

## 1) Případová studie: Zoologická zahrada

Management ZOO sestavuje rozpočet na rok 2022. Management předpokládá, že i v roce 2022 bude návštěvnost stejná jako v předcházejících letech. Vzhledem k aktuální situaci na trhu se očekává, že náklady spíše porostou. Náklady na krmení zvířat se v letošním roce zvýšily proti předcházejícímu roku o 18 %. V roce 2022 se očekává další zvýšení o 12 %. Na druhé straně se snižuje i příspěvek od zřizovatele. Městský úřad navrhuje snížení příspěvku na rok 2022 o 1 mil. Kč.

ZOO leží na okraji středně velkého města. Má plochu 4 hektarů a přiléhá k ní asi půl hektaru pustiny. V areálu ZOO je malé bezplatné parkoviště pro 50 aut, restaurace, cukrárna a řada dalších provozoven, které poskytují drobné služby (všechna tato zařízení provozuje sama ZOO). Větší parkoviště, spravované městem, leží přibližně 250 metrů od ZOO. Zpravidla je na něm místo, ale parkovné stojí 50 Kč na hodinu. Bez auta se návštěvníci dostanou k ZOO kombinací vlaku a autobusu. Z města pak pěšky.

V ZOO žije přibližně 2 300 zvířat. Proslavené je zejména terárium s mnoha vzácnými hady. Atraktivnost a nízké vstupné vede k tomu, že ZOO je po léta cílem především rodinných výletů. Děti do 12 let mají vstup zdarma; děti mezi 12 až 18 lety platí 100 Kč, dospělí 200 Kč. V minulém roce navštívilo ZOO sto tisíc dětí do 12 let, 80 tisíc ve věku od 12 do 18 let a 90 tisíc dospělých.

Většina návštěvníků žije v přilehlém regionu. Výzkum provedený u vchodu také ukázal, že 85 % návštěvníků nežije dále než 25 km od ZOO. Jen 3 % navštíví ZOO dvakrát a více do roka.

Návrh finančního plánu na rok 2022 (v tis. Kč) vypadá následovně:

Výnosy		Náklady	
Vstupné	26 000	Fixní: mzdy	32 000
Služby	33 000	Fixní: krmivo	16 000
Příspěvek zřizovatele	4 000	Fixní: reklama	1 500
Celkem	63 000	Fixní: údržba zařízení	500
		Variabilní: zabezpečení služeb	20 000
		Celkem	70 000

**Cílem managementu ZOO je vyřešit nevyrovnaný rozpočet. Proved'te analýzu situace, navrhněte a zdůvodněte pro ZOO další strategii. Zvažte také návrh jednoho z dlouholetých zaměstnanců, který navrhuje odkoupení půl hektaru půdy a postavení delfinária s celkovými náklady 20 mil. Kč.**