

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza rizik podnikatelského projektu

Risk analysis of the business project

Bc. Denisa Novotná

Plzeň 2016

Zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza rizik podnikatelského projektu“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....

Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za odborné rady a poskytnuté informace.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petru Duškovi za poskytnuté informace a konzultace v průběhu tvorby mé diplomové práce.

V neposlední řadě patří velký dík mým blízkým, kteří mi poskytují dlouholetou podporu během mého studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Společnost LIPNO SERVIS s.r.o.	9
1.1 Územní působení společnosti.....	9
1.2 Základní údaje o společnosti.....	11
1.3 Činnost společnosti	12
1.3.1 Skiareál Lipno.....	13
1.3.2 Bikepark Lipno	15
1.3.3 Půjčovna koloběžek	16
1.3.4 Frisbee park Lipno	16
1.3.5 Lanový park Lipno.....	17
1.3.6 Přístav Marina Lipno	17
1.3.7 Aquaworld Lipno	17
1.3.8 Půjčovna elektročlunů a plachetnic	18
1.3.9 Camping Lipno Modřín	18
1.3.10 Prodejna INTERSPORT	18
1.4 Strategická východiska společnosti.....	19
1.4.1 Poslání.....	19
1.4.2 Vize.....	19
1.4.3 Strategie	19
1.4.4 Cíle.....	20
2 Analýza podnikatelského prostředí.....	21
2.1 Externí analýza.....	21
2.1.1 Makroprostředí.....	22
2.1.2 Mezoprostředí	24

2.2	Interní analýza.....	26
3	Projekt Rozšíření Skiareálu Lipno	31
3.1	Popis projektu.....	31
4	Finanční plán společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.	34
4.1	Výkaz zisku a ztráty	34
4.1.1	Plán tržeb	34
4.1.2	Plán ostatních provozních výnosů a nákladů a ostatních finančních výnosů a nákladů	35
4.1.3	Plán výkonové spotřeby.....	36
4.1.4	Plán osobních nákladů	38
4.1.5	Plán odpisů.....	40
4.2	Rozvaha.....	41
4.2.1	Plán aktiv	41
4.2.2	Plán pasiv	43
5	Analýza rizik společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.	46
5.1	Riziko	46
5.1.1	Klasifikace rizik	49
5.2	Základní přístupy k řízení rizik	51
5.2.1	Retence rizik	51
5.2.2	Redukce rizik	52
5.2.3	Přenos rizika	52
5.2.4	Vyhnutí se riziku.....	52
5.3	Analýza rizik	53
5.3.1	Identifikace rizik	53
5.3.2	Stanovení významnosti rizikových faktorů	53
5.3.3	Ošetření rizik.....	55

5.4	Analýza rizik projektu Rozšíření Skiareálu Lipno.....	55
5.4.1	Identifikace rizik.....	55
5.4.2	Stanovení významnosti rizikových faktorů.....	61
5.4.3	Návrhy opatření na ošetření rizik.....	62
5.5	Scénáře vývoje společnosti.....	67
6	Celkové zhodnocení projektu rozšíření Skiareálu Lipno.....	69
	Závěr.....	70
	Seznam tabulek.....	71
	Seznam obrázků.....	72
	Seznam použitých zkratk.....	73
	Seznam příloh.....	78

Úvod

Předkládaná diplomová práce s názvem „Analýza rizik podnikatelského projektu“ se zabývá rozborem vlivu rizikových faktorů na realizaci vybraného projektu. Zvoleným projektem je Rozšíření Skiareálu Lipno, ke kterému dojde prostřednictvím vybudování nové sjezdové tratě.

Diplomová práce je zpracovávána ve společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., která je největším poskytovatelem služeb v oblasti cestovního ruchu na Lipensku. Tato společnost byla vybrána pro zpracování práce z důvodu autorčiny náklonosti jak k volnočasovým aktivitám, které společnost díky poskytovaným službám v cestovním ruchu umožňuje a autorka jich využívá, tak i z důvodu autorčiných sympatií k obci samotné.

Cílem práce je identifikovat a zhodnotit rizika projektu Rozšíření Skiareálu Lipno a následně také navrhnout opatření, díky kterým budou zjištěná rizika ošetřena. Cílem práce je také vytvoření teoretického základu k tématu rizik jako takovému.

Práce je rozdělena do šesti hlavních kapitol. Úvodní kapitola se zabývá představením společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. a stanovením jejích strategických východisek. Následuje druhá kapitola, ve které je provedena analýza prostředí společnosti. Třetí kapitola se věnuje detailnímu popisu plánovaného projektu Rozšíření Skiareálu Lipno o novou sjezdovou trať. Následuje kapitola zabývající se sestavením finančního plánu, do kterého je promítnuta realizace popsaného projektu. Pátá, pro práci nejzásadnější kapitola, řeší analýzu rizik. V této kapitole jsou nejprve popsána teoretická východiska a poté následuje analýza rizik projektu samotného. Závěrečná šestá kapitola celkově hodnotí projekt Rozšíření Skiareálu Lipno.

1 Společnost LIPNO SERVIS s.r.o.

Tato kapitola se zabývá společností LIPNO SERVIS, která je největší společností působící v oblasti cestovního ruchu na Lipensku. Pro společnost je nesmírně důležitá její geografická poloha, od které se odvíjí služby, které společnost poskytuje. Z toho důvodu je úvodní část této kapitoly věnována popsání oblasti, ve které společnost působí. Následuje část obsahující základní údaje o společnosti včetně její organizační struktury. Důležitou součástí této kapitoly je uvedení problematiky týkající se činnosti společnosti. V závěru jsou vymezena strategická východiska společnosti.

1.1 Územní působení společnosti

Lipno nad Vltavou

Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. má své sídlo v obci Lipno nad Vltavou, ve které také působí. Jedná se o obec s necelými sedmi sty obyvateli, nacházející se v jihočeském kraji v okrese Český Krumlov nedaleko hranic s Rakouskem na levém břehu vodní nádrže Lipno. Zároveň je součástí regionu Lipensko, zahrnující území, které obklopuje vodní nádrž Lipno a horní tok řeky Vltavy. V neposlední řadě je obec členem organizace Svazek Lipenských obcí. (Novotná, 2013)

První záznamy o území, na kterém se nachází obec Lipno nad Vltavou, jsou z roku 1281, o samotné obci se píše až od roku 1560. V té době bylo Lipno nad Vltavou dřevařskou osadou, ve které žilo necelých 200 obyvatel. Oblast byla úzce spjata s řekou Vltavou a většina obyvatel osady se živila splavováním dřeva ze šumavských lesů po Vltavě. Jelikož ale nebyl úsek Vltavy od Lipna nad Vltavou po Vyšší Brod díky nebezpečným Čertovým proudům splavný, pracovní náplní místních obyvatel bylo rozebírání vorů. Dřevo poté bylo z Lipna nad Vltavou volskými povozy dováženo do Vyššího Brodu, kde byly vory opět svazovány a dřevo na nich pokračovalo po Vltavě dál. (Novotná, 2013)

Zásadním zlomem bylo v 50. letech 20. století zahájení výstavby vodní nádrže Lipno. S výstavbou se začalo v roce 1952 a dokončena byla o osm let později. Aby mohla nádrž vzniknout, bylo nutné zaplavit přilehlé oblasti, mezi kterými byla i zmíněná osada. Místo ní začala stavba nového sídliště, které se stalo základním kamenem nynější podoby obce Lipno nad Vltavou a které se nachází necelý kilometr od hráze nádrže. Ze

1.2 Základní údaje o společnosti

Datum zápisu: 2. listopadu 1999

Spisová značka: C 9229 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích

Obchodní firma: LIPNO SERVIS s.r.o.

Sídlo: č. p. 307, 382 78 Lipno nad Vltavou

Identifikační číslo: 26016885

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti provozování lyžařské školy
- provozování dráhy a drážní dopravy na lanové dráze
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- hostinská činnost
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Statutární orgán:

- Mgr. Antonín Kolář - jednatel
- Stanislav Zeman - jednatel
- RNDr. Karel Karas - jednatel

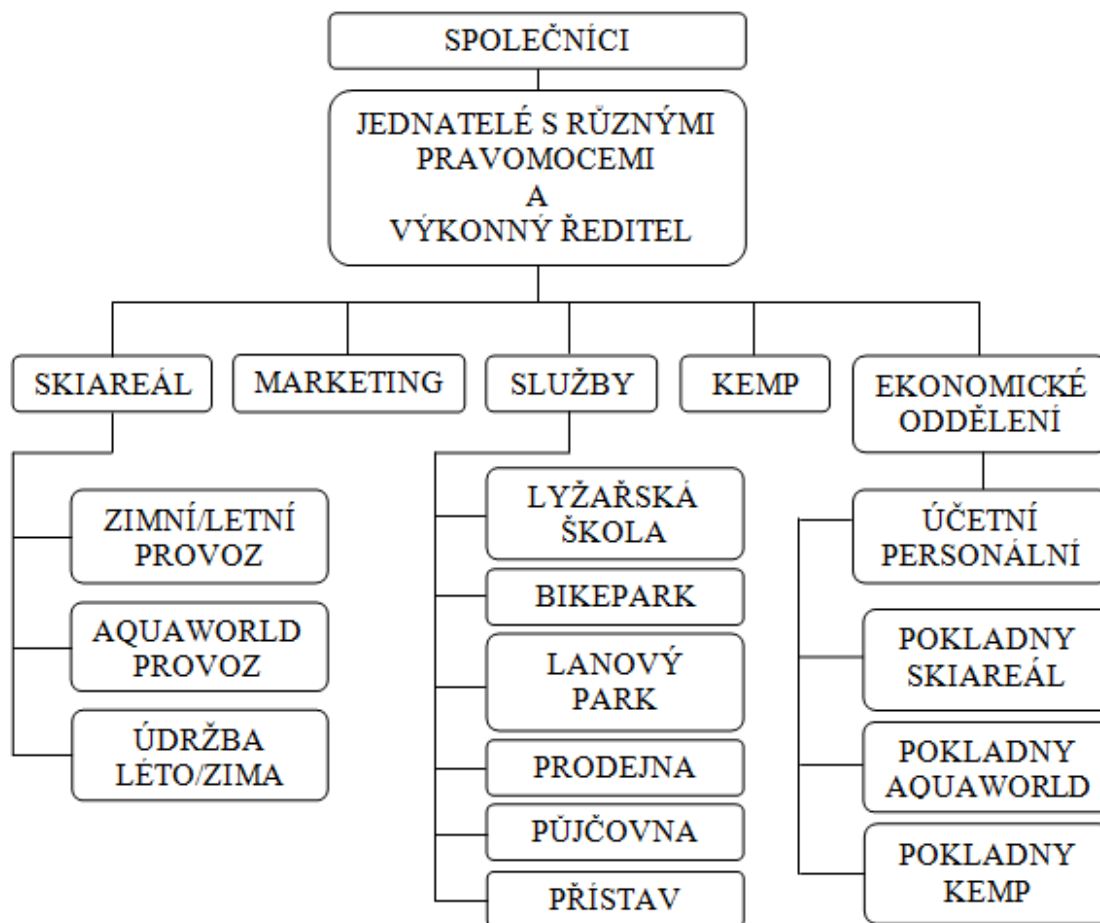
Společník:

- CONDUCO a.s.

Základní kapitál: 31 509 000 (splaceno 100 %)

(portal.justice.cz, 2016)

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení společnosti, 2016

1.3 Činnost společnosti

LIPNO SERVIS s.r.o. je společností působící v obci Lipno nad Vltavou od roku 1999. Jedná se o mladou a dynamicky se rozvíjející společnost, jejíž činností je prodej jí vytvářených služeb určených pro volný čas. (lipnoservis.cz, 2015)

Jelikož jsou návštěvníky oblasti Lipenska lidé vyhledávající aktivní trávení volného času v klidném prostředí šumavské přírody, LIPNO SERVIS s.r.o. se jim snaží nabízet takové služby, které pokryjí období celého roku. Společnost se tedy orientuje na služby poskytované jak v zimní, tak v letní sezóně, díky kterým uspokojí klientelu čítající rodiny s dětmi, sportovce či seniory. (lipnoservis.cz, 2015)

Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. nabízí svým zákazníkům služby, popsané níže. Vzhledem k faktu, že je tato práce zaměřena (jak bude popsáno dále) na projekt s názvem Rozšíření Skiareálu Lipno, tato kapitola se zabývá především popisem

skiareálu, který společnost provozuje a který je zároveň ze všech nabízených služeb pro ni nejdůležitější, jelikož je největším lákadlem pro návštěvníky oblasti Lipenska.

1.3.1 Skiareál Lipno

Skiareál Lipno je zimní lyžařské středisko, nacházející se stejně jako sídlo společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., v obci Lipno nad Vltavou. Jedná se o moderní pětihvězdičkové lyžařské středisko, které se řadí mezi jedno z nejlepších v České republice.

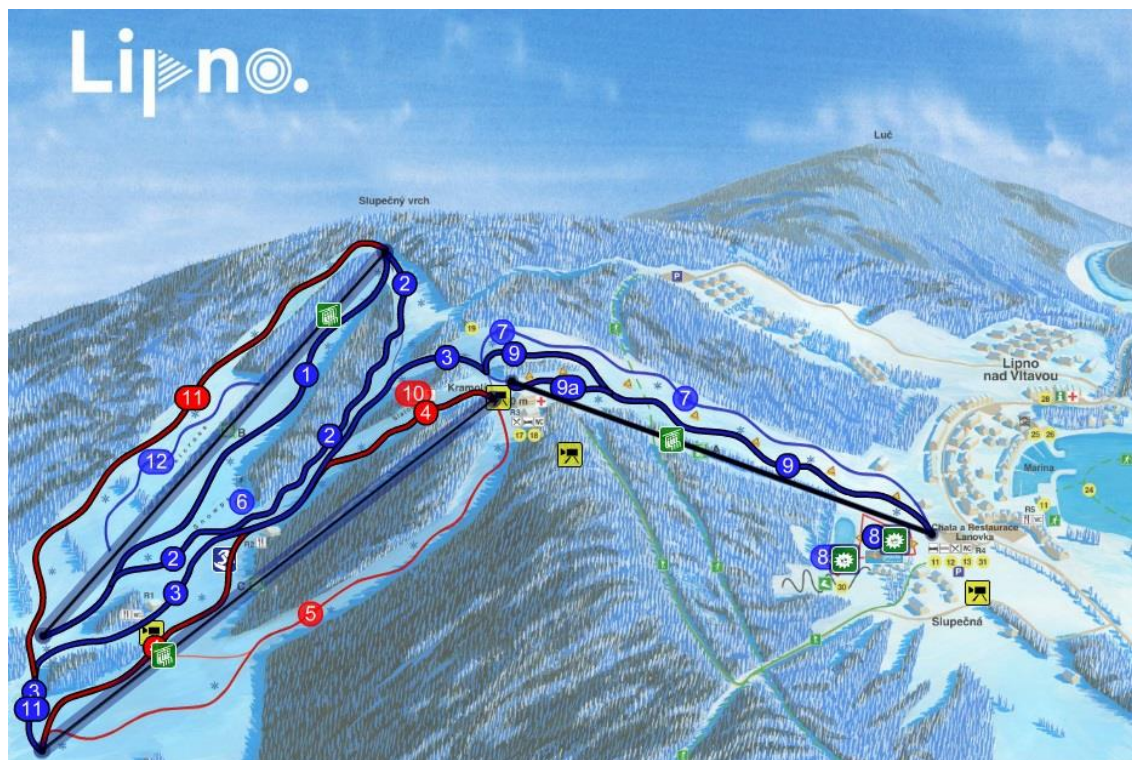
První zmínky o skiareálu se datují do roku 1963, kdy byla vybudována první sjezdová trať a háčkový vlek v délce 200 metrů. V té době byl areál pojmenován Kramolín (stejně jako vrchol kopce, na kterém se areál nachází) a provozovali ho členové TJ Elektrárna Lipno. Koncem šedesátých let ale členská základna zanikla a o provoz vleku se začal starat lyžařský oddíl Domu pionýrů, během jehož působení se vlek rozbil a v důsledku toho byla na několik let pozastavena lyžařská činnost. Až po sedmdesátém roce byl vlek opraven a znovu uveden do provozu. Krátce na to byl prodloužen o padesát metrů a tím započala etapa výstavby dalších sjezdových tratí a lanovek. Skiareál začali nově zastřešovat členové TJ Lipno, která se na konci osmdesátých let přejmenovala na SkiClub Lipno, který funguje v areálu do současnosti (skiclublipo.cz, 2016)

Významným byl rok 2008, kdy došlo k celkové modernizaci skiareálu, která stála přes 200 mil. Kč. 88 mil. Kč z této částky činila dotace získaná z Regionálního operačního projektu ROP Jihozápad. V rámci investice byly vybudovány tři čtyřsedačkové lanovky, které nahradily původní vleky, došlo k prodloužení sjezdových tratí a také k modernizaci zasněžovací techniky. S touto investicí byl také změněn název areálu na Skiareál Lipno. Díky kompletní modernizaci došlo k vytvoření 30 nových pracovních míst a v zimní sezóně 2008/2009 k 90% nárůstu návštěvnosti Skiareálu Lipno. Dalším pozitivem bylo získání titulu Nejlepší investice roku 2008 v soutěži TOP INVEST. (zima.lipnoservis.cz, 2016)

V současné době nabízí Skiareál Lipno svým návštěvníkům devět sjezdových tratí v celkové délce jedenáct kilometrů v nadmořské výšce od 709 do 900 metrů. Společnost cílí na klientelu rodin s dětmi a v areálu se tak nachází sjezdovky od těch lehce sjízdných (značené jako modré) až po sjezdovky střední obtížnosti určené pro náročnější lyžaře (značené jako červené). Konkrétně se jedná o sjezdovky Jezerní (1400 metrů), Spojovací (350 metrů), Pánská (970 metrů), Dámská (1090 metrů), Střecha (970

metrů), Školní (1250 metrů), Sjezdovka lišáka Foxe (1100 metrů), Vyhlídka (1200 metrů) a Promenádní (930 metrů). Pro přepravu návštěvníků slouží tři moderní čtyřsedačkové lanové dráhy. Díky umělému osvětlení disponuje Skiareál Lipno také možností večerního lyžování na Jezerní sjezdovce. (zima.lipnoservis.cz, 2016)

Obrázek 2: Mapa Skiareálu Lipno



Zdroj: zima.lipnoservis.cz, 2016

Pro návštěvníky je také připraven snowpark, ve kterém si na své přijdou především snowboardisté a freeskieři. Součástí skiareálu je zároveň skicrossová trať a měřený slalom, ve kterém si návštěvníci mohou vyzkoušet jízdu v branách. Jak již bylo zmíněno výše, LIPNO SERVIS s.r.o. se zaměřuje na získání klientely čítající především rodiny s dětmi. Proto se ve Skiareálu Lipno nachází dětské výukové hřiště Fox park, které je umístěno u spodní stanice lanové dráhy a je zdarma přístupné veřejnosti. Park disponuje nejrůznějšími výukovými pomůckami, které napomáhají k lepšímu a rychlejšímu zvládnutí základů techniky lyžování. Kromě Fox parku je také připraven Bambini park, kterým je určen dětem do čtyř let.

Skiareál Lipno nabízí také služby jako ubytování, restaurační zařízení, půjčovnu lyžařského vybavení, lyžařský servis, prodejnu se sportovními potřebami či velkokapacitní parkoviště zdarma. Několikrát denně je také vypravován skibus, který jezdí na trase zahrnující široké okolí skiareálu a sváží tak návštěvníky do místa jejich pobytu.

Důležitou součástí Skiareálu Lipno je lyžařská škola Skischool Lipno, která nabízí výuku jízdy na lyžích i snowboardech zájemcům všech věkových kategorií. Lyžařská škola disponuje zhruba stovkou proškolených a licencovaných instruktorů, kteří zajišťují klientům výuku efektivní a zábavnou formou v několika světových jazycích. Výuka nejmenších dětí probíhá v Bambini parku a větší děti a dospělí se základy lyžování učí ve Fox parku. Pokročilejší lyžaři či snowboardisté mohou samozřejmě s instruktorem absolvovat výuku na sjezdovkách v rámci celého skiareálu.

Skiareál Lipno není omezen pouze na provoz v zimní sezóně, ale funguje také v ostatních ročních obdobích. V provozu je jedna čtyřsedačková lanovka, která návštěvníky dopraví z hlavního parkoviště do výstupní stanice, u které se nachází služby popsané níže, jako jsou půjčovna koloběžek, frisbee park či bikepark. Návštěvníci také mohou zavítat na prohlídku Stezky korunami stromů. Na změnu sezóny jsou připraveni i v půjčovně, kde si místo lyží a snowboardů mohou návštěvníci v období od jara do podzimu zapůjčit kola, in-line brusle či elektroskútry. Taktéž v servisu se v tomto období věnují místo zimnímu vybavení opravě a servisu kol, koloběžek či in-line bruslí.

1.3.2 Bikepark Lipno

Bikepark Lipno je speciální trať pro horská kola, která se nachází na Jezerní sjezdovce ve Skiareálu Lipno. Jedná se o 3000 metrů dlouhou trasu, která vede jak po zmíněné sjezdovce, tak i lesem. Na návštěvníky čekají terénní nerovnosti, klopené zatáčky či dřevěné překážky. (Novotná, 2013)

K dispozici jsou dvě trasy různé obtížnosti. Rodinná trať je určena pro rodiny s dětmi od osmi let. Druhá trasa, Sportovní, je náročnější a je doporučována cyklistům, kteří již jízdu v Bikeparku absolvovali nebo jsou obecně zvyklí jezdit v náročnějších terénech. Jak již bylo zmíněno výše, do Bikeparku se dá dostat čtyřsedačkovou lanovkou, která je přizpůsobena na přepravu kol. (Novotná, 2013)

Vybavení, jako je speciální horské kolo, chrániče a helma, které je potřeba pro jízdu v Bikeparku, je možno za poplatek zapůjčit v půjčovně. Dále zde může návštěvník využít možnosti pomoci instruktora, který má s jízdou v bikeparku bohaté zkušenosti a případné zájemce celou trasou provede a radí jim, jak jednotlivé překážky projet a jak se celkově vypořádat s náročnějším terénem. (Novotná, 2013)

1.3.3 Půjčovna koloběžek

Půjčovna koloběžek se nachází na vrcholu kopce Kramolín ve Skiareálu Lipno, konkrétně na výstupní stanici lanové dráhy a současně v těsné blízkosti Stezky korunami stromů. Jedná se o půjčovnu nabízející návštěvníkům jízdu na speciálních koloběžkách, které díky svým konstrukčním vlastnostem umožňují sjezdy náročnějších terénů. Součástí vypůjčeného vybavení je také ochranná helma, která návštěvníky chrání v případě pádu. (lipnoservis.cz, 2015)

Zájemce má na výběr ze dvou variant sjezdu. První trasa, značená jako modrá, se nachází hned vedle Bikeparku Lipno na Jezerní sjezdovce. Druhou variantou, značenou jako modrou, je sjezd po 3,5 kilometru dlouhé trase, která vede po asfaltových cestách. Tato trasa je určena především rodinám s dětmi či návštěvníkům, kteří preferují klidnější jízdu před adrenalinovou jízdou po terénních nerovnostech, kterou nabízí právě trasa vedoucí po Jezerní sjezdovce. (lipnoservis.cz, 2015)

1.3.4 Frisbee park Lipno

Frisbee park Lipno se nachází, stejně jako je tomu v případě Bikeparku Lipno a půjčovny koloběžek, na vrcholu kopce Kramolín v dohledné vzdálenosti od výstupu lanové dráhy vedoucí podél Jezerní sjezdovky. Tato aktivita je tedy opět provozována v rámci Skiareálu Lipno. (Novotná, 2013)

Frisbee park Lipno je hřiště podobné hřišti golfovému. Dá se říci, že se jedná o jeho nadzemní formu, jelikož při hře je cílem trefit se diskem do nadzemních kovových košů. Disky mohou být různých typů od klasických plastových, až po speciální disky pro profihráče, které jsou dostupné v půjčovně koloběžek. Návštěvník si samozřejmě může přinést disky vlastní. (Novotná, 2013)

Frisbee park Lipno nabízí zájemcům trasu v celkové délce 1500 metrů, na kterých je cílem trefit se diskem do devíti dopadových košů. Celá hra trvá přibližně dvě hodiny a hřiště je zdarma. (Novotná, 2013)

1.3.5 Lanový park Lipno

Lanový park je adrenalinová aktivita, určená pro děti i dospělé, jež je provozována v rámci Skiareálu Lipno. Jedná se o lana, zavěšená ve výšce několika metrů, tvořící překážky, které musí návštěvník zdolat. Návštěvníkům je tak kromě adrenalinového zážitku dopřán také nádherný výhled na lipenské jezero. (Novotná, 2013)

Zájemci si mohou vybrat z několika tras v celkové délce 500 metrů, kdy každá trasa je jinak časově i fyzicky náročná. Pokud se návštěvník rozhodne během zdolávání svou trasu změnit, díky sdružování tras na určitých překážkách je mu to umožněno. Pokud si zvolí nejdelší trasu, průměrný čas potřebný na její zdolání je hodina a půl. Než návštěvník začne s překonáváním překážek, je proškolen instruktorem, který odpovídá za jeho bezpečnost. (Novotná, 2013)

1.3.6 Přístav Marina Lipno

Přístav Marina Lipno je nejmodernějším přístavem v České republice. Tento titul si zasloužil díky výstavbě budovy kapitanátu, který pro přístav nabízí kvalitní zázemí. Kromě návštěvníků, připlouvajících do přístavu Marina Lipno z různých částí lipenského jezera, kapitanát využívají také charterové společnosti, které nabízejí návštěvníkům zážitkové plavby. (lipnoservis.cz, 2015)

V přístavu běžně kotví elektročluny, jachty a plachetnice. Celý přístav je obehnan vlnolamy, které jsou zároveň odpočinkovými zónami. Dále je přístav vybaven majáky pro noční vplutí, nočním osvětlením a nechybí ani bezpečnostní kamerový systém. (lipnoservis.cz, 2015)

1.3.7 Aquaworld Lipno

Aquaworld Lipno je vodní ráj, který se nachází v těsné blízkosti přístavu Marina Lipno a nabízí tak výhled na lipenské jezero. Návštěvníky aquaworldu jsou opět především rodiny s dětmi, pro které jsou připraveny různorodé atrakce. Návštěvníci vodního ráje využívají především v případě nepříznivého počasí či po celodenním sportování. (Novotná, 2013)

V aquaworldu je pro zájemce připraven plavecký bazén o rozměrech 16 metrů na 8 metrů, vířivka a bazén s protiproudem, nazývaný „divoká řeka“. Děti se mohou těšit brouzdališti s vodním hříbkem. Díky bezbariérovému přístupu je vstup do bazénů umožněn také handicapovaným osobám. (Novotná, 2013)

V rámci aquaworldu může návštěvník dále využít finských saun, restaurace a hopsária, které je určeno dětem. (Novotná, 2013)

1.3.8 Půjčovna elektročlunů a plachetnic

Půjčovna elektročlunů a plachetnic se nachází v přístavu Marina Lipno. Zájemce si zde může zapůjčit různé typy lodí, na jejichž řízení nepotřebuje speciální oprávnění.

Půjčovna nabízí elektročluny Sweet Water a Darato. Dále jsou k dispozici motorové čluny Frauscher, které mají kapacitu pro čtyři osoby a Rascala OP 15, které unesou až šest osob. (lipnoservis.cz, 2015)

Lipenské jezero je ideálním místem pro jachting a celkově vodní sporty. V půjčovně je proto dále k dispozici několik plachetnic, které jsou snadno ovladatelné a v případě dobrých povětrnostních podmínek nabízí návštěvníkům jedinečný zážitek z jízdy po vodní ploše o délce 45 kilometrů. (lipnoservis.cz, 2015)

1.3.9 Camping Lipno Modřín

Jedná se o kemp, situovaný v blízkosti obce Lipno nad Vltavou, který je rovněž provozován společností LIPNO SERVIS s.r.o. Rozkládá se přímo na břehu lipenského jezera a tento fakt je hlavním důvodem, proč se kemp každoročně těší velké návštěvnosti. Kemp nabízí moderní zázemí a jeho návštěvníky jsou lidé všech věkových kategorií. (campinglipno.cz, 2016)

Návštěvníci kempu mají možnost vyzkoušet různé formy bydlení. Buď si mohou přivést vlastní stan či karavan, nebo mohou využít nabídky ubytování v jurtách, indiánských teepee či v klasických podsadách. (campinglipno.cz, 2016)

1.3.10 Prodejna INTERSPORT

Prodejna INTERSPORT je situována v budově Chaty Lanovka, která se nachází přímo u centrálního parkoviště Skiareálu Lipno. Jedná se první prodejnu INTERSPORT v českém skiareálu, která nabízí široký sortiment zboží jak pro zimní, tak i pro letní sezónu a je tedy v provozu celoročně. (lipnoservis.cz, 2015)

1.4 Strategická východiska společnosti

Strategická východiska společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. nejsou nikde zveřejněna a jsou tedy zpracována na základě informací poskytnutých od vedení společnosti.

1.4.1 Poslání

Poslání udává, jaký je důvod existence společnosti. Má odpovědět na otázky jako čím je společnost jedinečná, jaký smysl má její činnost a čeho chce dosáhnout. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Úkolem poslání je směřovat k cílům, které má společnost nastavené. Při jeho definici musí společnost dbát na to, aby brala v úvahu historii společnosti, předpokládané vlivy prostředí a schopnosti společnosti. (Šulák, Vacík, 2005)

Poslání společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. je definováno následovně:

Posláním společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. je poskytování kvalitních služeb v oblasti cestovního ruchu na Lipensku. Společnost trvale usiluje o co nejvyšší spokojenost svých zákazníků, kterým vytváří rodinné prostředí pro jejich aktivity. Dále si společnost zakládá na budování dobrého jména a spokojenosti svých zaměstnanců.

1.4.2 Vize

Vize udává podobu, kterou by chtěla mít společnost v budoucnosti - je tedy časově ohraničená. Většinou se plánuje na období tří až pěti let, ale záleží na charakteru podnikání a vývoji ekonomického cyklu. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Vize společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. je následující:

Vize je vymezena na následující tři roky, ve kterých by společnost chtěla dosáhnout rozvoje poskytovaných služeb v celoroční sezóně, který povede ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Společnost chce také dosáhnout nárůstu návštěvnosti, kterého docílí právě rozšířením a zkvalitňováním svých služeb.

1.4.3 Strategie

Strategií společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. je poskytování služeb, které jsou neustále zdokonalovány, a zároveň také rozvoj služeb nových, které obohacují nabídku volnočasových aktivit společnosti a zvyšují návštěvnost obce Lipno nad Vltavou.

1.4.4 Cíle

Strategické cíle se zaměřují na výsledek a měly by být v souladu s vizí společnosti. To znamená, že vyjadřují konečný stav, ke kterému se ubírá vize. Zároveň musí být vyjádřeny jasně a v měřitelných ukazatelích.

Aby byly cíle definovány správně, musí být **SMARTER**, to znamená:

- Specific (specifické)
- Measurable (měřitelné)
- Achievable (dosažitelné)
- Result oriented (výsledkově orientované, realistické)
- Time framed (časově vymezené)
- Ethical (v souladu s etikou)
- Resourced (zaměřené na zdroje) (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. si stanovila na období 2016/2017 - 2018/2019 následující strategické cíle:

- Nárůst návštěvnosti Skiareálu Lipno o 5 %
- Rozšíření plochy Skiareálu Lipno o 20 %
- Zvýšení tržeb za prodej služeb o 6 %

Všechny tři cíle spolu úzce souvisí. Rozšíření plochy skiareálu chce společnost dosáhnout v roce 2016 vybudováním nové sjezdové trati, která bude v provozu ještě tentýž rok. Díky této investici se očekává do období 2018/2019 nárůst návštěvnosti skiareálu o 5 %. S tím souvisí plánované navýšení tržeb za prodej služeb o 3 % v období 2016/2017 oproti 2015/2016 (lákadlem pro zákazníky budou právě nová investice), o 2 % v 2017/2018 oproti 2016/2017 a o 1 % v období 2018/2019 oproti roku 2017/2018.

2 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je pro společnost velmi důležitá. Díky ní společnost ví, jakou pozici má v prostředí, ve kterém působí. Díky této analýze je také schopná efektivně reagovat na neustálé změny prostředí, posoudit potenciál ke svému dalšímu rozvoji, predikovat chování zákazníků a konkurentů a určit rizikové faktory, které mohou ovlivnit její strategický záměr. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Analýza podnikatelského prostředí se skládá ze dvou částí- analýzy externího prostředí a analýzy interního prostředí (mikroprostředí). Součástí externího prostředí je makroprostředí a mezoprostředí. Tyto popsané skutečnosti jsou zobrazeny na následujícím obrázku. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Obrázek 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr, Vacík a kol., 2012, s. 39

V následující části práce bude provedena analýza podnikatelského prostředí společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. V rámci analýzy prostředí budou řešeny pouze oblasti, které souvisí se strategickým záměrem společnosti.

2.1 Externí analýza

Důležitou podmínkou pro to, aby byla externí analýza správně provedena, je nutnost respektování času a zahrnutí pouze oblastí, které přímo souvisí s naplněním strategických cílů společnosti. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Jak již bylo uvedeno výše, externí prostředí se skládá z makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí společnost nemůže ovlivnit, naopak mezoprostředí je částečně ovlivnitelné nástroji marketingu. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

2.1.1 Makroprostředí

Ekonomika

Pro společnost je klíčové mít koupěschopné zákazníky. Koupěschopnost a tedy strategický záměr společnosti je ovlivněn vývojem ekonomických ukazatelů, především inflací, HDP a mírou nezaměstnanosti.

Pokud bude v České republice vysoké procento nezaměstnanosti, občané budou mít menší příjmy a své finanční prostředky budou vynakládat prioritně do jiných oblastí, než do volnočasových aktivit. To bude pro společnost znamenat nižší návštěvnost a zároveň i tržby. Dle Českého statistického úřadu se obecná míra nezaměstnanosti ve 3. čtvrtletí roku 2015 pohybovala nejnižší od roku 2008, a to pod úrovní pěti procent (4,9 %). Pokud bude i nadále česká ekonomika růst, nezaměstnanost by se neměla vyvíjet negativně. (czso.cz, 2016)

Dalším důležitým ekonomickým ukazatelem je hrubý domácí produkt (HDP). Pokud ekonomika roste, dochází ke zvýšení spotřeby obyvatel, které může vést k vyššímu zisku společnosti. Dle České národní banky byl meziroční růst reálného HDP v roce 2015 na úrovni 4,7 %, v roce 2016 se předpokládá ve výši 2,7 % a v roce 2017 ve výši 3,0 %. (cnb.cz, 2016)

V neposlední řadě je nutno zmínit inflaci. Vysoká míra inflace může pro společnost znamenat oslabení kupní síly. Dle České národní banky se současná míra inflace pohybuje pod inflačním cílem. Inflace spotřebitelských cen je měřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen. Jeho meziroční přírůstek je pro 1. čtvrtletí roku 2017 prognózován ve výši 2,0 % a ve 2. čtvrtletí 2017 ve výši 2,1 %. (cnb.cz, 2016)

Jelikož jsou početnou klientelou společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. zahraniční návštěvníci (především z Holandska), je nutné brát v potaz také vývoj měnového kurzu. V letech 2012-2013 byla česká ekonomika v hospodářském útlumu a aby mohla být znovu oživena, od listopadu roku 2013 se kurz koruny stal nástrojem měnové politiky, který má vést k plnění inflačního cíle, tedy k celkové podpoře ekonomiky státu. Tento okamžik vedl k tomu, že Česká národní banka uměle oslabila kurz koruny, kdy se

zavázala k udržení kurzu vůči euru na hladině poblíž 27 korun za euro. Oslabení koruny znamená pro společnost zdražení nakupovaných komodit ze zahraničí, což naopak způsobuje zvýšení poptávky po komoditách domácích. Oslabení koruny má na společnost LIPNO SERVIS s.r.o. pozitivní i negativní vliv. Pozitivní v tom smyslu, že z prodeje svých služeb zahraničním zákazníkům inkasuje za eura více korun. Negativní se odráží v nutnosti nákupu technologických zařízení, potřebných k činnosti společnosti, od zahraničních dodavatelů. Oslabení koruny je plánováno minimálně do konce roku 2016. (cnb.cz, 2015) (cnb.cz, 2003-2016) (cnb.cz, 2016)

Legislativa

Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. se při své činnosti musí řídit legislativními ustanoveními. Mezi zákony, které musí dodržovat, patří například zákon o daních z příjmů či zákon o účetnictví. Dále musí být činnost společnosti v souladu s občanským zákoníkem a zákoníkem práce. Případná změna těchto zákonů a zákoníků může mít podstatný vliv na chod celé společnosti.

Již od roku 2010 je sazba daně z příjmů právnických osob 19 %. V následujících letech se nepředpokládá změna této sazby. (ucetnikavarna.cz, 2016)

Aby mohla společnost provozovat Skiareál Lipno, je nutné dodržovat pravidla nastavená Povodím Vltavy. Aby mohla být v provozu sněžná děla a skiareál tak mohl být zasněžován, LIPNO SERVIS s.r.o. musí mít od Povodí Vltavy povolení k odběru vody z vodní nádrže Lipno. Pokud by ho v budoucnu neměla, bude se muset spolehnout pouze na přírodní sněhové srážky, kterých v posledních letech příliš nebylo. Pro společnost by ztráta povolení k odběru vody znamenala hrozbu v podobě úplného uzavření či omezení provozu skiareálu. Tento fakt by měl velmi negativní vliv na fungování společnosti, jelikož by došlo k výraznému snížení jejích tržeb.

Geografie

Výhodou společnosti je její geografická poloha. Jak již bylo zmíněno výše, LIPNO SERVIS s.r.o. sídlí a provozuje svou činnost v obci Lipno nad Vltavou, která se nachází přímo u vodní nádrže Lipno. Právě Lipno láká každoročně spoustu návštěvníků. Oblast kolem Lipna je hornatá a proto ideální na budování nových sjezdových tratí a tím pádem i pro splnění strategického záměru společnosti.

Ekologie

Pro společnost je v rámci její činnosti nezbytné hospodařit s přírodními zdroji. Důležité je dbát na životní prostředí zejména v případě provozu skiareálu. Splnění cíle rozšíření plochy Skiareálu Lipno vyžaduje vykácení části přilehlého lesa. V tomto případě je nutné brát ohled na to, aby byla vykácena jen opravdu ta nejnужnější oblast, kde vznikne nová sjezdová trať. Společnosti je udáno, kolik procent lesa může maximálně vykácet. Pokud by se toto procento snížilo, ohrozí to cíl rozšíření skiareálu.

2.1.2 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí je prováděna pomocí takzvaného Porterova modelu pěti sil. Tyto síly tvoří stávající konkurence, potenciální noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituty. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Stávající konkurence

LIPNO SERVIS s.r.o. je provozovatelem největšího lyžařského areálu v jižních Čechách. I přesto, že se skiareál řadí mezi nejlepší v republice, na našem území se nachází poměrně velké množství dalších lyžařských středisek, které jsou pro LIPNO SERVIS s.r.o. konkurentem.

Výhodou společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. je oproti ostatním společnostem celoroční nabídka poskytovaných služeb. Společnost se neorientuje pouze na provoz skiareálu, ale jak je uvedeno výše, zabývá se nabídkou dalších služeb.

Hlavními konkurenty v zimní sezóně jsou pro společnost zimní střediska nacházející se v Rakousku. Jedná se zejména o Skiareál Sternstein, který se nachází od Skiareálu Lipno 27 kilometrů a svým návštěvníkům nabízí sice méně sjezdových tratí, ale delších, za obdobné ceny skipasů.

Nejbližší tuzemský konkurent společnosti, Skipark Frymburk, se nachází od Skiareálu Lipno pouhých 8 kilometrů. Svou nabídkou sice nepředčí služby poskytované společností LIPNO SERVIS s.r.o., nicméně se v budoucnu očekává jeho rozšíření, které může vést k ohrožení činnosti společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.

Potenciální nová konkurence

Co se týká provozu skiareálu, společnost LIPNO SERVIS s.r.o. se nemusí obávat nově přichozích konkurentů. Vybudování dalšího skiareálu je totiž činností, kterou je nesnadné zrealizovat. Toto potvrzuje fakt, že se společnost nachází ve strategicky výhodné lokalitě, která je hornatá a tím vhodná pro realizaci této činnosti. Jelikož se velmi obtížně hledá terén podobného nebo dokonce zajímavějšího profilu, je velmi malá šance, že by se našla další společnost, jejímž zájmem by bylo vytvoření dalšího skiareálu.

Pokud nebude brán v potaz provoz Skiareálu Lipno, mohou se vyskytnout noví konkurenti nabízející služby provozované v letní sezóně. Jedná se především o potenciální nebezpečí vzniku nových půjčoven. Jelikož se v obci Lipno nad Vltavou nachází velké přístaviště a přes léto je navštěvována velkým počtem turistů zajímajících se o vodní sporty, mohou se najít osoby, které mají buď svou loď, kterou budou zájemcům pronajímat, nebo si pouze za účelem pronájmu koupí loď novou.

Zákazníci

Zákazníky společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. jsou především tuzemští návštěvníci. Nemalou část návštěvníků ale také tvoří klientela z Holandska. Záměrem společnosti je zvýšení návštěvnosti, a proto je důležité poskytovat zákazníkům co nejkvalitnější služby tak, aby se rádi vraceli a byli společnosti loajální. Toho může společnost docílit službami, které konkurence nenabízí. Jedná se například o službu LipnoCard, která poskytuje slevy na služby nabízené společností LIPNO SERVIS s.r.o. Tuto službu neprovozuje přímo LIPNO SERVIS s.r.o., ale společnost LIPENSKO s.r.o., se kterou spolupracuje. Dále lze zmínit v rámci Skiareálu Lipno například spolupráci s Českými drahami. Pokud zákazník přijede vlakem, obdrží voucher, který ho opravňuje získat celodenní skipas s 30% slevou.

Dodavatelé

LIPNO SERVIS s.r.o. má řadu klíčových dodavatelů, jejichž ztráta by ohrozila strategický záměr a tedy chod celé společnosti. V rámci provozování Skiareálu Lipno se jedná především o dodavatele zasněžovací techniky a přepravní techniky. Jelikož je v posledních letech v zimě problém s nedostatkem sněhových srážek, společnost je nucena sjezdové tratě uměle zasněžovat. Z tohoto důvodu potřebuje kvalitní sněžná

děla, která jí dodávají společnosti TechnoAlpin East Europe s.r.o. a DEMACLENKO. Kromě nákupu nových sněžných k nim ale také společnost potřebuje náhradní díly. Dodavatelem přepravní techniky je společnost Doppelmayr Seilbahnen GmbH. I v případě této společnosti je nezbytné mít k dispozici náhradní díly. Pokud totiž dojde k nečekaným technickým problémům, je nezbytné závadu ihned opravit tak, aby nenarušila provoz areálu a společnost tak nepřicházela o své zákazníky a tržby.

Substituty

Možnost lyžování lze jen těžko něčím nahradit. Za substituty Skiareálu Lipno tak mohou být považovány pouze skiareály, nacházející se v blízkosti Lipna nad Vltavou. Jedná se o již výše zmíněný skipark Frymburk a v Rakousku situovaný skiareál Sternstein. Každé z těchto středisek sice nabízí možnost trávení volného času lyžováním, nicméně na sjezdovkách s různým profilem.

2.2 Interní analýza

Interní analýza, stejně jako analýza externí, musí korespondovat se strategickým záměrem společnosti. Pomocí interní analýzy je možné zhodnotit současné postavení společnosti a zároveň potenciál naplnění strategického záměru. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Management

Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. má 69 zaměstnanců. Ve vedení společnosti je výkonný ředitel, pod kterého spadají jednotlivá oddělení. Aby mohl být naplněn strategický záměr společnosti, je nutná kooperace všech oddělení, která jsou uvedena na obrázku 1.

Marketing

Pro společnost je velmi důležité věnovat se marketingovým aktivitám s cílem propagace nabídky jí poskytovaných služeb. Marketingové oddělení se stará o propagaci společnosti v rámci televize, rádií, tisku, billboardů apod. a marketing na sociálních sítích má na starosti společnost, od které LIPNO SERVIS s.r.o. tyto služby outsorcuje. Reklama společnosti je účinná, nicméně je finančně velmi náročná.

Finanční analýza

Pro účely výpočtu hodnot jednotlivých finančních ukazatelů byly použity interní dokumenty společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. Jelikož jsou finanční údaje společnosti citlivé, na konzultaci s vedením společnosti bylo dohodnuto, že položky, které jsou součástí rozvahy a výkazu zisku a ztráty budou přepočítávány koeficientem a data tak budou pozměněna.

Hospodářský rok společnosti končí 30. dubna a v rámci sestavení finanční analýzy a následně finančního plánu jsou brány v potaz období od 2012/2013 až po 2015/2016.

V rámci práce jsou vypočítány pouze finanční ukazatele, které nejvýznamněji ovlivňují výkonnost společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. Mezi tyto ukazatele patří likvidita, rentabilita, aktivita a zadluženosti společnosti. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou vypočteny pomocí vzorců, které jsou čerpány z přednášek z předmětu Taktický management podniku. Konkrétní výpočty jsou provedeny na základě níže uvedených zdrojových dat.

Výsledné hodnoty finančních ukazatelů není možné srovnat s hodnotami odvětví, jelikož statistiky pro odvětví, ve kterém společnost LIPNO SERVIS s.r.o. působí, nejsou k dispozici.

Pro výpočet finančních ukazatelů je použito následujících vzorců:

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

ROA = EBIT / aktiva

ROE = EAT / vlastní kapitál

ROS = EAT / tržby

Obrat aktiv = tržby / celková aktiva

Doba obratu pohledávek = (pohledávky / tržby) * 360

Doba obratu závazků = (závazky / tržby) * 360

Celková zadluženost = cizí zdroje / aktiva

(Ircingová, 2015)

Tabulka 1: Zdrojová data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy

Položka	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Aktiva	143 641	137 961	135 459	149 636
Oběžná aktiva	8 896	12 722	13 055	25 039
Zásoby	683	1 583	4 217	3 806
Pohledávky	3 407	2 490	2 395	3 735
Krátkodobý finanční majetek	1 219	6 405	5 150	15 973
Vlastní kapitál	- 6 549	8 750	14 851	37 452
Cizí zdroje	148 994	127 406	119 112	111 059
Krátkodobé závazky	19 737	14 347	15 230	15 188
Závazky	6 962	10 537	11 087	6 843
Tržby	88 910	102 820	107 306	125 725
EAT	-10 819	8 579	6 102	22 601
EBIT	-10 819	9 366	7 739	28 291

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., 2016

Tabulka 2: Výpočet vybraných finančních ukazatelů

Ukazatel	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Likvidita				
Běžná likvidita	0,45	0,89	0,86	1,65
Pohotová likvidita	0,42	0,78	0,58	1,40
Okamžitá likvidita	0,06	0,45	0,34	1,05
Rentabilita				
ROA (%)	-7,53	6,79	5,71	18,91
ROE (%)	165,20	98,05	41,09	60,35
ROS (%)	-12,17	8,34	5,69	17,98
Aktivita				
Obrat aktiv (počet obrátek)	0,62	0,75	0,79	0,84
Doba obratu pohledávek (dny)	13,80	8,72	8,04	10,70
Doba obratu závazků (dny)	28,19	36,89	37,20	19,59
Zadluženost				
Celková zadluženost (%)	103,73	92,35	87,93	74,22

Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentů společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., 2016

Tabulka 2 zobrazuje vypočtené hodnoty jednotlivých finančních ukazatelů. Doporučená hodnota běžné likvidity je 1,5-2,5, pohotové likvidity 0,7-1,2 a okamžité likvidity 0,2-0,5. Běžná likvidita splňuje toto doporučení pouze v období 2015/2016, a to díky výraznému navýšení oběžných aktiv společnosti oproti předchozím rokům (proti 2014/2015 téměř dvojnásobné navýšení). Pohotová likvidita splňuje doporučení pouze v období 2013/2014, kdy došlo k poklesu krátkodobých závazků. Okamžitá likvidita podniku splňuje doporučené hodnoty v obdobích 2013/2014 a 2014/2015. Nicméně velmi negativních výsledků dosahuje okamžitá likvidita v období 2012/2013. Nízká hodnota je způsobena menším množstvím peněžních prostředků ve společnosti. V období 2015/2016 se ukazatel okamžité likvidity nachází vysoko nad doporučeným rozmezím. To je způsobeno naopak výrazným nárůstem krátkodobého finančního majetku oproti předchozím obdobím. (financni-analyza.webnode.cz, 2011)

Rentabilita aktiv (ROA) vykazuje v obdobích 2012/2013 a 2015/2016 velké výkyvy. Záporná hodnota ve 2012/2013 je zapříčiněna záporným hospodářským výsledkem společnosti. V období 2013/2014 již společnost nevykazovala ztrátu a její výsledek hospodaření se každým rokem zvyšoval. Za povšimnutí stojí období 2015/2016, kdy společnost dosáhla několikanásobného zvýšení hospodářského výsledku proti předchozím rokům.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ve 2012/2013 nemá příliš dobrou vypovídací hodnotu. Jak již bylo zmíněno výše, v tomto roce dosáhla společnost ztráty a hodnota vlastního kapitálu byla taktéž záporná (z toho důvodu je hodnota ukazatele takto vysoká). V dalších letech již byla hodnota vlastního kapitálu kladná a každým rokem rostla. Výsledek hospodaření byl také kladný, ale v období 2014/2015 oproti předešlému poklesl. Z toho důvodu je rentabilita vlastního kapitálu proti 2013/2014 o více jak polovinu nižší.

Rentabilita tržeb (ROS) dosáhla ve 2012/2013 v důsledku ztráty společnosti záporné hodnoty. V následujících obdobích byla ROS stejně jako ROE kladná. Tržby společnosti každý rok rostly, nicméně ve 2014/2015 dosáhla společnost nižší hodnoty ROS proti 2013/2014, kterou zapříčinilo snížení hospodářského výsledku.

Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni 1. Z tabulky 2 je patrné, že má ukazatel rostoucí tendenci, nicméně ani v jednom ze sledovaných období společnost hodnoty 1 nedosahuje. Ve splatnosti pohledávek a závazků dosahuje společnost pozitivních výsledků. Ve všech letech je totiž doba obratu závazků delší než doba obratu pohledávek. (managementmania.com, 2015)

Zadluženost by se měla pohybovat pod úrovní 50 procent. Celková zadluženost společnosti je vysoká. Ve 2012/2013 byla ovlivněna záporným výsledkem hospodaření společnosti a její hodnota přesáhla sto procent. Každý rok zadluženost klesá, nicméně je nad úrovní doporučené hodnoty. Vysoká zadluženost společnosti je dána vysokou hodnotou cizích zdrojů, zejména dlouhodobými závazky a bankovními úvěry a výpomocemi. (Přednášky z předmětu Taktický management podniku, 2015)

3 Projekt Rozšíření Skiareálu Lipno

Tato kapitola popisuje projekt, díky kterému dojde k rozšíření Skiareálu Lipno. Konkrétně se jedná o výstavbu nové sjezdové tratě. Informace, uvedené v této kapitole, byly získány na konzultaci s vedením společnosti LIPNO SERVIS s.r.o,

Projektem je míněno dočasné úsilí, vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby či výsledku. (Harrington, McNellis, 2006)

3.1 Popis projektu

Jak již bylo zmíněno výše, nejstěžejnější činností společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. je provoz Skiareálu Lipno. I přesto, že se skiareál těší v současné době velké oblibě ze strany zákazníků, je důležité, aby docházelo k neustálému rozvoji celého střediska a tedy k udržení konkurenceschopnosti.

Nedostatkem Skiareálu Lipno je neexistence sjezdové tratě pro pokročilé lyžaře v délce více jak jednoho kilometru. Aby společnost rozšířila nabídku služeb a zvýšila tak svou konkurenceschopnost nejen vůči nejbližším skiareálům v nedalekém Rakousku, rozhodla se vybudovat právě takovou sjezdovou trať, která bude svým profilem vyhovovat náročnějším lyžařům.

Díky investici vznikne nová sjezdová trať o délce 1200 metrů a šířce 40 metrů, která zvětší plochu Skiareálu Lipno o 20% a „zdelší“ ho o 15%. Z původních 35 hektarů se tedy skiareál bude nacházet na ploše 43 hektarů. Nová sjezdová trať bude v provozu již v zimní sezóně 2016/2017

Jak již bylo uvedeno výše, sjezdové tratě jsou ve skiareálu barevně rozlišeny. Toto značení umožní návštěvníkům ihned identifikovat, o jak náročnou trasu se jedná. Nová sjezdová trať bude značená jako červená, to znamená střední obtížnost sjezdu. Nebude tedy vhodná pro úplně začátečníky, nicméně nebude mít takový sklon jako černě značené tratě, jejichž zdolání vyžaduje rozsáhlé lyžařské/snowboardové dovednosti. Černé tratě se ve Skiareálu Lipno nenacházejí, nicméně vzhledem k faktu, že se skiareál zaměřuje na klientelu čítající především rodiny s dětmi, tento fakt není problémem, kterým by se společnost musela zabývat.

Pro účely vytvoření nové sjezdové tratě bude společnost investovat do nákupu pozemků o rozloze 8 hektarů, na kterých se trať bude nacházet. Pozemky budou stát společnost

1 200 000 Kč. Jelikož jsou kupované pozemky zalesněné, bude nutné provést vykácení lesa a terénní úpravy pro jejich zarovnění. Společnost se přitom musí řídit nařízením Lesů České republiky, které jí udává, jaká je maximální plocha, která může být vykácena. Terénní úpravy budou stát společností 7 300 000 Kč.

Aby mohla být sjezdová trať uměle zasněžována, je třeba investovat do nákupu pěti sněžných děl v hodnotě 5 000 000 Kč (jedno dělo stojí 1 000 000 Kč), která budou v případě potřeby rozmístěna po celé délce sjezdové trati. Pro lyžaře tak zajistí dobré sněhové podmínky i v případě nedostatku přírodních sněhových srážek.

Největší částka – 13 500 000 Kč bude vynaložena na rozvody vody, elektřiny a komunikačních kabelů, tedy na technologická zařízení potřebná pro rozvody zasněžování. Další významnou položkou investice bude čerpací stanice. Díky nákupu této položky v hodnotě 8 000 000 Kč bude zajištěn přísun vody z vodní nádrže Lipno. V případě potřeby se čerpací stanice pomocí kabelů napojí na sněžná děla, která se díky této akci dostanou do chodu a přemění vodu na umělý sníh.

Pro novou sjezdovou trať nebude potřeba budovat lanovou dráhu. Trať se bude nacházet ihned vedle jedné z ostatních a přepravu osob tak bude zajišťovat stávající lanovka. Stejně tak nebude prozatím nutné kupovat techniku na úpravu sjezdových tratí. Společnost vlastní 3 rolby, které zvládnou bez větších problémů obsloužit areál i s plánovaným rozšířením. Také nebude nutné přijímat nové zaměstnance. O zasněžování a úpravu sjezdové tratě se bude starat stávající personál.

Projekt v celkové hodnotě 35 000 000 Kč bude financován smíšeným kapitálem. Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. použije 17 000 000 z vlastních zdrojů a na zbylých 18 000 000 Kč jí bude poskytnut dlouhodobý úvěr.

Následující tabulka uvádí investiční plán společnosti pro rok 2016:

Tabulka 3: Investiční plán pro rok 2016 (v tis. Kč)

Položka	2016
Pozemky	1 200
Stavební část- terénní úpravy	7 300
Sněžná děla	5 000
Technologická zařízení pro rozvody zasněžování	13 500
Čerpací stanice	8 000
Investice celkem	35 000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace ve společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., 2016

Díky této investici společnost LIPNO SERVIS s.r.o. očekává nárůst návštěvnosti, který bude znamenat nárůst tržeb za prodej služeb. Realizace investice bude mít ale také dopad na náklady společnosti. Vybudováním nové sjezdové trati se zvýší náklady na energie v rámci skiareálu v prvním roce o 20% a výsledná částka bude stejná i pro následující roky.

4 Finanční plán společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.

Tato kapitola se zabývá sestavením finančního plánu společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. na období 2016/2017, 2017/2018 a 2018/2019. Plán vychází z vize a strategických cílů společnosti uvedených v kapitole 1 a je do něj promítnut výše popsáný projekt. Nejprve je naplánován výkaz zisku a ztráty, poté rozvaha a nakonec cash flow.

Jednotlivé finanční výkazy jsou plánovány na základě informací, sdělených na konzultaci s vedením společnosti a hlavní účetní. Jak již bylo uvedeno výše, na základě domluvy s vedením společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. budou výkazy za minulá období upravena koeficientem a původní data tedy pozměněna.

Jelikož se práce zabývá projektem rozšíření Skiareálu Lipno, jsou zohledněny pouze služby spjaté se skiareálem. Konkrétně se jedná o samotný provoz Skiareálu Lipno, půjčovny zimního a letního vybavení (včetně půjčovny koloběžek), servis a opravu kol, bikepark, lanový park a frisbee park.

Z důvodu rozsáhlosti výkazů budou plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvaha i cash flow uvedeny v přílohách práce. Položky, které mají nulovou hodnotu, se ve výkazech neobjeví.

4.1 Výkaz zisku a ztráty

Aby mohl být sestaven výkaz zisku a ztráty, nejprve je nutné naplánovat všechny položky v něm obsažené. V rámci výkazu zisku a ztráty jsou tedy plánovány výnosy a náklady společnosti.

4.1.1 Plán tržeb

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Jak již bylo zmíněno výše, hlavní činnost společnosti je poskytování služeb. Výnosy společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. tedy sestávají především z tržeb z prodeje služeb. Níže uvedená tabulka zobrazuje služby, poskytované společností. Konkrétně se jedná o samotný provoz Skiareálu Lipno, půjčovny zimního a letního vybavení, servis a opravu kol, bikepark, lanový park a frisbee park. Tato tabulka také vyjadřuje, jak se jednotlivé služby podílejí na tržbách společnosti.

Dle cílů společnosti je díky plánované investici očekáván nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 6% do období 2018/2019. Konkrétně o 3 % v období 2016/2017, o další 2 % ve 2017/2018 a o další 1 % v období 2018/2019. Tento nárůst se projeví především v oblasti týkající se provozu skiareálu. Společnost doufá ve vyšší nárůst tržeb než 6%, ale díky minulým zimním sezónám se ukázalo, že sněhových srážek každým rokem ubývá a proto nelze s určitostí počítat s tržbami vyššími.

Tabulka 4: Plán tržeb z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)

Služba	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Provoz skiareálu	71 223	72 648	73 374
Provoz půjčovny zimního vybavení	22 014	22 455	22 679
Provoz půjčovny letního vybavení	28 489	29 059	29 350
Servis a oprava kol	1 036	1 057	1 067
Provoz bikeparku	1 942	1 981	2 001
Provoz lanového parku	4 014	4 095	4 136
Provoz frisbee parku	777	793	800
Celkem	129 497	132 087	133 407

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tržby za prodej zboží

Tržby za prodej zboží jsou naplánovány v tabulce 5. Jediné zboží, které společnost LIPNO SERVIS s.r.o. prodává, je z provozovaného obchodu Intersport, který se nachází ihned pod Skiareálem Lipno. Díky plánovanému cíli nárůstu návštěvnosti skiareálu společnost očekává nárůst tržeb za prodej zboží každoročně o 0,5 %.

Tabulka 5: Plán tržeb za prodej zboží

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby za prodej zboží	8 094	8 134	8 175

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.1.2 Plán ostatních provozních výnosů a nákladů a ostatních finančních výnosů a nákladů

Ostatní provozní výnosy a náklady

Ostatní provozní výnosy společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. se skládají z tržeb z prodeje materiálu a ostatních provozních výnosů. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku nejsou zohledněny, jelikož společnost neplánuje v následujících letech prodej dlouhodobého

majetku. U tržeb z prodeje materiálu nepředpokládá společnost žádnou změnu, a proto je položka ponechána ve stejné výši jako v období 2015/2016. Jelikož ostatní provozní výnosy v minulosti nevykazovaly jednotný trend a do budoucna je jejich vývoj nejasný, jsou plánovány jako průměr hodnot čtyř posledních období.

Mezi ostatní provozní náklady společnosti patří daně a poplatky a ostatní provozní náklady. Obě tyto položky jsou plánovány poměrem k tržbám, nicméně k ostatním provozním nákladům je v období 2016/2017 jednorázově připočtena částka 7 300 000 Kč, která představuje náklady na stavební část plánované investice (konkrétně se jedná o vykácení pozemků a terénní úpravy pro jejich zarovnění).

Ostatní finanční výnosy a náklady

Stejně jako u ostatních provozních výnosů, i ostatní finanční výnosy jsou počítány jako průměr vždy čtyř předchozích období. Ostatní finanční náklady jsou naplánovány poměrově k tržbám.

Tabulka 6: Plán ostatních provozních výnosů a nákladů

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Ostatní provozní výnosy	890	750	643
Tržby z prodeje materiálu	95	95	95
Ostatní provozní výnosy	795	655	548
Ostatní provozní náklady	8 831	2 579	2 604
Daně a poplatky	1 062	1 083	1 093
Ostatní provozní náklady	8 769	1 497	1 511
Ostatní finanční výnosy	195	163	184
Ostatní finanční náklady	1 233	1 257	1 269

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Do tohoto plánu lze také zahrnout výnosové a nákladové úroky. Výnosové úroky jsou určeny dle trendu minulých let, kdy byly každoročně od období 2012/2013 vykazovány v hodnotě 1000 Kč. S touto situací je počítáno i v plánovaných letech. Nákladové úroky jsou plánovány poměrem k tržbám.

4.1.3 Plán výkonové spotřeby

Výkonovou spotřebu tvoří náklady vynaložené na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie a služby. V následující tabulce jsou zobrazeny složky výkonové spotřeby. Pro účely vytvoření plánu jsou jednotlivé složky vypočteny dle jejich procentuálního

poměru k předpokládaným tržbám. V případě nákladů na prodané zboží se jedná o poměr k tržbám za prodej zboží a spotřeba materiálu a energie a služby jsou počítány poměrem k tržbám z prodeje výrobků a služeb. Procentuální poměr jednotlivých složek na tržbách byl zjištěn na konzultaci ve společnosti.

Náklady vynaložené na prodané zboží tvoří průměrně 56,5% z tržeb za prodej zboží v obdobích 2012/2013 – 2015/2016.

Spotřeba materiálu a energie

Spotřebu materiálu a energie tvoří spotřeba materiálu, elektrické energie a vody. Spotřeba elektrické energie tvořila v období 2015/2016 přibližně 7%. Díky investici do nové sjezdové tratě se v období 2016/2017 navýší náklady na spotřebu o 600 000 Kč. V minulých obdobích činily náklady na elektrickou energii spotřebovanou ve skiareálu (jsou součástí celkových nákladů na elektrickou energii) 3 mil. Kč a tyto náklady vzrostou o 20 % - právě o 600 000 Kč, se kterými je nutno počítat i v následujících obdobích. Proto spotřeba elektrické energie od období 2016/2017 činí 7,48% z tržeb z prodeje výrobků a služeb.

Spotřeba vody činí 2,33 % z tržeb z prodeje výrobků a služeb a spotřeba materiálu cca 1%. Spotřebu materiálu a energie tvoří tedy spotřeba materiálu, elektrické energie a vody.

Služby

Tuto položku tvoří telekomunikačními služby, které činí 0,42 % z tržeb z prodeje výrobků a služeb. Dále internet s poměrem 0,042 % a služby marketingových poradců s 1,5%. Nájemné za pozemky a prostory provozoven zůstává až do období 2018/2019 stejné (jsou uzavřeny nájemní smlouvy, jejichž podmínky se nemění). Ostatní služby, mezi které patří například náklady související s propagací společnosti, činí cca 15% z tržeb z prodeje výrobků a služeb.

Tabulka 7: Plán výkonové spotřeby

Položka	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	125 725	129 497	132 087	133 407
Tržby za prodej zboží	8 054	8 094	8 134	8 175
Výkonová spotřeba	54 590	56 614	57 356	57 746
Náklady vynaložené na prodané zboží	4 206	4 573	4 596	4 619
Spotřeba materiálu a energie	12 981	13 999	14 279	14 421
Spotřeba materiálu	1 257	1 295	1 321	1 334
Spotřeba elektrické energie	8 795	9 686	9 880	9 979
Spotřeba vody	2 929	3 017	3 078	3 108
Služby	37 402	38 042	38 482	38 706
Telekomunikační služby	528	544	555	560
Internet	53	54	55	56
Služby marketingových poradců	1 885	1 942	1 981	2 001
Nájemné	16 077	16 077	16 077	16 077
Ostatní služby	18 859	19 424	19 813	20 011

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.1.4 Plán osobních nákladů

Osobní náklady společnosti jsou tvořeny mzdovými náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociálními náklady. LIPNO SERVIS s.r.o. zaměstnává v rámci Skiareálu Lipno 46 osob. Plánovaná investice nijak tento počet neovlivní, protože společnost nemá v plánu přijmout nové zaměstnance. V následující tabulce je uveden odhad hrubých mezd zaměstnanců pro období 2016/2017 a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které tvoří 34 % z celkových hrubých mezd.

Tabulka 8: Výpočet mzdových nákladů a nákladů na SP a ZP pro 2016/2017

	Počet	Měsíční mzda (Kč)	Roční mzda (Kč)	Mzdy celkem (Kč)	SP a ZP (Kč)
Řídící pracovníci	3	47 730	572 760	1 718 280	584 215
Vedoucí provozních úseků	3	39 400	472 800	1 418 400	482 256
Technici	3	31 350	376 200	1 128 600	383 724
Účetní	4	25 350	304 200	1 216 800	413 712
Prodejci Intersportu	4	22 050	264 600	1 058 400	359 856
Zaměstnanci půjčoven	6	24 520	294 240	1 765 440	600 250
Zaměstnanci bikeparku	3	23 870	286 440	859 320	292 169
Zaměstnanci lanového parku	5	21 980	263 760	1 318 800	448 392
Zaměstnanci servisu	2	24 160	289 920	579 840	197 146
Vlekaři	10	22 940	275 280	2 752 800	935 952
Rolbaři	3	22 690	272 280	816 840	277 726
Celkem	46	-	-	14 633 520	4 975 398

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce jsou v součtovém řádku uvedeny celkové osobní náklady. Co se týká mzdových nákladů, společnost plánuje jejich navyšování od 2017/2018 každoročně o 1,7 % oproti předchozím obdobím. Sociální náklady se také budou navyšovat o 1,7 %, ale oproti mzdovým nákladům se plánuje jejich navýšení již od období 2016/2017. Jak již bylo zmíněno výše, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou vypočteny jako 34% ze mzdových nákladů (hrubých mezd).

Tabulka 9: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Osobní náklady	20 009	20 349	20 695
Mzdové náklady	14 634	14 882	15 135
Náklady na SZ a ZP	4 975	5 060	5 146
Sociální náklady	400	407	414

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.1.5 Plán odpisů

Odpisy společnosti se skládají z odpisů stávajícího majetku a dále z odpisů nově pořízeného majetku. V tomto případě se odpisy nově pořízeného majetku týkají investice do nové sjezdové tratě, která je popsána v kapitole 3. Mimo této investice plánuje společnost dále zakoupit v období 2018/2019 pět sněžných děl v hodnotě 5 000 000 Kč.

Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. využívá pro výpočet odpisů metody rovnoměrného, lineárního odepisování, kde se vychází z předpokládané doby životnosti. Doba odepisování technologických zařízení, konkrétně rozvodů zasněžování, je dle odpisového plánu společnosti 20 let. Doba odepisování sněžných děl a čerpací stanice, které se řadí mezi stroje a zařízení, je 5 let. Nové pozemky v hodnotě 1 200 000 Kč nebudou v odpisovém plánu zohledněny, jelikož se neodepisují. Přehled nově pořízeného majetku včetně ročních odpisů je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 10: Nově pořízený majetek (v tis. Kč)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Čerpací stanice	8 000		
Doba odepisování	5 let		
Roční odpis	1 600		
Rozvody zasněžování	13 500		
Doba odepisování	20 let		
Roční odpis	675		
Sněžná děla	5 000		5 000
Doba odepisování	5 let		
Roční odpis	1 000		1 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 11 obsahuje plán celkových ročních odpisů. Výše setrvačných odpisů byla zjištěna během konzultace ve společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.

Tabulka 11: Plán celkových ročních odpisů (v tis. Kč)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Setrvačné odpisy	13 972	11 925	10 717
Nové roční odpisy plánu investic	3 275	3 275	4 275
Odpisy celkem	17 247	15 200	14 992

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je k nahlédnutí v příloze A. Výkaz je sestaven z dílčích plánů, uvedených výše. Jelikož společnost eviduje nedaňové položky v zanedbatelné hodnotě, daň z příjmu je vypočtena jako 19 % z výsledku hospodaření před zdaněním.

4.2 Rozvaha

4.2.1 Plán aktiv

Plán investic

Investiční plán počítá v období 2016/2017 s pořízením dlouhodobého hmotného majetku v hodnotě 27 700 000 Kč. Jak již bylo uvedeno výše, 5 000 000 Kč z investice tvoří nákup sněžných děl, 13 500 000 Kč technologická zařízení pro rozvody zasněžování a 8 000 Kč čerpací stanice. Zbýlých 1 200 000 Kč tvoří nakoupené pozemky. Další investici plánuje společnost LIPNO SERVIS s.r.o. na období 2018/2019, kdy dojde k nákupu pěti sněžných děl v celkové hodnotě 5 000 000 Kč (jedno sněžné dělo stojí 1 000 000 Kč). Následující tabulka obsahuje celkový plán investic, do kterého jsou obě zmíněné investice začleněny.

Tabulka 12: Plán celkových investic (v tis. Kč)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Nově pořízené hmotné movité věci a jejich soubory	27 700	0	5 000
Nově pořízené pozemky	1 200	0	0

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Dlouhodobý hmotný majetek-počáteční hodnota	111 347	121 800	106 600
Nově pořízený majetek	27 700	0	5 000
Odprodáný majetek	0	0	0
Roční odpis celkem	17 247	15 200	14 992
Konečná hodnota majetku	121 800	106 600	96 608

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán dlouhodobého majetku

Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. byl do 2015/2016 tvořen pouze softwarem. K jeho odpisu dojde v období 2016/2017 a tato položka bude mít tedy v rozvaze nulovou hodnotu. Další dlouhodobý nehmotný majetek společnost nemá v plánu kupovat.

Dlouhodobý hmotný majetek vychází z plánu investic popsáním výše. Hlavní investice společnosti v období 2016/2017 sestává z nákupu pozemků, sněžných děl, rozvodů zasněžování a čerpací stanice. Následuje menší investice ve 2018/2019, kdy budou nakoupena sněžná děla. Hodnota dlouhodobého majetku je snižována o každoroční odpisy, které čítají setrvačné odpisy a odpisy plynoucí z nové investice.

Dlouhodobý finanční majetek se ve společnosti od období 2014/2015 nevyskytuje a tento plán společnosti zůstává.

Tabulka 13: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

Položka	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Dlouhodobý nehmotný majetek	114	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	111 347	121 800	106 600	96 607
Pozemky	536	1 736	1 736	1 736
Stavby	42 386	39 984	37 930	35 980
Hmotné movité věci a jejich soubory	68 425	80 080	66 934	58 891

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán oběžných aktiv

Oběžná aktiva společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. se skládají ze zásob, pohledávek a peněžních prostředků. Položky oběžných aktiv jsou naplánovány pomocí obrátových ukazatelů (zobrazuje je následující tabulka).

Tabulka 14: Plán oběžných aktiv

Položka	Počet obrátek (plán)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Zásoby		4 438	4 523	4 567
Zboží	31	4 438	4 523	4 567
Pohledávky		5 886	5 999	6 057
Krátkodobé pohledávky		5 886	5 999	6 057
Pohledávky z obchodních vztahů	32	4 300	4 382	4 424
Stát - daňové pohledávky	162	849	866	874
Krátkodobé poskytnuté zálohy	340	405	412	416
Dohadné účty aktivní	414	332	339	342
Peněžní prostředky		21 397	21 806	22 018
Peněžní prostředky v pokladně	79	1 742	1 775	1 792
Peněžní prostředky na účtech	7	19 656	20 032	20 226

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Časové rozlišení je určeno na základě informací od společnosti v návaznosti na situaci mezi odběrateli a dodavateli. Časové rozlišení bude mít oproti 2015/2016 v následujícím období nižší hodnotu. Od období 2017/2018 se naopak bude zvyšovat. Významný vliv mají především náklady příštích období. Dle interních dokumentů společnosti zahrnují navýšené splátky leasingů, roční nájemné, pojistné a náklady na pracovní prostředky.

4.2.2 Plán pasiv

Plán vlastního kapitálu

Vlastní kapitál společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. je tvořen základním kapitálem, rezervním fondem, výsledkem hospodaření minulých let a výsledkem hospodaření běžného účetního období.

Základní kapitál se vedení společnosti rozhodlo neměnit, a tudíž zůstane v konstantní výši. Stejně tak se společnost rozhodla neměnit výši rezervního fondu.

Na základě rozhodnutí společnosti se nebude ve většině z plánovaných let převádět celý výsledek hospodaření za účetní období do nerozděleného výsledku hospodaření minulých let. Důvodem je, že z výsledku hospodaření za účetní období za období 2015/2016 bude ve 2016/2017 částečně financována výše popsaná investice. Z celkové částky 35 000 000 Kč bude z vlastních zdrojů financováno 17 000 000 Kč. Další

investici do pěti sněžných děl v období 2018/2019 v hodnotě 5 000 000 Kč se společnost taktéž rozhodla financovat z výsledku hospodaření.

Tabulka 15: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Základní kapitál	33 084	33 084	33 084
Fondy ze zisku	431	431	431
Výsledek hospodaření minulých let	-13 063	8 951	34 543
Výsledek hospodaření běžného účetního období	22 013	30 592	31 133
Vlastní kapitál	42 466	73 058	99 191

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán cizích zdrojů

Do cizích zdrojů společnosti patří rezervy a závazky. **Rezervy** se společnost pro plánované roky rozhodla ponechat ve stejné výši jako v roce 2015.

Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba budou od období 2017/2018 postupně spláceny a budou tedy klesat. Konkrétně o 30 % v období 2017/2018 a o dalších 35 % v období 2018/2019.

Položky Jiné závazky v dlouhodobých i krátkodobých závazcích jsou naplánovány poměrem k tržbám. V dlouhodobých závazcích tvořily průměrně od roku 2012 do 2015 1,6% z tržeb a v krátkodobých 0,47%. S těmito poměry je počítáno i v plánovaných letech.

Závazky z obchodních vztahů a Krátkodobé přijaté zálohy jsou plánovány pomocí obrátky. V případě Závazků z obchodních vztahů je pro plánované roky počítáno s obrátkou 22 a u Krátkodobých přijatých záloh činí obrátka 170.

Závazky k zaměstnancům jsou plánovány jako jedna dvanáctina mzdových nákladů. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou vypočteny jako jedna dvanáctina nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Položka stát - daňové závazky je vypočtena jako 19% ze závazků k zaměstnancům.

Dohadné účty pasivní jsou určeny na základě trendu v minulosti a klesají v každém období o 3 %.

Hodnota závazků k úvěrovým institucím v plánovaných letech byla sdělena při konzultaci ve společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. Jak již bylo uvedeno výše, plánovaná

investice do vybudování nové sjezdové tratě v období 2016/2017 bude částečně financována z cizích zdrojů. Společnost tedy použije v tomtéž období na dofinancování investice dlouhodobý bankovní úvěr v hodnotě 18 000 000 Kč. Úvěr bude splácen 10 let, a jelikož společnost neplánuje v ostatních plánovaných obdobích další úvěry, jejich hodnota bude od 2017/2018 klesat (postupně budou spláceny).

Tabulka 16: Plán cizích zdrojů (v tis. Kč)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Rezervy	2 031	2 031	2 031
Dlouhodobé závazky	92 631	64 968	40 255
Závazky k úvěrovým institucím	36 412	24 912	13 412
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54 017	37 812	24 578
Jiné závazky	2 201	2 244	2 265
Krátkodobé závazky	20 041	17 679	15 472
Závazky k úvěrovým institucím	9 940	7 415	5 115
Krátkodobé přijaté zálohy	809	825	833
Závazky z obchodních vztahů	6 254	6 374	6 436
Závazky ke zaměstnancům	1 220	1 240	1 261
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	415	422	429
Stát - daňové závazky a dotace	232	236	240
Dohadné účty pasivní	525	509	494
Jiné závazky	647	659	665
Cizí zdroje	114 702	84 678	57 758

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Stejně jako u časového rozlišení aktiv, i časové rozlišení pasiv je určeno v návaznosti na situaci mezi odběrateli a dodavateli. V období 2016/2017 dojde k nárůstu této položky a v následujících plánovaných letech naopak bude snižována.

5 Analýza rizik společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.

Úvod této kapitoly je věnován popisu teoretických východisek souvisejících s pojmem riziko. Následuje část, která řeší konkrétní rizika spojená s projektem rozšíření Skiareálu Lipno.

5.1 Riziko

Pojem riziko, pocházející z italského slova „risico“, se poprvé objevil v 17. století, kdy byl spojován s lodní plavbou. Původně se za něj považovalo nebezpečí, které číhalo na plavce a kterému se museli vyvarovat. (Smejkal, Rais, 2010)

Pojetí rizika se v průběhu historie měnilo a i v současnosti ho lze definovat různě. K dispozici je mnoho definic, dle Smejkala a Raise (2010, s. 90) je riziko označováno například jako:

„ 1. *Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*

2. *Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.*

3. *Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.*

4. *Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.*“

Hillson a Murray – Webster definují riziko jako nejistotu, která může ovlivnit jeden nebo více cílů.

V současné době se aktuálním tématem stává management rizik. Ten projektové riziko definuje jako „*jakoukoli nejistotu, která, pokud se vyskytne, může mít pozitivní nebo negativní účinek na dosažení jednoho nebo více cílů. Rizika zahrnují jak hrozby, tak příležitosti. Riziko v projektech zahrnuje jak individuální rizikové události, tak i celkové riziko projektu.*“ (Korecký, Trkovský, 2011, s. 40)

Rizika jsou většinou chápána jako negativní, nicméně jak bylo uvedeno v předchozí definici, mohou mít i pozitivní význam. Je nutné tedy zvažovat obě stránky rizika. Ta pozitivní je spjata s nadějí na úspěch, s dosažením výborných finančních výsledků a s dobrým uplatněním na trhu. Negativní stránka je spojena s nebezpečím, které společností hrozí. Jedná se například o nedosažení plánovaného zisku. Tyto negativní důsledky lze označit jako hrozbu či ztrátu. Rizika, která mají jen negativní stránku, jsou označována jako čistá rizika (Pure Risk). Naopak rizika, která mají stránku negativní i

pozitivní jsou podnikatelská rizika (Business Risk). (Fotr, 1999) (Hnilica, Fotr, 2009) (Korecký, Trkovský, 2011)

Riziko a nejistota

I přesto, že se v některé literatuře pojmy riziko a nejistota ztotožňují, je třeba je odlišit.

Hillson (2009) uvádí, že riziko vzniká z nahodilosti se známou pravděpodobností na rozdíl od nejistoty, která odráží nahodilost s neznámou pravděpodobností.

Hnilica a Fotr (2009) uvádí, že riziko plyne se situací (akcí, aktivit a projektů), které mají nejisté výsledky. Tyto výsledky mají vliv na subjekt realizující danou akci, ve většině případů konkrétně na jeho finanční situaci. Nejistota naopak plyne z toho, že není možné odhadnout budoucí vývoj rizikových faktorů, které mají vliv na výsledky akce (projektu). Právě neschopnost určení budoucích hodnot rizikových faktorů zapříčiňuje rizikovost akcí (projektů). Pokud totiž nejsou známy hodnoty faktorů rizika, způsobuje to nejistotu výsledků akce (projektu).

To, že je určení budoucích hodnot rizikových faktorů jen z části spolehlivé, je dáno negativním působením několika faktorů. Mezi ně patří například nedostatečné množství informací, neúplné poznání procesů generující rizikové faktory a nejistoty, použití špatných metod prognózování či čerpání informací z nespolehlivých dat. (Hnilica, Fotr, 2009)

Jelikož mají procesy generující rizikové faktory náhodnou povahu, nejistotu odhadu vývoje rizikových faktorů není možné zcela odstranit. Nicméně lze negativní působení faktorů omezit a tím nejistotu odhadu rizikových faktorů snížit. Pozitivnějších výsledků lze docílit například lepším poznáním procesů, ze kterých vychází rizikové faktory, lepšími informačními zdroji nebo použitím vhodnějších metod pro odhad. (Hnilica, Fotr, 2009)

Přístup rozhodovatele k riziku

Osobní vlastnosti i role a odpovědnost při realizaci určité činnosti určují přístup rozhodovatele k riziku. To, jakým způsobem člověk reaguje na riziko, záleží na zaujímaném postoji k němu. Buď má k riziku averzi, nebo má k riziku sklon. Jeho postoj ale může také být neutrální. (Korecký, Trkovský, 2011)

Pokud rozhodovatel zaujímá přístup **averze**, jeho cílem je vyhnout se projektům, jejichž realizace je spojena se značným rizikem. Naopak vítá možnost realizace projektů, u kterých má velkou jistotu, že přinesou pozitivní výsledky a riziko nebude velké. (Smejkal, Rais, 2010)

Osoba, která má k riziku **sklon**, naopak projekty nesoucí větší riziko vyhledává. Tyto projekty slibují možnost vysokých zisků, ale zároveň u nich hrozí vyšší nebezpečí vzniku ztráty. Osoba se sklonem k riziku řeší případná rizika až v době, kdy nastanou. (Smejkal, Rais, 2010) (Korecký, Trkovský, 2011)

V případě, že rozhodovatel zaujímá k riziku **neutrální postoj**, je v rovnováze mezi averzí a sklonem k riziku. Jeho postoj je tedy vyvážený a nezahrnuje ani jeden z výše uvedených extrémů. (Smejkal, Rais, 2010) (Korecký, Trkovský, 2011)

V současné době je úspěšným ten, kdo nepůsobí neochotou riskovat. Je běžné, že si jak společnosti, tak i jednotlivci najímají tzv. experty, na které přenáší odpovědnost za případné riziko. Pokud je nutností spolehnout se na takového experta, riziko lze snížit výběrem vhodného kandidáta a také získáním informací napomáhajícím v procesu rozhodování. (Smejkal, Rais, 2010)

Řízení rizik

Rizika se vyskytují v každé společnosti a je třeba sledovat jejich vývoj již v plánovací fázi projektu. Řízení rizik slouží pro rozhodování společnosti o tom, které situace jsou pro ni zvládnutelné a které jsou naopak riskantní. Při rozhodování jsou brány v úvahu způsoby, pomocí kterých může společnost rizika ošetřit.

Zavedení systému řízení rizik do společností má následující přínosy:

- Pravidelné sledování rizikových faktorů
- Zkvalitnění rozhodovacích procesů
- Včasné předcházení možným budoucím rizikům
- Minimalizace dopadu hrozeb na činnost společnosti
- Efektivnější řízení finančních prostředků, projektů apod.
- Efektivní vynakládání prostředků na zvládnutí rizik (Babor, 2013)

5.1.1 Klasifikace rizik

Riziko lze třídit dle velkého množství aspektů. Za základní členění je považováno následující:

- **Riziko podnikatelské a čisté**; jak již bylo zmíněno výše, podnikatelské riziko zahrnuje jak pozitivní, tak i negativní stránku. Čisté riziko má pouze stránku negativní, která značí hrozbu vzniku nebezpečí (například vznik nepříznivých odchylek od plánu). Čistá rizika jsou většinou spjata s poškozením zdraví, vyvolaným přírodními jevy (např. požáry, zemětřesení), lidským faktorem (např. krádeže, stávky) či technikou a jejím případným selháním (např. porucha výrobního zařízení). Dále jsou čistá rizika často spjata se ztrátami a poškozením majetku. (Hnilica, Fotr, 2009)
- **Riziko systematické a nesystematické**; systematické riziko je riziko, ovlivňující všechny oblasti podnikání, a to v různé míře. Jelikož může být mimo jiné vyvoláno také změnami trhu (například změnami cen energií), na kterých je z části závislé, je označováno jako tržní riziko. Z důvodu neschopnosti snižování systematického rizika diverzifikací, je označováno také jako riziko nediverzifikovatelné. Svým charakterem jsou systematická rizika prezentována často jako rizika makroekonomická. Riziko nesystematické je označováno jako jedinečné či specifické. Jedná se o riziko, které (jak již vyplývá z jeho názvu) je specifické pro každou společnost. Toto riziko může způsobit například pochybení významného dodavatele, ztráta klíčových pracovníků a další. Nesystematická rizika bývají prezentována díky svému charakteru jako rizika mikroekonomická. (Hnilica, Fotr, 2009)
- **Riziko vnitřní a vnější**; vnitřní rizika souvisejí s faktory, působícími uvnitř společnosti. Mezi ně lze řadit například riziko selhání pracovníků. Rizika vnější naopak souvisí s oborem, ve kterém společnost působí. Jejich zdrojem jsou externí faktory, dělicí se na makroekonomické (makrookolí ekonomické, sociální, technicko – technologické a ekologické) a mikroekonomické faktory (konkurence, odběratelé, dodavatelé a další). (Hnilica, Fotr, 2009)
- **Riziko ovlivnitelné a neovlivnitelné**; tato rizika jsou členěna na základě toho, do jaké míry je rozhodovatel (manažer či společnost) schopen ovlivňovat příčiny vzniku rizik. Ovlivnitelné riziko je riziko, jež je možné oslabit díky opatření, které působí na příčiny jeho vzniku. Konkrétně ho lze eliminovat pomocí snížení

pravděpodobnosti vzniku nepříznivých událostí. V případě neovlivnitelných rizik naopak není možné reagovat na příčiny vzniku rizik (například povodeň), nicméně se lze proti němu bránit pomocí určitých opatření (v případě povodně lze pojištěním). S ohledem na výše popsaná rizika se riziko ovlivnitelné spojuje především s vnitřními riziky a riziko neovlivnitelné s riziky vnějšími. (Hnilica, Fotr, 2009)

- **Riziko primární a sekundární;** Riziko primární je tvořeno všemi výše uvedenými faktory. Sekundární riziko slouží ke snížení rizika primárního. Sekundárním rizikem je například riziko, které je spojené s rozdílnou podnikovou kulturou v případě spojení společnosti se zahraničním partnerem za účelem vytvoření společnosti nové. Právě tato odlišnost může způsobit neúspěch společnosti. (Hnilica, Fotr, 2009)
- **Riziko projektové;** jedná se o rizika ve fázi přípravy, realizace a provozu projektů společnosti. Rizika ve fázi přípravy a realizace jsou rizika spojená s možností nesplnění termínu dokončení projektu, rozpočtu a kvality (například riziko selhání subdodavatelů části projektu). Rizika ve fázi provozu jsou takové faktory rizika, které mají vliv na finanční výsledky projektu. (Hnilica, Fotr, 2009)

Rizika lze také rozčlenit dle věcné náplně na následující:

- Technicko – technologická
- Výrobní rizika (provozní, operační)
- Ekonomická
- Tržní
- Finanční
- Kreditní
- Legislativní
- Politická
- Environmentální
- Rizika spojená s lidským činitelem
- Informační
- Zásahy vyšší moci

5.2 Základní přístupy k řízení rizik

Riziko nelze ze života odstranit, nicméně je možné ho ošetřovat. Existuje několik metod, díky kterým se dá s rizikem pracovat. Rozhodovatel může na riziko, v této práci týkající se projektu, reagovat jeho přesunutím na jiný podnikatelský subjekt, jeho zadržením (retencí), jeho redukcí či se mu může vyhnout. Vhodnost použití uvedených metod závisí na dané situaci a na konkrétním charakteru rizika. Při výběru metody je nutno uvažovat nad jejími následky. Ke snížení či eliminaci rizika musí být zvolena taková metoda, jejíž použití nebude znamenat náklady vyšší, než které přináší důsledky rizika samotného. (Smejkal, Rais, 2010)

Riziko je hodnoceno dle toho, jaká je pravděpodobnost jeho výskytu a intenzita jeho dopadu. Právě toto ohodnocení hraje důležitou roli v tom, jako metodu si rozhodovatel pro ošetření rizik zvolí. Popis jednotlivých metod s charakteristikou pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu jsou uvedeny níže.

5.2.1 Retence rizik

Retence rizik je nejpoužívanější metodou ke snižování rizika. Zároveň se často označuje jako metoda nejlepší. Retence znamená, že existuje množství rizik, která většinou společnostmi nejsou řešena. Retence je charakterizována nízkou pravděpodobností výskytu a nízkým dopadem rizika. (Smejkal, Rais, 2010)

Pokud rozhodovatel o riziku neví, retence je označována jako nevědomá. V opačném případě se jedná o retenci vědomou, kdy je riziko známo, nicméně proti němu nejsou podnikány žádné kroky. (Smejkal, Rais, 2010)

Dále může být retence dobrovolná či nedobrovolná. O dobrovolnou retenci se jedná v případě, kdy společnost o riziku ví, ale dá tichý souhlas k převzetí ztráty, která je s rizikem spojena. Dobrovolná retence se uplatňuje v případě neexistence lepších variant. O nedobrovolné retenci se rozhoduje v okamžiku, kdy jsou rizika zadržena a dále také pokud není možný přesun rizika, redukce či vyhnutí se mu. Hlavním kritériem pro rozhodování o použití metod je většinou velikost rezerv společnosti či její schopnost vyrovnat se se ztrátou. (Smejkal, Rais, 2010)

5.2.2 Redukce rizik

Redukce rizik znamená jejich snižování. Metoda redukce se používá u rizik, která mají velkou pravděpodobnost výskytu i intenzitu dopadu. Podmínkou ale je, že pravděpodobnost nebo dopad je možno snižovat na úroveň, která je pro společnost únosná. Retenci je možné použít i v případě vysoké pravděpodobnosti a nízkého dopadu, kdy pomocí ní dochází ke snižování ztráty společnosti. (Smejkal, Rais, 2010)

5.2.3 Přenos rizika

Metoda přenosu rizika (neboli transferu) je metodou defenzivní, která se používá pro rizika s nízkou pravděpodobností výskytu, ale naopak s velkou intenzitou dopadu. Velkým dopadem je v tomto případě myšleno až dopad katastrofální. Ten mohou mít například živelné pohromy, jako je požár nebo povodeň. Přenos rizika většinou probíhá jako přesun rizika na třetí osobu, která je ekonomicky silnější. Tou může být například pojišťovna, která společnosti nabízí různé druhy pojištění. Mezi další způsoby, jak řešit přesun rizika je například leasing, odkup pohledávek či termínované vklady. (Smejkal, Rais, 2010)

5.2.4 Vyhnoutí se riziku

Další metodou pro řešení rizik je vyhnoutí se jim. Tuto metodu lze použít pro rizika, jejichž intenzita dopadu i pravděpodobnost výskytu je velká. Metoda se obecně příliš nedoporučuje, jelikož každá činnost v sobě obsahuje riziko a pokud se společnosti této metody budou držet v dlouhodobém horizontu, nepřinese jim to pozitivní výsledky, jelikož dojde k ušlým příležitostem. (Smejkal, Rais, 2010)

Výše popsané metody se označují jako 4T (Take, Treat, Transfer, Terminate), kde Take znamená retenci rizik, Treat redukci rizik, Transfer přenos rizika a Terminate vyhnoutí se riziku. Následující tabulka zobrazuje řešené metody ošetření rizik.

Tabulka 17: Doporučené metody pro řešení rizik

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoký dopad	Vyhnutí se riziku, redukce	Přenos rizika
Nízký dopad	Retence a redukce	Retence

Zdroj: Vlastní zpracování dle Smejkala a Raise, 2010, s. 130

5.3 Analýza rizik

Pro účely potřeby snižování rizik je nutné nejprve provést jejich analýzu. V ní dochází k identifikaci rizik, k určení pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity dopadu. V závěru analýzy jsou řešeny návrhy na ošetření rizik. (Smejkal, Rais, 2010)

5.3.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik slouží k získání co největšího počtu rizikových faktorů, které mohou ovlivnit výsledky činnosti společnosti. Důraz je kladen na správné porozumění rizikovým faktorům a na jejich co nejlepší popsání. V potaz jsou brány jak hrozby, tak i příležitosti, které z činnosti (projektu) plynou. (Korecký, Trkovský, 2011)

Do fáze identifikace rizik je dle Koreckého a Trkovského (2011) nutné zapojit co nejvíce stran, které se na činnosti (projektu) podílejí - to znamená zákazníky, přímé uživatele výsledků, dodavatele a experty (interní i externí).

Prvním krokem k identifikaci je příprava dat a zvolení metod, díky kterým budou identifikována jednotlivá rizika. Druhým krokem je již samotná realizace identifikace, kde dochází k identifikaci rizik zvolenými metodami, k vytvoření seznamu rizik a zařazení rizik do struktury činnosti (projektu) společnosti. Následuje posouzení, zda je seznam rizik kompletní a nakonec dochází k prvnímu návrhu vlastníků rizik. (Korecký, Trkovský, 2011)

5.3.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Existují dva způsoby, pomocí kterých lze stanovit důležitost rizikových faktorů – expertním hodnocením a citlivostní analýzou.

Expertní hodnocení

V případě expertního hodnocení se jedná o to, že je významnost rizikových faktorů hodnocena zkušenými pracovníky z praxe. Jak již bylo uváděno výše, významnost faktorů rizika je posuzována pomocí dvou parametrů – pravděpodobností výskytu rizikového faktoru a intenzitou negativního dopadu. Platí, že čím větší je pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu na činnost (projekt), tím je rizikový faktor významnější. (Fotr, 1999)

Dle Šuláka a Vacíka (2005) je pro pravděpodobnost výskytu rizika používána následující stupnice:

1. Nepatrná pravděpodobnost výskytu (0 % – 20 %) – událost je překvapivá
2. Nepravděpodobný výskyt (20 % – 40 %) - událost je přípustitelná
3. Pravděpodobný výskyt (40 % - 60 %) – událost je reálná
4. Vysoká pravděpodobnost výskytu (60 % - 80 %) – událost je očekávatelná
5. Jistý výskyt (80 % - 100 %) – událost je jistá

Dopad rizika vychází dle Šuláka a Vacíka (2005) z predikce skutečného finančního dopadu na společnost a je řazen do následujících kategorií:

1. Bezvýznamný dopad – o řešení se stará nižší management a zaměstnanci
2. Malý dopad – řešení má na starost střední management
3. Střední dopad - řešení si žádá prezenci středního a vyššího managementu
4. Velký dopad – k řešení je kompetentní vrcholové vedení a správní rada
5. Kritický dopad – trvalý a závažný dopad na společnost

Ke zjištění nejvýznamnějších rizik, jejichž ošetření je pro společnost prioritní, je nutné nejprve celkově ohodnotit rizikové faktory. Ohodnocení je provedeno pomocí vynásobení získaných hodnot pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity dopadu, jejichž určení je popsáno výše. Po ohodnocení všech rizikových faktorů tímto způsobem je možné sestavit matici rizik a z ní určit rizikové faktory, které mají největší vliv na strategický záměr společnosti.

Je důležité, aby společnost měla určeno, jak velké riziko je ochotna a schopna akceptovat. Tato míra ochoty riskovat se nazývá **Risk Appetite**. Aby ale mohla být zmíněná míra kvantifikovatelná, musí se vycházet ze schopnosti společnosti přijmout riziko, aniž by došlo k závažným změnám v pozici společnosti. **Risk Capacity** je tedy velikost ztráty, která ještě nepřináší pro společnost závažné důsledky. (Šulák, Vacík, 2005)

Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je druhou možností stanovení významnosti rizikových faktorů. Jak již vyplývá z názvu, analýza citlivosti má za úkol zjistit, jak je dané ekonomické kritérium projektu (například zisk) společnosti citlivé na faktory, které toto kritérium ovlivňují. Analýza citlivosti tedy zjišťuje, jak je ovlivňováno ekonomické kritérium změnami faktorů na něj působících. Pokud faktor vyvolá při odchylce například 10 % jen malou změnu ekonomického kritéria, faktor není považován za nebezpečný. Značně důležité

jsou naopak faktory, jejichž stejná odchylka způsobí velkou změnu ekonomického kritéria. (Fotr, 1999)

5.3.3 Ošetření rizik

Po ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů a stanovení hranice Risk Appetite (viz výše), získá společnost seznam rizik, která jsou přijatelná a která nepřijatelná. Nepřijatelná jsou ta, která se nacházejí nad zmíněnou hranicí. Tato rizika jsou pro společnost nejzávažnější a je nutno je řešit.

Pro ošetření rizik lze využít metod, uvedených v kapitole 5.2. Konkrétně se tedy jedná o snižování rizika pomocí metod retence, redukce, přenosu rizika či vyhnutí se mu.

5.4 Analýza rizik projektu Rozšíření Skiareálu Lipno

Tato kapitola se zabývá riziky, spojenými s projektem rozšíření Skiareálu Lipno o novou sjezdovou trať. Kapitola řeší jak rizikové faktory, které jsou spojené s procesem výstavby sjezdové tratě a jejím provozem, tak i rizikové faktory, související s projektem po jeho dokončení.

5.4.1 Identifikace rizik

V této kapitole jsou identifikovány rizikové faktory, které mohou ovlivnit výstavbu a provoz nové sjezdové tratě. Jelikož ale společnost LIPNO SERVIS s r.o. očekává díky plánovanému rozšíření skiareálu nárůst návštěvnosti, v kapitole jsou dále také identifikovány rizikové faktory, plynoucí z dokončení projektu. Rozšíření Skiareálu Lipno totiž bude mít vliv nejen na výsledky společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., ale také na obec Lipno nad Vltavou jako takovou.

Klimatické podmínky

Jelikož je projekt výstavby nové sjezdové tratě spojen s provozem Skiareálu Lipno v zimní sezóně, nezbytným prvkem pro dosažení cílů společnosti, spojených s realizací projektu, je příznivé působení klimatických podmínek, a to především v zimních měsících.

V posledních letech byla teplota ovzduší v zimních měsících nejen v obci Lipno nad Vltavou nadprůměrná. Tento vývoj počasí se dá očekávat i v následujících letech. Jelikož většinou část tržeb společnosti tvoří právě tržby generované z provozu

Skiareálu Lipno v zimní sezóně, další oteplování ovzduší může mít na projekt výstavby nové sjezdové trati zásadní dopad. Společnost pro bezproblémový provoz zimního střediska potřebuje kromě přírodního sněhu také teplotu ovzduší mínus dva stupně Celsia a méně. Pokud totiž není dostatek přírodních sněhových srážek, skiareál musí být uměle zasněžován. Tato činnost může být ale realizovaná pouze za daných teplotních podmínek.

Počasí může negativně ovlivnit také fázi výstavby nové sjezdové tratě. Pokud totiž bude v dlouhodobém horizontu během budování trati špatné počasí (především silný déšť), může dojít ke kluzkosti terénu, která znemožní těžké technice přístup na stavbu. Pokud nebudou k dispozici stroje pro úpravu terénu, vzniká možnost nedodržení termínu dokončení projektu a tím případné posunutí termínu otevření nové trati.

Nezískání povolení k odběru vody z Lipna

Aby mohla být nová sjezdová trať a zbytek Skiareálu Lipno v případě nedostatku přírodních sněhových srážek uměle zasněžován, musí mít společnost LIPNO SERVIS s.r.o. k dispozici vodní zdroj, díky kterému bude vytvářen umělý sníh. Tímto zdrojem se stala vodní nádrž Lipno.

Společnost nemůže pro potřeby vytvoření umělého sněhu čerpat vodu z Lipna samovolně, ale k jejímu zajištění je potřeba získat povolení k odběru vody, udělované Povodím Vltavy.

V případě nezískání tohoto povolení je ohrožen provoz Skiareálu Lipno. Společnost může čerpat vodu z menšího rybníku, nacházejícího se v blízkosti spodní stanice lanové dráhy a centrálního parkoviště, nicméně jeho kapacita není dostačující (díky čerpání vody z rybníka je možné uměle zasněžít pouze část skiareálu).

Ztráta významného dodavatele

Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. má řadu dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. V rámci skiareálu se jedná především o dodavatele zasněžovací a přepravní techniky. Dodavatelé zajišťují jak servis techniky, tak i její dodávky. Pokud se jedná o zahraničního dodavatele, je zaručena komunikace a případné řešení problémů se zastoupením společnosti pro Českou republiku.

Náhlá ztráta významného dodavatele například z důvodu jeho zániku pro společnost znamená komplikace v podobě nutnosti vyhledání nového dodavatele v co možná

nejkratší době. Ztráta dodavatele znamená hrozbu v podobě nedodržení deadlinů. Pokud si totiž společnost LIPNO SERVIS s.r.o. doobjedná v průběhu zimní sezóny například sněžná děla pro novou sjezdovou trať a těsně před jejich dodáním dodavatel zkrachuje, může být ohrožen celý provoz a daná sjezdová trať se ani z důvodu nedostatku sněhu neotevře.

Nezískání povolení k vykácení lesa

Jelikož se plánovaná sjezdová trať bude nacházet v oblasti, která je v současné době zalesněná, je nutné ji nejprve vykácet. Tyto pozemky sice budou ve vlastnictví společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., nicméně ta musí žádat o povolení k vykácení lesa. Povolení udělují Lesy České republiky, které společnosti současně udávají, kolik procent lesa může maximálně vykácet, aniž by došlo k narušení krajiny.

Pokud společnost LIPNO SERVIS s.r.o. povolení k vykácení lesa nezíská, není možné realizovat daný projekt výstavby nové sjezdové tratě. Díky tomuto faktu dojde k nesplnění stanovených cílů, uvedených v kapitole 1.4.

Problémy se společnostmi zajišťující instalaci rozvodů zasněžování

Dalším rizikovým faktorem projektu je možnost vzniku problémů se společnostmi, která zajišťuje instalaci rozvodů zasněžování. Nejčastějším problémem, který se v souvislosti s dodávající společnostmi řeší, je nedodržení deadlinů, které jsou ale pro projekt zásadní. Aby mohla být otevřena nová sjezdová trať, je potřeba nainstalovat nejen zasněžovací techniku v podobě sněžných děl, ale právě také rozvody zasněžování, díky kterým sněžná děla fungují. I v tomto případě znamená nedodržení termínů možnost posunutí data otevření nové sjezdové tratě a tím ušlý zisk.

Selhání techniky a technologií

Jako každá společnost, i společnost LIPNO SERVIS s.r.o. počítat s rizikem selhání techniky a technologií v rámci projektu. K selhání může dojít v důsledku havárie techniky. Jako příklad lze uvést vyhoření čerpací stanice, přetrhnutí lana a vyhoření elektromotoru u lanové dráhy, či prasknutí potrubí. Může dojít také k poruchám odbavovacích systémů, a to jak fyzickým, tak softwarovým.

Strach potenciálních zákazníků ze shromažďování se

Toto riziko plyne ze současných událostí ve světě, kdy média stále častěji přináší informace o atentátech, které se staly. Atentáty se většinou dějí na místech, která jsou turisticky vyhledávána a kde se shromažďuje velké množství osob. Lipno nad Vltavou patří mezi jednu z nejoblíbenějších turistických oblastí v České republice, a proto může z výše uvedeného důvodu docházet ze strany některých osob k obavám, že právě tato destinace může být cílem útoku teroristů.

Nebezpečí úrazu návštěvníků

K úrazu návštěvníků na sjezdové trati může dojít z několika důvodů. Prvním důvodem je existence nezabezpečených kritických míst na trati. Těmi mohou být sněžná děla, stromy poblíž trati či sloupy od lanové dráhy, nacházející se v těsné blízkosti sjezdové trati.

Dále může dojít k úrazu návštěvníků z důvodu špatné údržby sjezdové trati. Na trati se mohou vyskytovat například kameny či zmrazky, které zákazník nečeká a které mohou způsobit jeho pád.

Třetím důvodem je existence překážek na trati. Jedná se například o výskyt velkých hromad sněhu, které vyrobí sněžné dělo. Aby mohl být tento umělý sníh rozhrnut po celé sjezdové trati, je potřeba ho na hromadě nechat několik hodin. Z toho důvodu se občas na trati objeví tyto hromady sněhu i během provozu.

V neposlední řadě je riziko také spojeno s přepravou osob, kdy se zákazník může zranit v průběhu jeho cesty lanovou dráhou. Většinou se tak stává v okamžiku, kdy se mu nepodaří správně z lanové dráhy vystoupit a následuje pád.

Obava potenciálních zákazníků z přelidněnosti Skiareálu Lipno

Skiareál Lipno je jedním z nejmodernějších lyžařských středisek v České republice. Z toho důvodu se mohou potenciální zákazníci domnívat, že je jeho kapacita vyčerpána. To znamená, že se u lanových drah tvoří dlouhé fronty, v nichž musí zákazník čekat až desítky minut. S tím souvisí jejich obava z přeplněnosti sjezdových tratí.

Nesplnění očekávání návštěvníků

Vybudování nové sjezdové trati přináší také riziko nenaplnění očekávání návštěvníků. Návštěvník nemusí být spokojen s profilem nové tratě. I přesto, že si před návštěvou mohl přečíst, jak je sjezdová trať dlouhá, nemusí se mu zamlouvat její šířka a sklon. Pokud se tak stane a návštěvník je ve Skiareálu Lipno poprvé, je velmi pravděpodobné, že první návštěva skiareálu je také jeho poslední.

Nedostatečná konkurenceschopnost

Riziko nedostatečné konkurenceschopnosti může nastat například z důvodu úzké nabídky služeb. V případě vybudování nové sjezdové tratě může být nedostatečná konkurenceschopnost zapříčiněna nezajímavým profilem trati oproti nejbližším konkurenčním skiareálům. Dále může být vyvolána nedostatečnou modernizací zázemí skiareálu.

Nedostatečná kvalifikace personálu

Jedním z hlavních důvodů existence tohoto rizika je nedostatečné proškolení zaměstnanců. V rámci popisovaného projektu se toto riziko může týkat vlekářů, rolbařů a zaměstnanců, kteří se starají o zasněžování sjezdové tratě. Toto riziko se například u vlekářů projeví špatným ovládním lanové dráhy, kdy zaměstnanec nemá k výkonu jeho hlavní pracovní činnosti (řízení přepravního zařízení) příslušné informace a praktické zkušenosti. Pokud chce návštěvník na výstupní stanici opustit lanovou dráhu a vlekář neumí zařízení ovládat (není schopen ho v případě potřeby zastavit či zpomalit), ohrožuje tím zdraví zákazníků společnosti, jelikož jim hrozí pád. To samé platí v případě jejich nástupu na lanovou dráhu.

Neprofesionální přístup zaměstnanců k zákazníkům

Co se týká projektu vybudování nové sjezdové tratě, zákazník přijde většinou do kontaktu během jeho návštěvy skiareálu pouze s vlekáři. Rizikem je tedy právě neadekvátní jednání vlekářů k zákazníkům. V tomto případě hrozí, že bude vlekář na zákazníka nepříjemný a nevyjde vstříc jeho požadavkům. Požadavkem může být například chvilkové zpomalení lanové dráhy v okamžiku, kdy na ní návštěvník nastupuje (zpomalení může návštěvník požadovat z důvodu bezpečnějšího nástupu) nebo z ní vystupuje.

Nedostatečná propagace projektu

Rizikem projektu vybudování nové sjezdové tratě je také její nedostatečná propagace. Aby se potenciální zákazníci společnosti o nově realizovaném projektu vůbec dozvěděli, je nutné jim prostřednictvím médií tyto informace předávat. Pokud by se společnost LIPNO SERVIS s.r.o. rozhodla projekt výstavby nové sjezdové tratě propagovat například pouze prostřednictvím svých webových stránek, o novém projektu bude obeznámena především stávající klientela. Společnost by ale ráda získala také klientelu novou. Pokud se ale o novém projektu potenciální zákazníci nikde nedozví, nedojde k naplnění jednoho z cílů společnosti, kterým je zvýšení návštěvnosti Skiareálu Lipno.

Nedostačující kapacita služeb v obci

S realizací projektu je spojeno riziko, že kapacita nabízených služeb v obci Lipno nad Vltavou nebude dostačující. Pokud totiž dojde k naplnění cíle růstu návštěvnosti Skiareálu Lipno, obec bude navštěvována více než dosud. To znamená hrozbu nedostatku lůžkové kapacity v ubytovacích zařízeních. S tím může souviset nedostatečná nabídka služeb v oblasti gastronomie. Pokud do obce přijede návštěvník, který si chce užít pár dní lyžování ve Skiareálu Lipno, bude vyžadovat kvalitní nabídku služeb v obci. Pokud ale dojde k nárůstu návštěvnosti v obci celkově a místní poskytovatelé na to nebudou reagovat rozšířením kapacity poskytovaných služeb, návštěvníky tato skutečnost může odradit a do obce (a současně tedy do Skiareálu Lipno) se už nikdy nemusí vrátit.

Nepříznivý vývoj měnového kurzu

Jelikož má společnost LIPNO SERVIS s.r.o. kromě zákazníků z České republiky také zákazníky zahraniční, je nutné brát v potaz riziko vývoje měnového kurzu. Pokud dojde k posílení koruny vůči euru, za stejné množství obdržených eur od zahraniční klientely bude společnost LIPNO SERVIS s.r.o. inkasovat méně korun než v současné době.

Zvýšení míry nezaměstnanosti

V neposlední řadě je rizikovým faktorem zvýšení míry nezaměstnanosti. Pokud ke zvýšení dojde, potenciální zákazníci budou přicházet o práci a své finanční prostředky budou alokovat do jiných oblastí, než je cestovní ruch.

5.4.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Významnost výše identifikovaných rizikových faktorů projektu rozšíření Skiareálu Lipno je hodnocena pomocí expertního odhadu. Faktory jsou posuzovány z hlediska toho, jaká je pravděpodobnost jejich výskytu a intenzita dopadu. Součinem těchto dvou parametrů u každého rizikového faktoru vzniká jeho celková hodnota. Čím vyšší je tato hodnota, tím je riziko projektu významnější.

Aby mohla být zjištěna nejvýznamnější rizika projektu, je nutné si stanovit hranici Risk Appetite. Jednotlivá rizika, jejichž celková hodnota dosahuje této hranice a výše, jsou pro projekt právě těmi nejvýznamnějšími. Pro účely této práce je Risk Appetite stanovena na hodnotu 10. Hodnocení jednotlivých rizikových faktorů projektu je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 18: Ohodnocení rizikových faktorů projektu

Označení rizikového faktoru	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota
A	Klimatické podmínky	4	5	20
B	Nezískání povolení k odběru vody z Lipna	1	4	4
C	Ztráta významného dodavatele	2	3	6
D	Nezískání povolení k vykáčení lesa	2	5	10
E	Problémy se společností zajišťující instalaci rozvodů zasněžování	1	3	3
F	Selhání techniky a technologií	3	4	12
G	Strach potenciálních zákazníků ze shromažďování se	2	4	8
H	Nebezpečí úrazu návštěvníků	4	3	12
I	Obava potenciálních zákazníků z přelidněnosti Skiareálu Lipno	3	4	12
J	Nesplnění očekávání návštěvníků	2	4	8
K	Nedostatečná konkurenceschopnost	3	4	12
L	Nedostatečná kvalifikace personálu	2	4	8
M	Neprofesionální přístup zaměstnanců k zákazníkům	3	3	9
N	Nedostatečná propagace	2	4	8

	projektů			
O	Nedostačující kapacita služeb v obci	3	4	12
P	Nepříznivý vývoj měnového kurzu	2	3	6
Q	Zvýšení míry nezaměstnanosti	2	3	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedené tabulky ohodnocení rizikových faktorů projektu je patrné, že se nad hranici Risk Appetite nachází sedm rizikových faktorů. Těmto faktorům by měla společnost LIPNO SERVIS s.r.o. věnovat zvýšenou pozornost a určit tak opatření k jejich ošetření.

Ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů zobrazuje také matice rizik, která je obsahem následujícího obrázku. Matice považuje za hlavní kritéria hodnocení opět pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu jeho dopadu. V matici je zaznamenána také hranice přijatelného rizika (Risk Appetite), a to v oblasti přechodu z bílé do šedé barvy. Rizika, která se nacházejí v tmavší oblasti, jsou pro projekt těmi nejvýznamnějšími.

Obrázek 4: Matice rizik

Intenzita dopadu	5		D		A	
	4	B	G,J,L,N	F,I,K,O		
	3	E	C,P,Q	M	H	
	2					
	1					
			1	2	3	4
		Pravděpodobnost výskytu				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.4.3 Návrhy opatření na ošetření rizik

Jak již bylo zmíněno výše, z tabulky 18 je možné vyzorovat rizikové faktory, které mají největší vliv na projekt vybudování sjezdové tratě. Proti takto významným faktorům rizika je nezbytné podniknout opatření, díky kterým budou rizika ošetřena. Nejvýznamnějšími rizikovými faktory, ovlivňujícími plánovaný projekt, jsou dle provedeného ohodnocení následující:

- Klimatické podmínky
- Nezískání povolení k vykácení lesa
- Selhání techniky a technologií
- Nebezpečí úrazu návštěvníků
- Obava potenciálních návštěvníků z přelidněnosti Skiareálu Lipno
- Nedostatečná konkurenceschopnost
- Nedostačující kapacita služeb v obci

Riziko klimatických podmínek

Počasí je rizikovým faktorem, který nelze odstranit. Špatné klimatické podmínky mohou nastat kdykoliv a tento fakt nikdo neovlivní. Proto se společnost LIPNO SERVIS s.r.o. musí snažit alespoň najít opatření, která budou zmírňovat dopad toho rizika.

Prvním krokem ke zmírnění dopadu nepříznivých klimatických podmínek je včasné zahájení umělého zasněžování sjezdových tratí ve Skiareálu Lipno. Jelikož dosahuje v posledních letech teplota ovzduší v zimních měsících hodnot, které nejsou pro umělé zasněžování většinou ideální, je nezbytné začít se zasněžováním areálu, co nejdříve to bude možné. Pokud tedy například začátkem měsíce listopadu budou dosahovat teploty alespoň bodu mrazu, tento okamžik bude ideálním pro přípravu sjezdových tratí k provozu. I přesto, že se samozřejmě později může ovzduší oteplít, pokud do té doby stihne společnost uměle vysněžit areál do podoby, že na sjezdových tratích bude několikacentimetrová vrstva sněhu, znamená to dobrý začátek zimní sezóny. Jakmile je totiž na sjezdových tratích určitá vrstva umělého sněhu, který roztává pomaleji než sníh přírodní, je společnost schopna s tímto sněhem překlenout případné delší období, ve kterém by došlo k nepříznivému vývoji klimatických podmínek. Díky včasnému zahájení umělého zasněžování sjezdových tratí může společnost s provozem začít v dřívější době, než jiná zimní střediska, která se umělým sněhem nepředzásobila. Čím dříve začne společnost se zasněžováním Skiareálu Lipno, tím delší také bude doba jeho provozu v dané sezóně.

Dopad rizika klimatických podmínek lze také snížit, jak vyplývá z výše uvedeného, nákupem lepší zasněžovací techniky a technologie. Jelikož klimatické podmínky umožňují umělé zasněžování jen v určitých dnech, je zapotřebí technika (sněžná děla), která je schopna zasněžovat skiareál i při vyšších teplotách, než při kterých funguje

technika stávající. Dále se jedná o potřebu nákupu technologie s vyšší kapacitou, která vyrobí více umělého sněhu za stejnou dobu. To znamená, že díky ní může za dobu, ve které stávající technologie zasněží polovinu skiareálu, dojít k umělému zasněžení celého areálu.

Riziko nezískání povolení k vykácení lesa

Jak již bylo zmíněno výše, k výstavbě nové sjezdové tratě je zapotřebí získat povolení k vykácení části lesa od Lesů České republiky. Pokud společnost LIPNO SERVIS s.r.o. toto povolení nezíská, nová sjezdová trať nemůže vzniknout.

Riziko nezískání povolení k vykácení lesa lze snížit dohodou s Lesy České republiky. Touto dohodou se bude společnost LIPNO SERVIS s.r.o. zavazovat k vysázení stejného procenta nových stromů, které bude muset být kvůli sjezdové trati vykáceno. Díky této dohodě tedy nebude lesů ubývat, ale budou obměňovány.

Riziko selhání techniky a technologií

Proti tomuto riziku se lze bránit uzavřením smluv s dodavateli. Pokud dojde k selhání přepravní techniky, zasněžovací techniky apod., je nutné závadu objevit a odstranit co nejdříve. Pokud totiž dojde například k selhání hlavní lanové dráhy (vedoucí z centrálního parkoviště) v důsledku vyhoření jejího motoru, provoz Skiareálu Lipno bude muset být přerušen. Tato komplikaci může mít pro společnost fatální důsledky v podobě snížení jejích tržeb.

Ošetřením rizika je uzavření tzv. Service – level agreement, (SLA). Jedná se o smlouvu, která určuje jasné podmínky mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem. Pokud si společnost s dodavatelem nasmlouvá servis techniky a technologie a dojde jejich selhání, dodavatelská společnost se zavazuje tuto závadu odstranit dle podmínek smlouvy, a to ideálně do 24 hodin. Pokud k odstranění závady nedojde v čase stanoveném ve smlouvě, společnost LIPNO SERVIS s.r.o. dle podmínek smlouvy může žádat odškodnění. Tím může být například nezaplacení poplatků dodavatelské společnosti za provedení servisu.

Riziko nebezpečí úrazu návštěvníků

Riziko nebezpečí úrazu návštěvníků spojené s výstavbou nové sjezdové trati lze snížit instalací bezpečnostních prvků. Jedná se o zabezpečení míst na sjezdové trati i na výstupu lanové dráhy, která mohou být pro návštěvníky nebezpečná.

Jedním z bezpečnostních prvků, který návštěvníkům zabrání ve vjezdu mimo terén jsou bezpečnostní sítě, umístěné po obvodu sjezdové trati. Díky těmto sítím se nemůže stát, že návštěvník přehlédne přechod mezi koncem sjezdové tratě a začátkem terénu mimo upravenou trať a vjede do lesa.

Dalším ošetřením rizika nebezpečí úrazu návštěvníků je zakrytí sněžných děl, nacházejících se na sjezdové trati. I přesto, že jsou děla viditelně rozmístěna, existuje značná pravděpodobnost toho, že do děla některý z návštěvníků narazí. Z toho důvodu je nutné co možná největší plochu děl (tak, aby nebránila v jejich provozu) zakrýt molitanovou zábranou výrazné barvy, která zmírní důsledky případného nárazu návštěvníků. Molitanové zábrany je nutno umístit také kolem sloupů lanové dráhy a stromů, které se nacházejí v bezprostřední blízkosti sjezdové trati.

Obava potenciálních návštěvníků z přelidněnosti Skiareálu Lipno

K ošetření tohoto rizika dojde pomocí efektivního využití marketingové komunikace společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. Společnost musí skrz média, sociální sítě a webové stránky komunikovat s potenciálními návštěvníky a informovat je o aktuálním stavu provozu Skiareálu Lipno. Pokud se potenciální návštěvníci společnosti domnívají, že z důvodu celkové medializace projektu výstavby nové sjezdové tratě bude skiareál přelidněn, je nutné jim tuto domněnku vyvrátit.

Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. může díky efektivní marketingové komunikaci potenciální zákazníky informovat o tom, že lanové dráhy ve Skiareálu disponují dostatečnou kapacitou pro přepravu osob a poukázat tak na fakt, že čekací doby na přepravu nejsou velké. Tento fakt lze potvrdit nainstalováním webových kamer k lanovým drahám, díky kterým budou mít potenciální návštěvníci nepřetržitý přehled o tom, kolik se v danou chvíli nachází ve Skiareálu Lipno osob.

Nedostatečná konkurenceschopnost

Jak již bylo zmíněné výše, největšími konkurenty Skiareálu Lipno jsou skiareály, nacházející se poblíž hranic České republiky s Rakouskem.

Riziko nedostatečné konkurenceschopnosti společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. lze ošetřit postupným rozšiřováním Skiareálu Lipno o další služby, mezi které patří především nabídka nových sjezdových tratí. Pokud na Lipně vzniknou nové tratě se zajímavým

profilem, Skiareál Lipno touto nabídkou přiláká návštěvníky, kteří dříve raději jezdili do sousedních skiareálů.

Dalším ošetřením tohoto rizika je následování aktuálních trendů. To se týká především modernizace zařízení. Pokud je trendem mít například na dětských výukových hřištích pojízdné koberce, kterými jsou děti dopravovány ze spodní do horní části hřiště, a sousední skiareály tímto zařízením disponují, je nutné se tohoto trendu držet a pojízdné koberce také pořídit.

Ošetřením rizika nedostatečné konkurenceschopnosti může být také úprava cenové politiky společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. Společnost může nabízet zvýhodněné cenové balíčky, kterými mohou být například skipasy s bonusem možnosti bezplatného využití některé ze služeb, která je provozována společností LIPNO SERVIS s.r.o.

Nedostačující kapacita služeb v obci

Ošetřením tohoto rizika je komunikace společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. s obcí jako takovou. Nutností je spolupráce společnosti s destinačním managementem, který se zabývá vyhledáváním ubytovacích kapacit v okolí a tedy navazováním partnerských vztahů s ubytovateli. Jelikož je díky vybudování nové sjezdové trati očekáván nárůst návštěvnosti Skiareálu Lipno a tedy i obce Lipno nad Vltavou, je nezbytné mít dostatek ubytovacích kapacit. O řešení této situace se mohou postarat právě zaměstnanci destinačního managementu.

Nedostatek ubytovacích kapacit může také řešit společnost LIPNO SERVIS s.r.o. jako taková. V současné době provozuje ubytovací zařízení, nacházející se u centrálního parkoviště v rámci Skiareálu Lipno. S výstavbou zařízení těchto charakteristik má tedy zkušenosti a v případě potřeby je schopná navýšit ubytovací kapacitu obce vybudováním nového ubytovacího zařízení nebo rozšířením stávajícího.

Důležitá je nejen spolupráce s poskytovateli ubytovacích kapacit, ale také s poskytovateli služeb v gastronomii a dalších oblastech. V obci se nachází kromě restaurací i několik obchodů s potravinami a je důležité, aby poskytovatelé přizpůsobili svou nabídku služeb rostoucímu množství zákazníků, které je očekáváno.

5.5 Scénáře vývoje společnosti

„Scénáře představují obecně určité obrazy či popisy budoucnosti, tvořené vzájemně konzistentními prvky a jejich vazbami v rámci souboru specifikovaných předpokladů.“
(Hnilica, Fotr, 2009, s. 59)

Vacík (2014) uvádí, že scénáře mohou mít čtyři podoby: realistický scénář (nejpravděpodobnější scénář uvažující s trendy, které se vyvíjí dle předpokladů), optimistický scénář (jeho parametry jsou v souladu s cíli, uvažuje také s příležitostmi), pesimistický scénář (uvažuje trendy, jež nejsou v souladu s cíli) a očekávaný scénář.

Očekávaný scénář

Za očekávaný scénář je považován finanční plán, sestavený v kapitole 4. Plán počítá s časovým horizontem tří let a k jeho vytvoření napomohly interní dokumenty společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.

Optimistický scénář

Optimistický scénář počítá s pozitivním vývojem rizikových faktorů, které jsou v předchozí kapitole práce označeny za významné. Konkrétně to tedy znamená, že společnost LIPNO SERVIS s.r.o. získá od Lesů České republiky povolení k vykácení části lesa, na které se bude nacházet nová sjezdová trať. Tento scénář také počítá s příznivými klimatickými podmínkami v zimních měsících. Společnost nebude muset řešit ani problémy s technikou a technologiemi, jelikož nedojde k jejich selhání a bude konkurenceschopná. V rámci budování nové sjezdové tratě společnost zajistí instalaci bezpečnostních prvků a dojde tedy k minimalizaci množství úrazů na trati. Díky výborné marketingové komunikaci společnosti se dále minimalizuje riziko obavy potenciálních zákazníků z přelidněnosti skiareálu. V neposlední řadě bude navázána spolupráce společnosti s destinačním managementem a díky tomu bude sníženo riziko nedostačující kapacity služeb v obci.

V tomto scénáři je očekáván nárůst tržeb za prodej služeb v plánovaném období o 8%. Jelikož budou naplněny díky velmi pozitivnímu vývoji zmíněných rizikových faktorů všechny cíle a společnost bude dosahovat oproti plánu lepších finančních výsledků, dojde také ke zvýšení mezd jednotlivých zaměstnanců Skiareálu Lipno. Zvýšením mezd společnost motivuje zaměstnance k lepším pracovním výsledkům, které mají opět vliv na tržby společnosti.

Pesimistický scénář

Pesimistický scénář počítá s negativním vývojem faktorů rizika. V tomto scénáři je zohledněna především možnost, že společnost LIPNO SERVIS s.r.o. nezíská povolení k vykáčení části lesa za účelem výstavby nové sjezdové trati. Tento fakt bude mít pro společnost katastrofální následky, jelikož bez povolení nebude možno realizovat plánovaný projekt. Pokud nedojde k výstavbě nové trati, je ohroženo naplnění cílů společnosti - v důsledku zrušení projektu nedojde k nárůstu návštěvnosti Skiareálu Lipno a ani k navýšení tržeb za prodej služeb. Jelikož má realizace projektu napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, v případě jeho zrušení bude skiareál se svou nabídkou služeb oproti stávajícím konkurentům zaostávat.

Realistický scénář

Realistický scénář je upraveným očekávaným scénářem. V tomto scénáři společnost LIPNO SERVIS s.r.o. počítá s podobným vývojem rizikových faktorů jako v očekávaném scénáři. Rozdílný vývoj je předpokládán pouze u rizika klimatických podmínek. Vzhledem k vývoji počasí v zimních měsících v posledních letech je v tomto scénáři počítáno s negativním vlivem tohoto faktoru. Teploty v zimních měsících budou nadprůměrné, přírodních sněhových srážek bude málo a z toho důvodu je tedy nezbytné začít s umělým zasněžováním Skiareálu Lipno ještě v závěru podzimu, kdy se obvykle na čas teploty ovzduší pohybují pod bodem mrazu a je možné uměle vyrobiť sněhový základ.

Společnost počítá se čtyřprocentním nárůstem tržeb za prodej služeb. I v tomto případě se jedná o pozitivní finanční výsledky a stejně jako v optimistickém scénáři, i v tomto dojde k navýšení mzdových nákladů (i když mírnějšímu než v případě optimistického) za účelem motivace pracovníků.

6 Celkové zhodnocení projektu rozšíření Skiareálu Lipno

V předchozích kapitolách práce došlo k sestavení finančního plánu, který zohledňuje investici do vybudování nové sjezdové trati v rámci projektu rozšíření Skiareálu Lipno. Jak lze vidět v plánu, díky realizaci projektu jsou očekávány pozitivní finanční výsledky společnosti.

S vybudováním nové sjezdové trati jsou spojena rizika, popsaná v kapitole 5. Po ohodnocení rizik pomocí pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu vyšla jako nejvýznamnější rizika klimatických podmínek, nezískání povolení k vykácení lesa, selhání techniky a technologií, nebezpečí úrazu návštěvníků, obava potenciálních zákazníků z přelidněnosti Skiareálu Lipno, nedostatečná konkurenceschopnost a nedostačující kapacita služeb v obci.

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, pokud nastane situace, kdy společnost LIPNO SERVIS s.r.o. nezíská povolení k vykácení části lesa, nebude možné projekt realizovat a to bude mít na společnost kritický dopad. Jelikož je ale pravděpodobnost výskytu toho rizika malá, je počítáno se situací, kdy toto riziko nenastane. V tom případě lze rizika projektu zhodnotit jako únosná a projekt tím pádem jako realizovatelný.

Jelikož společnost LIPNO SERVIS s.r.o. často investuje do projektů částky v hodnotách milionů korun, je nezbytné, aby rizika plynoucí z realizace projektů byla detailně identifikována, ohodnocena a následně řešena. Z toho důvodu zaměstnává osobu, pověřenou právě řízením rizik.

-

Závěr

Cílem předkládané práce byla identifikace a zhodnocení rizik společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., souvisejících s realizací projektu Rozšíření Skiareálu Lipno o novou sjezdovou trať. V rámci provedení analýzy rizik byly nejprve shrnuty teoretické poznatky týkající se daného tématu. Tyto teoretické poznatky sloužily jako základ pro vytvoření praktické části práce.

K vytvoření praktické části přispěly informace získané od vedení společnosti LIPNO SERVIS s.r.o. V praktické části došlo k nejprve k identifikaci rizikových faktorů, které mohou projekt Rozšíření Skiareálu Lipno ovlivnit. Celkem bylo nalezeno 17 faktorů, které znamenají pro projekt hrozbu. Dalším krokem analýzy rizik bylo určení významnosti jednotlivých identifikovaných rizikových faktorů pomocí expertního ohodnocení. Významnost byla posuzována dle toho, jaká je pravděpodobnost výskytu jednotlivých faktorů rizika a intenzita dopadu. Pomocí ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů a stanovení přípustné hranice rizika následně došlo k výběru sedmi rizikových faktorů, které jsou pro projekt nejvýznamnější a mohou ho tedy nejvíce ovlivnit. Důležitou součástí praktické části bylo navržení opatření, díky kterým bude těchto sedm nejvýznamnějších rizik ošetřeno.

Přínosem práce jsou pro společnost LIPNO SERVIS s.r.o. seznam identifikovaných rizik projektu a návrhy pro jejich ošetření, které mohou být využity v praxi. Jelikož je provoz Skiareálu Lipno úzce spojen právě s budováním dalších sjezdových tratí, které má společnost v plánu uskutečnit v dohledné budoucnosti, provedená analýza rizik může být aplikována také na další projekty tohoto typu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zdrojová data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy	28
Tabulka 2: Výpočet vybraných finančních ukazatelů.....	28
Tabulka 3: Investiční plán pro rok 2016 (v tis. Kč).....	33
Tabulka 4: Plán tržeb z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč).....	35
Tabulka 5: Plán tržeb za prodej zboží.....	35
Tabulka 6: Plán ostatních provozních výnosů a nákladů.....	36
Tabulka 7: Plán výkonové spotřeby.....	38
Tabulka 8: Výpočet mzdových nákladů a nákladů na SP a ZP pro 2016/2017	39
Tabulka 9: Plán osobních nákladů (v tis. Kč).....	39
Tabulka 10: Nově pořízený majetek (v tis. Kč).....	40
Tabulka 11: Plán celkových ročních odpisů (v tis. Kč).....	40
Tabulka 12: Plán celkových investic (v tis. Kč)	41
Tabulka 13: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč)	42
Tabulka 14: Plán oběžných aktiv	43
Tabulka 15: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč)	44
Tabulka 16: Plán cizích zdrojů (v tis. Kč)	45
Tabulka 17: Doporučené metody pro řešení rizik	52
Tabulka 18: Ohodnocení rizikových faktorů projektu.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti LIPNO SERVIS s.r.o.....	12
Obrázek 2: Mapa Skiareálu Lipno	14
Obrázek 3: Podnikatelské prostředí	21
Obrázek 4: Matice rizik	62

Seznam použitých zkratk

HDP – hrubý domácí produkt

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SLA – Service – level agreement

S.R.O. – společnost s ručením omezeným

VH – výsledek hospodaření

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. 214 s. Manažer. ISBN 80-7169-812-1.

HARRINGTON, H. James a MCNELLIS, Thomas. *Project Management Excellence: The Art of Excelling in Project Management*. Chico: Paton Press LLC, 2006. ISBN 1-932828-07-9.

HILLSON, David a MURRAY-WEBSTER, Ruth. *Understanding and managing risk attitude*. 2. vyd. Burlington: Gower, 2007. ISBN 978-0-566-08798-1.

HILLSON, David. *Managing risk in projects*. Farnham: Gower, 2009. Fundamentals of project management. ISBN 978-0-566-08867-4.

HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

IRCINGOVÁ, Jarmila. *Přednášky z předmětu Taktický management podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická, 2015.

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3221-3.

NOVOTNÁ, Denisa. *Analýza volnočasových aktivit v obci Lipno nad Vltavou a návrhy zlepšení*. Plzeň, 2013. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

PILÁTOVÁ, Jana. *Zákon o účetnictví s komentářem: s účinností od 1.1.2016*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 95 stran. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5804-6.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

VACÍK, Emil. *Přednášky z předmětu Strategický management podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická, 2014.

Elektronické zdroje

Aktuální prognóza ČNB. In: *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP

BABOR, Josef. *Řízení rizik v projektech* [online]. Plzeň, 2013 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/8333/Rizeni%20rizik%20v%20projektech.pdf?sequence=1>. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta strojní.

Důvody a přínosy oslabení koruny - nejčastější otázky a odpovědi. In: *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, 2015 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html

Historie SkiClubu Lipno. In: *SkiClub Lipno* [online]. Lipno nad Vltavou: Skiclub Lipno, 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.skiclublipno.cz/index.php/historie-skiclubu-lipno>

Kurzový závazek ČNB. In: *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, 2003-2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html#1

Lipno nad Vltavou. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lipno_nad_Vltavou

Obrat dlouhodobého majetku (Fixed Assets Turnover). In: *ManagementMania* [online]. Plzeň: ManagementMania.com, 2015 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obrat-dlouhodobeho-majetku>

O kempu. In: *Camping Lipno Modřín* [online]. České Budějovice: FT Sun, 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.campinglipno.cz/kemp.html>

- O nás. In: *Lipno baví celou rodinu* [online]. Lipno nad Vltavou: LIPNO SERVIS, 2015 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.lipnoservis.cz/o-nas/>
- Prodejna INTERSPORT. In: *Lipno baví celou rodinu* [online]. Lipno nad Vltavou: LIPNO SERVIS, 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.lipnoservis.cz/pujcovny-vybaveni/prodejna-intersport/>
- Projekty. In: *Skiareál Lipno* [online]. Lipno nad Vltavou: LIPNO SERVIS, 2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/projekty/>
- Přístav Marina Lipno. In: *Lipno baví celou rodinu* [online]. Lipno nad Vltavou: LIPNO SERVIS, 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.lipnoservis.cz/letni-aktivity/pristav-marina-lipno/>
- Půjčovna elektročlunů a plachetnic. In: *Lipno baví celou rodinu* [online]. Lipno nad Vltavou: LIPNO SERVIS, 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.lipnoservis.cz/pujcovny-vybaveni/elektrocluny/>
- Půjčovna koloběžek. In: *Lipno baví celou rodinu* [online]. Lipno nad Vltavou: LIPNO SERVIS, 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.lipnoservis.cz/pujcovny-vybaveni/pujcovna-kolobezek/>
- Sjezdovky. In: *Skiareál Lipno* [online]. Lipno nad Vltavou: LIPNO SERVIS, 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://zima.lipnoservis.cz/skiareal-lipno/sjezdovky/>
- Ukazatelé likvidity. In: *Finanční analýza* [online]. Daniel Jadviščík, 2011 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- Výpis z obchodního rejstříku. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=74478&typ=PLATNY>
- Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. In: *Účetní kavárna* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 3. čtvrtletí 2015. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-04-14].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-3-ctvrtleti-2015>

Záznam z jednání bankovní rady ČNB dne 4. února 2016. In: *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/cmom_160204.html

Konzultace

Ing. Petr Dušek, ředitel společnosti LIPNO SERVIS s.r.o., Lipno nad Vltavou,
22.02.2016

Seznam příloh

Příloha A: Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2016/2017 - 2018/2019 (v tis. Kč)	79
Příloha B: Plánovaná rozvaha 2016/2017 - 2018/2019 (v tis. Kč)	80
Příloha C: Plánované Cash flow 2016/2017 - 2018/2019 (v tis. Kč)	82

Příloha A: Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2016/2017 - 2018/2019 (v tis. Kč)

Text	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	129 497	132 087	133 407
Tržby za prodej zboží	8 094	8 134	8 175
Výkonová spotřeba	56 614	57 357	57 746
Náklady vynaložené na prodané zboží	4 573	4 596	4 619
Spotřeba materiálu a energie	13 999	14 279	14 421
Služby	38 042	38 482	38 706
Osobní náklady	20 009	20 349	20 695
Mzdové náklady	14 634	14 882	15 135
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 375	5 467	5 560
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 975	5 060	5 146
Ostatní náklady	400	407	414
Úpravy hodnot v provozní oblasti	17 247	15 200	14 992
Ostatní provozní výnosy	890	750	643
Tržby z prodeje materiálu	95	95	95
Ostatní provozní výnosy	795	655	548
Ostatní provozní náklady	9 831	2 579	2 604
Daně a poplatky	1 062	1 083	1 093
Ostatní provozní náklady	8 769	1 497	1 511
Provozní výsledek hospodaření	30 206	40 890	41 569
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	1
Výnosové úroky	1	1	1
Nákladové úroky a podobné náklady	1 991	2 029	2 049
Ostatní finanční výnosy	195	163	184
Ostatní finanční náklady	1 233	1 257	1 269
Finanční výsledek hospodaření	-3 029	-3 123	-3 133
Výsledek hospodaření před zdaněním	27 177	37 767	38 436
Daň z příjmů	5 164	7 176	7 303
Výsledek hospodaření po zdanění	22 013	30 592	31 133
Výsledek hospodaření za účetní období	22 013	30 592	31 133
Čistý obrat za účetní období	138 676	141 135	142 411

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha B: Plánovaná rozvaha 2016/2017 - 2018/2019 (v tis. Kč)

Text	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Aktiva celkem	160 178	158 692	157 272
Dlouhodobý majetek	121 800	106 600	96 607
Dlouhodobý hmotný majetek	121 800	106 600	96 607
Pozemky a stavby	41 720	39 666	37 716
Pozemky	1 736	1 736	1 736
Stavby	39 984	37 930	35 980
Hmotné movité věci a jejich soubory	80 080	66 934	58 891
Oběžná aktiva	31 722	32 328	32 642
Zásoby	4 438	4 523	4 567
Zboží	4 438	4 523	4 567
Pohledávky	5 886	5 999	6 057
Krátkodobé pohledávky	5 886	5 999	6 057
Pohledávky z obchodních vztahů	4 300	4 382	4 424
Stát - daňové pohledávky	849	866	874
Krátkodobé poskytnuté zálohy	405	412	416
Dohadné účty aktivní	332	339	342
Peněžní prostředky	21 397	21 806	22 018
Peněžní prostředky v pokladně	1 742	1 775	1 792
Peněžní prostředky na účtech	19 656	20 032	20 226
Časové rozlišení	6 656	19 763	28 023
Náklady příštích období	6 122	17 933	24 462
Příjmy příštích období	534	1 830	3 561
Pasiva celkem	160 178	158 691	157 272
Vlastní kapitál	42 466	73 058	99 191
Základní kapitál	33 084	33 084	33 084
Fondy ze zisku	431	431	431
Ostatní rezervní fondy	431	431	431
Výsledek hospodaření minulých let	-13 063	8 951	34 543
Výsledek hospodaření běžného účetního období	22 013	30 592	31 133
Cizí zdroje	114 702	84 678	57 758
Rezervy	2 031	2 031	2 031
Závazky	112 672	82 647	55 728
Dlouhodobé závazky	92 631	64 968	40 255
Závazky k úvěrovým institucím	36 412	24 912	13 412
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54 017	37 812	24 578
Jiné závazky	2 201	2 244	2 265
Krátkodobé závazky	20 041	17 679	15 472
Závazky k úvěrovým institucím	9 940	7 415	5 115
Krátkodobé přijaté zálohy	809	825	833

Závazky z obchodních vztahů	6 254	6 374	6 436
Závazky ke zaměstnancům	1 220	1 240	1 261
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	415	422	429
Stát - daňové závazky a dotace	232	236	240
Dohadné účty pasivní	525	509	494
Jiné závazky	647	659	665
Časové rozlišení	3 010	956	323
Výdaje příštích období	1 840	612	201
Výnosy příštích období	1 170	344	122

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha C: Plánované Cash flow 2016/2017 - 2018/2019 (v tis. Kč)

	2016/2017	2017/2018	2018/2019
PS peněžních prostředků	15 973	21 397	21 806
Zisk po zdanění	22 013	30 592	31 133
Odpisy	17 247	15 200	14 992
Změna stavu rezerv	0	0	0
Změna časového rozlišení aktiv	-6 478	13 107	8 260
Změna časového rozlišení pasiv	1 887	-2 054	-633
Změna stavu zásob	632	85	44
Změna stavu pohledávek	626	113	58
Změna stavu krátkodobých závazků	-5 088	163	93
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	41 280	30 596	37 224
Změna stavu DHM a DNM v zůstatkové ceně	10 339	-15 200	-9 993
minus Odpisy	17 247	15 200	14 992
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-27 586	0	-4 999
Změna základního kapitálu a kapitálových fondů	0	0	0
Změna dlouhodobých závazků	441	-16 163	-13 212
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	8 500	-11 500	-11 500
Změna stavu krátkodobých bankovních úvěrů	-210	-2 525	-2 300
Změna VH minulých let	5 601	22 013	25 592
Změna VH za účetní období	-588	8 578	542
minus VH za účetní období	22 013	30 592	31 133
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-8 269	-30 188	-32 012
CASH FLOW	5 425	409	212
KS peněžních prostředků	21 397	21 806	22 018

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Abstrakt

NOVOTNÁ, Denisa. *Analýza rizik podnikatelského projektu*. Plzeň, 2016. 78 s.
Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

Klíčová slova: projekt, riziko, analýza rizik, sjezdová trať, lyžování

Předložená práce je zaměřena na identifikaci a vyhodnocení rizik projektu rozšíření Skiareálu Lipno, který bude realizován společností LIPNO SERVIS s.r.o. Práce obsahuje základní informace o společnosti a vymezuje její strategická východiska. Dále je provedena analýza prostředí společnosti, jejíž součástí je také finanční analýza. Následuje detailní popis projektu rozšíření Skiareálu Lipno, na něž navazuje kapitola věnovaná sestavení finančního plánu společnosti, který popisuje projekt zohledňuje. Dále se práce věnuje popsání teoretických východisek souvisejících s pojmem riziko. Stěžejní částí práce se zabývá identifikací rizik projektu společnosti, jejich ohodnocením a vyvozením těch nejvýznamnějších. Následuje návrh opatření, díky kterým budou rizika ošetřena. Poslední kapitola práce je věnována celkovému vyhodnocení projektu rozšíření Skiareálu Lipno.

Abstract

NOVOTNÁ, Denisa. *Risk analysis of the business project*. Plzeň, 2016. 78 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project, risk, risk analysis, skislope, skiing

Diploma Thesis is focused on identification and evaluation of risks of the project named Expansion of skiareal Lipno, which will be realized by the company LIPNO SERVIS s.r.o. Diploma Thesis includes basic information about company and its mission, vision and goals. In the next chapter is realized analysis of environment, which includes financial analysis. Next chapter is focused on describing of the project. In Diploma Thesis was also created financial plan of the company. In the next chapter is described theory connected with risks. The most important part of Diploma Thesis is risks analysis of the project. This chapter describes process of identification of risk of the project, evaluation of these risks and proposals for elimination. In the last chapter is evaluated project at all.