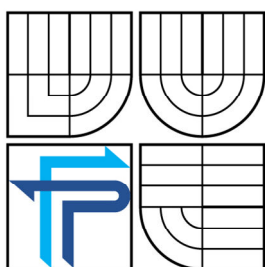


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF

PODNIKATELCKÝ PLÁN PRO VÝSTAVBU LANOVKY V DEŠTNÉM

THE BUSINESS PLAN FOR BUILDING OF CHAIRLIFT IN DESTNE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETR PROUZA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA.

BRNO 2008

Anotace:

Diplomová práce je zpracována na téma podnikatelského záměru výstavby sedačkové lanovky. Obsahuje teoretickou část řešení problému a analýzu současného stavu firmy a jejího okolí. Hlavním cílem práce je zkoumání efektivnosti tohoto plánu.

Klíčová slova: podnikatelský záměr, sedačková lanovka, zimní středisko

Annotation:

Diploma work works on business plan – building up a chair lift. This contains theoretical part of this problem and analysis of present situation in the company and its neighbourhood. The first priority target is ascertainment of effectiveness of this plan.

Klíčová slova (anglicky): business plan, chair lift, skicentrum

Bibliografická citace:

PROUZA, P. Podnikatelský plán pro výstavbu lanovky v Deštném. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 71 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil /a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. května 2008

.....

podpis

Poděkování:

Chtěl bych velice poděkovat panu Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA. za jeho věnovaný čas, a také za cenné rady a připomínky k této diplomové práci.

Úvod	8
1 Vymezení problému – cíl diplomové práce	10
1.2.1 Teoretický přínos.....	10
1.2.2 Praktický přínos.....	11
1.2.3 Důležitost podnikatelských plánů při rozvoji malých podnikatelských subjektů.....	11
2 Teoretický přístup k řešení	12
2.1 Podnikatelský plán	12
2.1.1 Definice podnikatelského plánu.....	12
2.1.2 Náležitosti podnikatelského plánu.....	12
2.1.3 Struktura podnikatelského plánu.....	13
2.2 Metody měření efektivity projektů	16
2.2.1 Čistá současná hodnota.....	16
2.2.2 Doba úhrady.....	17
2.2.3 Kritéria založená na diskontování.....	17
2.3 Finanční analýza	18
2.3.1 Analýza poměrových ukazatelů.....	18
2.4 SWOT analýza	22
3 Analýza současného stavu firmy a podnikatelského sektoru	23
3.1 Základní údaje o společnosti	23
3.1.1 Poskytované služby.....	23
3.2 Finanční analýza	24
3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	24
3.2.2 Analýza tokových ukazatelů.....	28
3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	30
3.2.4 Zhodnocení finanční analýzy.....	36
3.3 Analýza oborového okolí	36
3.3.1 Zákazník.....	37
3.3.2 Konkurence.....	37
3.3.3 Dodavatelé.....	39
3.4 Analýza obecného okolí	40
3.4.1 Socioekonomický sektor.....	40
3.4.2 Technologický sektor.....	47
3.5 SWOT analýza lyžařského střediska	47
3.5.1 Silné stránky.....	47
3.5.2 Slabé stránky.....	48
3.5.3 Příležitosti.....	49
3.5.4 Hrozby.....	49
4 Návrh podnikatelského záměru	50
4.1 Strategie projektu	50
4.1.1 Nákladová strategie.....	50
4.1.2 Strategie tržeb.....	50
4.1.3 Strategie zvyšování Image střediska.....	51
4.2 Obchodní a marketingový plán	51
4.2.1 Produkt.....	51
4.2.2 Cena.....	52
4.2.3 Místo.....	53
4.2.4 Propagace.....	53
4.3 Organizační plán	54
4.4 Finanční plán	54
4.4.1 Kapitálové výdaje.....	55

4.4.2	Provozní náklady	58
4.4.3	Peněžní příjmy	59
4.4.4	Financování investice	59
4.4.5	Přehled diskontovaných peněžních toků.....	60
4.4.6	Ekonomické zhodnocení.....	62
4.5	Hodnocení rizik	63
4.5.1	Finanční rizika	63
4.5.2	Stavební rizika	64
4.5.3	Legislativní rizika	64
4.5.4	Společenská rizika	64
5	Harmonogram implementace.....	65
Závěr	66
Literatura	68
Seznam tabulek:	70
Seznam grafů:	70
Seznam obrázků	70
Seznam vzorců	71
Seznam příloh:	72
Seznam příloh:	72

Úvod

Diplomová práce jsem zpracoval pro firmu Sport profí s.r.o.. Tato firma s téměř sedmnáctiletou historií se zabývá především provozováním lyžařského areálu v Deštném v Orlických horách. Práci jsem zpracovával v období, kdy se společnost dostávala do finančních problémů způsobeným dvěma po sobě následujícími teplými zimami. Uskutečněné investice a nepříznivý vývoj počasí posledních dvou let výrazně omezil možnosti rozsáhlých investic v letech následujících. Přesto jsem přesvědčen, že tato práce bude mít do budoucna pro firmu význam.

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit efektivnost projektu výstavby sedačkové lanovky v Deštném v Orlických horách. V roce 2006 uskutečnila firma Sport profí výstavbu repasované dvousedačkové lanovky v jednom ze svých areálů. Přestože následující sezóně dosáhla společnost vlivem počasí obrovského meziročního propadu v tržbách, projeví se i pozitivní faktory související s uskutečněnou investicí. Díky specifickým vlastnickým poměrům ve firmě a nájemním smlouvám bylo dosaženo nemalých úspor. I tato problematika je předmětem praktické části této práce.

Problematika tohoto tématu je mi velmi blízká, jelikož jsem na podobné téma zpracovával i svoji bakalářskou práci. Dalším důvodem, proč jsem se zaměřil na zimní středisko je moje záliba v zimních sportech a fakt, že se od dětství neustále pohybuji v prostředí různých zimních středisek České republiky i v zahraničí. Z již moderních a kompletně zbudovaných středisek jsem také čerpal inspiraci, která je samozřejmě omezena specifickými podmínkami podnikatelského prostředí v Orlických horách. V potaz jsou také brány konkrétní omezení a možnosti samotného podnikatelského subjektu – tedy firmy Sport profí s. r. o., jenž se opírají o důkladné analýzy.

V první části diplomové práce je stručně vymezena její problematika a cíl. Jsou zde popsány, jak teoretické, tak praktické přínosy práce, při jejím zpracování a závěrem této kapitoly je organizace diplomové práce.

Následující část je věnována teoretickému přístupu k řešení této práce. Jsou zde vymezeny pojmy a postupy, které prozrazují, jakým směrem se bude celá práce ubírat. Tyto jsou čerpány z ověřené literatury od známých autorů, jenž je jedním z pilířů mnoha úspěšných analýz, plánů a postupů realizovaných v praxi.

Třetí kapitolu je pojmenována analýza současného stavu. V této části se zabýváme analýzou jak vnitřního prostředí firmy, tak analýzou jejího vnějšího okolí. Důkladná analýza a znalost současného stavu je předpokladem pro co možná nejpřesnější odhady v návrhové části práce.

Hlavní část podnikatelského záměru je rozebírána od čtvrté kapitoly. Zde se dozvíte základní strategie záměru. Je zde mimo jiné i finanční plán v různých variantách vývoje tržeb a zhodnocení efektivnosti projektu.

1 Vymezení problému – cíl diplomové práce

1.1 Cíl diplomové práce

Cílem této práce je vhodně navrhnout podnikatelský záměr výstavby sedačkové lanovky, zjistit jeho proveditelnost a efektivnost s použitím nejvhodnějších dostupných metod analyzování a měření.

1.2 Vymezení

Práci jsem zpracoval pro firmu Sport profi s.r.o.. Společnost má sídlo v Deštném v Orlických horách, kde taky provozuje svoji živnost. Převážnou většinu příjmů čerpá ze služeb týkajících se provozu lyžařských areálů.

Tento obor podnikání se v České republice velmi rychle rozvíjí. Aby si střediska udržela svoji pozici na trhu, snaží se neustále co nejvíce investovat. Investice probíhají téměř ve všech větších střediscích, jedním z rozhodujících faktorů úspěchu tedy bude to, jak efektivně se realizované investice v budoucnu projeví. Především v současné době, kdy je možno čerpat nemalé dotace z operačních programů, se může uskutečnit mnoho uspěchaných investic. Operační programy jsou službám v horských střediscích nakloněny, ale časová a finanční náročnost studií a analýz záměrů často střediska odradí a postupují na základě velmi hrubých odhadů.

Důkladná příprava podnikatelských plánů je důležitým článkem při stavění cesty z místa, ve kterém se podnik nachází do míst, kam se chce podnik v budoucnu dostat. Především v malých a středních podnicích je plánování z různých důvodů velmi podceňováno. Existence plánovacího procesu je však pro budoucí úspěšné fungování podniku nezbytné.

1.2.1 Teoretický přínos

Jedním z dílčích cílů této práce je vytvoření přehledného podnikatelského plánu. Většina dostupných literárních zdrojů se podrobně zabývá především výrobními podniky. Řešil jsem tedy problém, jak vytvořit přehledný podnikatelský plán v existující firmě s dlouhou historií, zabývající se velmi specifickým oborem podnikání v oblasti služeb.

Práce se dá použít jako návod pro ostatní podobné podnikatelské subjekty, nebo při dalších záměrech společnosti, ve které jsem diplomovou práci zpracovával.

1.2.2 Praktický přínos

V této práci jsem provedl důkladnou analýzu společnosti a jejího okolí. Praktickým přínosem je také vypracování předpokládaného zatížení společnosti. Získání předpokládaných údajů o efektivnosti podnikatelského záměru a o jeho případném financování. Záměr řeší také výběr vhodné technologie a jejího umístění s přihlédnutím na dané majetkoprávní vztahy.

1.2.3 Důležitost podnikatelských plánů při rozvoji malých podnikatelských subjektů

Každá větší investiční výstavba, kterou realizuje malý nebo střední podnik je pro tento podnik velkým rizikem a zpravidla ovlivní několik následujících let jeho fungování. Je proto naprosto nezbytné, aby podnik celou akci důkladně naplánoval. Podnikatelský plán může včas upozornit na nedostatky dříve, než dojde k realizaci a může tak předejít případným fatálním následkům.

2 Teoretický přístup k řešení

2.1 Podnikatelský plán

2.1.1 Definice podnikatelského plánu

Úspěšný rozvoj podniku a zabezpečení jeho prosperity není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku a příprava podnikatelských projektů, kterými podnik realizuje tuto strategii. (1)

Podnikatelské projekty, resp. podnikatelské plány, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál, která by měl přesvědčit potenciální investory (leasingové společnosti, banky) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování v případě, ze vlastní zdroje podniku nedostačují. (4)

2.1.2 Náležitosti podnikatelského plánu

Podnikatelský plán má především ovlivnit rozhodování zkušených odborníků. Musejí mu snadno porozumět osoby, které se příliš nevyznají v technice.

- Vyhnout se přemíře technických údajů.
- Soustředit se naopak na jasný výklad konkrétních výhod, obchodních příležitostí, situací na trhu a budoucích úkolů podniku.
- Představit úplně ale stručně důležité úkoly, příležitosti a rizika.
- Podnikatelský plán musí přesvědčit – obsahem a zpracováním.
- Být věcní a realističtí, přehánění působí jako nepřilíš věrohodná reklama. Poukázat na slabiny a rizika, aniž bychom však vrhali špatné světlo na podnikatelský záměr.
- Postupem doby rozvíjet podnikatelský plán, průběžně ho zpřesňovat a aktualizovat.

- Podnikatelský plán při jednání s investory prezentovat profesionálním způsobem.

Otestovat si svůj podnikatelský plán: předložit ho známým nebo odborníkům a prodiskutovat ho s nimi. (1)

2.1.3 Struktura podnikatelského plánu

Doporučená struktura podnikatelských plánů se v různých literárních zdrojích liší. Přístupy k této problematice se liší především díky různým úhlům pohledu. Autoři také často zmiňují rozdílnost podnikatelských subjektů, jenž plány zpracovávají.

V diplomové práci je plán rozdělen do dvou částí. První se zabývá analýzou současného stavu. Druhou část tvoří samotný návrh záměru a jeho ekonomické zhodnocení. I když se struktura podnikatelského záměru liší podle toho, v jakém oboru podnikání se zpracovává, dají se formulovat následující části plánu, které se dle různých zdrojů považují za základní.(7)(4)

2.1.3.1 Titulní strana

Na této straně je uveden stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Zmiňují se zde zpravidla také informace o společnosti a kontakty.

2.1.3.2 Exekutivní souhrn

Kapitola se zpracovává zpravidla až po sestavení celého podnikatelského plánu. Doporučuje se rozsah několika stránek, kterým se snažíme zaujmout investora (pokud je plán zpracován pro investora), aby plán prostudoval jako celek a následně přijal. Jedná se o stručný extrakt nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu. Cílem exekutivního souhrnu je čtenáře pro plán nadchnout a probudit v něm zvědavost tak, aby plán dočetl do konce.

2.1.3.3 Analýza odvětví

Tato analýza zahrnuje analýzu konkurentů včetně jejich silných a slabých stránek. Dále je zde analýza odvětví a zákazníku na základě segmentace trhu. Po tomto určení by měl být stanoven cílový trh.

Pro analýzu okolí obecného je vhodné použít metodu SLEPT hodnotící faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

2.1.3.4 Popis podniku

Zde je uveden podrobný popis podniku. Potencionální investor by si měl na základě této kapitoly vytvořit představu o velikosti podniku a jeho záběru. Popis by měl obsahovat pouze doložitelná fakta. Je také důležité, aby zde byli definovány cíle podniku a strategie a cesty vedoucí k jejím dosažení.

2.1.3.5 Obchodní plán (plán služeb)

V případě poskytování služeb se plán týká popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a hodnocení subdodavatelů. Do této části plánu se vypisuje seznam všech produktů (služeb), které podnik poskytuje, nebo jsou v podnikatelském záměru a ohodnocení jejich konkurenceschopnosti. Uvádějí se zde také různé certifikáty jakosti, kterými podnik disponuje.

2.1.3.6 Marketingový plán

Bývá investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku. Řeší jakým způsobem budou služby oceňovány a propagovány. Je zde uveden také odhad objemu služeb, ze kterého se následně odvozuje odhad rentability podniku.

Souhrnem nástrojů marketingu je takzvaný marketingový mix. Ten vychází ze čtyř anglických slov začínajících na „P“. Proto se také často setkáváme s pojmem „4P“. Těmito základními okruhy marketingového mixu jsou produkt (výrobek, služba), cena, podpora prodeje a distribuce. (7)

2.1.3.7 Organizační plán

Pracovní síly (lidské zdroje)

Aby byla realizace a fungování projektu úspěšné, vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s příslušnou kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Pro jejich stanovení musíme určit specifika obsluhovaného zařízení a další faktory, mezi něž patří především:

- poptávka a nabídka pracovníků
- legislativní podmínky
- počet pracovních dní v roce

Při plánování pracovních sil se však musíme zaměřit i na řídicí pracovníky a pracovníky spojené s „předvýrobní“ fází projektu. Tyto pracovníky je velmi obtížné získat. V mnoha případech je výhodné získat tyto pracovníky s předstihem, jelikož se mohou podílet na investiční realizaci projektu, nebo dokonce na přípravě technicko-ekonomické studie. (4)

2.1.3.8 Finanční plán

Jedná se o velmi důležitou součást podnikatelského plánu. Finanční analýza se pokouší určit finanční životaschopnost projektu ve stanovené společnosti. Jedná se o velmi důležitý nástroj pro investory. Za nejdůležitější ukazatele jsou považovány čistá současná hodnota a cash-flow. Více se této problematice věnuje kapitola 2.2.

2.1.3.9 Hodnocení rizik

Jsou zde popsána největší rizika, která vychází ze slabých stránek celé společnosti od managementu, přes marketing, až po používané technologie. Je důležité tyto rizika identifikovat a připravit různé opatření, nebo strategie vedoucí k jejich eliminaci nebo eliminaci jejich následků. (8)(10)

2.1.3.10 Přílohy podnikatelského plánu

Závěrečná část podnikatelského záměru obsahující doplňující informace související s jednotlivými kapitolami plánu.

2.2 Metody měření efektivnosti projektů

2.2.1 Čistá současná hodnota

Je to dynamická metoda vyhodnocování efektivnosti investičních projektů, která za efekt z investice považuje peněžní příjem z projektu, jehož základ tvoří očekávaný zisk po zdanění, odpisy, event. ostatní příjmy, o nichž jsme se v souvislosti s identifikací peněžních příjmů z investic zmiňovali.

Můžeme ji definovat jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovým výdajem. Jestliže se kapitálový výdaje uskutečňovali.

Můžeme ji definovat jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovým výdajem. Jestliže se kapitálový výdaj uskutečňuje delší dobu, pak je čistá současná hodnota rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z projektu a diskontovanými kapitálovými výdaji v jednotlivých letech. (2)(4)(7)

Matematické vyjádření čisté současné hodnoty:

$$\check{C} = (P_1 / (1+i) + P_2 / (1+i)^2 + P_N / (1+i)^N) - K$$

Vzorec 2-1 – Čistá současná hodnota

Č = čistá současná hodnota,

P = peněžní příjem v jednotlivých letech,

i = požadovaná výnosnost (úrok v %/100),

N = doba životnosti,

K = kapitálový výdaj

Interpretace možných výsledků čisté současné hodnoty:

- a) $\check{C} > 0$ (diskontované peněžní příjmy převyšují kapitálový výdaj) investiční projekt je pro podnik přijatelný a zaručuje požadovanou míru výnosu.
- b) $\check{C} < 0$ (diskontované peněžní příjmy jsou menší než kapitálový výdaj) investiční projekt je pro podnik nepřijatelný, protože nepřináší požadovanou míru výnosů.
- c) $\check{C} = 0$ projekt je z hlediska podniku indiferentní (nesnižuje ani nezvyšuje hodnotu firmy) (6)

2.2.2 Doba úhrady

Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho očekávanými příjmy. Znamená to, že za dobu úhrady se investorovi vrátí zpět prostředky vložené do projektu. Stanovení doby úhrady není složité a vychází z peněžních toků projektu, které tvoří příjmy a výdaje za celou dobu života projektu.

Hlavními přednostmi doby úhrady projektu je především její srozumitelnost a jednoduchost. Mezi nedostatky této metody patří především:

- ignorace příjmů projektu po době úhrady (to znamená, že jejich možná odlišnost dobu úhrady neovlivňuje),
- zdůrazňování příliš vysoké návratnosti projektu,
- nerespektování faktoru času. (tj. časová hodnota peněz nabytých v a vynaložených v různých časových obdobích života projektu) (4)

2.2.3 Kritéria založená na diskontování

Časová hodnota peněz

Časová hodnota peněz vychází z faktu, že stejná výše peněz vydaná (získaná) dnes, nemá tu samou hodnotu získané (vydané) stejné výše peněz v budoucnu.

Faktory působící na odlišnou časovou hodnotu peněz jsou především:

- nejistota budoucích příjmů, kdy každé příjmy získané dnes jsou jistějšími, než příjmy získané v budoucnu,

- inflace, která postupně znehodnocuje kupní sílu peněžní jednotky,
- tzv. oportunitní náklady (náklady ušlé příležitosti, nebo se také dá říct náklady alternativní příležitosti. (2)

Základní vzorec pro diskontování:

$$X_t = X_0 \cdot (1+r)^t$$

Vzorec 2-2 - Diskontování

- kde X_t je budoucí hodnota peněz v roce t ;
 X_0 je částka investovaná dnes (v roce 0);
 r je úroková míra (%/100)
 t je počet let, během nichž je částka investována

2.3 Finanční analýza

2.3.1 Analýza poměrových ukazatelů

2.3.1.1 Rentabilita

Analýzy rentability zjišťují efektivnost vloženého kapitálu. Rentabilitu můžeme tedy definovat jako poměr dosaženého efektu k prostředkům vynaloženým na dosažení tohoto efektu.”

Údajem v čitateli zlomku poměrového ukazatele rentability je zisk. Je možné dosadit zisk po zdanění, zisk před úroky a daněmi apod., záleží na požadovaném ekonomické obsahu ukazatele, ale i na zvyklostech a okolnostech.

Ve jmenovateli se střídá několik údajů v závislosti na tom, které vložené prostředky analyzujeme (nejčastěji kapitál).

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Měřením rentability celkového kapitálu (ROA – return on assets) vyjadřujeme efektivnost firmy. Rentabilita celkových aktiv se všeobecně zapisuje jako poměr zisku a celkových aktiv.

rentabilita celkových aktiv (ROA) = *Výsledek hosp. po zdanění / Celková aktiva*

Vzorec 2-3 – Rentabilita celkových aktiv

V případě, že je do čitatele dosazen zisk před úroky a daněmi, není efekt zdanění vůbec zachycen. Ukazatel v tomto případě měří, jaká by byla rentabilita, kdyby podnik nemusel platit daň z příjmu. (3)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Měřením rentability vlastního kapitálu (ROE – return of equity) vyjadřujeme výkonnost kapitálu vloženého akcionáři. Tento ukazatel je definován jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Má zásadní význam pro vlastníky společnosti, pro věřitele má význam podpůrný.

rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = *Zisk po zdanění / Vlastní kapitál*

Vzorec 2-4 – Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita tržeb (ROS)

rentabilita tržeb (ROS) = *Zisk před zdaněním / Tržby*

Vzorec 2-5 – Rentabilita tržeb

Poměr zisku k tržbám informuje o tom, jak je podnik ziskový ve vztahu k tržbám. Ukazatel je možné vyjádřit i v procentech. Zisk opět můžeme v závislosti na účelu, pro který ukazatel počítáme, vyjádřit různě. Tento ukazatel vyjadřuje dílčí stránku efektivnosti podniku – hospodárnost. (2)(9)

2.3.1.2 Zadluženost

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svého dlouhodobého majetku a činnosti cizí zdroje. Používání cizích zdrojů ovlivňuje podnikatelské riziko.

V praxi se ale často nestává, aby větší podniky financovaly svá aktiva pouze vlastním kapitálem, nebo naopak jen z cizích zdrojů. Financování výhradně z vlastního kapitálu by snižovalo celkovou výnosnost vloženého kapitálu. Na druhou stranu použití pouze cizího kapitálu by přinášelo obtíže při jeho získávání, nehledě na to, že právní předpisy nařizují určitou výši vlastního kapitálu.

Poměr vlastního a cizího kapitálu se liší jednak v různých zemích, ale i v podnicích z rozdílných oborů či činností. Obecně platí zásada rovnováhy mezi vlastním a cizím kapitálem.

Základní ukazatelem zadluženosti je poměr celkových závazků k celkovým aktivům, nazývaný ukazatel celkové zadluženosti. (2)(9)(4)(5)

$$\text{ukazatel celkové zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Celková aktiva}$$

Vzorec 2-6 – Celková zadluženost

Dalším ukazatelem je koeficient samofinancování, který nám udává podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech

$$\text{koeficient samofinancování} = \text{Vlastní kapitál} / \text{Celková aktiva}$$

Vzorec 2-7 – Koeficient samofinancování

V neposlední řadě je také často používaným koeficientem, jenž hodnotí přiměřenost úrovně zadlužení z hlediska dopadu na zisk, ukazatel úrokového krytí. (4)

$$\text{úrokové krytí} = \text{zisk před zdaněním} / \text{nákladové úroky}$$

Vzorec 2-8 – Úrokové krytí

2.3.1.3 Likvidita

Základní podmínkou existence podniku v podmínkách trhu je trvalá platební schopnost, tedy aby byl podnik schopen včas dostát svých závazků. Důležitý je proto

rozbor vzájemných vztahů mezi položkami na straně aktiv a na straně pasiv. Konkrétně se to týká položek oběžného majetku a krátkodobých závazků. (3)

Prvním ukazatelem je běžná likvidita, nazývaná také likvidita III. stupně. Ta poměřuje všechna oběžná aktiva s krátkodobými závazky.

$$\text{běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec 2-9 – Běžná likvidita

Tento ukazatel udává, kolikrát jsou oběžná aktiva schopná pokrýt krátkodobé závazky společnosti. Jinými slovy, kolikrát je schopen podnik dostát svých krátkodobých závazků, kdyby všechny svá oběžná aktiva transformoval na peněžní prostředky.

Obecně platí pravidlo, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je vyšší pravděpodobnost zachování likvidity podniku.

Musíme ale počítat s tím, že ne všechna aktiva jsou stejně likvidní. Velmi problematickou část oběžných aktiv, co se likvidnosti týče, tvoří zásoby. Tento fakt je uvažován v ukazateli pohotové likvidity. Tento ukazatel je zbaven právě nejméně likvidní části oběžného majetku, kterou zásoby zpravidla jsou.

$$\text{pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec 2-10 – Pohotová likvidita

Posledním ukazatelem je likvidity je likvidita okamžitá, nazývaná také likvidita I. stupně. V tomto ukazateli je do čitatele doplněn pouze finanční majetek společnosti, který je k dispozici ihned. (6)

$$\text{okamžitá likvidita} = \text{Finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec 2-11 – Okamžitá likvidita

2.4 SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy. (13)

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.

Vede ke zlepšené výkonnosti organizace. (10)(11)

3 Analýza současného stavu firmy a podnikatelského sektoru

3.1 Základní údaje o společnosti

- **Obchodní firma**

Sport profí, s r. o.

- **Sídlo**

Deštné 371, 517 91 Deštné v Orlických horách

- **Vznik společnosti**

Společnost vznikla dne 1.9.1991, zápisem do OR v Rychnově nad Kněžnou

- **Orgány společnosti**

8 společníků (7 fyzických osob, obec; z toho 2 jednatelé)

- **Základní kapitál**

617 000,-Kč

3.1.1 Poskytované služby

Firma provozuje ve dvou propojených areálech celkem 6 lyžařských vleků a jednu lanovou dráhu o celkové přepravní kapacitě 6000 osob za hodinu. K dispozici je 5 sjezdových tratí různých náročností. Areály jsou pojmenovány Marta I a Marta II.

Lyžařský areál Marta II je specifický mírným svahem na otevřené louce. Tento areál obsahuje tři lyžařské vleky, lyžařskou školu, půjčovnu a servis lyží a občerstvovací zařízení. Lyžařská škola má vlastní přilehlý areál vybaveným dvěma provazovými vleky. Součástí Marty II je také rozsáhlé parkoviště.

Společnost provozuje také jako vedlejší činnost velkoobchod se sportovním zbožím a je výhradním zástupcem německé značky JAKO pro Českou republiku. Další vedlejší činnosti firmy je poskytování internetových služeb.



Obrázek 1 – Mapa střediska

3.2 Finanční analýza

3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

3.2.1.1 Rozvaha

Na následující stránce naleznete rozvahu společnosti Sport profi od roku 2002 do roku 2006. Rozvaha je zkrácena o nulové položky.

ROK	2006	2005	2004	2003	2002
AKTIVA CELKEM	48018	33840	27539	28629	28354
Pohledávky za upsaný základní kapitál					
A. Dlouhodobý majetek	18454	15360	13674	15841	16369
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek			0	0	0
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	18454	15360	13674	15841	16369
1. Pozemky	947	947	947	827	827
2. Budovy, haly, stavby	13218	9193	8847	9734	8544
3. Stroje, přístř. a zařízení	4203	5176	3834	5240	4654
4. Nedokončené hmotné investice	86	44	44	39	2344
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	15666	14130	9794	6693	7044
C. I. Zásoby	4949	4512	3711	2631	3207
1. Materiál	0	116	118	118	105
4. Zboží	4949	4396	3592	2513	3101
C. II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. III. Krátkodobé pohledávky	8895	7962	4982	3047	3304
1. Pohledávky z obchodního styku	7744	6125	4982	3047	3304
2. Stát-daňové pohledávky	0	0	0	0	0
3. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1017	1551			
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	1822	1656	1100	1014	803
1. Peníze	1131	596	582	248	292
2. Účty v bankách	691	1060	518	765	511
D. I. Časové rozlišení	13898	4350	4070	6094	4940

Tabulka 1 – Rozvaha v letech 2002 – 2006

ROK	2006	2005	2004	2003	2002
PASIVA CELKEM	48018	33840	27539	28629	28354
A. Vlastní kapitál	4940	6868	4425	6092	6729
A. I. Základní kapitál	617	617	617	617	617
A. II. Kapitálové fondy	5470	5470	5470	5470	5470
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			-8,7	115,9	-105
A. IV. Výsledek hospodaření minulých let	570	-1903	699,53	397,15	1100
A. V. Výsledek hospodaření běžného úč.období	-1824	2583	2352,77	302,39	-353
B. Cizí zdroje	42918	26957	23114	21726	21625
B. I. Rezervy		1140	1140	570	0
B. II. Dlouhodobé závazky					
B. III. Krátkodobé závazky	23964	11716	6880	6055	8821
1. Závazky z obchodního styku	9199	4982	5938	5802,78	3776
2. Závazky ke společníkům a sdružení	39	37	21	21	35
3. Závazky k zaměstnancům	337	535	568,48	379,6	349
4. Závazky ze soc. zabezpečení	213	321	0	0	1
5. Stát-daňové závazky a dotace	-165	295	-22,1	-171,38	0
6. Jiné závazky	14042	3023	23	23	4661
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	18954	14101	14503	14848	12803
C. I. Časové rozlišení	160	15	0	0	0

Tabulka 2 – Rozvaha v letech 2002 - 2006

3.2.1.2 Horizontální analýza rozvahy

ROK	rozdíl let v Kč				rozdíl v %			
	06/05	05/04	04/03	03/02	06/05	05/04	04/03	03/02
AKTIVA CELKEM	14178	6301	-1090	275	41,90	22,88	-3,81	0,97
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0				
Dlouhodobý majetek	3094	1686	-2167	-528	20,14	12,33	-13,68	-3,23
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0				
Dlouhodobý hmotný majetek	3094	1686	-2167	-528	20,14	12,33	-13,68	-3,23
1. Pozemky	0	0	120	0	0,00	0,00	14,51	0,00
2. Budovy, haly, stavby	4025	346	-887	1190	43,78	3,91	-9,11	13,93
3. Stroje, přístr. a zařízení	-973	1342	-1406	586	-18,80	35,00	-26,83	12,59
4. Nedokončené hmotné investice	42	0	5	-2305	95,45	0,00	12,82	-98,34
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0				
Oběžná aktiva	1536	4336	3101	-351	10,87	44,27	46,33	-4,98
Zásoby	437	801	1080	-576	9,69	21,58	41,05	-17,96
1. Materiál	-116	-2	0	13	-100,00	-1,69	0,00	12,38
4. Zboží	553	804	1079	-588	12,58	22,38	42,94	-18,96
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0				
Krátkodobé pohledávky	933	2980	1935	-257	11,72	59,82	63,51	-7,78
1. Pohledávky z obchodního styku	1619	1143	1935	-257	26,43			
2. Stát-daňové pohledávky	0	0	0	0				
3. Krátkodobé poskytnuté zálohy	-534	1551			-34,43			
Krátkodobý finanční majetek	166	556	86	211	10,02	50,55	8,48	26,28
1. Peníze	535	14	334	-44	89,77	2,41	134,68	-15,07
2. Účty v bankách	-369	542	-247	254	-34,81	104,63	-32,29	49,71
Časové rozlišení	9548	280	-2024	1154	219,49	6,88	-33,21	23,36
ROK	06/05	05/04	04/03	03/02	06/05	05/04	04/03	03/02
PASIVA CELKEM	14178	6301	-1090	275	41,90	22,88	-3,81	0,97
Vlastní kapitál	-1928	2443	-1667	-637	-28,07	55,21	-27,36	-9,47
Základní kapitál	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	9	-125	221				
Výsledek hospodaření minulých let	2473	-2603	302	-703				
Výsledek hospodaření běžného úč.období	-4407	4936	-2655	655				
Cizí zdroje	15961	3843	1388	101	59,21	16,63	6,39	0,47
Rezervy	-1140	0	570	570	-100,00	0,00	100,00	
Dlouhodobé závazky								
Krátkodobé závazky	12248	4836	825	-2766	104,54	70,29	13,63	-31,36
1. Závazky z obchodního styku	4217	-956	135	2027	84,64	-16,10	2,33	53,68
2. Závazky ke společníkům a sdružení	2	16	0	-14	5,41	76,19	0,00	-40,00
3. Závazky k zaměstnancům	-198	-33	189	31	-37,01	-5,89	49,76	8,77
4. Závazky ze soc. zabezpečení	-108	321	0	-1	-33,64			
5. Stát-daňové závazky a dotace	-460	317	149	-171				
6. Jiné závazky	11019	3000	0	-4638	364,51			
Bankovní úvěry a výpomoci	4853	-402	-345	2045	34,42	-2,77	-2,32	15,97
Časové rozlišení	145	15	0	0	966,67			

Tabulka 3 – Horizontální analýza rozvahy

3.2.1.3 Stručné hodnocení horizontální analýzy stavových ukazatelů

Z horizontální analýzy je na první pohled viditelná změna aktiv v roce 2005 a 2006. V roce 2005 byl nárůst způsoben zvýšením oběžného majetku. Konkrétně se jednalo o zvýšení zásob zboží a pohledávek z obchodního styku. Firma získala v tomto roce oficiální obchodní zastoupení pro Českou republiku. Jednalo se o německého výrobce sportovního oblečení. S touto rozšířenou obchodní činností souvisel zmíněný nárůst zásob a pohledávek z obchodního styku, který byl v pasivech hrazen převážně cizími zdroji, konkrétně revolvingovým úvěrem a dodavatelským úvěrem krytým bankovní zárukou.

Další nárůst aktiv v roce 2005 byl způsoben investicemi do dlouhodobého hmotného majetku společnosti. Jednalo se o investice do umělého zasněžování, osvětlení „červené“ sjezdovky v areálu Marta I. Z vlastních zdrojů byla v toto roce hrazena 1/3 aktiv. Společnost dosáhla v roce 2005 zisk 2,5 milionu korun.

Nejrozsáhlejší investicí, kterou společnost v posledních deseti letech uskutečnila proběhla v roce 2006. Jednalo se o výstavbu sedačkové lanovky. Především tato investice zapříčinila meziroční nárůst aktiv přesahující 14 milionů korun. Jelikož byla technologie nakoupena na leasing, projevila se tato investice především v položce časového rozlišení. V majetku společnosti (stálých aktivech) se odrazila pouze stavební část investice. Navýšení aktiv v roce 2006 bylo financováno čistě z cizích zdrojů a jelikož společnost dosáhla v tomto roce ztráty, dosáhla největšího zadlužení ve sledovaném období. Více se budu této skutečnosti věnovat při hodnocení zadluženosti v kapitole poměrových ukazatelů.

3.2.2 Analýza tokových ukazatelů

3.2.2.1 Výkaz zisku a ztráty

Ozn.	ROK	2006	2005	2004	2003	2002
I.	Tržby za prodej zboží	12850	12025	8018	4187	4403
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	9857	9443	6162	3692	3169
+	Obchodní marže	2993	2582	1856	495	1234
II.	Výkony	27227	28616	24189	25229	19956
B.	Výkonová spotřeba	20213	18506	16439	14706	11129
	1. Spotřeba materiálu a energie	4835	3807	3668	3515	2698
	2. Služby	15378	14699	12771	11191	8431
+	Přidaná hodnota	10007	12692	9605	11018	10061
C.	Osobní náklady	8015	7937	8123	6301	6537
D.	Daně a poplatky	56	41	72	42	52
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	4079	3621	2915	3105	3054
III.	Tržby z prodeje DLM a materiálu	0	2240	89,7	389	614
F.	Zůstatková cena prodaného DLM a materiálu	0	747	0	0	23
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů př.obod.	-935	0	574	570	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	737	1126	649	19	0
H.	Ostatní provozní náklady	312	12	1	0	27
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	Provozní výsledek hospodaření	-783	3700	-1343	1363	979
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve f.o.					
X.	Výnosové úroky	1	1	1,76	5	12
N.	Nákladové úroky	575	717	728,21	715	800
XI.	Ostatní finanční výnosy	79	44	185	96	10
O.	Ostatní finanční náklady	556	461	442	371	257
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	Finanční výsledek hospodaření	-1051	-1134	-983	-915	-1034
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		163			295
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1834	2404	-2326	371	-350,7
XIII.	Mimořádné výnosy	16	292	4,31	0	0
R.	Mimořádné náklady	6	113	30,44	75	2,7
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
**	Mimořádný hospodářský výsledek					
T.	Převod podílu na výsledků hospodaření společ.					
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-1824	2583	2352,71	303	-353
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-1824	2746	2352,71	303	-353

Tabulka 4 – Výkaz zisku a ztráty v letech 2002 - 2006

3.2.2.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Ozn.	ROK	06/05	05/04	04/03	03/02
I.	Tržby za prodej zboží	825	4007	3831	-216
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	414	3281	2470	523
+	Obchodní marže	411	726	1361	-739
II.	Výkony	-1389	4427	-1040	5273
B.	Výkonová spotřeba	1707	2067	1733	3577
	1. Spotřeba materiálu a energie	1028	139	153	817
	2. Služby	679	1928	1580	2760
+	Přidaná hodnota	-2685	3087	-1413	957
C.	Osobní náklady	78	-186	1822	-236
D.	Daně a poplatky	15	-31	30	-10
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	458	706	-190	51
III.	Tržby z prodeje DLM a materiálu	-2240	2150	-299	-225
F.	Zůstatková cena prodaného DLM a materiálu	-747	747	0	-23
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů př.obod.	-935	-574	4	570
IV.	Ostatní provozní výnosy	-389	477	630	19
H.	Ostatní provozní náklady	300	11	1	-27
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	-4483	5043	-2706	384
X.	Výnosové úroky	0	-1	-3	-7
N.	Nákladové úroky	-142	-11	13	-85
XI.	Ostatní finanční výnosy	35	-141	89	86
O.	Ostatní finanční náklady	95	19	71	114
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	82	-150	-68	119
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-163	163	0	-295
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-4238	4730	-2697	722
XIII.	Mimořádné výnosy	-276	288	4	0
R.	Mimořádné náklady	-107	83	-45	72
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
**	Mimořádný hospodářský výsledek				
T.	Převod podílů na výsledků hospodaření společ.				
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-4407	4936	-2656	656
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-4570	5099	-2656	656

Tabulka 5 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

3.2.2.3 Stručné hodnocení analýzy tokových ukazatelů

Z výkazu zisku a ztráty jsou patrné problémy společnosti se stabilním dosahováním zisku. Z pětiletého sledovaného období se vždy střídal rok, kdy dosáhla společnost zisk a rok, když byla společnost ve ztrátě. Je důležité uvědomit si fakt, že se kalendářní rok skládá ze dvou zimních sezón (společnost používá kalendářní rok jako hospodářský). Proto může teplotně výjimečná zima, která byla z roku 2006 na rok 2007, ovlivnit celkové tržby dvou po sobě následujících let. Na první pohled průměrné tržby ve výsledku hospodaření z roku 2006 jsou způsobeny naopak sněhově nadprůměrnou zimou v sezoně 2005 – 2006. Extrémně teplá sezóna 06 – 07 se tedy logicky výrazněji projevila ve výsledcích roku 2007.

Pozitivním faktorem byl růst tržeb z prodeje zboží. Tento trend pokračoval i v následujícím roce 2007, kdy došlo k nárůstu o dalších 6,2 milionu Kč. Této fakt bohužel není doložen oficiální účetní závěrkou, která nebyla v průběhu zpracování této práce k dispozici. Je patrné, že toto vhodně se doplňující portfolio podnikatelských činností ochránilo společnost před platební neschopností v roce 2007.

3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

3.2.3.1 Struktura aktiv (majetková struktura)

Největší podíl na aktivech společnosti mají stálá aktiva, a to především díky dlouhodobému hmotnému majetku. Společnost vlastní pozemky, budovy a movitý majetek v podobě zařízení umělého zasněžování, strojů na úpravu sjezdových tratí a podobně.

Oběžná aktiva tvoří také velmi významnou část aktiv, která je spjata především s provozem velkoobchodní činnosti. Na této položce aktiv se podílí především pohledávky z obchodního styku a zásoby v podobě zboží.

Logistická strategie velkoobchodní činnosti provozovaná od roku 2005 nevyžaduje vysoké zásoby zboží. Veškeré zboží je ve skutečnosti skladem v Německu a dováží se v týdenních cyklech. Zhruba 80 až 90 procent zboží je vyskladněno ještě

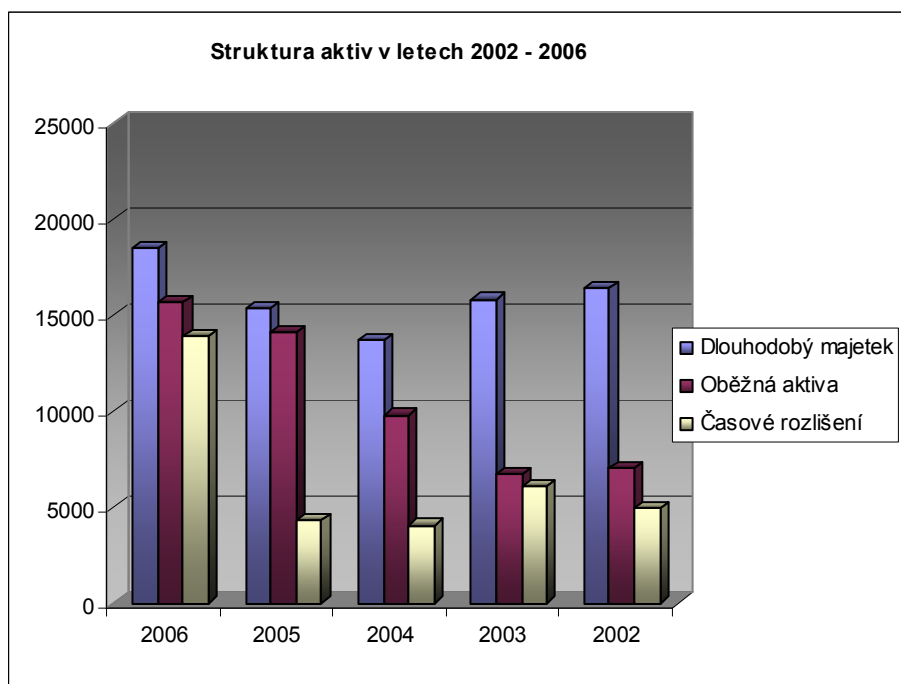
v den, kdy do skladu dorazilo. Z tohoto důvodu je očekáván trend postupného snižování skladových zásob, který se ovšem neuskutečnil. K nápravnému opatření této záporné skutečnosti došlo až v průběhu roku 2007. V témže roce došlo ovšem z důsledků nárůstu prodeje také k nárůstu pohledávek z obchodního styku.

Zaměřím-li se na provoz lyžařského areálu, vznikají společnosti krátkodobé pohledávky jen výjimečně a to ve velmi omezeném rozsahu. Hlavní položkou oběžných aktiv jsou v tomto odvětví především finanční prostředky. Jelikož se rozvaha sestavuje k 31. prosinci, obsahují často oběžná aktiva tržby z Vánočních svátků, jež jsou složené na běžném účtu.

V položce časového rozlišení jsou ukryty investice pořizované prostřednictvím finančního pronájmu, neboli leasingu. V roce 2003 způsobily nárůst této položky investice do strojů na úpravu sjezdových tratí a v roce 2006 byla pomocí leasingu nakoupena technologická část sedačkové lanovky stojící v areálu Marta I.

Položka aktiv	2006	2005	2004	2003	2002
celková aktiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
stálá aktiva	38,43	45,39	49,98	55,33	57,73
oběžná aktiva	32,63	41,76	35,80	23,38	24,84
časové rozlišení	28,94	12,85	14,88	21,29	17,42

Tabulka 6 – Struktura aktiv



Graf 1 – Struktura aktiv

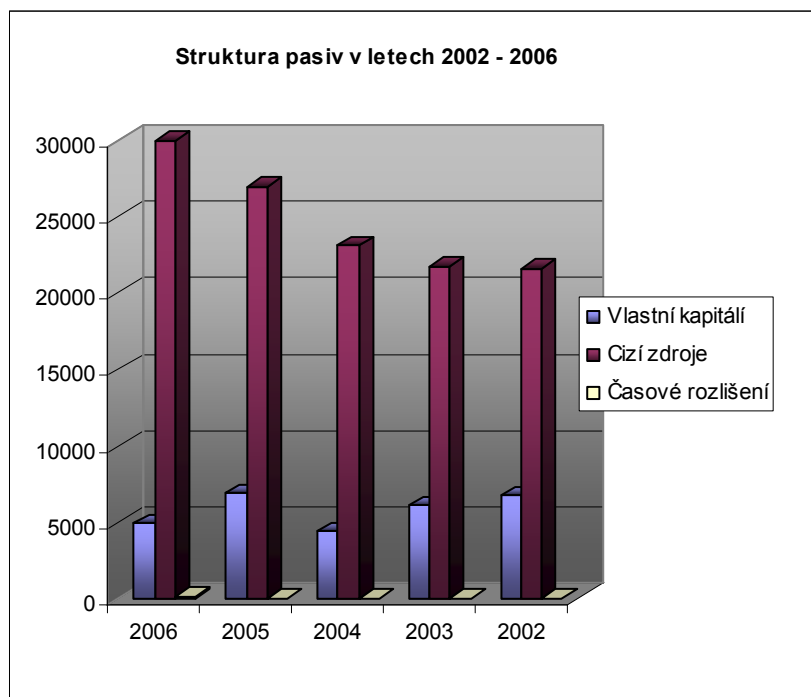
3.2.3.2 Struktura pasiv (kapitálová struktura)

Společnost Sport profi hradí drtivou většinu svých aktiv z cizích zdrojů. Při prvním pohledu na kapitálovou strukturu je zřejmé, že se v žádném případě nesnaží řídit zlatým pravidlem financování, které doporučuje mít vlastní a cizí zdroje přibližně v poměru 1:1. Financování je velmi agresivní a většinu svých závazků si společnost dokonce vede jako krátkodobé. Cizí zdroje společnosti tvoří investiční úvěr, revolvingový úvěr, finanční výpomoci fyzických osob a leasingové splátky vedené jako jiné krátkodobé závazky.

Přestože je vidět že se dá fungovat i s takto postavenou kapitálovou strukturou, doporučoval bych zvýšení podílu vlastního kapitálu na aktivech společnosti minimálně na 30%. Změna struktury by zajisté zvýšila důvěryhodnost firmy. Společnost tím zvýší pravděpodobnost úspěchu při žádání o úvěr a lepší pohled na sebe samu zvenčí, což se může kladně projevit i při jednání s dodavateli nebo investory.

Položka pasiv	2006	2005	2004	2003	2002
vlastní kapitál	10,29	20,30	16,17	24,11	23,73
cizí zdroje	89,38	79,66	84,48	75,89	76,27
časové rozlišení	3,24	0,22	0,00	0,00	0,00

Tabulka 7 – Struktura pasiv



Graf 2 – Struktura pasiv

3.2.3.3 Likvidita

Výsledky likvidity jsou ve srovnání s doporučenými hodnotami velmi špatné. Tento fakt je způsoben především strukturou krátkodobých závazků. Kromě vysokých závazků z obchodních vztahů jsou v této položce pasiv uvedeny všechny leasingy společnosti. Pravděpodobně se jedná o chybu v účetním programu, který při sestavování hospodářských výkazů zařadil leasing zaúčtovaný na účtu 379 do krátkodobých závazků, kam dle mého názoru nepatří. Likvidita společnosti je ovšem nízká i po upravení o částky leasingů (viz. tabulka „Likvidita (očistěná)“).

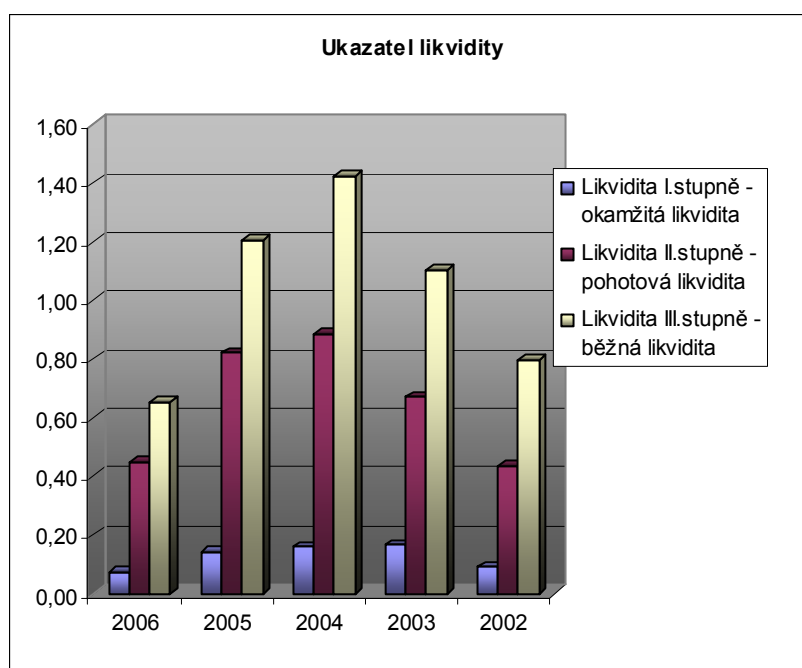
Tyto hodnoty společně s agresivním financováním pasiv zvyšují riziko platební neschopnosti. Slabina v řízení zásob, krátkodobých závazků, pohledávek a jejich splatnosti se projevila po velmi špatné zimní sezóně v roce 2006 – 2007. Extrémní situace, kdy společnost dosáhla zhruba 50 % plánovaných tržeb donutila k podrobnějšímu sledování a plánování peněžních toků. Jelikož se jedná o opatření loňského roku do výsledků této analýzy se nepromítly.

Ukazatele likvidity	2006	2005	2004	2003	2002
Likvidita I.stupně - okamžitá likvidita	0,08	0,14	0,16	0,17	0,09
Likvidita II.stupně - pohotová likvidita	0,45	0,82	0,88	0,67	0,43
Likvidita III.stupně - běžná likvidita	0,65	1,21	1,42	1,11	0,80

Tabulka 8 - Likvidita

Ukazatele likvidity (opraveno)	2006	2005	2004	2003	2002
Likvidita I.stupně - okamžitá likvidita	0,18	0,19	0,16	0,17	0,19
Likvidita II.stupně - pohotová likvidita	1,08	1,11	0,89	0,67	0,92
Likvidita III.stupně - běžná likvidita	1,58	1,63	1,43	1,11	1,69

Tabulka 9 – Likvidita (očistěná)



Graf 3 - Likvidita

3.2.3.4 Analýza aktivity

Výsledek doby obratu pohledávek a závazků z obchodního styku je ovlivněn dvěma důležitými skutečnostmi. Prvním jsou tržby z provozu lyžařského centra. V tomto odvětví se totiž téměř nevyskytují krátkodobé pohledávky, přesto z tohoto podnikání plynou vysoké tržby. Při výpočtu obratu zásob byly proto použity pouze tržby z prodeje zboží. Do výpočtu obratu celkových aktiv a aktiv stálých potom tržby celkové.

Ukazatele aktivity	2006	2005	2004	2003	2002
obrat celkových aktiv	0,83	1,20	1,17	1,03	0,86
obrat stálých aktiv	2,17	2,65	2,36	1,86	1,49
obrat zásob	2,60	2,67	2,16	1,59	1,37
doba obratu zásob	138,65	135,08	166,62	226,21	262,21
doba obratu pohledávek	216,95	183,37	223,69	261,98	270,14

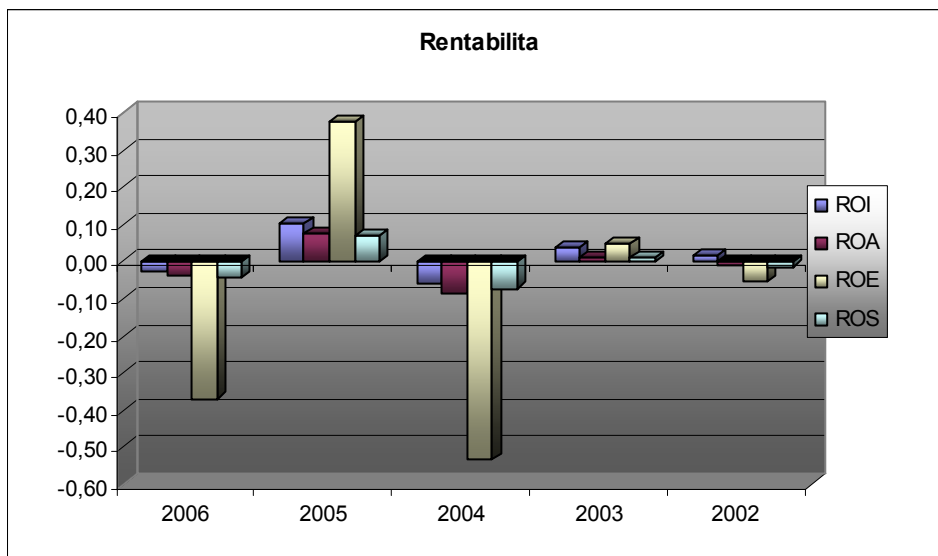
Tabulka 10 – Analýza aktivity

3.2.3.5 Analýza rentability

Všechny ukazatele ziskovosti dopadly díky ztrátám a nízkým ziskům velmi špatně. Výjimkou byl rok 2005, kdy bylo dosaženo zisku a rentabilita vloženého kapitálu dosáhla 10%.

Ukazatele rentability	2006	2005	2004	2003	2002
ROI	-0,03	0,10	-0,06	0,04	0,02
ROA	-0,04	0,08	-0,09	0,01	-0,01
ROE	-0,37	0,38	-0,53	0,05	-0,05
ROS	-0,05	0,07	-0,07	0,01	-0,01

Tabulka 11 – Analýza rentability



Graf 4 – Rentabilita

3.2.4 Zhodnocení finanční analýzy

Analýza odhalila problémy z více pohledů zkoumání. Základním problémem je neschopnost stabilního dosahování zisku. Z tohoto faktu se odvíjejí další ostatní nepříznivé výsledky. Nízká likvidita, vysoký podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu a logicky také nízká rentabilita. Při analýze výkazu výsledku hospodaření je zapotřebí si povšimnout položky služby. Jedná se o nejvíce zatěžující nákladovou položku, která zahrnuje veškeré nájem. Kromě nájemného placeného za pozemky, na který firma provozuje svou činnost (sjezdovky) a splátek leasingu, je zde také nájemné placené Tělovýchovné jednotě. Ta má ve vlastnictví některá ze zařízení využívaná firmou Sport profi k podnikání. Ve smlouvě o pronájmu těchto zařízení (vleků) je sjednané nájemné ve výši 12% z celkových tržeb všech stávajících zařízení (více v kapitole 3.3.3.2). Po celkem úspěšném roce 2005 následoval záměr dalšího rozvoje střediska v podobě výstavby sedačkové lanovky. Součástí strategie tohoto podnikatelského plánu bylo, mimo jiné, oproštění části tržeb od 12 % nájemného. Od konce roku 2006 tedy firma neplatí nájemné z tržeb nové sedačkové lanovky.

I když byla učiněna úspěšná opatření snižující náklady, alfou a omegou úspěchu jsou tržby společnosti. Zásadním předpokladem pro dosahování tržeb je dostatečná sněhová pokrývka na sjezdových tratích. Riziko nevyzpytatelnosti přírodních faktorů je ovšem velké a stejně tak jsou závažné jeho následky. Jedinou možnou ochranou a zajištěním proti tomuto riziku jsou neustále investice do umělého zasněžování.

3.3 Analýza oborového okolí

Situace konkurenčního prostředí provozovatelů vleků a lanovek se příliš neliší od jiných podnikatelských odvětví. Na českém trhu můžeme hovořit o stále a za současného stavu ekonomiky celkem vysoké poptávce, kterou ze severu rozšiřují především turisté z Polska, Německa a Nizozemí. Tato poptávka je uspokojována velkými středisky známými po celé Evropě, jako je například Skiareál Špindlerův Mlýn. Dále je na českém trhu spousta „menších“ provozovatelů, jenž se zaměřují především na český trh a určité segmenty trhu zahraničního. Poslední skupinou jsou drobní provozovatelé zaměřeni na blízké okolí, začínající lyžaře, nebo finančně slabší vrstvy.

3.3.1 Zákazník

Jak se zvyšuje životní úroveň, stoupá také náročnost zákazníka. Základními faktory v rozhodování zákazníků jsou především:

- vzdálenost střediska
- image střediska
- počet, různorodost, délka sjezdovek a komfort vyvezení na sjezdovku
- ceny (skipasů, ale i ubytování)
- celková vybavenost střediska

Při neustálém trendu provozovatelů v České republice investovat do zařízení a dosáhnout tak náskok alpských skiareálů, dochází ke zdražování skipasů. Zákazník tak začíná být velmi citlivý a poměr cena/kvalita.

3.3.2 Konkurence

3.3.2.1 Orlické hory

V Orlických horách je konkurence na trhu mnohem menší, než například v Krkonoších. Hlavním konkurentem jsou zde především Říčky. Ty disponují zajímavými a dlouhými sjezdovkami a přímo pod sjezdovkou nově postavenou budovou, v jejíž útrobách se lyžař může občerstvit, vypůjčit si lyže nebo si je dát do servisu. V budově je také lyžařská škola a stanice horské služby. V jejich neprospěch hovoří přepravní kapacita. Parkování je oproti skiareálu v Deštném poměrně vzdálené. Další nedostatek Říček je celková vybavenost střediska, jeho dostupnost a ubytovací kapacita.

Orlické hory jsou však velmi malým a celkem ne příliš významným segmentem trhu.

3.3.2.2 Česká republika

Území celé České republiky, je už segmentem zajímavějším a tomu odpovídá i konkurence. Provozovatelé zvláště v Krkonoších spolu uzavírají po vzoru alpských středisek smlouvy, díky kterým můžou prodávat společné skipasy. Nabízejí pak zákazníkům jízdenky, s nimiž může lyžař navštívit několik lyžařských areálů.

Tyto velmi výhodné spolupráce se však zatím nedají uplatnit v Orlických horách. Brání tomu jednak velká vzdálenost potencionálních partnerů, a také roztržitost ostatních vleků mezi řadu různých podnikatelů.

3.3.2.3 Mezinárodní trh

Otevřením nového přechodu do Polska se firma může těšit na nové lyžaře, ale také si musí pohlídat činnost konkurence. Na druhé straně česko-polských hranic se mohutně investuje do zimního střediska v Zelenči. Vzájemnému boji o zákazníky přes hranici však zatím brání nedostatečně sjízdné komunikace v polském pohraničí.

Polští lyžaři se přesto už řadu let radí mezi stálé zákazníky. Do Deštného přijíždí přes 30 km vzdálený přechod v Náchodě. Díky velké vzdálenosti však dojíždí jen o svátcích a jarních prázdninách. Rekonstrukce zmíněné pohraniční cesty k novému hraničnímu přechodu se projeví především zvýšením víkendových tržeb.

Přehled nejznámějších lyžařských středisek v ČR:

Středisko	Přepravní kapacita (os./hod)	Lanovka	Délka sjezdových tratí	Počet tratí	Převýšení (metry)	Cena hl. sezóna
------------------	-------------------------------------	----------------	-------------------------------	--------------------	--------------------------	------------------------

Orlické Hory

Deštné v Orl. horách	6400	ANO	3850	6	210	420 Kč
Říčky v Orl. horách	3650	ANO	4650	4	250	480 Kč
Čeňkovice v Orl. h	4400	NE	3100	4	210	390 Kč
Přívrat	2100	NE	1270	4	60	290 Kč
České Petrovice	1550	NE	2760	5	82	250 Kč

Krkonoše

Rokytnice	16655	ANO	18340	25	420	590 Kč
Harachov	4612	ANO	7340	4	357	590 Kč
Benecko	6490	NE	3300	10	360	330 Kč
H. Mísečky	9650	ANO	11500	8	510	750 Kč
Sv. Petr	9438	ANO	13500	9	450	750 Kč
Herlíkovice	5960	ANO	11300	12	410	530 Kč
Vítkovice	4900	ANO	4300	8	132	420 Kč

Černá hora	10230	ANO	11000	13	560	590 Kč
Jabl. nad Jizerou	1704	NE	2800	3	227	320 Kč
Pec pod Sněžkou	9630	ANO	10800	9	317	590 Kč
Malá Úpa	3000	NE	2400	6	120	420 Kč
Černý Důl	7310	ANO	7900	14	270	490 Kč
Mladé Buky	4490	NE	3600	8	111	410 Kč
Velká Úpa	3300	ANO	2500	3	350	490 Kč

Jeseníky

Červenohorské sedlo	4800	NE	5000	6	224	400 Kč
Praděd	1000	NE	4500	6	199	400 Kč
Ramzová	3590	ANO	8000	7	550	490 Kč
Petřínov	5400	NE	4400	6	185	390 Kč

Šumava

Zadov	3500	ANO	4500	8	190	470 Kč
Špičák	5200	ANO	7200	7	337	490 Kč

Jizerské hory

Bedřichov	5520	NE	5930	7	101	390 Kč
Severák	5720	NE	4310	6	79	390 Kč
Ještěd	3960	ANO	8670	8	350	490 Kč

Beskydy

Pustevny	5000	ANO	12500	9	220	363 Kč
Bílá	3100	NE	3500	5	250	450 Kč

Tabulka 12 – Přehled lyžařských areálů v ČR

3.3.3 Dodavatelé

3.3.3.1 Dodavatele technologií lanovek a vleků

Nejvýznamnějšími dodavateli sedačkových lanovek jsou Doppelmair, Leitner a Poma. Jednoznačnou jedničkou na evropském i světovém trhu je firma Doppelmair.

3.3.3.2 Pronajimatelé

TJ Sokol Deštné

Důležitým subjektem v rámci provozu lyžařských areálů je Tělovýchovná jednota Sokol Deštné. Ta má ve vlastnictví některé vleky a to jak v areálu Marta I, tak i v areálu Marta II. Aby mohlo středisko fungovat pod jedním subjektem jako celek, byly tyto vleky firmou Sport profi s.r.o. vzaty do pronájmu. Nájemné bylo ovšem stanoveno

na 12% z tržeb celého střediska. Nájemné Tělovýchovné jednoty se tak stalo položkou velmi silně ovlivňující celkové náklady firmy a omezující její investiční činnost.

Od roku 2006 je nájemné snižováno o tržby připadající na nově vybudovanou sedačkovou lanovku v areálu Marta I.

Pronajimatelé pozemků

Některé sjezdovky nebo jejich části se nachází na pozemcích ve vlastnictví následujících vlastníků:

- Lesy České Republiky s.p.
- Lesy Janeček a.s.
- p. Miloš Kříž
- pí. Bašová Marcela

S těmito vlastníky jsou uzavřené dlouhodobé smlouvy o pronájmu na 10 až 15 let.

3.4 Analýza obecného okolí

3.4.1 Socioekonomický sektor

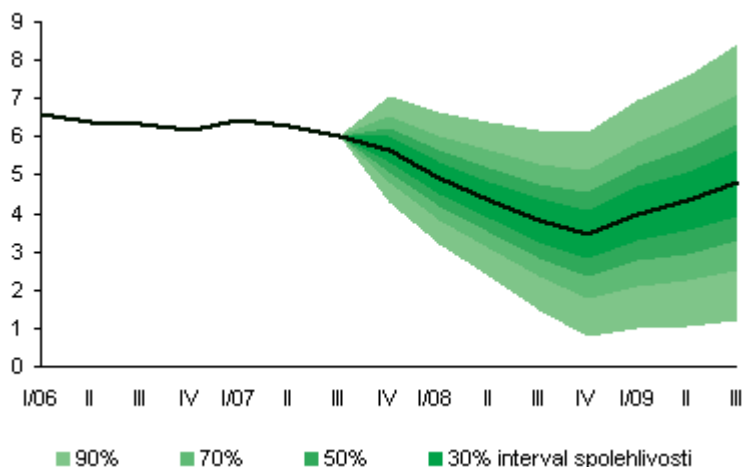
V této oblasti analýzy jsou nejdůležitější ekonomické, ekologické, klimatické a sociální faktory. (11)

3.4.1.1 Ekonomické faktory

Stádium hospodářského cyklu

V současné době je hospodářský cyklus české ekonomiky jednoznačně ve stadiu růstu. Je to doložitelné hned několika makroekonomickými faktory. Prvním je vývoj hrubého domácího produktu, který roste vysokým tempem. V tabulce č. 13 (viz. níže) je vidět vysoký meziroční nárůst HDP, jenž se v posledních třech letech

pohyboval kolem hranice 6,5 procent. Dle zveřejněných prognóz České národní banky by mělo tempo růstu hrubého domácího produktu v následujících letech mírně klesat (viz. Graf 5 – Prognóza HDP).



Graf 5 – Prognóza HDP (zdroj: web České národní banky – www.cnb.cz)

Sílu české ekonomiky v posledních letech potvrzuje také nízká nezaměstnanost a poměrně nízká míra inflace. Tyto faktory se ovšem stávají s neustále sílící korunou a zdražováním komodit překážkou pro exportující firmy. Více o tomto tématu naleznete v odstavci ekonomických hrozeb na konci této kapitoly.

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
HDP	mld. Kč	2 352,20	2 464,40	2 577,10	2 814,80	2 987,70	3 231,60	3 557,70
	% y/y	2,5	1,9	3,6	4,5	6,4	6,4	6,5
HDP na obyvatele	Kč/obyv.	230 064	241 593	252 617	275 770	291 938	314 765	344 644
	PPS/obyv.,	13 891	14 419	15 215	16 257	17 155	18 504	

Tabulka 13 – Růst HDP od roku 2001 (zdroj: web Českého statistického úřadu – www.czso.cz)

Politická situace a její vliv na ekonomiku

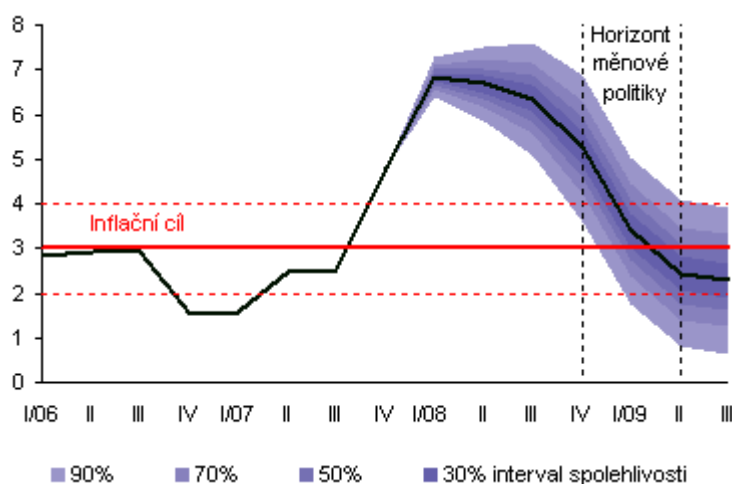
V současné době vládne v České republice středopravicová koalice složená z ODS, KDU-ČSL a Strany zelených. Ve volbách dostala nejvíce hlasů ODS, ale velmi těsný výsledek zapříčinil, že strana jen velmi obtížně prosazuje svůj předvolební

program. Ten obsahoval i mnohé zásadní reformy, jako je důchodová a daňová. I když jsou reformy tématem posledního roku, většina ekonomických kapacit upozorňuje na nedostatečný důraz „reformních“ opatření, jenž už vláda v posledním roce prosadila. Nově nastavené opatření tedy podle předpokladů nebudou mít na vývoj ekonomiky velký vliv.

Hospodářská politika státu

Míra inflace

V současné době čelí Česká národní banka vzrůstající inflaci spotřebitelských cen, kterou se snaží svými nástroji omezit. ČNB ve svých zprávách informuje o meziročním přírůstku spotřebitelských cen dosahujícího v počátečních měsících tohoto roku téměř sedmi procent. Inflačního cíle, který se pohybuje kolem 3 procent chce banka dosáhnout do prvního čtvrtletí roku 2009.



Graf 6 – Prognóza inflace (zdroj: ČNB – www.cnb.cz)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Inflace	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8

Tabulka 14 – Vývoj inflace od roku 2000 (zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz)

Nezaměstnanost

Vhodná míra nezaměstnanosti je v České republice podle ekonomických modelů téměř šest procent. Toto číslo (NAIRU) udává „nezaměstnanost neakcelerující inflaci“. Jedná se o vysoké číslo pod které už v současné době nezaměstnanost klesla (optimální výše se pohybuje kolem 3 – 4 procent). Očekává se, že nezaměstnanost klesne do léta až na 5 procent.

V posledním desetiletí se republika dostala z problému přezaměstnanosti, kdy měli společnosti dostatek lidských zdrojů, ale už méně kapitálu. V současnosti je trend opačný a firmy se dostávají do opačného problému. Na trhu práce je nedostatek kvalitních lidských zdrojů.

Fiskální politika

Fiskální politika jako nástroj hospodářské politiky státu má v následujícím období zajistit především vyrovnanost státního rozpočtu. V dohodách států evropské unie je stanoven maximální schodek státního rozpočtu ve výši 3 procenta HDP. Česká republika si ve střednědobém fiskálním plánu stanovila dosáhnout v roce 2013 přebytku státního rozpočtu ve výši 1 procenta hrubého domácího produktu.

Zatím jediným závažným zásahem současné vlády do provozu lyžařských center bylo zvýšení snížené sazby daně z přidané hodnoty z pěti na devět procent. Vývoj v této oblasti je zapotřebí pozorně sledovat. Skutečnost, že by byly lyžařské areály zařazeny do základní sazby daně z přidané hodnoty by velmi závažně ovlivnila jejich další fungování.

U daně z příjmů právnických osob sledujeme od roku 1999 trend postupného snižování. Ke zdaňovacímu období roku 2008 se váže sazba daně z příjmů právnických osob 21 procent. Snižování sazby by se mělo zastavit na 19 procentech v roce 2010.

Ekonomické hrozby

Vývoj státní i světové ekonomiky je velmi důležitý fakt ovlivňující všechny podnikatelské sféry. Při investičním plánování je nezbytné počítat se stádiem

hospodářského cyklu. Případná recese totiž může výrazně ovlivnit tržby podniku v následujících letech a při nerozvážném investování v těchto obdobích se může společnost dostat do vážných problémů.

V současnosti je ekonomika ve velmi dobrém stavu. Bohužel tomu neodpovídá hospodářská politika státu, který by měl výrazněji využít období růstu, provést potřebné reformy a společně s dalšími kroky vedoucími k vyrovnanému státnímu rozpočtu ekonomiku mírně ochladit. Při prognózování vývoje je zapotřebí si uvědomit následující:

- koruna nebude věčně posilovat
- nezaměstnanost nebude věčně klesat
- nelze mít permanentní rozpočtový deficit

Tuzemské podniky čelí v této době třem faktorům, které mohou negativně ovlivnit další ekonomický růst. Je to především silná koruna krátcí jejich zisky z exportu, drahé komodity a zpomalení odbytu v zahraničí.

Dalším negativním faktorem je zpomalení ekonomického růstu eurozón, jenž také negativně ovlivnil zahraniční zakázky. Například v automobilovém průmyslu, který velmi významně ovlivňuje českou ekonomiku, byl zaznamenán pokles o 7,5 procenta.

Nejlepší čas pro reformy? Právě teď. Ekonom. 1.1.2008, roč. 2008, č. 16, s. 52-55.

3.4.1.2 Ekologické a klimatické faktory

V této kapitole se věnuji dalšímu velmi důležitému faktoru, který bezpochyby velmi ovlivňuje fungování všech lyžařských center po celém světě. Otázka vývoje globálního klimatu se v posledních letech stala jednou z nejdiskutovanějších a to především díky globálnímu oteplování pozorovanému v posledních desetiletích.

Vezmeme-li v potaz průměrnou rychlost změn teplot, neměl by samotný fenomén globálního oteplování ve střednědobém plánu (v horizontu realizace investice do sedačkové lanovky a její návratnosti) způsobit žádné zásadní změny. Rychlost oteplování planety se odhaduje na 0,12 až 0,22 °C za dekádu. Je ovšem velmi důležité si uvědomit fakt, že tyto teploty jsou globálním průměrem a dopad na různá místa planety

se pochopitelně liší. Odhadnout v jakých oblastech se bude oteplování projevovat silněji a naopak je velmi obtížné a s jistotou to zjistíme až sledováním předešlého vývoje. Například v zimě roku 2006-2007 padali teplotní rekordy téměř ve všech evropských státech, kdy měsíční teplotní průměry přelezli až o 7°C. Naproti tomu v USA byla zima označena za teplotně průměrnou. Většina odborníků ovšem spojovala extrémně teplou zimu spíše s přírodním jevem El-Nino a Jižní oscilací, než s globálním oteplováním planety.

El-Nino prokazatelně souvisí s přírodním fenoménem probíhajícím nad středním rovníkovou částí Tichého oceánu, takzvanou Jižní oscilací. Proto vědci nazvali tento přírodní fenomén Jižní El-Nino oscilací (ENSO – El-Nino Southern Oscillation). Jedná se o pravidelně se opakující přírodní fenomén s cyklem 3 – 8 let, schopný ovlivnit vývoj počasí na celé planetě a průměrných globálních teplot. V této práci není prostor na vysvětlení celého vzniku tohoto přírodního jevu. Považuji ovšem za velmi důležité se o něm zmínit. Pokud se totiž prokáže souvislost mezi teplotně nadprůměrnými zimami v Evropě a ENSO, budeme moct vytvořit přesnější prognózy na budoucí období. To že může existovat souvislost mezi teplou zimou v letech 2006-2007 a stádiem cyklu ENSO připustil i RNDr. Ladislav Metelka, který se ve svém článku na stránkách Českého hydrometeorologického ústavu vyjádřil následovně: „Na druhou stranu je ale možná (nikoli ovšem prokázaná) jistá souvislost mezi El Ninem a průběhem letošní zimy. Ta byla totiž dlouhodobě teplotně nadnormální (nešlo tedy o krátkodobý jev) a navíc byla nadnormální na velké části Evropy (nešlo tedy ani o lokální jev). Tato hypotéza ale bude ještě předmětem dalšího zkoumání.“

Metelka Ladislav – El Nino - http://www.chmi.cz/HK/OK/ELNINO/ok_nino.htm

3.4.1.3 Sociální faktory

Hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů)

Životní styl

Za posledních patnáct let se životní styl obyvatelstva velice změnil. To souvisí se změnou režimu a zvyšující se životní úrovní obyvatelstva (viz. odstavec „Životní úroveň“). Tradiční kuchyně má ve spojení se sedavým způsobem života za následek pozvolné tloustnutí národa. Nepříznivé účinky má také zvyšující se stres a kouření. V České republice kouří 1/3 obyvatel. Na druhou stranu tyto nepříznivé faktory vyvolávají stoupající poptávku po alternativních (zdravějších) způsobech stravování a aktivním životním stylu. Klasické dovolené na pláži u moře, či jezera, začínají střídat dovolené aktivní, plné turistiky, sportu a kultury.

Nejoblíbenějšími kolektivními sportem Čechů je fotbal a hokej. Ve sportech jednotlivců převládá díky své dostupnosti cyklistika a běh. V zimních sportech kraluje lyžování a to jak sjezdové, tak klasické a snowboarding.

Životní úroveň

Životní úroveň v České republice neustále stoupá. Se stabilním růstem reálných mezd, nízkou inflací a silící korunou, stoupá kupní síla obyvatelstva. Lidé si mohou dovolit čím dál dražší výrobky a služby, od kterých vyžadují úroveň srovnatelnou se západními zeměmi. Zmíněné ekonomické faktory také ovlivňují možnosti obyvatel České republiky v zahraničí. Zahraniční dovolené se stávají „levnější“, a tím pádem dostupnější.

V tabulce níže je popsán vývoj mezd v letech 2003 až 2007. Jsou zde udány mzdy přepočtené na všechny obyvatele ČR, podnikatele a občany z nepodnikatelské sféry. Za posledních pět let rostli v průměru meziročně reálné mzdy o 4,34%. Nominální měsíční mzda stoupala v průměru o 955 Kč za rok.

Rok	ČR celkem			Podnikatelská sféra			Nepodnikatelská sféra		
	nominální mzda	index nominální mzdy	index reálné mzdy	nominální mzda	index nominální mzdy	index reálné mzdy	nominální mzda	index nominální mzdy	index reálné mzdy
2003	16 917	106,6	106,5	16 951	105,8	105,7	16 800	109,5	109,4
2004	18 041	106,6	103,7	18 124	106,9	104,0	17 762	105,7	102,8
2005	18 992	105,3	103,3	19 055	105,1	103,1	18 777	105,7	103,7
2006	20 207	106,4	103,8	20 328	106,7	104,1	19 784	105,4	102,8
2007	21 692	107,3	104,4	21 853	107,5	104,6	21 117	106,7	103,8

Tabulka 15 – Vývoj mezd v ČR (zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz)

3.4.2 Technologický sektor

Společnost nevyužívá pro předmět svého podnikání hi-tech. Veškeré technologie potřebné pro provoz lyžařského areálu jsou v Evropě naprosto běžně dostupné a dodavatelé technologií fungují ve zdravém konkurenčním prostředí, což pozitivně ovlivňuje vývoj a ceny technologií.

3.5 SWOT analýza lyžařského střediska

3.5.1 Silné stránky

3.5.1.1 Dostupnost střediska - kvalita příjezdových komunikací

Deštné v Orlických horách je, co se týče dostupnosti příjezdových komunikací z kraje, jedním z nejdostupnějších středisek. Do Deštného vedou dvě hlavní udržované komunikace. Lyžaři z Prahy, nebo z Hradce Králové volí komunikaci, která vede od města Dobruška. Zatímco lyžaři z Moravy volí pro ně výhodnější komunikaci, jenž vede od Rychnova nad Kněžnou.

3.5.1.2 Rozsáhlé parkovací plochy přímo u lyžařských vleků

Další velkou výhodou Deštného je fakt, že po příjezdu do střediska můžete zaparkovat, buď přímo pod jednou ze sjezdovek, nebo v její blízkosti. O toto pohodlí se lyžař nemusí obávat ani o víkendech a svátcích.

3.5.1.3 Cenová dostupnost

I když ceny skipasů stouply i v Deštném, stále se drží na velmi přijatelné hranici. V porovnání s ostatními středisky je výhodou Deštného také levnější ubytování a stravování.

3.5.1.4 Různorodost sjezdových tratí

Lyžař zde nalezne sjezdovky od té nejjednodušší modré, až po sjezdovku závodního charakteru.

3.5.1.5 Pokrytí všech sjezdovek umělým zasněžováním

Díky této rozsáhlé investici, jenž se buduje už několik let, je areál provozuschopný i za celkem nepříznivých podmínek. Firma nemusí čekat na tak velké množství sněhu, které by dovolilo spuštění provozu. Při dlouhodobějších mrazech je schopna své areály pokrýt umělým sněhem.

3.5.1.6 Celková vybavenost střediska

Tento aspekt se týká jiných aktivit než lyžování, které můžou uspokojit zákazníkově potřeby. Mluvíme-li o Orlických horách, je deštné nejkomplexnějším střediskem. Ve srovnání se středisky v Krkonoších už tak dobře neobstojí.

3.5.2 Slabé stránky

3.5.2.1 Vysoký nájem za pozemky

Rozsáhlé pozemky na kterých se rozkládají sjezdovky, jsou mnohdy v soukromém vlastnictví nebo ve vlastnictví Lesů české republiky. Majitelé těchto pozemků požadují za využívání pozemků nájemné. Jedná se o položku zatěžující provozní cash flow a snižující konkurenceschopnost firmy.

3.5.2.2 Nájemné za lyžařské vleky

Ani lyžařské vleky nejsou majetkem firmy Sport profí, ale jsou ve vlastnictví Sokola Deštné. S tím má firma uzavřenou dlouhodobou smlouvu o užívání vleků za nájem, jenž je stanoven ve výši 12% z tržeb všech vleků. Nájemné se nevztahuje na nově vybudovaná zařízení, pokud se těmito zařízeními nenahrazují zařízení stávající.

3.5.2.3 Nadmořská výška střediska

Deštné se nachází v nadmořské výšce 650 metrů nad mořem, což je v porovnání s jinými středisky velmi nízko. Nadmořská výška přitom často rozhoduje o tom, jak vysoká sněhová pokrývka se ve střediscích nachází a to zejména při otepleních, kdy se sněhová linie přesunuje do výše položených oblastí. Tento fakt zasahuje také do možnosti využívání umělého zasněžování.

3.5.2.4 Délka sjezdových tratí

V Deštném jsou sice všechny druhy náročností sjezdovek, ale jejich slabinou je délka. Je tu sice jedna sjezdovka o délce 1200 m, ta je ale dost mírná a náročnější lyžař zajde radši na červenou, nebo černou sjezdovku, jejichž délka je 850 m.

3.5.3 Příležitosti

3.5.3.1 Zvyšování ubytovací kapacity střediska

Ubytovací kapacita střediska neustále roste a každoročně přibývá různých penziónů, apartmánových domů, či ubytování v soukromí.

3.5.4 Hrozby

3.5.4.1 Nárůst konkurence

Konkurence je neustále v pohybu. Firma proto musí jít neustále kupředu, eliminovat své nevýhody oproti konkurenci a využívat své výhody. Nedostatečné snažení může vést k odlivu zákazníků.

3.5.4.2 Nevyzpytatelnost přírodních faktorů

Příroda hraje také velmi důležitou roli na ziscích společnosti. Tento faktor se dá ovlivnit především budováním moderního a dobře dimenzovaného umělého zasněžování.

4 Návrh podnikatelského záměru

4.1 Strategie projektu

Strategie podnikatelského záměru výstavby sedačkové lanovky je rozdělena na několik důležitých částí. Za hlavní považují strategii nákladovou, strategii tržeb a strategii zvýšení image střediska.

4.1.1 Nákladová strategie

Jedním z důležitých faktorů ovlivňující budoucí fungování lyžařského centra se sedačkovou lanovkou je úspora nákladů. Tyto úspory by měly být dosaženy sníženým nájmem Tělovýchovné jednotě (viz. kapitola 3.3.3.1). Jelikož se bude jednat o nově vybudované zařízení, nebude se na toto zařízení vztahovat nájemné.

Sedačková lanovka kapacitně nahradí všechny stávající vleky v areálu Marta II. S tímto faktem je spojena úspora mzdových nákladů na obsluhu zařízení v této části střediska.

Velmi těžko se odhadují náklady na spotřebovanou elektrickou energii. Předpokládá se, že tyto náklady zůstanou buď na stejné úrovni nebo se mírně zvýší.

4.1.2 Strategie tržeb

Předpoklad vývoje tržeb odhaduji jednoznačně na významný růst. Ten byl mělo ovlivnit hned několik pozitivních faktorů:

- lepší image střediska (viz . strategie Image střediska)
- komfortnější lyžování
- významný nárůst ubytovací kapacity střediska
- zvyšující se životní úroveň v ČR
- nižší náročnost na zasněžování (není zapotřebí zasněžovat trasy vleků)
- mírné zvýšení cen v areálu Marta I

4.1.3 Strategie zvyšování Image střediska

Nová čtyřsedačková lanovka zásadně podpoří strategii společnosti ve zvyšování svého image. Stále vyšší životní úroveň v České republice sebou nese stále větší nároky na poskytované služby. Aby firma neztratila své zákazníky a naopak získala ty nové, musí neustále zvyšovat úroveň svých služeb a dbát na image svou, ale především na image střediska.

4.2 Obchodní a marketingový plán

4.2.1 Produkt

Jádro celého záměru tvoří sedačková lanovka. Pokud se ale na projekt podíváme z komplexního hlediska, zahrnuje plán mnoho dalších činností a změn, které tvoří konečný produkt. Celý záměr je v podstatě rekonstrukce areálu Marta II. Kromě výstavby sedačkové lanovky, je součástí plánu také nezbytné rozšíření jedné ze sjezdovek a zbourání stávajících vleků ve zmíněném areálu. Převážná kapacita těchto starých zařízení bude nahrazena jednou moderní lanovkou.

4.2.1.1 Nová sedačková lanovka

Výstavba sedačkové lanovky tvoří finančně a organizačně nejnáročnější a strategicky nejvýznamnější část tohoto záměru. Cena tohoto záměru se odhaduje na 46 mil. Kč. Přesnější odhad se nedá získat dříve, než se vytvoří projekt. Zhruba čtvrtinu této ceny tvoří stavební část, která obsahuje základy dolní stanice, patky nosných sloupů, horní stanici, obslužné objekty a podobně. Zbytek je technologie dodaná kompletně dodavatelem.



Aby byla plně nahrazena stávající kapacita areálu, je zapotřebí lanovka s přepravní kapacitou minimálně 2000 osob za hodinu. Tomu odpovídá čtyřsedačková lanová dráha s rozjezdovým pásem a závěsy s pevným uchycení lana (neodpojitelnými



Obrázek 3 – Sedačková lanovka - Trasa

rychlosti, proto se z pravidla používají pro délky nad 1200m. Osa sedačkové lanovky v Deštném má délku 890 metrů (viz. příloha č. 8 – Osa lanovky). Pro tuto vzdálenost je varianta neodpojitelných sedaček a pojezdového nástupního pásu zcela optimální.

sedačkami). Ještě komfortnější varianta je lanovka s odpojitelnými sedačkami. Systém odpojování od hlavního pohodnu (lana) je ovšem velmi nákladný a celková cena je potom nesrovnatelná. Výhoda systému odpojitelných sedaček je v přepravní

4.2.1.2 Nový rozměr lyžování v areálu Marta II

Součástí projektu výstavby nové sedačkové lanovky je také rozšíření „Turistické sjezdovky“ do které bude lanová dráha zasahovat. Tato sjezdovka byla doposud výhradně součástí areálu Marta I. Jelikož se její horní část stane společnou pro oba areály, je zvýšení propustnosti tohoto úseku sjezdovky zcela nezbytné. (viz. příloha č. – 10 mapa střediska, sjezdovka č. 3a) Rozšíření sjezdovky je ve chválené změně č. 4 územního plánu obce Deštné v Orlických horách.

Neméně důležitou fází projektu je odstranění stávajících zařízení. Tím se umocní obrovská výhoda sedačkových lanovek, které nerozdělují svou osou sjezdové tratě a dá se pod nimi lyžovat. Dolní část sjezdovky tak nabídne rozlehlé pláně, které uspokojí začátečníky i fajnšmekry. Areál odlehčí zatížení Marty I o část pohodlnějších lyžařů. Rozlehlé louky budou výborným prostorem pro lyžařské školy.

4.2.2 Cena

Cenová strategie Areálu Marta II se změní. Doposud bylo lyžování zde levnější. Uskutečněnou investicí se kvalita lyžování v tomto areálu vyrovná kvalitě lyžování v areálu Marta I. Stávající rozdělení ceny časové jízdenky dle areálu, již tedy dle mého názoru nebude mít smysl.

Abyste nedošlo o odlivu cenové citlivějších zákazníků, bude jim umožněno lyžovat levněji na bodové jízdenky na méně zatěžovaných zařízeních.

4.2.3 Místo

Investice bude uskutečněna v areálu Marta II. Částečně jsem toto téma rozebíral již v kapitole 4.2.1.2 Nový rozměr lyžování.

Jednoznačnou strategickou výhodou umístění jsou rozsáhlé parkovací plochy přímo v areálu. V dosahu 40 až 300m od dolní stanice jsou parkovací plochy pro 600 osobních automobilů. Areálem prochází hlavní komunikace a tak je lehce dostupný a pro každého, kdo střediskem projíždí je na očích.

Částečnou výhodou je také otevřenost prostoru, kterým lanovka prochází. Dolní část lanovky povede otevřenou krajinou a horní podél sjezdovky. Je to detail, který velmi příjemně vyvezení na kopec. Tím důležitým faktorem je zabavení lyžaře během jízdy, která tak zdánlivě uteče mnohem rychleji, než když lyžař absolvuje celou cestu obklopen stromy v průseku lesa.

Výhoda otevřeného prostoru se mění v nevýhodu při silném horském větru. V Deštném je největším problémem severovýchodní proudění. To přichází zpravidla dvakrát až třikrát za zimu, nese sebou zmíněný silný vítr přetrvávající zpravidla 1 až 6 dní. Za těchto podmínek je provoz areálu Marta II většinou přerušen.

4.2.4 Propagace

4.2.4.1 Stávající nástroje

Na propagaci investice může firma využít televizní vysílání panorama, které využívá již několik let. Jedná se o ranní živé vysílání z kamer umístěných stabilně v zimních střediscích. Střediska mají možnost doplnit záběry z kamery o informace v textové podobě běžící ve spodní části obrazovky. Vysílání probíhá pravidelně každý den v ranních hodinách na stanici ČT 2.

Dalším využívaným nástrojem je radiové regionální vysílání. Sport profi v současné době spolupracuje s východočeským rádiem Rádio OK a s rádiem Český rozhlas Hradec Králové.

Výhodou a velkou specifikou tohoto odvětví je samostatný zájem médií o dění v zimních střediscích. Poptávka po informacích o střediscích před zimní sezónou a

během ni je obrovská. Média se snaží poskytovat co nejvíce informací ze středisek a informace o nových investicích vysílají mnohdy zcela bezplatně.

Velmi důležitým informačním kanálem jsou webové stránky střediska, které dosahují v zimní sezóně návštěvnosti až 2000 osob za den. Navštěvovaný je také web informačního centra v Deštném.

4.2.4.2 Nové nástroje

Příležitost se nabízí ve spolupráci s úspěšnými regionálními radii velkých měst. Pro Deštné je důležitým tržním segmentem Praha a Brno. Zaměřil bych s především na rádia působících v těchto městech.

4.3 Organizační plán

K obsluze lanovky jsou zapotřebí 4 zaměstnanci. Jedná se o následující funkce:

- náčelník
- zástupce náčelníka
- 2 x strojník

Náčelník lanové dráhy může zaškolovat další zaměstnance na pozici strojníků. Na každou pozici jsou ovšem zapotřebí zkoušky, které má v kompetenci drážní úřad.

Další nezbytnou osobou, která je zapotřebí k provozu sedačkové lanovky je odpovědný zástupce, zodpovídající za provoz. Tato osoba musí splňovat přísné podmínky, které zahrnují elektrotechnické vzdělání nebo dlouholetou praxi u Českých drah. Pro tuto činnost využívá většina středisek externích pracovníků. Jelikož ale může jedna fyzická osoba působit jako odpovědný zástupce pouze u dvou obchodních společností, není jednoduché podobnou osobu sehnat. Jelikož Sport profi již jednu lanovou dráhu provozuje, tuto osobu má zajištěnou.

4.4 Finanční plán

V této kapitole se budu zabývat finančními aspekty investice. V první části jsou odhadnuty náklady spojené s investicí. Ty představují náklady kapitálové v roce

realizace projektu a změnu provozních nákladů v letech následujících. Dále je v této kapitole nastíněno, jak investice ovlivní cash-flow firmy.

4.4.1 Kapitálové výdaje

Celkové náklady na investici se skládají z nákladů vynaložených na nákup technologické části, nákladů na část stavební, nákladů spojených s rozšířením turistické sjezdovky a prostředků vynaložených na demontáž stávajících zařízení.

Kap. Výdaj	Tis. Kč
Technologie lanovky	36500
Stavební část lanovky	8000
Sjezdovka, demontaž	1000
Celkem	45500

Tabulka 16 – Kapitálové výdaje

4.4.1.1 Technologická část

Orientační cena lanové dráhy s čtyřmístnými sedačkami, s rozběhovým pásem a přepravní kapacitou cca 2200 osob/hod se pohybuje kolem **36,5 mil. Kč** bez DPH za technologickou část, přičemž tato cena zahrnuje:

- Pohonnou stanici (ocelová konstrukce)
- Vratnou stanici (ocelová konstrukce)
- Diesellový nouzový pohon
- Hydraulické napínání
- Elektrické vybavení (motor s plynulou regulací rychlosti)
- Telefonní a zabezpečovací zařízení
- Podpěry trasy vč. kotevních šroubů k zabetonování
- Kladkové baterie
- Vozy - čtyřsedačky
- Dopravní lano vč. položení a zápletu
- Nástupní branky
- Rozběhový pás

- Ozvučení trasy
- Projekt technologie a výkresy základů, pokyny k provozu a údržbě
- Servisní nářadí, servisní vůz
- Náhradní díly cca na 2 roky
- Záchranná zařízení
- Technickou asistenci, šéfmontáž, seřízení a uvedení do provozu, přezkoušení
- Zaškolení personálu
- Transport dílců na místo stavby
- Dovozní formality Intrastat, poplatky za likvidaci dovezených obalů, příp. proclení dopravního lana (země původu Švýcarsko).

4.4.1.2 Stavební část

Náklady na stavební část: **8 mil. Kč.**

Do kalkulace nákladů na stavební část investice jsou započteny především:

- náklady na stavební povolení a kolaudaci, náklady spojené s inspekci autorizované osoby a drážního úřadu
- vykládku kamionů, transport dílců po staveništi
- činnost geodeta, případně geologa
- vyčištění trasy, přemístění zeminy, násypy, odkopy
- práce spojené se stavbou základů pro lanovou dráhu
- práce spojené s pokládkou našich zemních kabelů
- obslužné objekty, rampy, zábradlí
- přívod elektrické energie do místa hlavního rozváděče technologie
- pomocné pracovníky pro montáž a pro pokládku a záplet lana
- velkou montážní mechanizaci (nákladní auta, jeřáby, vrátek, traktor, helikoptéra apod.)

- dodávku el. energie pro zkoušky a uvedení do provozu
- zátěž pro brzděné zkoušky
- ubytování a stravování pro šéfmontéry
- ochranné stavby stanic, cest, elektrického a telefonního vedení, bleskosvody
- zařízení protipožární ochrany a prevence dle platných předpisů
- signalizaci pro vzdušný provoz
- skladovací prostory pro uložení komponentů do doby jejich smontování
- betonování základů stanic a nosných podpěr.

Odhaduji, že pro trasu by bylo třeba 10 - 11 podpěr, přičemž na jeden základ podpěry je třeba v průměru 10 - 12 m³ betonu, pro pohonnou stanici včetně rozběhového pásu pak 72 m³ a pro stanici vratnou 32 m³ betonu.

4.4.1.3 Rozšíření sjezdovky a boření stávajících zařízení

Náklady na rozšíření sjezdovky: **450 000,- Kč**

Tyto náklady budou vynaloženy především na terénní úpravy po vykácení, případně na bezpečnostní prvky.

Náklady spojené s demontáží stávajících zařízení: **550 000,- Kč**

Demontáž provede společnost vlastními silami. Jedná se především o odstranění nosných stožárů a stanic.

4.4.1.4 Výdaje na přírůstek čistého pracovního kapitálu

Realizovaná investice nezvýší nároky na oběžný majetek společnosti. S těmito výdaji nebudu v plánování počítat. Předpokládám spíše mírné snížení potřeb oběžného majetku, které bude pozitivně ovlivňovat cash-flow. Jelikož nebude tato položka brána v potaz, bude tvořit jakýsi polštář pro nepříznivý vývoj cash-flow.

Finanční plán předpokládá nárůst tržeb spojený s investicí. Společnost neposkytuje odběratelské úvěry (prodej permanentek probíhá přes pokladny), a tak tato

skutečnost neovlivní velikost pohledávek a tím pádem ani výdaje na zvýšený čistý pracovní kapitál.

4.4.2 Provozní náklady

4.4.2.1 Mzdy obsluhy

Realizovaná investice nahradí tři stávající zařízení, k jejichž obsluze bylo zapotřebí 9 zaměstnanců. Jelikož budou lanovku obsluhovat 4 stálý zaměstnanci, jedná se o jednoznačnou úsporu mzdových nákladů. Tabulka obsahuje koeficient využití zaměstnanců. Tím jsem se snažil zohlednit fakt, že ne všech 9 zaměstnanců bylo zapotřebí v průběhu celé sezóny. Nevyužitý časový fond těchto zaměstnanců tvořil jakousi úsporu. U obsluhy sedačky se počítá se „100%“ využitím časového fondu zaměstnanců.

Negativní položkou jsou náklady na povinná školení a kurzy pracovníků, jenž nařizuje příslušná legislativa. Odbornost obsluhy lanovky se liší od pracovníka obsluhujícího vlek, což zvyšuje nároky jeho mzdové ohodnocení.

	Počet zam.	Průměrná mzda	Měsíční náklady	Koeficient využ.	Roční náklady
Původní počet	9	27 000,00 Kč	243 000,00 Kč	0,85	826 200,00 Kč
Nový počet	4	32 000,00 Kč	128 000,00 Kč	1,00	512 000,00 Kč
Úspora			115 000,00 Kč		314 200,00 Kč

Tabulka 17 – Úspory mezd

4.4.2.2 Elektrická energie

Dalším nákladovým vstupem u lanovky je elektrická energie. Při nižší návštěvnosti, kdy bylo v provozu pouze jedno ze tří stávajících zařízení, budou náklady na spotřebovanou elektrickou energii vyšší. Při plném využití kapacity lanovky se ovšem tyto rozdíly smažou a dojde k jednoznačným úsporám (viz tabulka 18).

Zařízení	Spotřeba energie (kW/h)
BLV	45
TLV	25
Kotva Dopplemayr	120
Celkem stávající	190
Lanovka	140
Úspora	50

Tabulka 18 – Úspora elektrické energie

V celkovém součtu nákladů na elektrickou energii počítám s mírnými úsporami, které budou podpořeny úsporou pohonných hmot, spotřebovaných na úpravu tras vleků a nákladů na jejich zasněžování. Kompenzující nárůst nákladů způsobí širší sjezdové tratě a jejich preparace.

4.4.3 Peněžní příjmy

Hlavními položkami ovlivňující provozní cash-flow stanovené nepřímou metodou jsou zisk, odpisy a změna výdajů na oběžný majetek a jeho financování.

Provozní zisk společnosti bude ovlivněn především nárůstem tržeb podpořeným úsporou provozních nákladů (viz. kap. 4.1.1 a 4.4.2.) a odpisy souvisejícími s realizovanou investicí.

4.4.4 Financování investice

4.4.4.1 Investiční úvěr

Tento druh dofinancování se nabízí jako jediný reálně možný. Jelikož není v silách společnosti kompletní dofinancování případné dotace, musí pro tento účel použít bankovní investiční úvěr.

4.4.4.2 Dotační tituly EU - Regionální operační programy NUTS II

Tuto práci zpracovávám v době, kdy je možné na podobné projekty čerpat dotace z Evropské Unie. Jedná se konkrétně o Regionální operační programy NUTS II. Ty jsou součástí programů vypsanych na období 2007 – 2013 a jsou nasměřovány mimo jiné na podporu malých a středních podniků působících v cestovním ruchu.

Společnosti se týká konkrétně Regionální operační program NUTS II - Severovýchod. Do tohoto regionu je vyčleněno 656,46 mil. Euro (16,4 mld. Kč). Toto financování má být navíc navýšeno z českých veřejných zdrojů o dalších 115,85 mil. Euro. V případě kategorie malých podniků, do které spadá společnost Sport profi, je možné čerpat až 60% podporu.

4.4.4.3 Vlastní zdroje

Při normálním průběhu zimy 2008 – 2009 odhaduji zisk společnosti kolem 6 mil. Kč. Firma získala v roce 2008 volné finanční prostředky z prodeje pozemků. Tyto byly použity částečně na oddlužení společnosti.

Dalším zdrojem financování jsou odpisy, které se ročně pohybují kolem 3 mil. Kč.

Z finanční analýzy je patrné, že bude většina příjmů z roku 2009 použita na další oddlužení společnosti. Od roku 2010 bude společnost zatížena již pouze splátkami leasingu sedačkové lanovky v areálu Marta I a splátkami investičního úvěru.

Prostředky použitelné na financování investice v roce 2009 odhaduji na 2 – 5 milionu korun.

4.4.4.4 Náklady na kapitál WACC

Pro výpočet průměrných nákladů na kapitál jsem použil úrokovou sazbu státních dluhopisů s dobou splatnosti 10 let navýšených o rizikovou prémii. Desetileté splatnosti dluhopisů by měla odpovídat doba návratnosti investice. U cizího kapitálu odpovídá úroková míra nabídkám českých bank navýšený vlivem nepříznivého ratingu firmy vycházejícího z finanční analýzy.

Typ kapitálu	Objem kapitálu	Podíl kapitálu	Cena kap. v %	Daň. štít	Náklady na kap.
Vlastní	3000000	13,95%	7		7
Cizí	18500000	86,05%	6,2	21,00%	4,898
Celkem	21500000				5,19

Tabulka 19 – Průměrné náklady na kapitál WACC

4.4.5 Přehled diskontovaných peněžních toků

V následující části práce je nastíněno, jak investice ovlivní cash-flow společnosti. Jako diskontní sazbu jsem určil průměrné náklady na kapitál. Přehled je vypracován ve 3 scénářích, které se liší ve vývoji tržeb. Tržby v jednotlivých letech

navyšují o 4%. Tento nárůst zahrnuje inflaci a synergický efekt rozvoje celého střediska.

Nárůst tržeb je se vztahuje k nejúspěšnějšímu roku 2005. Nultý rok jsem zahrnul z důvodu rozdílu mezi účetním obdobím a zahájením zimní sezóny. Realizace v roce 2009 ovlivní prosincové, případně i listopadové tržby tohoto roku.

Velmi zajímavou položkou jsou provozní náklady. Minusové znaménko naznačuje úsporu těchto nákladů a pozitivní vliv na cash-flow.

4.4.5.1 Optimistická varianta

Jedná se o variantu s nejpříznivějším vývojem tržeb. Do těchto tržeb se pozitivně promítly všechny faktory stanovené strategie projektu (viz. kapitola 4.1 Strategie projektu), ale také faktory jiné, jako je další růst ekonomiky a životní úrovně.

Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Přírůstek tržeb	3000	7000	7280	7571	7874	8189	8517	8857	9212	9580
Provozní náklady	-500	-1460	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225
Výnosy z odprodeje využitelných dílů										
Přírůstek provozního VH	2944	6235	6455	6746	7049	7364	7692	8032	8387	8755
daně z příjmů	0	589	1185	1226	1282	1339	1399	1461	1526	1593
Provozní zisk/ztráta po zdanění	2944	5646	5270	5520	5767	6025	6292	6571	6860	7162
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225
Uvonění čistého pracovního kapitálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkové cash-flow	3500	7871	7495	7745	7992	8250	8517	8796	9085	9387
Kumulované cash-flow	3500	11371	18867	26611	34604	42853	51371	60167	69252	78638
Diskont ($=1/(1+i)^t$)	0,951	0,904	0,859	0,817	0,776	0,738	0,702	0,667	0,634	0,603
Diskontované cash-flow	3327	7114	6440	6326	6206	6090	5977	5868	5762	5659
Kumulovaný součet disk cash-flow	3327	10441	16881	23206	29412	35502	41479	47347	53109	58768

Tabulka 20 – Přehled peněžních toků – optimistická varianta (v tis. Kč)

4.4.5.2 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta odpovídá očekávanému nárůstu tržeb, který je naprosto reálný i bez uskutečnění investice. Jedná se o scénář, který předstírá spíše negativní reakce zákazníků.

Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Přírůstek tržeb	1000	2333	2427	2524	2625	2730	2839	2952	3071	3193
Provozní náklady	-500	-1460	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225
Výnosy z odprodeje využitelných dílů										
Přírůstek provozního VH	944	1568	1602	1699	1800	1905	2014	2127	2246	2368
daně z příjmů	0	189	298	304	323	342	362	383	404	427
Provozní zisk/ztráta po zdanění	944	1380	1304	1394	1477	1563	1652	1745	1841	1942
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225
Uvonění čistého pracovního kapitálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkové cash-flow	1500	3605	3529	3619	3702	3788	3877	3970	4066	4167
Kumulované cash-flow	1500	5105	8633	12253	15955	19742	23619	27589	31655	35822
Diskont ($=1/(1+i)^t$)	0,951	0,904	0,859	0,817	0,776	0,738	0,702	0,667	0,634	0,603
Diskontované cash-flow	1426	3258	3032	2956	2874	2796	2721	2648	2579	2512
Kumulovaný součet disk cash-flow	1426	4684	7715	10672	13546	16342	19063	21711	24290	26802

Tabulka 21 – Přehled peněžních toků – pesimistická varianta (v tis. Kč)

4.4.5.3 Realistická varianta

V realistické variantě jsem se snažil zohlednit možnost výskytu nepříznivých vlivů. Jako je nepříznivý vývoj počasí nebo ekonomiky. Tato varianta je velmi střízlivým a možná až moc opatrným odhadem nárůstu tržeb. Nižší nastavenou hladinu kompenzuje možnost nepříznivého vývoje některé sezóny vlivem extrémně teplého počasí.

Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Přírůstek tržeb	2000	4667	4853	5047	5249	5459	5678	5905	6141	6387
Provozní náklady	-500	-1460	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225
Výnosy z odprodeje využitelných dílů										
Přírůstek provozního VH	1944	3902	4028	4222	4424	4634	4853	5080	5316	5562
daně z příjmů	0	389	741	765	802	841	881	922	965	1010
Provozní zisk/ztráta po zdanění	1944	3513	3287	3457	3622	3794	3972	4158	4351	4552
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225
Uvonění čistého pracovního kapitálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkové cash-flow	2500	5738	5512	5682	5847	6019	6197	6383	6576	6777
Kumulované cash-flow	2500	8238	13750	19432	25279	31298	37495	43878	50454	57230
Diskont ($=1/(1+i)^t$)	0,951	0,904	0,859	0,817	0,776	0,738	0,702	0,667	0,634	0,603
Diskontované cash-flow	2377	5186	4736	4641	4540	4443	4349	4258	4170	4086
Kumulovaný součet disk cash-flow	2377	7562	12298	16939	21479	25922	30271	34529	38699	42785

Tabulka 22 – Přehled peněžních toků – realistická varianta (v tis. Kč)

4.4.6 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení jsem provedl v optimistické, pesimistické a realistické variantě.

4.4.6.1 Čistá současná hodnota

Pro výpočet čisté současné hodnoty jsem použil kapitálové výdaje stanovené v kapitole 4.4.1. a diskontované příjmy z investice (Příloha č. 1,2,3).

	Kap. výdaje	Disk. příjmy	ČSH
Optimistická varianta	45 500 000 Kč	113 240 672 Kč	67 740 672 Kč
Realistická varianta		81 615 525 Kč	36 115 525 Kč
Pesimistická varianta		50 001 897 Kč	4 501 897 Kč

Tabulka 23 – Čistá současná hodnota

Výsledek čisté současné hodnoty je velmi příznivý. Současná hodnota investice v pesimistické variantě dosáhla **4 501 897 Kč**.

4.4.6.2 Doba úhrady

Také doba úhrady vychází z tabulek v přílohách 1, 2 a 3 této práce. Sledoval jsem zde v kterém roce dosáhnou příjmy z investice hodnoty kapitálových výdajů.

	Doba úhrady
Optimistická varianta	6 let
Realistická varianta	8 let
Pesimistická varianta	12 let

Tabulka 24 – Doba úhrady

4.5 Hodnocení rizik

4.5.1 Finanční rizika

Nepříznivý vývoj tržeb

Při extrémně nízkých tržbách se společnost může dostat do problémů s financováním svých závazků. Jedná se o riziko s nízkou pravděpodobností vzniku a obrovskými následky.

4.5.2 Stavební rizika

Kvalita provedených prací

Společnost má již zkušenost se stavebními firmami z předchozích investic. Tyto zkušenosti by měla využít při výběru vhodné stavební společnosti.

Nedodržení časového harmonogramu

Nedodržení časového harmonogramu by se velmi nepříznivě podepsalo na vývoji tržeb. Firma by se mohla dostat do problému se splátkami leasingu. Tomuto riziku se dá předcházet, jako v předchozím případě, prověřením důvěryhodnosti dodavatele, uzavřením vhodných smluv.

Zvýšení stavebních nákladů

Stavebním rizikům se dá předcházet nasazením schopné osoby na stavbu, která bude mít potřebné znalosti a zkušenosti s řešením možných problémů. Důležitá je také průběžná kontrola. Riziko se dá snížit také výběrem ověřeného dodavatele.

4.5.3 Legislativní rizika

Nový zákon a nové předpisy

Mezi rizika se dá považovat změna zákona o DPH, která by zařadila zimní střediska do základní sazby.

4.5.4 Společenská rizika

Odpor ochránců přírody

Výhodou je fakt, že plánované projekty jsou ve změně č. 4 územního plánu obce Deštné. Tato změna územního plánu prošla posouzením z hlediska vlivu na životní prostředí (EIA). S velkou pravděpodobností by tedy neměl být problém s vyjádřením ochrany přírody při žádosti o stavební povolení.

5 Harmonogram implementace

- příprava projektu (květen 2008)
- zahájení stavebního řízení (červen 2008)
- zahájení příprav projektů pro čerpání z fondů EU (červen 2008)
- získání územního rozhodnutí (září 2008)
- přihláška žádosti o čerpání z fondů EU (září 2008)
- jednání s bankou o možnosti dofinancování dotace
- získání stavebního povolení (max. 31. červenec 2009)
- zahájení stavebních prací (srpen 2009)
- uvedení lanovky do provozu (listopad 2009)
- zahájení provozu (listopad 2009)

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabýval problematikou realizace podnikatelského záměru výstavby sedačkové lanovky v Deštném v Orlických horách. Důležitost neustálého pohybu podnikatelského subjektu a důkladného plánování je nesporná. Snažil jsem se vyjádřit všechny přínosy záměru, jeho negativa a převést je do finanční roviny.

Analytická část práce odhalila skrze finanční analýzu společnosti spoustu nedostatků, které firmu jednoznačně poškozují, a to z více pohledů zkoumání. Základní problémem je neschopnost stabilního dosahování zisku. Z tohoto faktu se odvíjejí další ostatní nepříznivé výsledky. Nízká likvidita, vysoký podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu a logicky také nízká rentabilita. Tato nepříznivá fakta mají však jednoduché vysvětlení ve vysokých odpisech, zkrácené výši krátkodobých závazků a vývoji tržeb v posledních dvou sezónách. Příznivější vývoj odhalila analýza obecného okolí. Je zde patrný pozitivní vývoj ekonomiky státu a zvyšování životní úrovně, která může velmi pozitivně ovlivnit vývoj poptávky po službách v následujících letech.

Každý podnikatel si přeje uskutečnit projekt který sníží jeho náklady a zvýší tržby. Ač se toto tvrzení může zdát nadsazené, jedná se přesně případ tohoto podnikatelského záměru, jehož strategií je opravdu snížení provozních nákladů při současném zvýšení objemu tržeb. Negativní stránkou je nutnost zatížení společnosti, která v současnosti podstatnou část svého cash-flow vynakládá na splácení leasingových splátek a investičního úvěru dalším úvěrem. Nabízí se také otázka, jestli společnost uspěje s další žádostí o úvěr. Pozitivně může tuto skutečnost ovlivnit několik skutečností. Jednou z nich je úspěšná žádost o čerpání z fondů Evropské unie. Dalším velmi důležitým předpokladem úspěšné realizace tohoto projektu je normální průběh zimní sezóny 2008 – 2009. Ten by měl společnosti přinést zisk a ukázat případným investorům schopnost bez problému snést stávající zatížení. Nejkritičtějšími obdobími jsou roky 2009 a 2010. V roce 2011 dojde ke splacení stávajících dlouhodobých závazků v podobě úvěru a leasingů a zatíženému cash-flow firmy se tak velmi odlehčí. Stávající zatížení společnosti je znázorněno v přílohách 4 a 5. V porovnání se splátkami úvěru vyplývajícího z realizace tohoto podnikatelského záměru (příloha č. 6), jsou

splátky stávajícího investičního úvěru a leasingů velmi vysoké. Z harmonogramu implementace vyplývá, že se všechny tyto splátky setkají pouze v roce 2010. Riziko platební neschopnosti společnosti se tím velmi snižuje.

Myslím si, že tato práce splnila účel a dokázala efektivní proveditelnost podnikatelského záměru výstavby nové sedačkové lanovky v Deštném v Orlických horách.

Literatura

- (1) BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1996. 200s. ISBN 80-7169-232-8
- (2) BLACKWELL E. *Podnikatelský plán. Průvodce pro malé střední podnikatele*. 1. vydání Praha: Readers International Pratur, 1993, 134 s. ISBN 80-901454-1-8
- (3) ČERNÁ, A., aj. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 293 s.
- (4) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 184 s. ISBN 80-85623-20-X
- (5) KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- (6) KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-214-2930-5
- (7) KORÁB, V. a PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- (8) KORÁB, V a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- (9) KOVANICOVÁ, D. a KONVANIC, P. *Podklady skryté v účetnictví – Díl II: Finanční analýza účetních výkazů*. 2. vyd. Praha Polygon, 1997. 288 s. ISBN 80-85967-56-1
- (10) SMEJKAKL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4
- (11) VEBER, J. SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- (12) VEJDĚLEK, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4
- (13) VOŠOBA, P. *Dokonalé služby, co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7

(14) VOŠOBA, Pavel, et al. *Řízení firemních financí : aktivní využívání firemních zdrojů*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1998. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.

Ostatní zdroje:

Nejlepší čas pro reformy? Právě teď. *Ekonom*. 20.4.2008, roč. 2008, č. 16, s. 52-55.

ZLÁMALOVÁ, Lenka. Čeká nás jeden rok zdražování. *Hospodářské noviny*. 27.12.2007, č. 258, s. 11.

ONLINE:

VODSTRČÍLOVÁ, Petra, LOPATKA, Jan. Vývoj inflace je stále nejednoznačný. *ČNB : Autorské články a rozhovory* [online]. 2008. [cit. 08-04-23]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2008/cl_08_080423.html>.

METELKA, Ladislav. El-Nino. [online]. 2007. [cit. 08-04-23]. Dostupný z WWW: <http://www.chmi.cz/HK/OK/ELNINO/ok_nino.htm>

Rekordně teplá zima v Evropě, může za to globální oteplování?. *Genesis9* [online]. 2007 [cit. 2008-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://gnosis9.net>>.

La Niña a počátek chladné fáze Pacifické dekadové oscilace. *Genesis9* [online]. 2007, roč. 2008 [cit. 2008-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://gnosis9.net/view.php?cisloclanku=2008050001>>.

NOAA El Nino Page [online]. 2008. 2002 [cit. 2008-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.elnino.noaa.gov/>>

Oficiální web České republiky [online]. 2008 [cit. 2008-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/ceska-republika/zdravi/obecne-zdravi/zivotnistyl/pohyb>>.

Doppelmayr [online]. 2005 [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.doppelmayr.cz/clanky/systemy-lanovych-drah>>.

Seznam tabulek:

Tabulka 1 – Rozvaha v letech 2002 – 2006	25
Tabulka 2 – Rozvaha v letech 2002 - 2006	25
Tabulka 3 – Horizontální analýza rozvahy	26
Tabulka 4 – Výkaz zisku a ztráty v letech 2002 - 2006.....	28
Tabulka 5 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	29
Tabulka 6 – Struktura aktiv	31
Tabulka 7 – Struktura pasiv	32
Tabulka 8 - Likvidita	34
Tabulka 9 – Likvidita (očistěná).....	34
Tabulka 10 – Analýza aktivity.....	35
Tabulka 11 – Analýza rentability.....	35
Tabulka 12 – Přehled lyžařských areálů v ČR.....	39
Tabulka 13 – Růst HDP od roku 2001 (zdroj: web Českého statistického úřadu – www.czso.cz).....	41
Tabulka 14 – Vývoj inflace od roku 2000 (zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz)	42
Tabulka 15 – Vývoj mezd v ČR (zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz).....	46
Tabulka 16 – Kapitálové výdaje	55
Tabulka 17 – Úspory mezd	58
Tabulka 18 – Průměrné náklady na kapitál WACC	60
Tabulka 19 – Přehled peněžních toků – optimistická varianta	61
Tabulka 20 – Přehled peněžních toků – pesimistická varianta.....	62
Tabulka 21 – Přehled peněžních toků – realistická varianta	62

Seznam grafů:

Graf 1 – Struktura aktiv	31
Graf 2 – Struktura pasiv	33
Graf 3 - Likvidita	34
Graf 4 - Rentabilita	35
Graf 5 – Prognóza HDP (zdroj: web České národní banky – www.cnb.cz).....	41
Graf 6 – Prognóza inflace (zdroj: ČNB – www.cnb.cz).....	42

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Mapa střediska.....	24
---------------------------------	----

Seznam vzorců

Vzorec 2-1 – Čistá současná hodnota	16
Vzorec 2-2 - Diskontování	18
Vzorec 2-3 – Rentabilita celkových aktiv	19
Vzorec 2-4 – Rentabilita vlastního kapitálu	19
Vzorec 2-5 – Rentabilita tržeb	19
Vzorec 2-6 – Celková zadluženost	20
Vzorec 2-7 – Koeficient samofinancování	20
Vzorec 2-8 – Úrokové krytí	20
Vzorec 2-9 – Běžná likvidita	21
Vzorec 2-10 – Pohotová likvidita	21
Vzorec 2-11 – Okamžitá likvidita	21

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Cash-flow projektu – Optimistická varianta

Příloha č. 2 – Cash-flow projektu – Pesimistická varianta

Příloha č. 3 – Cash-flow projektu – Realistická varianta

Příloha č. 4 – Zatížení společnosti - Leasing

Příloha č. 5 – Zatížení společnosti – Úvěr

Příloha č. 6 – Investiční úvěr – Sedačková lanovka

Příloha č. 7 – Odpisový plán lanovky (prvních 10 let)

Příloha č. 8 – Osa lanové dráhy

Příloha č. 9 – Podélný profil lanovky

Příloha č. 10 – Mapa střediska

Příloha č. 1 – Cash-flow projektu – Optimistická varianta

Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Přírůstek tržeb	3000	7000	7280	7571	7874	8189	8517	8857	9212	9580	9963	10362	10776	11207	11656	12122	12607	13111	13635	14181	10100
Provozní náklady	-500	-1460	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-900
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	1669
Výnosy z odprodeje využitelných dílů																					
Přírůstek provozního VH	2944	6235	6455	6746	7049	7364	7692	8032	8387	8755	9138	9537	9951	10382	10831	11297	11782	12286	12810	13356	9331
daně z příjmů	0	589	1185	1226	1282	1339	1399	1461	1526	1593	1663	1736	1812	1891	1973	2058	2146	2239	2334	2434	2538
Provozní zisk/ztráta po zdanění	2944	5646	5270	5520	5767	6025	6292	6571	6860	7162	7475	7800	8139	8492	8858	9239	9635	10047	10476	10922	6793
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	1669
Splátky úvěru	0																				
Celkové cash-flow	3500	7871	7495	7745	7992	8250	8517	8796	9085	9387	9700	10025	10364	10717	11083	11464	11860	12272	12701	13147	8462
Kumulované cash-flow	3500	11371	18867	26611	34604	42853	51371	60167	69252	78638	88338	98364	108728	119444	130527	141991	153851	166124	178825	191972	200434
Diskont (=1/(1+i) ^t)	0,951	0,904	0,859	0,817	0,776	0,738	0,702	0,667	0,634	0,603	0,573	0,545	0,518	0,492	0,468	0,445	0,423	0,402	0,382	0,364	0,346
Diskontované cash-flow	3327	7114	6440	6326	6206	6090	5977	5868	5762	5659	5560	5463	5369	5277	5188	5102	5018	4936	4856	4779	2924
Kumulovaný součet disk cash-flow	3327	10441	16881	23206	29412	35502	41479	47347	53109	58768	64328	69790	75159	80436	85625	90727	95745	100681	105537	110316	113241

Příloha č. 2 – Cash-flow projektu – Pesimistická varianta

Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Přirůstek tržeb	1000	2333	2427	2524	2625	2730	2839	2952	3071	3193	3321	3454	3592	3736	3885	4041	4202	4370	4545	4727	3400
Provozní náklady	-500	1460	1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-900
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	1669
Výnosy z odprodeje využitelných dílů																					
Přirůstek provozního VH	944	1568	1602	1699	1800	1905	2014	2127	2246	2368	2496	2629	2767	2911	3060	3216	3377	3545	3720	3902	2631
daně z příjmů	0	189	298	304	323	342	362	383	404	427	450	474	499	526	553	581	611	642	674	707	741
Provozní zisk/ztráta po zdanění	944	1380	1304	1394	1477	1563	1652	1745	1841	1942	2046	2155	2268	2385	2507	2634	2766	2904	3046	3195	1890
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	1669
Splátky úvěru	0																				
Celkové cash-flow	1500	3605	3529	3619	3702	3788	3877	3970	4066	4167	4271	4380	4493	4610	4732	4859	4991	5129	5271	5420	3559
Kumulované cash-flow	1500	5105	8633	12253	15955	19742	23619	27589	31655	35822	40093	44473	48965	53575	58307	63167	68158	73286	78558	83978	87537
Diskont (=1/(1+i) ^t)	0,951	0,904	0,859	0,817	0,776	0,738	0,702	0,667	0,634	0,603	0,573	0,545	0,518	0,492	0,468	0,445	0,423	0,402	0,382	0,364	0,346
Diskontované cash-flow	1426	3258	3032	2956	2874	2796	2721	2648	2579	2512	2448	2386	2327	2270	2215	2163	2112	2063	2016	1970	1230
Kumulovaný součet disk- flow	1426	4684	7715	10672	13546	16342	19063	21711	24290	26802	29250	31636	33964	36234	38449	40612	42723	44786	46802	48772	50002

Příloha č. 3 – Cash-flow projektu – Realistická varianta

Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Přirůstek tržeb	2000	4667	4853	5047	5249	5459	5678	5905	6141	6387	6642	6908	7184	7471	7770	8081	8404	8741	9090	9454	6733	
Provozní náklady	-500	1460	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-1400	-900
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	1669
Výnosy z odprodeje využitelných dílů																						
Přirůstek provozního VH	1944	3902	4028	4222	4424	4634	4853	5080	5316	5562	5817	6083	6359	6646	6945	7256	7579	7916	8265	8629	5964	
daně z příjmů	0	389	741	765	802	841	881	922	965	1010	1057	1105	1156	1208	1263	1320	1379	1440	1504	1570	1639	
Provozní zisk/ztráta po zdanění	1944	3513	3287	3457	3622	3794	3972	4158	4351	4552	4760	4978	5203	5438	5683	5937	6201	6475	6761	7058	4325	
Odpisy	556	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	2225	1669
Splátky úvěru	0																					
Celkové cash-flow	2500	5738	5512	5682	5847	6019	6197	6383	6576	6777	6985	7203	7428	7663	7908	8162	8426	8700	8986	9283	5994	
Kumulované cash-flow	2500	8238	13750	19432	25279	31298	37495	43878	50454	57230	64216	71418	78847	86510	94417	102579	111005	119705	128691	137975	143969	
Diskont (=1/(1+i) ^t)	0,951	0,904	0,859	0,817	0,776	0,738	0,702	0,667	0,634	0,603	0,573	0,545	0,518	0,492	0,468	0,445	0,423	0,402	0,382	0,364	0,346	
Diskontované cash-flow	2377	5186	4736	4641	4540	4443	4349	4258	4170	4086	4004	3925	3848	3774	3702	3632	3565	3499	3436	3375	2071	
Kumulovaný součet disk cash- flow	2377	7562	12298	16939	21479	25922	30271	34529	38699	42785	46789	50713	54561	58335	62037	65669	69234	72734	76170	79544	81616	

Příloha č. 4 – Zatížení společnosti - leasing

	děla tyče BKP	Lanovka Marta I	Traktor	Děla BKP	Splátky Celkem	Splátky za rok
I.09	168 211,00 Kč	792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 198 037,25 Kč	
II.09	168 211,00 Kč	792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 198 037,25 Kč	
III.09		792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 029 826,25 Kč	
IV.09		792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 029 826,25 Kč	
V.09		792 756,25 Kč			792 756,25 Kč	5 248 483,25 Kč
I.10		792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 029 826,25 Kč	
II.10		792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 029 826,25 Kč	
III.10		792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 029 826,25 Kč	
IV.10		792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 029 826,25 Kč	4 119 305,00 Kč
I.11		792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 029 826,25 Kč	
II.11		792 756,25 Kč	136 000,00 Kč	101 070,00 Kč	1 029 826,25 Kč	
III.11		792 756,25 Kč			792 756,25 Kč	2 852 408,75 Kč
			Zatížení celkem		12 220 197,00 Kč	12 220 197,00 Kč

Příloha č. 5 – Zatížení společnosti – úvěr

	Splátka	Zůstatek	Úrok	Zatížení	Roční zatížení
I.09	118 000,00 Kč	3 096 000,00 Kč	21 426,67 Kč	139 426,67 Kč	
II.09	118 000,00 Kč	2 978 000,00 Kč	20 640,00 Kč	138 640,00 Kč	
III.09	118 000,00 Kč	2 860 000,00 Kč	19 853,33 Kč	137 853,33 Kč	
IV.09	118 000,00 Kč	2 742 000,00 Kč	19 066,67 Kč	137 066,67 Kč	
V.09	118 000,00 Kč	2 624 000,00 Kč	18 280,00 Kč	136 280,00 Kč	
VI.09	118 000,00 Kč	2 506 000,00 Kč	17 493,33 Kč	135 493,33 Kč	
VII.09	118 000,00 Kč	2 388 000,00 Kč	16 706,67 Kč	134 706,67 Kč	
VIII.09	118 000,00 Kč	2 270 000,00 Kč	15 920,00 Kč	133 920,00 Kč	
IX.09	118 000,00 Kč	2 152 000,00 Kč	15 133,33 Kč	133 133,33 Kč	
X.09	118 000,00 Kč	2 034 000,00 Kč	14 346,67 Kč	132 346,67 Kč	
XI.09	118 000,00 Kč	1 916 000,00 Kč	13 560,00 Kč	131 560,00 Kč	
XII.09	118 000,00 Kč	1 798 000,00 Kč	12 773,33 Kč	130 773,33 Kč	1 621 200,00 Kč
I.10	118 000,00 Kč	1 680 000,00 Kč	11 986,67 Kč	129 986,67 Kč	
II.10	118 000,00 Kč	1 562 000,00 Kč	11 200,00 Kč	129 200,00 Kč	
III.10	118 000,00 Kč	1 444 000,00 Kč	10 413,33 Kč	128 413,33 Kč	
IV.10	118 000,00 Kč	1 326 000,00 Kč	9 626,67 Kč	127 626,67 Kč	
V.10	118 000,00 Kč	1 208 000,00 Kč	8 840,00 Kč	126 840,00 Kč	
VI.10	118 000,00 Kč	1 090 000,00 Kč	8 053,33 Kč	126 053,33 Kč	
VII.10	118 000,00 Kč	972 000,00 Kč	7 266,67 Kč	125 266,67 Kč	
VIII.10	118 000,00 Kč	854 000,00 Kč	6 480,00 Kč	124 480,00 Kč	
IX.10	118 000,00 Kč	736 000,00 Kč	5 693,33 Kč	123 693,33 Kč	
X.10	118 000,00 Kč	618 000,00 Kč	4 906,67 Kč	122 906,67 Kč	
XI.10	118 000,00 Kč	500 000,00 Kč	4 120,00 Kč	122 120,00 Kč	
XII.10	118 000,00 Kč	382 000,00 Kč	3 333,33 Kč	121 333,33 Kč	1 507 920,00 Kč
I.11	118 000,00 Kč	264 000,00 Kč	2 865,00 Kč	120 865,00 Kč	
II.11	118 000,00 Kč	146 000,00 Kč	1 980,00 Kč	119 980,00 Kč	
III.11	118 000,00 Kč	28 000,00 Kč	1 095,00 Kč	119 095,00 Kč	
IV.11	28 000,00 Kč	0,00 Kč			359 940,00 Kč
	4 158 000,00 Kč			4 607 826,67 Kč	4 607 826,67 Kč

Příloha č. 6 – Investiční úvěr – Sedačková lanovka

Částka úvěru: 18 500 000,- Kč
 Doba splácení: 10 let
 Úrok: 6,2 %
 Připisování úroků: měsíční

Rok	Anuita	Úmor	Úrok	Zůstatek
2010	2 487 011 Kč	1 378 753 Kč	1 108 258 Kč	17 121 247 Kč
2011	2 487 011 Kč	1 385 876 Kč	1 101 134 Kč	15 654 540 Kč
2012	2 487 011 Kč	1 393 037 Kč	1 093 974 Kč	14 094 268 Kč
2013	2 487 011 Kč	1 400 234 Kč	1 086 777 Kč	12 434 462 Kč
2014	2 487 011 Kč	1 407 469 Kč	1 079 542 Kč	10 668 773 Kč
2015	2 487 011 Kč	1 414 741 Kč	1 072 270 Kč	8 790 447 Kč
2016	2 487 011 Kč	1 422 050 Kč	1 064 961 Kč	6 792 297 Kč
2017	2 487 011 Kč	1 429 397 Kč	1 057 613 Kč	4 666 680 Kč
2018	2 487 011 Kč	1 436 783 Kč	1 050 228 Kč	2 405 464 Kč
2019	2 487 011 Kč	1 444 206 Kč	1 042 805 Kč	0 Kč

Příloha č. 7 – Odpisový plán lanovky (prvních 10 let)

Technologie:

- doba odepisování 20 let
- rovnoměrný způsob odepisování majetku

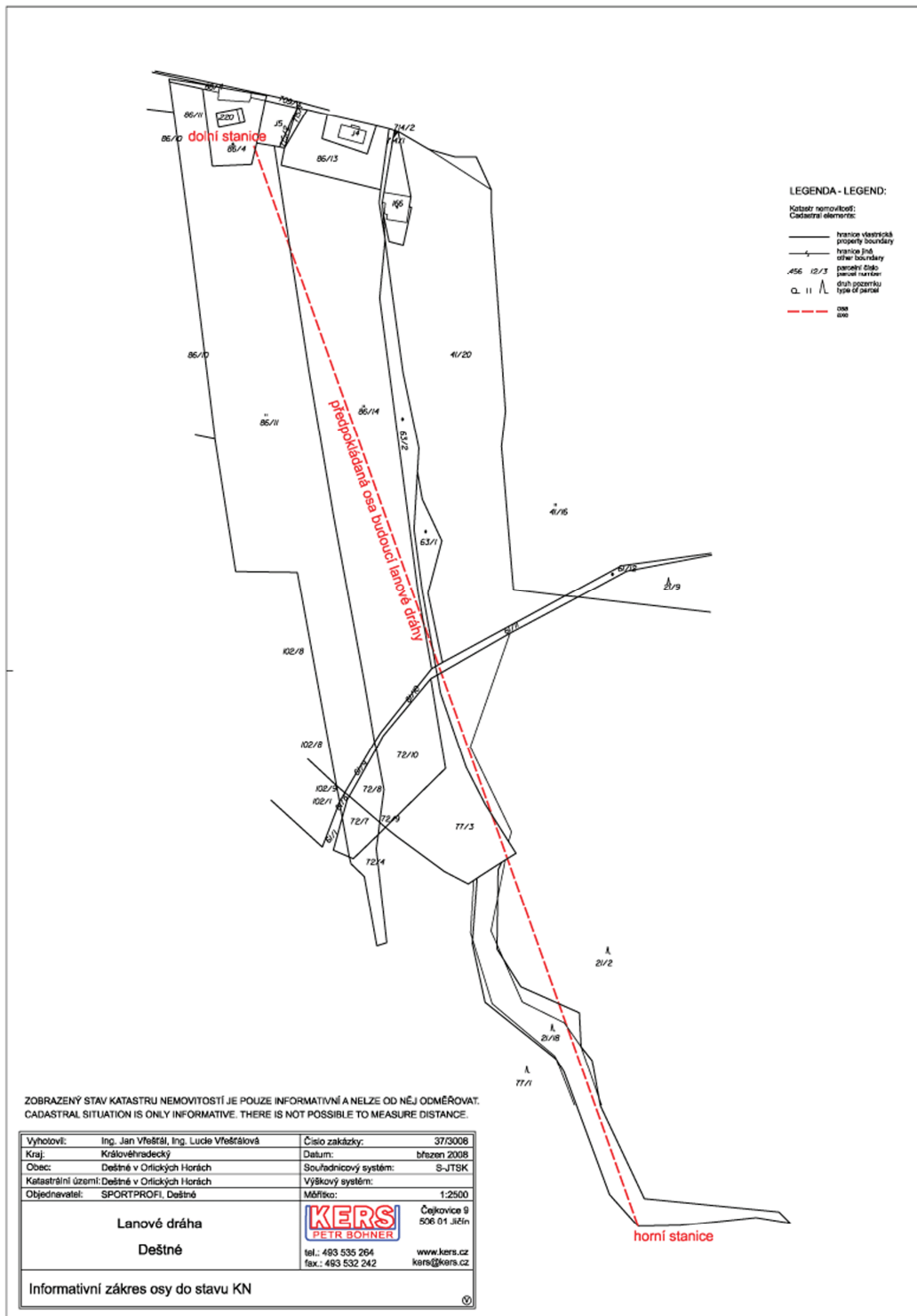
Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Odpis v tis. Kč	456	1825	1825	1825	1825	1825	1825	1825	1825	1825
Zůstatková cena	36044	34219	32394	30569	28744	26919	25094	23269	21444	19619

Stavba:

- doba odepisování 20 let
- rovnoměrný způsob odepisování majetku

Rok	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SUMA
Odpis v tis. Kč	100	400	400	400	400	400	400	400	400	400	3700
Zůstatková cena	7900	7500	7100	6700	6300	5900	5500	5100	4700	4300	

Příloha č. 8 – Osa lanové dráhy



Příloha č. 10 – Mapa střediska

