatelů a nedalekého Pradědu.

V oblasti je rovněž více než 200 rekreačních objektů s cca 3000 místy k ubytování. Vlastní podíl na trhu v oblasti je odhadován na 10 % v oblasti služeb pro lyžování a 1,5 % v oblasti ubytovacích služeb.

Pro upevnění a zlepšení tohoto postavení je hojně využívaná forma elektronické propagace na vlastních webových stránkách včetně integrované kamery, která v zimním období aktualizuje automaticky v půlhodinových intervalech povětrnostní a sněhové podmínky. Na velmi dobré úrovni je rovněž spolupráce s různými odbornými časopisy i s denním tiskem (např. Ski magazín, Olomoucký den, MF Dnes).

Jeseníky nabízejí sportovní vyžití pro začátečníky i pokročilé lyžaře. Je zde mnoho turistických tras pro běžkaře, menší i větší střediska pro sjezdové disciplíny a

snowboarding. Ve většině lyžařských středisek se může využít služeb lyžařské a snowboardové školy. Tab. 3. je přehledem největších lyžařských středisek v Jeseníkách. Náročnost sjezdovek je určena podle obtížnosti od nejmenší po největší, tzn. žlutá, modrá, červená a černá.

Tab. 3. Největší lyžařská střediska v Jeseníkách

LYŽAŘSKÁ STŘEDISKA	VLEKY	SJEZDOVKY (celková délka v km)	NÁROČNOST	DÉLKA SJEZDOVEK
RAMZOVÁ	10 (celk.kapacita – cca 5300 os./hod.	10 (9,6 km)	M,Č,Čr	100 - 1500 m
OSTRUŽNÁ	6+1 (celk. kapacita - cca 3700 os./hod.)	9 (3,4 km)	Ž,M,Č	70 - 500 m
PETŘÍKOV	5 (celk.kapacita – cca 3300 os./hod.)	5 (3,8 km)	M,Č	300 - 900 m
LIPOVÁ LÁZNĚ	4	5	Ž,Č	300 - 1200 m
ČERVENOH. SEDLO	7	10 - (5 km)	Ž - Čr	350 - 900 m
PRADĚD	6	7 (3,5 km)	Ž - Č	250 - 900 m
KARLOV	13	16 (7 km)	Ž - Čr	300 - 700 m
BRANNÁ	3	3 (3 km)	Ž - M	300 - 500 m

2.3 Analýza SWOT

Tab. 4. SWOT analýza firmy Dan Pawlin

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vlastnictví objektu Dobrá pozice u zákazníků Výhodná geografická poloha Kvantitativně dostatečná ubyt.kapacita	Sezonní využití sjezdovek Zastaralost vlekového zařízení Nedostačující reklama a propagace Absence jiných sport.aktivit Nízká kvalita ubytovacího zařízení Nedostatečné využití svahů v letním Podíl zahraničních hostů Nízká kapacita vleků
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
Normy lanové dopravy v rámci EU Zvyšování cen vstupů Úroveň a výkonnost strojů a zařízení Počet konkurentů Závislost na počasí	Dotace ze SR Snižování daní Úrokové sazby Nezaměstnanost Životní styl Nové služby pro zákazníka - atrakce Zvýšený zájem o rekr. a turist. pobyty v ČR Modernizace vleků Zavést umělé zasněžování Zvýšení standardu vybavení penzionu

SWOT analýza, která je kombinací OT a SW analýzy, má posoudit vnitřní předpoklady firmy Dan Pawlin k uskutečnění určitého podnikatelského záměru při současném působení vnějších činitelů. Pro udržení na trhu je nutné, aby firma modernizovala zastaralé vlekové zařízení a využila k financování projektu dotací ministerstva pro místní rozvoj.

3 FINANČNÍ ANALÝZA

V této části diplomové práce je zpracována finanční analýza, pomocí které lze určit současnou finanční situaci firmy Dan Pawlin a posoudit předpoklady pro realizaci podnikatelského záměru. V rámci finanční analýzy jsou uvedeny výsledky a závěry pro období let 2001-2004. Rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow za tato období jsou uvedeny v příloze P I – P III. Je zde využito jak absolutních, tak poměrových ukazatelů, které posuzují ziskovost, likviditu, zadluženost a aktivitu firmy Dan Pawlin.

3.1 Absolutní ukazatele

Účetní výkazy obsahují údaje, které je možno použít k určení absolutních ukazatelů, které slouží k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru jednotlivých složek.

Tab. 5. Procentuální rozbor položek rozvahy – Dan Pawlin

Rozvaha - aktiva v tis. Kč		2001	2002	2003	2004
	AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
B.	Dlouhodobý majetek	65.73%	76.48%	67.84%	53.22%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	65.73%	76.48%	67.84%	53.22%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C.	Oběžná aktiva	34.27%	23.52%	32.16%	46.78%
C.I.	Zásoby	0,41%	0,40%	0,38%	0,36%
C.II.	Dlouhodobé pohledávk	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C.III.	Krátkodobé pohledávk	1.45%	1.58%	1.52%	1.43%
C.IV.	Finanční majetek	32.40%	21.54%	30.26%	45.00%
D.	Ostatní aktiva - přechodné účtv aktiv	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
D.I.	Časové rozlišení	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
D.II.	Dohadné účtv aktivní	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Rozvaha - pasiva v tis. Kč		2001	2002	2003	2004
	PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Vlastní kapitál	46.89%	65.43%	82.40%	98.15%
A.I.	Základní kapitál	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	26.30%	44.74%	63.00%	77.13%
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	26.30%	44.74%	63.00%	77.13%
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	20.59%	20.69%	19.40%	21.03%
B.	Cizí zdroje	53.11%	34.57%	17.60%	1.85%
B.I.	Rezervy	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B.II.	Dlouhodobé závazk	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B.III.	Krátkodobé závazk	1.83%	1.98%	1.94%	1.85%
B.IV.	Bankovní úvěr a vřpomoci	51.27%	32.59%	15.66%	0.00%
B.IV.1.	Bankovní úvěr dlouhodobé	51.27%	32.59%	15.66%	0.00%
2.	Běžné bankovní úvěr	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C.	Ostatní pasiva - přechodné účtv pasiv	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C.I.	Časové rozlišení	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C.II.	Dohadné účtv pasivní	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Tab. 6. Vývojové trendy položek rozvahy – Dan Pawlin

Rozvaha - aktiva		2001	2002	02/01	2003	03/02	2004	04/03
	AKTIVA CELKEM	24 121	25 283	105%	26 258	104%	28 054	107%
A.	Pohledávkv za upsaný vlastní kapitál	0	0	x	0	x	0	x
B.	Dlouhodobý majetek	15 855	19 336	122%	17 813	92%	14 931	84%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	x	0	x	0	x
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 855	19 336	122%	17 813	92%	14 931	84%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	x	0	x	0	x
C.	Oběžná aktiva	8 266	5 947	72%	8 445	142%	13 123	155%
C.I.	Zásobv	100	100	100%	100	100%	100	100%
C.I.1.	Materiál	100	100	100%	100	100%	100	100%
C.II.	Dlouhodobé pohledákv	0	0	x	0	x	0	x
C.III.	Krátkodobé pohledákv	350	400	114%	400	100%	400	100%
C.IV.	Finanční majetek	7 816	5 447	70%	7 945	146%	12 623	159%
C.IV.1.	Peníze	350	215	61%	435	202%	505	116%
2.	Účtv v bankách	7 466	5 232	70%	7 510	144%	12 118	161%
D.	Ostatní aktiva - přechodné účtv aktiv	0	0	x	0	x	0	x
D.I.	Časové rozlišení	0	0	x	0	x	0	x
D.II.	Dohadné účtv aktivní	0	0	x	0	x	0	x
Rozvaha - pasiva		2001	2002	02/01	2003	03/02	2004	04/03
	PASIVA CELKEM	24 121	25 283	105%	26 258	104%	28 054	107%
A.	Vlastní kapitál	11 311	16 543	146%	21 637	131%	27 536	127%
A.I.	Základní kapitál	0	0	x	0	x	0	x
A.II.	Kapitálové fondv	0	0	x	0	x	0	x
A.III.	Fondv ze zisku	0	0	x	0	x	0	x
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	6 345	11 311	178%	16 543	146%	21 637	131%
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	6 345	11 311	178%	16 543	146%	21 637	131%
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	x	0	x	0	x
A.V.	Výsledek hospodaření běž.úč.období	4 966	5 232	105%	5 094	97%	5 899	116%
B.	Cizí zdroje	12 810	8 740	68%	4 621	53%	518	11%
B.I.	Rezervv	0	0	x	0	x	0	x
B.II.	Dlouhodobé závazkv	0	0	x	0	x	0	x
B.III.	Krátkodobé závazkv	442	500	113%	509	102%	518	102%
B.III.1.	Závazkv z obchodního stvku	350	400	114%	400	100%	400	100%
3.	Závazkv k zaměstnancům	66	72	109%	78	108%	85	109%
4.	Závazkv ze sociálního zabezpečení	26	28	108%	31	111%	33	106%
B.IV.	Bankovní úvěrv a vřpomoci	12 368	8 240	67%	4 112	50%	0	0%
B.IV.1.	Bankovní úvěrv dlouhodobé	12 368	8 240	67%	4 112	50%	0	0%
2.	Běžné bankovní úvěrv	0	0	x	0	x	0	x
3.	Krátkodobé finanční vřpomoci	0	0	x	0	x	0	x
C.	Ostatní pasiva - přechodné účtv pasív	0	0	x	0	x	0	x
C.I.	Časové rozlišení	0	0	x	0	x	0	x
C.II.	Dohadné účtv pasivní	0	0	x	0	x	0	x

Více než ze 60-ti % se na aktivech firmy Dan Pawlin podílí dlouhodobý majetek, který je tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Patří sem stavby, samostatné movité věci a pozemky. Je však zaznamenán pokles v roce 2004 oproti roku 2001, a to v důsledku investice v letech 2001 až 2002 do zasněžovacího systému a dále pak postupného opotřebení dlouhodobého majetku.

Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech se neustále zvyšuje a to vzhledem k růstu finančního majetku, což je také hlavním důvodem růstu celkových aktiv. Výše zásob, do kterých patří v případě firmy Dan Pawlin pouze materiál, zůstává stále na stejné úrovni.

Z pohledu zdrojů financování se výše vlastního kapitálu rok od roku zvyšuje a úroveň cizího kapitálu naopak klesá. Vlastní kapitál je tvořen pouze zisky z minulých let a ziskem z běžného období, které zaznamenávají rostoucí trend. Cizí zdroje se razantně snížily, protože byl v roce 2004 splacen investiční úvěr, který byl čerpán mimo jiné na pořízení zasněžovacího systému.

Výše krátkodobých závazků roste mírně rychleji než výše krátkodobých pohledávek. Firma Dan Pawlin nemá žádné dlouhodobé pohledávky.

Tab. 7. Procentuální rozbor položek výnosů – Dan Pawlin

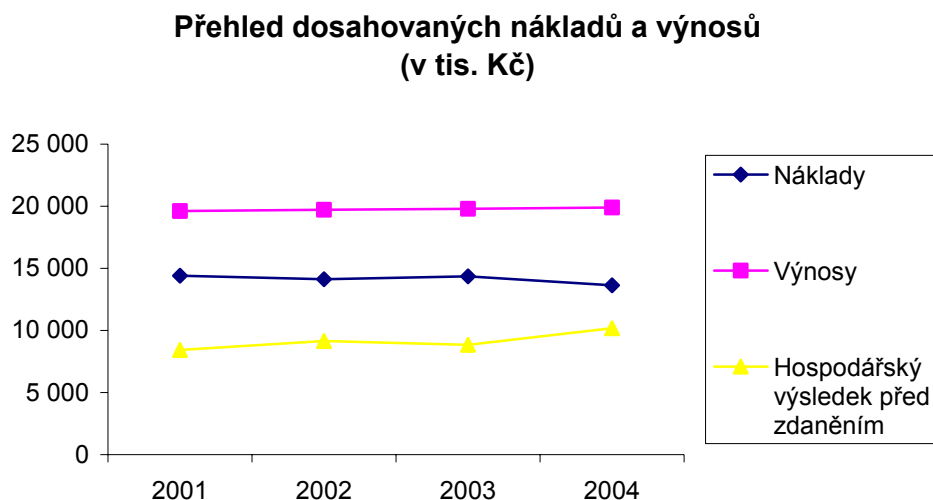
Výnosy		2001		2002		2003		2004	
I.	Tržby za prodej zboží	330	1,68%	345	1,75%	360	1,82%	375	1,88%
II.	Tržby za prodej vlastních výr. a služeb	19 250	98,16%	19 330	98,10%	19 410	98,03%	19 490	97,96%
III.	Výnosové úroky	30	0,15%	30	0,15%	30	0,15%	30	0,15%
Výnosy celkem		19 610	100%	19 705	100,00%	19 800	100,00%	19 895	100,00%

Tab. 8. Procentuální rozbor položek nákladů – Dan Pawlin

Náklady		2001		2002		2003		2004	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	287	1,99%	300	2,13%	313	2,18%	326	2,39%
B.	Výkonová spotřeba	4 453	30,92%	4 584	32,48%	4 699	32,75%	4 817	35,33%
	Spotřeba materiálu a energie	366	2,54%	397	2,81%	432	3,01%	470	3,45%
	Služby	4 087	28,37%	4 187	29,67%	4 267	29,74%	4 347	31,88%
C.	Osobní náklady	972	6,75%	1 063	7,53%	1 158	8,07%	1 246	9,14%
	Mzdové náklady	658	4,57%	725	5,14%	780	5,44%	845	6,20%
	Náklady na sociální zabezpečení	314	2,18%	338	2,39%	378	2,63%	401	2,94%
D.	Daně a poplatky	23	0,16%	23	0,16%	23	0,16%	23	0,17%
E.	Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	2 553	17,72%	2 519	17,85%	3 523	24,56%	2 882	21,14%
F.	Nákladové úroky	2 886	20,04%	2 061	14,60%	1 235	8,61%	411	3,01%
G.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 230	22,42%	3 563	25,25%	3 395	23,67%	3 931	28,83%
Náklady celkem		14 404	100,00%	14 113	100,00%	14 346	100,00%	13 636	100,00%

Tab. 9. Vývojové trendy položek výkazu zisku a ztráty – Dan Pawlin

Výkaz zisků a ztrát		2001	2002	02/01	2003	03/02	2004	04/03
I.	Tržby za prodej zboží	330	345	104,55%	360	104,35%	375	104,17%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	287	300	104,53%	313	104,33%	326	104,15%
+	Obchodní marže	43	45	104,65%	47	104,44%	49	104,26%
II.	Výkony	19 250	19 330	100,42%	19 410	100,41%	19 490	100,41%
II.1.	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	19 250	19 330	100,42%	19 410	100,41%	19 490	100,41%
2.	Změna stavu vnitr. zásob vl. výroby	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3.	Aktivace	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B.	Výkonová spotřeba	4 453	4 584	102,94%	4 699	102,51%	4 817	102,51%
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	366	397	108,47%	432	108,82%	470	108,80%
B.2.	Služby	4 087	4 187	102,45%	4 267	101,91%	4 347	101,87%
+	Přidaná hodnota	14 840	14 791	99,67%	14 758	99,78%	14 722	99,76%
C.	Osobní náklady	972	1 063	109,36%	1 158	108,94%	1 246	107,60%
C.1.	Mzdové náklady	658	725	110,18%	780	107,59%	845	108,33%
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení	314	338	107,64%	378	111,83%	401	106,08%
D.	Daně a poplatky	23	23	100,00%	23	100,00%	23	100,00%
E.	Odpisy dl. nehm. a hmotného majetku	2 553	2 519	98,67%	3 523	139,86%	2 882	81,81%
*	Provozní výsledek hospodaření	11 292	11 186	99,06%	10 054	89,88%	10 571	105,14%
XIV.	Výnosové úroky	30	30	100,00%	30	100,00%	30	100,00%
P.	Nákladové úroky	2 886	2 061	71,41%	1 235	59,92%	411	33,28%
*	Finanční výsledek hospodaření	-2 856	-2 031	71,11%	-1 205	59,33%	-381	31,62%
S.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 230	3 563	110,31%	3 395	95,28%	3 931	115,79%
S.1.	- splatná	3 230	3 563	110,31%	3 395	95,28%	3 931	115,79%
S.2.	- odložená	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
**	Výsledek hosp. za běžnou činnost	5 206	5 592	107,41%	5 454	97,53%	6 259	114,76%
XVII.	Mimořádné výnosy	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
T.	Mimořádné náklady	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
U.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
U.1.	- splatná	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
U.2.	- odložená	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
						0,00%		0,00%
***	Výsledek hosp. za úč.období (+/-)	5 206	5 592	107,41%	5 454	97,53%	6 259	114,76%
	Výsledek hosp. před zdaněním (+/-)	8 436	9 155	108,52%	8 849	96,66%	10 190	115,15%



Obr. 2. Vývoj nákladů, výnosů a HV – Dan Pawlin

Největší podíl na výnosech mají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Mají mírně vzrůstající tendenci. Další, ne tolik významné položky výnosů jsou tržby za prodej zboží a výnosové úroky.

Náklady jsou tvořeny zejména náklady za služby, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, nákladovými úroky a daň z příjmu za běžnou činnost. Náklady za služby (opravy a údržba) tvoří asi 30-ti % podíl na nákladech a ten se výrazně nemění. Odpisy dlouhodobého hmotného majetku rostou v roce 2002 a 2003, což je dáno pořízením nového majetku, a v posledním roce se odpisy snižují vlivem úplného odepsání a vyřazení starého majetku z podnikání.

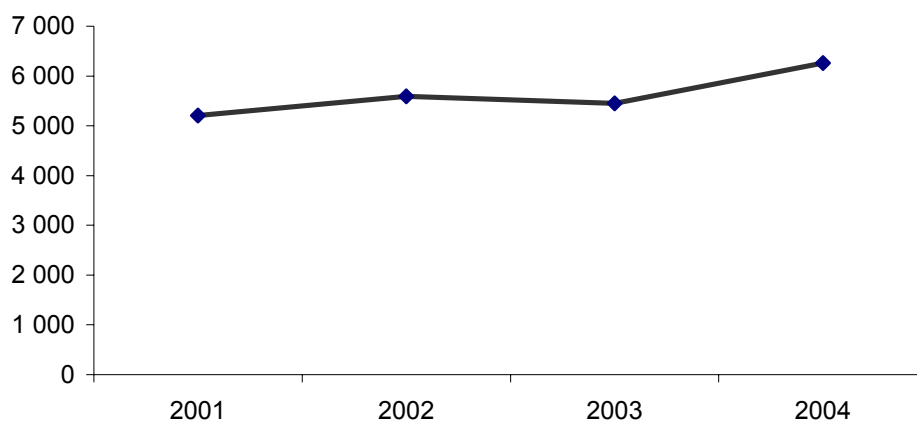
Nákladové úroky rok od roku klesají vlivem snížení výše dlouhodobého úvěru, který byl v roce 2004 plně splacen.

Daň z příjmu za běžnou činnost roste, protože firma Dan Pawlin dosahuje každým rokem vyššího zisku.

Tab. 10. HV za účetní období (v tis. Kč)

		2001	2002	2003	2004
*	Provozní výsledek hospodaření	11 292	11 186	10 054	10 571
*	Finanční výsledek hospodaření	-2 856	-2 031	-1 205	-381
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	8 436	9 155	8 849	10 190
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	5 206	5 592	5 454	6 259

HV za účetní období (v tis. Kč)



Obr. 3. Vývoj hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek je v posledních letech poměrně stabilizovaný. Má rostoucí tendenci a v roce 2004 vzrostl oproti roku 2001 o Kč 1 053 000,-.

Tab. 11. Vývoj toků peněžní hotovosti

Tok peněžní hotovosti (Cash Flow) (tis.Kč)	2001	2002	2003	2004
Stav peněžních prostředků na zač. úč. období	4417	7816	5447	7945
Čistý peněžní tok z běžné a mim. čin.	7767	8119	8986	9150
Čistý pen. tok z investiční činnosti	0	-6000	-2000	0
Čistý peněžní tok	3399	-2369	2498	4678
Konečný stav peněžních prostředků	7816	5447	7945	12623

V tabulce toků peněžní hotovosti je zachycen tok finančních prostředků z běžné a mimořádné činnosti a investiční činnosti. Hlavním zdrojem peněžních prostředků jsou příjmy z běžné činnosti, které jsou zdrojem pro financování investic. Čistý peněžní tok je ve všech letech kladný, až na rok 2002, kde se investiční činnost dostala do záporných čísel, a to díky investici do zasněžovacího systému. V dalších letech jsou již finanční toky kladné a převyšují příjmy nad výdaji.

3.2 Rozdílové ukazatele

Mezi nejpoužívanější rozdílové ukazatele patří *čistý pracovní kapitál*, který je chápán jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Má vliv na platební schopnost podniku.

Tab. 12. Vývoj čistého pracovního kapitálu – Dan Pawlin

	2001	2002	2003	2004
Čistý pracovní kapitál	7 824	5 447	7 936	12 605

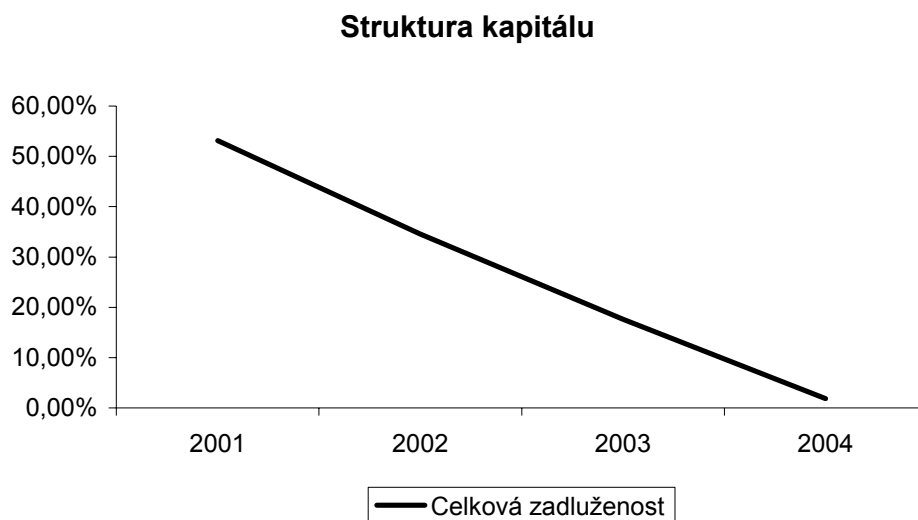
Výše čistého pracovního kapitálu je velmi vysoká a má rostoucí tendenci. To svědčí o nevyužití a velkém množství volných peněžních prostředků. Firma by mohla více investovat a využít lépe svých prostředků.

3.3 Poměrové ukazatele

3.3.1 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Tab. 13. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti	2001	2002	2003	2004
Celková zadluženost	53,11%	34,57%	17,60%	1,85%
Míra zadluženosti	113,25%	52,83%	21,36%	1,88%
Úrokové krytí	3,92	5,44	8,17	25,79
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	0,71	0,86	1,21	1,84



Obr. 4. Struktura kapitálu

Zadluženost firmy je na velmi nízké úrovni a stále klesá. V roce 2001 jsou zdroje financování cizím a vlastním kapitálem téměř vyrovnané, ale postupně se financování přesunulo pouze na složku vlastního kapitálu v roce 2004.

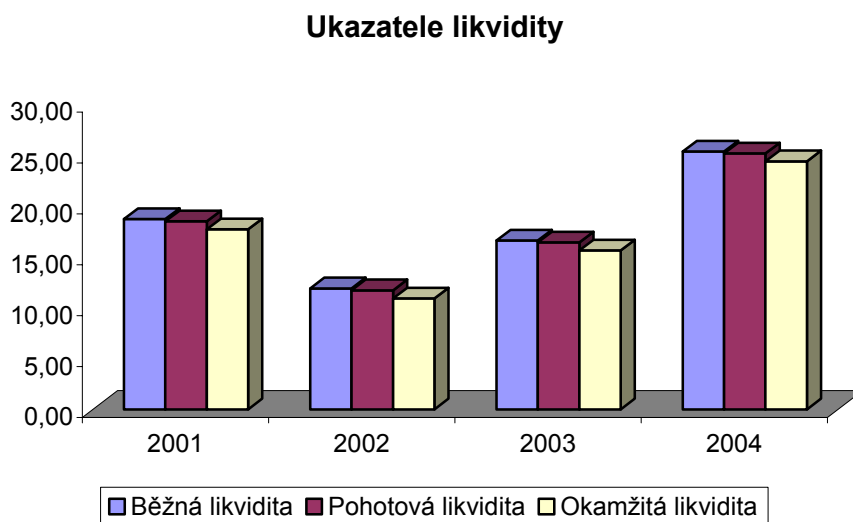
Požadavek, aby firma kryla dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji, firma Dan Pawlin splňuje v posledních dvou letech a zároveň používá vlastní (dlouhodobé) zdroje ke krytí oběžných (krátkodobých) aktiv.

Ukazatel úrokového krytí je velmi pozitivní, má ve všech letech vyšší hodnotu než 1 a v posledních třech letech vyšší než 5. Znamená to, že podnik je schopen splácet úroky, i když má nulový zisk. Situace firmy Dan Pawlin je taková, že existuje vysoká kapacita k přijmutí potenciálních dalších bankovních úvěrů. Vypovídá o tom i ukazatel významný pro banku míra zadluženosti, který klesl v posledním roce na velmi nízkou úroveň 1,88 %.

3.3.2 Analýza likvidity

Tab. 14. Ukazatele likvidity – Dan Pawlin

Ukazatele likvidity	2001	2002	2003	2004
Běžná likvidita	18,70	11,89	16,59	25,33
Pohotová likvidita	18,48	11,69	16,39	25,14
Okamžitá likvidita	17,68	10,89	15,61	24,37
Podíl prac. kapitálu na oběžných aktivech	94,65%	91,59%	93,97%	96,05%



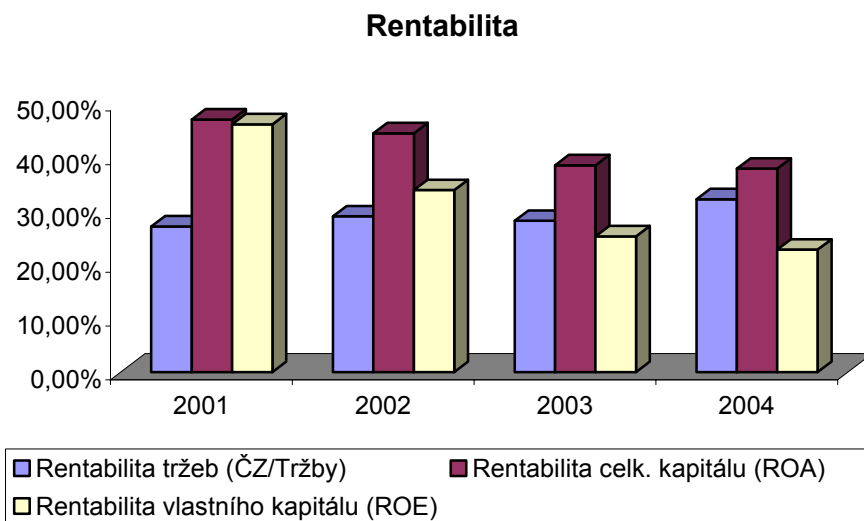
Obr. 5. Ukazatele likvidity – Dan Pawlin

Firma Dan Pawlin vykazuje vysokou likviditu, která v posledním roce ještě více narostla. Podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku je rovněž velmi vysoký. Tato firma má velmi mnoho volných finančních prostředků. Firma by mohla použít tyto prostředky na efektivní nákup nepeněžních složek majetku, majetkových cenných papírů, investovat do dlužných cenných papírů nebo investovat na termínovaný vklad. Tyto přebytečné peníze firma nevyužívá a přinášejí jí ztráty ušlých příležitostí.

3.3.3 Analýza rentability

Tab. 15. Ukazatele rentability – Dan Pawlin

Ukazatele rentability	2001	2002	2003	2004
Rentabilita tržeb (ČZ/Tržby)	27,04%	28,93%	28,10%	32,11%
Rentabilita výnosů (EBIT/Výnosy)	57,74%	56,92%	50,93%	53,28%
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	46,94%	44,36%	38,40%	37,79%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	46,03%	33,80%	25,21%	22,73%



Obr. 6. Ukazatele rentability – Dan Pawlin

Rentabilita tržeb se zvýšila o 5 %, což ovlivnil zejména růst hospodářského výsledku. Rentabilita celkového kapitálu bohužel klesá, což znamená snižování výkonnosti, nebo-li produkční síly podniku. To znamená, že podnik je schopen se svým majetkem vyprodukovat čím dál menší zisk. V případě firmy Dan Pawlin se EBIT stále mírně snižuje a výše aktiv roste.

Rentabilita vlastního kapitálu rovněž klesá, ale je stále ještě na vysoké úrovni a prémie za riziko je stále vysoké (rozdíl mezi ROE a úroky z vkladů). Rentabilita vlastního kapitálu je

ve všech čtyřech obdobích nižší než rentabilita celkového kapitálu. To znamená, že firma Dan Pawlin využívá k financování příliš málo cizích zdrojů.

3.3.4 Analýza aktivity

Tab. 16. Ukazatel aktivity – Dan Pawlin

Ukazatel aktivity	2001	2002	2003	2004
Obrat celkových aktiv	0,81	0,78	0,75	0,71

Firma Dan Pawlin je nevýrobní firma, která poskytuje služby v oblasti sportovní činnosti, ubytovacích služeb a stravování. Vzhledem k těmto skutečnostem nemá význam vyjádřit některé ukazatele aktivity, jako např. doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti závazků. Firma Dan Pawlin ke své činnosti potřebuje jen minimální zásoby a pohledávky téměř nevznikají, protože zákazník platí za poskytnutí služby ihned.

Ukazatel obratu aktiv postupně klesá a nedosahuje ani hodnoty 1, což znamená, že majetek firmy není využíván efektivně.

Závěr k finanční analýze

Firma Dan Pawlin vlastní zastaralý dlouhodobý hmotný majetek, který byl už z části odepsán, a jeho celková hodnota klesá. Oběžná aktiva rostou vlivem zvyšování finančních prostředků, které jsou však nevyužity. Firma by je mohla využít efektivněji např. investovat na kapitálovém trhu, do nákupu nového zařízení, či do jeho modernizace, která je nutná.

Co se týká struktury kapitálu, hlavním zdrojem financování se staly vlastní zdroje, o čemž svědčí ukazatel celkové zadluženosti. Cizí zdroje klesly v posledním roce na velmi nízkou úroveň, a firma tak nevyužívá tzv. daňového štítu. Firma by mohla využít nového úvěru jako zdroj financování nového podnikatelského projektu.

Tržby mají mírně rostoucí tendenci a podílí se na nich zejména tržby za prodané výrobky a služby. Náklady zůstávají po všechna období přibližně stejné.

Zadluženost firmy je velmi nízká a stále klesá. Ukazatel míry zadluženosti klesl až na 1,88 %, což je důležitý ukazatel pro banku při poskytování úvěru. Zároveň také ukazatele likvidity jsou velmi vysoké, což svědčí o platební schopnosti firmy Dan Pawlin.

Rentabilita tržeb vzrostla o 5 %, ale rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita celkového kapitálu stále klesá, a tím i výkonnost firmy. Roste výše aktiv, která nepřinášejí žádný užitek, roste výše vlastního kapitálu a firma nevyužívá tzv. finanční páky.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

4.1 Popis podnikatelského plánu

Cílem podnikatelského záměru je modernizace a doplnění zařízení v areálu Pawlin, a tím zvýšení kvality služeb a komfortu pro zákazníky a prodloužení sezony. Projekt bude realizován v roce 2005.

I. etapa

Věcná náplň:

1. Modernizace čerpací stanice pro technické zasněžování
2. Doplnění parku sněžných děl o nezbytné 2 ks (zn. ARECO)
3. Náhrada vleku EPV 300

Celkové investiční náklady v roce 2005 činí 3 100 tis. Kč.

4.2 Harmonogram realizace akce

Celá akce bude mít začátek v červnu 2005 a bude zahájena modernizací a automatizací čerpací stanice. V srpnu budou práce pokračovat instalací dvou sněžných děl a náhradou vleku EPV 300. V listopadu se očekává zahájení zkušebního provozu a sezona, která obvykle začíná koncem prosince, tak nebude narušena a nevzniknou žádné ztráty z prostojů.

Tab. 17. Harmonogram realizace akce

Etapa	Název položky	Zahájení	Ukončení
I.	1) Modernizace a automatizace čerpací stanice	VI./2005	VIII.2005
	2) Zvýšení kapacity zasněžování	VIII./2005	IX./2005
	3) Náhrada vleku EPV 300	VIII./2005	X./2005
	4) Zkušební provoz	XI./2005	XI./2005

4.3 Perspektiva dalšího rozvoje, obchodní příležitosti a strategie

Perspektiva dalšího rozvoje spočívá v dalším zdokonalení vybavení a zlepšení služeb pro návštěvníky a dále ve zvýšení využití potenciálu celého areálu a prodloužení jeho provozu jak v zimním, tak i letním období. Tohoto se předpokládá dosáhnout postupně po etapách v závislosti na finančních možnostech.

II. etapa

V této etapě se předpokládá především další modernizace vleků, instalace nového odbavovacího zařízení, rekonstrukce osvětlení tratí a dále úprava objektu pro technické zázemí, půjčovnu sportovních potřeb a strojní park.

III. etapa

V této etapě bude nutné vybudovat nové zázemí jak pro návštěvníky, tak i pro obsluhu. Pro zvýšení atraktivnosti v nelyžařské sezoně umožnit lepší vyžití pomocí agroturistiky, cykloturistiky apod.

4.3.1 Obchodní příležitosti

Příležitostí pro zvýšení atraktivnosti areálu jsou především lepší služby. Tím se myslí kromě uvedených investičních aktivit i zvýšení péče o návštěvníky, kteří tvoří kromě škol hlavní skupinu hostů, tj. především pro rodiny s malými dětmi. To bude v budoucnu vyžadovat zaměstnance, kteří se těmto nejmenším budou věnovat s profesionální péčí a znalostmi v lyžařské školce s využitím existujících zařízení.

4.3.2 Obchodní strategie

Současná obchodní strategie vychází z existujících možností a situace, kdy konkurence tlačí ceny dolů, a také ze složení hostů. Současná cenová politika je následující:

- dětské jízdné je 9-15 Kč / 1 jízdu dle délky vleku
- dospělé jízdné je 12-20 Kč / 1 jízdu dle délky vleku
- školám, organizovaným skupinám s instruktorem lyžování, seniorům aj. jsou poskytovány slevy

Ubytování v penzionu pro tyto skupiny v 2, 3, 4 a 6 lůžkových pokojích je dle smluv:

Ubytování s polopenzí 250 Kč / osobu / den

Ubytování s plnou penzí 290 Kč / osobu / den

4.4 Zajištění odbytu, jeho plán a možnosti realizace

Odbyt vychází ze stále klientely, kterou tvoří především hosté penzionu, tj. základní a střední školy z oblasti Bruntálska, Krnovska, Ostravska, Olomoucka a Brněnska a dále víkendové lyžařské školy z Opavy, Olomouce a Brna. Kromě těchto stálých klientů jsou to návštěvníci lyžařského střediska Karlov (chalupáři a rekreanti) a další veřejnost, která dává přednost těmto tratím pro kvalitu jejich úpravy, vybavenost a možnost občerstvení (i z vlastních zdrojů) za nepříznivého počasí a zimy. V případě realizace podnikatelského záměru je očekávaná návratnost investice minimálně 16 % v I. etapě.

4.5 Technicko-technologická charakteristika akce

4.5.1 Parametry

a) Modernizace a automatizace čerpací stanice

Je nutno provést náhradu již nevyhovující staré čerpací stanice novou, která bude mít při příkonu do 80 kW vyšší výkon než dosud. Za tímto účelem se buduje z vlastních prostředků nová transformační stanice. Z čerpacích technologií je uvažováno o výrobcích Caprari, KSB, popř. Sigma. Rozhodující bude výhodnost nabídky. Stávající výkon je max. 6-8 l/sec., po modernizaci cca 30 l/sec. Zatímco stávající čerpací stanice obslouží 2 sněhová děla, jejichž kapacita stačí na zasněžení cca 50 % plochy, nová čerpací stanice zvládne 4 sněhová děla, což umožní 100 % zasněžení sjezdových tratí.

c) Zvýšení kapacity zasněžování

Po velmi dobrých zkušenostech firmy se sněhovými děly zn. ARECO švédské výroby se uvažuje s nákupem 2 ks, což by znamenalo zvýšení kapacity zasněžování ze 140 m³/hod na 280 – 300 m³/hod. Tato kapacita znamená možnost kompletního zasněžení celé plochy sjezdových tratí.

Tab. 18. Technické parametry sněhových děl

Spotřeba vody	28-35 / l / sec
Množství vyrobeného sněhu	250-300 m ³ /hod
Tlak	8-40 bar
Příkon	180 kW
Rozsah působnosti - horizontálně	360°
- vertikálně	do 70°
Dosah sněžení podle podmínek (větru, sklonu)	Do 30 m

c) Modernizace vleku EPV 300

Účelem modernizace je docílit parametrů srovnatelných s vleky střední a lehké třídy s obdobnými vleky v EU vč. technického a bezpečnostního vybavení. Bude-li ekonomicky výhodnější (podle výběrového řízení) náhrada tohoto vleku za typ Tatrapoma F, bude pak zvolen tento typ z řady Tatrapoma.

Stávající parametry jsou:

- délka vleku	400 m
- příkon	10 kW
- kapacita	250 osob / hod.

Nové parametry:

- délka vleku	550 m
- příkon	20 kW
- kapacita	500 osob / hod.

4.5.2 Kapacitní bilance akce

V Tab. 19. je porovnán současný a očekávaný stav.

Tab. 19. Kapacitní bilance akce

	Čerpací stanice	Zasněžování	Vleky
Současný stav	28,8 m ³ /hod	140 m ³ /hod	1100 m
Očekávaný stav	108,0 m ³ /hod	280 m ³ /hod	1350 m
Rozdíl	79,2 m ³ /hod	140 m ³ /hod	250 m

Z technicko-technologické studie je zřejmé, že by se zvýšila kapacita čerpacích stanic, dále také velikost zasněžených ploch a rovněž délka lyžařského vleku. Podařilo by se tak efektivněji využít areál Dan Pawlin.

4.6 Podrobný položkový rozpočet

Tab. 20. Položkový rozpočet na akci

Název Položky	Tis.Kč	%
1. Modernizace a automatizace čerpací stanice	400	12,90%
a) demontáž čerpadel	10	0,32%
b) pořízení nových čerpadel	370	11,94%
c) montáž a připojení nových čerpadel	20	0,65%
2. Zvýšení kapacity zasněžovacího systému	1300	41,94%
a) pořízení sněžných děl ARECO	1300	41,94%
3. Modernizace vleku EPV 300	1400	45,16%
a) demontáž	50	1,61%
b) pořízení nových částí	1200	38,71%
c) montáž nových částí	150	4,84%
Celkem	3100	100,00%

Tab. 21. Zdroje financování projektu

Zdroje projektu	Kč
Dotace ministerstva pro místní rozvoj	1 550 000
Úvěr od banky	1 000 000
Vlastní zdroje	560 000

Celkové náklady na realizaci podnikatelského záměru činí 3 100 tis. Kč. Z toho nejvíce, a to 1 400 tis. Kč, bude investováno do modernizace vleku EPV 300. Tato investice je nutná, protože by vlek nemohl obstát požadavkům týkajících se lanové dopravy v rámci EU. Polovinu finančních prostředků bude čerpat firma Dan Pawlin z **dotací** ministerstva pro místní rozvoj, 32 % z úvěru od banky a 18 % zajistí z **vlastních zdrojů**.

4.7 Tok peněžní hotovosti za akci

Tab. 22. Tok peněžní hotovosti na akci

Název položky	Měsíce				
	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.
01 Stav hotovosti na počátku měsíce	575 500	1 550 000	1 540 000	1 170 000	470 000
02 Přípravné práce	-25 500	0	0	0	0
03 Čerpací stanice	0	-10 000	-370 000	0	-20 000
04 Pořízení sněžných děl ARECO	0	0	0	-650 000	-650 000
05 Modernizace vleku EPV 300	0	0	0	-50 000	-1 200 000
06 Výdaje na akci v měsíci celkem	-25 500	-10 000	-370 000	-700 000	-1 870 000
07 Příjmy dotace v měsíci celkem	0	0	0	0	1 550 000
08 Příjmy z poskytnutých úvěrů	1 000 000	0	0	0	0
09 Vratka iistiv	0	0	0	0	0
10 Příjmy celkem	1 000 000	0	0	0	1 550 000
11 Čistý peněžní tok na akci v měsíci	974 500	-10 000	-370 000	-700 000	-320 000
12 Stav peněžní hotovosti na konci měsíce	1 550 000	1 540 000	1 170 000	470 000	150 000

Název položky	X.	XI.	XII.
01 Stav hotovosti na počátku měsíce	150 000	0	0
02 Přípravné práce	0	0	0
03 Čerpací stanice	0	0	0
04 Pořízení sněžných děl ARECO	0	0	0
05 Modernizace vleku EPV 300	-150 000	0	0
06 Výdaje na akci v měsíci celkem	-150 000	0	0
07 Příjmy dotace v měsíci celkem	0	0	0
08 Příjmy z poskytnutých úvěrů	0	0	0
09 Vratka iistiv	0	0	15 500
10 Příjmy celkem	0	0	15 500
11 Čistý peněžní tok na akci v měsíci	-150 000	0	15 500
	0	0	15 500

Komentář k tabulce toků peněžní hotovosti:***Položka 02 - Přípravné práce:***

Jedná se o náklady na zpracování podkladů a v měsíci květnu zaplacení jistiny ve výši 1 % z požadované dotace ($1\,550\,000 \times 0,01 = 15\,500$ Kč). Tato částka se objevuje znovu v příjmech ve 12. měsíci. Ostatní výdaje jsou částky čerpané dle položkového rozpočtu a harmonogramu realizace.

Položka 07 – Příjmy dotace v měsíci celkem:

Jedná se o částky vyplácené z poskytnuté dotace po předložení příslušných faktur. Jejich součet za měsíce červen až listopad 2005 činí požadovanou výši dotace ($5\,000 + 185\,000 + 350\,000 + 935\,000 + 75\,000 = 1\,550\,000$ Kč). Částka 15 500 Kč v měsíci prosinci je vrátka zaplacené jistiny ve výši 1 % poskytnuté dotace.

Položka 10 – Příjmy celkem:

Jedná se o příjmy z dotace, poskytnutého úvěru a po splnění podmínek vrácení jistoty. Rozdíl příjmů a výdajů ($3\,125\,500 - 2\,565\,500 = 560\,000$ Kč) jsou vlastní zdroje.

4.8 Hodnocení efektivnosti projektu

4.8.1 Financování projektu, zdroje a jejich dostupnost pro firmu Dan Pawlin

Odpisy

Firma Dan Pawlin využije pro financování svého investičního projektu odpisů ve stanovené výši, které jsou uvedeny v následující tabulce. Pořízený dlouhodobý majetek je zařazen do druhé odpisové skupiny a bude odepisován rovnoměrně po dobu 6 let.

Tab. 23. Odpisy dlouhodobého investičního majetku

Název DHM	PC	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Čerpadla	370 000	30 833	61 667	61 667	61 667	61 667	61 667	30 833
Sněžná děla ARECO	1 300 000	108 333	216 667	216 667	216 667	216 667	216 667	108 333
Vlek EPV 300	1 200 000	100 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	100 000
Celkem	2 870 000	239 167	478 333	478 333	478 333	478 333	478 333	239 167

Nerozdělený zisk

Firma Dan Pawlin dosahuje v posledních letech vysokého zisku. Firma proto využije jako jeden ze zdrojů financování vlastního kapitálu, a to ve výši 18 %.

Dlouhodobý úvěr

Finanční analýza prokázala velmi nízkou zadluženost podniku a po předběžné dohodě s bankou firma předpokládá, že bude schopna získat úvěr v celkové výši Kč 1 000 000,-. Tímto úvěrem bude financován projekt z 32 %. Podle získaných informací bude mít úvěr tyto parametry: splatnost 5 let a úrok 10 % p.a.

Dotace

Firma Dan Pawlin chce využít pro financování projektu také dotace od ministerstva pro místní rozvoj. Tuto podporu získá ze Státního programu cestovního ruchu, který je zaměřen na podporu budování doprovodné infrastruktury cestovního ruchu pro sportovně-rekreační aktivity. Formou dotace bude projekt financován z 50-ti % výdajů na akci.

4.8.2 Stanovení nákladů na kapitál firmy Dan Pawlin**Náklady úvěru**

Firma Dan Pawlin v současné době nečerpá žádný úvěr. Na investiční akci počítá s úvěrem ve výši 1 mil. Kč, který bude úročený 10 % p.a. Náklady úvěru s úrokovou sazbou 10 % budou činit:

$$N_d = 10 * (1 - 0,32)$$

$$N_d = \mathbf{6,8 \%}$$

Náklady vlastního kapitálu

- Metoda CAPM

Nejprve je nutné určit výši β_z . β_n , které je potřeba pro β_z znát, činí pro oblast služeb 0,771. Stávající cizí kapitál činí 518 tis. Kč a stávající vlastní kapitál činí 27 536 tis. Kč. [9, s.149]

$$\beta_{2004} = 0,771 * (1 + (1 - 0,32) * 0,018) = 0,78$$

Pro výpočet vlastních nákladů na kapitál je třeba znát bezrizikovou úrokovou míru – výnosnost státních dluhopisů se splatností 10 let. Podle údajů ministerstva průmyslu a obchodu byla stanovena sazba 7,5 %. Riziková premie kapitálového trhu činí 8,5 %. [2]
Náklady vlastního kapitálu podle metody CAPM tedy činí:

$$N_{VK} = 7,5 + 0,78 * 8,5 = \mathbf{14,13 \%}$$

- Prognóza β na základě analýzy provozního a finančního rizika

Pro odhad β touto metodou je potřeba znát obchodní a finanční riziko. Výše obchodního rizika bude 0, protože se předpokládá, že jde o průměrný podnik. Finanční riziko je odhadnuto ve výši -0,1, protože jde o podnik velmi málo zadlužený. [6]

$$\beta_{2004} = 1 + 0 - 0,1 = 0,9$$

$$N_{VK} = 7,5 + 0,9 * 8,5 = \mathbf{15,15 \%}$$

- Stavebnicová metoda

Pro tento výpočet je potřeba znát pouze rizikovou přírážku, která byla stanovena ve výši 18 %. Vychází z analýz pana Maříka, který rozdělil podniky do několika kategorií, kterým přiřadil rizikovou přírážku. [6]

$$N_{VK} = 7,5 + 18 = \mathbf{25,50 \%}$$

- Odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů cizího kapitálu

Při tomto modelu se vychází z toho, že náklady na vlastní kapitál jsou větší než náklady na cizí kapitál. Vlastník nese vyšší riziko než věřitel, a proto požaduje vyšší výnos. Vypočítá se tedy tak, že se k nákladům na cizí kapitál přičte několik procentních bodů, a tím se získá určitý odhad nákladů na vlastní kapitál. [7, s. 48]

$$N_{VK} = 6,8 + 2,5 = \mathbf{9,3 \%}$$

Stanovení průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC)

Náklady na cizí kapitál činí podle provedených výpočtů 6,8 %. Náklady na vlastní kapitál jsou 16,02 %, které byly vypočítány jako aritmetický průměr z použitých metod. Výše cizího kapitálu činí 518 tis. Kč a vlastní kapitál je 27 536 tis. Kč.

$$WACC = 6,8 \cdot 518 / 28054 + 16,02 \cdot 27\,536 / 28054 = \mathbf{15,85 \%}$$

4.8.3 Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento

Kapitálové výdaje na investici činí Kč 3 100 000,-. Jsou v nich obsaženy výdaje na pořízení nového majetku, včetně výdajů na instalaci, dopravu a vypracování přípravných dokumentů.

Veličiny pro výpočet peněžních toků plynoucích v jednotlivých letech z projektu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 24. Výpočet peněžních příjmů plynoucích z projektu

Rok	Výnosy	Náklady	Zisk	Daň	Čistý zisk	Odpisy	Peněžní tok
2005	2 200 000	1 219 167	980 833	313 867	666 967	239 167	906 133
2006	2 266 000	1 487 733	778 267	249 045	529 221	478 333	1 007 555
2007	2 333 980	1 518 015	815 965	261 109	554 856	478 333	1 033 189
2008	2 403 999	1 549 205	854 794	273 534	581 260	478 333	1 059 593
2009	2 476 119	1 581 332	894 787	286 332	608 455	478 333	1 086 789
2010	2 550 403	1 614 422	935 981	299 514	636 467	478 333	1 114 800

Výnosy byly odhadnuty na základě propočtu růstu cen a zvýšení kapacity lyžařského vleku, kterou projekt přinese. Byly tak stanoveny ve výši Kč 2 200 000,- ročně. Tato částka je ročně upravována o předpokládanou inflaci ve výši 3 %.

Náklady této investice činí Kč 980 000,- ročně, což znamená přírůstek o 7 %. Do této sumy jsou zahrnuty náklady na údržbu, mzdové náklady, úroky z úvěru, které jsou rovněž upraveny ročně o předpokládanou inflaci 3 %. K těmto nákladům jsou ještě přičteny odpisy (odepisování je rovnoměrné).

Výpočet čisté současné hodnoty (NPV)

Při výpočtu čisté současné hodnoty se diskontují peněžní příjmy investice a odečítá se kapitálový výdaj, který v tomto případě diskontován není, protože se uskuteční jednorázově v období roku 2005.

$$\text{NPV}_{i=16\%} = \left(\frac{906133}{(1+0,16)^1} + \frac{1007555}{(1+0,16)^2} + \frac{1033189}{(1+0,16)^3} + \frac{1059593}{(1+0,16)^4} + \frac{1086789}{(1+0,16)^5} + \frac{1114800}{(1+0,16)^6} + \frac{1067119}{(1+0,16)^7} \right) - 3100000 = 1029625$$

Pro výpočet čisté současné hodnoty byla použita diskontní sazba ve výši 16 %. Tato sazba byla stanovena ve výši průměrných nákladů podnikového kapitálu. NPV vyšla v tomto případě kladná. Znamená to, že projekt je pro podnik přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku.

Výpočet vnitřního výnosového procenta (IRR):

Nejprve se stanoví taková diskontní sazba, aby byla NPV záporná.

$$\text{NPV}_{i=30\%} = 2828200 - 3100000 = -271800$$

Pro tuto úrokovou sazbu je již čistá současná hodnota nižší než kapitálový výdaj. Po dosazení do vzorce bude známo vnitřní výnosové procento.

$$\text{IRR} = 16 + \frac{1029625}{1029625 + 271800} \cdot (30 - 16) = 27,1\%$$

Vnitřní výnosové procento projektu činí **27,1 %**. Realizace projektu tedy splňuje požadovanou návratnost 16 %.

4.8.4 Doba návratnosti investice

Tab. 25. Peněžní příjmy

z projektu

Rok	Peněžní tok (Kč)
2005	906 133
2006	1 007 555
2007	1 033 189
2008	1 059 593
2009	1 086 789
2010	1 114 800
2011	1 067 119

Peněžní toky obsahují čistý zisk a odpisy. Doba návratnosti je tedy 3,15 let.

4.9 Analýza rizik

Každý nový projekt s sebou nese určité riziko. Následující tabulka obsahuje možná rizika projektu firmy Dan Pawlin, na které je nutné se připravit, snažit se je eliminovat a včas na ně reagovat.

Tab. 26. Možná rizika projektu

Typ rizika	Konkretizace
Finanční	- Zvýšení cen vstupů - Nedůsledná kontrola peněžních toků - Neschválení dotací od státu
Přírodní	- Živelné katastrofy - Nevyzpytatelnost počasí
Politické	- Válečný konflikt - Změna legislativy
Technické	- Nevhodně zvolená firma dodávající nové stroje a zařízení - Možnost rychlého zastarání technologií - Neodpovídající proškolení zaměstnanců
Zkušenosti	- Nedostatečná připravenost projektu - Zkreslené informace o firmě – špatně zanalyzovaná firemní strategie - Výběr špatného záměru projektu - Neočekávané snížení poptávky - Nedodržení časového harmonogramu projektu

4.10 Hlavní předpoklady úspěšné realizace projektu

Celý projekt je zpracován tak, aby se všechny jeho části navzájem doplňovaly. Je zpracován na základě znalostí situace v cestovním ruchu v dané oblasti, na základě teoretických znalostí, provedené analýze okolí podniku, finanční analýze a technicko-technologické studie projektu. Výsledky podrobné analýzy potvrzují realizovatelnost i realnost výchozích předpokladů, na jejichž základě byl zpracován ekonomický projekt.

Za této situace lze za hlavní předpoklady naplnění očekávaných efektů považovat:

- ❖ **Dodržení časového harmonogramu realizace projektu.**
- ❖ **Důslednou kontrolu peněžních toků v průběhu roku.**

ZÁVĚR

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma realizace podnikatelského plánu firmy Dan Pawlin. Mým úkolem bylo zpracovat tento plán podle požadavků investorů, kterými jsou ministerstvo pro místní rozvoj a bankovní ústav.

V diplomové práci jsem teoreticky rozpracovala jednotlivé fáze tvorby podnikatelského plánu, mezi které patří tvorba podnikatelské strategie, příprava podnikatelských projektů, technicko-ekonomická studie, finanční analýza, analýza rizika a tvorba podnikatelských projektů.

V praktické části jsem představila firmu Dan Pawlin z hlediska současné situace a charakterizovala složky jejího okolí. Stěžejním bodem této části však bylo zpracování finanční analýzy pro určení finančního zdraví firmy Dan Pawlin, na jejímž základě jsem posoudila schopnost realizace podnikatelského plánu a navrhla strukturu zdrojů pro jeho financování.

Na základě teoretických znalostí a provedené analýzy jsem vypracovala projekt podnikatelského záměru. Věcnou náplní je modernizace a doplnění zařízení v areálu Pawlin, a tím zvýšení kvality služeb a komfortu pro zákazníky a prodloužení sezony.

Technicko-technologická studie prokázala, že by realizace projektu zvýšila kapacitu čerpacích stanic, velikost zasněžených ploch a rovněž délku vleku. Podařilo by se tak efektivněji využít areál Dan Pawlin.

Jako jeden ze zdrojů financování projektu bude využita dotace od ministerstva pro místní rozvoj, a to ve výši 50 % výdajů na akci. Finanční analýza prokázala, že firma Dan Pawlin téměř nevyužívá cizích zdrojů financování. Vzhledem k tomu, že ale dosahuje vysokých zisků a mohla by využít tzv. pákového efektu, navrhla jsem jako další zdroj čerpání úvěru, a to ve výši 32 % výdajů na projekt. Firma má však i velké množství nevyužitých finančních prostředků. Těmi se bude podílet na podnikatelském záměru ve výši 18 %

výdajů. Doporučila bych však firmě Dan Pawlin zhodnotit tyto nevyužité prostředky např. formou alternativního investování na kapitálovém trhu.

Budoucí rozvoj firmy Dan Pawlin vidím v dalším zdokonalení vybavení a zlepšení služeb pro návštěvníky a dále pak ve zvýšení využití potenciálu celého areálu. Vzhledem k tomu, že v Jeseníkách chybí tak oblíbené zimní atrakce, doporučuji firmě Dan Pawlin vybudovat některé z těchto atrakcí jako např. jízda na gumových člunech (snowtubing) nebo bezpečnější obdoba skibobů (snowcard). Tyto atrakce jsou v Jeseníkách stále vzácností, a tím by firma získala konkurenční výhodu na trhu. Snowtubing se dá s úspěchem využít i v situaci, kdy je málo sněhu na sjezdové lyžování a volný čas mohou rekreanti využít pro tuto u nás zatím netradiční zábavu.

Pro snížení přírodního rizika nevyzpytatelnosti počasí, bych soustředila snahu také na lepší využití areálu v letním období. Jednou z možností je např. výstavba tzv. „letní bobové dráhy“ nebo dalšími mohou být agroturistika a cykloturistika. Výhodné bude určitě také uzavírání smluv s různými školami, které mohou areál hojně využívat pro letní školy v přírodě. Pro zvýšení povědomí o firmě Dan Pawlin a realizaci těchto nápadů by bylo rovněž nutné využití marketingových nástrojů.

Jak se bude vyvíjet realizace podnikatelského plánu firmy Dan Pawlin, budu určitě sledovat. Nezbyvá mi, než popřát firmě Dan Pawlin, aby se projekt podařilo zrealizovat podle časového harmonogramu a získat veškeré zdroje pro jeho financování. Věřím, že se tak podaří zvýšit prosperitu firmy.

RESUMÉ

Für meine Diplomarbeit habe ich mir als Thema „Die Realisierung der Unternehmerplan von Firma Dan Pawlin“ ausgewählt. Dabei war es die hauptsächliche Aufgabe, die Kredite von Investoren zu gewinnen.

Zu diesem Thema habe ich mir das tschechische Unternehmen Dan Pawlin ausgewählt, das in den Bergen Jeseníky einen Pension und Skilift besitzt. Tätigkeitsschwerpunkt des Unternehmens ist Unterkunft zu bieten und Sportaktivitäten zu betreiben.

Das Ziel meiner arbeit war, einen Unternehmerplan für Modernisierung des Skiliftes und Gestaltung des Skiweges zu bearbeiten. Meine Aufgabe war auch, eine effektive Finanzierung des Projektes zu finden.

In der Diplomarbeit habe ich zunächst die theoretische Kenntnisse zu dem Thema Unternehmerplan verarbeitet. Im zweiten Schritt habe ich die Firma Dan Pawlin vorgestellt und Unternehmeranalyse, Finanzanalyse und technisch-ökonomische Studie gemacht.

Aufgrund der Analyse habe ich den Unternehmerplan vorgeschlagen. An der Finanzierung wird sich mit 50 % der Staat, mit 32 % die Bankanstalt beteiligen und 18 % bezahlt die Firma selber.

In den Bergen Jeseníky fehlt verschiedene Winter- und auch Sommerattraktionen. Sie werden überall von Kunden sehr beliebt. Deshalb würde ich der Firma Dan Pawlin vorschlagen, in diese Sportarten wie z.B. in Snowtubing oder Snowcard zu investieren. Die Firma könnte so einen Konkurrenzvorteil zu gewinnen.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- [2] DAMODARAN, Aswath. *Damodaran on Valuation. Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. John Wiley & Sons, Inc. 1994, USA
- [3] FOTR, Jiří. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 2. vyd. Praha: Eurovia, 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- [4] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [5] FOTR, Jiří. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. 1. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1993. 164 s. ISBN 80-7079-759-2.
- [6] MAŘÍK, Miloš. *Určování hodnoty firem*. Břeclav: Ekopress, 1998. ISBN 80-861119-09-2.
- [7] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [8] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Řízení podnikových financí*. Zlín: 2001. 213 s. ISBN 80-7318-020-0.
- [9] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., NOVÁK, T. *Řízení podnikových financí – Sbírka příkladů a případových studií*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 152 s. ISBN 80-7318-082-0.
- [10] STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
- [11] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994. 256 s.
- [12] *Ministerstvo pro místní rozvoj: Cestovní ruch* [on line]. [cit 2005-02-10].
Dostupný z WWW:
<<http://www.mmr.cz/index.php?search=St%C3%A1tn%C3%AD+program+podpory+cestovn%C3%ADho+ruchu>>.
- [13] Domovská stránka firmy Dan Pawlin [on line]. Dostupný z WWW:
<<http://www.pawlin-karlov.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

C	Tržní hodnota celkového kapitálu
cca	Asi, přibližně
C_k	Tržní cena akcie
CK	Cizí kapitál
č.	Číslo
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
D_k	Roční dividendy z akcie v Kč koncem prvního roku
dl.	Dlouhodobý
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
E	Emisní náklady na akcii
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní (provozní hospodářský výsledek)
EU	Evropská unie
g	Očekávané konstantní zvýšení dividendy v %
i	Úrokový koeficient
IRR	Vnitřní výnosové procento
K	Kapitálový výdaj
kč	Korun
kg	Kilogram
ks	Kus
l	Litr
mil.	Milion
např.	Například
NPV	Čistá současná hodnota
r.	Rok
r_f	Přirážka za finanční riziko
r_l	Přirážka za sníženou likviditu
r_o	Přirážka za obchodní riziko
β	Koeficient vyjadřující relativní rizikovost určitého podniku
β_N	β vlastního kapitálu při nulovém zadlužení
β_Z	β vlastního kapitálu u zadluženého podniku
T	Sazba daně z příjmů
tis.	Tisíc
tj.	To je
tzn.	To znamená
tzv.	Tak zvaná
ÚBV	Úroková míra u bezrizikových vkladů
vč.	Včetně
VK	Vlastní kapitál
VKT	Průměrná výnosnost kapitálového trhu
WACC	Vážená průměrná hodnota nákladů kapitálu
zn.	Značka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schéma tvorby podnikatelského plánu	27
Obr. 2. Vývoj nákladů, výnosů a HV – Dan Pawlin.....	40
Obr. 3. Vývoj hospodářského výsledku.....	41
Obr. 4. Struktura kapitálu	43
Obr. 5. Ukazatele likvidity – Dan Pawlin.....	44
Obr. 6. Ukazatele rentability – Dan Pawlin.....	45

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Interní a externí zdroje financování.....	15
Tab. 2. Sjezdovky a vleky firmy Dan Pawlin.....	30
Tab. 3. Největší lyžařská střediska v Jeseníkách.....	34
Tab. 4. SWOT analýza firmy Dan Pawlin.....	35
Tab. 5. Procentuální rozbor položek rozvahy – Dan Pawlin.....	36
Tab. 6. Vývojové trendy položek rozvahy – Dan Pawlin.....	37
Tab. 7. Procentuální rozbor položek výnosů – Dan Pawlin.....	38
Tab. 8. Procentuální rozbor položek nákladů – Dan Pawlin.....	38
Tab. 9. Vývojové trendy položek výkazu zisku a ztráty – Dan Pawlin.....	39
Tab. 10. HV za účetní období (v tis. Kč).....	41
Tab. 11. Vývoj toků peněžní hotovosti.....	41
Tab. 12. Vývoj čistého pracovního kapitálu – Dan Pawlin.....	42
Tab. 13. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury.....	42
Tab. 14. Ukazatele likvidity – Dan Pawlin.....	44
Tab. 15. Ukazatele rentability – Dan Pawlin.....	45
Tab. 16. Ukazatel aktivity – Dan Pawlin.....	46
Tab. 17. Harmonogram realizace akce.....	49
Tab. 18. Technické parametry sněhových děl.....	52
Tab. 19. Kapacitní bilance akce.....	53
Tab. 20. Položkový rozpočet na akci.....	53
Tab. 21. Zdroje financování projektu.....	54
Tab. 22. Tok peněžní hotovosti na akci.....	54
Tab. 23. Odpisy dlouhodobého investičního majetku.....	56
Tab. 24. Výpočet peněžních příjmů plynoucích z projektu.....	58
Tab. 25. Peněžní příjmy.....	60
Tab. 26. Možná rizika projektu.....	61

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha firmy Dan Pawlin 2001-2004.
- P II Výkaz zisků a ztrát firmy Dan Pawlin 2001-2004.
- P III Cash Flow firmy Dan Pawlin 2001-2004.
- P IV Mapa Jeseníků včetně oblasti Malá Morávka.
- P V Fotografie Malé Morávky včetně areálu Dan Pawlin.

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA FIRMY DAN PAWLIN 2001-2004.

Rozvaha v plném rozsahu - aktiva v tis. Kč		2001	2002	2003	2004
	AKTIVA CELKEM	24 121	25 283	26 258	28 054
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	15 855	19 336	17 813	14 931
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 855	19 336	17 813	14 931
B.II.1.	Pozemky	398	398	398	398
2.	Stavby	13 989	12 128	9 833	8 287
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 468	6 810	7 582	6 246
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	8 266	5 947	8 445	13 123
C.I.	Zásoby	100	100	100	100
C.I.1.	Materiál	100	100	100	100
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	350	400	400	400
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	350	400	400	400
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.IV.	Finanční majetek	7 816	5 447	7 945	12 623
C.IV.1.	Peníze	350	215	435	505
2.	Účty v bankách	7 466	5 232	7 510	12 118
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0
D.II.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0

Rozvaha v plném rozsahu - pasiva v tis. Kč		2001	2002	2003	2004
	PASIVA CELKEM	24 121	25 283	26 258	28 054
A.	Vlastní kapitál	11 311	16 543	21 637	27 536
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0
A.I.1.	Základní kapitál	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	6 345	11 311	16 543	21 637
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	6 345	11 311	16 543	21 637
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 966	5 232	5 094	5 899
B.	Cizí zdroje	12 810	8 740	4 621	518
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	442	500	509	518
B.III.1.	Závazky z obchodního styku	350	400	400	400
2.	Závazky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0
3.	Závazky k zaměstnancům	66	72	78	85
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	26	28	31	33
5.	Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0
8.	Jiné závazky	0	0	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	12 368	8 240	4 112	0
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	12 368	8 240	4 112	0
2.	Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0
C.II.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT FIRMY DAN PAWLIN

2001- 2004.

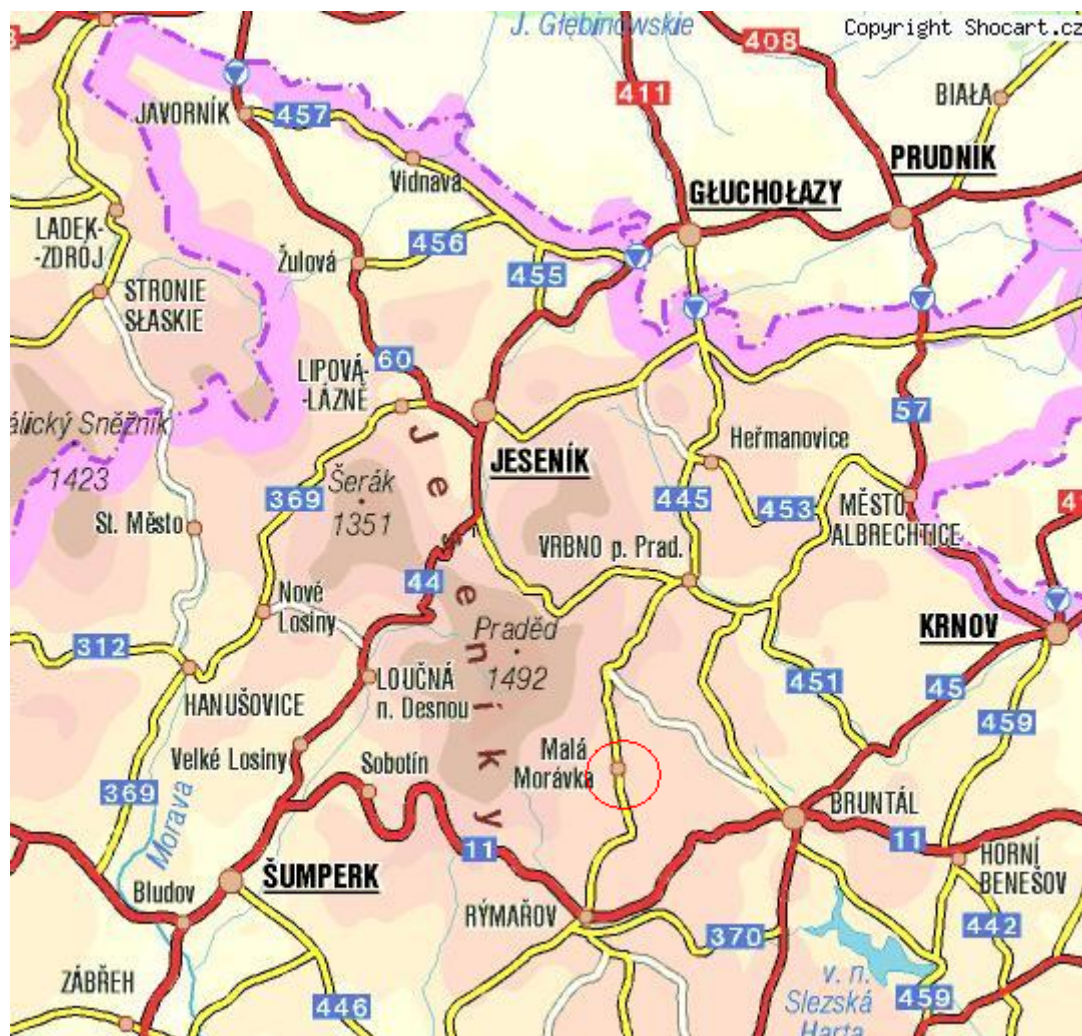
Výsledovka v plném rozsahu - v tis. Kč		2001	2002	2003	2004
I.	Tržby za prodej zboží	330	345	360	375
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	287	300	313	326
+	Obchodní marže	43	45	47	49
II.	Výkony	19 250	19 330	19 410	19 490
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	19 250	19 330	19 410	19 490
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	4 453	4 584	4 699	4 817
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	366	397	432	470
B.2.	Služby	4 087	4 187	4 267	4 347
+	Přidaná hodnota	14 840	14 791	14 758	14 722
C.	Osobní náklady	972	1 063	1 158	1 246
C.1.	Mzdové náklady	658	725	780	845
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení	314	338	378	401
D.	Daně a poplatky	23	23	23	23
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 553	2 519	3 523	2 882
*	Provozní výsledek hospodaření	11 292	11 186	10 054	10 571
XIV.	Výnosové úroky	30	30	30	30
P.	Nákladové úroky	2 886	2 061	1 235	411
*	Finanční výsledek hospodaření	-2 856	-2 031	-1 205	-381
S.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 230	3 563	3 395	3 931
S.1.	- splatná	3 230	3 563	3 395	3 931
S.2.	- odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 206	5 592	5 454	6 259
XVII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
T.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
U.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
U.1.	- splatná	0	0	0	0
U.2.	- odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	5 206	5 592	5 454	6 259
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	8 436	9 155	8 849	10 190

PŘÍLOHA P III: CASH FLOW FIRMY DAN PAWLIN 2001-2005.

Tok peněžní hotovosti (Cash Flow) (tis.Kč)	2001	2002	2003	2004
Stav peněžních prostředků na zač. úč. období	4417	7816	5447	7945
Hospodářský výsledek za účetní období	5206	5592	5454	6259
Účetní odpisy dl. hmot. a nehm. majetku	2553	2519	3523	2882
Změna stavu rezerv z nákladů	0	0	0	0
Změna stavu čas. rozl. a doh. účtů	0	0	0	0
Změna stavu zásob	0	0	0	0
Změna stavu pohledávek	-25	-50	0	0
Změna stavu kr. závazků bez úvěrů	33	58	9	9
Zvýšení kr. úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0
Snížení kr. úvěrů a fin. výpomocí	0	0	0	0
Změna stavu kr. fin. majetku	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z běžné a mim. čin.	7767	8119	8986	9150
Nabytí dl. hm. a nehm. majetku	0	-6000	-2000	0
Nabytí fin. investic	0	0	0	0
Výnosy z prodeje dl. hm. a nehm. majetku	0	0	0	0
Čistý peň. tok z investiční činnosti	0	-6000	-2000	0
Změna stavu dl. závazků bez úvěrů	0	0	0	0
Zvýšení stř. a dlouhodob. Úvěru	0	0	0	0
Snížení stř. a dlouhodobého úvěru	-4128	-4128	-4128	-4128
Změna stavu vlastního kapitálu z vybraných	-240	-360	-360	-360
Čistý peněžní tok z finančních činností	-4368	-4488	-4488	-4472
Čistý peněžní tok	3399	-2369	2498	4678
Hotovost na konci roku	7816	5447	7945	12623

Tok peněžní hotovosti (Cash Flow) (tis.Kč)	2001	2002	2003	2004
Stav peněžních prostředků na zač. úč. období	4417	7816	5447	7945
Čistý peněžní tok z běžné a mim. čin.	7767	8119	8986	9150
Čistý peň. tok z investiční činnosti	0	-6000	-2000	0
Čistý peněžní tok	3399	-2369	2498	4678
Konečný stav peněžních prostředků	7816	5447	7945	12623

PŘÍLOHA P IV: MAPA JESENÍKŮ VČETNĚ OBLASTI MALÁ MORÁVKA.



**PŘÍLOHA P V: FOTOGRAFIE MALÉ MORÁVKY VČETNĚ AREÁLU
DAN PAWLIN.**



