

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Ekonomika malého chovu koní**

**Bc. Blanka Heroutová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomiky

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Blanka Heroutová

Hospodářská politika a správa

Název práce

Ekonomika malého chovu koní

Název anglicky

The economy of a small horse keeping

---

### Cíle práce

Cílem práce je vypracování podnikatelského plánu na základě ekonomické analýzy provozu malého chovu koní v podmínkách jezdeckého klubu. Dílčími cíli jsou: Návrh možností rozšíření nabídky služeb s ohledem na lepší hospodářský výsledek klubu a využití těchto prostředků pro rozvoj konkurence schopnosti klubu prostřednictvím zpracování podnikatelského plánu.

### Metodika

1. V teoretické části práce budou formou syntézy využívány dostupné literární prameny k vytvoření teoretického přehledu řešené problematiky, na který bude v následující praktické části navazovat vlastní analýza a hodnocení za použití následujících metod:

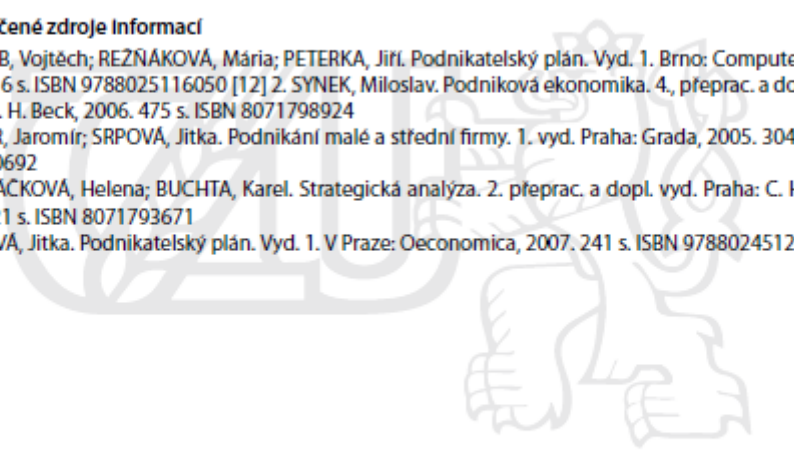
- analýza vnitřního a vnějšího prostředí
- kalkulace nákladů
- ukazatele rentability
- regresní a korelační analýza

#### Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

---

#### Doporučené zdroje Informací

1. KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária; PETERKA, Jiří. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 9788025116050 [12] 2. SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 8071798924
  3. VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 8024710692
  4. SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671
  5. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2007. 241 s. ISBN 9788024512631
- 

---

#### Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

#### Vedoucí práce

Ing. Michal Malý, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 6. 10. 2014

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Ekonomika malého chovu koní" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20. 2. 2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Michalovi Malému, Ph.D. za odborné vedení, rady a veškerý čas, který mi věnoval při řešení zadané problematiky.

# Ekonomika malého chovu koní

---

## The economy of a small horse keeping

### **Souhrn**

Předložená diplomová práce se zabývá rozbořem hospodařeni vybraného malého chovu koní – Jezdeckého klubu Sagyra Šabina v období let 2010 – 2013. V teoretické části je charakterizována ekonomická analýza, její nástroje, metody, techniky a vysvětleny souvislosti podnikání v chovu koní. Další část práce se věnuje vybranému podniku a jeho charakteristice. Je zpracována analýza prostředí podniku, konkurentů, zhodnocení současného hospodařeni. Výchozí finanční situace podniku je hodnocena pomocí kalkulací výdajů vycházejících ze zjištěných provozních potřeb klubu a příjmů vedených v provozní knize majitelky klubu. Poté je zpracována vertikální a horizontální analýza hospodařeni, a vypočteny poměrové ukazatele. V závěru práce je zpracován záměr plánovaného rozšířeni spektra nabízených služeb, možnosti jeho financování, podklady proveditelnosti a návratnost uvažované investice.

### **Summary**

This submitted diploma thesis deals with analysis of farming of selected small horse keeping – Riding club Sagyra Sabina between 2010 – 2013. In the theoretical part there is a characterized economic analysis, its tools, methods, techniques and there are explained relatedness of horse keeping business. The other part of this work deals with a selected firm and its chararctic. It contains the analysis of the environment of the firm, its competitors, evaluation of current economy. The initial financial situation of the firm is evaluated by calculations of expenses coming from detected operational needs of the club and revenues written in a operational book of the club owner. Then vertical and horizontal economy analysis is made and ratio coefficients are counted. In the end of the work there is intention of planning enlargment of the rage of offered services, possibilities of its financing, details of workability and recoverability of estimated investment.

### **Klíčová slova:**

Ekonomická analýza, podnik, finanční ukazatele, rentabilita, kalkulace příjmů a výdajů, náklady na odchov hříběte, podnikatelský plán, agroturistika.

### **Keywords:**

Economic analysis, firm, financial coefficients, profitability, calculation of revenues and expenses, expenses on keeping of a foal, business plan, farm tourism.

### **Seznam použitých zkratk**

MSP	Malá a střední firma
EU	Evropská unie
ROA	Return on assets - rentabilita celkového kapitálu
ROS	Return on sale - rentabilita tržeb
CF	Cash flow
ČR	Česká republika
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ASCHK	Asociace svazu chovatelů koní ČR
MŠ	Mateřská škola
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
JK Sagyra	Jezdecký klub Sagyra

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce .....	11
3	Metodika.....	12
3.1	Finanční analýza.....	13
3.1.1	Horizontální analýza.....	15
3.1.2	Vertikální analýza.....	15
3.1.3	Rentabilita.....	16
3.1.4	Kalkulace vlastních nákladů.....	17
3.1.5	Trendová analýza.....	19
3.2	Podnikatelský plán.....	19
3.2.1	Vnitřní a vnější analýza podniku.....	22
3.2.2	Formulování strategie podniku a marketing.....	23
3.2.3	Operační a finanční plán projektu .....	24
4	Přehled řešené problematiky .....	26
4.1	Podnik, podnikání.....	26
4.1.1	Malé a střední firmy a jejich význam .....	27
4.1.2	Výhody a nevýhody MSP.....	28
4.2	Chov koní v ČR.....	31
4.2.1	Historie a vývoj početních stavů koní v ČR.....	31
4.2.2	Chov koní jako živnost.....	33
4.2.3	Agroturistika.....	36
5	Praktická část Podnikatelský plán .....	38
5.1	Titulní strana.....	38
5.2	Exekutivní souhrn.....	39
5.3	Činnosti jezdeckého klubu .....	40
5.4	Chov koní JK Sagyra.....	40
5.5	Mise, vize, cíle.....	41



5.6	Analýza okolí.....	42
5.6.1	Analýza vnitřního prostředí .....	42
5.6.2	Analýza vnějšího prostředí .....	50
5.7	Finanční analýza.....	54
5.7.1	Kalkulace příjmů a výdajů.....	54
5.7.2	Horizontální analýza.....	55
5.7.3	Vertikální analýza 2013.....	56
5.7.4	Rentabilita.....	57
5.8	Marketingový mix .....	60
5.9	Operační plán.....	65
5.9.1	Harmonogram a finance .....	65
5.9.2	Varianty financování .....	66
5.9.3	Návratnost vložených prostředků .....	69
5.9.4	Scénáře.....	69
5.9.5	Rizika a slabé stránky podnikatelského záměru .....	70
5.9.6	Možnost čerpání dotací.....	71
6	Závěr.....	73
7	Seznam použitých zdrojů .....	78
7.1	Seznam grafů .....	81
7.2	Seznam obrázků.....	81
7.3	Seznam tabulek.....	81
7.4	Seznam příloh.....	82
8	Přílohy .....	83

# 1 Úvod

Chov koní je běžnou formou zemědělského podnikání. Po přechodu národní ekonomiky na tržní systém v roce 1989 se centrálně vedené jezdecké oddíly přetransformovaly v jednotlivé podnikatelské příležitosti. Malé jezdecké chovy a agroturistika v současné době představují zajímavou podnikatelskou příležitost a zároveň v sobě nesou potenciál pro regionální rozvoj venkova.

Oblíbenost koní a jezdeckého sportu v posledních letech roste, stává se dostupnější zejména skrze provozování agroturistiky. Malý chov koní u nás má nejčastěji podobu soukromých rančů (u westernového ježdění), nebo jezdeckého klubu (anglický styl). Agroturistika představuje významný zdroj finančních prostředků, bez kterého je malý chov koní nerentabilní.

Každý podnikatelský subjekt působící na trhu je zaměřený na vlastní úspěch a konkurenceschopnost. Chov sportovních koní je finančně velice náročný koníček a znamená podnikání se všemi atributy reálného byznysu. Kromě odborných zkušeností musí být dnes majitelé koní zároveň i dobrými manažery, aby ve svém podnikání obstáli. Být dobrým manažerem znamená sledovat vývoj situace na trhu, hledat tržní příležitosti. Z tohoto důvodu je důležité provádět analýzy a šetření a jejich výsledkům přizpůsobovat svou nabídku. Chov koní jako každý jiný podnikatelský subjekt musí rychle a správně reagovat na tržní trendy, měnit strukturu nabízených služeb, nebát se investovat. Pro řízení podniku jsou velice důležité přesné a včasné informace, které jsou podkladem pro správná manažerská rozhodnutí, kvalitní zpracování strategických výhledů, mapování konkurence na trhu, zhodnocení vlastní tržní pozice a finančního zdraví. Podstatným faktorem je také následná kontrola očekávaných výsledků, porovnávání s vytýčenými plány, odhalení nepříznivých tendencí a přijetí odpovědných rozhodnutí z připravených variant.

Právě problematika financování chovu bude tématem spojujícím jednotlivé kapitoly práce, která se zabývá možnostmi rozvoje podnikání malého chovu koní, zaměřeného na parkurové skákání. Téma bylo zvoleno z důvodu osobní participace na zefektivnění hospodářské situace jezdeckého klubu. Práce se zabývá otázkou, zda lze zpracovaným podnikatelským plánem dosáhnout zlepšení ekonomických výsledků a konkurenceschopnosti jezdeckého klubu.

## 2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu pro malý chov koní, který je zaměřený na parkurové skákání, na podkladech jeho celkové analýzy. Výše uvedený chov je dosud pro širší veřejnost vcelku uzavřený, proto možnosti rozvoje hledaných příležitostí budou směřovány právě do oblasti rozšíření nabídky poskytovaných služeb. Výše uvedený záměr bude dekomponován do následujících dílčích cílů:

- analýza vnitřního prostředí podniku
- analýza vnějšího prostředí podniku
- finanční analýza podniku a kvantifikace ukazatelů finančního zdraví
- dotazníkové šetření pro podklady tržní analýzy
- sestavení marketingové strategie
- finanční a operační plán

Ke zpracování hlavního cíle práce - podnikatelského plánu podniku je třeba nejdříve zpracovat analýzu vnitřního prostředí podniku, kdy budou zjištěny jeho slabé a silné stránky, příležitosti a možné hrozby do budoucna, největší konkurenti v regionu, jejich síla a geografický vliv. Analýza vnějšího prostředí podniku přinese výčet faktorů, které mají podstatný vliv na podnikání v odvětví a jímž je třeba se přizpůsobit. Dalším krokem je zmapování současné finanční situace podniku, tj. vypracování přehledu rentability jednotlivých poskytovaných služeb, výdajů a příjmů. Z jednotlivých dat a podkladů účetní evidence kvantifikovat ukazatele ekonomického zdraví podniku. Ze zhodnocených výsledků hospodaření podniku poté nalézt nové možnosti rozvoje podnikání a specifikovat cílovou skupinu zákazníků, pro které budou nové služby určeny. Ke stanoveným novým cílům provést dotazníkové šetření v místě působnosti, formulovat vhodnou marketingovou strategii, na jejímž základě budou ve finančním plánu vyčísleny uvažované vstupní náklady, možnosti jejich získání a návratnosti. V závěru práce bude zodpovězena otázka, zda lze zpracovaným podnikatelským plánem pomoci jezdeckému klubu realizovat lepší hospodářský výsledek.

### 3 Metodika

Úvodní (teoretická) část práce se na základě odborných literárních pramenů zabývá uvažovanými metodami zkoumání finančního zdraví podniku, definovány jsou ukazatele, které budou pro zkoumaný podnik využity ke zjištění momentální finanční situace podniku. Poté je pozornost zaměřena na popis zpracování podnikatelského plánu. Co je to podnikatelský plán, k čemu slouží, jak je možné jej využít při rozvoji podniku, jaký má vliv na jeho budoucí vývoj a při získávání cizího kapitálu. Dále se teoretická část práce věnuje významu malých a středních firem, legislativnímu vymezení chovu zvířat jako živnosti a právnímu postavení zvířat v ČR. Pro objasnění problematiky ekonomiky chovu je popsána stručná historie chovu koní v ČR a jejich početní vývoj, problémy plemnitby a kvality plemenného materiálu, který má zásadní vliv na další využití a finanční přínosy z chovu.

Výše uvedené poznatky jsou využity v praktické části práce, která je uvedena stručnou charakteristikou šetřeného případu chovu koní – jezdeckého klubu. Je zde popsáno zaměření chovu, počet koní, výčet nabízených služeb, provozní záležitosti.

Veškeré služby, které klub nabízí, jsou sumarizovány pro účely následného ekonomického rozboru, aby bylo zjištěno, jak jsou jednotlivě efektivní a kolik která z provozních činností přináší prostředků do celkových příjmů klubu. Pro tento účel jsou služby rozříděné dle logického rámce a následně vyčísleny. Totéž je učiněno s výdaji klubu, které jsou získány z provozních knih majitelky klubu.

Získané informace budou využity jako podklady pro směřování dalšího rozvoje nabídky klubu v podnikatelském plánu, který je cílem diplomové práce.

Hlavní posláním vypracovaného podnikatelského plánu bude spočívat hlavně v restrukturalizaci dosud nabízených služeb, se zaměřením na získání nového zákaznického segmentu, který se profiluje současným módním trendem. Jeho součástí je kalkulace možných řešení financování nutných vstupních nákladů pro rozšíření nabídky.

V místě působení klubu proběhne výzkumné dotazníkové šetření (strukturovaný rozhovor) mezi uživateli služeb i mezi potencionálními klienty k navrhované nové službě, kdy hlavním cílem bude otázka finanční stránky věci<sup>1</sup>. Výsledky šetření musí být poté sladěny

---

<sup>1</sup> Karlovarský kraj je dle statistik ČSÚ region s poměrně vysokou nezaměstnaností a nejnižšími průměrnými příjmy v ČR.

s provozními možnostmi klubu tak, aby vstupní náklady na změnu strategie a nabídky byly pro klub dostupné a i dlouhodobě reálné.

Očekávaný vyšší hospodářský výsledek by měl být investován ke zkvalitnění poskytovaných služeb, zlepšení prostředí klubu, nebo postupnému vybudování krytého opraviště<sup>2</sup>, které zároveň zvýší konkurenceschopnost klubu.

Použité metody:

### **3.1 Finanční analýza**

Finanční analýza je soubor postupů, které umožní pravdivé zobrazení ekonomické situace podniku. Zdrojem údajů pro finanční analýzu jsou interní finanční výkazy - rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow, ale i externí údaje např. o jiných podnicích, tedy srovnání výsledků konkurence. Podstatou je získat obraz ekonomického zdraví podniku jak z let minulých, tak ze současnosti, a z toho potom stanovit výhledové trendy. (Synek a kol., 2006)

Finanční analýza je výzkum v provozní činnosti podniku pro nalezení příčin dosažených výsledků a efektů působících na tento výsledek. (Landa, 2008)

Růžičková definuje finanční analýzu jako: „*Systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Zahrnuje v sobě hodnocení minulosti, současnosti a předpověď budoucích finančních podmínek*“. (Růžičková, 2008)

Kubíčková s Kotěšovcovou vymezují finanční analýzu jako „*...rozbor údajů o průběhu procesů v podniku, které poskytuje účetnictví, s cílem poznání vzájemných a příčinných souvislostí mezi jevy, umožňující jejich srovnání.*“ (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

Finanční analýza ale odráží jen analýzu strohých účetních dat, proto ohled musí být brán i na vnitřní a vnější podmínky, za kterých podnik svou činnost realizoval a které z výsledků na první pohled patrné nejsou. I když definic finanční analýzy je v literatuře uvedeno mnoho, všechny mají společné to, že se snaží popsat finanční zdraví podniku, které se odráží hlavně v těchto faktorech:

- výnosnost – jak podnik zhodnotí investované prostředky
- hospodářská a finanční stabilita a nezávislost – ovlivnění z vnějšku

---

<sup>2</sup> Ohraničené cvičiště koní, kde s koňmi pracuje, většinou s měkkým povrchem.

- schopnost hradit závazky – zajištění další existence. (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

Dobře zpracovaná a pravidelná finanční analýza pomůže podniku včas odhalit nepříznivé trendy a problémy, a to v době, kdy je ještě možné tyto nepříznivé dopady zvrátit včasným a správným rozhodnutím.

Finanční analýza se snaží popsat slabé a silné stránky hospodaření podniku, její základní cíle jsou:

- analýza vnitřního a vnějšího prostředí
- analýza vývoje podniku
- analýza vztahů mezi ukazateli
- podklady pro rozhodování
- vyhodnocení a návrh řešení (Sedláček, 2007)

Výsledky finanční analýzy jsou důležité jak pro vedení podniku, které u malých a středních podniků (MSP) bývá totožné s vlastníky, tak pro investory, možné obchodní partnery a banky, jako potenciální zdroje cizích prostředků. Stávají se cenným nástrojem řízení, které má vliv na budoucí vývoj podnikání subjektu. Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení finanční i majetkové struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob. (Synek a kol., 2006)

Účelem finanční analýzy podniku je pokud možno komplexně vyjádřit finanční situaci podniku, zobrazit vývoj hospodaření a najít příčiny daného stavu, tj. určit příčiny zlepšení či zhoršení finanční situace a přispět tak k volbě nejvhodnějších směrů dalšího vývoje činnosti podniku a usměrnění finančního hospodaření. (Rosochatecká a kol., 2009)

### **Základní metody finanční analýzy**

Klasická finanční analýza je složená ze dvou navzájem propojených částí. První částí je tzv. kvalitativní (fundamentální) analýza, orientovaná ex post<sup>3</sup>, založená na hodnocení retrospektivních výsledků a čísel. Druhá část kvantitativní (technická) je zaměřená ex ante<sup>4</sup> a jejím cílem je predikce budoucího vývoje podniku.

---

<sup>3</sup> Ex post – do minulosti.

<sup>4</sup> Ex ante – do budoucnosti.

### 3.1.1 Horizontální analýza

Tato metoda čerpá data přímo z účetních výkazů. Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat ve výhledu několika období se zjišťují také jejich relevantní (procentní) změny. Změny jednotlivých položek výkazů se sledují po řádcích, horizontálně, a proto je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat. (Sedláček, 2007) Jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury. Absolutní ukazatele získané přímo z účetních dokladů se využívají k zobrazení vývojových trendů a k procentnímu rozboru komponent. (Knápková a kol., 2013)

Výpočet dosažených změn se provádí následovně: (Sedláček, 2007)

$$\Delta \% = \frac{X_{t+1} - X_t}{X_t} \times 100 \quad (3.1)$$

kde  $\Delta \% =$  změna v procentech

$X_{t+1} =$  běžné období

$X_t =$  předchozí období

Horizontální analýza se tedy zabývá porovnáváním jednotlivých položek v časové posloupnosti. Sleduje se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. O kolik se absolutně změnila konkrétní položka, tj. rozdíl základního a běžného období, a dále kolik tato změna činí v procentech. (Máče, 2013)

### 3.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza navazuje na horizontální analýzu. Představuje rozbor struktury vyjádřené v procentech. Název „vertikální“ získala technikou zpracování dat od shora dolů. Tato analýza se na rozdíl od horizontální zabývá pouze jedním obdobím, ve kterém zkoumá, jak se na určité globální veličině podílely veličiny dílčí. Například při analýze aktiv, které představují v tomto okamžiku základnu 100 %, se zkoumá, jak se na této celkové položce podílely jednotlivé položky dílčí. (Máče, 2013)

Pokud je tato struktura vypočtena pro několik po sobě jdoucích období, dá se z ní vypožorovat, k jakým posunům dochází v majetkové bázi nebo kapitálu. Tyto informace jsou velice cenné, protože odráží, co se v podniku děje, dá se usuzovat, do jaké míry se strukturou blíží obvyklému standartu, nebo v čem se liší, nabízí se i srovnání podniků navzájem. (Kislingerová, 2001)

Formální postup pro výpočet procentního podílu je: (Kubičková, Kotěšovcová, 2006)

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100 \quad (3.2)$$

kde  $P_i$  = podíl  $i$ -té položky v %

$B_i$  = velikost  $i$ -té položky

$\sum B_i$  = souhrn položek

$i$  = pořadové číslo

### 3.1.3 Rentabilita

Rentabilita je v obecné rovině označována za výnosovost, tj. schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Ve finanční oblasti je tím chápána schopnost podniku přinášet nové efekty a vytvářet nové zdroje. Ukazatele výnosnosti jsou důležité zejména při dlouhodobých rozhodovacích situacích, kam a do kterých oblastí investovat.

Při výpočtu ukazatelů je nutno brát v úvahu o jaký zisk se v konkrétním případě jedná, zda o hrubý zisk (před zdaněním), nebo čistý zisk (po zdanění). V tomto posuzování je také nutné vyloučit vlivy mimořádných výnosů, u kterých je pravděpodobné, že se v dalších obdobích již vyskytovat nebudou. Při konstrukci ukazatelů se vychází z rozvahy i výkazu zisku a ztráty. (Kubičková, Kotěšovcová, 2006)

Základní výpočet různých druhů výnosovosti lze vyjádřit obecně takto: (Kubičková, Kotěšovcová, 2006)

$$R_{VP} = \frac{Z}{VP} \quad (3.3)$$

kde  $R_{VP}$  = rentabilita vynaložených prostředků

$Z$  = zisk

$VP$  = vynaložené prostředky



Obdobně pak můžeme vzorec změnit obměnit a získat tak *rentabilitu tržeb* (Return On Sales – ROS): (Knápková a kol., 2013)

$$ROS = \frac{Z}{T} \quad (3.4)$$

kde  $Z =$  zisk

$T =$  tržby

V čitateli zlomku může být i hrubý zisk, čistý zisk, ukazatel poté vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým vodítkem pro hodnocení úspěšnosti podnikání.

*Rentabilita celkového kapitálu* (Return On Assets ROA), měří produkční sílu podniku, tj. vyjadřuje návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv, nebo jinak řečeno schopnost výdělku vložené kapitálu. (Sedláček, 2007)

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad (3.5)$$

kde  $EBIT =$  Earnings Before Interest and Tax – zisk před úroky a zdaněním

$A =$  aktiva

Rentabilita nákladů (Knápková a kol., 2013)

$$R_N = \frac{\check{C}Z}{CN} \quad (3.6)$$

kde  $R_N =$  rentabilita nákladů

$\check{C}Z =$  čistý zisk

$CN =$  celkové náklady

#### **3.1.4 Kalkulace vlastních nákladů**

Kalkulace vlastních nákladů je podrobný věcný přehled jednotlivých položek výrobků a služeb, které jsou roztříděny do logických celků tak, aby bylo možné provést jejich analýzu a stanovit, které z nich a jakou měrou se podílejí na konečném hospodářském výsledku podniku.

Kalkulace nákladů slouží jednak ke stanovení ceny za produkci a služby a zároveň také ke kontrole rentability a efektivnosti do nich vložených prostředků. Zvolené postupy se liší v závislosti na druhu a povaze podnikání. (Rosochatecká a kol., 2009)

### Výdaje a příjmy spojené s chovem koní:

#### Výdaje

Zřejmě největší podíl na výdajích tvoří počáteční investice do pořízení kvalitního plemenného materiálu, tj. nákup kvalitních klisen s dobrým původem, sportovními předpoklady a charakterem. Dalším markantním výdajem je krmivo, zbylé výdaje jsou závislé na provozních a organizačních podmínkách chovu.

- výdaje na založení chovu – pořizovací cena koní
- krmiva
- stelivo
- léčiva
- materiálové vybavení (údržba stájových prostor)
- voda, energie a PHM
- veterinární úkony
- kovář – specialista
- pracovní náklady – údržba výběhů, stájí, doprava krmiv
- startovné, cestovné
- poplatky za dokumentaci koně

#### Příjmy

Chov koní u nás není zaměřen na produkci masa nebo mléka. Koně jsou u nás využíváni k naplnění sekundární funkce zemědělství – sportu, práci, plemenitbě nebo k poskytování služby, jež spadá pod označení agroturistika<sup>5</sup>. (Dudák, Pavelka, 2012). Proto hlavní příjmy z chovu plynou právě z jejich využití pro agroturistiku, prodeje hříbat, služeb k ustájení.

- ustájení – pronájem boxu, stání, výběhu
- odměna za výcvik a přípravu koně
- odměna za trénink a přípravu jezdce
- odměna za pronájem koně
- cena za prodej hříběte (koně)
- cena za pronájem přívěsu a přepravu koní

---

<sup>5</sup> Agroturistika neznamená pouze pronájem koně nebo jízda na nich, ale patří sem i jiné formy nabízených služeb – pobyty na farmě, účast na výlovu rybníka apod.

Celkově se platba za ustájení koně skládá:

- krmení – jádro, seno, voda
- energie – vodné, stočné, električka, pohonné hmoty
- pronájem boxu, stání, místa na výběhu
- režie – vlastní práce, místování, odvoz odpadu, materiálové vybavení stáje, údržba výběhů a stáje, tréninkových ploch, skokového materiálu, doprava krmení a logistika běžného provozu.

### 3.1.5 Trendová analýza

Využívá poměrové ukazatele a jejich komparaci v čase. Poskytuje celkový obraz vývoje podniku v časovém horizontu, v podstatě naznačuje směr, jakým se hospodaření podniku ubírá, zda má tendenci k růstu či poklesu. Využívá obvykle spojnicových grafů, ve kterých je poté celkový trend dobře patrný.

V rozboru vývojových trendů se počítá s absolutní výší změny jednotlivých položek, nebo s procentním vyjádřením změny jednotlivých položek.

## 3.2 Podnikatelský plán

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti, související s podnikatelským záměrem.“ (Orlík, 2011)*

David Vágner, ředitel rizik malých a středních firem Citibank Europe v časopisu Ekonom č. 20/2014 na téma „Finanční zdraví firmy z různých pohledů“ uvedl: *„Když banka schvaluje úvěr, už nepřihlíží jen k historickým finančním výkazům, ale zajímá se o ekonomiku nového projektu.“*

Podnikatelský plán v podstatě představuje celkové shrnutí podnikatelských cílů, objasňuje jejich důvody, kvantifikuje jejich reálnost a dosažitelnost. U MSP jde většinou o písemný dokument, zpracovaný majitelem firmy<sup>6</sup>, který popisuje všechny klíčové vnější i vnitřní faktory chodu podniku. Bývá zpracován zejména při plánování nějaké nové změny v podnikání nebo pro potencionální investory (banky). (Koráb a kol., 2008) Jeho obsah není nijak závazně stanoven. Struktura, rozsah a zpracovanost podnikatelského plánu se

---

<sup>6</sup> Podnikatelský plán může být zpracován i externě – na objednávku.

liší v závislosti na velikosti firmy, druhu podnikání (výroba, služby), a také v tom, pro které účely je zpracováván. (Srpková a kol. J. , 2011)

Pečlivé napsání podnikatelského plánu nám umožní lépe nahlédnout do svého vlastního podnikání. Jak řekl Francis Bacon „*Psaním člověk nabývá přesnosti.*“ (Blackwell, Tolman, 1993)

Podnikatelský plán by měl splňovat určité předpoklady. Měl by být stručný a přehledný, jednoduchý. Tím, že nezachází do konkrétních technických či provozních detailů, je srozumitelný pro bankéře a potenciaální investory, kteří často nemají hlubší povědomí z jednotlivých oborů, ale zajímá je hlavně proveditelnost a návratnost vložených prostředků.

Podnikatelský plán by měl demonstrovat výhody nabízených produktů či služeb, vyzdvihovat konkurenční výhodu. Vychází sice z dosažených výsledků podniku, ale musí být orientovaný do budoucnosti, k vystižení trendů a jejich využití pro plánovaný rozvoj. Zároveň musí být realistický a věrohodný ve vztahu k hodnocení vlastních výsledků a možností, ale i ke konkurenci. Neměl by být příliš optimistický, neboť to snižuje důvěryhodnost, na druhou stranu ale ani příliš pesimistický, aby neodradil investory. Musí se otevřeně stavět slabým místům, nezakrývat rizika a to i retrospektivně, odhalit chyby, jichž se podnik dopustil v minulosti a jejich přijatá řešení. Otevřená demonstrace rizik signalizuje připravenost k případným problémům.

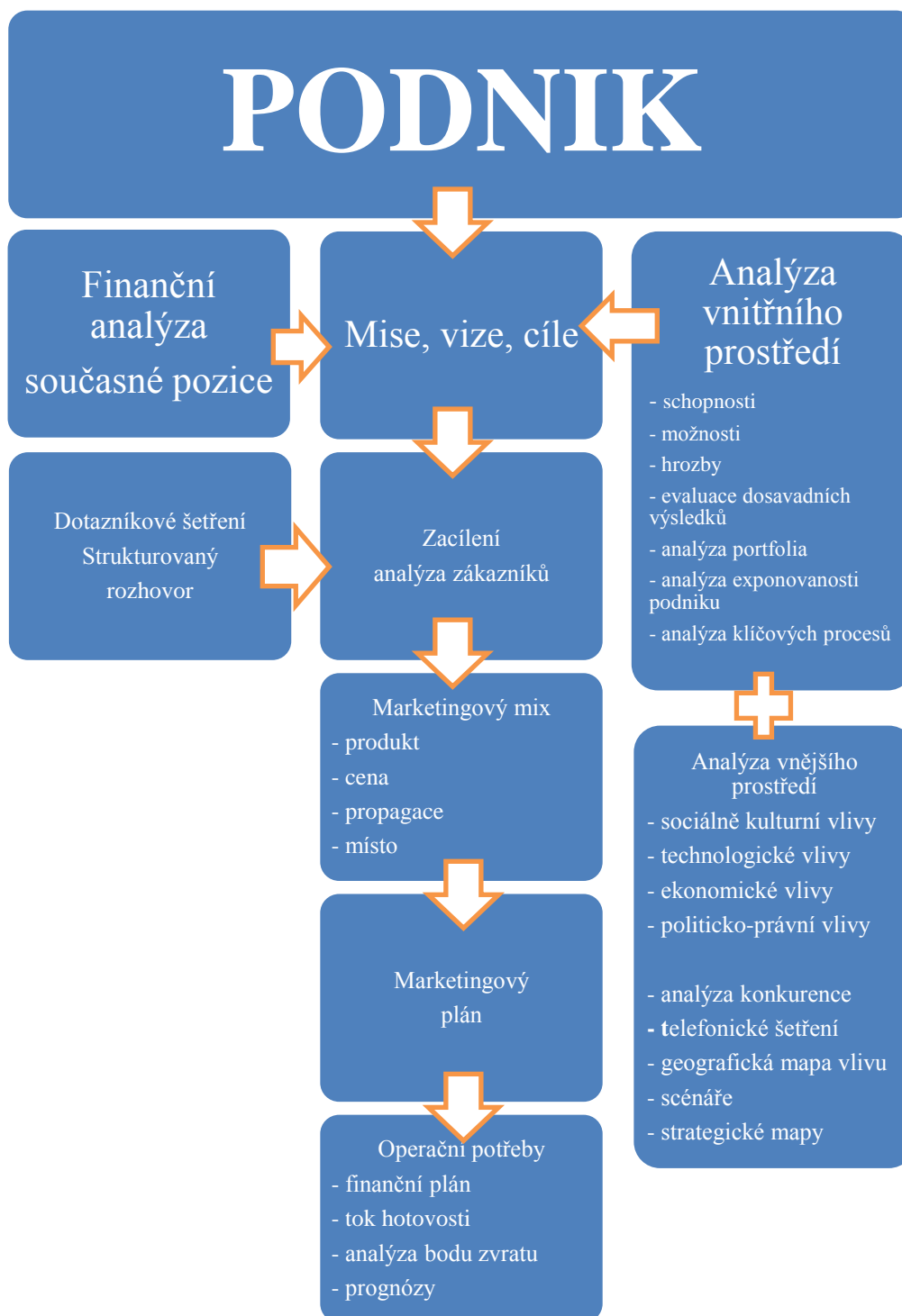
Podnikatelský plán musí stavět na konkurenční výhodě projektu a spolehlivých kompetencích manažerského týmu. Prokazuje schopnost firmy dostát předloženým záměrům, finančním závazkům, a ukazuje výnosovost a návratnost vložených prostředků. Samozřejmostí je kvalitní zpracování. (Fotr, 1999)

### **Struktura podnikatelského plánu**

Struktura podnikatelského plánu tvoří základní kostru plánování a je složená z jednotlivých etap a úkonů, které je třeba vypracovat, aby byl plán naplněn.

Výchozím podkladem každého podnikatelského plánu musí být rozbor současné situace podniku, analýza jeho finančního zdraví, která odpoví na otázku na to, kde se podnik momentálně nachází. Finanční analýze se věnovala předchozí část práce (kap. 3.1). Na tu navazuje analýza vnitřního a vnějšího prostředí.

Obrázek č. 1 Struktura podnikatelského plánu



Zdroj: (Koráb a kol., 2008)

### 3.2.1 Vnitřní a vnější analýza podniku

Nejčastěji používaným nástrojem vnitřní analýzy podniku je metoda SWOT. Název SWOT je zkratkou čtyř počátečních anglických názvů faktorů, jež tvoří analytický rámec postupu, který posuzuje jejich jednotlivý význam pro hospodářskou činnost podniku.

SWOT analýza zkoumá a definuje silné (**Strengths**) a slabé (**Weaknesses**) stránky podniku, dále si všímá příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**), které mohou podnik potkat. Silné a slabé stránky se vztahují k interním faktorům, nad kterými má podnik určitý vliv. Zbylé dvě – hrozby a příležitosti jsou jevy externími a podnik nad nimi nemá kontrolu, musí se jim pouze přizpůsobovat.

Analýza externích jevů SWOT analýzy se prolíná se STEP analýzou, která komplexněji zkoumá vnější vlivy podniku z pohledu těchto stránek:

- sociálně kulturní vlivy - situace na trhu práce, demografický vývoj, tradice, přístupy k volnému času, životní styl a trendy.
- technologické vlivy - důsledky rozvoje nových technologií, aplikací. Nové objevy, patenty. (Koráb a kol., 2008)
- ekonomické vlivy - vliv daní, makroekonomických ukazatelů – nezaměstnanost, inflace, prognózy a trendy, státní podpora, kupní síla, průměrná mzda, životní cyklus podniku.
- politicko–právní vlivy - jak stabilní jsou politické poměry, jaký vliv mohou mít politická rozhodnutí na podporu podnikání, legislativní stabilita, ochrana životního prostředí, pracovní právo.

Dalším nástrojem rozboru vnitřního prostředí podniku je analýza exponovanosti podniku. Ta specifikuje faktory, které mají zásadní význam pro podnik. Přesně formuluje ohrožení, která mohou uvedené faktory způsobit a uvádí sílu a pravděpodobnost, že se ohrožení naplní. Nabízí možné reakce podniku na hrozící nebezpečí. Výsledky jsou zaznamenávány do přehledné grafické matice, která je tvořena osami vlivů vyjmenovaných faktorů a schopností podniku absorbovat ohrožení. (Balcarová, 2015)

Pro analýzu vnějšího prostředí je využíváno mnoho metod, jež mapují situaci v odvětví. Jednu z nich představují strategické mapy geografického vlivu konkurentů, a jimž zpravidla předchází šetření konkurentů z hlediska tržního podílu, zákaznického segmentu, nabízených služeb a produktů, cen a nákladů.

Využito může být dotazníkového telefonického šetření, informací podnikatelských subjektů na jejich webech, strukturovaný dotazník v místě působnosti.

### 3.2.2 Formulování strategie podniku a marketing

V úvodu podnikatelského plánu je stručně popsána historie a vývoj podniku, následuje definice vize - představy o tom, kam firma míří. Od vize je poté odvozen cíl předkládaného projektu. Účelem takto definovaného cíle je přesvědčit investory, že podnik je schopen realizovat předložený projekt, proto by cíle měly být „SMART“<sup>7</sup>. (Srpková a kol. J. , 2011) Po vytyčení cíle je třeba se zaměřit na otázku: „Komu bude nabízený produkt určen?“ Jelikož pro realizaci projektu je důležité vědět fakta o potenciálních zákaznících, je nutné provést analýzu trhu a existenci tohoto segmentu prokázat. Potencionální zákazník musí mít z produktu značný užitek, mít k němu přístup a hlavně musí být ochoten produkt zaplatit. Vhodnou formou pro MSP z ekonomických důvodů jsou cíleně sestavené dotazníky, nebo je možné čerpat z dat ČSÚ.

Po vymezení možných tržních segmentů je podstatné konkretizovat nejvýhodnější cílovou skupinu, pro kterou bude dále zpracovávána marketingová strategie. (Srpková a kol. J. , 2011). Pro získání představ potenciálních zákazníků je vhodné zpracovat průzkum v podobě strukturovaného rozhovoru, kde otázky směřují ke zjištění očekávání.

### Marketingová a obchodní strategie

Marketing a následně i prodej jsou velmi důležité faktory pro budoucí úspěch plánovaného projektu. Marketing řeší logické zacílení produktu, tržní postavení a vymezuje použitý marketingový mix. Nejčastěji používaný klasický marketingový mix zahrnuje tzv. 4P.

- produkt (**p**roduct)
- cena (**p**rice)
- distribuce (**p**lace)
- propagace (**p**romotion)

- Produkt

Tvoří podstatu nabídky, je jádrem marketingu. Jako marketingový nástroj řeší, čím se produkt odlišuje od konkurence, jaké nové atributy přináší a jeho plánovaný objem.

---

<sup>7</sup> SMART – z anglického specific (specifické), measurable (měřitelné), attainable (dosažitelný), realistic (reálné), timed (termínované).

- Cena

Cena je prvkem, který významně ovlivňuje prosperitu podniku, zároveň ovlivňuje i chování spotřebitele. Při tvorbě ceny zohledňujeme tato hlediska:

- náklady
- konkurence
- poptávka – kupní síla

Dalším faktorem při stanovení ceny produktu jsou firemní cíle – zda je podnik orientován na maximalizaci zisku, podíl na trhu, na kvalitu produktu, na přežití.

- Distribuce

V této části marketingové strategie je řešeno, jakým způsobem se produkt k zákazníkovi dostane. Zda bude nabízen přímo nebo přes obchodní mezičlánky, které ovšem cenu navyšují. Způsob distribuce je závislý na charakteru produktu, spotřebních zvyklostech.

- Propagace

Propagace tvoří zřejmě nejviditelnější složku marketingového mixu. Cílem propagace je prezentovat existenci produktu, stimulovat poptávku a poskytnout o něm správné informace. Marketingová komunikace zahrnuje nejen reklamu, která tvoří nejdůležitější součást propagace, ale patří sem i podpora prodeje, vztahy s veřejností.

Výběr vhodné formy propagace je znovu závislý na druhu produktů či služeb, které reprezentuje. Reklama může mít formu televizního, rozhlasového spotu, letáku, billboardu, inzerátu, oznámení v tisku atd. Nejatraktivnější formou podpory prodeje bývají bonusy, vzorky zdarma, soutěže a podobně. (Clemente, 2004)

### **3.2.3 Operační a finanční plán projektu**

Operační plán vymezuje jednotlivé kroky a časový harmonogram realizace projektu. V této části projektu lze využít mnoha postupů a podpůrných SW produktů, u MSP má však většinou podobu časových milníků. Operační plán poskytuje informace o tom, kdy budou zahájeny a ukončeny jednotlivé fáze projektu, je z něj patrné, jak budou probíhat finanční toky, lze odvodit termíny výdajů a očekávaných příjmů. (Koráb a kol., 2008)



Součástí operačního plánu je finanční plán, kde předkladatel projektu řeší finanční stránku zajištění.

### **Finanční plán**

*„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby.“*

(Srpková a kol. J., 2011)

Jedná se dokument, který zahrnuje:

- plán nákladů a výdajů
- plán výnosů a příjmů
- zdroje financování majetku
- plán finančních toků (CF)
- výpočet bodu zvratu
- hodnocení efektivnosti a rizik – prognóza (Srpková a kol. J. , 2011)

Závěr podnikatelského plánu obsahuje přílohy, které dokument doplňují. Jsou to technické výkresy, zprávy z tisku týkající se produktu, vzorky, obrázky, prospekty.

## 4 Přehled řešené problematiky

### 4.1 Podnik, podnikání

Podnikání je soustavná samostatná činnost určité osoby za účelem dosažení zisku. Obchodní zákoník podnikání definuje jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Definice podnikání, 2009)

Mimo tento právní náhled můžeme na podnikání ještě nahlížet i z jiného úhlu pojetí:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. V tomto pojetí je prostředkem seberealizace, zbavení závislosti.
- Sociologické pojetí pátrá po společenských souvislostech, jako je vytváření blahobytu, pracovních příležitostí. (Veber a kol., 2008)

Pro pojem podnik existuje opět několik výkladů závisajících na hledisku, ze kterého je interpretován. Jako podnik je nejčastěji vymezen subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). (Veber a kol., 2008) V obchodním zákoníku je podnik definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Náleží k němu práva a jiné majetkové hodnoty patřící podnikateli a slouží nebo mají sloužit k provozu podniku. (Synek a kol., 2006)

Podniky jsou velmi důležitou součástí trhu, neboť vytvářejí nejen nabídku výrobků a služeb, ale i poptávku po nich a po lidské práci. Jejich motivy mohou být různé, maximalizace zisku, minimalizace nákladů, snaha o ovládnutí trhu atd. Stejně jako je mnoho výkladů pro pojem podnik, existuje i nepřehledné množství různých podniků, které jsou řazeny do jednotlivých kategorií dle různých kritérií. V této práci se dále budeme zabývat vymezením pojmu malá a střední firma (MSP).

#### 4.1.1 Malé a střední firmy a jejich význam

Pro označení firmy jako MSP je většinou použito čtyř atributů: počet zaměstnanců, aktivita a čistý obrat, nezávislost, které se vztahují k poslednímu uzavřenému účetnímu období. (Veber a kol., 2008)

Tato kritéria MSP na doporučení komise Evropské unie (EU) uvádí tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 Rozdělení MSP

	Počet zaměstnanců	Obrat	nebo	Aktiva rozvahy
Střední podnik	< 250	< 50 milionů		< 43 milionů
Malý podnik	< 50	< 10 milionů		< 10 milionů
Mikro podnik	< 10	< 2 miliony		< 2 miliony

Zdroj: vlastní zpracování dle SOFISPOL

MSP jsou významným segmentem národního hospodářství. Mají nezastupitelnou roli jako poskytovatelé šancí pro svobodné uplatnění občanů k jejich realizaci. MSP je protipólem ekonomické a politické moci. Působí jako stabilizátory společnosti a tím, že jsou propojeny s regionem, ve kterém působí, přispívají k jeho hospodářskému rozvoji. V celkové struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. (Křivková, 2012)

#### Ekonomické přínosy MSP

Flexibilita MSP je jedním z jejích nejcennějších charakteristických znaků. Tlak globalizačních trendů dává vzniknout nadnárodním řetězcům a korporacím, které poté vládou citelnou monopolní silou. MSP působí proti tomuto posilování negativních monopolních tendencí. Díky své rychlé adaptaci na měnící se prostředí a potřeby zákazníka jsou MSP nositeli nesčetných drobných inovací. MSP se dokáží přizpůsobit v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro velké podniky atraktivní. (Veber a kol., 2008)

EU spatřuje v podpoře MSP klíč k řešení citlivé otázky nezaměstnanosti a rozvoje podnikavosti a vytváření evropské ekonomiky založené na znalostech<sup>8</sup>. Odhaduje se, že MSP zajišťují více než polovinu (55 %) nárůstu nových pracovních míst. (Koukal, 2012)

<sup>8</sup> Ekonomika založená na znalostech je jedním z cílů proaktivní politiky EU.

## **Společenské přínosy MSP**

Jak bylo uvedeno na začátku kapitoly 4.1.1, MSP nabízí příležitost ke svobodnému uplatnění a realizaci v produktivním procesu. Není pro ně typický zahraniční kapitál a tím pádem reprezentují místní ekonomické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu a dále napomáhají k jeho rozvoji, vytvářejí zaměstnanost, přinášejí prostředky do obecních rozpočtů, dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor, napomáhají zachování tradic. (Veber a kol., 2008)

### **4.1.2 Výhody a nevýhody MSP**

Z mikroekonomického pohledu mají MSP ve vztahu k velkým podnikům své výhody i nevýhody. Za výhody MSP lze považovat zejména:

- **Flexibilita v reagování na změny**  
Tato vlastnost je bonusem za omezené kapitálové zdroje MSP. Nedostatek kapitálových zdrojů se tak obrací ve výhodu, neboť velké podniky jsou značně zatíženy vysokými náklady a existencí rozsáhlého investičního majetku. Velmi těžko proto mění své chování. (Novotný, Suchánek, 2004)
- **Inovativnost**  
Zatímco velké podniky jsou svázány byrokratickým aparátem, který si vynucuje plnění podrobných pravidel, v MSP je atmosféra volnější. To přispívá k větší tvořivosti i k lepšímu podchycování a využívání inovací. (Klímová, 2007)
- **Vytváření nových pracovních příležitostí v regionu**  
MSP mají při vytváření pracovních míst mnohem menší náklady než velké podniky. Právě proto mají v ekonomice zásadní podíl na tvorbě pracovních příležitostí. Jejich výnosy zároveň zůstávají v regionu jejich působnosti a přispívají tak k jeho rozvoji (Veber a kol., 2008)
- **Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí**  
Tím, že MSP nevytváří tak jako velké podniky příliš složité organizační struktury, plynou informační toky v podniku výrazně rychleji. To zkracuje nejen reakční dobu, ale také snižuje pravděpodobnost vzniku chyb, které plynou z nedorozumění při předávání informací a příkazů.
- **Odolnost proti hospodářské recesi**

Při hospodářské recesi mají velké podniky tendenci se zbavovat části svých méně rentabilních výrobních kapacit, zpravidla kvůli vysokým nákladům. Tím vzniká pro MSP s nižšími náklady příležitost vzniklou niku<sup>9</sup> vyplnit.

- Prostor pro podnikatelské a manažerské talenty  
MSP jsou „líhni“ nejen pro technické odborníky, kteří dostávají první příležitosti a zkušenosti v malých provozech. Tito lidé často nemají šanci získat potřebnou praxi a dovednosti jinak.
- Doplnkové firmy k velkým firmám  
V poslední době je velkým trendem přenechávat některé podnikové aktivity MSP v rámci outsourcingu<sup>10</sup>. Pro obě zúčastněné strany z toho plynou výhody. První z nich spočívá v možnosti pružněji regulovat či ukončit vztah s MSP, než kdyby šlo o vlastního zaměstnance. Také komunikace je snazší, jelikož odpadá rozdělení pravomocí a informační šum. MSP také zpravidla dokáží snižovat náklady a zvyšovat produktivitu lépe než zbyrokratizovaná oddělení velkých podniků. Jsou k tomu ostatně motivovány snahou o vlastní přežití a zvýšení zisku.
- Vyplnění nik na trhu  
MSP se etabloují v nikách, které buď velké podniky dosud neobjevily, nebo které pro ně nejsou z hlediska rozsahu zajímavé. (Schreiber, 2008)

Tyto výhody mají svůj protějšek v nevýhodách, které jsou uvedeny níže:

- Omezené možnosti ohodnocení odborníků v MSP  
MSP mají sice možnost dát příležitost začínajícím talentům na druhé straně, ale tyto pracovníci po nabytí zkušeností odchází do velkých podniků, kde se jim dostane vyššího finančního ohodnocení. Velké podniky tak vlastně parazitují na investicích malých podniků do vzdělání a rozvoje talentů. (Novotný, Suchánek, 2004)
- Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky  
Vedení MSP bývá často totožné s vlastníky podniku, to je motivuje k vysokému pracovnímu nasazení, zároveň však tuto loajalitu požaduje i po svých zaměstnancích.
- Omezená možnost ovlivňovat trh a získávat výhody z rozsahu  
Omezené možnosti MSP jsou dány nízkou koncentrací a unifikací produkce. Tam, kde je unifikace možná, záhy vstupují velké podniky a z niky MSP vytlačí.

---

<sup>9</sup> Nika – mezera na trhu.

<sup>10</sup> Outsourcing - dělba práce mezi firmami, za účelem snížení nákladů.

Východiskem pro MSP může být, buď objednávat materiál nebo i jiné vstupy v menších množstvích, nebo se spojit v síť.

- Ztížená pozice v reklamě a propagaci

Tato nevýhoda je primárně ovlivněná malými prostředky na reklamu a propagaci vůbec. (Novotný, Suchánek, 2004)

- Nedostatek kapitálového vybavení, ztížený přístup k novému kapitálu

Zatímco velké podniky nemají problém získat pro své investice cizí kapitál, MSP často na úvěr nedosáhnou, a to z několika důvodů. Většinou se nachází na počátku podnikání a nemají tak historii, jsou málo známé, nebo dosahují malého obratu, který není pro potenciálního investora zajímavý. Potýkají se s nedostatkem majetku k zajištění úvěru. Nemají prostor ani prostředky pro vstup na burzu, nemohou tedy získat efektivně prostředky ani touto cestou. Omezený kapitál zásadně limituje MSP v oblasti výzkumu a vývoje.

- Nedostatek informací, ztížená orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech

Neustálé změny legislativních nařízení dost komplikují MSP jejich podnikání. Nedisponují potřebnými systémy a prostředky na stálé zjišťování aktuálního stavu předpisů. Nestabilita legislativní oblasti je pro MSP skrytým nákladem.

Jádro úspěchu u MSP leží tedy v řešení maximálního využití jejich výhod, jako je organizační pružnost, inovativní chování při hledání nových tržních příležitostí a menší náročnost řízení. Díky jednoduché organizaci mohou MSP sice pružněji reagovat na změny a trendy trhu, zároveň však musí vyvíjet dostatečnou inovační kreativitu k nutnému přežití na něm.

Nevýhody MSP lze částečně kompenzovat vytvořením sítí. Tím by MSP mohly získávat výhody z rozsahu podobně, jako velké podniky. Otevřela by se tím cesta k snazšímu získání kapitálu a velkým zakázkám z veřejného sektoru. MSP mohou sami využít outsourcingu, lépe definovat distribuční cesty, sdílet informace apod. Problém sítí však spočívá v tom, že každý MSP má vlastní styl a představy o podnikání a jen neochotně se podřizuje jakémukoli centralizovanému vedení. Zároveň s narůstající sítí se ztrácí výhody a rostou problémy s rozrůstající se organizační strukturou sítě. (Schreiber, 2008)

## 4.2 Chov koní v ČR

### 4.2.1 Historie a vývoj početních stavů koní v ČR

Koně se na Zemi objevili před 60 miliony let ve třetihorách, člověk (*homo habilis*) se s koněm poprvé setkal před 2 miliony let, v pliocénu. Kůň byl pro člověka lovnou zvěří a názory na to, kde a kdy došlo k jeho zdomácnění, se různí. Nejstarší doklad o využití koně člověkem pochází z oblastí černomořských a kaspických stepí přibližně v pátém tisíciletí před naším letopočtem. Už ve druhém tisíciletí se stali koně vyhledávaným zbožím pro jejich sílu a praktické využití.

První zmínky o chovu koní na našem území se objevují od 6. století ve spojení s osidlováním území Slovy, kteří vedli kočovný život. Kůň byl využíván jako hospodářské zvíře na maso, mléko, kůži. Chov koní se postupně rozšiřoval a v 9. století koně patřili mezi hlavní vývozní artikl, kdy ceněné byly hlavně klisny. (Misař, 2011) Ve středověku byl kůň nezbytnou součástí životního stylu panstva, ale využíván byl hlavně jako pracovní síla a dopravní prostředek. Vyrůstající diferenciací využití koní vede v této době k zakládání prvních hřebčínů a cílené plemenitbě pro různé pracovní upotřebení. Kůň provázel člověka ve většině jeho činností, těžká plemena na práci v lese a na poli, kočároví koně jako dopravní prostředky, lehčí koně jako zábava pro panstvo a velkou roli hrál kůň ve válkách. (Dušek a kol., 1992)

Na šlechtění koní mělo zásadní vliv jejich vojenské využití. S rozvojem palných zbraní v 16. století už nebyly potřeba koně těžšího rámce, kteří unesli brnění a vydrželi náraz přímého souboje, ale koně lehčí, obratní. V souvislosti s touto potřebou začaly evropské dvory zakládat chovy španělských koní. Z podobných pohnutek založil císař Rudolf II. císařské hřebčiny Kladruby nad Labem a Lipica. V kladrubském hřebčíně, založeném roku 1579, se dodnes chová u nás nejstarší plemeno koní Staročeský kladrubský kůň. Původní účel chovu tohoto plemena byla reprezentační potřeba císařského dvora, v současnosti je Staročeský kladrubský kůň vyhlášen národní kulturní památkou.

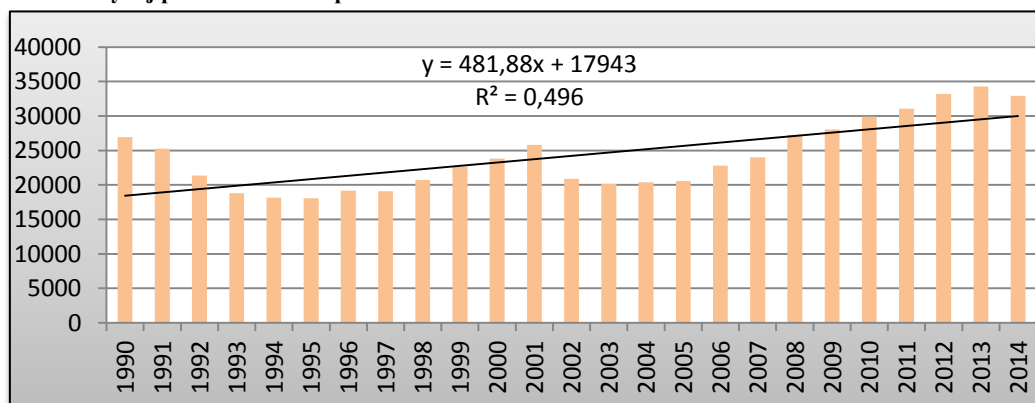
V Čechách byly roku 1782 zřízeny 4 stanice „císařských hřebců“ při útvech jezdeckých pluků v Brandýse nad Labem, Chlumci nad Cidlinou, Pardubicích a Poděbradech. Na šlechtění koní měla stále největší vliv armáda a tomu byl přizpůsoben i chovatelský cíl. (Misař, 2011)

S rozvojem techniky ve druhé polovině 20. století koně postupně ztrácí na významu a jejich využití začíná směřovat do oblasti kultury, sportu a rekreace a jejich počty významně klesají. (Vejčík, 2001)

V chovu koní u nás došlo k zásadní změně po roce 1989, kdy bylo mnoho chovů privatizací zrušeno, mnoho koní prodáno do zahraničí. V současnosti chov koní v ČR zastřešuje Asociace svazů chovatelů koní ČR (ASCHK) jako nezisková organizace, která podporuje zájmy chovatelů svazů jednotlivých plemen koní. Její hlavní náplní je propagace chovu koní, shromažďování a vyhodnocování chovatelských výsledků, informační a poradenská činnost v chovu. Pod záštitou ASCHK byla v roce 2010 vytvořena strategická vize<sup>11</sup>, která definuje hlavní problémy současného chovu koní a nutná opatření k jejich řešení.

V současné době je k 1. 4. 2014 v ČR evidováno 32925 ks koní<sup>12</sup>. Jak je patrné z grafu č. 1 (sestavěného z tabulky č. 15 uvedené v příloze č. 1) po roce 1989 začaly stavy koní v ČR klesat, což souviselo s privatizací a prodejem kvalitních koní do zahraničí. Křivka trendu početních stavů koní v ČR vychází z hodnoty 17943 ks koní a má kulminační bod v roce 1995, kdy byl zaznamenán nejnižší počet koní u nás, a to 18039 kusů<sup>13</sup>. Obrat ve vývoji počtu koní v ČR nastal v roce 1996 a má rostoucí trend (zhruba 480 ks koní ročně), což lze připsat stoupajícímu zájmu o jezdecký sport a jeho rozšíření do „hobby ježdění“ pro laickou veřejnost.

Graf č. 1 Vývoj počtu koní v ČR po roce 1989



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

### Problémy současné plemenitby koní v ČR

Vlivem změny politické orientace a ekonomiky došlo v chovu koní k významným změnám. Zánik centrálně řízené ekonomiky se v chovu projevil změnou vlastnických poměrů koní a chovatelských zařízení sloužících k jejich šlechtění a decentralizací řízení

<sup>11</sup> Autoři Kratochvíle, Toušek, Dražan.

<sup>12</sup> ČSÚ [online] [citace 12. 08. 2014] dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zem\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zem_cr).

<sup>13</sup> ČSÚ [online] [citace 12. 08. 2014] dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zem\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zem_cr).



chovu, a z ní plynoucích změn kompetencí. Privatizací a restitucemi byla obnovena soukromá držba koní, která byla dříve spíše výjimečná. Na druhé straně zánik většiny státních hřebčinů znamenal zároveň zánik i kvalitativních principů vývoje plemen teplokrevných koní s tradicí, chovaných dosud v ČR. Málo rozvinutá inseminace u nás a neexistující systém odhadu plemenné hodnoty spolu se zánikem šlechtitelských chovů se staly brzdou vývoje šlechtění.

Velkým problémem v chovu koní u nás se stala chovatelská nekázeň. Polistopadové období charakterizuje snížení respektu chovatelů k dodržování Zákona o plemenitbě hospodářských zvířat č. 154/2000 Sb. a velký nárůst počtu narozených hříbat bez průkazu původu. (Misař, 2011)

Zásadním faktorem, se kterým se chov koní u nás potýká, je nedostatečná schopnost konkurence vůči globálnímu trhu, na které se podepsala čtyřicetiletá politická izolovanost a neexistence formulované strategie chovu.

Dále se na kvalitě odchovu u nás podílí i ekonomická stránka věci, kdy menší chovatelé nedisponují dostatečným kapitálem pro nákup kvalitního genetického materiálu, nemají potřebné informace o možnostech čerpání dotací z fondů EU pro svůj chov, a pokud už do kvality odchovu investují velké prostředky, je problém získat je zpět, protože kupní síla poptávajících tomu neodpovídá. Z ekonomického hlediska je chov koní nesoběstačný, náklady vynaložené na odchov hříběte často převyšují jeho výslednou prodejní cenu.

Velkou překážkou na cestě efektivity v chovu koní je poté nedostatek informací o čerpání podpor na národní i evropské úrovni, bariéru tvoří především byrokracie a neznalost chovatelů. (Cudlínová, Lapka, 2007)

#### **4.2.2 Chov koní jako živnost**

Živnostenský zákon (č. 455/1991 Sb.) rozlišuje dva druhy živnosti spojené s chovem zvířat. V prvním případě se jedná o chov zvířat za účelem dalšího prodeje (zájmové chovy), ve druhém případě je výkon živnosti charakterizován jako chov domácích a zoologických zvířat a s tím spojené poskytování služeb. Do této kategorie spadá i chov koní, bez současného vlastnictví nebo nájmu zemědělské půdy a výcvik jezdeckých koní. Chov koní a jejich výcvik patří mezi živnosti volné, tj. k jejímu započítání není potřeba prokázání žádné odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění v České republice (ČR) je třeba splnit pouze všeobecné podmínky, a to dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. K ohlášení volné živnosti je nutné

prokázat totožnost, uhradit správní poplatek a splňovat všeobecnou podmínku provozování živnosti dle § 6 živnostenského zákona. Podnikatel ohlašuje živnost u jakéhokoliv obecního živnostenského úřadu v ČR. Poté je nutné stejně jako u jiných živností se zaregistrovat u Okresní správy sociálního zabezpečení, příslušné zdravotní pojišťovny a provést daňovou registraci na Finančním úřadu. (Jak podnikat, 2013)

Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) má při výpočtu základu daně z příjmů dvě možnosti – uplatnit výdaje ve skutečné výši, nebo použít paušální výdaje<sup>14</sup>. (Firemní finance.cz) Ty jsou rozdílné podle druhu vykonávané činnosti. Živnostenské oprávnění v oboru chovu zvířat a jeho výcviku spadá do kategorie §7 b, zákona o dani z příjmu tj. 60 % z příjmů z živnostenského podnikání (s výjimkou příjmů ze živnostenského podnikání řemeslného). (Pelech, 2014)

Možnost stanovit daň z příjmů fyzických osob z podnikání na základě dohody mezi poplatníkem a správcem daně paušální částkou, pokud tuto činnost poplatník provozuje bez zaměstnanců nebo spolupracujících osob v ČR existuje od roku 2001. (Pavlásek, Hejduková, 2011)

### **Kůň jako pracovní nástroj**

Vzhledem k tomu, že v ČR není k chovu koní nutné prokázat žádnou odbornou kvalifikaci, je možné se v médiích setkat s některými otřesnými výsledky této praxe, které jsou jen špičkou ledovce v těchto případech. Jezdecký sport se stává čím dál více populárnější, koně chovají i lidé, kteří nemají patřičné praktické zkušenosti s jejich péčí a v neposlední řadě jim chybí mnohdy dostatečné finanční zázemí. Následkem mizivých znalostí o správném ustájení a péči dochází k zanedbání zdraví zvířat. Markantní dopad má i nesprávný výcvik zvířat, která pak ohrožují životy lidí, kteří o ně pečují. Správný chovatel by měl mít základní znalosti o správných podmínkách chovu koní, jeho tělesné stavbě a funkci orgánů, o cyklu jeho života a průběhu některých základních onemocnění. (Ende, Isenbügel, 2000)

V zákoně na ochranu zvířat č. 246/1992 Sb. proti týrání v § 3 písm. d) je vymezen termín hospodářského zvířete jako:

*„Zvíře chované pro produkci živočišných produktů, vlny, kůže nebo kožešin, popřípadě pro další hospodářské nebo podnikatelské účely, zejména skot, prasata, ovce, kozy, koně, osli a jejich kříženci, drůbež, králíci, kožešinová zvířata, zvěř a jiná zvířata ve farmovém chovu*

---

<sup>14</sup> Paušální výdaje stanovuje zákon o dani z příjmů.

*a ryby, včetně zvířat produkovaných jako výsledek genetických modifikací nebo nových genetických kombinací ....“*

Tento zákon stanovuje povinnosti a zákazy chovatelům těchto zvířat, nicméně v praxi se lze setkat s různými stupni porušování těchto povinností, jejichž vymáhání je těžkopádné a řešené jsou pouze nejpálčivější případy. Zejména proto, že pověřené instituce při odebrání zvířat chovateli nemají dostatek finančních ani organizačních prostředků pro jejich následnou náhradní péči a vymáhání nákladů.

Všechny chovy hospodářských zvířat v ČR musí být registrovány podle plemenářského zákona v ústřední evidenci, a to v době před prvním přemístěním zvířete do chovu. Chovatel vyplní registrační lístek a zašle ho na místně příslušné regionální pracoviště Českomoravské společnosti chovatelů, a.s. (ČMSCH)<sup>15</sup>. Ta do 5 dnů po obdržení registračního lístku chov do evidence zaregistruje a chovateli následně zašle registrační číslo chovu a další náležitosti jako např. formuláře potřebné k zasílání hlášení, vedení evidence apod. Další povinností chovatele je do 15 dnů od registrace ohlásit Ministerstvu zemědělství umístění objektu registrovaného chovu zvířat. Chovatel je také povinen vést listinnou nebo počítačovou evidenci chovaných zvířat.

Pokud se chovatel rozhodne podnikat v chovu hospodářských zvířat, nepotřebuje k tomu tedy žádné zvláštní povolení, ale podle § 12 zákona na ochranu zvířat musí ve svém chovu zajistit takové podmínky, aby nedocházelo k týrání a úhynu zvířat, musí jim zajistit tzv. životní pohodu – welfare <sup>16</sup>, která je dnes velmi diskutovanou otázkou. Welfare znamená zajistit zvířeti takové životní podmínky, které odpovídají jeho fyziologickým a etologickým potřebám, tak, aby jim nepůsobil utrpení, a byla zajištěna jejich pohoda v souladu se získanými zkušenostmi a vědeckými poznatky. (Webster, 2009)

Pojem „životní pohoda zvířat“ znamená umožnit chovanému zvířeti pět základních svobod a to: možnost lehnout si, natáhnout si končetiny, otočit se, vstát a očistit se. V roce 1993 k tomuto ještě přibyla možnost přístupu k čerstvé vodě a krmivu, jež zajistí zachování plného zdraví a síly zvířete, poskytnutí vhodného prostředí včetně přístřeší, pohodlného místa k odpočinku, předcházení bolesti, zranění, nemoci, rychlého léčení, dostatečného prostoru a vhodného vybavení, společnost zvířat téhož druhu a zajištění podmínek, které vylučují mentální strádání. (Doležal, Bílek, Dolejš)

---

<sup>15</sup> Seznam pracovišť ČMSCH lze nalézt na stránkách [www.cmsch.cz](http://www.cmsch.cz).

<sup>16</sup> Welfare je definován jako stav, v němž se snaží zvíře vyrovnat se svým životním prostředím.

Vyhláška č. 20/2004 Sb. se zabývá otázkou minimálních standardů pro ochranu zvířat. V § 5, který je věnován přímo koním jako druhu, jsou stanoveny minimální požadavky jejich chovu, jako je dovolené uvazování, technické parametry ustájení, přísun vody a krmení, neobsahuje ovšem popis žádných sankcí při jejich nedodržování.

Existuje několik dohod sepsaných Radou Evropy v oblasti chovu zvířat, například Evropská dohoda o ochraně zvířat při mezinárodní přepravě (v platnosti od roku 1971), nebo Evropská dohoda o ochraně zvířat chovaných pro hospodářské účely (v platnosti od roku 1978), ovšem závaznost a vynutitelnost jednotlivých nařízení je nízká.

Nad dodržováním povinností v oblasti ochrany zvířat vykonávají dozor Krajské veterinární správy. Pokud zjistí, že dochází k týrání zvířat, informují obecní úřad nebo Policii ČR, aby mohlo dojít k zahájení řízení. Pracovníci veterinární správy posoudí skutečný stav zjištěného případu týrání zvířete a na jejich návrh může úřad obce s rozšířenou působností nařídit zvláštní opatření - umístění týraného zvířete do náhradní péče, nebo snížení počtu chovaných zvířat, či pozastavení činnosti chovatelů.

Obecní úřady obcí s rozšířenou působností projednávají správní delikty na úseku ochrany zvířat a ukládají pokuty chovatelům na základě porušení povinností stanovených zákonem nebo vyhláškou, která vyšla ve sbírce zákonů. Nejtěžšími případy týrání zvířat se zabývá Policie ČR, kdy je šetří jako trestný čin, související s ochranou zvířat. (Ochrana zvířat obecně, 2013)

#### **4.2.3 Agroturistika**

Pat Parelli<sup>17</sup> v předmluvě ke knize Jo Birdové Chov koní přirozeným způsobem (2010) pro příští století předpovídá velký návrat člověka ke koni, přírodě a tradičním hodnotám, a zdá se, že se jeho předpověď naplňuje. (Birdová, 2010)

Sporadická rentabilita chovu koní a nízké mzdy v zemědělském sektoru vůbec jsou jedním z faktorů, které stály u zrodu tohoto odvětví. Malý chov koní bez současné nabídky služeb agroturistiky balancuje na hraně udržitelnosti. Rozvoji agroturistiky nahrává i současný módní trend – v uspěchané době si odpočinout na venkově a návrat člověka k přírodě vůbec. Agroturistika nabízí specifický způsob prožití dovolené, při kterém dochází ke sblížení člověka s přírodou, které je dnes pro lidi z měst velice vzácné. V ČR se

---

<sup>17</sup> Pat Parelli je učitelem přirozeného partnerství člověka s koněm a velice respektovanou osobou spojenou s chovem a péčí o koně.

agroturistika začala nenápadně objevovat v 90. letech po vzoru našich západních sousedů, kde má venkovská turistika velkou tradici. Z počátku tvořila pouze doplněk k zemědělské výrobě drobných farmářů, později někteří z nich na ní začali stavět svou podnikovou strategii.

Agroturistika zahrnuje venkovní aktivity, kam patří jízda na koni a péče o ně, ale i péče o ostatní zvířata na farmě, vzdělávací aktivity, exkurze, výstavy, naučné stezky. Nabízí i zábavné akce jako jsou dožínky, vinobraní, výlovy rybníků nebo přímý prodej produktů. (Václavík, 2008)

Nejatraktivnější podobu má právě jízda na koni ve spojení s pobytem na farmě a možností výuky péče o ně. Tato nabídka přináší nejen finanční prospěch ale i zviditelnění vlastního chovu. Kromě pohybu na čerstvém vzduchu přináší agroturistika i nehmotnou hodnotu v podobě zprostředkování kulturního dědictví našich předků, má vliv na tvorbu krajiny, respektování životního prostředí, popularizaci přírodních a turistických zajímavostí. (Pourová, 2002)

## **5 Praktická část Podnikatelský plán**

### **5.1 Titulní strana**

# **JK SAGYRA**

## **Podnikatelský plán**

Subjekt:

Název společnosti: Martina Pešková, Jezdecký klub Sagyra

Sídlo společnosti: Šabina 50, 356 01

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3  
živnostenského zákona

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Obory činnosti: Chov zvířat a jejich výcvik (s výjimkou živočišné výroby)

Vznik oprávnění: 1. 1. 2009

IČO: 73718904

Provozovna: Statek Šabina

## 5.2 Exekutivní souhrn

Jezdecký klub Sagyra byl založen v roce 2009 s úmyslem vyjít vstříc poptávce po malém rodinném ustájení parkurových koní. Od konkurence se odlišuje velice individuálním a profesionálním přístupem ke každému klientovi, což umožňuje rodinný charakter a prostředí. Jeho konkurenční výhodou je osobnost majitelky klubu, která je zkušenou trenérkou, za níž stojí četné regionální sportovní úspěchy, její klidná a nekonfliktní povaha a bohaté zkušenosti s chovem koní i jejich tréninkem.

Dle rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců se jedná o mikro podnik o jednom zaměstnanci, který vznikl rozšířením soukromého chovu vlastních sportovních koní. Podnikání bylo postupně rozšiřováno tak, jak rostla poptávka po tomto druhu ustájení, stáje byly budovány postupně a svépomocí na pronajatých pozemcích, takže klub nebyl zatížen žádnou půjčkou, spojenou s počáteční investicí. Momentálně nabízí k ustájení 13 prostorných venkovních boxů se zázemím klubovny a sedlovny, dále 7 ha pastvin, které pojmu cca dalších 20 koní, kdy každý výběh má přístřešek a rozměry jednotlivých pastvin lze operativně měnit podle charakteru ustájených skupin koní. Podnik nemá v současné době zpracovanou žádnou studii o ekonomických nákladech chovu a provozu klubu. Prvotním cílem klubu je chov a trénink parkurových koní, ovšem současná ekonomická situace vyžaduje hledat další východiska k rozšíření nabídky služeb a využití nabízené tržní příležitosti ke zlepšení hospodářského výsledku.

Naplnění této myšlenky spočívá ve větším otevření se klubu širší veřejnosti, zaměření nových služeb na nový zákaznický segment – děti od 7 let, rozšíření nabízených služeb pro tuto kategorii v několika časových variantách tak, aby byla zaplněná celá jezdecká sezona a tržby mohly pokrýt investované prostředky.

Vypracovaný podnikatelský plán a kalkulace nákladů provozu klubu nabízí reálný pohled na ekonomické zdraví podniku, slouží jako podklad pro řízení a další plánování jeho rozvoje a jako prezentační materiál pro případné jednání s investory.

Majetek JK Sagyra v současné době čítá čtyři parkurové koně v tržní hodnotě 420.000,00 Kč<sup>18</sup>, kdy cena je relativní a záleží na době jejich prodeje, tento majetek nelze

---

<sup>18</sup> Uvedená cena je odvozena od aktuální tržní nabídky učiněné paní Peškové v období 6-8/2014.

použít jako zástavu pro získání finančních prostředků. Pokud by majitelka klubu uvažovala o půjčce pro rozvoj podnikání, bude nutné hledat jinou zástavu.

### **5.3 Činnosti jezdeckého klubu**

Jako svou hlavní činnost JK Sagyra nabízí ustájení koní, a to v různých variantách. Klub disponuje 13 zateplenými venkovními boxy o rozměru 3,5 m x 3,5 m, na 7 ha pastvin (v nájmu) je k dispozici několik výběhů (mění se podle potřeb velikosti stáda) pro klasické pastevní ustájení, z nichž každý má přístřešek a kde mají koně trvalou možnost přístupu k čerstvé vodě a zajištěn celoroční přístup k senu/senáži (podle ročního období).

Další službou, kterou klub nabízí, je výcvik koně – drezúrní či skokový, nebo obsedání a příprava mladých koní na výkonnostní zkoušky. Tak jako klub nabízí výcvik koně, poskytuje i výcvik jezdcům, a to na klubových koních nebo i koni vlastním, s možností přípravy jezdce i koně ke složení Zkoušky základního výcviku jezdce.

Kromě cíleného tréninku a výcviku koní a jezdců nabízí omezeně klub rekreační vyjížďky do okolí podle jezdeckých zkušeností jednotlivých klientů.

Samozřejmostí je ošetření a péče o koně v době nepřítomnosti jeho majitele.

### **5.4 Chov koní JK Sagyra**

Paní Martina Pešková, majitelka klubu Sagyra, jezdí na koni od svých 10 let. S jezdeckvím začínala v jezdeckém oddíle v Nebanicích, kde získala jezdecké základy a za tento klub i sportovala. Po sametové revoluci využila možnosti mít svého koně ustájeného doma, protože mateřský oddíl nenabízel vyšší sportovní možnosti a kvalitního koně. Původní myšlenka budování ustájení byla pouze pro svou potřebu a své koně. Podnikání v oboru nebylo v plánu a vyplynulo až v průběhu času. Teprve sílící poptávka po soukromém ustájení od jiných vlastníků koní přesvědčila majitelku k založení živnosti a podnikání v oboru.

V současné době vlastní majitelka klubu 4 koně pro vlastní sportovní kariéru a chov. Počet soukromých i vlastních koní a jejich ustájení se v průběhu roku mění, 13 venkovních boxů ale bývá po většinu roku plně obsazeno, pastevní ustájení pojme až 20 koní.

Za 5 let existence chovu se majitelce podařilo odchovat 4 hříbata kvalitního původu s vysokými předpoklady pro skokový sport, jejichž výčet a původ je uveden v příloze č. 2.



Všechna 4 hříbata vlastního chovu jsou klisny, což je z chovatelského pohledu výhodnější než odchovat hřebce. K chovu majitelka vybírá pouze kvalitní klisny, s výborným původem a skokovými vlastnostmi, taktéž na otcích hříbat trvá na kvalitním plemenném materiálu zahraničního chovu. Při výběru otce je zohledněna návaznost v rodokmenu a skokové výsledky hřebce. Přípuštění takto kvalitním zahraničním hřebcem je vysoká investice, která se nemusí prodejem hříběte vrátit, i přesto se dosud spolu s kvalitní péčí a odborným výcvikem podařilo majitelce odchovat a prodat první tři hříbata za výbornou cenu a všechny prodané klisny vykazují na svůj věk nadprůměrné sportovní výsledky. Poslední z odchovaných hříbat, klisna Clinty Dick Z, zatím prochází základním výcvikem. Současným velkým sportovním úspěchem paní Peškové jako trenérky, je získání titulu oblastní mistryně ve skákání v dětské kategorii její svěřenkyňe Denisy Cekovové<sup>19</sup>.

## 5.5 Mise, vize, cíle

Posláním jezdeckého klubu Sagyra je chov a trénink koní pro sportovní využití. Majitelka klade důraz na to, aby koně jejího chovu měli sportovní předpoklady po obou rodičích, vynikali přátelskou povahou, ochotou pracovat a v okamžiku prodeje byli výborně připraveni pro další sportovní kariéru. Tomu odpovídá přístup k jednotlivým klientům a koním v tréninku. Výhodou rodinného prostředí klubu a malé klientely je výborný přehled o svěřených koních, jejich zdravotním stavu a tréninkové výkonnosti, intenzivní vztahy s jednotlivými majiteli a znalost jejich požadavků a očekávání.

Do budoucnosti hodlá majitelka klub více otevřít širší veřejnosti, prostřednictvím agroturistiky nabídnout možnost seznámení se s jezdeckým i naprostým laikům, poskytnout tak radost z času stráveného na venkově a se zvířetem. Vzhledem k zániku bývalých jezdeckých tělovýchovných jednot dnes v regionu neexistuje mnoho subjektů, které by se systematicky věnovaly výchově nejmenších jezdců. Sílicí poptávka rodičů těchto dětí přiměla majitelku zapřemýšlet, zda je v možnostech klubu odpovědět na tuto výzvu patřičnou nabídkou.

Cílem dalšího rozšiřování služeb je využití tržní mezery a současného vzestupu zájmu o jezdeckví u malých dětí, tedy umožnit jim jezdecký výcvik na odpovídající úrovni.

---

<sup>19</sup> Sokolovský deník. [online] [citace 02. 12. 2014] dostupné z WWW:  
<http://sokolovsky.denik.cz/z-regionu/zacatky-nebyly-lehke-rika-jezdecka-mistryne-20140704.html>.

Faktory, které podporují rozvoj služby:

- sílí návrat člověka k přírodě a téma ekologie a přírody ve společnosti
- vztah malých dětí ke koním a zvířatům obecně
- nízký věk dětí – „neujezdí“ velkého koně
- problémy rodičů s využitím volného času jejich dětí (počítače, mobily)
- pohyb na čerstvém vzduchu a sportovní vyžití
- rozvoj vzdělávání, komunikace, odpovědnosti
- vzestup zájmu o jezdeckví, módní trend
- ochota zaplatit za kvalitně strávený čas dětí
- výborné spojení (vzdálenost, pravidelné autobusové linky)
- sportovních kroužků pro děvčata v tomto věku není příliš

Chovatelským cílem majitelky je odchovávat kvalitní hříbata pro jezdecký sport s výborným původem, skokovými předpoklady po obou rodičích, se spolehlivým charakterem, zdravé, dobře zvladatelné tak, aby je mohly jezdit dívky – děti, jejichž rodiče tvoří markantní část potencionálních kupců<sup>20</sup>.

## 5.6 Analýza okolí

### 5.6.1 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí JK Sagyra bylo v úvodu použito SWOT analýzy a dále pro podrobnější zmapování situace podniku analýzy exponovanosti.

#### SWOT analýza JK Sagyra

Relevantní okolnosti jednotlivých faktorů jsou graficky zpracovány do os matice SWOT analýzy v tabulce č. 2, kde jsou poté v křížných kvadrantech uvedené možnosti řešení jednotlivých problémů.

Ve výčtu slabých stránek JK Sagyra uvedených v matici tabulky č. 2 se jeví jako největší problém, týkající se provozního chodu chovu koní, absence tekoucí vody a uspokojivého sociálního zázemí. Tekoucí voda je v současné době vyřešena natažením provizorního potrubí z domu majitelky, ale do budoucna se klub v rámci konkurenceschopnosti investici

---

<sup>20</sup> Z rozhovoru s majitelkou klubu paní Martinou Peškovou při mapování chovatelské strategie s využitím provozní knihy záznamů.

do rozvodů vody rozhodně nevyhne. Nedostatky v sociálním zázemí klubu mohou být vyřešeny rovněž při budování rozvodů vody. V rámci zajištění základních hygienických standardů je nutné vybudovat místo, kde si mohou po tréninku klienti pohodlně očistit ruce a stájové pomůcky. Momentálně tedy slabé stránky vyvažuje příležitost v podobě odborného poradenství a vstřícného individuálního přístupu ke klientům, rostoucí zájem o kvalitu výuky a trénování, kdy klienti požadují sportovní výsledky a kariérní růst. Finanční prostředky, které by mělo přinést rozšíření služeb, ale budou muset být v prvních letech rozhodně investovány do zvýšení komfortu členské klubovny a vybudování sociálního zařízení odpovídajícího úrovni 21. století. Pokud nebude klub schopen nabídnout odpovídající zázemí, může se stát, že náročnější klienti, po dosažení vyšší sportovní úrovně, budou hledat tyto výhody u konkurence, která jim toto nabídne.

Silné stránky klubu spočívají přednostně v kvalitě chovu, vedení tréninku a výkonnosti svěřených koní. K dispozici tréninku jsou dvě opracoviště v podobě nově vybudované pískové jízdárny v areálu klubu a travnaté jízdárny poblíž řeky k plavení v letních měsících, skokový materiál. Tím klub prozatím vyvažuje nedostatky v komfortu zázemí, do budoucnosti je zde riziko přechodu klientů vyšší úrovně do stájí nabízejících vyšší komfort pro sportovní zázemí.

Příležitosti JK Sagyra lze vidět v trendu rostoucího zájmu o jezdeckví, hlavně změně, která se udála vyšší životní úrovni, kdy zákazníci více zohledňují kvalitu nabízených tréninkových služeb a zkušeností chovatelského poradenství. Pokud jim bude nabízena kvalita za výhodnou cenu, jsou dočasně ochotní respektovat nedostatky prostředí, které nejsou podstatné pro sportovní výkonnost. Další příležitostí je zaměření se na nejmenší dětskou klientelu, kdy regionu prozatím chybí odpovídající nabídka služeb.

Ohrožení lze tušit ze strany lépe vybavených jezdeckých areálů. Je proto třeba držet si vysokou odbornou úroveň, sledovat trendy v odvětví a postupně dobudovat areál tak, aby poskytoval standartní vybavení, odpovídající potřebám klientů, což sebou ponese větší investici do zázemí.

Tabulka č. 2 SWOT analýza

<h1>SWOT</h1>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chybí krytá jízdárna</li> <li>- chybí sociální zařízení</li> <li>- tekoucí voda – napáječky</li> <li>- slabá propagace služeb</li> <li>- uzavřenost pro širší veřejnost</li> <li>- omezená kapacita trenérů a asistentů</li> <li>- kapitálová vybavenost</li> </ul>	<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rodinné prostředí a zázemí</li> <li>- kvalita odborné péče a poradenství</li> <li>- vstřícný přístup</li> <li>- venkovní boxy</li> <li>- písková jízdárna</li> <li>- travnatá jízdárna</li> <li>- terény a řeka k plavení</li> <li>- sportovní výsledky a úspěchy</li> </ul>
	<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vzrůstající zájem o kvalitní trávení volného času</li> <li>- návrat člověka k přírodě</li> <li>- módní zájem o jezdeckví a dětský pony sport</li> </ul>	<p><b>HLEDÁNÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- využití tržní mezery v poptávce po službách</li> <li>- oddíl pony</li> <li>- letní tábory</li> <li>- školní výlety pro MŠ ve formě poznávacích aktivit</li> <li>- spolupráce se slevovými portály formou dárekových voucherů na zážitek u koní</li> </ul>
<p><b>OHROŽENÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nutnost rychlých a velkých počátečních investic k dobudování klientského zázemí</li> <li>- složité získávání kapitálu k investování</li> <li>- konkurence lépe vybavených stájí</li> </ul>	<p><b>VYHÝBÁNÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vypracování strategického plánu dalšího rozvoje služeb</li> <li>- stanovení všech rizik pro zvažované rozšíření portfolia služeb</li> </ul>	<p><b>KONFRONTACE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nabídka nové služby – specializace na dětské zákazníky</li> <li>- propagace</li> <li>- investice do sociálního zázemí klubu</li> </ul>

Zdroj: vlastní

### Závěry SWOT analýzy

Vzhledem k limitovaným finančním možnostem malého podniku je nutné posilovat kvalitu poskytovaných individuálních služeb jako důležitého prostředku odlišení se od konkurence. Konkurenční výhoda spočívá v kvalitě času, který může majitelka klubu využít pro služby a péči o svěřené koně. Může se věnovat jednotlivě každému případu zvlášť a posilovat tak vztah s klienty. Budovat jméno vlastního podniku jako záruky kvality, místa, kde bude o klienty postaráno v rámci jeho potřeb – individuálně, v přátelském prostředí.

Kvůli prostorovým dispozicím klubu a malému počtu koní v tréninku se jeví jako krajně nerentabilní vybudování jezdecké haly. Klub nikdy nebude moci konkurovat nabídkám konkurentů, co se týká tréninkových podmínek s vyloučením vlivu počasí. Jezdecká

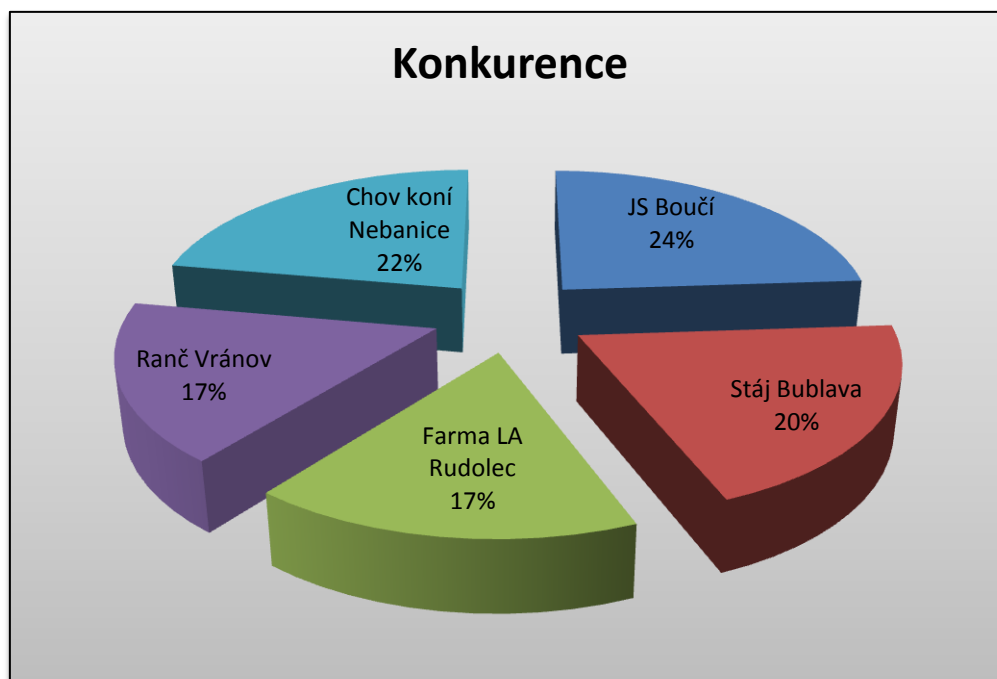
sezona na nižších úrovních u nás takové nároky neklade a v zimním období většina koní odpočívá před další sezonou. Na druhou stranu, změnami v orientaci nabídky na nový zákaznický segment, může maximálně využít svých volných kapacit a příležitostí v tržní poptávce. Hospodářský přínos z těchto aktivit poté může sloužit k vylepšení současných provozních nedostatků ve stáji – zavedení tekoucí vody, vybudování sociálního zařízení, nakoupení venkovního sezení a širší propagaci služeb klubu, například jako místa odpočinku pro rodiny s dětmi.

### **Analýza konkurence**

Při hodnocení konkurence je třeba věnovat pozornost nejprve ceně a druhu ustájení, poté zohlednit styl ježdění, na který se zaměřuje. Důležitým faktorem je, zda se konkurent věnuje i segmentu menších dětí, na který má JK Sagyra zacíleno. Poté srovnání nabídky zázemí a vybavení konkurujících stájí a dopravní dostupnost.

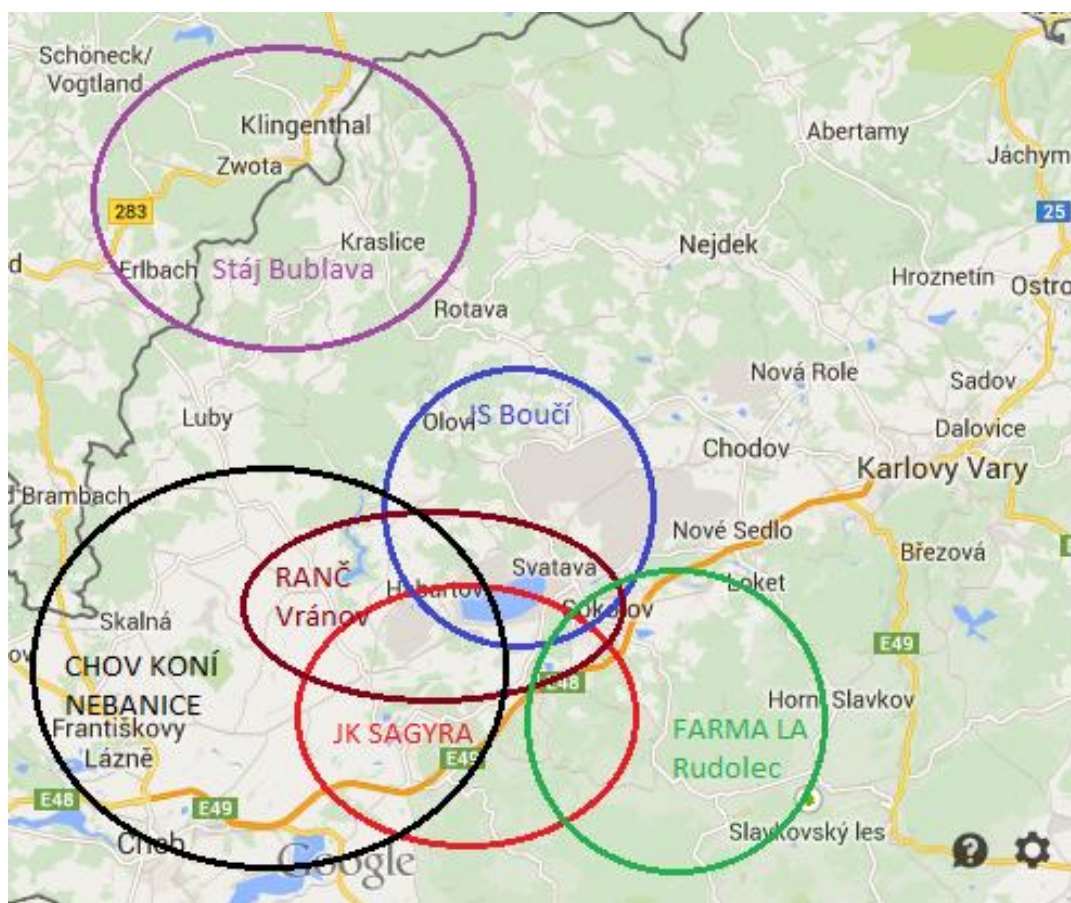
V příloze č. 3 v tabulce č. 16 pod názvem Přehled konkurence JK Sagyra je uveden výčet největších konkurentů JK Sagyra v okruhu 30 km v regionu. Síla jejich vlivu je zpracována do grafického vyjádření (graf č. 2 Rozbor konkurenčních sil JK Sagyra) Geografická síla uvedených konkurenčních subjektů je zachycená na obrázku č. 2.

Graf č. 2 Rozbor konkurenčních sil JK Sagyra



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 2 Geografický přehled konkurence



Zdroj: vlastní zpracování pomocí Google maps

## Závěry analýzy konkurence

### Jezdecká stáj Boučí

Stáj Boučí je největším konkurentem JK Sagyra, už nyní pořádá široké spektrum akcí pro děti, letní tábory, dny koní, dětské dny se soutěžemi. Je v regionu zaběhlá jako centrum zábavy u koní. Podstatnou nevýhodou stáje je její poloha, která sice naprosto vyhovuje chovu a vyjížděním, ale neumožňuje vlastní dopravu autem, protože je položena vysoko na hřebenu kopce, kam nevede pevná cesta a v zimě nebo za deště je nemožné se tam běžným osobním vozem dostat. Proto je nevhodná k pravidelným návštěvám (kroužku), kdy by měli menší klienti docházet do stáje sami nebo je rodiče vozit. Stáj nabízí své služby hlavně starším dětem, které už jsou samostatnější a problém dopravy se snaží vyřešit centrální dovázkou dětí ze Sokolova vlastním terénním vozem, čímž je i limitovaná místem působení.

Stáj Boučí nabízí velice příjemné zázemí s vlastní restaurací a ubytováním, sociálním zázemím, několik malých koní k dětem. Sporným bodem je kvalita inzerovaných služeb. V Boučí nemají vyhraněný jezdecký styl a na regionální úrovni nedosahují významnějších sportovních úspěchů. Jezdecký výcvik nemá pevnou koncepci a často ani harmonogram. Mladí jezdci jsou tak při závodech limitováni kvalitou koní a jejich tréninkem.

Stáj Boučí postačí průměrným zájemcům o povožení na koni a naučení základních dovedností, je zaměřena spíše na kvantitu než kvalitu, nenabízí perspektivu tréninkové výuky, svým způsobem je ale nejvýznamnějším konkurentem v segmentu dětských zájemců a koňské zábavy<sup>21</sup>.

### Stáj Bublava

Stáj Bublava je rodinnou záležitostí, chová koně pro dětské zájemce a agroturistiku. Disponuje krytou jízdárnou, pískovou jízdárnou, vynikajícími terény a i několika malými koňmi pro děti, většina koní je ale soukromých. Nemá vyhraněnou jezdeckou disciplínu, ani se neúčastní regionálních klání. Její poloha ji determinuje, neboť ze Sokolova a okolí je sem špatné dopravní spojení, jde spíše o místní působnost (Stříbrná, Kraslice, Tisová) a soustředění se na německou klientelu ustájení. Trénink a výuka dětí odpovídají zájmovému kroužku, není zaměřená na sportovní soutěžení.

Pro JK Sagyra se jeví jako nevýznamný konkurent, vzhledem k zaměření segmentu a vzdálenosti působení<sup>22</sup>.

### Farma LA Rudolec

Farma LA Rudolec je špičková rodinná, sportovní westernová stáj, která nabízí ustájení pouze pro koně v jejich tréninku, pořádá kvalitní westernové závody a disponuje výborným jezdeckým zázemím, chovem, klubovnou, venkovními boxy, terény. V tomto duchu je budován celý areál. Z pohledu konkurence ovšem nevěnuje pozornost dětskému segmentu, ale soustředí se spíše na jednotlivé soukromé jezdce vyšší westernové úrovně. Proto není důležitým konkurentem v nabídce ustájení ani v zamýšleném rozvoji nabídky služeb dětem<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Telefonické dotazníkové šetření dle přílohy č. 9 s majitelkou paní Zemanovou a vlastní poznatky

<sup>22</sup> Vlastní poznatky a web konebublava.cz [online] [citace 02. 12. 2014] dostupné z WWW: <http://konebublava.wz.cz/>.

<sup>23</sup> Telefonické dotazníkové šetření dle přílohy č. 9 s majitelkou paní Buriankovou a webu westernburianek.cz [online] [citace 02. 12. 2014] dostupné z WWW: <http://www.westernburianek.websnadno.cz>.

### Ranč Vránov

Ranč Vránov je střediskem zábavy westernového stylu ježdění v regionu, nabízí jezdecký kroužek starším a samostatnějším dětem. Pořádá westernové závody, ale nabízí ustájení i jiným druhům jezdeckého stylu. Disponuje velkou vzdušnou stájí a výborným zázemím, kde se pořádají i country zábavy. Z hlediska služeb je významným konkurentem jak v ustájení, tak zamýšleném segmentu dětských zákazníků, ovšem determinuje jej poloha a dopravní dosažitelnost, nemá přímé dopravní spojení<sup>24</sup>.

### Chov koní Nebanice

Nebanický areál je proslulý zejména chovem starokladrubského bělouše a kočárovým sportem, ale je konkurentem v ustájení a v kvalitě tréninkové výuky jezdců. Pořádá regionální i mezinárodní závody, má výborné sociální zázemí. Chov koní Nebanice má také výborné skokové a drezurní koně. Nedá se ovšem říci, že by věnoval pozornost malým jezdcům, protože nemá „malé koně“. Pozornost klubu je soustředěna spíše na starší a samostatnější jezdce. Z pohledu konkurence ale působí už v jiné územní oblasti – Chebsko<sup>25</sup>.

### Shrnutí:

Největší postavení a vliv v oblasti chovu koní v regionu má Chov koní Nebanice, zároveň se ale jedná o úzce profilovanou stáj na chov Starokladrubského koně, drezurních koní a vozatajství. JK Sagyra konkuruje zejména polohou, stejnou nabídkou služeb i cenou, není ovšem zaměřen na trénink malých jezdců. Stáj Bublava má malou konkurenční sílu, vzhledem ke vzdálenosti. Farma LA Rudolec má stejný rádius jako JK Sagyra, její zaměření je ale zcela jiné – western, malé jezdce opět nepodporuje. Největšími konkurenty jsou Ranč Vránov – který má ale vyšší cenu ustájení a špatnou dopravní obslužnost a JS Boučí, která má horší kvalitu nabízených služeb a taktéž je bez dopravního spojení.

### **Analýza exponovanosti podniku**

Výčet nejdůležitějších faktorů vnitřní analýzy podniku je shrnut do tabulky č. 3, která uvádí možná budoucí ohrožení, jejich následky, pravděpodobnost a definuje možnou reakci podniku.

---

<sup>24</sup> Zjištěno vlastním šetřením s klientem ranče (nepřál si uveřejnit jméno) a vlastní poznatky.

<sup>25</sup> Telefonické dotazníkové šetření dle přílohy č. 9 s majitelkou paní Šimáčkovou a web nebanice.com [online] [citace 02. 12. 2014] dostupné z WWW: <http://www.nebanice.com>.



Těmto faktorům je poté přiřazeno hodnocení, jehož výsledné skóre je zakresleno do matice analýzy exponovanosti podniku (obrázek č. 3)

Osy matice exponovanosti podniku tvoří kvadranty možného ohrožení, připravenosti, bezbrannosti a zranitelnosti JK Sagyra. Z grafického zakreslení výsledků do matice patrné, že podnik je připraven reagovat na přání a potřeby zákazníků, zejména tím, že majitelka věnuje pozornost novým trendům v tréninku a chovu, vzdělává se, zároveň dbá na bezpečnost hodnot svěřených jí klienty. Hrozby plynou z nedostačeného kapitálového zázemí. To by mohlo časem vést k zaostávání a ztrátě kvality zejména po stránce materiálového vybavení a tím by mohlo utrpět i dobré jméno podniku. Poté by reálně hrozil odchod klientů do stájí s lepším vybavením. Příležitost se jeví ve sledování životního trendu společnosti a přizpůsobení nabídky tržní příležitosti právě těmto tendencím, které mají vliv i na rozrůstání se zákaznické základny.

Tabulka č. 3 Analýza exponovanosti JK Sagyra

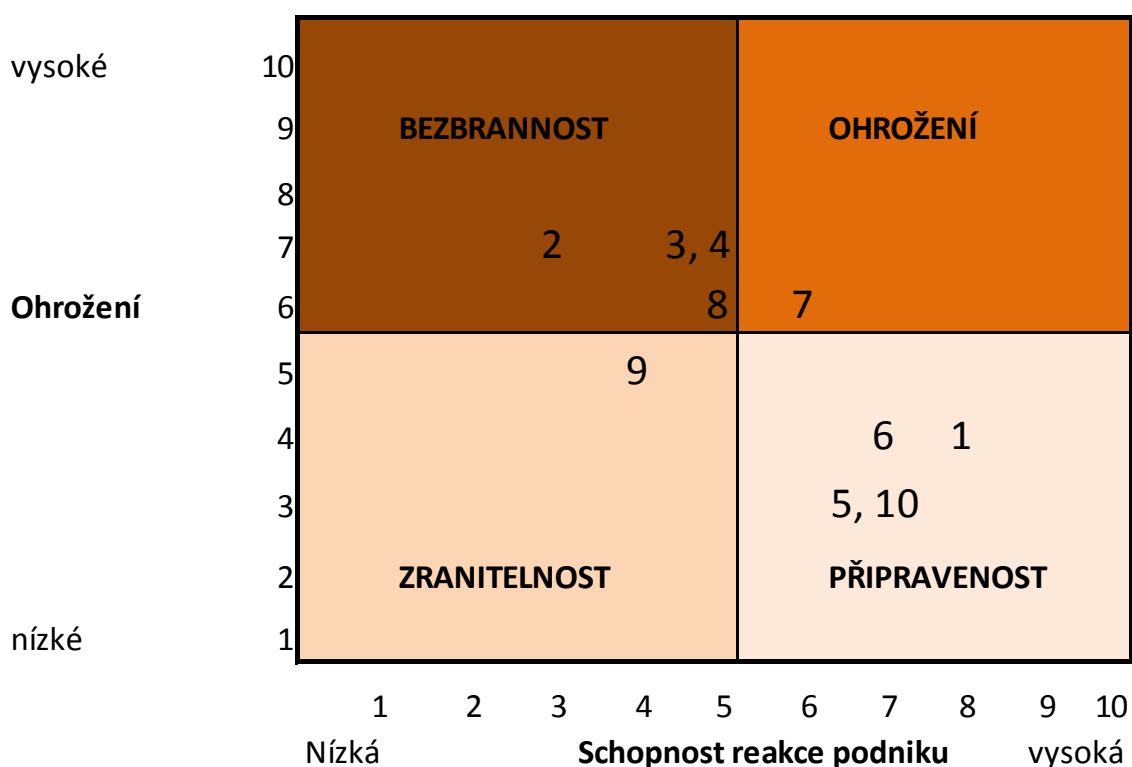
Č.	Faktor	Ohrožení	Následky ohrožení	Vliv 0 - 10	Pravděpodobnost 0 - 1	Schopnost reakce 0 - 10	Hodnocení
1	Přání a potřeby zákazníků	Strnulost	Převaha konkurentů	4	0,7	8	Připravenost
2	Zdroje a aktiva	Nevýhoda	Oslabení před konkurenty	7	0,7	3	Bezradnost
3	Nákladová pozice vzhledem ke konkurenci	Vysoké provozní výdaje	Snížení zisku	7	0,5	5	Ohrožení - připravenost
4	Zákaznická základna	Pokles zájmu	Snížení příjmů	7	0,6	5	Bezradnost - ohrožení
5	Technologie a trendy	Zaostalost	Slabé sportovní výsledky	3	0,3	7	Připravenost
6	Specifické dovednosti	Ztráta konkurenční výhody	Snížení kvality služeb	4	0,4	7	Připravenost
7	Image podniku	Zhoršení jména	Pokles klientely	6	0,3	6	Ohrožení
8	Překážky konkurence	Kvalita služeb	Pokles klientely	6	0,5	5	Ohrožení
9	Společenské hodnoty, životní styl	Důveryhodnost	Pokles klientely	5	0,4	4	Zranitelnost
10	Bezpečnost	Úrazy, zdraví	Ztráta jména	3	0,3	7	Připravenost

Zdroj: vlastní zpracování

Rozsah použité škály:

1 – nejslabší vliv, 10 nejsilnější vliv

Obrázek č. 3 Matice analýzy exponovanosti JK Sagyra



Zdroj: vlastní zpracování

Do budoucnosti bude nutné citlivě reagovat na poptávku a životní úroveň klientely JK Sagyra. Zároveň bude důležité stanovit optimální výši ceny nových služeb s ohledem na konkurenci, vlastní náklady a vybavení klubu i finanční možnosti klientů. Sokolovský region je součástí Karlovarského kraje, který patří ke krajům s nejnižší průměrnou mzdou. Cena musí odrážet kvalitu poskytované služby, zároveň zohledňovat přetrvávající nedostatky v zázemí a vybavenosti klubu z pohledu zákazníků. Kvalita poskytované péče a chovatelské jméno musí být časem podpořeny i dobrým zákaznickým zázemím, do kterého musí být investováno v nejbližším období tak, aby klub držel krok s konkurencí.

### 5.6.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí byla využita STEP analýza.

Vymezené relevantní vlivy na chov a podnikání v jezdeckví jsou vtaženy k sokolovskému regionu.

### Sociálně kulturní vlivy

Rozvoji služeb agroturistiky napomáhá stále silný zájem o koně a jezdecký sport. Tak, jak se zvedá životní úroveň obyvatel i vzdělání, dbají rodiče o volný čas svých dětí, aby byl plnohodnotně naplněn. Zájem o fyzický i psychický rozvoj menších dětí je obecně ve společnosti znát. Rodina s průměrnou životní úrovní je ochotna vydat za takto strávený čas svého dítěte i vyšší částku, zejména je-li to jeho splněný sen a nabídka odpovídá jeho potřebám. To, že malé děti milují zvířata a zejména koně, je obecný fakt. Sociální rozměr vztahu kůň – dítě – volný čas - venkov – pohyb je příležitostí pro vyplnění tržní mezery v regionu.

### Technologické vlivy

Z povahy podnikání plyne, že technické ani technologické faktory jej příliš neovlivňují. Chov koní se provádí již mnoho let stejným způsobem, významně jej mění hlavně lékařské objevy, například v podobě medikace, genetiky, kování. Přirozeným způsobem odchovu koně je umožnit mu celodenní pohyb, v tomto směru má JK Sagyra velice dobré podmínky. Koně, pokud jsou zdraví, tráví veškerý volný čas na pastvině nebo ve venkovním boxu, který v maximální míře šetří jejich zdraví (prašnost, šero, vlhko, nuda). Novinky na poli tréninkových postupů mohou být ve většině případů ihned implementovány do praxe. Většinou jsou předávány na tréninkových seminářích, kterých se současní chovatelé hojně účastí, protože je to výborný způsob výměny informací a možnost srovnání se s konkurencí. Výjimku tvoří nejnovější dovolené podpůrné preparáty, zvyšující sportovní výkonnost koní, kterých se na této sportovní úrovni z důvodu jejich finanční náročnosti ale nevyužívá.

### Ekonomické vlivy

Ve 4. čtvrtletí roku 2013 bylo v národním hospodářství zaměstnáno 142,1 tisíc obyvatel v kraji<sup>26</sup>. Nejvíce ve zpracovatelském odvětví, a to 35,1 tisíc lidí<sup>27</sup>.

Mezi hlavní zaměstnavatele v Karlovarském kraji patří Sokolovská uhelná, a.s., Elektrárna Tisová, Hexion Chemicals, a.s., VISHAY ELEKTRONICS, s.r.o., WITTE Nejdek, s.r.o. Momentálně se rozjíždí výroba v obnoveném provozu porcelánky Haas a Čížek v Horním Slavkově.

---

<sup>26</sup> ČSÚ. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS. [online] [citace 12. 08. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/3101-13>.

<sup>27</sup> ČSÚ. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS. [online] [citace 12. 08. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/3101-13>.

Druhým nejsilnějším ekonomickým faktorem, který hraje velkou roli při zahájení zamýšleného rozšíření nabídky služeb, je výše průměrné mzdy v kraji.

Průměrná mzda v národním hospodářství ve 2. čtvrtletí 2014 činila celkem 24.806,00 Kč<sup>28</sup>. Průměrná mzda v Karlovarském kraji činí 21.182,00 Kč<sup>29</sup> a je nejmenší v celé ČR, což je nutné promítnout při uvažované kalkulaci ceny nové služby. Příjmy domácností jsou nejmenší v ČR, z toho logicky plyne nižší rozpočet na volný čas a koníčky. Přesto v kraji i díky přeshraničnímu zaměstnání žije dostatek obyvatel s vyšší životní úrovní, pro které je jezdeckví prioritou, součástí životního stylu nebo splnění dětského snu.

### Politicko–právní vlivy

Většina legislativních změn v ČR je spojena s harmonizací českého právního systému s legislativou EU. Po posledních volbách sílí tlak nově vzniklého politického spektra na státní úsporná opatření. Přesto v rámci těchto opatření nelze očekávat žádné dramatické legislativní změny.

V popředí zájmu stojí každoroční změny ve výpočtu daní z příjmů fyzických osob (změna odpočitatelných výdajů apod.) Od roku 2008 má daň z příjmů fyzických osob v ČR jednotnou sazbu ve výši 15 % ze základu daně sníženého o nezdanitelnou část a odpočitatelné položky. Tyto každoroční změny ve výpočtech daní z příjmů fyzických osob navyšují náklady podnikání o administrativní změny a čas na prostudování a zjišťování informací jednotlivých ekonomických subjektů. Vzhledem k charakteru podnikání jezdeckého klubu však mimo přímé procentní změny sazby této daně většinou nemají nové úpravy větší vliv na hospodářský výsledek.

Avizované změny sazeb DPH by se měly podle schváleného zákona od ledna 2016 sjednotit na 17,5 procenta, což by mírně snížilo daňové zatížení při nákupu krmiv a materiálu pro podnikání. Současná nová vláda však zřejmě přijme jinou právní úpravu a zavede třetí, sníženou sazbu DPH<sup>30</sup>, která na podnikání JK Sagyra nebude mít větší vliv.

---

<sup>28</sup> ČSÚ. [online] [citace 24. 07. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/>.

<sup>29</sup> ČSÚ. [online] [citace 24. 07. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xk>.

<sup>30</sup> Aktualne.cz [online] [citace 24. 07. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/r~i:wiki:1199/>.

Tabulka č. 4 STEP analýza vnějšího prostředí JK Sagyra

Faktory		Intenzita působení	Důležitost pro blízkou budoucnost	Skóre
Sociálně kulturní faktory				
	Demografický vývoj	2	2	4
	Distribuce příjmů	4	4	16
	Mobilita a migrace osob	3	3	9
	Přístupy k volnému času	5	5	25
Technologické faktory				
	Lékařství - nové objevy	2	2	4
	Inovace tréninkových metod	3	2	6
Ekonomické faktory				
	Životní cyklus podniku	4	4	16
	Ekonomický potenciál odvětví	3	4	12
	Nezaměstnanost	3	3	9
	Kupní síla - průměrná mzda v regionu	3	3	9
Politicko-právní faktory				
	Politická scéna ČR	1	1	1
	Legislativa - daně	3	2	6
	Ochrana životního prostředí	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Rozsah použité škály:

1 - nejslabší vliv, 5 nejsilnější vliv

Závěr STEP analýzy:

Uvedené relevantní faktory a síla jejich vlivu jsou znázorněny v tabulce č. 4. Nejsilnější skupinou faktorů, ovlivňující odvětví chovu koní v regionu, jsou faktory sociálně kulturní. Na jedné straně distribuce příjmů – to jak budou ochotní lidé své důchody přerozdělovat ve prospěch užití volného času a na straně druhé jejich přístup, tedy to, jak kvalitně ho budou trávit.

Technologické faktory hrají spíše okrajovou roli. Z politicko-právních faktorů má největší sílu faktor legislativní úpravy podnikatelského prostředí – zejména daní, jež už spíše souvisí s ekonomickou stránkou podnikání. Ač se jeví jako podružný faktor, životní cyklus podniku a ekonomický potenciál odvětví je nutné sledovat a včas reagovat na tendence k negativním změnám.

## 5.7 Finanční analýza

### 5.7.1 Kalkulace příjmů a výdajů

Majitelka klubu paní Martina Pešková z důvodu zjednodušení nákladů na vedení administrativních záležitostí kolem podnikání využívá možnosti odpočtu paušálních výdajů. Vede provozní knihy, kde zaznamenává početní stavy koní, jejich příchody a prodeje, veterinární péči a její náklady, kvůli narovnání s majiteli koní, tréninkové hodiny. Z těchto údajů jsou ke konci období vyčíslené příjmy z podnikání. K vyčíslení oprávněných výdajů na dosažení příjmů z podnikání využívá 60 % paušál z dosažených příjmů.

#### Příjmy

Vývoj příjmů a odvodů z nich tak byl zachycen v prvotní evidenci paní Martiny Peškové v jednotlivých letech 2010 – 2013 a je uveden v příloze č. 4, v tabulkách č. 17 – 20.

#### Výdaje

Vzhledem k absenci evidence výdajů bude analýza předpokládaných výdajů pro účely výpočtů rentability vycházet z provozní spotřeby a cen zjištěných od dodavatelů JK Sagyra. Stanovení výdajů pro jednotlivé roky vychází z tabulky č. 21 přílohy č. 4, kde jsou sumarizovány jednotlivé provozní položky chovu vycházející z cen zjištěných u dodavatelů surovin. Z této kalkulace jsou potom v tabulkách č. 22 - 25 přílohy č. 6 vyčísleny faktické výdaje na ustájení koní tak, jak se měnily početní stavy dle knihy evidence v průběhu let 2010 - 2013.

Z těchto podkladů byl pro přehlednost sestaven výčet příjmů a výdajů do tabulky č. 5, ze které je patrné, že majitelce klubu by se místo paušálního výpočtu odvodů daní vyplatilo vést účetnictví zachycující reálné výdaje provozu podnikání.

Tabulka č. 5 Přehled příjmů a výdajů JK Sagyra

Položka	2010	2011	2012	2013
Celkové příjmy	933 250,00 Kč	1 032 800,00 Kč	1 298 600,00 Kč	926 300,00 Kč
Stanovené celkové provozní výdaje	758 489,75 Kč	806 169,83 Kč	789 953,33 Kč	697 546,25 Kč
Čistý zisk	262 445,20 Kč	287 793,48 Kč	355 468,76 Kč	260 678,08 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.7.2 Horizontální analýza

Z podkladů prvotní evidence příjmů a stanovených výdajů vychází horizontální analýza hospodaření podniku ve sledovaném období roků 2010 – 2013. Pro kvantifikaci horizontální analýzy bylo použito vzorce 3.1

Tabulka č. 6 Horizontální analýza příjmů a výdajů v letech 2010 – 2013

Horizontální analýza JK Sagyra 2010 - 2013							
Rok	2010	2011		2012		2013	
			Rozdíl v %		Rozdíl v %		Rozdíl v %
Příjmy	933 250,00 Kč	1 032 800,00 Kč	10,67	1 298 600,00 Kč	25,74	926 300,00 Kč	-28,67
Výdaje	758 489,75 Kč	806 169,83 Kč	6,29	789 953,33 Kč	-2,01	697 546,25 Kč	-11,70
Zisk*	262 445,20 Kč	287 793,48 Kč	9,66	355 468,76 Kč	23,52	260 678,08 Kč	-26,67

\*Zisk po zdanění a odvodech

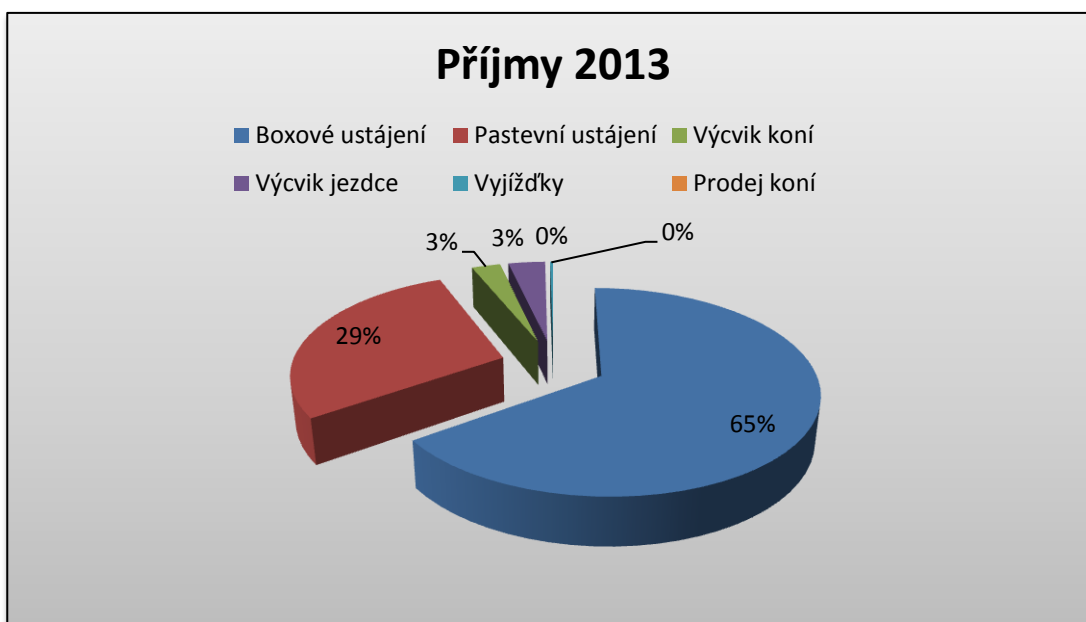
Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 6 je možné sledovat vývoj hlavních veličin hospodaření, a to příjmů z jednotlivých činností podniku, výdajů stanovených kalkulací výdajů z tabulky č. 21 přílohy č. 5 a vypočteného čistého zisku, po zdanění a odvodech. Dobře patrný nárůst příjmů v roce 2011, který je oproti roku 2010 vyšší o 10,67 %, ovlivnil větší objem tréninkových hodin výcviku jezdců.

Skokový rozdíl v příjmech následujícího období roku 2012 o 25,74 % je naopak ovlivněn úspěšným prodejem dvou odchovaných klisen. V roce 2013 nejsou již příjmy ovlivněné žádnou mimořádnou provozní událostí, a proto příjmy vykazují pokles o -28,67 %, který se může zdát větší právě díky srovnávání s mimořádnými příjmy z prodeje klisen v předchozím roce. Pokud se srovnají příjmy let, které neovlivnily žádné mimořádné provozní události, tj. roky 2010 a 2013, vykazují příjmy roku 2013 jen zanedbatelný pokles o cca 1.700,00 Kč.

Zvýšení celkových výdajů v roce 2011 o 6,29 % má na svědomí nárůst počtu koní na pastevním ustájení, které není tolik rentabilní jako ustájení v boxu. Od tohoto roku mají výdaje klesající trend tak, jak klesaly počty koní na pastevním ustájení a boxové ustájení zůstávalo na stejných počtech.

Graf č. 3 Rozbor příjmů 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Zisky v průběhu sledovaného období mají vrchol v roce 2012 (23,52 %), kdy došlo k prodeji odchovaných klisen, jinak vykazují v celku stabilní úroveň okolo hranice 260.000,00 Kč. Přehlednou skladbu příjmů zobrazuje graf č. 3, z něj je patrné, že markantní část příjmů (94 %) tvoří služba ustájení, boxové a pastevní.

### 5.7.3 Vertikální analýza 2013

#### Příjmy

Vertikální rozbor příjmů v roce 2013 je zachycen v tabulce č. 7. Pro přehlednost jsou výsledky vertikální analýzy zpracovány i graficky (graf č. 3). Pro výpočet hodnot vertikální analýzy bylo použito vzorce 3.2.

Tabulka č. 7 Vertikální analýza příjmů v roce 2013

Vertikální analýza příjmů JK Sagyra rok 2013		
Služba	Částka	%
Boxové ustájení	604 000,00 Kč	65,21
Pastevní ustájení	265 000,00 Kč	28,61
Výcvik koní	24 000,00 Kč	2,59
Výcvik jezdce	30 800,00 Kč	3,33
Vyjíždky	2 500,00 Kč	0,27
Prodej koní	0,00 Kč	0,00
<b>Celkové příjmy 2013</b>	<b>926 300,00 Kč</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Největší podíl na příjmech podniku má ustájení, konkrétně boxové tvoří 65,21 % celkových příjmů a pastevní 28,61 %. Tato služba je zároveň také materiálově a časově nejnáročnější. Výcvik koní a jezdců je z pohledu celkových příjmů jen doplňkovým příjmem, přesto je pro chov koní důležitým faktorem, který ovlivňuje úspěšnost chovu a prodeje koní.

#### 5.7.4 Rentabilita

Na základě vzorce 3.3 byla definována rentabilita vynaložených prostředků. Jako vynaložené prostředky byly opět brány v úvahu skutečné celkové výdaje, uvedené v tabulce č. 21, přílohy č. 5.

Tabulka č. 8 Rentabilita vynaložených prostředků JK Sagyra 2010 – 2013

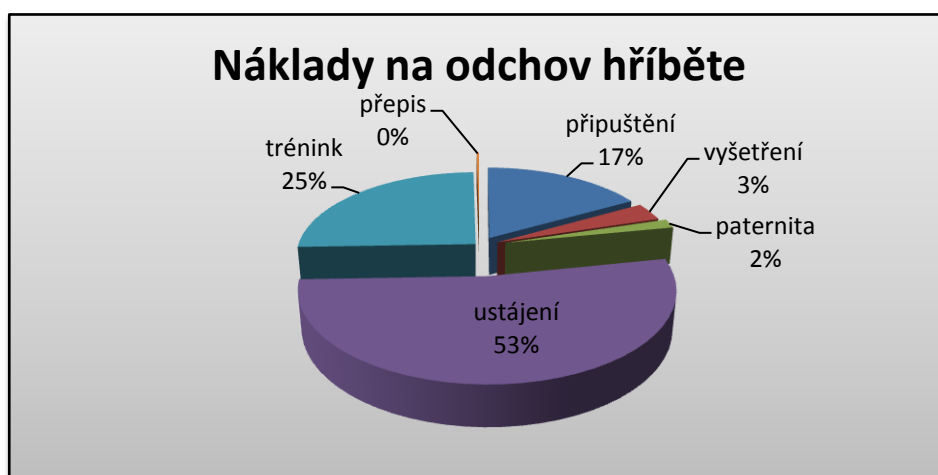
Reantabilita JK Sagyra				
Rok	2010	2011	2012	2013
Zisk	262 445,20 Kč	287 793,48 Kč	355 468,76 Kč	260 678,08 Kč
Celkové výdaje	758 489,75 Kč	806 169,83 Kč	789 953,33 Kč	697 546,25 Kč
Rentabilita	0,35	0,36	0,45	0,37

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 8 hodnota rentability vynaložených prostředků osciluje v rozmezí hodnot 0,35 - 0,45 kdy výši této hodnoty roku 2012 výrazně ovlivnil prodej dvou odchovaných klisen. Výdaje na jejich odchov ovšem vznikly především v roce připuštění jejich matek, tj. v roce 2007, který do přehledu zahrnutý není a poté v průběhu jejich odchovu.

Zajímavý je podrobnější pohled na náklady jednoho odchovaného hříběte a jejich porovnání s tržbou za jejich prodej, které mu je věnována tabulka č. 9, která je pro přehlednost jednotlivých nákladů zpracovaná i do grafického přehledu v grafu č. 4. Z toho je patrné, že největším nákladem na odchov hříběte je položka ustájení, kde ovšem není zohledněna cena času, kterou majitel věnuje výchově a péči o hříbě v jeho prvních dvou letech, než se dostane do tréninku. Uváděná cena tréninku je poté vypočítána jako běžně nabízená cena za výcvik koně.

Graf č. 4 Přehled nákladů na odchov hříběte



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9 Náklady na odchov hříběte

Náklady na odchov hříběte	
Přípuštění	25 000,00 Kč
Vyšetření + nutné lékařské úkony	5 000,00 Kč
Paternita	2 500,00 Kč
Ustájení - pastevní odchov	78 040,00 Kč
1 rok v tréninku 3 hodiny týdně	37 500,00 Kč
Přepis koně	400,00 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>148 440,00 Kč</b>
Prodejní cena	150 000,00 Kč
<b>Zisk</b>	<b>1 560,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výhodou majitelky je, že je schopná sama hříbě obsednout a trénovat, a připravit si jej tak k prodeji za relativně nižší cenu, než kdyby výchovu hříběte musela pořídit dodavatelsky. Pokud by byla nucena platit ještě komerční ustájení a trenéra v součtu čtyř let života a přípravy hříběte k prodeji ke sportovní kariéře, by byl výsledek prodeje, i přesto, že cena se zdá vysoká, skoro nulový.

Za těchto podmínek se odchov hříběte stává nákladnou investicí s nejistým výsledkem, protože kůň s kvalitním původem po obou rodičích, s vysokými skokovými předpoklady,

předurčený pro sportovní kariéru, představuje specifické zboží, které se dá prodat opět jen specifickému zákazníkovi, který navíc musí být ochoten tuto cenu zaplatit.

Samozřejmě se dá hříbě prodat dříve, jako odstávče, s nižšími náklady na odchov a výchovu, ovšem tím jeho cena rapidně klesá a výsledek je stejný. Na tomto místě je nutné podotknout, že odchov proběhl bez zdravotních komplikací. Pokud by hříbě potřebovalo jakoukoliv zvláštní veterinární péči, náklady na jeho odchov určitě převýší jeho prodejní cenu.

Rentabilita tržeb zpracovaná v tabulce č. 10 byla stanovena použitím vzorce 3.4, kdy do čitatele byl použit čistý zisk – po zdanění a odvodech pojistného uvedený v tabulce č. 5. Z výsledků údajů lze vyčíst, že rentabilita tržeb sledovaného období se pohybuje okolo hodnoty 0,28 Kč, to znamená, že každá koruna tržeb přinese podniku 0,28 Kč čistého zisku.

**Tabulka č. 10 Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb JK Sagyra				
Rok	2010	2011	2012	2013
Čistý zisk	262 445,20 Kč	287 793,48 Kč	355 468,76 Kč	260 678,08 Kč
Tržby	933 250,00 Kč	1 032 800,00 Kč	1 298 600,00 Kč	926 300,00 Kč
Rentabilita tržeb	0,28	0,28	0,27	0,28

Zdroj: vlastní zpracování

Z finančního rozboru hospodaření vyplývá, že nejrentabilnější nabízenou službou klubu je ustájení, které tvoří cca 94 % zisku a je podstatou výdělečné činnosti podniku. Odchov hříbat se nejvíce jeví jako vhodná volba pro zvýšení zisku, vzhledem k jeho časové a nákladové náročnosti. Zbytek nabízených služeb představuje jen doplňkovou možnost výdělku, přestože v sobě má ziskový potenciál, protože těmto možnostem nebyla věnována patřičná pozornost. Rozšířením nabídky služeb pro děti a otevřením se více veřejnosti dojde k efektivnějšímu využití příležitostí, které klub v současnosti má, ale nevyužívá jich. Agroturistika představuje cestu, jak dosáhnout lepších výsledků a zároveň využít skrytého potenciálu klubu.

## 5.8 Marketingový mix

### Charakteristika vybraného zákaznického segmentu

Proč děti?

Vzhledem k častým dotazům návštěv ve stáji<sup>31</sup> a dětí přes webové rozhraní<sup>32</sup>, zda je možné přihlásit se do „kroužku jezdeckví“ jsou cílovým segmentem děti, podle složení dotazujících se, jsou to konkrétně spíše děvčata ve věku 7 - 10 let. Měsíčně se takto dotazuje v průměru 5 respondentů, v teplejším ročním období poptávka rapidně stoupá.

Proč děvčata?

Ze záznamů provozní knihy klubu je patrné, že drtivou část klientů z dětských řad tvoří děvčata<sup>33</sup>, což neznamená, že službu nemohou využívat i chlapci. Zároveň však v tomto věku děti ještě nejsou natolik vyspělé, aby zvládly péči o „velkého koně“. Řešením je pony, ideálně splňuje požadavky obou zúčastněných skupin. Konkurencí v oboru zájmových kroužků u chlapců v této věkové kategorii je fotbal, hokej, plavání. Pro děvčata není v regionu volnočasových aktivit tolik, a tak masivně podporovaných<sup>34</sup>.

Cílová sociální skupina

Děti v tomto věku už dokáží vyjádřit svoje přání, ale neznají odpovědnost, tudíž tlačí na rodiče, že chtějí „koně“ a starat se o koníka je přirozenou vlastností jejich věku.

Rodiče cílové skupiny dětí se budou rekrutovat ze střední třídy. Uvědomují si hodnotu volného času dětí, kladou důraz na vzdělávání a bezpečnost, jsou ochotní naplnit přání svých potomků, rodina vlastní alespoň jedno auto, nemá existenční potíže, zároveň však nemá na koupi a vlastnictví koně soukromého, proto „nájem“ ponyho je ideální řešení.

*Pozitiva:*

Pony jako výchozí varianta naplňuje dětské očekávání, sedmileté dítě pod dohledem může o koně samo pečovat a strojit ho, vylézt na něj, jezdecky ho zvládnout. Navíc poníci bývají atraktivně zbarvení a většinou srdečné povahy, vyhovují výškově, nevzbuzují strach ani u rodičů.

---

<sup>31</sup> Stáj i výběhy jsou volně přístupné veřejnosti a na požádání je možné si koně prohlédnout.

<sup>32</sup> Stáj má webové stránky s knihou návštěv a dotazů dostupné z WWW: <http://jksagyra.wbs.cz>.

<sup>33</sup> Ze záznamů provozních knih plyne, že za dobu existence klubu ho nenavštěvoval žádný chlapec ve věku do 14 let.

<sup>34</sup> Reference z Domu dětí a mládeže Sokolov.

### *Negativa:*

Zájem malých dětí je povrchní a proto je třeba, po prvotním nadšení, počítat s opadnutím zájmu. Důležité je vytvořit přátelské prostředí, děti vhodně motivovat, věnovat velkou pozornost vhodné propagaci nabízené služby tak, aby kapacita stáje byla pokud možno naplněná a vložená investice se navracela podle finančního plánu. Pokud děti jezdecky vyspějí a dorostou, mohou plynule přejít na velké koně.

Bezpečnost práce. U malých dětí je velké nebezpečí úrazů, které mohou pramenit z jejich nezralosti, nepozornosti.

## **Marketingový mix**

### **Produkt**

Podstatou nově nabízených služeb je pro zákazníka možnost vypůjčit si koně pro dítě a nechat dítě strávit s ním čas za odborného vedení. Na tomto principu vybudovat systém několika variant – celoročně oddíl pony, krátkodobě příměstské tábory, školní výlety pro mateřské školy.

### Oddíl pony

Organizace provozu:

- celoroční provoz (září – červen) jezdeckého oddílu pony pro děti od 7 let
- 2 skupiny po 10 dětech
- výcvikové hodiny 2x týdně od 15,00 hodin do 18,00 hodin
- dětem se bude věnovat trenér s licenci

V rámci oddílu pony dostane dítě přiděleno ve dvojici poníka, naučí se základním dovednostem při ošetření koní, nastrojení koně, získá jezdecké základy. Výuka bude systematicky směřovat k osamostatnění a nastartování sportovní kariéry – hobby závody dětí. V rámci tréninku se jim bude věnovat trenér s licenci.

Konkurenční výhodou je individuální přístup k dětem, který je zabezpečen maximální kapacitou skupiny, těsnější spolupráce s rodiči dětí, systematická příprava k realizaci sportovních klání mezi dětmi z jiných stájí.

Důležitým prvkem je vzbudit v dětech trvalý a pevný zájem, budovat pocit odpovědnosti, sebevědomí tak, aby neodcházely po prvních neúspěších.

### Příměstské tábory

Účelem provozování příměstských táborů je vyplnit mezeru v docházce dětí v období prázdnin, kdy se na kroužky nechodí, byť se táborová klientela může z části rekrutovat právě ze členů pony oddílu.

Táborová náplň výcviku je přizpůsobená nově příchozím dětem, účelem není naučit dítě jezdit na koni během týdne, ale přiblížit mu práci okolo nich formou her i jiného zaměstnání – výlety do okolí, koupání, výtvarné činnosti.

Předpokládaná organizace příměstských táborů počítá s týdenními turnusy pondělí – pátek po 10 dětech, od 8,00 hodin do 17,00 hodin, se zajištěním dvou svačin a oběda v blízkém penzionu. Dohled bude vykonávat trenér s licenci a asistent.

### Nabídka školních výletů pro mateřské školy

Nabídka má podobu sportovní akce s názvem „Koňská olympiáda“. Program školního výletu skládá ze seznámení dětí s prostředím stáje, dostane se jim přizpůsobeného výkladu o koních, ošetřování koní, co koně jí, mohou si je pohladit. Poté děti dostanou soutěžní list, kde budou plnit jednoduché disciplíny, jako hod podkovou, skákání v pytli, skákání do sena, kličkovaná, závody v sedlání maket apod.

Po ukončení malé olympiády bude možnost povožení se na ponících a fotografování.

Školní výlety probíhají v jarních a letních měsících, dopoledne od 8,00 do 12,00 hodin tak, aby se děti stačily vrátit včas na oběd a odpolední spánek do MŠ.

Obrovskou konkurenční výhodou této nabídky je výborné autobusové spojení do okolních měst, odpadají tak velké náklady na dopravu dětí.

Smyslem nově zavedených služeb je využít poptávky po této službě a pomoci tak zlepšit finanční výsledek hospodaření stáje.

Vzhledem k sezónnosti jednotlivých variant, by bylo dobré do budoucnosti ještě uvažovat o zavedení tzv. dárkových voucherů pro jízdu na koni (i pro malé děti), ve spolupráci s některým slevovým portálem, která by mohla být realizovaná celoročně. Zimní měsíce ale i tak zůstávají v tomto odvětví podnikání slabé.

### **Cena**

#### Oddíl pony - 300,00 Kč/ měsíc

Pro stanovení cen jednotlivých služeb proběhlo šetření v podobě strukturovaného rozhovoru nejen s rodiči dětí, kteří projevíli o službu zájem (příloha č. 7), v jehož rámci

bylo zjišťováno, kolik finančních prostředků jsou respondenti ochotní vydat za koníčky svých dětí a co za to očekávají. Do šetření byli jako respondenti osloveni jak stávající klienti klubu, tak náhodní lidé. Rozdíly v odpovědích nebyly veliké, většinou se dotazovaní shodli na hranici 300,00 Kč za měsíc s tím, že dítě by do oddílu mělo docházet 2x týdně. S touto cenou byly porovnány ceny srovnatelných služeb v konkurenčních stájích, které nabízejí výcvik starším dětem. Konkurenční ceny se pohybují v rozmezí 250,00 Kč až 500,00 Kč<sup>35</sup>. Počítáno je s dvěma skupinami dětí, které se v týdnu střídají, 2 x 10 dětí. Výsledná cena zohledňuje pohled zákazníků, vliv konkurence a kalkulace nákladů na provoz.

Cena 300,00 Kč měsíčně zahrnuje vybavení a pronájem poníka, jízďárnu, čas cvičitele. Ve srovnání s ostatními sportovními kroužky jde o cenu přiměřenou, která, pokud bude oddíl naplněn, pokryje provozní náklady.

#### Příměstské tábory 2.800,00 Kč/ týden

Cena zahrnuje oběd a dvě svačiny v místním penzionu, pitný režim, pedagogický a jezdecký dozor, pronájem ponyho, náklady na aktivity. Konkurenční ceny sportovních kroužků například modelář, hasič, fotbal se pohybují okolo 1.700,00 Kč<sup>36</sup>, pronájem ponyho cenu navyšuje. Porovnání s konkurencí nabízí klasický jezdecký tábor pro děti Stáj Boučí, kde je cena 4.500,00 Kč, ale děti zde i spí.

Při průzkumu trhu preferovali rodiče takto malých dětí spaní doma, neměli proto přehnané nároky na sociální vybavení stáje, zajímala je především bezpečnost a táborová náplň. Jako adekvátní cenu uváděli dotazovaní, kteří se nepohybují v oboru, hranici ve výši 2.000,00 Kč. Rodiče, kteří problematiku jezdeckví znají, udávali jako odpovídající částku 3.000,00 Kč<sup>37</sup>.

Cena 2.800,00 Kč za týden je vyšší než očekávala většina dotazovaných, existuje i možnost využít příspěvku od VZP nebo zaměstnavatele. Stanovená cena pokryje provozní náklady i odměnu táborovým asistentkám zaměstnaným na dohodu o provedení práce.

V úvahu přichází i příměstské tábory v období podzimních a jarních prázdnin.

---

<sup>35</sup> Cena zjištěná v rámci telefonického šetření a z webů jednotlivých stájí.

<sup>36</sup> Cena zjištěná z nabídky táborů pro děti - Domov dětí a mládeže Sokolov rok 2014.

<sup>37</sup> Dotazníkové šetření dle přílohy č. 7.

### Nabídka školních výletů mateřským školám

Před stanovením ceny této služby bylo hovořeno s ředitelkou MŠ Barevný klíček, Vítězná Sokolov paní Bc. Vlastou Kaiserovou o problematice možnosti financování školních výletů pro děti z MŠ. Podle informací podaných paní ředitelkou nedostávají MŠ na školní výlety žádné příspěvky a vše hradí rodiče zúčastněných dětí. Námět školního výletu se navíc musí hodit do rámce tématu výuky probíhajícího školního roku, nicméně takto pojatá sportovní aktivita by přicházela v úvahu a bude aktuální stále.

Nabídka v podobě sportovního dopoledne pro děti s možností povozit se na pony a dozvědět se něco o nich, byla představena ve třech MŠ – MŠ Dolní Rychnov, MŠ Pionýrů Sokolov a MŠ Vítězná Sokolov, a všechny ředitelky souhlasily s tím, že náplň i cena tohoto výletu je vyhovující.

Cena školního výletu „Koňská olympiáda“ byla stanovena na 100,00 Kč za dítě, s tím, že náklady na dopravu budou připočteny podle vzdálenosti MŠ. Cena výletu s dopravou autobusem pravidelnou linkou nevzroste více než o 50,00 Kč, což, jak bylo zjištěno<sup>38</sup>, jsou rodiče dětí ochotní akceptovat.

### **Propagace a distribuce**

Vzhledem k charakteru služby je nutné využít k propagaci nově nabízených služeb zejména osobní kontakty. Nová nabídka služeb dětem bude avizována prvně na stránkách jezdeckého klubu, kde budou uvedeny základní informace. Vzhledem k poptávce klientů na zahájení provozu pony oddílu přímo v klubu a kapacitní možnosti stáje, bude do začátku stačit využít těchto kontaktů.

Pro propagaci školních výletů je nutné oslovit s nabídkou přímo ředitelky jednotlivých MŠ a službu osobně představit, viz příloha č. 8 „Plakát nabídky školního výletu“.

Nabídka příměstských táborů bude taktéž zveřejněna na webu klubu, vhodnou formou budou plakátky (samovýroba) umístěné po dohodě s vedením MŠ na nástěnkách v šatně, kde si je mohou přečíst rodiče cílové skupiny.

Dobрым řešením je reklamní inzerát v regionálním tisku a investice do velkého inzertního plachtového banneru umístěného u nákupního střediska v okresním městě, kde se koncentruje mnoho lidí. Cena plachtového banneru 7.351,00 Kč je převzata z cenové nabídky firmy Median Ostrov, která tvoří přílohu č. 11. Pronájem reklamní plochy u obchodního střediska Kaufland na dobu 2 měsíců je 2.000,00 Kč<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> V rámci průzkumu strukturovaného rozhovoru.

<sup>39</sup> Cena zjištěna na přepážce infocentra Kaufland Sokolov.



## 5.9 Operační plán

### 5.9.1 Harmonogram a finance

Po rozvržení časové posloupnosti činností a jejich finančních potřeb bylo zjištěno, že pro rozšíření nabídky služeb je nutné jako vstupní investici uvažovat o částce cca 120.000,00 Kč. Částka nebude čerpána skokově, ale hlavně v průběhu prvního čtvrtletí. Je tedy možné ji rozložit do několika etap a s pomocí menších půjček překlenout finančně exponovaná období.

Tabulka č. 11 Harmonogram činností

Období	Časový harmonogram	Činnosti	Náklady
leden - březen	Nákup 5 ks poníků	Pony různých výšek pro nejmenší klientelu	75 000,00 Kč
	Nákup vybavení pro poníky	Sedla, uzdečky, lonže, lonžovací pomůcky	30 000,00 Kč
	Zahájení výcviku poníků pro provoz dětských klientů	Korekce povah, spolehlivosti	vlastní režie
	Zahájení nabídky letních příměstských táborů	Web, návštěva ZŠ v regionu, Dům dětí a mládeže	v rámci režie
	Zadat plakát inzerce k nákupnímu středisku Kaufland	Oznámení pro nejširší veřejnost	10 000,00 Kč
duben	Zkušební provoz pony oddílu pro stávající klienty klubu	V rámci výcviku	vlastní režie
	Zahájení nabídek školních výletů pro MŠ	Osobní návštěva s nabídkou MŠ v Sokolově, plakátky	1 000,00 Kč
květen - červen	Zahájení nabídky náboru oddílů pony ve školách	Před koncem školního roku - plakát na nástěnky ZŠ	1 000,00 Kč
červenec - srpen	Příměstské tábory	Rozvrh turnusů a motivační náplně	
září	Nábor a zahájení provozu oddílů pony	Ve školách při nabídce kroužku v rámci projektu Nenuda	
<b>Uvažovaná vstupní investice</b>			<b>117 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 4 Časový rozvrh projektu

činnosti	doba	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
nákup pony	3												
nákup vybavení	1												
výcvik pony	3												
nabídka letních táborů	3												
inzerce	2												
zkušební provoz	1												
nabídka pro MŠ	2												
výlety MŠ	3												
nábor školy	2												
příměstské tábory	2												
zahájení a provoz oddílů pony	4												

Zdroj: vlastní zpracování

### Finanční plán

Uvažovaný finanční plán vychází z běžné podnikové provozní situace počtu ustájených koní a tréninkových hodin minulých let a předpokládá celkové naplnění nových aktivit klubu. Vzhledem k předběžnému průzkumu a zájmu dotazovaných respondentů,

i průběžného zájmu a dotazů návštěvníků ve stáji, by měla být kapacita letních aktivit žádaná a vytížená.

## Finanční toky

Po sestavení přehledu předpokládaných finančních toků (tabulka č. 12) byly vyčísleny podklady plánovaných příjmů příloha č. 10 tabulka č. 26 a plánovaných výdajů příloha č. 10 tabulka č. 27. Z přehledu plánovaných finančních toků plyne nutnost pokrýt ztrátu počáteční investice v prvních dvou měsících při rozjezdu zavedení nových služeb.

Tabulka č. 12 Finanční toky

měsíc	plánované příjmy	plánované výdaje	zisk/ztráta
leden	70 500,00 Kč	125 260,00 Kč	-54 760,00 Kč
únor	70 500,00 Kč	80 260,00 Kč	-9 760,00 Kč
březen	70 500,00 Kč	50 260,00 Kč	20 240,00 Kč
duben	77 450,00 Kč	51 260,00 Kč	26 190,00 Kč
květen	89 450,00 Kč	60 260,00 Kč	29 190,00 Kč
červen	89 450,00 Kč	50 260,00 Kč	39 190,00 Kč
červenec	189 450,00 Kč	56 160,00 Kč	133 290,00 Kč
srpen	189 450,00 Kč	56 160,00 Kč	133 290,00 Kč
září	83 450,00 Kč	50 260,00 Kč	33 190,00 Kč
říjen	83 200,00 Kč	50 260,00 Kč	32 940,00 Kč
listopad	76 500,00 Kč	50 260,00 Kč	26 240,00 Kč
prosinec	76 500,00 Kč	50 260,00 Kč	26 240,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.9.2 Varianty financování

### Půjčka z rodinných zdrojů

Tato varianta předpokládá jako počáteční vklad v částce 50.000,00 Kč z vlastních zdrojů, a dále půjčku z rodinných zdrojů ve výši 50.000,00 Kč, rozloženou do dvou částek po 25,000,00 Kč, k překlenutí finančních nároků počáteční investice v prvním čtvrtletí. Splátky půjčky budou přesunuty do období očekávaných zvyšujících se zisků a dlužná částka bude celkově uhrazena na počátku měsíce srpna, kdy se očekává zisk z letních aktivit. Náklady spojené s vysokou prvotní investicí se tak přesunou do období očekávané návratnosti vložených prostředků, jak je uvedeno ve výčtu tabulky č. 13. Poslední řádek této tabulky uvádí vývoj CF, které je diskontováno měsíční sazbou 3 % v průběhu jednoho kalendářního roku.

Diskontace odráží znehodnocení peněz v průběhu kalendářního roku a citelně snižuje konečný hrubý zisk o cca 67.000,00 Kč, což ve výsledku činí 19,5 % celkových hrubých příjmů.

### **Půjčka od bankovního ústavu**

Pokud by majitelka neměla možnost rodinného finančního zázemí, lze počáteční investici do rozšíření služeb krýt pomocí půjčky z bankovního ústavu. Chybějící zdroje ve výši cca 70.0000,00 Kč je v nejjednodušším případě možno čerpat kontokorentem<sup>40</sup>, kdy jedinou podmínkou je mít účet u daného bankovního subjektu a dodržet obrat ve výši 1,5 násobku zapůjčené částky po dobu 3 po sobě jdoucích měsíců. Tato podmínka by ale nemusela být v případě nějaké nenadálé provozní situace dodržena a mohla by majitelku dostat do finančních potíží. Jistější bude vzít si na chybějící částku úvěr a mít jistotu, že takto rozložené splátky nebudou rozpočet klubu skokově zatěžovat a pomohou tak eliminovat riziko finanční neschopnosti v začátku období.

Při půjčce v částce 70.000,00 Kč při 9,9 % úroku na období 12 měsíců v případě degresivního splácení úvěru bude první měsíční splátka činit cca 7.562,00 Kč a nadále se snižovat. V této splátce je zahrnuta jistina, úrok i poplatky za vedení účtu, zároveň první splátka zahrnuje i poplatek 1.000,00 Kč za vyřízení úvěru. Přehled toků finančních prostředků při této variantě financování je znázorněn v tabulce č. 14. Pokud by se majitelka klubu rozhodla doplatit úvěr předčasně, má možnost tak učinit nejdříve v měsíci červenci. Jednorázový doplatek by činil cca 35.696,- Kč a obsahoval i sankci za předčasné splacení úvěru ve výši 1 %, a ve výsledku by byl o cca 130,00 Kč vyšší než doplatit úvěr v termínu. Tím by se zároveň vzdala rozložení finančního rizika, pokud by se nenaplnila předpokládaná plánovaná kapacita využití nabízených aktivit.

K získání úvěru v částce 70.000,00 Kč nebude třeba předkládat v České spořitelně daňové přiznání a dokládat příjmy a výdaje, jako záruka postačí směnka. Komerční banka v Sokolově tuto možnost neposkytla a pro zajištění úvěru by žádala celkový finanční přehled zpracovaný na jejích interních formulářích včetně daňového přiznání<sup>41</sup>.

Diskontované CF je oproti předcházející variantě vyšší o cca 25.000,00 Kč, je nutné ale zmínit, že je to způsobeno jednorázovým čerpáním úvěru od bankovního ústavu a suma CF za leden bude muset pokrýt výpadek provozních příjmů druhého měsíce.

---

<sup>40</sup> Možnosti finančního krytí byly konzultovány s úvěrovou poradkyní České spořitelny v Sokolově, paní Stanislavou Boroličovou, dne 7. 1. 2015.

<sup>41</sup> Konzultováno s panem Františkem Markem, úvěrový poradce KB Sokolov, dne 7. 1. 2015.

Tabulka č. 13 CF v případě použití vlastní a rodinných zdrojů

Položka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem Pa V
Příjmy	70 500,00 Kč	70 500,00 Kč	70 500,00 Kč	77 450,00 Kč	89 450,00 Kč	89 450,00 Kč	189 450,00 Kč	189 450,00 Kč	83 450,00 Kč	83 200,00 Kč	76 500,00 Kč	76 500,00 Kč	1 166 400,00 Kč
Vlastní zdroje	50 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	50 000,00 Kč
Půjčka	25 000,00 Kč	25 000,00 Kč											50 000,00 Kč
Režie	125 260,00 Kč	80 260,00 Kč	50 260,00 Kč	51 260,00 Kč	60 260,00 Kč	50 260,00 Kč	56 160,00 Kč	56 160,00 Kč	50 260,00 Kč	50 260,00 Kč	50 260,00 Kč	50 260,00 Kč	730 920,00 Kč
Osobní spotřeba	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	144 000,00 Kč
Splátka	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	10 000,00 Kč	30 000,00 Kč	10 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	50 000,00 Kč
CF	8 240,00 Kč	3 240,00 Kč	8 240,00 Kč	14 190,00 Kč	17 190,00 Kč	17 190,00 Kč	91 290,00 Kč	111 290,00 Kč	21 190,00 Kč	20 940,00 Kč	14 240,00 Kč	14 240,00 Kč	341 480,00 Kč
Diskontace 3%	8 000,00 Kč	3 054,01 Kč	7 540,77 Kč	12 607,63 Kč	14 828,25 Kč	14 396,35 Kč	74 227,12 Kč	87 853,35 Kč	16 240,37 Kč	15 581,33 Kč	10 287,28 Kč	9 987,65 Kč	274 604,11 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 14 Půjčka od bankovního subjektu

Položka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem Pa V
Příjmy	70 500,00 Kč	70 500,00 Kč	70 500,00 Kč	77 450,00 Kč	89 450,00 Kč	89 450,00 Kč	189 450,00 Kč	189 450,00 Kč	83 450,00 Kč	83 200,00 Kč	76 500,00 Kč	76 500,00 Kč	1 166 400,00 Kč
Vlastní zdroje	50 000,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	50 000,00 Kč
Půjčka	70 000,00 Kč												70 000,00 Kč
Režie	125 260,00 Kč	80 260,00 Kč	50 260,00 Kč	51 260,00 Kč	60 260,00 Kč	50 260,00 Kč	56 160,00 Kč	56 160,00 Kč	50 260,00 Kč	50 260,00 Kč	50 260,00 Kč	50 260,00 Kč	730 920,00 Kč
Osobní spotřeba	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	144 000,00 Kč
Splátka	6 562,00 Kč	6 566,00 Kč	6 486,00 Kč	6 442,00 Kč	6 366,00 Kč	6 317,00 Kč	6 255,00 Kč	6 185,00 Kč	6 131,00 Kč	6 064,00 Kč	6 006,00 Kč	5 936,00 Kč	75 316,00 Kč
CF	46 678,00 Kč	-28 326,00 Kč	1 754,00 Kč	7 748,00 Kč	10 824,00 Kč	20 873,00 Kč	115 035,00 Kč	115 105,00 Kč	15 059,00 Kč	14 876,00 Kč	8 234,00 Kč	8 304,00 Kč	336 164,00 Kč
Diskontace 3%	45 318,45 Kč	0,00 Kč	1 605,16 Kč	6 884,00 Kč	9 336,88 Kč	17 480,81 Kč	93 533,98 Kč	90 864,95 Kč	11 541,47 Kč	11 069,14 Kč	5 948,42 Kč	5 824,26 Kč	299 407,51 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## **Vyhodnocení financování**

Celková vstupní investice cca 120.000,00 Kč se dá rozložit a postupně splácet z provozních příjmů klubu. Použitím vlastních zdrojů klesne nutná prvotní investovaná částka dle přehledu tabulky č. 12 na částku 75.000,00 Kč, která se dá uhradit z plynoucích příjmů jednotlivých období. Sumu 50.000,00 Kč má majitelka možnost si vypůjčit z rodinných zdrojů a také má možnost splatit ji v několika etapách. Tato varianta je mnohem výhodnější, než situaci financovat úvěrem i s ohledem na možná nepředpokládaná provozní rizika v průběhu roku.

### **5.9.3 Návratnost vložených prostředků**

V případě užití varianty půjčky finančních prostředků z rodinných zdrojů (tabulka č. 13) lze konstatovat, že pomyslný bod návratnosti vložených prostředků při dodržení plánovaného provozu nastane v měsíci srpnu, kdy bude vrácena poslední splátka. Největší splátka zapůjčených prostředků je plánovaná do měsíců s nejvyššími očekávanými příjmy tak, aby ve slabší části provozní sezony už byly závazky vyrovnány a podnikání nebylo zatíženo jinými závazky.

### **5.9.4 Scénáře**

Optimistický scénář ideálního naplnění nových služeb představuje tabulka č. 26 v příloze č. 10. Za této situace vychází kalkulace příjmů a nákladů z běžného provozního stavu počtu ustájených a trénovaných koní a jezdců, zároveň je počítáno s plným stavem pony oddílu a všech turnusů příměstského tábora. Při tomto stavu by měl provoz za celý rok přinést 1.166.400,00 Kč celkového hrubého zisku, s předpokládanými celkovými výdaji 730.920,00 Kč. Plánovaný přínos investice do rozšíření služeb při ideálním naplnění činí cca 272.000,00 Kč hrubého zisku.

Situace provozu ale nemusí být v realitě ideální. V případě úbytku zákazníků u všech poskytovaných služeb zhruba o 10 – 15 %, jak je simulováno v tabulce č. 28 přílohy č. 10, celkové hrubé příjmy klesnou o cca 24 % na 890.000,00 Kč při celkových provozních výdajích ve výši cca 602.000,00 Kč (tabulka č. 29 přílohy 10). V tomto případě by klesl hrubý příjem z plánované vložené investice 120.000,00 Kč na 84.000,00 Kč (po odečtení počáteční vstupní investice).

Krizová situace nastává v momentu cca 50 % úbytku zájmu o nové služby (simulaci zobrazuje tabulka č. 30 v příloze č. 10), a současném poklesu klientely na ustájení o 10 %<sup>42</sup>. Celkové hrubé příjmy klesnou na cca 799.000,00 Kč, celkové provozní výdaje však stále tvoří cca 601.000,00 Kč (tabulka č. 31 přílohy 10). Hrubý zisk z plánovaného rozšíření služeb v tomto případě atakuje hranici počáteční vložené investice 120.000,00 Kč a musí dojít k redukci nabídky. Lehký pokles zájmu klientů (cca 20 %) u pony oddílu je možné v průběhu prvního půl roku pokrýt příjmy z ustájení a tréninku koní, pokud ovšem nedojde alespoň k 70 % k naplnění kapacity příměstského letního tábora, je třeba zvážit počet poníků kvůli snížení provozních nákladů. Prodej je třeba zvážit včas, dokud je jezdecká sezona a koně se lépe prodávají.

### **5.9.5 Rizika a slabé stránky podnikatelského záměru**

Největším nebezpečím při realizaci vypracovaného podnikatelského plánu je výpadek finančních prostředků v důsledku nepředpokládané provozní situace. Běžný provoz nájemného ustájení vykazuje v průběhu existence stále stabilní naplněnost a v krátkém horizontu (do tří let) nejsou dle výsledků STEP analýzy očekávané výraznější změny v trendu oblíbenosti jezdeckého sportu.

Dotazníkové šetření potvrdilo zájem veřejnosti o nově nabízené služby, které svou kapacitou odpovídají zjištěnému zájmu a jsou relevantní i velikosti regionálního trhu a poptávce.

Přesto může pozdější nezájem a nenaplnění kapacity poskytovaných služeb způsobit finanční potíže. Je tedy nutné pečlivě sledovat vývoj a předpoklady naplnění stanoveného finančního plánu a v případě nepříznivého trendu pružně reagovat na změnu poptávky po službách. V krajní situaci rostoucích nákladů a nenaplnění předpokladů nabídky poskytovaných služeb bude nutné zvážit jejich redukci.

Řešením může být snížení počtu turnusů letního tábora, nebo včasný operativní odprodej poníků tak, aby nerostly provozní náklady. Vzhledem k relativně nízké pořizovací ceně a provozním nákladům ponyho, jeho zhodnocení výcvikem, ročnímu období, popularitě jezdeckého sportu pro děti a orientaci v odvětví, by neměl být problém stavy těchto provozních poníků včas redukovat a přizpůsobit reálné situaci.

---

<sup>42</sup> Například v případě zhoršení životní úrovně majitelů koní, kdy lze předpokládat, že někteří se rozhodnou koně prodat nebo ustájit jinde levněji.

Důraz bude kladen na kvalitní prezentaci a nabídku nově poskytovaných služeb. Nejvýznamnější faktor budoucího úspěchu rozšířené nabídky leží ve spokojenosti zákazníků. Z tohoto důvodu je nutné hlavně z počátku naslouchat přáním a podnětům klientů a pohotově je implementovat do nabídky a kvality.

Úskalím zamýšlených organizačních změn je maximální vytíženost jediného pracovníka – majitelky klubu. V případě nemoci, úrazu, jí v provozní péči zastupuje její otec, ale v případě tréninku a odborné péče unikají zisky z tréninků. Pro zajištění plynulého celoročního provozu by stálo zauvažovat o výpomoci. Získané další finanční zdroje dostačují, aby pokryly i náklady na další pracovní sílu – zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti, brigádníka. Tím je možné dosáhnout vyšší organizační stability provozu. Časový rozvrh plánovaného projektu obrázku č. 3 ukazuje na rovnoměrné rozložení pracovního nasazení v průběhu roku, kdy dopoledne je věnováno péči o koně a stáj a odpoledne poté o klienty a provozní záležitosti tréninkového plánu. Soboty a neděle jsou volné a věnované závodům. Takto naplánovaný pracovní režim je hodně náročný. Přijatá další pracovní síla by přebrala dopolední práci o stáj a majitelce by tak ulevila od pracovního nasazení.

### **5.9.6 Možnost čerpání dotací**

Podle podané informace MMR<sup>43</sup> ohledně možnosti čerpání z některého z dotačních titulů pro rozvoj podnikání JK Sagyra bylo zjištěno, že tak lze učinit, a to konkrétně ze Státního intervenčního fondu, Programu rozvoje venkova – Osa III. Opatření III. 1.2. Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje.

Pro získání finančních prostředků z dotací dle daných administrativních pravidel, je nutné nejprve zpracovat konkrétní projekt na stavební rekonstrukci a úpravy prostor klubu, poté k vyhlédnutému operačnímu programu a oblasti podpory zpracovat žádost o dotaci. Ta představuje klíčový dokument, který rozhoduje o úspěšnosti celého projektu. Na webových stránkách MMR<sup>44</sup> je možné stáhnout uživatelskou příručku a další pomocné materiály a informace pro vypracování dotačních žádostí. K projektové žádosti o dotaci mohou být vyžadovány přílohy jako logický rámec, studie proveditelnosti, analýza nákladů a přínosů, rozpočet projektu, který je nezbytný pro každou žádost o získání prostředků. Operační programy poté tyto žádosti přijímají v rámci tzv. výzev, jejichž termíny je nutné sledovat.

---

<sup>43</sup> Dotaz konzultován přes chat na portále Ministerstva pro místní rozvoj ČR. [online] [citace 12. 1. 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>.

<sup>44</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [online] [citace 12. 1. 2015]. Dostupné z WWW: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt#3\)Zpracovani\\_zadosti\\_o\\_dotaci](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt#3)Zpracovani_zadosti_o_dotaci).

Po odevzdání žádosti je tato hodnocena podle stanovených bodových pravidel a v případě úspěšnosti projektu je uzavřena smlouva o financování, která obsahuje veškeré podmínky a povinnosti čerpání prostředků. Následná stěžejní část projektu – realizace je opět přísně monitorovaná z pohledu výběru dodavatele, dodržení postupů a podobně. Náklady projektu jsou ve většině případů propláceny žadatelům zpětně, na základě žádosti o platbu a monitorovací zprávy. To znamená, že majitelka klubu by zmíněnou rekonstrukci stejně hradila ze svých finančních zdrojů a získala je až zpětně. Při dodržení podmínek pro podání žádosti a při jejím případném schválení je možné čerpat až 60 % (CZ 04 Severozápad) prostředků vynaložených na stavební rekonstrukce objektu klubu, dobudování sociálního zařízení a zavedení tekoucí vody, zpevnění dvora.

Dotační titul nelze využít pro nákup zvířat, proto uvažovaná prvotní investice pro pořízení základního stáda 5 ks poníků bude muset být financována jedním z výše uvedených způsobů – kombinací vlastních a rodinných zdrojů nebo formou podnikatelského úvěru.

Zpracování žádosti a konkrétního stavebního projektu, ucházejícího se o dotaci je administrativně a finančně náročné, s velmi nejistým výsledkem, jelikož samozřejmě na úspěšné schválení žádosti není právní nárok.



## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování podnikatelského plánu, kterým by bylo možné pomoci k zvýšení hospodářského výsledku Jezdeckého klubu Sagyra Šabina a tím přispět jeho rozvoji. Vypracování podnikatelského plánu pro JK Sagyra bylo navrženo do šesti dílčích cílů.

Výsledky prvního dílčího cíle - analýzy vnitřního prostředí ukázaly, že nejsilnější stránkou JK Sagyra je dobré jméno, chovatelské a sportovní úspěchy, kvalita nabízených služeb v poměru k cenám. Celkové vstřícné a stabilní zázemí je silnou zbraní proti hrozbě konkurenčních stájí. Slabou stránkou je nedostatečné sociální zázemí klubu, které souvisí s malým finančním zázemím, ze kterého by mohlo být investováno do zvýšení konkurenceschopnosti klubu. Dalším limitujícím faktorem jsou lidské zdroje. Pokud dojde na rozšíření služeb, bude bezpodmínečně nutné najmout další pracovní sílu nebo spolupracovat s externími licencovanými trenéry.

Analýzou nejbližší konkurence bylo zjištěno, že největším přímým konkurentem JK Sagyra je Jezdecká stáj Boučí, která se také orientuje na dětské zákazníky. JS Boučí limituje jeho poloha a špatná doprava. Podstatným rozdílem je i zaměření na poměrně starší a samostatnější klienty v dětském segmentu (12 a více let). Velký rozdíl ve vzájemném porovnání leží zejména v kvalitě a systému výcviku a na něj navazujících sportovních výsledcích. Ve výsledku je možné konstatovat, že právě kvalitou poskytovaných služeb a zaměřením se na mladší klienty je JK Sagyra od konkurence dobře odlišitelný. Do budoucna ale bude třeba vybudovat komfortnější sociální zázemí tak, aby se klub vyrovnal většině konkurentů.

Geografické šetření konkurenčních sil v regionu zobrazuje strategicky výhodnou polohu JK Sagyra vzhledem k městu Sokolov (hlavní zdroj zákazníků), která mu zabezpečuje výbornou a rychlou dopravní obslužnost, jež determinuje hlavně dětské zákazníky. Autobusová zastávka leží v bezprostřední blízkosti stáje. Ostatní konkurenční subjekty tuto výhodu nemají, jsou vzdálenější a nemají přímé autobusové spojení.

V druhém dílčím cíli - analýze vnějšího prostředí byly vymezeny jako nejsilnější sociálně kulturní vlivy spolu s ekonomickými. Konkrétně kvalita využití volného času obyvatel regionu a jejich tendence k rozdělování příjmů. Tyto faktory momentálně plánovanému rozvoji služeb nahrávají, je nutné však citlivě sledovat životní úroveň obyvatel v regionu

a včasně reagovat na nepříznivý vývoj v oblasti makroekonomických ukazatelů, které by mohly silně ovlivnit poptávku po jezdeckých službách. Pokud by došlo k poklesu zájmu o jezdecký sport, musí být včas vyhodnoceny varianty redukce nabídky služeb tak, aby fixními provozní náklady stáje nezatěžovaly hospodářský výsledek podniku.

Ve třetím dílčím cíli byla pozornost zaměřena na finanční zdraví a možnosti JK Sagyra. Vzhledem k faktu využívání odpočtu paušálních výdajů podniku, bylo nutné stanovit výši výdajů klubu kalkulací, vycházející z reálných cen u dodavatelů a provozních potřeb stáje. Tyto kalkulace poté sloužily pro výpočet ekonomických ukazatelů.

Vyčíslením kalkulací jednotlivých služeb JK Sagyra bylo zjištěno, že nejrentabilnější činností je poskytování ustájení soukromých koní (tvoří 94 % celkových příjmů). Rezerva ekonomického potenciálu se skrývá v širší nabídce tréninků a služeb pro nejmenší jezdce, jelikož pro tento segment ve věku 7 – 10 let je v regionu na trhu nabídka slabá. Rozvoji služeb tímto směrem nahrává nejen zvyšující se obliba a dostupnost jezdeckého sportu, ale zejména rostoucí trend zdravého životního stylu a návratu člověka k přírodě, uvědomění si hodnoty trávení volného času dospělých a jejich dětí.

Úspěšným odchovem a prodejem tří vlastních hříbat za velmi slušnou cenu majitelka prokázala dobré chovatelské zkušenosti, ale odchovu hříbat se dále hodlá věnovat jen příležitostně. Důvodem je nízký zisk po vyčíslení nákladů na odchov hříběte kvalitního sportovního předpokladu, cca 10 % z prodejní ceny po odečtení vlastních nákladů na výcvik hříběte, a hlavně dlouhá doba realizace takového zisku.

Z finanční analýzy je patrné, že podnik je dle přehledu příjmů a nákladů v dobré finanční kondici, vykazuje stabilní čistý zisk (260 tis. Kč v roce 2013). Nemá žádné závazky, současně ale nedisponuje žádným majetkem vhodným jako zástava pro případné věřitele. Ukazatel hodnoty rentability vynaložených prostředků se ve sledovaném období pohyboval stabilně v rozmezí hodnot 0,35 – 0,37 (při vyloučení roku, v němž byl realizován prodej odchovaných hříbat). Vypočtená hodnota rentability tržeb říká, že každá koruna tržeb znamená 0,28 Kč čistého zisku.

Zájem o nově nabízené služby potvrdilo dotazníkové šetření, jež bylo čtvrtým dílčím cílem této práce, a které bylo předloženo nejen klientům klubu, ale i nezávislé veřejnosti. Zjišťován byl zájem, finanční a organizační představa konkrétních služeb pro nejmenší z pohledu jejich rodičů.

Z podkladů tohoto šetření vyplývá, že 95 % dotazovaných mělo o nově nabízenou službu vážný zájem, ptalo se na konkrétní podmínky a organizaci nabídky. Dotazovaní také vyslovovali své představy a podněty, jak si službu pro své děti představují a co od ní očekávají. Vzhledem k plánované kapacitě hlavních nových služeb pony oddílu (max. 20 míst) a letního příměstského tábora (80 míst), by měla poptávka tyto aktivity naplnit. Nejen na základě dotazníkového šetření, ale hlavně díky konkrétním častým dotazům přímých návštěvníků stáje, se majitelka klubu rozhodla jít tímto směrem a využít tržní příležitosti k rozvoji svého podnikání tím, že se zaměří na dětskou klientelu, zejména dívky ve věku 7 -10 let, které mezi zájemci o nové služby převládají.

Marketingová strategie a propagace nových služeb byla pátým dílčím cílem této práce. Vycházela z dřívějších výsledků vnitřní a vnější analýzy podniku a ze závěrů zjištěných v dotazníkovém šetření. Na tomto základě bylo jako nově zamýšlená nabídka služeb vypracováno několik časových variant, které dětem umožní strávit čas s poníky a vážnějším zájemcům systematicky se připravovat na další jezdeckou kariéru.

Celoročně je to oddíl pony s kapacitou 20 dětí a cenou 300,00 Kč na měsíc a dítě. Dále pak sezonně příměstské tábory, které preferovali rodiče malých dětí v dotazníku za cenu 2.800,00 Kč na týden pro 80 dětí. Školní výlety pro MŠ jako forma pohybové a poznávací aktivity, které byly za cenu 100,00 Kč konzultovány s ředitelkami tří MŠ v regionu a kladně hodnoceny.

Uvedené ceny pokryjí výdaje, pokud budou nové služby naplněné alespoň ze 60 %. Důležitou roli pro naplnění finančního očekávání zamýšleného plánu hraje cílená propagace nově nabízených služeb. Pro ni byla zvolená nízkonákladová forma v podobě letáků vlastní výroby, distribuovaná ve školách a školkách, dále podrobné informace prostřednictvím vlastního webu klubu. Největší investicí do vlastní reklamy by měl být velký inzertní banner umístěný u frekventovaného nákupního střediska. Jeho cena i s umístěním po dobu dvou měsíců je stanovena dle nabídky na cca 10.000,00 Kč.

Posledním, šestým, dílčím cílem bylo zpracování finančního a operačního plánu podnikatelského záměru.

Finanční plán obsahuje dvě varianty financování, a to jednak za využití vlastních a rodinných zdrojů, které se jeví jako méně rizikové. Druhou variantou je taktéž využití vlastních zdrojů a doplňková půjčka od bankovního subjektu. V obou případech by

v optimální situaci mělo dojít k návratnosti vložených prostředků ještě během roku, ve kterém byl projekt zahájen.

Zároveň byly vypracovány tři varianty situací, které simulují vývoj provozu a naplnění služeb během období jednoho roku. První varianta popisuje ideální stav maximálního naplnění všech služeb a vychází z běžného provozu počtu klientů na ustájení a trénink, dále předpokládá také plný zájem o nově nabízené služby, který byl zjišťován v rámci dotazníkového šetření. Takto naplněný stav by za rok provozu měl přinést 1.166.400,00 Kč hrubého zisku, podíl nově zavedených služeb se na něm podílí částkou 272.000,00 Kč hrubého zisku, při vstupní investici cca 120.000,00 Kč.

Druhá varianta řeší situaci při cca 15 % úbytku všech klientů, který může být způsobený například zhoršením životní situace v regionu vlivem makroekonomických faktorů. Celkové hrubé příjmy by v tomto případě klesly o 24 % na 890.000,00 Kč, celkové provozní výdaje však klesnou pouze o cca 17 % na částku cca 604.248,00 Kč. Nově zavedené služby pak přinesou očekávaný hrubý zisk okolo 200.000,00 Kč.

Třetí, krizová varianta, hledá kritickou mez, při které musí dojít k přehodnocení nabídky služeb a redukci jejího rozsahu. Tato kritická hranice byla stanovena na zhruba poloviční naplnění nově zavedených služeb, oproti plánované kapacitě, a 10 % úbytku klientů v celkovém ustájení. Celkové hrubé příjmy by tvořily cca 799.000,00 Kč, ale celkové provozní výdaje se v podstatě nezměnily a zůstaly ve výši cca 601.000,00 Kč. Za této situace by nově zavedené služby nepřinášely žádný hrubý zisk a nevyplatilo by se proto je dále nabízet. Z důvodu snížení celkových provozních výdajů by bylo nutné zredukovat počty nakoupených poníků.

Nastíněné varianty provozních situací jsou pouze modelové příklady a poslouží majitelce hlavně při kontrole reálné provozní skutečnosti tak, aby byla včas schopná rozpoznat příznaky negativního vývoje v podnikání a operativně tak reagovat na skutečný stav. Do reálné situace v chovu koní totiž vstupuje souběh mnoha externích aspektů, jež není možné podchytit a předvídat najednou.

Součástí operačního plánu je časový harmonogram činností, který vychází z počátku roku. Obsahuje časové milníky činností, které je nutné vykonat pro plánované změny v nabídce služeb, zároveň upozorňuje na nutnost včasné propagace zamýšlených změn tak, aby se naplnilo finanční očekávání vložené investice.

## **Shrnutí**

Z předloženého podnikatelského plánu vyplývá, že zamýšleným zaměřením rozšíření nabídky poskytovaných služeb pro nejmladší jezdce je možné zlepšit hospodářský výsledek Jezdeckého klubu Sagyra. Celkovou investicí v hodnotě cca 120.000,00 Kč a maximálním pracovním nasazením je reálně získat v optimální situaci až 272.000,00 Kč hrubého zisku.

Investované prostředky by se měly klubu navracet ještě týž rok, před koncem jezdecké sezony. K úspěšnému splnění plánu je nutné pečlivě sledovat vývoj jednotlivých podniknutých kroků, srovnávat je s ekonomickou realitou a včas reagovat na odchylky od nastavených kritérií.

Získané finanční prostředky by měly být využité pro další rozvoj podniku.

Zamýšlené vybudování krytého pevného opracoviště se vzhledem k početním stavům koní jeví jako nerentabilní. Finančně výhodnější je doprava koní do haly a její pronájem v Mariánských Lázních nebo na ranči Maťátko Sokolov. Alternativním řešením je pořízení haly nafukovací, která má menší pořizovací náklady, ovšem také menší životnost a vyžaduje větší pozornost na údržbu zařízení.

Při zavedení nových služeb bude nutné řešit časovou stránku organizace provozu. Provoz nemůže nadále zajišťovat jediná osoba a je nutné uvažovat o další pracovní síle, jejíž mzdové náklady by měl očekávaný hospodářský výsledek pokrýt. Další zaměstnanec uleví majitelce v jejím maximálním pracovním nasazení, taková změna potom znamená více času na péči o klienty a rozvoj podnikání.

K dalšímu zvýšení kvality poskytovaných služeb se nabízí investice do zavedení tekoucí vody do boxů a nákup automatických napáječek, vybudování sociálního zařízení. Samozřejmostí je nákup kvalitnějších provozních pomůcek pro mladé začínající jezdce. Pro zpříjemnění volného času klientů klubu bude nutná povrchová úprava vnitřního prostranství stáje a pořízení venkovního posezení pro klienty.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### BIBLIOGRAFICKÉ ZDROJE:

1. BIRDOVÁ, Jo. *Chov koní přirozeným způsobem*. Praha: Slovart, s.r.o. 2010. 208 s. ISBN 978-80-7391-359-5
2. BLACKWELL, Edward; TOLMAN, Jiří. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 8090145418
3. CLEMENTE, Mark. *Slovník Marketingu* (Vilém Jungman, Libuše Mohelská, Překl.) Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9
4. CUDLÍNOVÁ, Eva, LAPKA, Miloslav. *Vliv společné zemědělské politiky EU na zemědělství a venkov v ČR – příklad agroenvironmentálních dotací*. Výstup projektu Multifunkčnosti k udržitelným ekonomickým a sociálním podmínkám českého zemědělství, 2007
5. DUDÁK, Vladislav, PAVELKA, Zdenko. *Agroturistika v České republice*. Litomyšl: Novela bohemia, 2012. 280 s. ISBN 978-80-87683-03-3
6. DUŠEK, Jaromír. *Chov koní v Československu*. Praha: Brázda. 1992. 174 s. ISBN 80-209-0168-X
7. ENDE, Helmut, ISENBÜGEL, Ewald. *Péče o zdraví koně*. (MVDr. Dominika Švehlová, Překl.) Praha: Brázda, 2006. 280 s. ISBN 80-209-0340-2
8. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha : Grada, 1999. 214 s. ISBN 8071698121
9. HONSOVÁ, Marcela. *Jak udržet firmu zdravou*. Časopis Ekonom č. 54. (15. - 21. květen) Praha: Economia, a.s. 2014 ISSN 1210-0714
10. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku – 2. přepracované a doplněné vydání 2. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2001. 362 s. ISBN 80-7179-529-1
11. KLÍMOVÁ, Viktorie. *Rozvoj malého a středního podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2007, 133 s., ISBN 978-80-210-4239-1
12. KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8
13. KORÁB, Vojtěch a kol. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 215 s. ISBN 978-80-251-1605-0
14. KUBÍČKOVÁ, Dana, KOTĚŠOVCOVÁ, Jana. *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola finanční a správní o.p.s., 2006. 126 s. ISBN 80-86754-57-X

15. LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic*. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5
16. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací – praktické příklady a použití*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006. 156 s. ISBN 80-247-1558-9
17. NOVOTNÝ, Jiří, SUCHÁNEK, Petr. *Nauka o podniku*. 1. vydání. Brno: ESF MU, 2004. 184 s. ISBN 8021033339
18. ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-4103-1
19. PAVLÁSEK, Vlastimil, HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance a daně v České republice*. Plzeň: NAVA. 2011. 182 s. ISBN 978-80-7211-395-8
20. PELECH, Petr. *Zdanění mezd, platů a ostatních příjmů ze závislé činnosti v roce 2014*. Olomouc: ANAG, spol. s r.o. 2014. 343 s. ISBN978-80-7263-852-9
21. POUROVÁ, Marie. *Perspektiva agroturistiky v ČR v souvislosti s integrací do EU*. In *Model evropského zemědělství a jeho implementace v podmínkách ČR*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 1515-1515-5-X
22. ROSOCHATECKÁ, Eva a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009, 201 s. ISBN 978-80-213-1892-2
23. RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
24. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6
25. SCHREIBER, Pavel. *Založení malého podniku: diplomová práce*. Brno: Masarykova universita, Ekonomicko-správní fakulta, 2008. 106 l. 8 l. příl. Vedoucí diplomové práce Viliam Záthurecký
26. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1
27. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4
28. VÁCLAVÍK, Tom. *Agroturistika na ekofarmách. Jak na to. Metodická příručka*. Brno: Ministerstvo zemědělství ČR, 2008.
29. VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6

30. VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
31. VEJČÍK, Antonín. *Chov hospodářských zvířat*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta. 2001. 179 s. ISBN 80-7040-514-7
32. WEBSTER, John. *Životní pohoda zvířat: Kulhání k ráji*. Praha: Práh. 2009. ISBN978-80-7252-264-4

#### LEGISLATIVNÍ ZDROJE:

1. Vyhláška č. 208/2004 Sb. o minimálních standardech pro ochranu zvířat
2. Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb.
3. Zákon na ochranu zvířat č. 246/1992 Sb.
4. Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.

#### ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

1. BALCAROVÁ Tereza. *Strategická analýza vnitřního prostředí*. Přednáška č. 5. Power point. [online] [citace 30. 01. 2015]  
Dostupné z WWW: <https://moodle.czu.cz/mod/folder/view.php?id=110443>
2. DOLEŽAL Oldřich, BÍLEK Miloslav, DOLEJŠ Jan. *Zootechnik.cz* [online] [citace 01. 07. 2014] Dostupné z WWW: [http://www.zootechnik.cz/zoo\\_oaw.php](http://www.zootechnik.cz/zoo_oaw.php)
3. eAGRI. *Ochrana zvířat*. [online] [citace 02. 07. 2014] Dostupné z WWW: <http://eagri.cz/public/web/mze/ochrana-zvirat/ochrana-zvirat-obecne/>
4. Finance media, a.s. *Firemní finance.cz*. [online] [citace 01. 07. 2014] Dostupné z WWW: <http://firmy.finance.cz/dane-a-ucetnictvi/informace/dan-z-prijmu-osvc/pausalni-vydaje/>
5. Jak podnikat. *Živnostenské oprávnění, založení a přerušení živnosti*. [online] [citace 01. 07. 2014] Dostupné z WWW:  
<http://www.jakpodnikat.cz/zivnostensky-list-ziskat.php>
6. KOUKAL Jiří. *Vše je jen otázka úhlu pohledu*. [online] [citace 05. 06. 2014]  
Dostupné z WWW: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/male-a-stredni-podniky/vyznam-msp/page13.html>
7. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Evropské strukturální a investiční fondy*. [online] [citace 07. 01. 2015] Dostupné z WWW: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt#3\)Zpracovani\\_zadosti\\_o\\_dotaci](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt#3)Zpracovani_zadosti_o_dotaci)



8. Podnikání krok za krokem. *Definice podnikání*. [online] [citace 01. 07. 2014] Dostupné z WWW: <http://podnikani-krok-za-krokem.webnode.cz/definice-podnikani/>
9. SOPHISPOL. *Malé a střední podniky – páteří ekonomiky*. [online] [citace 05. 06. 2014] Dostupné z WWW: <http://sophispol.webnode.cz/male-a-stredni-podniky-pateri-ekonomiky/>

## 7.1 Seznam grafů

Graf č. 1 Vývoj počtu koní v ČR po roce 1989.....	32
Graf č. 2 Rozbor konkurenčních sil JK Sagyra .....	45
Graf č. 3 Rozbor příjmů 2013.....	56
Graf č. 4 Přehled nákladů na odchov hříběte.....	58

## 7.2 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Struktura podnikatelského plánu.....	21
Obrázek č. 2 Geografický přehled konkurence .....	46
Obrázek č. 3 Matice analýzy exponovanosti JK Sagyra .....	50
Obrázek č. 4 Časový rozvrh projektu .....	65

## 7.3 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Rozdělení MSP .....	27
Tabulka č. 2 SWOT analýza.....	44
Tabulka č. 3 Analýza exponovanosti JK Sagyra .....	49
Tabulka č. 4 STEP analýza vnějšího prostředí JK Sagyra .....	53
Tabulka č. 5 Přehled příjmů a výdajů JK Sagyra .....	54
Tabulka č. 6 Horizontální analýza příjmů a výdajů v letech 2010 – 2013 .....	55
<b>Tabulka č. 7 Vertikální analýza příjmů v roce 2013 .....</b>	<b>56</b>
Tabulka č. 8 Rentabilita vynaložených prostředků JK Sagyra 2010 – 2013.....	57
Tabulka č. 9 Náklady na odchov hříběte .....	58
Tabulka č. 10 Rentabilita tržeb.....	59
Tabulka č. 11 Harmonogram činností .....	65
Tabulka č. 12 Finanční toky .....	66

Tabulka č. 13 CF v případě použití vlastní a rodinných zdrojů .....	68
Tabulka č. 14 Půjčka od bankovního subjektu .....	68
Tabulka č. 15 Vývoj počtu koní v ČR po roce 1989 .....	83
Tabulka č. 16 Přehled konkurence JK Sagyra .....	85
Tabulka č. 17 Příjmy rok 2010 .....	86
Tabulka č. 18 Příjmy rok 2011 .....	87
Tabulka č. 19 Příjmy rok 2012 .....	88
Tabulka č. 20 Příjmy rok 2013 .....	88
Tabulka č. 21 Kalkulace stanovení provozních výdajů JK Sagyra .....	89
Tabulka č. 22 Výdaje rok 2010 .....	90
Tabulka č. 23 Výdaje 2011 .....	90
Tabulka č. 24 Výdaje rok 2012 .....	91
Tabulka č. 25 Výdaje rok 2013 .....	91
Tabulka č. 26 Plánované příjmy při ideálním naplnění nabízených služeb .....	96
Tabulka č. 27 Plánované výdaje .....	97
Tabulka č. 28 Plánované příjmy střední situace naplnění nabízených služeb .....	98
Tabulka č. 29 Plánované výdaje střední situace naplnění nabízených služeb .....	98
Tabulka č. 30 Plánované příjmy krizové situace naplnění nabízených služeb .....	99
Tabulka č. 31 Plánované výdaje krizové situace naplnění nabízených služeb .....	99

## **7.4 Seznam příloh**

Příloha č. 1 Vývoj počtu koní .....	83
Příloha č. 2 Seznam a původ odchovaných hříbat JK Sagyra .....	84
Příloha č. 3 Analýza konkurence .....	85
Příloha č. 4 Příjmy a odvody .....	86
Příloha č. 5 Kalkulace stanovení provozních nákladů .....	89
Příloha č. 6 Výdaje .....	90
Příloha č. 7 Dotazník pro situaci nabídky služby .....	92
Příloha č. 8 Plakát nabídky „Koňská olympiáda“ .....	94
Příloha č. 9 Telefonické šetření k rozboru konkurence .....	95
Příloha č. 10 Plánované příjmy a výdaje .....	96
Příloha č. 11 Nabídka reklamního banneru .....	100

## 8 Přílohy

### Příloha č. 1 Vývoj počtu koní

Tabulka č. 15 Vývoj počtu koní v ČR po roce 1989

Rok	počet koní
1990	26924
1991	25267
1992	21370
1993	18792
1994	18131
1995	18039
1996	19175
1997	19059
1998	20718
1999	22675
2000	23835
2001	25795
2002 <sup>45</sup>	20891
2003	20140
2004	20371
2005	20561
2006	22803
2007	24009
2008	27274
2009	28030
2010	29887
2011	31068
2012	33175
2013	34281
2014	32925

Zdroj: ČSÚ, zpracování vlastní

---

<sup>45</sup> Soupis hospodářských zvířat doznal v roce 2002 změn, které nejsou srovnatelné s předchozí časovou řadou. Publikované výsledky jsou bez odhadů počtu zvířat za podlimitní jednotky (hobby aktivity obyvatelstva).

Příloha č. 2 Seznam a původ odchovaných hříbat JK Sagyra

1. hříbě vlastního chovu

Californie S, nar. 19. 4. 2008

otec: Colonel po Colman

matka: Bornea po Boruschkin

PK: CS

2. hříbě vlastního chovu

CO-RI-DA, nar. 2. 8. 2008

otec: Colonel po Colman

matka: LA-DI-DA po Grat Pleasure

PK: CS

3. hříbě vlastního chovu

Alicanté S, nar. 29. 6. 2009

otec: Aristo Z po Artos Z

matka: Bornea po Boruschkin

PK: ČT

4. hříbě vlastního chovu

Clinty Dick Z, nar. 12. 4. 2011

otec: Clintissimo Z po Clinton

matka: Dicky Dick po Dick Z

PK: Zangerscheide

Příloha č. 3 Analýza konkurence

Tabulka č. 16 Přehled konkurence JK Sagyra

Subjekt	Cena	Zaměření	Zaměření na menší děti	Hala	Jízdárna	Kvalita výuky	Zázemí	Vzdálenost od Sokolova	Doprava	Cena	Zaměření stylu	Zaměření na menší děti	Hala	Jízdárna	Kvalita výuky	Zázemí	Vzdálenost	Doprava	Skóre %	
JK Sagyra	4 000,00 Kč	parkur	ne	ne	ano	výborná	klubovna, suché wc	12 km/10 min	vlastním vozem před stáj, autobusem v dobrém spojení do Kynšperka											
JS Boučí	3 000,00 Kč	nevyhraněno	ano	ne	ano	nesystémová průměrná	klubovna, restaurace, ubytování, wc	12 km/10 min	vlastním autem a poté pěšky do kopce 2 km, stájovým svozem ze Sokolova	10	5	10	0	10	3	8	9	1		56
Stáj Bublava	3 000,00 Kč	nevyhraněno	ano	ano	ano	průměrná bez sportovních ambicí	klubovna, suché wc	30 km/40 min	vlastním autem před stáj, autobus z Kraslic	10	5	10	0	10	5	4	1	2		47
Farma LA Rudolec	4 000,00 Kč	western	ne	ne	ano	výborná	klubovna, wc	9 km/10 min	vlastním, nepravidelná linka na Rovnou	5	0	0	0	10	9	9	5	1		39
Ranč Vránov	5 000,00 Kč	vytrvalost, parkur	ano	ne	ano	dobrá	klubovna, podium, wc	5 km/7 min	vlastním vozem na ranč	3	3	5	0	10	5	7	5	2		40
Chov koní Nebanice	4 000,00 Kč	kočáry, drezura, parkur	ne	ano	ano	výborná	klubovna, restaurace, ubytování, wc	20 km/20 min	vlastním vozem, vlakem cca 400 m od stáje	10	5	2	5	10	9	9	1	1		52

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 4 Příjmy a odvody

Tabulka č. 17 Příjmy rok 2010

Služba	Počet	Box ustájení měsíc/kůň	Počet	Pastevní ust. měsíc/kůň	Počet	Výcvik koně hodina	Počet	Výcvik jezdce/hod	Počet	Rekreační vyjíždka/ hod	Prodej koní	Příjmy celkem	Příjmy (zisk před zdaněním)	933 250,00 Kč
Cena		4 000,00 Kč		2 500,00 Kč		250,00 Kč		350,00 Kč		250,00 Kč			60% paušál	559 950,00 Kč
													Zisk po odečtení paušálu 60%	373 300,00 Kč
leden	13	52 000,00 Kč	5	12 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	66 500,00 Kč		
únor	13	52 000,00 Kč	5	12 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	66 500,00 Kč	Zdravotní pojištění	
březen	12	48 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	10	3 500,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	76 000,00 Kč	Vyměřovací základ pojistného	186 650,00 Kč
duben	12	48 000,00 Kč	11	27 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	10	3 500,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	81 000,00 Kč	Sazba 13,5 %	25 198,00 Kč
květen	13	52 000,00 Kč	11	27 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	10	3 500,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	85 000,00 Kč	Sociální pojištění	
červen	13	52 000,00 Kč	11	27 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	10	3 500,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	85 000,00 Kč	Vyměřovací základ pojistného	186 650,00 Kč
červenec	13	52 000,00 Kč	11	27 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	10	3 500,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	85 000,00 Kč	Sazba 29,2%	54 501,80 Kč
srpen	13	52 000,00 Kč	11	27 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	10	3 500,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	85 000,00 Kč	Daň z příjmu	
září	13	52 000,00 Kč	11	27 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	5	1 750,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	83 250,00 Kč	Základ daně	373 300,00 Kč
říjen	12	48 000,00 Kč	10	25 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	75 000,00 Kč	Sazba 15%	55 995,00 Kč
listopad	12	48 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	72 500,00 Kč	Sleva na poplatníka	24 840,00 Kč
prosinec	12	48 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	72 500,00 Kč	Odvod daně	31 155,00 Kč
<b>Za rok 2010 celkem</b>		<b>604 000,00 Kč</b>		<b>282 500,00 Kč</b>		<b>24 000,00 Kč</b>		<b>22 750,00 Kč</b>		<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>933 250,00 Kč</b>	<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>262 445,20 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 18 Příjmy rok 2011

Služba	Počet	Box ustájení měsíc/kůň	Počet	Pastevní ust. měsíc/kůň	Počet	Výcvik koně hodina	Počet	Výcvik jezdce/hod	Počet	Rekreační vyjížďka/ hod	Prodej koní	Příjmy celkem	Příjmy (zisk před zdaněním)	1 032 800,00 Kč
Cena		4 000,00 Kč		2 500,00 Kč		250,00 Kč		350,00 Kč		250,00 Kč			60% paušál	619 680,00 Kč
leden	12	48 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	72 500,00 Kč	Zisk po odečtení paušálu 60%	413 120,00 Kč
únor	12	48 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	72 500,00 Kč	Zdravotní pojištění	
březen	13	52 000,00 Kč	8	20 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	74 000,00 Kč	Vyměřovací základ pojistného	206 560,00 Kč
duben	13	52 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	16	5 600,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	82 100,00 Kč	Sazba 13,5 %	27 886,00 Kč
květen	13	52 000,00 Kč	11	27 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	16	5 600,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	87 100,00 Kč	Sociální pojištění	
červen	13	52 000,00 Kč	12	30 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	16	5 600,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	89 600,00 Kč	Vyměřovací základ pojistného	206 560,00 Kč
červenec	13	52 000,00 Kč	15	37 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	16	5 600,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	97 100,00 Kč	Sazba 29,2%	60 315,52 Kč
srpen	13	52 000,00 Kč	15	37 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	12	4 200,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	95 700,00 Kč	Daň z příjmu	
září	13	52 000,00 Kč	15	37 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	12	4 200,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	95 700,00 Kč	Základ daně	413 100,00 Kč
říjen	13	52 000,00 Kč	15	37 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	91 500,00 Kč	Sazba 15%	61 965,00 Kč
listopad	12	48 000,00 Kč	15	37 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	87 500,00 Kč	Sleva na poplatníka	24 840,00 Kč
prosinec	12	48 000,00 Kč	15	37 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	87 500,00 Kč	Odvod daně	37 125,00 Kč
<b>Za rok 2011 celkem</b>		<b>608 000,00 Kč</b>		<b>370 000,00 Kč</b>		<b>24 000,00 Kč</b>		<b>30 800,00 Kč</b>		<b>0,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>1 032 800,00 Kč</b>	<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>287 793,48 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 19 Příjmy rok 2012

Služba	Počet	Box ustájení měsíc/kůň	Počet	Pastevní ust. měsíc/kůň	Počet	Výcvik koně hodina	Počet	Výcvik jezdce/hod	Počet	Rekreační vyjížďka/ hod	Prodej koní	Příjmy celkem	Příjmy (zisk před zdaněním)	1 298 600,00 Kč
Cena		4 000,00 Kč		2 500,00 Kč		250,00 Kč		350,00 Kč		250,00 Kč			60% paušál	779 160,00 Kč
leden	12	48 000,00 Kč	15	37 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	87 500,00 Kč	Zisk po odečtení paušálu 60%	519 440,00 Kč
únor	13	52 000,00 Kč	15	37 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	91 500,00 Kč	Zdravotní pojištění	
březen	13	52 000,00 Kč	12	30 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	8	2 800,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	86 800,00 Kč	Vyměřovací základ pojistného	259 720,00 Kč
duben	13	52 000,00 Kč	11	27 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	16	5 600,00 Kč	2	500,00 Kč	0,00 Kč	87 600,00 Kč	Sazba 13,5 %	35 063,00 Kč
květen	11	44 000,00 Kč	13	32 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	16	5 600,00 Kč	6	1 500,00 Kč	0,00 Kč	85 600,00 Kč	Sociální pojištění	
červen	12	48 000,00 Kč	10	25 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	16	5 600,00 Kč	5	1 250,00 Kč	150 000,00 Kč	231 850,00 Kč	Vyměřovací základ pojistného	259 720,00 Kč
červenec	13	52 000,00 Kč	10	25 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	12	4 200,00 Kč	6	1 500,00 Kč	150 000,00 Kč	234 700,00 Kč	Sazba 29,2%	75 838,24 Kč
srpen	13	52 000,00 Kč	10	25 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	12	4 200,00 Kč	6	1 500,00 Kč	0,00 Kč	84 700,00 Kč	Daň z příjmu	
září	13	52 000,00 Kč	10	25 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	8	2 800,00 Kč	5	1 250,00 Kč	0,00 Kč	83 050,00 Kč	Základ daně	519 400,00 Kč
říjen	13	52 000,00 Kč	8	20 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	8	2 800,00 Kč	2	500,00 Kč	0,00 Kč	77 300,00 Kč	Sazba 15%	77 910,00 Kč
listopad	13	52 000,00 Kč	8	20 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	74 000,00 Kč	Sleva na poplatníka	24 840,00 Kč
prosinec	13	52 000,00 Kč	8	20 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	74 000,00 Kč	Odvod daně	53 070,00 Kč
<b>Za rok 2012 celkem</b>		<b>608 000,00 Kč</b>		<b>325 000,00 Kč</b>		<b>24 000,00 Kč</b>		<b>33 600,00 Kč</b>		<b>8 000,00 Kč</b>	<b>300 000,00 Kč</b>	<b>1 298 600,00 Kč</b>	<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>355 468,76 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 20 Příjmy rok 2013

Služba	Počet	Box ustájení měsíc/kůň	Počet	Pastevní ust. měsíc/kůň	Počet	Výcvik koně hodina	Počet	Výcvik jezdce/hod	Počet	Rekreační vyjížďka/ hod	Prodej koní	Příjmy celkem	Příjmy (zisk před zdaněním)	926 300,00 Kč
Cena		4 000,00 Kč		2 500,00 Kč		250,00 Kč		350,00 Kč		250,00 Kč			60% paušál	555 780,00 Kč
leden	13	52 000,00 Kč	8	20 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	74 000,00 Kč	Zisk po odečtení paušálu 60%	370 520,00 Kč
únor	11	44 000,00 Kč	8	20 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	66 000,00 Kč	Zdravotní pojištění	
březen	12	48 000,00 Kč	8	20 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	8	2 800,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	72 800,00 Kč	Vyměřovací základ pojistného	185 260,00 Kč
duben	13	52 000,00 Kč	8	20 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	16	5 600,00 Kč	2	500,00 Kč	0,00 Kč	80 100,00 Kč	Sazba 13,5 %	25 011,00 Kč
květen	12	48 000,00 Kč	10	25 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	12	4 200,00 Kč	6	1 500,00 Kč	0,00 Kč	80 700,00 Kč	Sociální pojištění	
červen	12	48 000,00 Kč	10	25 000,00 Kč	8	2 000,00 Kč	12	4 200,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	79 200,00 Kč	Vyměřovací základ pojistného	185 260,00 Kč
červenec	13	52 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	12	4 200,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	80 700,00 Kč	Sazba 29,2%	54 095,92 Kč
srpen	13	52 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	12	4 200,00 Kč	2	500,00 Kč	0,00 Kč	81 200,00 Kč	Daň z příjmu	
září	13	52 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	8	2 800,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	79 300,00 Kč	Základ daně	370 500,00 Kč
říjen	13	52 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	8	2 800,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	79 300,00 Kč	Sazba 15%	55 575,00 Kč
listopad	13	52 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	76 500,00 Kč	Sleva na poplatníka	24 840,00 Kč
prosinec	13	52 000,00 Kč	9	22 500,00 Kč	8	2 000,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0,00 Kč	76 500,00 Kč	Odvod daně	30 735,00 Kč
<b>Za rok 2013 celkem</b>		<b>604 000,00 Kč</b>		<b>265 000,00 Kč</b>		<b>24 000,00 Kč</b>		<b>30 800,00 Kč</b>		<b>2 500,00 Kč</b>	<b>0,00 Kč</b>	<b>926 300,00 Kč</b>	<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>260 678,08 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Příloha č. 5 Kalkulace stanovení provozních nákladů

Tabulka č. 21 Kalkulace stanovení provozních výdajů JK Sagyra

Vstupy v naturálních jednotkách	1 kůň			Vstupy v peněžním vyjádření	1 kůň/venkovní box			1 kůň/pastevní ustájení		
	den	měsíc	rok		den	měsíc	rok	den	měsíc	rok
oves/kg	4	120	1440	oves	20,00 Kč	600,00 Kč	7 200,00 Kč	20,00 Kč	600,00 Kč	7 200,00 Kč
seno/kg	12	360	4320	seno	15,60 Kč	468,00 Kč	5 616,00 Kč	13,00 Kč	390,00 Kč	4 680,00 Kč
podestýlka/kg	6	180	2160	podestýlka	18,00 Kč	540,00 Kč	6 480,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
voda/l	40	1200	14400	voda	3,60 Kč	108,00 Kč	1 296,00 Kč	3,60 Kč	108,00 Kč	1 296,00 Kč
doplňkové krmivo/kg	0,2	6	2160	doplňkové krmivo	3,40 Kč	102,00 Kč	1 224,00 Kč	3,40 Kč	102,00 Kč	1 224,00 Kč
<b>Ocenění vstupů</b>				energie (fix)	6,00 Kč	180,00 Kč	2 160,00 Kč	3,00 Kč	90,00 Kč	1 080,00 Kč
oves/kg	5,00 Kč			provozní materiál	12,65 Kč	379,58 Kč	379,58 Kč	1,15 Kč	34,50 Kč	414,00 Kč
seno/kg	1,30 Kč			veterina	3,80 Kč	114,00 Kč	1 368,00 Kč	3,80 Kč	114,00 Kč	1 368,00 Kč
ostatní krmiva/kg	17,00 Kč									
podestýlka/kg	3,00 Kč									
voda/l	0,09 Kč			<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>83,05 Kč</b>	<b>2 491,58 Kč</b>	<b>25 723,58 Kč</b>	<b>47,95 Kč</b>	<b>1 438,50 Kč</b>	<b>17 262,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6 Výdaje

Tabulka č. 22 Výdaje rok 2010

Celkové výdaje v roce 2010					Výdaje na vlastní chov 2010	
Služba	Počet	Boxové měsíc/kůň	Počet	Pastevní měsíc/kůň		
Cena		2 506,58 Kč		1 786,50 Kč	Připuštění klisny Dicky Dick	
leden	13	32 585,58 Kč	5	8 932,50 Kč	3 inseminační dávky	27 000,00 Kč
únor	13	32 585,58 Kč	5	8 932,50 Kč	veterinární úkony	8 000,00 Kč
březen	12	30 079,00 Kč	9	16 078,50 Kč	Vlastní koně	
duben	12	30 079,00 Kč	11	19 651,50 Kč	2x rok boxové ustájení	51 807,17 Kč
květen	13	32 585,58 Kč	11	19 651,50 Kč	3x rok pastevní ustájení	64 314,00 Kč
červen	13	32 585,58 Kč	11	19 651,50 Kč	Závody 8 startů	12 000,00 Kč
červenec	13	32 585,58 Kč	11	19 651,50 Kč	Veterinární úkony ostatní	9 000,00 Kč
srpen	13	32 585,58 Kč	11	19 651,50 Kč	Výstroj	6 000,00 Kč
září	13	32 585,58 Kč	11	19 651,50 Kč		0,00 Kč
říjen	12	30 079,00 Kč	10	17 865,00 Kč		0,00 Kč
listopad	12	30 079,00 Kč	9	16 078,50 Kč	<b>Celkem</b>	<b>178 121,17 Kč</b>
prosinec	12	30 079,00 Kč	9	16 078,50 Kč		
<b>Za rok 2010 celkem</b>		<b>378 494,08 Kč</b>		<b>201 874,50 Kč</b>	<b>Celkové výdaje 2010</b>	<b>758 489,75 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 23 Výdaje 2011

Celkové výdaje v roce 2011					Výdaje na vlastní chov 2011	
Služba	Počet	Boxové měsíc/kůň	Počet	Pastevní měsíc/kůň		
Cena		2 506,58 Kč		1 786,50 Kč	Vlastní koně	
leden	12	30 079,00 Kč	9	16 078,50 Kč	2x boxové ustájení	51 807,17 Kč
únor	12	30 079,00 Kč	9	16 078,50 Kč	3x pastevní ustájení	64 314,00 Kč
březen	13	32 585,58 Kč	8	14 292,00 Kč	4x měsíce Clinty Dick Z	7 146,00 Kč
duben	13	32 585,58 Kč	9	16 078,50 Kč	Závody 10 startů	15 000,00 Kč
květen	13	32 585,58 Kč	11	19 651,50 Kč	Test na paternitu Clinty Dick Z	2 500,00 Kč
červen	13	32 585,58 Kč	12	21 438,00 Kč	Výstroj	4 000,00 Kč
červenec	13	32 585,58 Kč	15	26 797,50 Kč	Veterinární úkony ostatní	16 000,00 Kč
srpen	13	32 585,58 Kč	15	26 797,50 Kč	<b>Celkem</b>	<b>160 767,17 Kč</b>
září	13	32 585,58 Kč	15	26 797,50 Kč		
říjen	13	32 585,58 Kč	15	26 797,50 Kč		
listopad	12	30 079,00 Kč	15	26 797,50 Kč		
prosinec	12	30 079,00 Kč	15	26 797,50 Kč		
<b>Za rok 2011 celkem</b>		<b>381 000,67 Kč</b>		<b>264 402,00 Kč</b>	<b>Celkové výdaje 2011</b>	<b>806 169,83 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 24 Výdaje rok 2012

Celkové výdaje v roce 2012					Výdaje na vlastní chov 2012	
Služba	Počet	Boxové měsíc/kůň	Počet	Pastevní měsíc/kůň	Vlastní koně	
Cena		2 506,58 Kč		1 786,50 Kč	2x rok boxové ustájení	51 807,17 Kč
leden	12	30 079,00 Kč	15	26 797,50 Kč	Pastevní ustájení	
únor	13	32 585,58 Kč	15	26 797,50 Kč	6 měsíců CO-RI-DA	10 719,00 Kč
březen	13	32 585,58 Kč	12	21 438,00 Kč	7 měsíců California S	12 505,50 Kč
duben	13	32 585,58 Kč	11	19 651,50 Kč	2x rok Clinty Dick Z a Alicanté S	42 876,00 Kč
květen	11	27 572,42 Kč	13	23 224,50 Kč	Výstroj	36 000,00 Kč
červen	12	30 079,00 Kč	10	17 865,00 Kč	2x přepis koně	800,00 Kč
červenec	13	32 585,58 Kč	10	17 865,00 Kč	Závody	0,00 Kč
srpen	13	32 585,58 Kč	10	17 865,00 Kč	Ostatní veterinární úkony	22 000,00 Kč
září	13	32 585,58 Kč	10	17 865,00 Kč	<b>Celkem</b>	<b>176 707,67 Kč</b>
říjen	13	32 585,58 Kč	8	14 292,00 Kč		
listopad	13	32 585,58 Kč	8	14 292,00 Kč		
prosinec	13	32 585,58 Kč	8	14 292,00 Kč		
<b>Za rok 2012 celkem</b>		<b>381 000,67 Kč</b>		<b>232 245,00 Kč</b>	<b>Celkové výdaje 2012</b>	<b>789 953,33 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 25 Výdaje rok 2013

Celkové výdaje v roce 2013					Výdaje na vlastní chov 2013	
Služba	Počet	Boxové měsíc/kůň	Počet	Pastevní měsíc/kůň	Vlastní koně	
Cena		2 506,58 Kč		1 786,50 Kč	2x rok boxové ustájení	51 807,17 Kč
leden	13	32 585,58 Kč	8	14 292,00 Kč	Pastevní ustájení	
únor	11	27 572,42 Kč	8	14 292,00 Kč	2x Clinty Dick Z a Alicanté S	42 876,00 Kč
březen	12	30 079,00 Kč	8	14 292,00 Kč	12x závody	12 000,00 Kč
duben	13	32 585,58 Kč	8	14 292,00 Kč	Ostatní veterinární úkony	14 000,00 Kč
květen	12	30 079,00 Kč	10	17 865,00 Kč	Výstroj	9 000,00 Kč
červen	12	30 079,00 Kč	10	17 865,00 Kč	<b>Celkem</b>	<b>129 683,17 Kč</b>
červenec	13	32 585,58 Kč	9	16 078,50 Kč		
srpen	13	32 585,58 Kč	9	16 078,50 Kč		
září	13	32 585,58 Kč	9	16 078,50 Kč		
říjen	13	32 585,58 Kč	9	16 078,50 Kč		
listopad	13	32 585,58 Kč	9	16 078,50 Kč		
prosinec	13	32 585,58 Kč	9	16 078,50 Kč		
<b>Za rok 2013 celkem</b>		<b>378 494,08 Kč</b>		<b>189 369,00 Kč</b>	<b>Celkové výdaje 2013</b>	<b>697 546,25 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 7 Dotazník pro situaci nabídky služby

1. *Projevilo Vaše dítě přání po jízdě na koni? Pravidelné ježdění?*
2. *Je pro vás jezdeckví rizikový sport?*
3. *Nechali byste své 7 -10 leté dítě navštěvovat samostatně jezdecký klub?*
4. *Kolik by měl stát sportovní kroužek pro 7 -10 leté dítě?*
5. *Jak často by ho mělo dítě navštěvovat?*
6. *Budete ochotní ho tam dopravovat?*
7. *Příměstský nebo klasický tábor?*
8. *Akceptovatelná cena příměstského jezdeckého tábora?*
9. *Jak se rozhodujete při jeho výběru letních aktivit pro děti?*
10. *Akceptovatelná cena výletu MŠ?*

Dotazník se vztahuje konkrétně k věkové kategorii dětí 7-10 let, dotazováno bylo 45 rodičů dětí v tomto věku. Z celkového počtu 45 dotazovaných byli pouze 4 muži - otcové. Jak odpovídali rodiče cílové skupiny dětí, po koních a času s nimi touží drtivá většina jejich potomků šetřeného věku 39, což je 95 %, a to jak děvčat, tak hochů. Přesto se podle zkušeností majitelky klubu o možnosti jízdy na koni u ní informovala hlavně děvčata. Dosavadní dětské klienty tvoří z 90 % také děvčata<sup>46</sup>. Jezdeckví bylo rodiči hodnoceno jako rizikový koníček (100 % dotazovaných), kde možnost úrazu je velice vysoká, přesto by dítěti koníček dovolili, po zvážení konkrétní situace a organizace aktivity (100 % dotazovaných).

Jako relevantní cenu uváděli rodiče částku v rozmezí 200,00 Kč – 500,00 Kč, částka 300,00 Kč byla nejčastěji uváděná (32 odpovědí). V souvislosti s četností návštěv kroužku pony se rodiče shodovali na docházce 2x týdně (32 odpovědí), 1x týdně (12 odpovědí) a 3x týdně (1 odpověď).

Otázka dopravy byla s dotazovanými konzultována po zjištění konkrétní rodinné situace, v žádném z dotázaných případů nebyla doprava překážkou docházky dětí na kroužek pony. Při volbě mezi klasickým a příměstským táborem rodiče takto malých dětí vítali možnost příměstské varianty (38 odpovědí), ostatní nepreferovali žádnou z možností. Tolerovaná cena příměstského tábora se pohybovala od 2.000,00 Kč do 3.000,00 Kč. Rozdíl byl znát u

---

<sup>46</sup> Zjištěno z provozní knihy klubu.

rodičů, kteří znali pozadí jezdeckého sportu (12 respondentů), ti uváděli cenu vyšší. Všichni dotazovaní se shodli, že cena 3.000,00 Kč je adekvátní a nejvýše akceptovatelná.

Při hodnocení kritérií výběru rodiče uváděli nejčastěji na prvním místě shodu motivační náplně táborového projektu (80 %), dále odbornou způsobilost vedoucích, a poté prostředí a hygienu, komunikace (v tom to pořadí).

Šetření ohledně ceny výletu po MŠ bylo navíc projednáváno i se třemi ředitelkami MŠ v okolí v rámci průzkumu zájmu o tuto službu, konkrétně MŠ Barevný klíček, MŠ Dolní Rychnov, MŠ Pionýrů Sokolov. Navrhovaná cena 100,- Kč za dítě plus náklady na dopravu (max. 50,00 Kč) je velice přijatelná, jak z pohledu ředitelek, tak i dotazovaných rodičů.



## Koňská olympiáda

JK SAGYRA vám nabízí školní výlet za koníky, kde se děti dozví co koník jí, jak spí, co má rád, jaká jsou plemena, k čemu všemu se koníci používají.

Práci okolo koní si budou moci děti vyzkoušet formou her a soutěží v disciplínách jako hod podkovou, skákání v pytli, kličkovaná, parkur po svých, skok do sena daleký, sedláni maket a malování.

Po sportovním klání čeká děti odměna – svezení na poníkovi a fotka na památku.

Na viděnou se těší koníci ze Šabiny

Příjezd do Šabiny v 8,15 autobusem, odjezd v 12,20 zpět.

Cena 100,00 Kč/ dítě



Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 9 Telefonické šetření k rozboru konkurence

Otázky telefonického šetření k analýze konkurence:

1. Cena a podmínky chovu – typ boxů, výběhy, krmení.
2. Zaměření podnikatelského subjektu - western, skoky, drezúra, dětská klientela.
3. Možnost tréninku dětských klientů.
4. Cena za dětského klienta za měsíc.
5. Klientské zázemí – sociální zařízení, klubovna, voda, elektrika.
6. Podmínky k tréninku - povrch jízdárny, hala, výběhy, typ boxů.

Dotazováni byli majitelé těchto subjektů podnikajících v chovu koní a působících v regionu: Jezdecká stáj Boučí Nové Domy, Stáj Bublava, Farma LA Rudolec, Ranč Vránov, Chov koní Nebanice

Rastr hodnocení:

Cena	10 – 0	10 nižší cena, 5 vyšší cena, 3 nejvyšší cena v regionu
Zázemí	10 – 0	Kritéria - vytápěná klubovna, tekoucí voda, wc, sprchy, bar
Zaměření na dětský segment	10 – převážně děti, 5 – děti/dospělí/sport, 2 - děti okrajově	
Styl ježdění	5 -0	5 – anglický, 3 – smíšený, nevyhraněný, 0 - western
Hala		5 – ano k dispozici, 0 – není
Jízdárna		10 - ano k dispozici, 5 – v blízkosti, 0 - není
Kvalita výuky dětí <sup>47</sup>	10 – 0	10 – vysoká, 0 - nízká
Zázemí	10 -0	10 - wc, tekoucí voda, elektřina, vytápění klubovny, sprchy, bar, snížení za chybějící faktor
Vzdálenost od Sokolova	10 – 0, 10 – do 3 km, 5 - do 10 km, 1 – nad 20 km nebo špatný terén	
Doprava		1 – bez spojení, 2 – komplikovaná, 3 - snadná, 4 - výborná

Výsledky analýzy konkurence jsou zobrazeny v tabulce č. 14 přílohy č. 3 a grafu č. 2 v textu.

---

<sup>47</sup> Použito subjektivní hodnocení oslovených respondentů a jejich zkušeností.

Příloha č. 10 Plánované příjmy a výdaje

Tabulka č. 26 Plánované příjmy při ideálním naplnění nabízených služeb

Měsíc	Boxové ustájení	sazba	Pastevní ustájení	sazba	Výcvik koně	sazba	Výcvik jezdce	sazba	Vyjížďky	sazba	Oddíl pony	sazba	Výlety MŠ	sazba	Letní tábor	sazba	Příjmy celkem	Předpokládaný zisk rozšířením nabídky
		4 000,00 Kč		2500		250,00 Kč		350,00 Kč		250,00 Kč		300,00 Kč		100,00 Kč		2 800,00 Kč		
leden	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	0,00 Kč	0	0	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	70 500,00 Kč	0,00 Kč
únor	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	70 500,00 Kč	0,00 Kč
březen	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	70 500,00 Kč	0,00 Kč
duben	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	2 500,00 Kč	10	4 200,00 Kč	12	250,00 Kč	1	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	77 450,00 Kč	0,00 Kč
květen	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	2 500,00 Kč	10	4 200,00 Kč	12	250,00 Kč	1	0,00 Kč	0	12 000,00 Kč	120	0,00 Kč	0	89 450,00 Kč	12 000,00 Kč
červen	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	2 500,00 Kč	10	4 200,00 Kč	12	250,00 Kč	1	0,00 Kč	0	12 000,00 Kč	120	0,00 Kč	0	89 450,00 Kč	12 000,00 Kč
červenec	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	2 500,00 Kč	10	4 200,00 Kč	12	250,00 Kč	1	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	112 000,00 Kč	40	189 450,00 Kč	112 000,00 Kč
srpen	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	2 500,00 Kč	10	4 200,00 Kč	12	250,00 Kč	1	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	112 000,00 Kč	40	189 450,00 Kč	112 000,00 Kč
září	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	2 500,00 Kč	10	4 200,00 Kč	12	250,00 Kč	1	6 000,00 Kč	20	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	83 450,00 Kč	6 000,00 Kč
říjen	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	2 500,00 Kč	10	4 200,00 Kč	12	0,00 Kč	0	6 000,00 Kč	20	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	83 200,00 Kč	6 000,00 Kč
listopad	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	6 000,00 Kč	20	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	76 500,00 Kč	6 000,00 Kč
prosinec	48 000,00 Kč	12	22 500,00 Kč	9	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	6 000,00 Kč	20	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	76 500,00 Kč	6 000,00 Kč
																	<b>1 166 400,00 Kč</b>	<b>272 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka č. 27 Plánované výdaje

Měsíc	Box	Sazba	Pastevní	Sazba	Poníci	Sazba	Pořízení a vybavení	Inzerce	Stravné tábory	Sazba	Asistent	Součty
		2 506,58 Kč		1786,5		820,50 Kč				110		
leden	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5	50 000,00 Kč					100 260,00 Kč
únor	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5	30 000,00 Kč					80 260,00 Kč
březen	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5						50 260,00 Kč
duben	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5		1 000,00 Kč				51 260,00 Kč
květen	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5		10 000,00 Kč				60 260,00 Kč
červen	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5						50 260,00 Kč
červenec	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5			4 400,00 Kč	40	1 500,00 Kč	56 160,00 Kč
srpen	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5			4 400,00 Kč	40	1 500,00 Kč	56 160,00 Kč
září	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5						50 260,00 Kč
říjen	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5						50 260,00 Kč
listopad	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5						50 260,00 Kč
prosinec	30 079,00 Kč	12	16 078,50 Kč	9	4 102,50 Kč	5						50 260,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>360 948,00 Kč</b>		<b>192 942,00 Kč</b>		<b>49 230,00 Kč</b>		<b>80 000,00 Kč</b>	<b>11 000,00 Kč</b>	<b>8 800,00 Kč</b>		<b>3 000,00 Kč</b>	<b>705 920,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 28 Plánované příjmy střední situace naplnění nabízených služeb

Měsíc	Boxové ustájení	sazba 4 000,00 Kč	Pastevní ustájení	sazba 2500	Výcvik koně	sazba 250,00 Kč	Výcvik jezdce	sazba 350,00 Kč	Vyjíždky	sazba 250,00 Kč	Oddíl pony	sazba 300,00 Kč	Výlety MŠ	sazba 100,00 Kč	Letní tábor	sazba 2 800,00 Kč	Příjmy celkem	Předpokládaný zisk rozšířením nabídky
leden	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	55 000,00 Kč	0,00 Kč
únor	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	55 000,00 Kč	0,00 Kč
březen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	55 000,00 Kč	0,00 Kč
duben	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	58 600,00 Kč	0,00 Kč
květen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	9 000,00 Kč	90	0,00 Kč	0	67 600,00 Kč	9 000,00 Kč
červen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	9 000,00 Kč	90	0,00 Kč	0	67 600,00 Kč	9 000,00 Kč
červenec	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	250,00 Kč	1	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	84 000,00 Kč	30	142 850,00 Kč	84 000,00 Kč
srpen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	250,00 Kč	1	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	84 000,00 Kč	30	142 850,00 Kč	84 000,00 Kč
září	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	250,00 Kč	1	4 500,00 Kč	15	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	63 350,00 Kč	4 500,00 Kč
říjen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	0,00 Kč	0	4 500,00 Kč	15	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	63 100,00 Kč	4 500,00 Kč
listopad	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	4 500,00 Kč	15	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	59 500,00 Kč	4 500,00 Kč
prosinec	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	4 500,00 Kč	15	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	59 500,00 Kč	4 500,00 Kč
																	<b>889 950,00 Kč</b>	<b>204 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 29 Plánované výdaje střední situace naplnění nabízených služeb

Měsíc	Box	Sazba 2 506,58 Kč	Pastevní	Sazba 1786,5	Poníci	Sazba 820,50 Kč	Pořízení a vybavení	Inzerce	Stravné tábory	Sazba 110	Asistent	Součty
leden	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5	75 000,00 Kč					114 887,33 Kč
únor	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5	30 000,00 Kč					69 887,33 Kč
březen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
duben	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5		1 000,00 Kč				40 887,33 Kč
květen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5		10 000,00 Kč				49 887,33 Kč
červen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
červenec	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5			3 300,00 Kč	30	1 500,00 Kč	44 687,33 Kč
srpen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5			3 300,00 Kč	30	1 500,00 Kč	44 687,33 Kč
září	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
říjen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
listopad	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
prosinec	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
<b>Celkem</b>	<b>300 790,00 Kč</b>		<b>128 628,00 Kč</b>		<b>49 230,00 Kč</b>		<b>105 000,00 Kč</b>	<b>11 000,00 Kč</b>	<b>6 600,00 Kč</b>		<b>3 000,00 Kč</b>	<b>604 248,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 30 Plánované příjmy krizové situace naplnění nabízených služeb

Měsíc	Boxové ustájení	Sazba	Pastevní ustájení	Sazba	Výcvik koně	Sazba	Výcvik jezce	Sazba	Vyjíždky	Sazba	Oddíl pony	Sazba	Výlety MŠ	Sazba	Letní tábor	Sazba	Příjmy celkem	Předpokládaný zisk rozšířením nabídky
		4 000,00 Kč		2500		250,00 Kč		350,00 Kč		250,00 Kč		300,00 Kč		100,00 Kč		2 800,00 Kč		
leden	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	55 000,00 Kč	0,00 Kč
únor	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	55 000,00 Kč	0,00 Kč
březen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	55 000,00 Kč	0,00 Kč
duben	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	58 600,00 Kč	0,00 Kč
květen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	3 000,00 Kč	30	0,00 Kč	0	61 600,00 Kč	3 000,00 Kč
červen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	3 000,00 Kč	30	0,00 Kč	0	61 600,00 Kč	3 000,00 Kč
červenec	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	250,00 Kč	1	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	50 400,00 Kč	18	109 250,00 Kč	50 400,00 Kč
srpen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	250,00 Kč	1	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	50 400,00 Kč	18	109 250,00 Kč	50 400,00 Kč
září	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	250,00 Kč	1	1 500,00 Kč	5	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	60 350,00 Kč	1 500,00 Kč
říjen	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	1 500,00 Kč	6	2 100,00 Kč	6	0,00 Kč	0	1 500,00 Kč	5	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	60 100,00 Kč	1 500,00 Kč
listopad	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	1 500,00 Kč	5	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	56 500,00 Kč	1 500,00 Kč
prosinec	40 000,00 Kč	10	15 000,00 Kč	6	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	1 500,00 Kč	5	0,00 Kč	0	0,00 Kč	0	56 500,00 Kč	1 500,00 Kč
																	798 750,00 Kč	112 800,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 31 Plánované výdaje krizové situace naplnění nabízených služeb

Měsíc	Box	Sazba	Pastevní	Sazba	Poníci	Sazba	Pořízení a vybavení	Inzerce	Stravné tábory	Sazba	Asistent	Součty
		2 506,58 Kč		1786,5		820,50 Kč				110		
leden	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5	75 000,00 Kč					114 887,33 Kč
únor	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5	30 000,00 Kč					69 887,33 Kč
březen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
duben	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5		1 000,00 Kč				40 887,33 Kč
květen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5		10 000,00 Kč				49 887,33 Kč
červen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
červenec	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5			1 980,00 Kč	18	1 500,00 Kč	43 367,33 Kč
srpen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5			1 980,00 Kč	18	1 500,00 Kč	43 367,33 Kč
září	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
říjen	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
listopad	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
prosinec	25 065,83 Kč	10	10 719,00 Kč	6	4 102,50 Kč	5						39 887,33 Kč
<b>Celkem</b>	<b>300 790,00 Kč</b>		<b>128 628,00 Kč</b>		<b>49 230,00 Kč</b>		<b>105 000,00 Kč</b>	<b>11 000,00 Kč</b>	<b>3 960,00 Kč</b>		<b>3 000,00 Kč</b>	<b>601 608,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 11 Nabídka reklamního banneru



Jezdecký klub Sagyra  
Martina Pešková  
Šabina 50  
356 01 Sokolov

Věc: Cenová nabídka

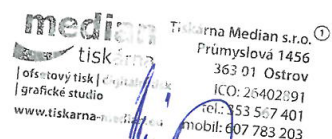
Dobrý den paní Heroutová,

děkuji Vám za poptávku a cenová nabídka na Reklamní banner:

formát: 3 x 5 m  
materiál: banner 480g/m2 odolný vůči vlivům počasí  
množství: 1 ks

Cena celkem – 6 075,00 Kč bez DPH; **7 351,00 Kč vč. DPH.**

Hezký den



Margit Múhlheimová  
Tiskárna Median s.r.o.  
Průmyslová 1456  
363 01 Ostrov

V Ostrově, dne 18.12.2014