

Projekt výstavby lanovky ve ski areálu Machůzky

Bc. Michaela Králová

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Králová**
Osobní číslo: **M11832**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt výstavby lanovky ve ski areálu Machůzky**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou rešerši z oblasti lyžařské turistiky.

II. Praktická část

- Charakterizujte ski areál Machůzky.
- Analyzujte interní a externí prostředí ski areálu Machůzky.
- Proveďte komparativní analýzu ski areálu Machůzky ve srovnání s podobným areálem v ČR.
- Navrhněte jednotlivé fáze projektu výstavby lanovky ve ski areálu Machůzky včetně časového harmonogramu.
- Zhodnoťte efektivnost projektu výstavby lanovky ve ski areálu Machůzky.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. IBSN 978-80-247-4039-3.
FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. První vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. IBSN 80-86419-24-X.
VALACH, Josef a kolektiv. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2010. IBSN 978-80-86929-71-2.
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. IBSN 978-80-247-3293-0.
FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. Jak rozvíjet místní cestovní ruch. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. IBSN 80-247-0207-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 2. 5. 2013



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

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

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvořit a zhodnotit projekt výstavby lanovky v lyžařském středisku. Práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou teoretická východiska problému. Obsahuje teoretické pozadí sportu a jeho souvislosti s cestovním ruchem a teoretický náhled na jednotlivé analýzy použité v dalších částech práce. Ve druhé části je analýza interního i externího prostředí areálu a komparativní analýza s podobným střediskem. Poslední část práce se zabývá samotným projektem, jeho hlavními částmi a hodnocení pomocí různých analýz.

Klíčová slova: cestovní ruch, sport, ski areál, lanová dráha, analýza PESTLE, analýza SWOT, studie proveditelnosti

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to create and evaluate a project of the chair lift construction in a ski resort. The thesis is divided into three parts. In the first part the reader can find the theoretical basis of the problem. It consists of theoretical background of sport and its connection to tourism and theoretical view of individual analysis used in other parts of the thesis. The second part deals with external and internal analysis of the resort environment and comparative analysis with a similar resort. The last part of the thesis focuses on the projects itself, its main parts and evaluation by different analysis.

Keywords: tourism, sport, ski resort, chair lift, PESTLE analysis, SWOT analysis, feasibility study

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za pomoc a cenné rady během práce a panu Ing. Pavlovi Šulákovi za možnost konzultace odborných částí.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a svým blízkým za pomoc a trpělivost.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ LYŽAŘSKÝCH AKTIVIT V ČR	13
1.1 VYMEZENÍ SPORTU	13
1.1.1 Sport jako fenomén doby	14
1.1.2 Sport v rovině kulturní	16
1.1.3 Sport v rovině sociální	16
1.1.4 Sport v rovině zdravotní.....	16
1.1.5 Sport v rovině ekonomické	17
1.2 SPORT V CESTOVNÍM RUCHU	17
1.3 LYŽOVÁNÍ	19
2 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	20
2.1 ČINITELE ROZVOJE A ROZMÍSTĚNÍ CESTOVNÍHO RUCHU.....	20
2.1.1 Selektivní faktory	20
2.1.2 Lokalizační faktory.....	21
2.1.3 Realizační faktory.....	22
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA EXTERNÍHO A INTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	23
2.2.1 Analýza vnějšího (externího) prostředí	24
2.2.1.1 Analýza PESTLE	24
2.2.1.2 Analýza oborového okolí	25
2.2.2 Analýza vnitřního (interního) prostředí.....	25
2.3 ANALÝZA SWOT	28
2.4 MODELY HROMADNÉ OBSLUHY	28
2.4.1 Základní terminologie:	28
2.4.2 Speciální rysy systému:	29
2.4.3 Jednoduchý exponenciální model hromadné obsluhy.....	29
2.5 SÍŤOVÁ ANALÝZA	30
2.5.1 Základní terminologie	31
2.5.2 Analýza kritické cesty (metoda CPM)	31
3 ŘÍZENÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	32
3.1 PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE	32
3.2 INVESTIČNÍ FÁZE	33
3.3 PROVOZNÍ FÁZE.....	33
3.4 UKONČENÍ PROVOZU, LIKVIDACE	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	36

4.1	VYMEZENÍ LYŽAŘSKÉHO STŘEDISKA	36
4.2	ČINITELE ROZVOJE A ROZMÍSTĚNÍ CESTOVNÍHO RUCHU	37
4.2.1	Selektivní faktory	37
4.2.1.1	Objektivní faktory	37
4.2.1.2	Subjektivní faktory.....	39
4.2.2	Lokalizační faktory.....	39
4.2.3	Realizační faktory.....	40
5	EXTERNÍ A INTERNÍ ANALÝZA LYŽAŘSKÉHO STŘEDISKA.....	42
5.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO (EXTERNÍHO) PROSTŘEDÍ	42
5.1.1	Analýza PESTLE	42
5.1.2	Analýza oborového okolí podniku	49
5.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO (INTERNÍHO) PROSTŘEDÍ	52
5.2.1	Marketingové a distribuční faktory	52
5.2.2	Analýza nehmotných zdrojů podniku.....	55
5.3	SOUČASNÁ VYTÍŽENOST STŘEDISKA	56
5.4	ANALÝZA SWOT	58
5.4.1	Silné stránky	58
5.4.2	Slabé stránky	59
5.4.3	Příležitosti	60
5.4.4	Hrozby	61
5.5	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	61
5.5.1	Činitelé rozvoje a rozmístění cestovního ruchu	62
5.5.2	Analýza PESTLE	62
5.5.3	Analýza oborového okolí podniku	63
5.5.4	Analýza vnitřního prostředí.....	63
5.5.5	Současná vytiženost střediska	64
5.5.6	Analýza SWOT	64
5.5.7	Doporučení	64
6	KOMPARATIVNÍ ANALÝZA S VYBRANÝM AREÁLEM V ČR.....	65
6.1	STANOVENÍ KRITÉRIÍ	65
6.2	VÝBĚR STŘEDISKA.....	65
6.3	SKI CENTRUM MIROSLAV LIPOVÁ LÁZNĚ	65
6.4	KOMPARATIVNÍ ANALÝZA	66
7	PROJEKT VÝSTAVBY LANOVKY	68
7.1	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	68
7.1.1	Předmět projektu	68
7.1.2	Místo realizace	68
7.1.3	Očekávané přínosy projektu	68
7.1.4	Metodika	68
7.2	FÁZE PROJEKTU	68
7.2.1	Předinvestiční fáze	69
7.2.2	Investiční fáze	69

7.2.3	Provozní fáze.....	69
7.2.4	Likvidační fáze.....	70
8	TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE PROJEKTU	71
8.1	ODHAD POPTÁVKY, MARKETINGOVÁ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX.....	71
8.1.1	Odhad poptávky	71
8.1.2	Marketingová strategie	71
8.1.3	Marketingový mix	71
8.2	MANAGEMENT PROJEKTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	73
8.3	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ŘÍZENÍ PROJEKTU.....	74
8.4	DOPAD PROJEKTU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	74
8.5	ZAJIŠTĚNÍ INVESTIČNÍHO MAJETKU.....	75
8.5.1	Fáze odstranění stávajícího zařízení.....	75
8.5.2	Fáze nákupu technologie	75
8.5.3	Fáze stavby lanovky	76
8.5.4	Financování	76
8.5.5	Odpisování	77
8.6	FINANČNÍ PLÁN A ANALÝZA PROJEKTU	78
8.6.1	Finanční plán.....	78
8.6.2	Plán výkazů zisků a ztrát	81
8.6.3	Plán cashflow	82
8.7	HODNOCENÍ EFEKTIVITY A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU.....	82
8.8	ŘÍZENÍ RIZIK.....	83
8.9	HARMONOGRAM PROJEKTU	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Cestovní ruch zažívá v posledních letech obrovský boom. Čím více je každodenní životní styl náročnější a uspěchanější, tím více se lidé snaží tento způsob života kompenzovat odpočinkem. Chtějí strávit svůj volný čas smysluplně, relaxací a regenerací fyzických i psychických sil. Není proto nelogické, že se aktivní odpočinek, sport a příroda stávají vyhledávanými zdroji energie.

Cílem této diplomové práce je studie proveditelnosti výstavby lanovky v lyžařském areálu. Práce vychází z teoretických poznatků o sportu jako součásti každodenního života lidí, kteří mají zájem prožít svůj život kvalitně a v necivilizovaném prostředí. Zabývá se také otázkou, nakolik sport ovlivňuje cestovní ruch a naopak, jak cestovní ruch ovlivňuje sportovní vyžití lidí. V neposlední řadě poukazuje na to, jaký je vztah lidí k zimním sportům, zejména k lyžování.

Analytická část práce se již zaměřuje na konkrétní lyžařské středisko, pro které bude projekt vypracován. Analyzuje jeho postavení na trhu, zjišťuje jeho výhody a nevýhody, snaží se odhadnout jeho konkurenceschopnost.

Poslední částí práce je samotný projekt, ve kterém je zjišťováno, jak by mohla být výstavba lanovky zajištěna a co všechno je k tomu potřeba. Nedílnou součástí projektu je rozbor dostupného financování projektu i analýza finanční udržitelnosti do dalších let.

Služby lyžařských středisek a cestovního ruchu vůbec jsou služby, na kterých lidé nejvíce šetří, pokud se zhoršuje jejich finanční situace. Proto je a vždy bude podnikání v tomto odvětví velmi rizikové. Na druhou stranu věřím, že právě služby cestovního ruchu lidé rádi využívají a jsou vysoce motivováni je vyhledávat. Trávení volného času příjemným způsobem patří k radostným částem života.

Téma práce je mi velmi blízké, protože jsem aktivním sportovcem, i aktivním lyžařem. Patřím k té skupině lidí, kteří mají potřebu „zmizet“ z civilizovaného světa jak často je to jen možné. Budu proto ráda, když mnou vytvořený projekt výstavby lanovky poslouží majiteli lyžařského střediska a můžu tak svou měrou přispět k rozvoji právě těchto příjemných služeb pro sportovně založené návštěvníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ LYŽAŘSKÝCH AKTIVIT V ČR

V úvodní části práce bude vymezen sport, jeho přínos pro život člověka a vztah mezi sportem a volným časem.

1.1 Vymezení sportu

Sport patří do systému definovaného jako tělesná kultura. Podle Hodaně (1992) je tělesná kultura „sociokulturní systém, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace“.

Tělesná kultura zahrnuje subsystémy sportu, tělesné výchovy a pohybové rekreace.

Tělesná výchova – uskutečňuje se během pedagogického procesu, v němž se využívají jako hlavní prostředek tělesná cvičení, sloužící k všestrannému zdokonalování člověka a k rozvoji jeho osobnosti. V tělesné výchově není tělocvičný výkon hlavním cílem, ale prostředkem.

Sport – Hodaň (1992) jej definuje jako rekreační fyzickou aktivitu tvořící složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě, prováděnou i jako profesi. Plní funkci zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese a příslušnosti ke skupině. Dělí se na sport individuální a kolektivní.

Pohybová rekreace – aktivita umožňující kultivaci tvořivých sil člověka, má velký vliv na intelektuální, tělesný i sociální rozvoj osobnosti. Jde o čínorodý a rozvíjející se koncept využití volného času, o harmonické utváření osobnosti, o její rozvoj v somatické, psychické i psychosociální oblasti. Přitom musí naplňovat představy a uspokojovat potřeby těch, jimž je určena – odpočinek, zábavu, vzdělání.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ve svém dokumentu Koncepce státní podpory sportu v České republice definuje sport jako „veškeré formy tělesné aktivity, které jsou provozovány příležitostně nebo organizovaně a usilují o dosažení nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, upevňování zdraví, dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních či rozvoj společenských vztahů.“

Pro účely státních podpor v ČR je sport rozdělen do těchto skupin:

Sport pro všechny – zájmový, organizovaný nebo neorganizovaný sport a pohybové aktivity občanů, rekreačního, soutěžního i nesoutěžního charakteru. Motivací a hodnotami jsou pohybové vyžití, zábava, sociální kontakt, udržení nebo zlepšení zdravotní i psychické kondice.

Sport na školách – zájmové soutěžní i nesoutěžní organizované aktivity ve školních sportovních klubech, s pravidelnými soutěži. Cílem není výkonnostní motivace, ale zvládnutí pohybových činností, všestrannost a vytváření vztahu ke sportu. Nejedná se o povinnou tělesnou výchovu.

Výkonnostní sport – zájmová činnost soutěžního charakteru se systematickou sportovní přípravou, organizovanou ve sportovních klubech. Pravidelné soutěže v diferencovaných věkových a výkonnostních kategoriích řídí sportovní svazy. Sportovci provozující výkonnostní sport vytvářejí sportovní hodnoty a sami jsou jejich spotřebiteli (prožitek, sociální kontakt, seberealizace, zvyšování výkonnosti).

Vrcholový a profesionální sport – činnost vrcholových sportovců je určitým společenským závazkem. Vrcholový sport je producent hodnot, jejichž spotřebitelem je veřejnost. Plní funkci propagační, působí na veřejnost v domácím prostředí a je prostředkem reprezentace České republiky.

1.1.1 Sport jako fenomén doby

Rada Evropy definuje sport jako „veškeré formy tělesné aktivity, které, provozovány příležitostně nebo organizovaně, usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, utvoření společenských vztahů či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních“. Ve své Bílé knize o sportu Komise uvažuje o sportu jako o společenském a ekonomickém jevu narůstajícího významu, jenž význačným způsobem přispívá k naplňování strategických cílů solidarity a prosperity, vytyčených Evropskou unií.

Na svých webových stránkách přisuzuje sportu tyto vlastnosti: „sport hraje významnou roli jako prostředek pro sociální integraci, toleranci a porozumění. Je otevřen všem bez ohledu na věk, jazyk, náboženství, kulturu nebo schopnosti. Je to jedna z nejoblíbenějších aktivit moderní společnosti. Sport přináší příležitost učit se hrát podle obecně stanovených pravidel, chovat se obdivuhodně jak při vítězství, tak při porážce, a rozvíjet nejen fyzickou kon-

dici, ale i společenské a etické hodnoty. Jeho přínos vzdělání je neocenitelný. Sport je klíčovým přínosem pro podporu základních hodnot Evropské Rady: demokracie, lidských práv a právního státu.“ (Council of Europe, ©2012, překlad vlastní)

Sekot (2004) považuje sport za jeden z „nejfrekventovanějších výrazů masových médií a patří zároveň ke stále častěji diskutovaným tématům globální společnosti nového tisíciletí.“ Jeho význam vidí především v rovině sociální, ekonomické i kulturní.

Sommer (2003) sport definuje jako „tělesné aktivity moderního člověka“ a považuje jej za „drogu v tom nejlepšího slova smyslu“. Vyzdvihuje jeho neopomenutelnou úlohu v historii lidstva, kdy měl sport ve všech dobách své místo v rámci kulturního vývoje.

Sekot (2003) vyjadřuje sport jako fenomén doby, který prostupuje všechny možné oblasti lidského života, souborem citací z prací zabývajících se sportovní tematikou:

- Sport znamená situaci, kdy lidé opustí nehybnost pozice v posteli.
- Sport spoluurčuje osobnost mnohých z nás.
- Ať už se nám to líbí nebo ne – některé sportovní superhvězdy k sobě poutají pozornost jako největší myslitelné celebrity
- Rituály na půdě sportu k sobě váží více pozornosti a zkušenosti než na půdě kterékoli jiné institucionální či kulturní aktivity. Sport se stal jednou z nejdůležitějších institucí moderního světa. Jeho plné pochopení je nám však stále ještě poněkud vzdáleno.
- V nejnovějších učebnicích historie je dnešním sportovním superhvězdám mnohdy věnován větší prostor, než významným politickým osobnostem minulosti.
- Sport se stává podívanou soustředěnou především na profit. Některé z dětí se živelně věnují sportům, které jim rodiče v organizované podobě nikdy nemohou z finančních důvodů poskytnout.
- Sport byl uctíván fašisty i komunisty, vyznavači volného trhu a i politickými obstrukčníky. A byl také těmito všemi ideovými proudy podle potřeby ocerňován. Sport je prostě jedním z nejsilnějších forem názorových protikladů, které historie zná.

1.1.2 Sport v rovině kulturní

Podle Sekota (2004) je sport přímo provázán s kulturou dané společnosti. Pochopit kulturní kontext společnosti je tak nezbytným předpokladem pro adekvátní přístup k fenoménu sportu. Sport je „výrazem specifických představ, idejí, hodnot a perspektiv, prostřednictvím kterých lidé zaujímají svoje postavení ve světě, hledají své místo v něm, vysvětlují si jeho fungování, poměřují míru důležitosti věcí kolem sebe, zvažují, co je a co není správné a přirozené.“ Sport se mění v souladu s dynamikou změn společenských.

Sekot (2004) dále zdůrazňuje vliv vnímání pohlaví na sport, v jehož důsledku lidé například výkonově náročné sporty přisuzují mužům a jsou pro „opravdové ženy“ nevhodné.

Velký vliv na formování sportu v rámci kultury mají i masová média.

1.1.3 Sport v rovině sociální

Podle Evropské Komise (2007) má sport velký potenciál „sdružovat a oslovovat bez ohledu na věk či společenský původ.“

Sekot (2004) zmiňuje několik oblastí, na které má sport v rámci sociální roviny vliv:

- **politika** – sport vyvolává asociace s pocity národního sebevědomí a státní identity
- **výchova a vzdělání** – sport je důležitým faktorem v rámci tělesné výchovy i meziškolských soutěží a závodů
- **náboženství** – v této oblasti existuje mnohdy rozporuplný postoj jednotlivých náboženství ke sportu

1.1.4 Sport v rovině zdravotní

Velkým tématem dnešní doby je sport a jeho vliv na tělesné zdraví. Evropská komise (2007) upozorňuje na zvyšující se výskyt nadváhy, obezity a chronických onemocnění (kardiovaskulární choroby a diabetes) v souvislosti s nedostatkem tělesné aktivity. Světová zdravotnická organizace doporučuje minimálně 30 minut tělesné aktivity denně pro dospělé a 60 minut denně pro děti. Proto se Evropská komise snaží podnikat kroky podporující sportovní vyžití obyvatel EU a snížení výskytu těchto nemocí.

1.1.5 Sport v rovině ekonomické

Vzhledem k důležitosti sportu ve všech odvětvích nelze vynechat rovinu ekonomickou. Hobza (2006) upozorňuje, že sport jednak ovlivňuje jednotlivá odvětví národního hospodářství, jednak pomáhá k rozvoji regionů a jednak vytváří určité množství pracovních příležitostí. Jde zejména o:

- výrobce, prodejce a distributory (speciálního) sportovního vybavení
- provozovatele sportovních zařízení
- provozovatele a organizátory závodů a jiných sportovních akcí
- provozovatele zařízení pro pohybovou rekreaci (cestovní ruch)
- činnost sdělovacích prostředků, propagaci
- ostatní obslužné činnosti (občerstvení, suvenýry...)

Hobza (2006) dále představuje Segmentový model sportovního odvětví upravený na podmínky České republiky, který člení sport působící v hospodářství na oblasti:

- sportovní výkony nabízené spotřebiteli jako aktivní účast nebo podívaná
- produkty potřebné nebo požadované k produkci nebo ovlivňování výkonu a kvality sportu
- produkty nabízené jako nástroje podpory sportu

1.2 Sport v cestovním ruchu

Z výše uvedených definic vyplývá, že sport má nezanedbatelnou funkci ve společenské i ekonomické sféře. Nelze tedy opomenout jeho funkci v cestovním ruchu, jehož účastníky významně ovlivňuje. Vystoupil a Šauer (2006) sportovní cestovní ruch člení na formy cestovního ruchu s aktivní sportovní činností a na formy cestovního ruchu s pasivní sportovní činností:

- aktivně orientovaný sportovní ruch je zaměřen na pobyty se sportovní účastí. Jedná se například o turistiku, cykloturistiku, vodáctví.
- pasivně orientovaný cestovní ruch označuje tzv. sportovní diváctví, tj. „pasivní účast na sportovních akcích“, která se koná mimo bydliště účastníka

Sekot (2003) připomíná nově se rozvíjející odvětví, které nazývá *sportovní turistikou*. „V užším pojetí jde o cestování vyvolané výhradně účastí na soutěžních sportovních aktivitách, zatímco širší chápání zahrnuje sportovní aktivity, které tvoří pouze vedlejší součást volnočasových rekreačních aktivit jako účelu cestování.“

Orieška (2011) umísťuje v cestovním ruchu sport mezi sportovně-rekreační služby, které patří mezi dodavatelské služby cestovního ruchu. Tyto služby mají za úkol uspokojit cílové potřeby návštěvníka v cestovním ruchu.

Sportovně-rekreační služby cestovního ruchu

Tyto služby jsou považovány za jedny z nejdůležitějších v cestovním ruchu (Orieška, 2011). „Jejich poskytování a spotřeba souvisí se snahou využít volný čas na aktivní odpočinek včetně určitého stupně fyzické zátěže jako protipól převážně stereotypního způsobu života.“

Sportovní cestovní ruch obvykle souvisí s pobytem v přírodě, a to i v létě i v zimě. V létě se jedná například o plavání, vodní sporty, hry v přírodě, míčové hry, tenis, golf, či stále oblíbenější turistiku (pěší, horskou, vodní, cykloturistiku, mototuristiku) atd., v zimě jde především o lyžování, sáňkování, bruslení, snowboarding, horskou turistiku.

Pasivní cestovní ruch (sportovní diváctví) je rozšířeno zejména v souvislosti s technicky náročnějšími sporty (atletika, gymnastika) nebo sporty, které se těší všeobecně velké oblibě (hokej, fotbal, závody Formule 1). Samostatnou kapitolou jsou pak sportovní soutěže na vysoké (profesionální) úrovni, jako jsou například Olympijské hry nebo různá mistrovství (Evropy, světa). Návštěvníci jsou v tomto případě motivováni vidět „na vlastní oči“ daný sport, své sportovní vzory „v akci“, ale i navštívit a poznat nová místa (souvislost s dalšími aktivitami, např. prohlídka města, návštěva lokálních atraktivit). (Orieška, 2011)

Sportovně-rekreační služby jsou poskytovány sportovně-rekreačními zařízeními, která mohou být samostatná nebo součástí zařízení ubytovacího. Sportovně-rekreační zařízení mohou být nezávislá na přírodě a počasí, jako například fitcentra, tenisové haly, kryté bazény, tělocvičny. Pro cestovní ruch je však důležitější druhá skupina služeb, které jsou závislé na přírodních podmínkách s ohledem na letní a zimní sezónu. V letním období se jedná o vodní plochy, pláže, hřiště (na fotbal, volejbal, badminton, basketbal), tenisový kurt, minigolf, golf, cyklotrasy, turistické trasy, atd. V zimním období se naopak jedná o kluzišť, ledové plochy, sjezdovky, běžecké tratě, sáňkařské dráhy. (Orieška, 2011)

1.3 Lyžování

„Lyžování je zimní sport spočívající v pohybu člověka vlastní silou po sněhu pomocí lyží, páru dlouhých úzkých desek (původně dřevěných, dnes častěji z kompozitních materiálů) připojených k botám pomocí lyžařského vázání. Jako alternativa k lyžím se dnes používá také snowboard, jediná širší deska, ke které jsou připevněny obě nohy. Lyžování původně sloužilo k dopravě, v průběhu 20. století se postupně stalo zejména sportovní a rekreační aktivitou. Lyžování je mnoha odvětvími zastoupeno na zimních olympijských hrách.“ (Kolem kola, ©2008)

Mezinárodní lyžařská federace (FIS – orgán, který dohlíží na soutěže Světového poháru) rozlišuje tyto lyžařské disciplíny: běh na lyžích, skoky na lyžích, severská kombinace, alpské lyžování, freestylové lyžování a snowboarding (olympijské disciplíny). Neolympijskými disciplínami jsou rychlostní sjezd, lyžování na trávě a telemarkové lyžování. (FIS, ©2012)

Pro účely této práce se pojmem lyžování uvažují všechny disciplíny, které lze provozovat na sjezdovce a je k přepravě sportovců potřeba vlek či lanovka.

2 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Tato kapitola se soustředí na teoretické poznatky analýz použitých v praktické části práce.

2.1 Činitele rozvoje a rozmístění cestovního ruchu

Činitele rozvoje a rozmístění cestovního ruchu se dělí na tři kategorie: selektivní (stimulační) faktory, lokalizační faktory a realizační faktory. „Jejich společným jmenovatelem je to, že se vždy projevují v prostorovém, územním uspořádání.“ (Hrala, 2001)

Hrala (2001) definuje selektivní faktory jako činitele, které stimulují vznik poptávky, lokalizační faktory jako činitele vytvářející možnost nabídky a realizační faktory jako činitele umožňující faktickou realizaci.

Oproti tomu Ryglová (2011) definuje lokalizační faktory jako „co se dá vidět“, realizační faktory jako „jak se tam dostat, kde se najíst a přenocovat“ a teprve selektivní faktory jako „jestli někdo přijede, a když, tak kdo a kolik“.

2.1.1 Selektivní faktory

Hrala (2001) staví selektivní faktory na první místo. Tyto faktory mají rozhodující vliv na tom, zdali se cestovní ruch uskuteční. „Jejich prostřednictvím se mohou využít podmínky pro cestovní ruch v konkrétní oblasti.“

Selektivní faktory se dále dělí na objektivní a subjektivní.

Objektivní faktory – Ryglová (2011) dělí objektivní faktory do čtyř skupin:

- politické faktory (mírové uspořádání, politická situace, státní hranice, podpora CR z veřejných funkcí)
- ekonomické faktory (měna, reálná mzda, kupní síla obyvatel, možnost čerpání veřejných zdrojů na investice, fond volného času obyvatel)
- demografické skutečnosti (počet obyvatel, délka života, životní úroveň obyvatel, počet městských obyvatel)
- administrativní faktory (pasové a vízové podmínky, povinnost očkování)

Hrala (2001) mezi objektivní faktory řadí ještě životní prostředí a postoj obyvatelstva k jeho ochraně.

Subjektivní faktory – soubor především psychologických faktorů, které ovlivňují rozhodování poptávky na účasti na CR. Chování spotřebitele ovlivňuje především jeho motivace, vnímání, učení a postoje. (Ryglová, 2011)

Hrala (2001) též vyzdvihuje důležitost mondénosti a módnosti, které mohou být ovlivněny reklamou a propagací.

2.1.2 Lokalizační faktory

Hrala (2001) považuje lokalizační faktory za druhotné. Nicméně tyto faktory mají rozhodující vliv na využitelnost konkrétní oblasti. „V souhrnu tvoří fyzickou a objektivní základnu pro uspokojování poptávky a základní schéma pro územní uspořádání realizace cestovního ruchu.“ Ryglová (2011) upozorňuje na jejich praktickou neměnnost a poznamenává, že „lokalizační faktory do značné míry předurčují, jaký druh cestovního ruchu se bude v území realizovat. Současně je tím do jisté míry dáno, zda budou v území probíhat krátkodobé aktivity nebo se stane vyhledávaným cílem pro dlouhodobé pobyty a rekreaci.“ Pomocí lokalizačních faktorů lze docílit odlišení jednotlivých destinací, neboť právě lokalizační faktory určují, jak se bude daná oblast prezentovat a odlišovat od konkurence.

Lokalizační faktory se dále dělí na přírodní a společenské podmínky a atraktivitu. Atraktivita jsou definovány jako „jednotlivé zvláštnosti, jejichž ojedinělost a exotika činí konkrétní oblast pro cestovní ruch přitažlivější“. (Hrala, 2001)

Přírodní podmínky a atraktivita

Svým charakterem vytvářejí předpoklady pro konkrétní druhy a formy cestovního ruchu (Hrala, 2001).

Ryglová (2011) vnímá přírodní podmínky následovně: „Pro hodnocení přírodních podmínek platí, že čím příjemnější klima, neobvyklejší modelace terénu, úchvatnější scenerie, exotičtější živočichové a rostliny, tím lepší předpoklady pro cestovní ruch.

Klimatické poměry – hlavní podmínka realizace CR, definuje ji především teplota, délka slunečního svitu. Hrala (2001) považuje za nejvýznamnější podnební pásmo pro CR mírné a subtropické. V subtropickém pásmu je hlavní sezóna v létě, v mírném jsou podmínky pro letní i zimní sezónu.

Hydrologické poměry – podzemní a povrchové vody. Pro CR jsou velmi významné minerální prameny, gejzíry, moře, jezera, řeky, vodopády.

Reliéf a morfologické poměry – různé morfologické poměry mohou mít vliv na cestovní ruch. V horizontální morfologii mají největší význam pro CR písčité pláže. Vertikální členitost má také značný vliv na CR, využívání středohor i vysokohorských oblastí se stává atraktivní pro mnoho účastníků CR a může být nezbytné pro určité formy CR (např. lyžování, vysokohorská turistika).

Rostlinstvo a živočišstvo – podle Hraly (2001) je vliv tohoto faktoru menší na rozmístění CR, pro některé formy CR však může být rozhodující (např. myslivecký CR, turistická safari).

Společenské podmínky a atraktivita

„Společenské atraktivita vznikly a existují díky činnosti lidí.“ (Ryglová, 2011)

Ryglová (2011) dále dělí společenské atraktivita na památky, včetně technických; události, zvyky a slavnosti; gastronomii; sportovní a zábavní akce; umělé atrakce (zábavní parky).

Oproti tomu Hrala (2001) vymezuje tyto kategorie:

Kulturněhistorické památky - „jejich využití cestovním ruchem je dáno zvláštností, uměleckou a historickou hodnotou“. Patří zde architektonická díla, technické stavby, komplexy budov včetně movitých věcí v budovách. Svě místo zde mají i památky z bitev, např. koncentrační tábory.

Kulturní zařízení, kulturní a jiné akce – muzea, galerie, divadelní představení, koncerty, festivaly. Většinou mají jen doplňkový charakter jiných atraktivit.

Sportovní a zábavní zařízení a akce – mistrovství v různých sportech, Olympijské hry, karnevaly, zábavní parky. Tato zařízení jsou většinou budována pro obrovské množství diváků.

2.1.3 Realizační faktory

„Realizační podmínky mají dominující postavení pro konečnou fázi uskutečňování různých forem cestovního ruchu“. (Hrala, 2001) Též se nazývají materiálně-technickou základnou. Ryglová (2011) vyzdvihuje důležitost dostatečné kapacity a kvality poskytovaných služeb.

Bez těchto faktorů není cestovní ruch v destinaci udržitelný. Kapacita zároveň tvoří „nábidkový strop“ pro využití lokalizačních podmínek. (Hrala, 2001)

Nejvýznamnějšími realizačními faktory jsou doprava, ubytování a stravování.

Doprava

Doprava zajišťuje spojení destinace s okolním světem. Důležitými znaky dopravy ovlivňující cestovní ruch je kapacita, rychlost, kvalita a bezpečnost. Modernizace dopravy umožňuje snižování času tráveným dopravou a snižování nákladů na dopravu.

Hrala (2001) rozlišuje dopravní infrastrukturu, která nebyla primárně určena pro cestovní ruch (silnice, mosty, tunely, železnice) a stavby, které přímo souvisí s cestovním ruchem (lanovky, vleky, cyklostezky, vyhlídkové vláčky, autobusy, plavby lodí, cyklobusy, skibusy).

Účastník na cestovním ruchu může využít dopravy automobilové, železniční, vodní, vertikální (např. lanovka), námořní či letecké. Oriška (2011) dále upozorňuje na důležitost městské hromadné dopravy v cestovním ruchu.

Ubytování

Ubytování získává na důležitosti v případě pobytového cestovního ruchu. Oriška (2011) dělí ubytovací zařízení na hromadná ubytovací zařízení (např. hotely, ubytovny, kempy) a individuální ubytování (např. ve vlastní chatě, u příbuzných).

Stravování

Stravovací služby „umožňují uspokojování základních potřeb výživy účastníků cestovního ruchu během jejich přepravy i pobytu v cílovém místě.“ (Oriška, 2011)

2.2 Strategická analýza externího a interního prostředí

Prvním krokem při tvorbě nové firemní strategie či strategických změn je analýza externího a interního prostředí. Keřkovský a Vykypěl (2006) zdůrazňují potřebu neustálého monitoringu všech těchto faktorů, „jejichž působení může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na straně druhé se může jednat o potenciální hrozby pro existenci firmy“.

Keřkovský a Vykypěl (2006) také doporučují analýzy zpracovávat v následujícím pořadí: analýza vnějšího prostředí a poté analýza vnitřního prostředí.

2.2.1 Analýza vnějšího (externího) prostředí

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) by měla být analýza vnějšího prostředí zaměřena na „odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat“.

Někteří autoři dělí strategickou analýzu vnějšího prostředí na analýzu obecného okolí podniku, oborového okolí podniku a dále zahraničního okolí podniku, zatímco jiní ji dělí na analýzu makrookolí a mikrookolí. V podstatě se jedná jen o rozdílnou terminologii. (Lhotský, 2010)

Pro účely této práce byly pro analýzu vnějšího prostředí zvoleny analýza PESTLE a analýza oborového okolí.

2.2.1.1 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE se používá zejména při analýze externích nekontrolovatelných faktorů. Jedná se o akronym jednotlivých faktorů analýzy:

- politické prostředí (Political) – zahrnuje daňovou politiku, fiskální politiku, obchodní legislativu, atd.
- ekonomické prostředí (Economic) – zahrnuje základní makroekonomické ukazatele
- sociální prostředí (Social) – zahrnuje sociální prostředí, kulturní a demografické trendy, obyvatelstvo, atd.
- technicko-technologické prostředí (Technological) – zahrnuje inovace, automatizaci, znalost nových technologií na trhu, atd.
- legislativní prostředí (Legal) – zahrnuje zákony ovlivňující tržní prostředí, bezpečnostní standardy, pracovní právo, atd.
- ekologické prostředí (Environmental) – zahrnuje klimatické podmínky, počasí, geografii, globální změny, atd. (PESTLE Analysis, ©2013)

V rámci vývoje analýzy a definic jednotlivých autorů se nazývá také STEP, SLEPT, PEST.

Ryglová (2011) definuje tři otázky, na které by analýza PESTLE měla odpovědět:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na náš podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?

- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

2.2.1.2 Analýza oborového okolí

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) „je oborové okolí podniku ovlivňování především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky.“

Tato analýza se dá také nazvat analýza odvětví.

Sektor zákazníků

V první řadě je nutno si uvědomit, kdo jsou zákazníci podniku, jaké mají potřeby a jak může podnik tyto potřeby uspokojit. Dále by se měl podnik zamyslet nad tím, kdo nejsou jeho zákazníci a proč to nejsou jeho zákazníci. V sektoru zákazníků je třeba se zaměřit na tři aspekty: identifikace kupujících, demografické faktory, geografické faktory. (Lhotský, 2010)

Sektor dodavatelů

V rámci analýzy dodavatelů je nutné „analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě“. (Keřkovský, Vykypěl, 2006) Dodavatelé jsou dále posuzováni i na základě jejich spolehlivosti a schopnosti inovace svých produktů. (Lhotský, 2006)

Sektor konkurentů

Posouzení konkurence je jedním z nejdůležitějších faktorů strategické analýzy. Je potřeba si uvědomit, jaké jsou klíčové faktory úspěchu konkurenčních podniků v porovnání s vlastními a jak zvýšit vlastní hodnotu pro zákazníka. (Lhotský, 2006)

Nedílnou součástí analýzy konkurence je i zvážení dostupnosti substitutů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

2.2.2 Analýza vnitřního (interního) prostředí

Pro identifikaci silných a slabých stránek je nutno podle Keřkovského a Vykypěla (2006) analyzovat následující vnitřní faktory: faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.

Lhotský (2010) považuje v dnešním silném konkurenčním prostředí za nejdůležitější marketingové a distribuční faktory, dále faktory finanční a rozpočtové a poté všechny zbývající faktory.

Marketingové a distribuční faktory

Ačkoli může být důležitost marketingových a distribučních faktorů v každém podniku jiná, všeobecně platí, že „důležitost marketingové politiky pro odbytovou funkci a celkovou úspěšnost podniku narůstá“. (Lhotský, 2006).

Základní marketingové nástroje jsou shrnuty do tzv. marketingového mixu (4P):

Product – v cestovním ruchu se nejčastěji jedná o balíček produktů a služeb, které jsou prodávány za jednu cenu. Jeho charakteristickým znakem je závislost na přítomnosti zákazníka („výroba“ i spotřeba produktu probíhá časově i prostorově současně). (Ryglová, 2011)

Price – pokud zákazník produkt nezná, cena je to, co ho naláká nebo odradí. Proto je její určení velmi důležité. Obvykle vychází z nákladů, upraví se s ohledem na ceny konkurence a „doladí“ se s ohledem na marketingovou strategii. Cena je jediný prvek marketingového mixu, který produkuje výnosy a tím pádem zisk. (Ryglová, 2011) Aktivity cenové politiky zahrnují: stanovení ceny, cenovou strategii, politiku slev a platební podmínky (Lhotský, 2006)

Place – místo a distribuce odpovídá na otázku, jak se produkt dostane k zákazníkovi. Distribuce je v zásadě přímá a zprostředkovaná (využívající jednoho nebo více zprostředkovatelů). Služby lze realizovat pouze v místě jejich produkce, nakoupit se však dají dopředu (např. přes internet). (Ryglová, 2006)

Promotion – propagace je velmi důležitou částí marketingového mixu, jejíž „záměrem je modifikovat prostřednictvím marketingové komunikace spotřební chování zákazníka“. (Vystoupil, Šauer 2006) Nástrojem propagace je tzv. komunikační mix, který obsahuje: reklamu, podporu prodeje, public relations a osobní prodej.

People – v rámci marketingového mixu služeb se přidává ještě páté „P“ – People. (Vystoupil, Šauer 2006) Je to z toho důvodu, že při spotřebě služby dochází k úzkému kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Podle Lhotského (2006) analýza podnikových a pracovních zdrojů obsahuje tyto dílčí analýzy:

- Analýza hmotných zdrojů – stroje a zařízení, nemovitosti, dopravní prostředky atd.
- Analýza lidských zdrojů – počet, kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců, jejich motivace atd.
- Analýza nehmotných zdrojů – duševní vlastnictví, pověst podniku atd.

Keřkovský a Vykypěl (2006) jmenují následující faktory, které by mohly výrazně ovlivnit konkurenceschopnost podniku, měly by tedy být předmětem analýzy:

- image a prestiž podniku
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií
- velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupů z hlediska optima výrobních nákladů
- účinnost struktury a práce štábních útvarů podniku
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým
- kvalita zaměstnanců
- vztahy s odbory
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky
- účinnost systému strategického řízení
- účinnost informačního systému

2.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT se využívá na závěr externí a interní analýzy. Samotné slovo SWOT je akronymem jednotlivých částí analýzy, ve které se definují silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). (Lhotský, 2010)

„Na základě strategické analýzy okolí podniku jsou tedy definovány tržní příležitosti a hrozby a na základě strategické analýzy vnitřního prostředí podniku jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku.“ (Lhotský, 2010)

2.4 Modely hromadné obsluhy

Modely hromadné obsluhy prezentují takové aktivity ve výrobním procesu (ale může se jednat i nabídku služeb; tyto jevy se běžně využívají i v každodenním životě), které definují optimální strukturu obslužných systémů. „Typickým jevem těchto procesů je výskyt situací, kdy buď kapacita obsluhy nestačí požadavky uspokojovat a požadavky čekají „ve frontě“, nebo naopak kapacita obsluhy je v některém časovém úseku větší než požadavky a „čeká“ na požadavky.“ (Gros, 2003)

„Obslužné linky mají obvykle omezenou kapacitu obsluhy a stejně tak požadavky přicházejí do systému s různou intenzitou. V závislosti na vztahu těchto dvou veličin může docházet před obslužnými linkami k hromadění požadavků a vytváření front.

Systémem hromadné obsluhy se rozumí všechno, co je mezi příchodem a odchodem požadavku ze systému.“ (Kolčavová, 2006)

2.4.1 Základní terminologie:

Požadavek – vstupuje do systému za účelem obsluhy

Intenzita příchodů požadavků – průměrný počet přicházejících požadavků za určitý čas

Interval mezi příchody – čas mezi dvěma po sobě jdoucími příchody

Doba trvání obsluhy – čas mezi dvěma po sobě jdoucími obsluženými požadavky

Intenzita obsluhy – počet obslužených požadavků za určitý čas

Obslužná linka – místo, kde dochází k obsluze požadavků

Režim fronty – způsob řazení požadavků čekajících na obsluhu: první přicházející je první obslužen (FIFO), poslední přicházející je první obslužen (LIFO), náhodný výběr na obsluhu (SIRO), obsluha dle daných priorit (PRI)

2.4.2 Speciální rysy systému:

- omezení na kapacitu systému – v systému je omezené množství požadavků čekajících na obsluhu, každý další příchozí odchází neobslužen
- neomezená trpělivost požadavků – požadavek čeká na obsluhu bez ohledu na čas strávený ve frontě
- omezená trpělivost požadavků – pravděpodobnost zařazení požadavku do fronty závisí na počtu požadavků v této frontě

2.4.3 Jednoduchý exponenciální model hromadné obsluhy

Pro účely této práce stačí jednoduchý exponenciální model hromadné obsluhy. Jedná se prakticky o nejjednodušší variantu a dá se vypočítat z těchto dvou parametrů: intenzita příchozů (λ), intenzita obsluhy (μ).

1. **Časové charakteristiky:** průměrný čas, který požadavek stráví v celém systému (T) a ve frontě (T_f).

$$T = \frac{1}{\mu - \lambda} \quad (1)$$

$$T_f = T - \frac{1}{\mu} = \frac{\lambda}{\mu \cdot (\mu - \lambda)} \quad (2)$$

2. **Charakteristiky týkající se počtu požadavků:** průměrný počet požadavků v systému (N) a průměrný počet požadavků ve frontě (N_f).

$$N = \lambda \cdot T = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} \quad (3)$$

$$N_f = \lambda \cdot T_f = \frac{\lambda^2}{\mu \cdot (\mu - \lambda)} \quad (4)$$

3. **Pravděpodobnostní charakteristiky:** pravděpodobnost, že v systému není žádný požadavek, tzn., že obslužná linka není v provozu.

$$p_0 = 1 - \frac{\lambda}{\mu} \quad (5)$$

Intenzita provozu (ρ) – udává pravděpodobnost, že požadavek, který do systému přijde, bude muset na obsluhu čekat ve frontě.

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} \quad (6)$$

Podmínka stabilizace systému: výše uvedené charakteristiky platí pouze v případě, že intenzita příchoďů je nižší než intenzita obsluhy. (Kolčavová, 2006)

WinQSB

Samotné výpočty lze realizovat pomocí specializovaných počítačových programů. Pro účely této práce bude využit program WinQSB. Tento výukový program obsahuje moduly z různých oblastí operačního výzkumu (např. lineární programování, síťová analýza či modely hromadné obsluhy). (Linuxexpres, ©2013)

2.5 Síťová analýza

Síťová analýza patří mezi grafické modely a využívá se zejména u projektů, kde je nutné „koordinovat velké množství činností, které na sobě věcně, technologicky a tedy i časově navazují.“ (Gros, 2003) Východiskem pro konstrukci modelu je důkladná analýza projektu,

kteřá musí vyústit v alespoň předběžný seznam činností, které je třeba pro zdárný průběh akce uskutečnit.

Síťová analýza patří k nejčastěji aplikovaným a propracovaným metodám operačního výzkumu. (Kolčavová, 2006)

2.5.1 Základní terminologie

Graf – uspořádaná dvojice množin uzlů a hran

Uzly a hrany – orientované úsečky (hrany) jsou ohraničeny vždy dvěma uzly (počátečním a konečným). Smysl orientace hrany určuje, který uzel je počáteční a který konečný.

Souvislý graf – graf, kde z každého vrcholu vede cesta do každého ze zbývajících vrcholů

Hranově ohodnocený graf – hrany vyjadřují hodnoty jako je například vzdálenost, čas, kapacita (Kolčavová, 2006)

2.5.2 Analýza kritické cesty (metoda CPM)

Metoda CPM (Critical Path Method) vyjadřuje nejkratší možnou dobu realizace projektu. Klíčem pro určení této kritické cesty je nalezení tzv. kritických činností.

Kritická činnost – taková činnost, jejímž prodloužením o x časových jednotek dojde k prodloužení celého projektu o x časových jednotek. Kritické činnosti jsou činnosti mající všechny časové rezervy nulové. Kritické činnosti tvoří již zmíněnou kritickou cestu.

Zkrátit kritické činnosti na kritické cestě lze pouze zvýšením nákladů na uskutečnění těchto činností. (Kolčavová, 2006)

3 ŘÍZENÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Pro dosažení zvolené podnikatelské strategie je třeba důkladné přípravy a realizace podnikatelského projektu. Kvalitní projekt zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak i na vynaložený čas.

Vlastní přípravu a realizaci projektu lze chápat jako sled čtyř fází života projektu:

- předinvestiční fáze
- investiční fáze
- provozní (operační) fáze
- ukončení provozu a likvidace (Fotr, Souček 2005)

3.1 Předinvestiční fáze

Fotr a Souček (2005) považují předinvestiční fázi za nejdůležitější, neboť „úspěch či neúspěch daného projektu bude ve značné míře záviset na informacích a poznacích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy“, které podnik získává v této fázi. Nejčastěji se předinvestiční fáze dělí do těchto etap:

- identifikace podnikatelských příležitostí
- předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant
- hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí

Pro odhalení podnikatelských příležitostí je třeba neustále monitorovat všechny faktory podnikatelského prostředí a hodnotit životaschopnost potenciálních projektů. Všechny získané informace je nutno posoudit a přepracovat do určité formy, nejlépe do podoby investičního projektu, které jsou spíše stručné a nízkonákladové. „Hodnocení podnikatelských příležitostí je vždy založeno na srovnání s variantou „nedělat nic“, která je základem hodnocení.“ (Fotr, Souček, 2005)

Po této první selekci se pro potenciální projekty zpracovává předběžná technicko-ekonomická studie, která je stále nízkonákladová, nicméně již poskytuje podrobnější údaje. Po zpracování je již nutno se rozhodnout, zdali se zpracuje detailní technicko-ekonomická studie (v případě velkého potenciálu projektu) nebo se další práce na projektu zastaví (naopak k malému potenciálu, velké míře rizika atd.)

Konečnou fází rozhodování je vypracování technicko-ekonomické studie projektu (feasibility study), která již poskytuje veškeré podklady, potřebné pro investiční rozhodnutí. Základním výsledkem je výběr nejvhodnější varianty projektu, stanovení harmonogramu realizace a rámcového rozpočtu. (Fotr, Souček, 2005)

„Důležité je, že všechny příjmy a výdaje vzniklé v této fázi jsou irelevantní pro posouzení smysluplnosti investice a nesmí její hodnocení ovlivnit.“ (Sieber, 2004) Jedná se o tzv. sunk costs (utopené náklady), které investor vydá, ať již se investice uskuteční nebo nikoli, a do rozhodování o realizovatelnosti či smysluplnosti projektu se nezahrnují.

3.2 Investiční fáze

„Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu. Základem pro zahájení investiční fáze je vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu.“ (Fotr, Souček 2005)

„Předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu. Ty musí společně zabezpečit, že jednotlivé klíčové aktivity realizace, jako jsou výstavba, dodávka a montáž zařízení, získání a výcvik pracovníků i zajištění všech potřebných vstupů pro zahájení provozu, proběhnou včas z hlediska jejich potřebné návaznosti a v žádoucí kvalitě tak, aby nebyl ohrožen termín uvedení projektu do provozu.“ (Fotr, Souček, 2005) Neméně důležitá je i kontrola časového plánu realizace.

„Základní zákonná úprava související s investiční výstavbou je definována především:

- a) podmínkami realizace investiční výstavby (ty určuje zejména tzv. stavební zákon),
- b) splněním podmínek provozu budoucí investice (jde zejména o právní úpravu určující podmínky bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí a určité technické podmínky),
- c) podmínkami dodržování pravidel hospodářské soutěže (např. podmínky provádění výběrových řízení)“ (Fotr, Souček, 2005)

3.3 Provozní fáze

Z krátkodobého hlediska se jedná o tzv. záběhový provoz, kdy mohou vznikat určité obtíže vycházející z investiční fáze.

Z dlouhodobého hlediska je nutno monitorovat náklady a výnosy, které by měly vycházet z předpokladů definovaných v technicko-ekonomické studii. Pokud se ve studii vyskytly nějaké nepřesnosti či chyby, může to mít vážné důsledky na udržitelnost projektu. Nápravná opatření tak mohou být obtížná, vysoce nákladná a v některých případech i nemožná, což může mít za následek předčasné ukončení celého projektu. (Fotr, Souček, 2005)

3.4 Ukončení provozu, likvidace

Závěrečná fáze životnosti projektu je charakteristická ukončením provozu, demontáží zařízení a jeho likvidací či prodejem, případně sanací lokality. „Rozdíl příjmů a výdajů z likvidace projektu představuje tzv. likvidační hodnotu projektu. Výdaje spojené s ukončením provozu obvykle převyšují příjmy z likvidace“ (Fotr, Souček, 2005)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Charakteristika podniku se zabývá základními informacemi o ski areálu a vymezuje činitele rozvoje a rozmístění cestovního ruchu.

4.1 Vymezení lyžařského střediska

Lyžařské středisko Machůzky je v rukou fyzické osoby, která jej koupila v roce 2008. Do té doby byl místní lyžařský svah spíše zapomenut, nicméně během těchto pěti let povědomí o Machůzkách značně stoupl a dobré vedení a investice nesmírně zvýšily jeho reputaci.

Středisko se nachází v CHKO Beskydy (obec Velké Karlovice), jehož nejvyšší horou je Lysá Hora (1323 m.n.m.).

Podle agentury Czechtourism (©2005-2013) leží středisko v turistickém regionu Východní Morava, turistická oblast Valašsko. Obec Velké Karlovice, je také členem Sdružení obcí Mikroregionu Vsetínsko, které mimo jiné usiluje o zlepšování podmínek pro cestovní ruch v regionu a zvyšování jeho atraktivity.

Lyžařské středisko Machůzky vlastní dva vleky. „Hlavním“ vlekem je Tatrapoma H130 o délce 1050 m, převýšení 210 m a s kapacitou 720 osob / hod. Vlek funguje téměř každý den během zimní sezóny. Sjezdovka podél vleku je v průměru červené obtížnosti, nicméně se zde objevují i úseky jednodušší i náročnější.

Druhý vlek, Tatrapoma F12 o délce 350 m, převýšení 60 m a kapacitě 400 osob / hod funguje spíše méně často, jeho provoz je z velké části závislý na lyžařských kurzech, které na Machůzkách probíhají.

Dlouhá sjezdovka je po celé délce osvětlená, hlavní vlek funguje i během večerního lyžování.



Obr. 1. Mapa ski areálu Machůzky

4.2 Činitele rozvoje a rozmístění cestovního ruchu

V následující části budou detailně diskutovány selektivní, lokalizační a realizační faktory cestovního ruchu.

4.2.1 Selektivní faktory

Selektivní faktory se dělí na objektivní a subjektivní faktory.

4.2.1.1 *Objektivní faktory*

Politické faktory

Mírové uspořádání, politická situace – v turistickém regionu Východní Morava je stejná situace jako v celé České republice. Česko je politicky stabilní a nevyskytují se zde žádné hrozby válečného stavu.

Ekonomické faktory

Životní úroveň obyvatel, fond volného času – životní úroveň je i přes probíhající světovou recesi dostatečná a postupně se zvyšuje. Pro návštěvu lyžařského střediska je třeba nemalé investice do vybavení (lyže, vázání, boty, dobré oblečení). I přesto stále více lidí neváhá utratit peníze a investovat do kvalitního vybavení.

Zákonná pracovní doba činí v České republice 40 hodin týdně, velká část obyvatel má pravidelně volné víkendy a navíc má zaměstnanec ze zákona nárok na 20 dní placeného volna, nicméně v rámci konkurenceschopnosti firem se stále častěji začíná objevovat nabídka vyššího počtu dnů dovolené (často 25 dní). Všechny tyto faktory pomáhají zvyšovat po-

ptávku po volnočasových aktivitách. Návštěva ski areálu v regionu Beskydy může být dobrým způsobem aktivního trávení volna v zimním období.

Pro zahraniční návštěvníky (především ze Slovenska a ostatních zemí Evropské unie) může být určitou překážkou nutnost směny peněz na české koruny.

Demografické faktory

Stejně jako ve všech ostatních vyspělých státech i obyvatelstvo České republiky stárne a pomalu se posunuje hranice odchodu do důchodu i úmrtnosti. Starší obyvatelé jsou však výkonnější a mnohem aktivnější než byli jejich předchůdci, proto se i zvyšuje počet seniorů v lyžařských střediskách. Senioři se pomalu stávají důležitým segmentem poptávky po cestovním ruchu jako celku, ale jejich nemalé množství má zájem i o aktivní zimní lyžařské dovolené.

Stejně tak se na druhé straně zvyšuje počet lyžujících dětí. Lyžování se pomalu stává jakýmsi standardem a sportem, který provozují všichni, a stejně tak jsou i děti k lyžování již od útlého věku vedeni. Tomu se přizpůsobuje i nabídka lyžařských instruktorů zaměřených na děti již od 3 let.

Administrativní faktory

Vycestování do regionu Beskydy, kde se nachází lyžařské středisko Machůzky, není nijak administrativně omezeno. Tuzemský obyvatel nepotřebuje žádný doklad, zahraničním návštěvníkům z Evropy (vzhledem k lokalizaci Beskyd především návštěvníkům ze Slovenska) stačí při cestě do České republiky platný občanský průkaz.

Vzhledem k velikosti střediska (i regionu Beskydy) není nutné předpokládat, že by sem cíleně dojížděli návštěvníci ze vzdálenějších zemí.

Životní prostředí

Životní prostředí a jeho ochrana je v současné době velkým tématem. Společenský trend je takový, že nynější konzumní společnost se pomalu snaží opustit od svého příliš civilizovaného života a stále více lidí hledá úlevu v přírodě. Lyžování a zimní sporty vůbec jsou dobrým způsobem jak alespoň částečně navázat kontakt s přírodou. Horské oblasti jsou také pověstné svým „čistým vzduchem“, který vyhledávají především obyvatelé měst a metropolí.

4.2.1.2 *Subjektivní faktory*

Jedná se o soubor především psychologických faktorů, které ovlivňují rozhodování spotávky na účasti na CR. Chování spotřebitele ovlivňuje především jeho motivace, vnímání, učení a postoje. (Ryglová, 2011)

Hrala (2001) též vyzdvihuje důležitost mondénnosti a módnosti, které mohou být ovlivněny reklamou a propagací.

4.2.2 **Lokalizační faktory**

Ve výčtu lokalizačních faktorů se zaměřím pouze na ty, které mají na existenci ski areálu alespoň minimální vliv.

Přírodní podmínky a atraktivita

Pro využití lyžařského střediska mají přírodní podmínky mnohem větší vliv než ty společenské.

Klimatické poměry – celá Česká republika se nachází v mírném podnebním pásmu, což znamená, že jsou zde dobré podmínky pro letní i zimní sezónu. Provozování lyžařského střediska je velmi závislé na počasí. Největší požadavky jsou kladeny na teplotu vzduchu. Ideální případ je, když je teplota pod nulou a sněží, nicméně se na tyto ideální podmínky nelze spolehnout. Dnešní technologie již dokáže obejít potřebu sněhu a lze vytvořit tzv. technický sníh, nicméně podmínka nízkých teplot zůstává i v tomto případě.

V našich podmínkách všeobecně platí, že hlavní lyžařská sezóna začíná během vánočních svátků (na konci prosince) a končí na konci března.

Některá lyžařská střediska jsou využívána i v létě, ale to neplatí pro ski areál Machůzky.

Hydrologické poměry – v rámci potřeb ski areálu souvisí úzce hydrologické poměry s klimatickými poměry zmíněnými výše. Pro lyžování nejsou potřeba žádné vodní plochy, ale lyžařský areál musí mít přístup k většímu vodnímu zdroji, aby odtud mohl čerpat vodu na zasněžování technickým sněhem, pokud nesněží. Ski areál Machůzky v těchto případech čerpá vodu ze Vsetínské Bečvy, která protéká kolem areálu.

Reliéf a morfologické poměry – pro lyžování je nezbytnou podmínkou existence vertikální členitosti povrchu. Nejvyšší horou Beskyd je Lysá Hora (1323 m. n. m.), z čehož vyplývá,

že Beskydy nepatří mezi nejvyšší pohoří České republiky (Evropy). Machůzky jsou v nejnižším bodě 490 m. n. m, v nejvyšším bodě 730 m. n. m.

Rostlinstvo a živočišstvo – pro účely lyžařského areálu nemá existence rostlinstva či živočišstva větší vliv.

Společenské podmínky a atraktivita

Kulturněhistorické památky, kulturní zařízení, kulturní a jiné akce – tyto atraktivita nemají téměř žádný vliv na poptávku ve ski areálu Machůzky, lze je považovat pouze jako způsob tvorby představy o regionu jako celku.

Sportovní a zábavní zařízení a akce – nejvýznamnější sportovní akcí v regionu je jednoznačně Karlovska 50 (závody na běžkách), která je v současné době součástí projektu „Poznej Česko na běžkách“. (Ski tour, ©2013) Padesátakilometrový okruh přímo protíná sjezdovku Machůzky ve výšce 640 m. n. m., což má vliv na jakousi propagaci areálu.

V rámci další propagace jsou přímo v areálu občas pořádány různé sportovní akce, např. víkend s lyžováním pro invalidy (možnost naučit se lyžovat i přes to, že lidé nemohou chodit, výuka se speciálně vzdělanými instruktory lyžování). Tyto akce jsou však až druhotné a nemají významný vliv na tvorbu poptávky.

4.2.3 Realizační faktory

Doprava

K dopravě do ski areálu Machůzky lze využít několik variant:

Silniční doprava – vzhledem k chudší povaze regionu je silniční infrastruktura nedostatečná. Nevede tudy žádná dálnice ani rychlostní komunikace. Nejblíže se po dálnici dá dojet do Zlína (D1 a R55) nebo do Frýdku Místku (R56 a R48). Dále lze pokračovat jen po silnicích II. a III. třídy. Relativně dobrá silnice vede nejdále do Vsetína, poté zbývá ještě překonat cca 40 km.

Celá silniční síť v České republice je v katastrofálním stavu; oblast Vsetínska není žádnou výjimkou.

Železniční doprava – jediná železniční trasa do Velkých Karlovic vede přes Vsetín. Vlakov je v regionu relativně populárním dopravním prostředkem, hojně je využíván místním obyvatelstvem ke každodenní dopravě.

Autobusová doprava – autobusem se dá do Velkých Karlovic přijet v podstatě odkudkoli. Stěžejní místa, kde se musí ve většině případů přestupovat, jsou Vsetín nebo Rožnov pod Radhoštěm. Je možné najít i přímý spoj ze Zlína nebo z Ostravy, nicméně nejsou příliš časté, ale přesto je jejich nabídka koncentrována do „dopravních špiček“ (období, kdy ráno přijíždí nejvíce návštěvníků do lyžařských středisek a odpoledne zase zpět).

Ski bus – již několikátým rokem je možnost využít ski bus, který vyjíždí z Kroměříže a pokračuje po trase Hulín – Otrokovice – Zlín – Vizovice – Vsetín. Ski bus je operován společností Krodos ve spolupráci se ski areálem Razula. Při zakoupení skipasu na Razule je možnost odečtení ceny dopravy, nicméně ski bus se dá využít i při návštěvě jiných středisek v regionu. (Ski areál Razula, ©2010) Návštěvníci ski areálu Machůzky mohou eventuálně využít i tuto možnost.

Ubytování

V regionu se nevyskytují žádné velkokapacitní ubytovací zařízení. Oficiální web obce Velké Karlovice nabízí 91 ubytovacích zařízení. (Velké Karlovice, ©2007) Jedná se především o hotely menších kapacit, penziony a chalupy. Oblast je také známá velkým množstvím chat a chalup v soukromém vlastnictví, kdy tohoto individuálního ubytování využívají jednak sami majitelé a jednak i zájemci na pronájem (dlouhodobý i krátkodobý). Nežádá se zde také objevuje ubytování v soukromí (např. nabídka jednoho pokoje v rodinném domě).

Ski areál Machůzky nedisponuje vlastní ubytovací kapacitou pro zimní sezónu, o ubytování lze uvažovat pouze v letním období v autokempingu Machůzky. Nejbližší ubytovací zařízení na zimní období je penzion „Dvůr u kříža“ vzdálený pouhých pár set metrů od ski areálu. Při ubytování lze využít zvýhodněné vícedenní skipasy na Machůzky.

Stravování

Téměř každé ubytovací zařízení poskytuje i stravovací služby. To znamená, že návštěvníci, kteří jsou v regionu ubytováni, si mohou stravovací služby objednat přímo v ubytování. Jednodenní návštěvníci mohou využít velkého množství restaurací, které jsou jednak v ubytovacích zařízeních a slouží i pro veřejnost, a dále je zde i množství restauračních zařízení. Pokud chce návštěvník ušetřit, lze využít i některou ze tří prodejen s potravinami.

Návštěvníci ski areálu Machůzky mohou využít restauraci, která je přímo v areálu, nebo bufetového občerstvení přímo na hlavním svahu, kde je nabídka jídla, jednoduchého fast foodu (hranolky, párek v rohlíku), nápoje i sladkosti. Součástí bufetu je i malé posezení.

5 EXTERNÍ A INTERNÍ ANALÝZA LYŽAŘSKÉHO STŘEDISKA

Postupně bude provedena analýza externího a interního prostředí pomocí různých dostupných nástrojů.

5.1 Analýza vnějšího (externího) prostředí

Pro účely této práce bude pro analýzu vnějšího prostředí využita analýza PESTLE.

5.1.1 Analýza PESTLE

Politické prostředí

Podnikání všeobecně je ovlivněno politickou situací. Česká republika je zemí demokratickou. Všeobecná politická situace je stabilní, nicméně čím dál více se na politické scéně projevují individuální zájmy jednotlivých politických stran či politiků. Situace se bohužel stává nekonečnou předvolební kampaní, kdy jsou v zájmu získání voličova hlasu neustále měněny i již zaběhlé procesy. Největší problém dnes pro podnikatele tedy představují neustále změny, které značně komplikují tvorbu dlouhodobějších strategií.

Situaci nenapomáhá ani současná světová krize, která nutí politiky hledat východiska a zásahy do ekonomiky se snaží dosáhnout opětovného ekonomického růstu. Negativní stránkou těchto postupů je například zvyšování daní. V lednu 2013 se například zvýšila sazba DPH o 1%, na 21 a 15%. Osobní doprava lyžařskými vleky zatím zůstává ve snížené sazbě.

Politické prostředí České republiky je neméně tak ovlivněno i politikou Evropské unie. Velkým problémem Evropské unie je v současné době vysoká zadluženost některých států, což má samozřejmě dopad i na ostatní členy. Česká republika se naštěstí s problémy Eurozóny přímo potýkat nemusí, protože nemá společnou měnu Euro.

Současná nálada podnikatelů České republiky je spíše „protievropská“ vzhledem k velkému množství směrnic, které musí následovat. Poslední rozšířenou kauzou byla změna názvu „Pomazánkové máslo“ na „Tradiční pomazánkové“ v říjnu 2012, což mnoho Čechů považuje za přílišné omezování jakési historie a kultury země.

Na druhou stranu jsou velmi rozšířeným tématem posledních let dotace z Evropské unie, o které mohou žádat podniky jak veřejné tak soukromé sféry, a získat tak určité procento

z nákladů na projekt. Díky Evropským fondům je ze strany státu velmi podporován rozvoj cestovního ruchu a dotace, o kterou lze zažádat, se může vyšplhat až na 100 milionů korun. Stejně tak je EU nakloněna podpoře malých a středních podniků, což většina lyžařských středisek v ČR splňuje.

Důsledky pro ski areál Machůzky

Nejasná politická strategie a neustále koncepční změny se mohou projevit negativně ve tvorbě dlouhodobé strategie střediska. Politické prostředí nedává podnikatelům jistotu, že současné podmínky vydrží natolik dlouho, aby mohly být při tvorbě strategie opěrnými body.

Ekonomické prostředí

Analýza ekonomického prostředí je možná nejdůležitější faktor celé analýzy, vzhledem k tomu, že ekonomická situace podniky ovlivňuje z bezprostřední blízkosti. Strategická rozhodnutí musí zohlednit makroekonomické ukazatele tzv. magického čtyřúhelníku: velikost a tempo růstu celkového produktu (ukazatel HDP), stabilita cen (ukazatel inflace), vyrovnanost vývozu a dovozu (ukazatel obchodní bilance), velikost a struktura nezaměstnanosti (ukazatel nezaměstnanost).

Jednotlivé ukazatele mohou ovlivňovat každý podnik jinak, např. pro někoho je posilující koruna pozitivním jevem, pro někoho negativním. V analýze tedy budou zohledněny potřeby lyžařského střediska.

Tab. 1. Vývoj makroekonomických ukazatelů

Makroekonomický ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Růst HDP (%)	7,0	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9
Míra inflace (%)	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9
Obchodní bilance (mld. Kč)	39,8	87,9	67,2	149,6	121,2	191,1
Míra nezaměstnanosti (%)	8,13	6,62	5,44	7,98	9,01	8,57

Zdroj: Vlastní zpracování, zdroj ČSÚ

Růst HDP

Světová krize ovlivnila mimo jiné i růst HDP v České republice, můžeme zaznamenat dlouhodobý klesající trend. Nejhorší byla situace v roce 2009, kdy byl zaznamenán dokonce pokles. Výrazné zlepšení situace se zatím nepředpokládá.

Míra inflace

Nejvyšší míra inflace z diskutovaného období byla zaznamenána v roce 2008. V dalších letech již byla výrazně nižší, nicméně se její míra postupně zvyšuje.

Obchodní bilance

Obchodní bilance zaznamenává rozdíl mezi vývozem a dovozem zboží. V současné době lze pozorovat trend zvyšování rozdílu mezi vývozem a dovozem.

Míra nezaměstnanosti

Nezaměstnanost souvisí s ekonomickým růstem. V současné době, v době krize, se míra nezaměstnanosti pohybuje těsně pod 10%, což je však mnohem vyšší číslo než je pro zdravou ekonomiku akceptovatelné (vhodná míra nezaměstnanosti se pohybuje okolo 5%). Podle prognóz se však její výrazný pokles neočekává.

Důsledky pro ski areál Machůzky

Negativní dopad na ski areál může mít vysoká míra nezaměstnanosti i nízký růst HDP. Celková nálada obyvatel je vlivem ekonomické krize spíše negativní, což se může projevit především ve zvyšování úspor obyvatel. Výdaje na cestovní ruch a volnočasové aktivity vůbec jsou omezovány vždy jako první. Nezlepšení situace proto může být potenciální hrozbou pro návštěvnost střediska.

Míra inflace je relativně nízká a její vývoj je stabilní, což je pro areál pozitivní. Nemusí se obávat přílišných výkyvů cen či snižování kupní síly obyvatel.

Sociální prostředí

Životní úroveň obyvatel České republiky se neustále zvyšuje, stejně jako se oddaluje věk odchodu do důchodu i průměrný věk dožití, který je důsledkem zlepšující se lékařské péče. Jako následky těchto jevů můžeme považovat i zrychlující se životní styl, zvyšující se množství práce i zvyšující se množství zdrojů stresu. Lidé se snaží tento náročný způsob života kompenzovat kvalitním odpočinkem. Kvalitní lékařská péče má taktéž za důsledek prodlužování aktivního života, což znamená, že i starší lidé jsou stále schopni vytvářet další hodnoty a plnohodnotně si život užívat.

Dalším trendem je zvyšování vzdělanosti obyvatel, zvyšuje se počet vysokoškoláků, maturita se stala samozřejmostí. Na trhu existuje obrovská nabídka dalšího vzdělávání, takže lidé si postupně zvykají na sobě neustále pracovat, dále se vzdělávat a vyvíjet.

V poslední době byl zaznamenán i stále častěji se objevující trend „správného životního stylu“, který zahrnuje minimalizaci stresových faktorů v životě, správné stravování a častý pohyb.

Proto se lidé snaží využívat svůj volný čas na maximum a nejlépe jej strávit mimo civilizaci, aktivním způsobem (sportem).

Tab. 2. Nejlákavější aktivity v regionu (v %)

Q11: Které aktivity v tomto regionu jsou pro Vás nejlákavější?	
Pěší turistika	32,2
Cykloturistika, horská cyklistika	16,7
Koupání, vodní sporty	12,7
Lyžování, zimní sporty	30,0
Jiný aktivní sport, který provozujete (golf, volejbal, horolezectví, létání, apod.)	4,3
Péče o fyzickou a duševní kondici (fitness, posilování, sauna, rehabilitace, apod.)	11,3
Poznávací turistika (návštěvy hradů, zámků, památek, muzeí, galerií, apod.)	35,4
Venkovská turistika (agroturistika, pobyt na farmě, projížďky na koni, apod.)	3,8
Církevní turistika (církevní památky, poutě, náboženské aktivity, apod.)	3,4
Návštěvy kulturních akcí (festivaly, slavnosti, koncerty, apod.)	15,2
Návštěvy sportovních akcí (závody, utkání, přebory, apod.)	6,3
Společenský život a zábava	16,5
Nevím, nedokážu říci	6,4
Celkem respondentů	75 687

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Czechtourism (©2010)

Tabulka (Tab. 2.) zobrazuje informace ze statistiky agentury CzechTourism. Vyjadřuje zájem návštěvníků regionů o různé aktivity, které se v regionu dají provozovat (statistika nebere na zřetel jednotlivé regiony). Ze statistiky vyplývá, že celých 30,0 % návštěvníků přijíždí do regionu za účelem lyžování a dalších zimních sportů. Lyžování je na třetím místě co do oblíbenosti aktivity. Z toho se dá usuzovat, že i lyžování a zimní sporty mají v České republice své zastánce a o návštěvu lyžařských středisek je zájem.

Tab. 3. Sportovní aktivity dle regionů (v %)

Region	Pěší turistika	Horská turistika, cykloturistika	Koupání, vodní sporty	Lyžování, zimní sporty	Jiný aktivní sport
Celá ČR	32,6	17,7	14,6	28,3	4,3
Praha	20,5	1,1	12,1	0,0	8,9
Střední Čechy	38,2	13,6	24,2	7,3	5,5
Jižní Čechy	32,9	27,3	17,4	7,4	3,3
Šumava	34,2	24,8	10,9	45,2	0,9
Plzeňsko a Český les	27,1	28,2	17,8	15,1	4,9
Západočeské lázně	19,8	10,1	16,1	21,0	7,9
Severozápadní Čechy	48,0	23,5	4,2	30,8	6,1
Českolipsko a Jizerské hory	36,2	24,1	6,6	76,6	2,9
Český ráj	56,8	24,7	7,7	11,9	1,7
Krkonoše a Podkrkonoší	40,5	15,4	5,3	68,8	1,6
Královéhradecko	48,1	18,3	13,9	33,8	4,0
Východní Čechy	34,1	19,6	30,1	23,4	3,9
Vysočina	21,0	16,7	6,7	57,5	1,8
Jižní Morava	23,0	22,2	15,4	31,1	2,2
Východní Morava	38,8	10,5	10,6	19,5	5,7
Střední Morava a Jeseníky	16,7	13,3	6,5	25,6	3,0
Severní Morava a Slezsko	31,7	10,4	17,4	36,1	4,7

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Czechtourism (©2010)

Tabulka (Tab. 3.) se dále podrobněji zaměřuje na jednotlivé regiony a různé varianty sportovních aktivit, kvůli kterým návštěvníci do regionu přijíždějí. Je zřejmé, že na Východní Moravu (kde se nachází ski areál Machůzky) přijíždí celých 19,5 % návštěvníků za účelem lyžování a zimních sportů, což je druhá nejzajímavější aktivita po pěší turistice. Samotný region Východní Morava je na dvanáctém místě ze všech regionů, co se týče atraktivity pro lyžaře.

Důsledky pro ski areál Machůzky

Všechny výše uvedené jevy jsou pro ski areál pozitivní. Únik obyvatel z uspěchaného všedního světa do přírody, aktivní způsob odpočinku, relaxace sportem, neomezení aktivit i po odchodu do důchodu, to vše vytváří příhodné podmínky pro poskytovatele ski areálů (lyžování – jeden ze způsobů trávení volného času splňující všechny výše uvedené požadavky). Zvyšování úrovně obyvatel zapříčiňuje jednak zájem o lepší vybavení jich samotných (kvalitní vybavení), ale i zvyšující se nároky na vybavení lyžařských středisek (lanov-

ky, vleky, ubytování, stravování). Lidé jsou čím dál častěji ochotni si připlatit za kvalitu a na to musí být i provozovatelé ski areálů připraveni.

Ze statistiky agentury CzechTourism také vyplývá, že lidé mají o lyžování zájem a patří mu velké preference při výběru zájmové činnosti v regionu. Samotná Východní Morava nepředstavuje v rámci České republiky významný lyžařský region, nicméně lyžování je jedna z důležitých aktivit, kvůli kterým návštěvníci do regionu přijíždějí.

Technologické prostředí

Česká republika nepatří mezi lyžařské top destinace, nicméně si umí najít své zákazníky. I přesto zde není tak velký nátlak na hi-tech technologie. V současné době se zvyšuje trend nahrazování vleků lanovkami, což přispívá k pohodlí zákazníků. Je důvod se domnívat, že během několika let se lanovka stane standardem ve všech větších střediskách a k udržení konkurenceschopnosti bude nutno tento trend následovat i ostatními provozovateli.

Na druhou stranu se vleky většinou přestavují na sedačkové lanovky otevřené, výjimečně bublinové. Nepředpokládám, že by se tento vývoj změnil a provozovatelé měli ambice následovat větší zahraniční střediska (např. v Alpách) nákupem nejnovějších technologií, které v současné době představují kabinové lanovky.

Důsledky pro ski areál Machůzky

Kombinace výše zmíněného technologického pokroku a zvyšujících se požadavků zákazníků brzy v budoucnu zapříčiní důvod pro inovaci obslužného zařízení v areálu. Pokud chce areál zůstat konkurenceschopný s potenciálem dalšího rozvoje, bude tato inovace nezbytná.

Legislativní prostředí

Provoz ski areálu je vymezen mnoha právními předpisy, počínaje těmi všeobecnými, jako je občanský zákoník, obchodní zákoník, živnostenský zákon, zákon o dani z příjmů, zákon o DPH, až po speciální předpisy zabývající se problematikou přímo související s provozem lyžařských středisek, jako je například Nařízení vlády č. 70/2002 Sb. o technických požadavcích na zařízení pro dopravu osob nebo Směrnice Evropského parlamentu a rady 2000/9/ES o lanových drahách pro dopravu osob.

Z uvedeného vyplývá, že provoz ski areálu je striktně vymezen mnoha předpisy, které mohou působit až demotivačně. Už i samotný vstup do odvětví je omezen, protože před sa-

motnou stavbou vleku či lanovky je potřeba získat mnohá povolení, včetně stavebního nebo schválení stavby posouzením vlivů na životní prostředí.

Důsledky pro ski areál Machůzky

Tyto fakta jsou pro ski areál negativní, protože nelze zahájit stavbu lanovky bez značné administrativní (a s tím související finanční) zátěže. Provozovatel podstupuje velké riziko, že vloží čas a peníze na přípravu projektu, který pak může jednoduše skončit nezískáním některého z povolení.

Ekologické prostředí

Otázka ekologie, počasí a globálních klimatických změn je pro provozovatele ski areálu klíčová.

Životní prostředí

Většina lyžařských středisek je stavěna v horách (avšak není úplnou výjimkou areál např. ve městě). Vzhledem k tomu, že veškeré aktivity a změny v horském prostředí jsou důkladně hlídány, může jednoduše dojít k situaci, že některé plány nebudou povoleny z důvodu možné hrozby na životním prostředí. Situace tak může zkomplikovat nové strategie provozovatele.

Počasí

Provoz ski areálu je velmi závislý na počasí. Je potřeba, aby se teplota pohybovala maximálně několik stupňů nad nulou a v ideálním případě sněžilo. Takové počasí se v České republice vyskytuje pouze několik měsíců v roce, v zimním období, a ani v této fázi roku není žádná garance, že bude opravdu tak, jak provozovatelé ski areálů potřebují.

Tab. 4. Průměrné teploty v České republice v zimních měsících

Měsíc	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12	2012/2013
prosinec	0,7	-1,0	-4,9	1,9	-1,4
leden	-4,0	-5,0	-1,2	-0,2	-1,8
únor	-1,0	-1,8	-2,0	-5,2	-1,4
březen	3,2	2,7	3,8	5,1	-0,7

Zdroj: Vlastní zpracování, dle ČHMÚ (©2013)

V tabulce (Tab. 4.) jsou uvedeny průměrné měsíční teploty za posledních 5 zimních období. Pokud se dá předpokládat, že k ideálním podmínkám pro lyžování je zapotřebí teplot

pod nulou, z analýzy vyplývá, že příhodné podmínky jsou pravidelně pouze dva měsíce v roce.

Problém se sněhovými srážkami taktéž přetrvává, nicméně při nedostatku sněhu lze vytvořit tzv. technický sníh, který spolehlivě funguje od $-1,5^{\circ}\text{C}$.

Globální klimatické změny

Jedno z často diskutovaných témat je globální oteplování. Podle jeho příznivců to znamená, že se postupně na celé planetě zvyšují průměrné teploty a zároveň roztávají místa věčně pokrytá ledem. Pokud by teorie byla pravdivá a opravdu se Země pomalu oteplovala, mohla by tato změna klimatu být velkou hrozbou pro níže položená lyžařská střediska.

Nicméně výzkum této teorie zatím není ukončen a existence globálního oteplování není ještě potvrzena. Stejně jako existují její příznivci, má i spoustu odpůrců.

Důsledky pro ski areál Machůzky

V rámci ekologické analýzy je největší hrozbou nepřesvědčivé počasí, na kterém je provoz ski areálu vysoce závislý. Vzhledem k tomu, že počasí nelze ani ovlivnit ani s jistotou předpovídat, existuje vysoké riziko, že jakékoliv strategické plány nebude možno dodržet. Proto považují velké investice financované z cizích zdrojů za velmi riskantní; může se lehcí stát, že provozovatel nebude poté schopen dostát svým závazkům.

5.1.2 Analýza oborového okolí podniku

Zákazníci

Ski areál Machůzky se snaží být atraktivní pro všechny typy zákazníků. Nejčastějším zákazníkem je dospělá osoba, nicméně areál má zájem o zvýšení návštěvnosti dalších skupin. Na svých webových stránkách se prezentuje jako „areál pro celou rodinu“, z čehož se dá usuzovat, že je zájmem majitele přilákat i rodiny s dětmi. Dítě do 5 let v doprovodu rodiče má skipas zdarma.

Pro zákazníka „Student“ je nachystána speciální cenová nabídka, největší slevu student získá při návštěvě areálu ve všední den. Lidé nad 60 let mají také určitou slevu na skipas.

Z interních analýz majitele se dá usuzovat, že nejčastěji přijíždějí zákazníci na 1 den o víkend. Z toho se dá usuzovat, že většina příchozích bude přijíždět z domova, který může být vzdálen maximálně 80 km.

Dodavatelé

Lyžařské středisko jako podnik nabízející především služby není příliš existenčně závislé na dodavatelích. Vzhledem k tomu, že provozovatel nemusí nakupovat téměř žádný materiál pro provoz střediska, je existence dodavatelů spíše druhotná.

Dodavatelskoodběratelské vztahy jsou důležité pouze ve chvíli, pokud provozovatel hodlá investovat do vhodného rozšíření střediska či zvýšení kvality (jako je například stavba lanovky). Vzhledem k tomu, že dosud neexistují dlouhodobější kontakty s dodavateli, je nutno pečlivě možné dodavatele zanalyzovat. Investice podobného typu jsou vesměs nemalé a koupené zařízení je později nutno opravovat, čímž se navazuje dlouhodobější spolupráce. Stále se ovšem jedná o dodavatele s menším vlivem na samotný provoz střediska.

Konkurence

Vzhledem k umístění střediska v regionu Valašsko, kde je velké množství dalších středisek, konkurence je vysoká. Za největší konkurenty můžeme považovat:

Bílá – Ski areál má 8 sjezdovek (včetně snowparku a cvičné louky), 4 vleky, 1 lanovku a 1 koberec pro děti. Celodenní skipas pro dospělého stojí v hlavní sezóně 480 Kč a platí do tzv. SKI regionu Beskydy (Bílá, Kohútka, Mezivodí). (Ski Bílá, ©2013)

Karolinka – Ski areál má jeden vlek a dvě sjezdovky. Celodenní vstupné pro dospělého činí 400 Kč. V místě se nelze ubytovat, avšak vzhledem k umístění vleku téměř v obci Karolinka je ubytování možné v ubytovacích zařízeních v obci. Ve středisku je restaurace, parkování zdarma, lyžařská škola, servis lyží a půjčovna vybavení. (Ski Karolinka, ©2013)

Kohútka – Ski areál patří k těm větším v oblasti. V rámci jednoho skipasu lze za cenu 480 Kč (denní, dospělý) využít 6 vleků a jednu lanovku, 9 sjezdovek a jednu dětskou sjezdovku. V místě je možnost ubytování, stravování, k dispozici je velké parkoviště zdarma, lyžařská škola, půjčovna vybavení, vzhledem ke komplikovanější dostupnosti lze využít kyvadlovou dopravu / skibus. (Ski centrum Kohútka, ©2013)

Kyčerka – Ski areál nabízí 4 sjezdovky, 4 dětské sjezdovky a 7 vleků za celodenní cenu 380 Kč pro dospělého. V místě je možnost ubytování i stravování, funguje zde lyžařská škola i půjčovna vybavení. (Ski areál Synot – Kyčerka, ©2013)

Pustevny – Ač jsou Pustevny vzdálenější, stále jsou důležitým konkurentem. Za cenu 395 Kč za jednodenní skipas pro dospělého lze využít 5 vleků, 1 lanovku, v areálu je

7 sjezdovek a jedna dětská. Přímou v místě se nelze ubytovat, ale je zde několik restaurací. Pustevny zvyšují svou atraktivitu i rozsáhlou nabídkou letních aktivit (jako jeden z mála provozovatelů), tudíž jsou potenciálním zákazníkům velmi známy. (Skialpin, ©2013)

Razula – Ski areál Razula se skládá z několika menších, spíše nezávislých středisek. Razula nabízí za cenu 430 Kč 4 vleky a 4 sjezdovky, které jsou však více vzdálené od sebe. V každém středisku ski areálu je možnost ubytování, stravování, lyžařské školy, půjčovny. (Ski areál Razula, ©2010)

Soláň Sedlo – Středisko Soláň nabízí 4 vleky, 5 sjezdovek, z toho 1 dětská, za cenu 280 Kč pro dospělé osobu na 1 den. V místě se dá ubytovat, najíst, středisko nabízí služby lyžařské školy i půjčovny. (Soláň Sedlo, 2013)

Naprostým standardem ve všech konkurenčních střediscích (včetně Machůzek) je zasněžování pomocí technického sněhu, které pomáhá eliminovat výkyvy počasí a nedostatek přírodního sněhu, a večerní lyžování, které probíhá většinou v 18:00 – 21:00. Večerní lyžování neprobíhá na všech sjezdovkách a vlecích, nicméně každé středisko má alespoň jednu sjezdovku osvětlenou, což je klíčová podmínka večerního lyžování.

Za největší konkurenty jsou považovány lyžařská střediska Bílá a Kohútka, kde jsou již vystavěny lanovky. Kapacita těchto středisek je největší ze všech uvedených.

Naopak střediska Razula či Pustevny nabízí lyžování jako jednu z více variant vyžití návštěvníků (Razula – wellness, ubytování, restaurace, Pustevny kladou důraz mimo jiné na turistiku (letní i zimní) nebo běžecké lyžování).

Další konkurence

Výčet regionální konkurence výše není konečný, nachází se zde další menší sjezdovky a vleky, nicméně uvedená střediska považují za největší regionální konkurenci.

V rámci České republiky jako celku se dají za největší konkurenci považovat střediska v Jeseníkách, především co se týče vícedenních pobytů. Jako důležité konkurenty nelze pominout ani zahraniční střediska, z našeho regionu to není až tak daleko do Vysokých Tater na Slovensku či do rakouských nebo italských Alp. Tato zahraniční střediska jsou nejvíce využívána pro delší zimní dovolenou. Zahraničním střediskům bohužel nelze v našich podmínkách konkurovat, na druhou stranu u krátkodobých (jednodenních) pobytů

nejvíce rozhoduje vzdálenost, proto vzdálená zahraniční střediska nejsou v tu chvíli závažným konkurentem.

Substituce

Lyžování ve své podstatě nemá substituci. Za substituci by bylo možné považovat jízdu na snowboardu, provozovatelé ski areálů však mezi oběma sporty z hlediska jejich podniku nevidí rozdíl žádný.

Významnou substituci však vnímám na poli využití volného času. Pokud se bude potenciální zákazník rozhodovat, jak stráví volný čas, lyžování splňuje požadavky: aktivní způsob strávení volného času v zimním období, „útek“ od civilizace do přírody, sportovní vyžití jako úleva od stresujícího rychlého životního stylu ve všedních dnech, relaxace. Nicméně pro splnění těchto podmínek se může potenciální zákazník rozhodnout i pro jiné aktivity (tedy substituty): běžkování, zimní turistika, skialpinismus, významným substitutem může být i využití wellness v některém z horských hotelů.

Úkolem marketingových aktivit tak není jen nabídnutí důvodu „Proč přijet k nám?“, ale i „Proč vůbec přijet lyžovat?“

Za zajímavý produkt v tomto ohledu považuji balíček „Skipas + vstupenka do termálních bazénů“, který nabízí Ski areál Razula ve spolupráci s hotelem Horal. (Ski areál Razula, ©2010)

5.2 Analýza vnitřního (interního) prostředí

Analýza vnitřního prostředí pro účely této práce se skládá z analýzy marketingových a distribučních faktorů, finančních a rozpočtových faktorů a faktorů podnikových a pracovních zdrojů.

5.2.1 Marketingové a distribuční faktory

Nejvýznamnější složkou je marketingový mix, neboli 5P.

Product

Posláním střediska je uspokojovat potřeby zákazníka v ohledu aktivního zimního odpočinku. „Produktem“ se tedy rozumí lyžování na svahu ve ski areálu a využívání vleku pro přepravu na nejvyšší bod sjezdovky. Tohoto mohou využívat jak lyžaři, tak snowboardisté,

produkt je určen pro všechny zákazníky bez věkového omezení a i pro začátečníky i zkušenější lyžaře.

Kromě služby vleku mohou zákazníci využít i stravovacích služeb v místním bufetu na sjezdovce nebo v restauraci u parkoviště.

Price

Cena skipasů je stanovena primárně metodou nákladovou a dále je porovnána a přizpůsobena cenám okolních konkurentů. Za poslední tři roky byly ceny zvýšeny pouze jedenkrát, čímž se majitel snaží zachovat věrnost svých stálých zákazníků.

Snaha podniku je diferencovat zákazníky v maximální míře, proto existuje spousta skupin zákazníků, pro které je určena různá cena, stejně jako jsou skipasy platné na různá časová období. Vzhledem k tomu, že doba strávená na svahu je určena mnoha subjektivními i objektivními faktory zákazníka (např. nálada, energie, únava, bolest svalů, počasí, stav sjezdovky, atd.), může si takový zákazník vybrat z opravdu velmi široké nabídky skipasů – viz příloha (P I).

Vždy na konci sezóny se ceny částečně snižují. Přejít na nižší ceny je závislý na počasí a jeho účelem je nalákat zákazníky i v době, kdy už jsou lidé spíše orientovaní na jaro.

Place

Ski areál Machůzky je umístěn v srdci Valašska, ve Velkých Karlovicích kousek od slovenských hranic. Výhodou umístění je možnost být součástí většího komplexu (např. regionu Valašsko), který může být propagován jako celek, nevýhodou je velmi vysoká konkurence v oblasti.

Vzhledem k nabídce služeb podniku nemohou být definovány standardní distribuční kanály (služba je nehmotná a je třeba, aby zákazník jel za službou, ne služba za ním), nicméně lze charakterizovat nejvýhodnější způsoby dopravy do místa. Tyto byly už uvedeny jako součást analýzy realizačních faktorů. Do Velkých Karlovic lze přijet autem, vlakem, autobusem i ski busem.

Promotion

Ski areál Machůzky využívá na svou propagaci několik možností, avšak nejdůležitějším nástrojem komunikačního mixu je reklama. Vždy na začátku sezóny (listopad – prosinec) je využíváno reklamy v regionálním rádiu (Rádio Zlín), dalším reklamním produktem

v rádiu je pravidelná soutěž o skipasy. Ski areál dále využívá reklamy na internetu, a to v podobě webových stránek, kde je maximum informací o středisku včetně aktuálních akcí, slev, údajů o počasí a množství sněhu na sjezdovce. Svůj profil má středisko i na Facebooku, který je moderním způsobem propagace několika posledních let. Profilu se dá využít jako reklamy, lze do něj vkládat fotografie a příznivci tvoří jakousi „komunitu“ a zároveň propagují středisko dále na Facebooku pomocí ikony „Like“.

Dalším způsobem reklamy jsou letáčky umístěné v ubytovacích zařízeních v okolí.

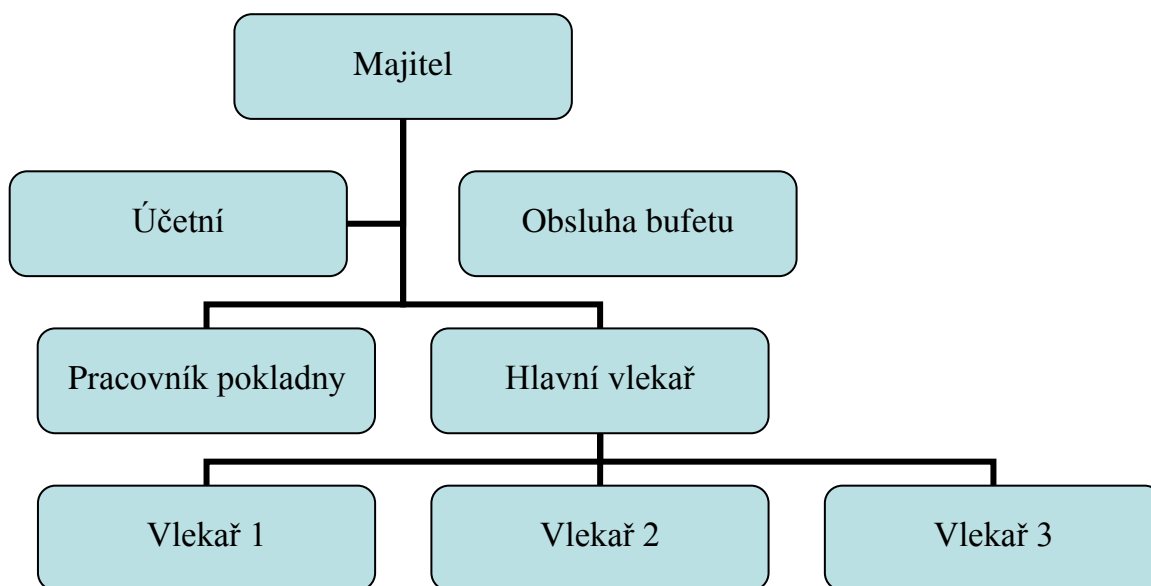
People

Ve službách (cestovního ruchu) jsou lidé významnou složkou při uspokojování potřeb zákazníka. Ski areál Machůzky má aktuálně pět přímých zaměstnanců: jeden pracovník na pokladně, tři pracovníci obsluhy vleku se svým nadřízeným hlavním vlekařem. Mimo to má středisko svou účetní a pracovníka v bufetu (osoba samostatně výdělečně činná).

Velmi důležitou roli má pracovník na pokladně. Jednak je to první osoba, se kterou se zákazník setkává a především může ovlivnit jeho výběr služby. Žádoucí je, aby pracovník na pokladně dokázal odhadnout, co zákazník chce, a nabídnul mu nejvýhodnější produkt k oboustranné spokojenosti. Pracovník na pokladně je fakticky jedinou osobou, se kterou se zákazník při běžném provozu setkává tváří v tvář.

Úkoly „vlekařů“ jsou spíše technického rázu. Jejich hlavní náplní je připravit sjezdovku ráno před otevřením, zkontrolovat vlek, spustit vlek, během provozu zajišťovat bezproblémovou obsluhu lyžařů a po skončení otvírací doby upravit sjezdovku na další den („urolovat“). Během provozu dále musejí pomáhat návštěvníkům, podle potřeby vlek zpomalovat (nejčastěji kvůli dětem a začátečníkům) a řešit další požadavky zákazníků. Každý z vlekařů musí mít taktéž výbornou znalost první pomoci pro případ, že na sjezdovce dojde ke zranění.

Středisko má organizační strukturu liniově-štábní (Obr. 2.). Hlavní vlekař a pracovník pokladny jsou podřízeni přímo majiteli, řadoví vlekaři jsou podřízeni hlavnímu vlekaři. Mimo tuto strukturu funguje účetní a nezávislá obsluha bufetu.



Obr. 2. Organizační struktura podniku

Velkou nevýhodou pro zaměstnance je omezený provoz vleku v roce. Přípravné práce na sezónu začínají v listopadu, vlek je v provozu od prosince do konce března (poloviny dubna) a poté probíhají do konce dubna práce zakončovací, posezónní. Ve výsledku jsou lidé zaměstnáni 6 měsíců v roce, po zbytek roku si musejí najít jinou práci, není v silách majitele jim poskytnout práci mimo zimní sezónu. Proto také existuje vysoké riziko toho, že si během léta lidé najdou práci v jiném oboru. Toto riziko je kompenzováno vyšší platu.

5.2.2 Analýza nehmotných zdrojů podniku

Ski areál Machůzky vlastní stávající majitel 5 let. V době před pěti lety nemělo středisko valnou pověst, především kvůli nezájmu předchozího majitele o udržování jeho životaschopnosti. Nynější majitel zde viděl velkou příležitost, avšak bylo třeba udělat mnoho práce a vyzdvihnout potenciál střediska.

V současné době se image Machůzek každým rokem zlepšuje. Nákladné stavební práce, vylepšení vleku, zlepšení sjezdovky a vhodná reklama zajistily ski areálu opětovně dobré jméno a postupně se zde tvoří zdravá, konkurenceschopná organizace.

Nynější pověst střediska je vesměs pozitivní. Reklama neustále apeluje na v regionu velmi zajímavou délku sjezdovky, příjemné pracovníky, nižší ceny a možnost zalyžovat si bez dlouhého čekání. Tyto výhody střediska utlačují některé nevýhody, jako je například nedo-

statečné zázemí v podobě dobré restaurace přímo ve středisku. I tak se zde ti, kdo si jedou opravdu zalyžovat, velmi rádi navrací.

5.3 Současná vytíženost střediska

Pro určení vytíženosti střediska bude použit jednoduchý exponenciální model hromadné obsluhy.

Údaje pro výpočet vycházejí ze dne 16. 2. 2013 (sobota). Pro tento den nebyly nalezeny žádné výkyvy z běžné situace (např. velmi špatné počasí, promo akce), takže se dá předpokládat, že popsaná návštěvnost je průměrná v rámci víkendu celého zimního období.

Popis výchozí situace:

Požadavky jsou jednotliví zákazníci čekající na obsluhu, tzn. vyvezení vlekem do nejvyššího bodu sjezdovky. Zdroj požadavků je neomezený. Z analýzy prodeje z analyzovaného dne vyplývá, že do systému vstoupilo 2524 požadavků. Systém funguje 7 hodin denně, z čehož vyplývá, že do systému vstupuje 361 požadavků za hodinu (= intenzita příchodů λ).

Z technických údajů o vleku vyplývá, že je schopen přepravit až 720 osob za hodinu. Vzhledem k občasnému zpomalení až zastavení vleku (např. z důvodu pádu zákazníka nebo nástupu dítěte) budeme předpokládat, že v průměru vlek obslouží 700 osob za hodinu (= intenzita obsluhy μ).

Uvedený systém má tedy jednu obslužnou linku, jejíž kapacita je neomezená, režim fronty je FIFO a předpokládáme neomezenou trpělivost požadavků.

Doba, kterou zákazník stráví v systému, je ohraničena jeho příjezdem do fronty na vlek a samotným nástupem na pomu. Vzhledem k tomu, že je vlek schopný „obsluhovat“ určité množství požadavků najednou, není výstup požadavku ze systému až při výstupu zákazníka na konci vleku.

Výpočet bude proveden pomocí počítačového programu WinQSB.

Data Description	ENTRY
Number of servers	1
Service rate (per server per hour)	700
Customer arrival rate (per hour)	361
Queue capacity (maximum waiting space)	M
Customer population	M
Busy server cost per hour	
Idle server cost per hour	
Customer waiting cost per hour	
Customer being served cost per hour	
Cost of customer being balked	
Unit queue capacity cost	

Obr. 3. Vložení vstupních dat (WinQSB)

03-30-2013	Performance Measure	Result
1	System: M/M/1	From Formula
2	Customer arrival rate (λ) per hour =	361,0000
3	Service rate per server (μ) per hour =	700,0000
4	Overall system effective arrival rate per hour =	361,0000
5	Overall system effective service rate per hour =	361,0000
6	Overall system utilization =	51,5714 %
7	Average number of customers in the system (L) =	1,0649
8	Average number of customers in the queue (Lq) =	0,5492
9	Average number of customers in the queue for a busy system (Lb) =	1,0649
10	Average time customer spends in the system (W) =	0,0029 hours
11	Average time customer spends in the queue (Wq) =	0,0015 hours
12	Average time customer spends in the queue for a busy system (Wb) =	0,0029 hours
13	The probability that all servers are idle (Po) =	48,4286 %
14	The probability an arriving customer waits (Pw) or system is busy (Pb) =	51,5714 %
15	Average number of customers being balked per hour =	0
16	Total cost of busy server per hour =	\$0
17	Total cost of idle server per hour =	\$0
18	Total cost of customer waiting per hour =	\$0
19	Total cost of customer being served per hour =	\$0
20	Total cost of customer being balked per hour =	\$0
21	Total queue space cost per hour =	\$0
22	Total system cost per hour =	\$0

Obr. 4. Výpočet využitosti vleku (WinQSB)

Z výpočtu vychází následující: vlek je vytížen na 51,57%, průměrný počet zákazníků v systému je 1,0649, průměrný počet zákazníků ve frontě je 0,5492. Pravděpodobnost, že je vlek obsazený (tzn., že požadavek bude čekat ve frontě) je 48,43%.

03-30-2013 17:18:22 n	Estimated Probability of n Customers in the System	Cumulative Probability
0	0,4843	0,4843
1	0,2498	0,7340
2	0,1288	0,8628
3	0,0664	0,9293
4	0,0343	0,9635
5	0,0177	0,9812
6	0,0091	0,9903
7	0,0047	0,9950
8	0,0024	0,9974
9	0,0012	0,9987
10	0,0006	0,9993
11	0,0003	0,9996
12	0,0002	0,9998
13	0,0001	0,9999
14	0,0000	1,0000
15	0,0000	1,0000
16	0,0000	1,0000
17	0,0000	1,0000
18	0,0000	1,0000
19	0,0000	1,0000
20	0,0000	1,0000

Obr. 5. Výpočet pravděpodobnosti (WinQSB)

Pravděpodobnost, že je v systému 0 požadavků je 48,43%. Pravděpodobnost, že je v systému právě 1 požadavek je 24,98%. Při zvyšování počtu požadavků se pravděpodobnost snižuje až na nulu. Pravděpodobnost 0 je, že bude v systému 14 a více požadavků.

5.4 Analýza SWOT

Analýza SWOT shrnuje nejpodstatnější faktory z předešlých dílčích analýz. Číslo v závorce vyjadřuje důležitost faktoru pro výstavbu lanovky (1= malá důležitost, 5 = velká důležitost).

5.4.1 Silné stránky

Délka svahu (5)

Ski areál Machůzky se pyšní svahem dlouhým 1024 m, což z něj dělá nejdelší sjezdovku Zlínského kraje.

Dostupnost (4)

Do ski areálu se dá jednoduše dostat po silnici vedoucí z Vsetína směrem na Makov nebo z Rožnova pod Radhoštěm přes Soláň. Výhodou silnice ze Vsetína je absence kopcovitého terénu, což umožňuje dostupnost za každého počasí.

Cenová dostupnost (4)

Ski areál patří k těm levnějším v oblasti, což mu přidává na konkurenceschopnosti.

Parkování (3)

V areálu je k dispozici velkokapacitní parkoviště, parkování je navíc zdarma.

Umělé zasněžování po celé délce hlavního svahu (2)

I v případě nedostatku přírodního sněhu je středisko schopné zajistit technický sníh po celé délce hlavního svahu, čímž se částečně eliminuje riziko nevyzpytatelného počasí.

Osvětlení hlavního svahu, nabídka večerního lyžování (2)

Nabídka večerního lyžování zvyšuje atraktivitu střediska a dokáže přilákat zákazníky nejen ubytované v okolí, ale i vzdálenější, kteří nabídky mohou využít i ve všední den po práci.

5.4.2 Slabé stránky**Sociální zařízení (5)**

Areál zatím nemá vybudované solidní sociální zařízení, stávající by potřebovalo důkladnou rekonstrukci.

Nadmořská výška (4)

Nadmořská výška ski areálu je v nejnižším bodě 490 m. n. m a v nejvyšším 730 m. n. m. Při teplejším počasí tak může vznikat problém s nedostatkem sněhu, při teplotách mírně nad nulou v našich podmínkách obvykle sněží od 500 m. n. m.

Neexistence ubytovacího zařízení pro zimní období ve ski areálu (3)

Areál nedisponuje žádným ubytovacím zařízením, které by bylo v pěší vzdálenosti od svahu. V důsledku toho je pro provozovatele těžší přesvědčit zákazníky na koupi vícedenních skipasů. Velká většina zákazníků tak přijíždí pouze na jeden den, pro ubytované jsou atraktivnější střediska blíže ubytovacích zařízení.

Nedostatečná nabídka stravovacích služeb ve ski areálu (3)

V areálu funguje jen kapacitně nedostačující restaurace a bufet na sjezdovce. Absence dostatečného stravovacího zařízení může mít za následek odrazení některých potenciálních

zákazníků (potenciální zákazník raději zvolí jiný blízký areál, kde se zároveň může v průběhu dne dobře najíst).

5.4.3 Příležitosti

Výstavba lanovky (5)

Především analýza sociálního prostředí naznačuje, že zvyšující se nároky zákazníků budou v budoucnu vyžadovat lepší technologie. V konkurenčním prostředí ski areálu Machůzky je v současné době nabídka lanovky konkurenční výhodou, nicméně je nasnadě, že zanedlouho se z výhody stane standard.

Investice do zlepšení sociálního, ubytovacího a stravovacího zařízení (4)

Všechny tyto oblasti jsou potenciálními velkými projekty střediska. Nedostatečné kapacity nejsou v tuto chvíli něco, co by bylo vyloženě problematické, nicméně vystavení by přispělo jednak k větší spokojenosti zákazníků (v případě sociálního zařízení) a jednak k udržení zákazníka v areálu po delší dobu až několika dní. V rámci ubytovacího zařízení by se dalo uvažovat o rozšiřování služeb v podobě letních dovolených, wellness nebo společenských akcí.

Sport a pohyb jako módní trend (4)

Z analýzy sociálního prostředí vyplývá, že zájem o pohyb, sport a pobyt v přírodě se zvyšuje s rychlejším tempem života ve městech. Dá se tedy předpokládat, že lidé budou v budoucnu stále častěji vyhledávat místa, kde se jim aktivního odpočinku dostane. Ski areál Machůzky může vhodnou nabídkou oslovit další potenciální zákazníky.

Rozšíření služeb (4)

Z analýzy konkurence vyplývá, že téměř standardem se stává nabídka výuky lyžování s profesionálními instruktory a půjčovna vybavení. Rozšíření nabídky služeb o tyto elementy by pomohlo jistě zvýšit konkurenceschopnost střediska.

Tvorba strategické aliance (3)

Po vzoru alpských středisek vidím příležitost ve spojení s dalším střediskem podobné velikosti a nabídky společného skipasu za výhodnější cenu, který by platil v obou (více) ski areálech. Taková nabídka by mohla přilákat především ubytované zákazníky, kteří za normálních okolností ski areál Machůzky nenavštíví.

5.4.4 Hrozby

Nevhodné počasí (5)

Počasí zůstává hrozbou, kterou není možné příliš eliminovat. Je tedy důležité vlastnit technologie na výrobu technického sněhu a zajímat se o inovace a další technologie s tím spojené. Jedině tak lze hrozbu počasí snížit.

Substituční aktivity v rámci aktivního odpočinku (3)

Ačkoliv lyžování ve své podstatě žádné substituty nemá, dá se v rámci touhy po relaxaci a aktivního odpočinku uvažovat o dalších aktivitách, které si zákazník může zvolit místo lyžování ve ski areálu. Největší hrozbu pro ski areál Machůzky představují běžky, pro které jsou ve Velkých Karlovicích výborné podmínky, a oblast je navíc proslavena Karlovarskou padesátkou. Jako další hrozbu vidím v nabídce wellness, které některé větší areály nabízí v balíčku za jednu cenu spolu se skipasem. Lyžování a poté odpočinek ve wellness, popřípadě samotné wellness může být pro některé zákazníky vhodnou alternativou pro ski areál Machůzky nebo lyžování vůbec.

Odliv zákazníků do zahraničních středisek související se zvyšováním životní úrovně obyvatel a nároků na odpočinek (2)

V současné době je stav takový, že zahraničním střediskům (Alpy, Tatry) nemůže ski areál Machůzky konkurovat. Nicméně je nutné s nimi alespoň částečně „držet krok“ a snažit se v rámci svých možností vylepšovat nabídku a služby tak, aby si zákazník odnesl zážitek, který se bude moci se zážitkem v hi-tech střediskách alespoň trochu rovnat.

5.5 Shrnutí analytické části

V závěru analytické části budou vyzdvihnuty především ty body, které by mohly být klíčové při rozhodování o investici v podobě výstavby lanovky v areálu. Závěr vychází z jednotlivých analýz, při kterých byly zjišťovány jednotlivé silné a slabé stránky podniku a případný potenciál projektu.

5.5.1 Činitelé rozvoje a rozmístění cestovního ruchu

Z analýzy považují za důležité následující body:

- lidé všeobecně nemají překážky, pokud se ve volném čase chtějí věnovat sportu (politické, finanční, časové)
- s prodlužujícím se věkem obyvatel se také prodlužuje tzv. aktivní věk, což je doba, po kterou jsou lidé schopni se věnovat sportu (z hlediska zájmového a zdravotního)
- stále více lidí bydlí ve městech, což má za následek snahu o únik do přírody (tzv. aktivní odpočinek)

5.5.2 Analýza PESTLE

Politické prostředí

Všeobecná nedůvěra v politiku České republiky i Evropské unie vedou k opatrnosti podnikatelů ve všech oborech. Na druhou stranu je možnost získat dotace z EU i státního rozpočtu na rozvoj zajímavých projektů.

Ekonomické prostředí

Momentální Evropská krize, zvyšující se nezaměstnanost i inflace mohou vést k potřebě obyvatel zvyšovat své úspory. Cestovní ruch, volný čas a sport jsou většinou na prvním místě při rozhodování, na čem začne domácnost více šetřit.

Sociální prostředí

Zvyšující se životní úroveň i kvalita lékařské péče a na druhé straně zrychlující se životní styl a stále více stresující prostředí vedou obyvatele k úniku. Největším trendem je aktivní dovolená s rekreačním provozováním sportu v přírodě (ať již v letní nebo zimní sezóně). S tím vším jde ruku v ruce potřeba zvyšování kvality nabízených služeb. Lidé jsou připraveni si více zaplatit, pokud se jim dostane náležitého uspokojení jejich potřeb.

Technologické prostředí

V souvislosti s vyššími požadavky obyvatel je třeba neustále zlepšovat služby, čemuž předchází investice do kvalitního vybavení areálů. Trend přestavby vleků na lanovky je viditelný již několik let a pro udržení konkurenceschopnosti bude toto v budoucnu nezbytné pro všechny větší ski areály.

Legislativní prostředí

Velké množství právních předpisů pro provoz ski areálu, vleku i stavby lanovky může být omezující, především pokud jsou třeba zásahy do chráněných oblastí. Získání všech povolení je časově i finančně náročné a není jisté, že se projekt podaří uskutečnit.

Ekologické prostředí

Provoz v horských oblastech stěžuje získávání povolení pro úpravy terénu (viz předchozí bod). Velkým problémem lyžařských středisek je velká závislost na počasí, které představuje neovlivnitelné riziko (především v níže položených ski areálech).

5.5.3 Analýza oborového okolí podniku

Ski areál se snaží prezentovat jako středisko „pro celou rodinu“, ale svou cenovou nabídkou se snaží zacílit i na studenty.

Nevýhodou lokalizace střediska je fakt, že se nachází v silně konkurenčním prostředí. Okolí Velkých Karlovic nabízí mnoho lyžařských areálů, takže se může lehce stát, že bez ustavičného „boje“ o tržní podíl zůstane středisko rychle zapomenuto.

Konkurenční výhodou střediska Machůzky je dlouhá, příjemná sjezdovka, nízké ceny skipasů, nepřetížený vlek bez dlouhých řad a jakási rodinná atmosféra.

Kromě konkurence je také nutno zohledňovat substituční aktivity, které může potenciální zákazník upřednostnit ve svém volném čase, a neustále odpovídat na otázku „Proč vůbec přijet lyžovat a proč k nám?“

5.5.4 Analýza vnitřního prostředí

Ski areál zákazníkům nabízí kvalitní produkt v podobně dobré sjezdovky, nízké ceny v široké nabídce variant a dobrou dostupnost ze tří směrů (včetně velkého parkoviště). Aktuální marketingové aktivity nejsou ničím výjimečné, pro upoutání zákazníka jsou využity běžné reklamní prostředky (rádio, internet, letáky).

Problematickým bodem areálu je zaměstnanost pracovníků vzhledem k tomu, že areál je v provozu pouze 6 měsíců v roce a majitel není schopný zajistit svým lidem práci po zbývajících měsíce.

5.5.5 Současná vytíženost střediska

Současná vytíženost střediska je 51,57%. Aktuální kapacity jsou tak naprosto dostatečné a středisko by bez větších problémů zvládlo i větší „nápor“ návštěvníků.

5.5.6 Analýza SWOT

Za nejsilnější stránky střediska považují délku svahu, který je jeden z nejdelších v regionu, a nízké ceny. Nejslabší stránkou střediska jsou slabší sociální zařízení a nedostatek ubytovacích a stravovacích kapacit. Při mírné zimě se může „vymstít“ nízká nadmořská výška střediska.

Velkou hrozbou je právě špatné počasí (vysoké teploty a nedostatek sněhu) a změna preferencí obyvatel se zvyšováním životní úrovně (upřednostnění zahraničních středisek). Příležitostí je pak především výstavba lanovky, případně modernizace a výstavba sociálních, ubytovacích a stravovacích zařízení.

5.5.7 Doporučení

Z uvedených analýz vyplývá, že projekt výstavby lanovky ve ski areálu Machůvky by mohl být úspěšný. Z hlediska politických a legislativních faktorů nebylo poukázáno na vážnější důvody, proč by od návrhu mělo být odstoupeno. Z hlediska společenského a technologického je evidentní, že pokrok a zvyšující se nároky obyvatel budou brzy požadovat zlepšení služeb ve ski areálech a co je dnes konkurenční výhodou, se v blízké budoucnosti stane požadovaným standardem, bez kterého středisko nebude schopno dále fungovat. Pro výstavbu lanovky hovoří také největší konkurenční výhoda střediska – délka svahu.

Protože z analýzy využitosti střediska vyplynulo, že současné kapacity jsou dostatečné, nebude nutné pořizovat takové zařízení, které by kapacitu zvyšovalo. Proto bych doporučovala menší, ideálně dvousedáčkovou lanovou dráhu o přepravní kapacitě do 1200 osob/hod.

6 KOMPATIVNÍ ANALÝZA S VYBRANÝM AREÁLEM V ČR

V následující kapitole bude provedena komparativní analýza ski areálu Machůzky s vybraným lyžařským střediskem, které v nedávné minulosti dokončilo stejný projekt přestavby vleku na lanovku. Cílem komparativní analýzy je poukázat na důsledky (negativní či pozitivní), které tento projekt pro středisko představuje.

6.1 Stanovení kritérií

Aby byla komparativní analýza co nejuvěrohodnější, bude pro analýzu vybrané středisko definováno následujícími kritérii tak, aby mělo co možná nejvíce společných rysů se střediskem Machůzky:

Nadmořská výška – ski areál Machůzky se nachází v rozmezí 490 – 730 m. n. m.

Počet sjezdovek – ski areál Machůzky má jednu hlavní sjezdovku a jednu menší

Délka sjezdovky – hlavní sjezdovka měří 1024 m

Počet vleků – v areálu jsou dva vleky

Počet lanovek – aktuálně nemá středisko žádnou lanovku

Kromě stanovených kritérií je dalším požadavkem na středisko lokace v České republice a existence alespoň jedné lanovky v areálu.

6.2 Výběr střediska

Vhodné středisko pro komparativní analýzu je vybráno ze severu www.lanove-drahy.cz, kde jsou k nalezení veškeré informace o lanovkách v České republice.

Po srovnání stanovených kritérií bylo vybráno lyžařské středisko **Ski centrum Miroslav Lipová Lázně**.

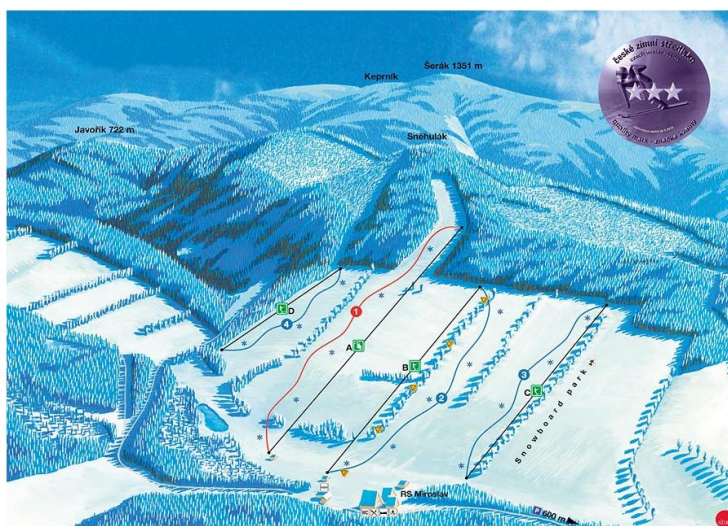
6.3 Ski centrum Miroslav Lipová Lázně

Ski centrum Miroslav se nachází v Jeseníkách, v obci Lipová-lázně. Nejnižší bod střediska se nachází v 550 m. n. m., nejvyšší bod ve výšce 760 m. n. m. V areálu jsou v provozu 3 vleky (jeden dvoumístný a dva jednomístné) a jedna dvousedáčková lanovka o délce 800 m. Lyžovat se může na čtyřech sjezdovkách – hlavní červená sjezdovka „Sport“ (délka

800 m), dvě modré sjezdovky pojmenované shodně „Family“ (obě v délce 600 m) a poslední sjezdovka „Baby“ (300 m).

Středisko dále nabízí tyto služby: bezplatné parkování (vzdáleno cca 500 m), bezplatný ski bus z parkoviště k vlekům, lyžařská škola a školička, půjčovna lyží, ski servis, úschovna lyží a batohů, restaurace, penzion, bufet a občerstvení.

Projekt výstavby lanovky byl ve ski centru Miroslav uskutečněn během léta roku 2007, kdy zde byla postavena použitá dvousedádková lanovka, která již svou kapacitou nestačila původnímu majiteli (italská La Villa). Současně byla zkrácena hlavní sjezdovka z původních 1200 m (délka původního vleku) na současných 800 m.



Obr. 6. Mapa ski centra Miroslav

6.4 Komparativní analýza

Následující tabulka (Tab. 5) vyjadřuje základní údaje obou areálů.

Tab. 5. Srovnání základních kritérií dvou ski areálů

Kritérium	Ski areál Machůzky	Ski Centrum Miroslav
Nadmořská výška	490 – 730 m. n. m.	550 – 760 m.n.m.
Počet sjezdovek	2	4
Délka hlavní sjezdovky	1024 m	800 m
Počet vleků	2	3
Počet lanovek	0	1
Cena základního skipasu	380 Kč	430 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Již na první pohled je zřejmé, že Miroslav je větší než Machůzky. V provozu jsou zde 4 sjezdovky, nicméně nejmenší z nich je spíše „cvičnou loukou“ pro děti. Tři zbývající sjezdovky jsou téměř stejně dlouhé. Sedačková lanovka byla vybudována na nejdelším úseku, tudíž měří 800 m. Oproti tomu nejdelší sjezdovka na Machůzkách měří 1024 m, je tedy o více než 200 m delší. Výstavba lanovky tak zde má určitý potenciál.

Obě střediska nabízejí bezplatné parkování, nevýhodou parkování v centru Miroslav je vzdálenost parkoviště od sjezdovek (500 m), avšak toto je kompenzováno ski busem, který zajišťuje kyvadlovou přepravu mezi parkovištěm a sjezdovkami. Parkoviště na Machůzkách je v bezprostřední blízkosti sjezdovky, návštěvníci se tak nemusejí vázat na jízdní řád kyvadlové dopravy.

Vybavenost střediska, co se týče dalších služeb, je bez diskuze mnohem lepší v centru Miroslav. Středisko nabízí lyžařskou školu, ski servis, úschovnu lyží; žádnou z těchto služeb ski areál Machůzky nenabízejí. Velkou výhodou centra Miroslav je i možnost ubytování téměř přímo na svahu, kdy je penzion přímo ve vlastnictví majitele střediska. Středisko Machůzky tento nedostatek kompenzuje dohodami s nejbližšími penziony. Obě střediska nabízí možnost občerstvení, dostupná je i restaurace.

Ski centrum Miroslav má v provozu dvoumístnou lanovou dráhu s pevným uchycením sedaček a rozběhovým pásem. Převážná kapacita je 1000 osob/hod., délka lanovky je 782 m a je v provozu od roku 2007. Z analýz výše vyplývá, že ski areál Machůzky by měl pro svůj provoz vybrat lanovku s velmi podobnou charakteristikou.

Důsledky výstavby lanovky ve ski centru Miroslav

Po realizaci projektu bylo ski centrum Miroslav zatíženo úvěrem na 10 let, který přispěl ke zvýšení provozních nákladů. Projekt byl realizován celý z cizích zdrojů, nebyla na něj poskytnuta žádná dotace.

Při porovnání údajů z poslední sezóny bez lanovky a první sezóny s lanovkou došlo středisko k následujícím závěrům:

Středisko si mohlo dovolit zvýšení cen o 20%, přesto se návštěvnost zvýšila o 42 %. Hospodářský výsledek se tak zvýšil o 16,2 %. Během provozu lanovky od roku 2007 je hospodářský výsledek stále kladný, jeho navýšení se dá předpokládat po splacení úvěru. (interní zdroje ski centra Miroslav)

7 PROJEKT VÝSTAVBY LANOVKY

7.1 Představení projektu

V této části bych ráda uvedla základní údaje o projektu „Výstavba lanovky ve ski areálu Machůzky“.

7.1.1 Předmět projektu

Předmětem projektu je výstavba lanovky u hlavní sjezdovky, která by nahradila současný vlek Tatrapoma H130.

7.1.2 Místo realizace

Projekt bude realizován přímo ve ski areálu Machůzky, Velké Karlovice. Pro samotnou výstavbu lanovky se nepočítá s jiným umístěním, než přesně na místě stávajícího vleku, který bude před výstavbou rozebrán.

7.1.3 Očekávané přínosy projektu

Hlavním motivem pro výstavbu lanovky je očekávané zvýšení návštěvnosti střediska a s ní spojené zvýšení ziskovosti. Zvyšování komfortu ve ski areálech je celorepublikový trend, tudíž lanovka ve ski areálu Machůzky taktéž bude přínosná pro lepší konkurenceschopnost střediska.

7.1.4 Metodika

Projekt byl zpracován dle Metodické příručky Studie proveditelnosti Ministerstva pro místní rozvoj vypracované Ing. Patrikem Sieberem v květnu 2004 (verze 1.4).

7.2 Fáze projektu

Každá z fází projektu je něčím charakteristická. Cílem rozfázování projektu je zjistit, jak se bude projekt chovat v každé z nich.

7.2.1 Předinvestiční fáze

V této části projektu byl především definován jeho předmět a účel, byly sesbírány relevantní informace pro určení efektivnosti projektu, které poté sloužily pro důkladné zanalyzování vnějších i vnitřních faktorů ovlivňující projekt. Na základě těchto analýz byla zpracována studie proveditelnosti, v jejíž konečné fázi se určily rizika a sestavil se předběžný rozpočet projektu.

Dalším krokem předinvestiční fáze je rozpracování technické dokumentace, oslovení potenciálních dodavatelů, sestavení cenových nabídek a určení vítězného dodavatele (nedílnou součástí je výběrové řízení). Posledním potřebným krokem je určení způsobu financování projektu.

7.2.2 Investiční fáze

V této fázi dojde k samotné výstavbě lanovky. Prvním krokem bude odstranění stávajícího vleku, na jehož místě bude probíhat stavba lanovky. Dále bude třeba zajistit jednotlivá stavební povolení, předání staveniště dodavateli, který zde spolu se svými subdodavateli provede všechny nezbytné stavební práce. Po skončení výstavby bude lanovka předána majiteli a následně uvedena do provozu.

Během výstavby je žádoucí podniknout první marketingové kroky a informovat veřejnost o probíhající výstavbě a dále provést školení zaměstnanců na obsluhu lanovky.

V investiční fázi se předpokládají největší náklady na projekt.

7.2.3 Provozní fáze

Provozní fáze projektu začíná předáním hotového díla majiteli. Na začátku provozu je třeba zajistit dostatečnou reklamu tak, aby bylo co nejvíce potenciálních zákazníků informováno o této zásadní změně ve ski areálu. Dále bude nutné vyrovnat závazky vůči dodavateli pomocí dříve určeného zdroje financování.

Během tzv. záběhového provozu je třeba počítat s vyšší pravděpodobností výskytu chyb a jejich dodatečnými opravami (v reklamační lhůtě však půjdou tyto náklady na opravy na vrub dodavatele).

V této fázi musí být výnosy z projektu vyšší než náklady (projekt musí být ziskový).

7.2.4 Likvidační fáze

Po skončení provozní fáze je třeba počítat s dodatečnými náklady na likvidaci zařízení. Bude třeba rozebrat celý vlek včetně vykopání částí uložených pod zemí, zlikvidovat anebo prodat jeho jednotlivé části a zajistit stavební práce pro uvedení prostoru po vleku do původního stavu.

V této fázi se počítá s vyššími náklady na likvidaci než s výnosy za prodej zařízení.

8 TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE PROJEKTU

8.1 Odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix

Základním cílem projektu je zvýšení ziskovosti střediska a zvýšení konkurenceschopnosti. Výstavba lanovky se v souvislosti s technologickým vývojem a zlepšováním služeb konkurence stane brzy nepostradatelnou součástí rozvoje všech středisek.

8.1.1 Odhad poptávky

Po provedení komparativní analýzy ski areálu Machůzky se ski centrem Miroslav se dá předpokládat, že stavba lanovky by mohla zvýšit návštěvnost areálu o 30 %. Od tohoto odhadu se budou odvíjet i další výpočty technicko-ekonomické studie.

8.1.2 Marketingová strategie

Základní marketingovou strategií ski areálu Machůzky je zvyšování tržního podílu. Od výstavby lanovky se očekává, že by měla výrazně pomoci zvyšovat počet zákazníků celkově, i počet stálých zákazníků, kteří se do střediska vrací opakovaně.

Hlavní cílovou skupinou, kterou se podnik chystá oslovit, jsou aktivní sportovci v zimním období s bydlištěm ve Zlínském a Moravskoslezském kraji.

8.1.3 Marketingový mix

V rámci marketingového mixu budou definovány product, price, place a promotion.

Product

Produkt představuje vylepšení nabízených služeb ski areálu pomocí nové technologie, kterou představuje lanovka na místě stávajícího vleku. Dá se předpokládat, že modernizace areálu bude mít za důsledek zvýšení návštěvnosti a tím i zvýšení zisku podniku. Předpokladem je, že výstavba lanovky nebude mít vliv na současný provoz střediska, i stávající služby zůstanou beze změny.

Během stavebních úprav pro stavbu lanovky bude odstraněn stávající vlek. Vzhledem k tomu, že jsou sedačky lanové dráhy upevněny na laně vedoucím na podpěrách, vzniká pod lanovkou další prostor, o který bude rozšířena sjezdovka (nynější dráha vleku). Lanovka umožňuje získat dalších 10 metrů šířky sjezdovky po celé její délce.

Price

Vzhledem k plánovaným investicím se dá očekávat, že ceny skipasů se zvýší. Aktuálně jsou ceny oproti konkurenci nižší, nicméně ve chvíli, kdy bude mít areál konkurenční výhodu v podobě lanovky, si bude moci dovolit ceny zvýšit alespoň na hodnotu té konkurence, která již lanovky provozuje.

Cenová strategie střediska však zůstane nezměněná, všechny cenové skupiny zůstanou zachovány tak, aby si zákazník mohl vybrat skipas téměř „šitý na míru“.

Place

Produkt projektu (výstavba lanovky) bude sloužit k uspokojování potřeb zákazníka. Vzhledem k tomu, že služba je mimo jiné nehmotná a nedá se skladovat, musí zákazník uskutečnit svou spotřebu v místě vzniku služby, v tomto případě ve ski areálu Machůzky. Možnosti dopravy do ski areálu byly podrobně popsány v kapitole 4.2.3.

Lanovka bude postavena přímo ve ski areálu, přesně na místě stávajícího vleku.

Promotion

Ski areál bude pokračovat ve stávajících typech reklamy – reklama před a na začátku sezóny v Radiu Zlín (reklama + soutěže o skipasy), propagace areálu na webových stránkách a na Facebooku. Dále bude třeba aktualizovat letáky, které jsou k dispozici v různých ubytovacích zařízeních. Tyto letáky by měly dostat nový design vystihující změnu v areálu.

Kromě těchto způsobů propagace se především v prvních sezónách po výstavbě lanovky počítá se zvýšenými náklady na reklamu za účelem informovat veřejnost o rozvoji střediska a nalákat nové zákazníky. Jako nejvhodnější varianta byla zvolena billboardová reklama. Tato se bude objevovat během listopadu daného roku a bude umístěna jednak ve všech třech směrech při příjezdu do Velkých Karlovic (od Vsetína, od Rožnova pod Radhoštěm a od hraničního přechodu Makov), jednak billboardy v blízkých větších městech (Vsetín, Rožnov pod Radhoštěm, Zlín, Žilina na slovenské straně).

Dalším uvažovaným způsobem propagace je inzerce v magazínu Okno do kraje. Tento měsíčník je zdarma distribuován do všech domácností Zlínského kraje, ve kterém lze najít informace o aktuálním dění v kraji, pozvánky na kulturní či sportovní akce, informace o projektech Zlínského kraje, rozhovory s osobnostmi regionu. Vzhledem k tomu, že je

magazín zdarma, vydání je z velké části sponzorováno reklamou, která se dostane k velké části obyvatel kraje až domů.

Následující tabulka (Tab. 6.) shrnuje odhad nákladů na jeden měsíc reklamy v případě, že budou použita všechna uvažovaná média.

Tab. 6. Náklady na propagaci

Náklady na propagaci (v Kč)	
Rádio Zlín	50 000
Návrh a tisk informačních letáků	30 000
Billboardy	19 500
Inzerce v magazínu Okno do kraje	30 000
Celkem	116 500

Zdroj: Vlastní zpracování

8.2 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.2.1, ve ski areálu Machůzky aktuálně pracuje pět zaměstnanců. Projekt přímo ovlivňuje čtyři z nich – obsluhu vleku a hlavního vlekaře.

Počet pracovníků se liší v jednotlivých fázích projektu. V předinvestiční fázi byl potřeba jeden pracovník k vytvoření analýz širokého zaměření, potřebných k posouzení efektivity projektu. Tuto fázi si zabezpečoval sám majitel střediska.

V investiční fázi se předpokládá potřeba největšího počtu pracovníků. Vzhledem ke skutečnosti, že výstavba bude zajišťována outsourcingem (vybraný dodavatel spolu se svými zaměstnanci a subdodavateli), nebude mít zvýšení potřeby pracovníků v této fázi vliv na zadavatele projektu. Struktura a organizace těchto pracovníků bude v rukou dodavatele, náklady na ně budou již zahrnuty ve smluvní ceně stavby. Ve výjimečných případech může zadavatel poskytnout své zaměstnance, především k řešení nejasností a problémů během stavby, které budou vyžadovat dokonalé znalosti místa.

Pro plynulé zabezpečení provozní fáze projektu se předpokládá, že se bude muset počet pracovníků (vlekařů) zvýšit z počtu čtyři na šest.

Obsluha a řízení lanových drah je legislativně řešena v zákoně o drahách č. 266/1994 Sb., který mimo jiné stanovuje požadovanou kvalifikaci pracovníků obsluhy. Zámecce musí mít minimálně 21 let, středoškolské vzdělání s maturitou a odbornou způsobilost v elektro-

technice alespoň s kvalifikací „osoba poučená“. Veškerá další školení primárně zajišťuje Asociace lanové dopravy (ALDR ČR).

Důležitým prvkem organizační struktury je pracovník Vedoucí provozu. Tato pozice je dle zákona povinná a tento pracovník musí mít dlouholetou praxi u Českých drah. V reálu tuto povinnost majitelé ski areálů řeší pomocí spolupráce s OSVČ, který na sebe bere zodpovědnost za provoz lanovky. (Běžnou praxí je, že jedna osoba dělá Vedoucího provozu i více ski areálům a jeho náplní práce je pouhý dohled nad provozem).

V likvidační fázi projektu bude třeba propustit stávající zaměstnance. Samotná likvidace, popř. prodej zařízení proběhne opět dodavatelským způsobem.

8.3 Technické a technologické řízení projektu

Detailní popis zařízení projektu bude projednáno s vybraným dodavatelem zařízení. Po prvotních diskuzích bylo ujednáno, že s ohledem na kapacitu, lokaci a technické požadavky bude pro stavbu lanovky ve ski areálu Machůzky doporučena jednolanová dvousedáčková dráha s rozjezdovým pásem a neodpojitelnými sedačkami (závěsy s pevným uchycením lana).

Tento typ lanovky je doporučen z několika důvodů: nejedná se o „top“ technologii v oboru, ale spíše o průměrné řešení, což se také odrazí v ceně zařízení. O něco komfortnější by například byla lanovka s odpojitelnými sedačkami, tato nicméně není moc vhodná pro dráhy kratší 1200 m. Doporučený typ lanovky má přepravní kapacitu 1000 osob/hod, což je vzhledem k současné vytiženosti vleku (i při předpokládaném navýšení poptávky) dostatečné.

8.4 Dopad projektu na životní prostředí

Vzhledem k lokalizaci ski areálu je velmi důležité dbát na ochranu životního prostředí a pokud možno co nejméně zasahovat do krajiny.

Největší zátěží na životní prostředí bude investiční fáze projektu. Předpokládá se mírné zvýšení dopravy na místo (příjezd těžké techniky), zásah do krajiny v podobě úprav terénu na sjezdovce, dočasné zvýšení hluku. Protože je sjezdovka z obou stran obklopena lesy, je také třeba počítat s variantou nutnosti kácení stromů. Všechny tyto zásahy jsou bohužel při stavbě nevyhnutelné, nicméně se v lokalitě bude dbát na maximální ochranu okolí.

Během provozní fáze se nepředpokládají žádné významné dopady na životní prostředí. Jediným negativním aspektem provozu lanovky je skutečnost, že je o něco hlučnější než provoz vleku.

V likvidační fázi se bude dbát především na to, aby byla krajina maximálně vrácena do původního stavu. Lanovka bude rozebrána na díly, všechny zakopané části budou vyjmuty ze země a veškerý odpad bude odvezen. Při ukončení provozu na sjezdovce se předpokládá opětovné zalesnění oblasti.

8.5 Zajištění investičního majetku

Veškerý investiční majetek se bude pořizovat v investiční fázi projektu, kdy také bude vynaložena většina nákladů na projekt. Náklady na investice se budou vynakládat v těchto fázích: fáze odstranění stávajícího zařízení, fáze stavebních úprav pozemku a rozšiřování sjezdovky, fáze stavby lanovky (pořízení technologie).

8.5.1 Fáze odstranění stávajícího zařízení

V této fázi bude třeba rozebrat dosavadní vlek a určit, které části je možno odprodat a které bude třeba ekologicky zlikvidovat. Tuto část projektu je podnik schopen zvládnout bez dodavatele.

8.5.2 Fáze nákupu technologie

Nákup lanovky nemusí nutně probíhat jako jednorázová událost. Je třeba zvážit mnoho aspektů a vybrat si postupně každou část, ze které se zařízení skládá. Dodavatel technologie předpokládá, že bude třeba pořídit především tyto části: pohonná stanice, vratná stanice, hydraulické napínání, motor a jeho součásti, podpěry (nosné a tlačné), kladky, dvoumístné sedačky, dopravní lano, rozběhový pás, hydraulické napínání, nástupní branky.

Kromě toho se počítá s dalšími náklady na: projektovou dokumentaci, montáž, seřízení, dopravu jednotlivých částí na místo, další poplatky (clo, odvoz stavebního odpadu), základní školení obsluhy.

Vzhledem k finanční náročnosti projektu bylo stejně jako v případě Ski centra Miroslav navrženo zakoupit již použitou lanovku, která je v dobrém stavu, ale například již kapacitně nestačí současnému majiteli. Protože technologický pokrok v oboru je velký a v pod-

mínkách ski areálů České republiky není nutné vždy dosáhnout na „top technologie“, je tento jev relativně častý. Podle odhadů dodavatele by použitá lanovka mohla být levnější až o 70 % v porovnání s novou (s ohledem na délku provozu a stav opotřebení).

8.5.3 Fáze stavby lanovky

Kalkulace stavebních prací obsahuje následující kroky: administrativa spojená se stavbou (např. získání stavebního povolení), práce geodeta, práce spojené se stavbou podzemních částí lanovky, pokládka kabeláže, ochranné pomůcky a lešení, pronájem montážních strojů (jeřáb, vrtulník, traktory, nákladní automobily). V konečné fázi bude třeba upravit prostor pod lanovkou tak, aby přirozeně navazoval na sjezdovku, čímž se zajistí rozšíření sjezdovky až pod lanovku.

Následující tabulka (Tab. 7.) shrnuje předpokládané náklady na investici.

Tab. 7. Předpokládané náklady na investici

Předpokládané náklady na investici (v tis. Kč)	
Odstranění stávajícího zařízení	500
Nákup technologie	9 000
Stavba lanovky	3 000
Celkové náklady	12 500

Zdroj: Vlastní zpracování

8.5.4 Financování

Majitel má v současné době k dispozici volné peněžní prostředky ve výši 6 mil. Kč, které může neprodleně investovat do projektu (v současné době jsou tyto prostředky vloženy do cenných papírů a termínovaných vkladů). Zbytek nákladů bude financován z cizích zdrojů. Financování bude zajištěno v UniCredit Bank. Banka poskytne částku 6 500 000 Kč s úrokovou sazbou 3%, doba splácení byla určena na 15 let.

Výše měsíční splátky:	44 888 Kč
Roční splátka:	538 656 Kč
Navýšení úvěru:	1 579 840 Kč
Celková investice:	8 079 840 Kč

Dotace jako zdroj financování

Obrovskou výhodou posledních 9 let je pro podnikatele možnost žádat o dotaci ze strukturálních fondů Evropské unie. Kdo má zájem, může se pokusit pro svůj projekt vyhledat vhodný dotační titul a požádat o dotaci na určité procento způsobilých nákladů na projekt.

Současné dotační období začalo v roce 2007 a končí na konci roku 2013. V tomto dotačním období bylo možno žádat o dotaci na podobný projekt tomu ve ski areálu Machůzky v rámci Regionálního operačního programu NUTS II (Zlínský kraj je zahrnut v regionu Střední Morava). Malý podnik mohl žádat o dotaci ve výši až 60% způsobilých nákladů.

V současné době není známo přesné znění dotačních programů na další dotační období (2014 – 2020), avšak dá se předpokládat, že bude vytvořen i takový program, kterému bude možno projekt výstavby lanovky přizpůsobit.

8.5.5 Odpisování

Lanová dráha je zařazena do 5. odpisové skupiny, bude se odpisovat po dobu 30 let. Odpisy lanové dráhy budou rovnoměrné. Celková vstupní cena zařízení, včetně úroků z úvěru je 14 079 840 Kč.

Tab. 8. Rozvrh odpisů (prvních 5 let)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Výše odpisu	197 118	478 715	478 715	478 715	478 715

Zdroj: Vlastní zpracování

8.6 Finanční plán a analýza projektu

Před začátkem projektu je nutno vytvořit finanční plán. Je to především z toho důvodu, aby byla zajištěna finanční udržitelnost projektu. V následující kapitole bude vytvořen finanční plán, plán výkazů zisk a ztrát a plán cashflow.

8.6.1 Finanční plán

Finanční plán ski areálu je netypický tím, že výnosy a většina nákladů se netvoří po celý rok, ale jen po určité měsíce v roce. Proto se bude výše zisku či ztráty a cashflow v průběhu roku výrazně měnit a je třeba finanční plán připravit co nejpečlivěji s ohledem na tuto skutečnost.

Dalším důležitým aspektem je náročnost odhadu budoucích výnosů. Bude tedy sestaven odhad výnosů na první rok a poté se zohlední následující skutečnosti:

- vliv inflace na cenu skipasů (2 %)
- vliv zvyšování návštěvnosti ski areálu (2 %)
- vliv zvyšování image ski areálu (1 %)

Plán výnosů bude tedy vycházet z předpokladu zvyšování tržeb meziročně o 5 %.

V případě nákladů je situace obdobná:

- vliv inflace na vstupy (5 %)

Plán nákladů bude tedy vycházet z předpokladu zvyšování nákladů meziročně o 5 %. Konstantní zůstanou pouze ty nákladové položky, které mají stanovenou horní hranici.

Plán výnosů

Ski areál je schopen generovat výnosy po 4 měsíce v roce. Vzhledem k velkému množství cenových skupin a počtu zákazníků v jednotlivých dnech byly stanoveny tyto průměrné hodnoty.

Následující tabulka (Tab. 9.) vyjadřuje předpokládané tržby prvního roku provozu. Ze zkušeností minulých let se dá předpokládat, že vlivem špatného počasí bude středisko v provozu 70 % dnů (to znamená, že plán počítá s 6 dny víkendu a 15 všedními dny provozu v měsíci).

Tab. 9. Předpokládané tržby (v Kč)

Druh skipasu	Počet návštěvníků za den	Průměrná cena skipasu	Výnosy za den	Výnosy za měsíc (21 dní)	Výnosy za rok
Dospělí o víkendu	150	400	60 000	360 000	1 440 000
Dospělí ve všední den	60	400	24 000	360 000	1 440 000
Děti o víkendu	110	300	33 000	198 000	792 000
Děti ve všední den	30	300	9 000	135 000	540 000
Celkem				1 053 000	4 212 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Takto sestavený plán výnosů musí být ještě očištěn o DPH (15 % sazba).

Tab. 10 Předpokládané tržby (v Kč bez DPH)

Celkem tržby bez DPH	3 580 200
----------------------	-----------

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán nákladů

Středisko uvažuje tři varianty nákladů podle počtu měsíců v roce, kdy je bude muset vynaložit. Všechny náklady se dají považovat za fixní, protože počet návštěvníků střediska nebude mít na náklady téměř žádný vliv. Náklady jsou vyčísleny bez DPH a hodnoty jsou stanoveny pro první sezónu provozu.

Náklady vynakládané po dobu provozu střediska (4 měsíce v roce).

Tab. 11. Plán nákladů I

Náklady v Kč/1 rok	
Mzdové náklady (3 pracovníci)	420 000
Provoz rolby (nafta, náhradní díly, údržba)	250 000
Elektřina, voda	350 000
Provoz sněžných děl, čerpadel	50 000
Poplatky za rádio	60 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady vynakládané 6 měsíců v roce.

Tab. 12. Plán nákladů II

Náklad v Kč/1 rok	
Mzdové náklady (4 pracovníci)	840 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady vynakládané 12 měsíců v roce a ostatní roční náklady.

Tab. 13. Plán nákladů III

Náklad v Kč/1 rok	
Odpisy lanové dráhy (vč. úroku z úvěru)	465 337
Náklady na opravy a údržbu	36 000
Náklady na propagaci	150 000
Povinná a další školení zaměstnanců	20 000
Nájem části pozemků (vlastník Lesy ČR)	200 000
Údržba sjezdovky v mimosezónním období	150 000
Pojištění lanovky	90 000
Ostatní provozní náklady	100 000

Zdroj: Vlastní zpracování

8.6.2 Plán výkazů zisků a ztrát

Plán výkazů zisků a ztrát je vyčíslen na prvních pět let životnosti projektu. Je zřejmé, že vlivem zvyšování plánovaných tržeb i zvyšování některých nákladových položek vlivem inflace a dalších vlivů, se hospodářský zisk v průběhu let zlepšuje. Tím bude středisko postupně získávat další finanční zdroje, které může investovat do dalších projektů.

Tab. 14. Plán výkazů zisků a ztrát (prvních pět let provozu)

Položka	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem	3 580 200	3 759 210	3 947 171	4 144 529	4 351 755
Mzdové náklady	1 260 000	1 323 000	1 389 150	1 458 608	1 531 538
Provoz rolby (nafta, náhradní díly, údržba)	250 000	262 500	275 625	289 406	303 876
Elektřina, voda	350 000	367 500	385 875	405 169	425 427
Provoz sněžných děl a čerpadel	50 000	52 500	55 125	57 881	60 775
Poplatky za rádio	60 000	63 000	66 150	69 458	72 930
Odpisy lanové dráhy (vč. úroků z úvěru)	478 715	478 715	478 715	478 715	478 715
Náklady na opravy a údržbu	40 000	42 000	44 100	46 305	48 620
Propagace	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Školení zaměstnanců	20 000	21 000	22 050	23 153	24 310
Nájem části pozemků (vlastník Lesy ČR)	200 000	210 000	220 500	231 525	243 101
Údržba sjezdovky v mimosezónním období	150 000	157 500	165 375	173 644	182 326
Pojištění lanovky	90 000	94 500	99 225	104 186	109 396
Ostatní provozní náklady	100 000	105 000	110 250	115 763	121 551
Náklady celkem	3 198 715	3 327 215	3 462 140	3 603 811	3 752 566
Hospodářský výsledek před zdaněním	381 485	431 995	485 031	540 718	599 189

Zdroj: Vlastní zpracování

8.6.3 Plán cashflow

Pouze v prvním roce investice vychází cashflow záporné. Je to z toho důvodu, že budou vydány finanční prostředky na pokrytí projektu. Již v dalším roce se však začne generovat kladné cashflow.

Tab. 15. Plán cashflow (prvních pět let provozu)

Položka	2014	2015	2016	2017	2018
Výdaje na investici	12 500 000				
Příjmy na investici	6 500 000				
Příjmy z provozu	3 580 200	3 759 210	3 947 171	4 144 529	4 351 755
Výdaje na provoz	2 720 000	2 848 500	2 983 425	3 125 096	3 273 851
Splátka úvěru vč. úroku	538 656	538 656	538 656	538 656	538 656
Výdaje celkem	3 232 424	3 360 924	3 495 849	3 637 520	3 786 275
Cashflow	-5 678 456	372 054	425 090	480 777	539 248

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Pro hodnocení efektivity projektu bude použita metoda čisté současné hodnoty.

Metoda čisté současné hodnoty (NPV)

Plánovaná životnost lanovky se předpokládá po dobu 30 let.

Nejprve je nutno určit diskontní sazbu. Určená diskontní sazba bude zohledňovat následující faktory:

- nejvyšší možný úrok získaný u bezrizikových instrumentů /spořicí účty/ (2,5 % p.a.)
- průměrná míra inflace (3,3 % p.a. v roce 2012)

Diskontní sazba = 5,8 % p.a.

$$\text{NPV} = 93\,829\,223,65 - 14\,079\,840 = \mathbf{79\,749\,383,65}$$

Čistá současná hodnota je větší než nula, což znamená, že projekt zaručuje požadovanou míru výnosností, takže je pro podnik přijatelný.

8.8 Řízení rizik

Poslední částí technicko-technologické studie je analýza rizik projektu. Každé riziko obsahuje dvě charakteristiky – pravděpodobnost vzniku a závažnost rizika. Každá z analyzovaných vlastností bude ohodnocena v rozmezí 1-5. Před zahájením projektu je nutno se zaměřit především na ta rizika, jejichž výskyt je vysoce pravděpodobný a/nebo je závažnost vysoká. Analyzovaný projekt mohou ohrozit následující rizika.

Tab. 16. Rizika projektu

Riziko	Pravděpo- dobnost vzniku	Závažnost
Rizika v investiční fázi projektu	--	--
Riziko špatné projektové dokumentace	1	2
Riziko špatné odvedené práce dodavatelem stavby	1	3
Riziko odcizení částí lanovky před nebo po instalaci	2	3
Riziko špatného materiálu na stavbě	1	2
Riziko zranění pracovníků na stavbě	2	3
Riziko neschválení projektu a nezískání všech povolení ke stavbě	1	5
Riziko nedodržení harmonogramu prací	2	2
Riziko nedodržení rozpočtu prací	3	2
Ekonomická rizika	--	--
Riziko špatného odhadu budoucích tržeb	3	4
Riziko nepředpokládaného zvýšení nákladů na provoz	2	3
Riziko velkého oslabení poptávky z důvodu nedostatku financí v ekonomice	3	3
Riziko výrazných pokroků konkurence v nabídce služeb	2	3
Společenská rizika	--	--
Riziko změny preferencí obyvatel	2	3
Riziko změny legislativy upravující provoz lanových drah	3	2
Ostatní rizika	--	--
Riziko nevhodného počasí k provozu ski areálu	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení

Každý projekt sebou nese velké množství rizikových faktorů, které se dají více či méně eliminovat. Proto je třeba se na rizika zaměřit a zvažovat případné postupy, pokud ke zmíněnému riziku dojde.

Riziko nevhodného počasí

Toto riziko považuji za nejzávažnější. Tato problematika byla již diskutována v kapitole 5.1.1. Riziko nedostatku sněhu se dá eliminovat umělým zasněžováním, avšak riziko vysokých teplot eliminovat nelze. Proto se v projektu počítá s určitým procentem dnů, po které nebude lanovka v provozu právě z těchto důvodů.

Riziko špatného odhadu budoucích tržeb

Pokud budou tržby výrazně jiné, než je současný odhad, může tato skutečnost přivodit středisku finanční potíže v podobě neschopnosti splácet své závazky. Tomuto riziku lze předcházet pouze kvalifikovaným odhadem a následnou kontrolou prognózy minimálně jednou za sezónu.

Riziko neschválení projektu a nezískání všech povolení ke stavbě

Pokud podnik nezíská všechna potřebná povolení, povede to k zastavení projektu a investice se nebude realizovat. Závažnost rizika je velmi vysoká, nicméně je tato varianta málo pravděpodobná.

Všechna ostatní rizika již nejsou významně závažná nebo pravděpodobná. Jejich výskyt by ve většině případů vedl ke zvýšení nákladů na projekt či snížení výnosů z projektu. Pro tyto případy je třeba již od začátku výnosnosti projektu vytvářet určitou finanční rezervu, která by pomohla překlenout problematická období životnosti projektu.

8.9 Harmonogram projektu

Tabulka (Tab. 17.) zobrazuje předpokládaný průběh realizace projektu.

Tab. 17. Harmonogram projektu

Popis činnosti	Délka trvání (v týdnech)	Předcházející činnost
A. Příprava projektové dokumentace	3	--
B. Demontáž stávajícího zařízení	2	A
C. Výběrové řízení na dodavatele	4	A
D. Vyjednávání s vítězem výběrového řízení, uzavření smluv	1	C
E. Vyřizování potřebných povolení ke stavbě	4	A
F. Zajištění financování	4	D
G. Příprava stavby	1	F
H. Úprava sjezdovky a prostoru pod budoucí lanovkou	2	G
I. Stavba horní a dolní stanice	4	H
J. Stavba podpěr	1	I
K. Montáž lana a usazení sedaček	1	J
L. Nábor pracovníků k obsluze lanovky	3	G
M. Zkušební provoz, zátěžové zkoušky	2	K
N. Dokončovací práce, zahájení provozu	1	M

Zdroj: Vlastní zpracování

Síťová analýza projektu

Síťová analýza bude provedena pomocí počítačového programu WinQSB. Na základě vstupních údajů bude definována kritická cesta a bude sestaven síťový graf – viz příloha (P II).

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		3
2	B	1	2
3	C	1	4
4	D	3	1
5	E	1	4
6	F	4	4
7	G	2,6	1
8	H	7	2
9	I	8	4
10	J	9	1
11	K	10	1
12	L	7	3
13	M	11	2
14	N	13	1

Obr. 7. Harmonogram činností (WinQSB)

04-28-2013 18:21:39	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	no	2	3	5	10	12	7
3	C	Yes	4	3	7	3	7	0
4	D	Yes	1	7	8	7	8	0
5	E	no	4	3	7	20	24	17
6	F	Yes	4	8	12	8	12	0
7	G	Yes	1	12	13	12	13	0
8	H	Yes	2	13	15	13	15	0
9	I	Yes	4	15	19	15	19	0
10	J	Yes	1	19	20	19	20	0
11	K	Yes	1	20	21	20	21	0
12	L	no	3	13	16	21	24	8
13	M	Yes	2	21	23	21	23	0
14	N	Yes	1	23	24	23	24	0
	Project	Completion	Time	=	24	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 8. Analýza kritické cesty (WinQSB)

Obrázky (Obr. 7.) a (Obr. 8.) vyjadřují řešení analýzy kritické cesty pomocí programu WinQSB. Kritická cesta vede přes činnosti: A-C-D-F-G-H-I-J-K-M-N. Celková rezerva u činností na kritické cestě se rovná nule, což znamená, že se jedná o nejkratší dobu realizace projektu. Celková doba projektu činí 24 týdnů (nejpozději přípustný konec). Pokud bude třeba dobu trvání projektu zkrátit na méně než 24 týdnů, povede to již ke zvyšování nákladů na realizaci.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vypracovat projekt výstavby lanovky ve ski areálu Ma-chůzky. Sekundárními cíli pak bylo vytvořit teoretický podklad pro projekt a zanalyzovat současné předpoklady střediska k úspěšné realizaci projektu. Myslím, že hlavní i sekundární cíle se mi podařilo splnit.

Z jednotlivých analýz ski areálu vyplynuly následující skutečnosti: lyžařské středisko má výhodnou pozici v srdci Beskyd, kam není náročné se dopravit. Za velmi silnou stránku považují délku sjezdovky, která předčí většinu konkurence a nabízí vynikající potenciál pro případnou výstavbu lanovky. Co se týče preferencí potenciálních zákazníků, je zřejmé, že lyžování je jedna z preferovaných aktivit trávení volného času. Potenciálním ohrožením může být nedostatek peněz obyvatel, což může zapříčinit omezování výdajů, v první řadě na volný čas.

Analýzy taktéž poukázaly na nedostatky střediska v podobě nedostatečných sekundárních služeb, jako je například servis či půjčovna lyží nebo kvalitní zázemí pro stravování a ubytování. Ani sociální zařízení ve středisku není na předpokládané úrovni.

Na základě komparativní analýzy s obdobným lyžařským střediskem doporučuji pro výstavbu dvousedáčkovou lanovku s neodpojitelnými sedačkami a rozjezdovým pásem. Analýza taktéž ukázala, že obdobný projekt byl v konkurenčním středisku úspěšný. Vzhledem k významnosti střediska a velikosti podniku by měl majitel vyhledat dodavatele již použité technologie, což by výrazně snížilo náklady na projekt. V podmínkách České republiky je toto běžnou praxí.

Mezi zásadní změny, které výstavba přinese, patří zvýšení cen (jejich stanovení bude udáno podle konkurence), ale naopak i zvýšení nákladů především na mzdy, energii a odpisů technologie. Financování projektu bude z části z vlastních zdrojů, z části úvěrem. Variantou je také žádost o dotaci z EU, nicméně v současné době, kdy končí dotační období je výhled velmi nejasný.

Z finanční analýzy projektu vyplývá, že i přes finanční zatížení úvěrem by projekt mohl být ziskový. Při potenciálním zvyšování výnosů, na základě většího množství zákazníků a vyšších cen, a při zvyšování nákladů (cen vstupů) by projekt mohl dále zvyšovat ziskovost a případné zafinancování dalších projektů na další rozvoj střediska.

Velmi rizikovým elementem projektu a provozu lyžařského střediska je „nevyzpytatelnost“ počasí, které lze ovlivnit jen minimálně (v rámci technologie umělého zasněžování). Vzhledem k nižší poloze střediska by v případě velmi špatných zim mohlo dojít až k ukončení provozu. Dalšími rizikovými faktory jsou změna preferencí či nedostatek úspor obyvatel.

V celkovém shrnutí bych projekt doporučila k realizaci. I přes všechna rizika a nevýhody by mohl být zdrojem vyššího příjmu, který by mohl pomoci k dalšímu rozvoji střediska, zvýšení jeho konkurenceschopnosti a zvýšení spokojenosti návštěvníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. První vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. IBSN 80-86419-24-X.
- FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ. Jak rozvíjet místní cestovní ruch. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 178 s. IBSN 80-247-0207-X.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. IBSN 80-247-0939-2.
- GROS, Ivan. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 432 s. IBSN 80-247-0421-8.
- HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK a kol., 2006 cit. podle Bohuslav HODANĚ, 1992. *Základní pojmy v tělesné kultuře*. UP Olomouc: 1992.
- HRALA, Václav. *Geografie cestovního ruchu*. 4., upravené vydání. Praha: Idea Servis, 2002, 173 s. IBSN 80-85970-36-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. IBSN 80-7179-453-8.
- KOLČAVOVÁ, Alena. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 194 s. IBSN 978-80-7318-950-1.
- LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. IBSN 978-80-251-3295-1.
- ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 2011, 140 s. IBSN 978-80-89090-93-8.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. IBSN 978-80-247-4039-3.
- SEKOT, Aleš et al. *Sociální dimenze sportu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sportovních studií, 2004, 245 s. IBSN 80-210-3581-1.

SOMMER, Jiří. *Malé dějiny sportu aneb o sportech našich předků...* Vyd. 1. Olomouc: Fontána, 2003, 273 s. ISBN 80-7336-116-7.

VALACH, Josef a kolektiv. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2010. 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

VYSTOUPIL, Jiří a Martin ŠAUER. *Základy cestovního ruchu*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 163 s. ISBN 8021042052.

Elektronické zdroje

COUNCIL OF EUROPE. Sport Conventions. *Coe.int*. [online]. ©2012. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.coe.int/t/DG4/sport/default_en.asp

CZECHTOURISM. Ipsos – Czechtourism. *Monitoring.czechtourism.cz*. [online]. ©2010. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://monitoring.czechtourism.cz/CzechTourism/tourism2.aspx>

CZECHTOURISM. Mapa turistických regionů a oblastí. *Czechtourism.cz*. [online]. ©2005-2013. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/regiony/mapa-turistickych-regionu-a-oblasti/>

CZECHTOURISM. Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch. *Monitoring.czechtourism.cz*. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://monitoring.czechtourism.cz/CzechTourism/res/zima2012/Ceska_republika.pdf

ČHMÚ. Portál ČHMÚ: Historická data: Počasí: Územní teploty. *Portal.chmi.cz*. [online]. ©2013. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://portal.chmi.cz/portal/dt?portal_lang=cs&nc=1&menu=JSPTabContainer/P4_Historicka_data/P4_1_Pocasi/P4_1_4_Uzemni_teploty&last=false

FIS. FIS-Ski – International Ski Federation. *Fis-ski.com*. [online]. ©2013. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.fis-ski.com/>

KOLEM KOLA. Historie lyžování. *Kolemkola.cz*. [online]. ©2008. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.kolemkola.cz/historie-lyzovani.html>

LINUXEXPRES. Ukázka využití programu WinQSB při výuce předmětu Kvantitativní metody v rozhodování. *Linuxexpres.cz*. [online]. ©2013. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.linuxexpres.cz/okenko-do-oken/ukazka-vyuziti-programu-winqsb-pri-vyuce-predmetu>

PESTLE ANALYSIS. *Pestleanalysis.com*. [online]. ©2013. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/>

POLCER, Radim. Lanové dráhy v České republice. *Lanove-drahy.cz*. [online]. ©2003-2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.lanove-drahy.cz/?page=lan&lan=66>

SKI AREÁL MACHŮZKY. Sněhové království – ski areál Machůzky. *Skiarealmachuzky.cz*. [online]. ©2010. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.skiarealmachuzky.cz/sjezdovky-vleky>

SKI AREÁL RAZULA. Ski areál Razula. *Razula.cz*. [online]. ©2010. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.razula.cz/sjezdovky/sjezdove-trate.aspx>

SKI AREÁL SYNOT – KYČERKA. Ski areál Synot – Kyčerka. *Skiarealkycerka.cz*. [online]. ©2013. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.skiarealkycerka.cz/2-sjezdovky-a-vleky.html>

SKI BÍLÁ. Ski Bílá. *Skibila.cz*. [online]. ©2013. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.skibila.cz/aktualni-stav/#sjezdovky/>

SKI CENTRUM KOHÚTKA. Ski centrum Kohútka. *Kohutka.cz*. [online]. ©2013. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.kohutka.cz/lyzovani-mapa-strediska>

SKI KAROLINKA. Lyžování v Beskydech – Ski Karolinka. *Skikarolinka.cz*. [online]. ©2013. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.skikarolinka.cz/lyzovani-karolinka-beskydy/sjezdovky-a-vleky/>

SKIALPIN – LYŽAŘSKÉ STŘEDISKO. Lyžařské středisko Pustevny. *Skialpin.cz*. [online]. ©2013. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.skialpin.cz/sjezdovky.php>

SKI TOUR. Karlovska 50. *Karlovska50.cz*. [online]. ©2013. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.karlovska50.cz/>

SKICENTRUM MIROSLAV. Lyžařský areál Miroslav – Jeseníky. *Rsmiroslav.cz*. [online]. ©2013. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.rsmiroslav.cz/2935/lyzarsky-areal-jeseniky/>

SOLÁŇ SEDLO. Soláň Sedlo – nenáročné sjezdovky a lyžařská škola. *Solansedlo.cz*. [online]. 2013. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.solansedlo.cz/27-solan-sedlo-sjezdovky-lyzarska-skola>

VELKÉ KARLOVICE. Obec Velké Karlovice. *Velkekarlovice.cz*. [online]. ©2007. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.velkekarlovice.cz/main.php?pg=6030>

Další zdroje

Interní zdroje ski areálu Machůzky

Interní zdroje ski centra Miroslav

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CR	cestovní ruch
č.	číslo
ČHMÚ	Český hydrometeorologický ústav
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
HDP	hrubý domácí produkt
hod.	hodina
CHKO	chráněná krajinná oblast
Kč	korun českých
km	kilometr
mld.	miliardy
m.n.m.	metrů nad mořem
např.	například
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
popř.	popřípadě
Sb.	sbírky
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Mapa ski areálu Machůzky</i>	37
<i>Obr. 2. Organizační struktura podniku</i>	55
<i>Obr. 3. Vložení vstupních dat (WinQSB)</i>	57
<i>Obr. 4. Výpočet vytíženosti vleku (WinQSB)</i>	57
<i>Obr. 5. Výpočet pravděpodobnosti (WinQSB)</i>	58
<i>Obr. 6. Mapa ski centra Miroslav</i>	66
<i>Obr. 7. Harmonogram činností (WinQSB)</i>	85
<i>Obr. 8. Analýza kritické cesty (WinQSB)</i>	86

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj makroekonomických ukazatelů</i>	43
<i>Tab. 2. Nejlákavější aktivity v regionu (v %)</i>	45
<i>Tab. 3. Sportovní aktivity dle regionů (v %)</i>	46
<i>Tab. 4. Průměrné teploty v České republice v zimních měsících</i>	48
<i>Tab. 5. Srovnání základních kritérií dvou ski areálů</i>	66
<i>Tab. 6. Náklady na propagaci</i>	73
<i>Tab. 7. Předpokládané náklady na investici</i>	76
<i>Tab. 8. Rozvrh odpisů (prvních 5 let)</i>	77
<i>Tab. 9. Předpokládané tržby (v Kč)</i>	79
<i>Tab. 10 Předpokládané tržby (v Kč bez DPH)</i>	79
<i>Tab. 11. Plán nákladů I</i>	79
<i>Tab. 12. Plán nákladů II</i>	80
<i>Tab. 13. Plán nákladů III</i>	80
<i>Tab. 14. Plán výkazů zisků a ztrát (prvních pět let provozu)</i>	81
<i>Tab. 15. Plán cashflow (prvních pět let provozu)</i>	82
<i>Tab. 16. Rizika projektu</i>	83
<i>Tab. 17. Harmonogram projektu</i>	85

SEZNAM PŘÍLOH

P I Ceník ski areálu Machůzky 2012/2013

P II Síťový graf projektu

PŘÍLOHA P I: CENÍK SKI AREÁLU MACHŮZKY 2012/13

Standardní skipas:

	dospělý	dítě do 150cm / senior	student
celodenní	380,-	270,-	320,-
dopolední	300,-	230,-	250,-
od 11.00	320,-	240,-	270,-
odpolední	270,-	210,-	230,-
od 14.00	180,-	140,-	160,-

Speciální skipas/podmínky:

- celodenní rodinný skipas - (2 dospělí + 1 dítě = 890,- Kč, 2 dospělí + 2 děti = 1.050,-Kč)
- 1 dítě do 5-ti let v doprovodu jednoho lyžujícího rodiče = zdarma
- skupiny 20 a více osob = individuální ceny (telefon: 603 453 620)
- víkendový skipas včetně večerního lyžování zdarma - ceny viz níže v sekci vícedenní skipas
- pokud zakoupíte 10 stejných skipasů, získáte 11.skipas zdarma

Hodinový skipas:

	dospělý	dítě do 150cm / senior	student
2 hodiny	250,-	200,-	230,-
3 hodiny	280,-	220,-	250,-
4 hodiny	300,-	240,-	260,-

Jednorázový skipas:

	dospělý	dítě do 150cm / senior	student
1 jízda	40,-	30,-	35,-
10 jízd	350,-	260,-	300,-

Večerní lyžování - skipas:

	dospělý	dítě do 150cm / senior	student
18.00 - 21.00	250,-	200,-	200,-

Vícedenní skipas:

	dospělý	dítě do 150cm / senior	student
2 dny	680,-	480,-	580,-
3 dny	990,-	690,-	820,-
4 dny	1290,-	900,-	990,-
5 dní ze 6 dní	1450,-	1030,-	1150,-
víkend + sobotní večer	760,-	540,-	640,-

Záloha na čipovou bezkontaktní kartu - skipas - je 100,- Kč

Ceny jsou uvedeny včetně 15 %DPH.

Provozní doba vleku je od 8,30 do 16.00

SKIPAS JE NEPŘENOSNÝ!

PŘÍLOHA P II: SÍŤOVÝ GRAF PROJEKTU

