**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**

# Diplomová práce

## Vytvoření návrhu nové hospodářské činnosti nestátní nevýdělečné organizace

**Bc. Eliška Dejmková**

**© 2024 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Eliška Dejmková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Vytvoření návrhu nové hospodářské činnosti nestátní nevýdělečné organizace**

Název anglicky

**Forming a New Economic Activity Proposal for a Nongovernmental Nonprofit Organization**

---

**Cíle práce**

Cílem práce bude vytvoření návrhu na novou hospodářskou činnost u vybrané nestátní nevýdělečné organizace.

**Metodika**

Na základě prostudované odborné literatury a právních předpisů bude vytvořen teoretický základ vysvětlující základní pojmy, jež jsou nezbytné pro vytvoření vlastní práce. Praktické části práce bude vytvořen návrh na novou hospodářskou činnost u vybrané nestátní nevýdělečné organizace, včetně zhodnocení předpokládané nákladovosti a výnosnosti této činnosti.

**Doporučený rozsah práce**

60 až 80 stran

**Klíčová slova**

Hospodářská činnost, nestátní nevýdělečné organizace, náklady, výnosy, finanční ukazatele.

---

**Doporučené zdroje informací**


BOUKAL, Petr; VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. *Nestátní neziskové organizace : (teorie a praxe).* V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

HAMERNÍKOVÁ, Bojka. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru.* Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-902752-3-0.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace : vznik, účetnictví, daně.* Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena; MAŤÁTKOVÁ, Kateřina. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky : se zaměřením na nestátní neziskové organizace.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.


---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Štáfek, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2023

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024

**Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Vytvoření návrhu nové hospodářské činnosti nestátní nevýdělečné organizace" 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 použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2023 _____

**Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Štáfkovi, Ph. D. za odbornou pomoc, poskytnuté rady a vstřícný přístup při vedení diplomové práce. Zároveň děkuji pracovníkům z útulku Voříškov z. s. za jejich nápomocnost.

# Vytvoření návrhu nové hospodářské činnosti nestátní nevýdělečné organizace


## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zejména tvorbou návrhu na novou hospodářskou činnost ve vybrané nestátní nevýdělečné organizaci. Konkrétně byl návrh zpracován pro zapsaný spolek Voříškov, který se zabývá vedením psího útulku. Cílem bylo navrhnout takovou hospodářskou činnost, které povede ke zvyšování finančních zdrojů spolku.

V teoretické části jsou díky literární rešerši z odborných publikací popsány základní termíny, členění neziskového sektoru, princip fungování neziskových organizací, způsoby zdrojů financování, účetní předpisy a vybrané finanční ukazatelé vhodné k hodnocení hospodaření organizace. Kapitola vlastní práce je zprvu věnována rozboru ekonomické situace a hodnocení dosavadního hospodaření spolku. Hlavní část kapitoly je však věnována představení konkrétního návrhu na novou hospodářskou činnost, včetně stanovení předpokládané nákladovosti a výnosnosti při její realizaci nejen v roce 2024, ale i pro následující rok.



**Klíčová slova:** Hospodářská činnost, nestátní nevýdělečná organizace, účetní výkazy, výnosy, náklady, finanční analýza.

# Forming a New Economic Activity Proposal for a Nongovernmental Non-profit Organization

**Abstract**

The thesis deals mainly with the creation of a proposal for a new economic activity in a selected non-state non-profit organization. Specifically, the proposal was prepared for the registered association Voříškov, which deals with the management of a dog shelter. The aim was to propose an economic activity that would lead to an increase in the financial resources of the association.

In the theoretical part, thanks to a literature search from professional publications, the basic terms, the division of the non-profit sector, the principle of operation of non-profit organizations, the methods of sources of financing, accounting regulations and selected financial indicators suitable for the evaluation of the organization's management are described. The chapter of the thesis itself is initially devoted to the analysis of the economic situation and the evaluation of the current management of the association. However, the main part of the chapter is devoted to the presentation of a concrete proposal for a new economic activity, including the determination of the expected cost and profitability in its implementation not only in 2024, but also for the following year.

**Keywords**: Economic activity, nongovernmental non-profit organization, financial statements, revenues, costs, financial analysis.

# Obsah

**1 Úvod ..... 7**

**2 Cíl práce a metodika ..... 8**

2.1 Cíl práce ..... 8

2.2 Metodika ..... 8

**3 Teoretická východiska ..... 9**

3.1 Neziskové organizace ..... 9

3.1.1 Vývoj neziskového sektoru v České republice ..... 9

3.1.2 Definice neziskového sektoru ..... 9

3.1.3 Členění neziskového sektoru ..... 10

3.1.4 Vymezení hlavní a hospodářské činnosti ..... 12

3.1.5 Zdroje financování ..... 13

3.2 Nestátní neziskové organizace (NNO) ..... 17

3.2.1 Charakteristika nestátní neziskové organizace ..... 17

3.2.2 Spolek (z. s.) ..... 19

3.2.3 Účetnictví nestátní neziskové organizace ..... 20

3.2.4 Zdanění neziskových organizací ..... 23

3.3 Základní ukazatelé pro hodnocení výkonnosti NNO ..... 28

3.3.1 Účetní výkazy ..... 28

3.3.2 Základní analýzy ..... 30

3.3.3 Vybrané ukazatelé finanční analýzy ..... 31

**4 Vlastní práce ..... 36**

4.1 Charakteristika vybrané organizace ..... 36

4.1.1 Zdroje financování spolku ..... 38

4.1.2 Struktura nákladů a výnosů ..... 40

4.1.3 Horizontální analýza aktiv a pasiv ..... 42

4.1.4 Finanční analýza hospodaření spolku ..... 43

4.2 Návrh nové hospodářské činnosti ..... 47

4.2.1 Představení navrhované hospodářské činnosti ..... 47

4.2.2 Konkurenceschopnost ..... 48

4.2.3 Analýza nákladů nové hospodářské činnosti ..... 51

4.2.4 Analýza výnosů nové hospodářské činnosti ..... 58

4.2.5 Analýza výsledku hospodaření nové hospodářské činnosti ..... 62

4.2.6 Budoucí vývoj hospodářské činnosti ..... 64

**5 Zhodnocení výsledků ..... 71**
5.1 Zhodnocení návrhu nové hospodářské činnost ..... 71
**6 Závěr ..... 76**
**7 Seznam použitých zdrojů ..... 78**
**8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek ..... 82**
8.1 Seznam obrázků ..... 82
8.2 Seznam tabulek ..... 82
8.3 Seznam grafů ..... 83
8.4 Seznam použitých zkratek ..... 83
**9 Přílohy ..... 84**

# 1 Úvod

Neziskový sektor představuje celosvětově dynamický prvek sociálního a ekonomického systému, sloužícího ke sdílení a prosazování hodnot svých členů. Neziskový sektor se od toho ziskového odlišuje především tím, že prodejem neziskového produktu či služby uspokojíte pouze jednu skupinu účastníků a tím je skutečný příjemce, nikoliv však samotného plátce. Na rozdíl od sektoru ziskového, kde je příjemce i plátce tatáž osoba (Šedivý a Medlíková, 2017). V této práci je pak pozornost věnována zejména nestátnímu neziskovému sektoru, který je definován svou samosprávou, nezávislostí na státních finančních prostředcích a je veden za účelem prosazování zájmů bez primárního cíle dosáhnutí zisku.

Diplomová práce se zaměřuje na nestátní nevýdělečnou organizaci, která se zabývá vedením útulku a je evidována jako zapsaný spolek. Tato specifická forma právnické osoby se vyznačuje zejména dobrovolnou účastí členů a k jeho založení jsou potřeba „*Alespoň tři osoby vedené společným zájmem, které mohou k jeho naplnění založit spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů.*“ (§214, 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník).

Jelikož spolek není uživatelem finančních prostředků z veřejných rozpočtů, jeho hlavním zdrojem jsou finanční příspěvky a dary od dobrovolníků či sponzorů. Finanční podpora je zprostředkována několika způsoby: dobrovolné finanční příspěvky na transparentní účet, fyzická či virtuální adopce, nákupy v e-shopu, kontrakty s partnery. „*Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti …*“ (§217, 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník). Z tohoto důvodu spolek dále nabízí i hospodářské činnosti jako například *psí hotel, fotografování, socializační procházky a jiné*, které rozšiřují hlavní hospodářskou činnost. Ve vlastní části této práce je zpracován návrh na novou hospodářskou činnost, jehož úkolem je zvyšování stávajících příjmů.

# 2 Cíl práce a metodika

## 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na novou hospodářskou činnost u vybrané nestátní nevýdělečné organizace. Tato činnost je navrhnuta za účelem zvýšení finančních zdrojů vybrané nestátní neziskové organizace. Smyslem návrhu je nalezení takového řešení, které nebude pro organizace ztrátové a zároveň povede k sociálnímu užitku veřejnosti. Dílčím cílem práce je zobrazení základního přehledu druhů neziskových organizací a právních předpisů, které činnost těchto organizací upravují a dále pak před samotným návrhem nové hospodářské činnosti zhodnocení dosavadního hospodaření nestátní neziskové organizace.

## 2.2 Metodika

Teoretická část je vytvořena na základě studia odborné literatury, článků a právních předpisů, jež vytváří pevný teoretický základ pro tvorbu vlastní práce. V této části je definován neziskový sektor v obecné rovině. Dále je pozornost soustředěna především na nestátní neziskové organizace, konkrétně na charakteristiku a vznik spolků, jejich fungování, hospodaření a získávání zdrojů financování pro výkon hospodářské činnosti. V neposlední řadě je teoretická část věnována i základním ukazatelům finanční analýzy, které budou využity v praktické části pro zobrazení současného ekonomického stavu neziskové organizace.

Praktická část nejprve sleduje hospodaření zapsaného spolku Voříškov v letech 2019 – 2022. Pro zobrazení stávající ekonomické situace této nestátní neziskové organizace jsou v hlavní části práce nejprve vypočteny vybrané finanční ukazatelé, na základě dat získaných z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát). Hlavní podstatu praktické části představuje seznámení s navrhovanou hospodářskou činností, průzkum tržního prostředí a následná kalkulace nákladovosti a výnosovosti plynoucí z pořádání navrhované činnosti.

# 3 Teoretická východiska

## 3.1 Neziskové organizace

### 3.1.1 Vývoj neziskového sektoru v České republice

Prvopočátky neziskového sektoru v České republice sahají již do období středověku a raného novověku v podobě dobročinnosti. K jeho prudkému rozvoji dochází na přelomu padesátých a šedesátých let 19. století, avšak z důvodů druhé světové války je pozastaven. Díky následnému totalitnímu politickému režimu jsou společenské organizace a družstva silně centralizovány a dochází k rozvoji státního neziskového sektoru zejména ve zdravotnictví, školství a sociálních službách. Zvrat přinesl rok 1989, kdy kvůli změně politického režimu byl umožněn vznik tisícům nových neziskových organizací. V dnešní době vyplňuje neziskový sektor důležitou oblast národního hospodářství a jeho celosvětově rozrůstající se ekonomický i sociální vliv přispívá k jeho dynamickému rozvoji (Hejduková a kol., 2018).

### 3.1.2 Definice neziskového sektoru

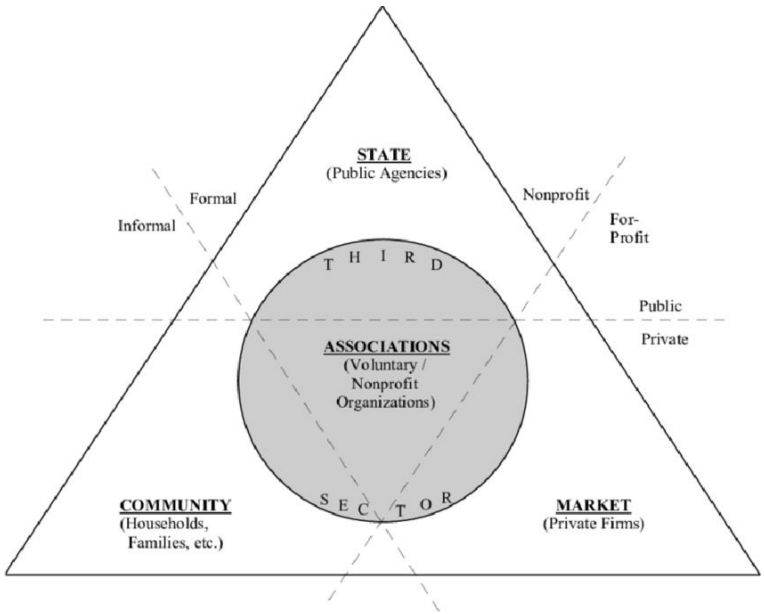
Jednotná terminologie pro neziskové organizace by se hledala obtížně, a to z důvodu odlišných pohledů jednotlivých autorů na tuto problematiku v závislosti na jejich specializaci ve společenských vědách. Podle Víta (2015) i Hejdukové a kol. (2018) je nezisková organizace subjektem, u kterého není tvorba zisku primárním smyslem jeho existence, avšak jeho dosažení není těmto subjektům odepřeno. Tyto organizace lze označit jako „subjekty založené na nekomerčním principu, například za účelem dosahování společného, společenského dobra a slouží veřejnému prospěchu, či prospěchu určité skupiny.“ (Hejduková a kol., 2018). Rektořík (2010) vychází z definice §18 podle zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů, že se jedná „o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla založena za účelem podnikání.“ Neziskové organizace sice mohou získávat finanční prostředky prostřednictvím vedlejší neboli hospodářské činnosti, avšak jsou povinny takto nabyté prostředky reinvestovat zpět do hlavní činnosti, která je smyslem jejich existence (Pařízková a kol., 2018).

### 3.1.3 Členění neziskového sektoru

Rozřazení subjektů do jednotlivých sektorů v rámci národního hospodářství znázorňuje model *Pestoffova trojúhelníku* (*viz Obrázek 1*). Toto členění umožňuje rozřazení organizací i do neziskového sektoru, který se značně odlišuje od ziskových či komerčních organizací. Trojúhelník je rozdělen třemi liniemi představující pomyslné (nikoliv ostré) hranice mezi sektory, jejichž subjekty se však vzájemně prolínají. Jedná se o linie mezi:

- ***veřejným a soukromým sektorem*** – hlediskem je, kým byla organizace založena, vlastněna a spravována;
- ***ziskovým a neziskovým sektorem*** – rozhodující je účel založení organizace, zda výsledkem její činnosti je tvorba zisku a jeho následné přerozdělování mezi vlastníky či nikoliv;
- ***formální a neformální sférou*** – zda organizace je či není právnickou osobou, jež je dále upravována zákony (Pařízková a kol., 2018).

*Obrázek 1: Pestoff Welfare Triangle*




*Zdroj: Pestoff (1995)*

Konečnou fází zobrazení národního hospodářství podle Pestoffa je právě sloučenina tří předcházejících dílčích ploch: veřejný sektor v horním rohu, soukromý ziskový sektor v pravém dolním rohu a neziskový sektor domácností v levém dolním rohu trojúhelníku.

Tato sloučenina tří ploch uprostřed vymezuje prostor pro vznik nevládního neziskového sektoru. Tento sektor je navíc doplněn o takzvané překrývající zóny (vyznačeno přerušovanou čáru na *Obrázek 1*), které vymezují organizace jejichž činnosti a poslání se překrývají napříč zónami. Takové organizace jsou nazývány organizacemi smíšenými či hraničními a jde například o soukromé střední či vysoké školy nebo penzijní fondy (Rektořík, 2010).

Rozdělení neziskových organizací podle jejich závislosti na státu:

- ***Státní neziskové organizace*** – zřizované státem, krajem nebo obcí, případně jejich organizačními složkami, které zabezpečují výkon státní správy a poskytování veřejných služeb (např. sociální a zdravotnické služby, školství).
- ***Nestátní (nevládní) neziskové organizace*** – soukromé společnosti působící nezávisle na vládě. Jsou zřizovány občany a mají charakter fyzických nebo právnických osob. Jejich fungování spočívá v principu samořízení (Pařízková a kol., 2018).

Obdobné členění neziskového sektoru spočívá na iniciátorovi jejich vzniku:

- ***Veřejné neziskové organizace*** – subjekty zřizované a spravované státní správou (ministerstva, ústřední úřad státní správy) nebo samosprávou (kraje, obce) (Pařízková a kol., 2018).
- ***Soukromé neziskové organizace*** – zakladatelem je soukromoprávní organizace čili soukromá fyzická nebo právnická osoba, nikoliv stát (Pařízková a kol., 2018).
- ***Veřejnoprávní instituce*** – například veřejné vysoké školy, kde zákon ukládá povinnost výkonu veřejné služby takto zřízené organizace (Rektořík, 2010).

Dále je možné neziskové organizace členit podle kritéria globálního charakteru poslání:

- ***Veřejně prospěšné organizace*** – zakládané z důvodu produkce veřejných a smíšených statků za účelem uspokojování potřeb veřejnosti (společnosti), např. vzdělávání, charita, zdravotnictví, ekologie atd.

- ***Vzájemně prospěšné organizace*** – založené za účelem vzájemné podpory skupin občanů či právnických osob spjatých společným zájmem, např. realizace kulturních aktivit, profesních zájmů apod. (Rektořík, 2010).

V neposlední řadě se ke členění využívá kritérium financování neziskové organizace:

- ***Zcela z veřejného rozpočtu*** – organizační složky územních celků a státu.
- ***Z části z veřejného rozpočtu*** – příspěvky ze státního rozpočtu, na které mají legislativní nárok pouze vybrané organizace (např. politické strany a hnutí, náboženské společnosti, příspěvkové organizace).
- ***Z různých zdrojů*** – dary, granty, sbírky, sponzorské dary, vlastní činnost.
- ***Z výsledků realizace svého poslání*** (Rektořík, 2010).

Obecně lze neziskové organizace také členit podle jejich právní formy v rámci soukromého práva na:

- ***spolky a pobočné spolky*** *(dříve občanská sdružení);*
- ***ústavy*** *(dříve obecně prospěšné společnosti);*
- ***nadace a nadační fondy****;*
- ***školské právnické osoby****;*
- ***církve, účelová zařízení církví a náboženské společnosti*** *(Pařízková a kol., 2018), (Boukal, 2013).*

### 3.1.4 Vymezení hlavní a hospodářské činnosti

V rámci samofinancování, které je objasněno v další kapitole, a aktivit s ním spojených, je možné se v neziskové organizaci setkat s dvěma druhy činností, a to hlavní a hospodářskou. Zejména pro účely výpočtu základu daně z příjmů neziskových organizací je nutné vymezit v zakladatelských dokumentech neboli stanovách hlavní činnost, jež nesmí vykazovat známky podnikání. Zásadní rozdíl mezi hlavní a hospodářskou činností tedy spočívá v tom, zda se jedná o činnost nepodnikatelskou, tedy o hlavní činnost, nebo jde o činnost podnikatelskou, jinými slovy hospodářskou (Hakalová a kol., 2021).

To však neznamená, že v případě hlavní (nepodnikatelské) činnosti nemůže být zlepšen výsledek hospodaření. V tomto případě platí podmínka, že zlepšení hospodářského výsledku nesmí dosahovat takové úrovně výnosnosti, aby ji bylo možné považovat za

podnikání (Hakalová a kol., 2021). Hejduková a kol. (2018) řadí do hlavní činnosti veškeré aktivity, které jsou zakotvené v zakladatelském právním jednání (zakladatelské dokumenty) a za jejichž účelem byla účetní jednotka založena. Lze sem zařadit i příležitostné výdělečné činnosti, kdy se jedná o nahodilou činnost, nikoliv o činnost soustavnou. Mezi příležitostné aktivity, v rámci hlavní činnosti, se řadí například pořádání společenských a reprezentačních akcí (plesy, společná setkání, festivaly), soutěže či závody, pořádání letního tábora nebo prodej vlastních výrobků na trzích či výstavách. Hlavní činnost je pouze jedna, i když je možné její rozdělení do více činností, avšak pro výpočet daně z příjmů je nutné posuzovat takto rozdělenou činnost jednotlivě a samostatně z důvodu správného určení, zda se jedná nebo nejedná o předmět daně z příjmů (Hakalová a kol., 2021).

Do hospodářských činností jsou pak řazeny takové aktivity, jejichž účelem je podporování hlavní činnosti a dále hospodárné využívání majetku dané neziskové organizace. Zákony nekladou omezení co do druhu a rozsahu hospodářské výdělečné činnosti. Jestliže činnost obsahuje prvky soustavnosti (každodenní činnost, sezónní činnost nebo činnost s určitými přestávkami) a její výkon směřuje k dosažení zisku, lze ji považovat za hospodářskou činnost, jež je doplňkovým zdrojem financování neziskových organizací (Hakalová a kol., 2021).

### 3.1.5 Zdroje financování

Významným předpokladem pro dlouhodobé a udržitelné fungovaní neziskové organizace je zabezpečení pro ni nezbytných finančních zdrojů v příhodné struktuře a dostatečné výši. Existují základní principy financování, které určují postoje neziskové organizace. Mezi tyto principy se řadí: *více-zdrojovost, samofinancování, fundraising, a neziskové rozdělování zdrojů* (Pařízková a kol., 2018).

Jak již bylo řečeno jednou z podmínek úspěšné neziskové organizace je tzv. **vícezdrojové financování**. Je nutné, aby nezisková organizace nebyla závislá pouze na jednom zdroji a je proto vhodné zajistit její financování z většího počtu zdrojů (Šedivý a Medlíková, 2017). Důležité je následně zabezpečit nezávislost na jednom majoritním zdroji, aby se předcházelo negativním dopadům na organizaci v případě jeho neočekávaného selhání. Obecně se zdroje financování mohou členit v závislosti na daných kritérií. Pokud

jsou rozděleny *podle způsobu jejich získávání* jedná se o zdroje vlastní (interní) a zdroje cizí (externí). Další členění je závislé na *charakteru jednotlivých zdrojů* a jedná se buď o zdroje finančního charakteru (tzn. veřejné sbírky, dárcovství) nebo nefinančního charakteru (tzn. věcné dary, sponzoring[1], dobrovolnictví, poskytnuté informace aj.) (Pařízková a kol., 2018). V případě nefinančních zdrojů je vhodné zmínit důležitost rozlišování mezi přijatým darem, který coby bezúplatné plnění je osvobozen od daně z příjmů, avšak sponzorský příspěvek coby příjem z reklamy už dani z příjmů podléhá (Vít, 2015). Mezi důležité kritérium patří i *sektor financujících subjektů,* který rozděluje zdroje na veřejné, financované institucemi státní správy (ministerstva) či samosprávy, a zdroje soukromé, tvořené podnikatelskými subjekty, nadacemi a individuálními dárci. V praxi dochází k různorodým kombinacím financování těmito zdroji (Pařízková a kol., 2018).

Mezi další základní zásadu financování neziskového sektoru patří **neziskový princip rozdělování zdrojů**. Tento princip znamená, že jakékoliv příjmy vytvořené organizací musí být použity na úhradu nákladů vzniklých činnostmi souvisejících s naplňováním jejího poslání, narozdíl od sektoru podnikatelského, kde je zisk přerozdělen přímo mezi vlastníky daného podnikatelského subjektu (Pařízková a kol., 2018).

**Samofinancování** je další možností získávání financí do nestátních neziskových organizací a také jednou z fundraisingových možností za předpokladu, že tato organizace vykonávání vlastní činnosti, respektive vlastní podnikání (Boukal, 2009). Nováková (2009) definuje samofinancování jako „příjem finančních prostředků z vlastních aktivit, kdy se nestátní neziskové organizace mimo své poslání soustředí i na vlastní podnikatelskou činnost“. Pařízková a kol. (2018) jej vymezují jako „činnost umožňující neziskové organizaci zabezpečit další druhy příjmů, mimo příjmů dotačních“. Dále zmiňují významnost samofinancování neziskových organizací v procesu zabezpečování finanční stability a nezávislosti organizace. Jelikož s vyšší mírou samofinancování se zvyšuje i míra nezávislosti neziskové organizace, a to nejen z finančního pohledu, ale rovněž jde o

[1] Zdroj financování především ze strany podnikatelského subjektu, který za poskytnutý dar očekává určitou protihodnotu ve formě zviditelnění (např. uvedení svého loga na webové stránky, výroční zprávu, výrobky sponzorované NNO (Boukal, 2009).

nezávislost na svém okolí při rozhodovacích procesech. Hlavním důvodem, proč nestátní neziskový sektor využívá mimo jiné i tento druh financování, je navyšování objemu stávajících finančních prostředků nebo překlenutí doby nedostatku prostředků získávaných z dotací. Dalším důvodem může být možnost libovolného přerozdělení takto nabytých finančních prostředků, nejčastěji jejich reinvestováním do aktivit naplňující poslání nestátní neziskové organizace (Nováková, 2009). *Činností samofinancování* je hned několik, nejčastěji se však můžeme u nestátní neziskové organizace setkat s následujícími:

- *prodej vlastních výrobků a služeb;*
- *příjmy z členských příspěvků;*
- *příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku;*
- *příjmy z úroků a jiných rizikovějších investic (Boukal, 2013).*

Větší míra samofinancování s sebou přináší i možná rizika, která musí organizace zvážit. V oblasti *vnitřních příčin rizika*, které vznikají uvnitř organizace, lze zmínit například: *špatné mezilidské vztahy* či *špatný management*, *finanční příčiny* (platební neschopnost odběratelů[2]), *provozní příčiny* (havárie) a jiné. Nejčastější *vnější příčiny vzniku rizika* ohrožující organizaci z vnějšího prostředí, které nemůže nijak ovlivnit, jsou například *příčiny ekonomické* (změny v účetních předpisech či daňových zákonech), *přírodní* (přírodní katastrofy) či *politické* (změny v systému, kdy přestanou neziskový sektor podporovat – to však platí pouze pro státních neziskových sektor) (Boukal, 2013). Je tedy patrné, že samofinancování s sebou přináší určité výhody, ale zároveň i značné nevýhody.

Mezi hlavní ***výhody*** samofinancování se řadí tyto skutečnosti:

- *možnost zvýšení objemu finančních prostředků (v případě ziskového projektu);*
- *překlenutí období nedostatečného objemu finančních prostředků z dotací, grantů atd. (kvůli administrativní náročnosti, nemožnosti využít dotaci na jiný než předepsaný účel, opožděnému poskytování prostředků);*
- *pozitivní zviditelnění NNO* (Boukal, 2009).

[2] V případě, kdy odběratel není schopen hradit své závazky v termínech jejich splatnosti (Synek, 2011).

***Nevýhodou*** samofinancování pak může být například:

- *rizikovost (ztráta nejen finančních prostředků, ale i dobrého jména);*
- *nejde o jednoduchou cestu k rychlému získání finančních prostředků;*
- *neexistuje přesný návod (každá NNO je specifická a některé postupy nelze generalizovat);*
- *není vhodné pro všechny typy NNO (etické důvody, chybějící kapacity, finance atd.)* (Boukal, 2009).

Poslední formou financování, jejímž nositelem je neziskový sektor, je hojně využívaný **fundraising**. Šedivý a Medlíková (2012) popisují fundraising jako „proces, který společně s public relations a marketingem tvoří kvalitu interních i externích vztahů a přímo ovlivňuje dobré jméno organizace". Pařízková a kol. (2018) ho označují za „aktivní činnost zaměřenou na získávání vnějších finančních, ale i nefinančních zdrojů". Nováková (2009) pak ve své práci pojímá fundraising jako „aktivní řízení a budování vztahů s veřejností, dárci či úřady". Ze všech výše uvedených definic vyplývá, že fundraising se netýká pouze získávání finančních prostředků, ale také vytváření lidských vztahů a získávání dalších příznivců (dobrovolníků) či podpory ve formě hmotných či nehmotných zdrojů (Šedivý a Medlíková, 2017). Zejména systematické nabývání finančních i nefinančních zdrojů, v dostatečné výši a struktuře, k realizaci poslání dané neziskové organizace, je hlavní náplní fundraisingu (Boukal,2013). Šedivý a Medlíková (2017) uvádí hned několik možností, odkud mohou neziskové organizace tyto zdroje získávat:

- ***Veřejná správa*** – zahrnuje dotace a granty ze státní správy (ministerstva) a samosprávy (kraje, města, obce) včetně příspěvkových organizací jimi zřízenými.
- ***Individuální fundraising*** – dárci, jednotlivci, občané, dobrovolníci.
- ***Firemní fundraising*** – malé a střední podniky či velké podniky a korporace, jedná se o třetí nejvýznamnější zdroj a v České republice je na vysoké úrovni.
- ***Nadace a nadační fondy*** – neziskové organizace jež jsou samy významnými poskytovateli grantů jiným neziskovým organizacím.

- ***Ostatní instituce*** – různorodá skupina zahrnující například ambasády v České republice, obchodní komory, Rotary kluby[3] a jiné.
- ***Příjmy z vlastní činnosti*** – forma samofinancování, kdy nezisková organizace navyšuje finanční zdroje vlastními aktivitami (Šedivý a Medlíková, 2017).

Je důležité zmínit, že fundraising je především velmi náročný na interní komunikaci a vyjednávání, jelikož klíčovou roli zde hrají nejen členové správních rad, ředitelé, úředníci, ale i všichni pracovníci v organizaci (Šedivý a Medlíková, 2017). V případě úspěšného jednání s výše zmíněnými subjekty existují, mimo finanční zdroje, i další možnosti, které mohou nevýdělečné organizace získávat. V oblasti *nefinančních zdrojů* se jedná nejčastěji o následující možnosti:

- ***hmotné zdroje*** – věcné zdroje v různorodých podobách v závislosti na náplni ekonomické činnosti poskytujícího subjektu;
- ***práva*** – realizace marketingové strategie např. umístěním loga, informací na předem domluveném prostoru (reklamní plocha, webové stránky atd.);
- ***informace*** – servisní organizace poskytující informační servis;
- ***práce*** – poskytování pracovníků jako firemních dobrovolníků;
- ***služby*** – opět v závislosti na náplni ekonomické činnosti poskytujícího subjektu (např. finanční poradenství, podpora při psaní projektů, žádostí o podporu, školení a vzdělávání a další) (Boukal, 2013).

## 3.2 Nestátní neziskové organizace (NNO)

### 3.2.1 Charakteristika nestátní neziskové organizace

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, nestátní neziskové organizace leží uprostřed Pestoffova trojúhelníku a jsou tedy jakýmsi prostředníkem mezi domácnostmi, firmami a státem. Prostor pro jejich zakládání vzniká zejména tehdy, pokud je role státu

[3] Mezinárodní klubová organizace poskytující globální granty v oblastech humanitních služeb (https://www.rotary2240.org/cs/o-rotary).

menší a domácnosti již nejsou schopny či ochotny si některé služby obstarat samy, avšak neznamená to, že by nestátní neziskové organizace neexistovaly, pokud je role státu výrazně větší (Pařízková a kol., 2018). Terminologie této sféry je stále neujasněná a složitá. Pro nestátní neziskovou organizaci existuje větší počet definic v závislosti na specializaci odvětví, jež ji vymezuje a dochází zde k rozdílným názorům napříč odborníky. Pařízková a kol. (2018) pak soukromý neziskový sektor definují jako „soukromé, samostatně řízené nestátní organizace závislé na peněžních darech a dobrovolné práci“. Podle Hyánka (2011) by měla organizace navíc splňovat i další kritéria, aby mohla být řazena právě do tohoto sektoru. Společnost by tedy měla být:

- ***organizovaná*** – vyznačuje se vnitřní organizační strukturou;
- ***soukromá*** – institucionálně oddělená od vlády;
- ***nezisková*** – zisk nesmí být rozdělen mezi vlastníky či jiné členy organizace;
- ***samosprávná*** – nezávislá autonomní entita vybavena vnitřní řídící i kontrolní strukturou;
- ***dobrovolná*** – existence dobrovolného elementu (Hyánek, 2011).

Neziskový soukromý sektor je tvořen souborem subjektů vznikajících za účelem dosahování přímého užitku a jsou zakládány soukromými subjekty (fyzické nebo právnické osoby), jež do soukromých neziskových organizací přivádí prostředky finančního i nefinančního charakteru bez primárního očekávání dosažení zisku (Boukal, 2013). Činnost těchto organizací tak může být financována z různých zdrojů, které byly podrobněji popsány v kapitole *3.1.5 Zdroje financování.* Tento sektor funguje na bázi nestátního vlastnictví, avšak existuje zde i vazba na veřejný rozpočet, která může být dvojího druhu: *vazba přímá*, formou poskytování grantů a dotací různého charakteru nebo *vazba nepřímá*, formou poskytování daňových úlev sponzorům a donátorům, tak i příjemcům darů (Hamerníková (2000).

Nestátní neziskové organizace zastávají několik funkcí. Jednou z nich je *funkce ekonomická*, jež začleňuje neziskovou organizaci do koloběhu výrobních faktorů, zboží a služeb. Dále zastává *funkci sociální*, která v sobě obsahuje funkci servisní, jakožto poskytovatel specifických statků a *funkci participační*, kde dochází k uspokojování potřeb,

sdružování dobrovolníků a aktivní zapojení do činnosti dané organizace. Mezi poslední funkci, kterou může nestátní neziskový sektor zastávat patří *funkce politická,* která se dále člení na funkci ochranářskou, jež má za úkol ochranu obyvatel před porušováním lidských práv a funkci demokratizační (Pařízková a kol., 2018).

### 3.2.2 Spolek (z. s.)

V kapitole *3.1.3 Členění neziskového sektoru* byly neziskové organizace členěny podle různorodých faktorů, kde jedním z členění bylo na základě právní formy dané organizace. Spolek, nástupce občanské sdružení, je sjednocení fyzických či právnických osob se záměrem realizace společných zájmů, které jsou jiného než podnikatelského, politického či náboženského charakteru (Boukal, 2009). Vít (2015) pak spolek definuje z pohledu občanského zákoníku jako „sdružení nejméně tří osob, založené k uspokojování společného zájmu svých členů“. Podle Merlíčkové Růžičkové (2013) je charakteristickým znakem spolku právě jeho členská základna, kdy spolek svou hlavní činností pouze uspokojuje zájmy těchto členů, nikoliv aby plnil podnikatelský úmysl. Spolek však může vyvíjet jiné výdělečné činnosti, ale pouze v podobě hospodářské činnosti, jejímž účelem je podpora hlavní činnosti spolku (§ 217 Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník).

Zakládání a správa občanského sdružení byla v minulosti upravena zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. V roce 2012 došlo však ke komplexní změně legislativy a původní zákon byl zrušen a nahrazen zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který nabyl účinnosti v roce 2014. Z důvodu nové právní úpravy jsou dosud vzniklá občanská sdružení dále považována za spolky (Občanský zákoník, www.mesec.cz). Podmínkou vzniku spolku je jeho registrace, která probíhá prostřednictvím podání žádosti Ministerstvu vnitra České republiky s přiloženým textem zakladatelských stanov, na kterých se zakladatelé spolku shodli (Hamerníková, 2000). Výše předložené stanovy obsahují: *název a sídlo spolku, práva a povinností členů, účel založení spolku, statutární a ostatní orgány spolku* a dále pak *vymezení hospodářské činnosti*, jestliže má být spolkem vykonávána (Boukal, 2009). Spolek musí být založen na principu dobrovolnosti a nezávislosti na státních orgánech, a to za účelem ochrany a uspokojování zájmů jeho členů, nikoliv za účelem podnikání či jiné výdělečné činnosti. Při zakládání spolku je svolána členská schůze, kde je zvolen statutární orgán spolku v čele s předsedou, který právně jedná

jménem spolku a zpravidla řídí jeho činnost (Vít, 2015). Hospodaření spolku se krom stanov dále řídí obecnými předpisy ukotvenými v zákoně. V případě rozhodnutí ze strany členů či rozhodnutí Ministerstva vnitra může dojít i k zániku spolku. Je však více než příhodné, aby vše potřebné týkající se existence spolku, zániku členské základny, likvidace či slučování bylo upraveno ve stanovách (Merlíčková Růžičková, 2013).

Jestliže spolek plánuje vlastnit nějaký majetek, je povinný vést účetnictví. Avšak aby organizace mohla nějaký majetek získat musí být zajištěny příjmy, které s sebou nesou povinnost podání daňového přiznání. Spolky podle zákona č. 337/1992 o správě daní a poplatků nemají povinnost se registrovat u finančního úřadu jako plátci daně. Takovouto povinnost mají pouze daňové subjekty, které byly založeny za účelem provozování podnikatelské nebo jiné samostatně výdělečné činnosti, avšak dobrovolná registrace spolku může zabránit případným budoucím sporům s finančním úřadem (Boukal, 2013). Vedení účetnictví a zdanění v případě neziskových organizací je podrobněji rozebráno v následující kapitole.

### 3.2.3 Účetnictví nestátní neziskové organizace

V kapitole *3.1.3 Členění neziskového sektoru* byly vyjmenovány neziskové organizace podle jejich právní formy v rámci soukromého práva. Pro účely diplomové práce se tato kapitola zaměřuje pouze na nestátní neziskovou organizaci, zejména pak na spolek (dříve občanské sdružení), jež je právní formou vybrané organizace, která je blíže popsána v praktické části této práce.

I přesto, že primárním cílem nestátních neziskových organizací není dosahování zisku, musejí tyto organizace splňovat řadu účetních a daňových podmínek jež jsou odlišné od povinností komerčních subjektů. Obecně je účetnictví považováno za nástroj, díky kterému je možné sledovat stavy, toky a hospodářské operace dané organizace a zároveň poskytuje věrný a poctivý obraz skutečnosti. Účetnictví je možné vést dvěma způsoby:

- ***jednoduché účetnictví*** – zachycuje účetní operace na jednom účtu, vykazuje přehled o majetku a peněžních příjmech a výdajích;

- ***podvojné účetnictví*** – účetní případy jsou zaznamenány formou podvojných zápisů, sleduje přehled majetku, ale i výnosů a nákladů, sestavuje rozvahu a vede výkaz zisků a ztrát (Pelikánová, 2018).

Obě výše zmíněné podoby účetnictví jsou dnes již legálně využívány nestátními neziskovými organizacemi. Právní forma není jedinou podmínkou pro stavení způsobu, jakým organizace účetnictví povede. I tak většina organizací vede účetnictví podvojné, protože je to podmínkou pro získávání finančních prostředků z veřejných rozpočtů. V minulosti tomu tak nebylo a docházelo k různým právním úpravám a novelám zákona o účetnictví. Podle přechodného znění zákona o účetnictví z roku 2007 nemohly vést jednoduché účetnictví všechny nestátní neziskové organizace, avšak pouze jednotky vyjmenované v ustanovení § 38a zákona o účetnictví jejichž příjmy nepřesahují za poslední účetní období částku 3 milióny Kč, a to včetně spolků. Postupem času se však zvyšoval tlak na účetní jednotky a byl doporučen přechod z jednoduchého účetnictví na podvojné. Usnesení vlády České republiky z roku 2010 referuje o „povinnosti vést podvojné účetnictví těmi nestátními neziskovými organizacemi, jež jsou příjemci dotací, ať už přímo ze státního rozpočtu nebo prostřednictvím ústředních orgánů státní správy“. Bohužel v tomto případě nešlo o propracovanou právní úpravu a až v roce 2016 s novelou zákona o účetnictví č. 221/2015 dochází k znovuzavedení jednoduchého účetnictví podle nově vloženého § 13b a zároveň dochází ke zrušení § 38a (Pelikánová, 2018).

Jednoduché účetnictví podle nového §1f Zákona o účetnictví mohou vést: *spolky, církve, náboženské společnosti a honební společenstva, organizace zaměstnavatelů a odborové organizace*, avšak pouze v případě, že tyto účetní jednotky splňují následující podmínky:

- *nejsou plátcem DPH;*
- *příjmy za 12 po sobě jdoucích měsíců nepřesahují 3 milióny Kč;*
- *hodnota jejich majetku nepřekračuje částku 3 milióny Kč (Hejduková, 2018).*

Jestliže účetní jednotka přestane splňovat tři zmíněná kritéria pro vedení jednoduchého účetnictví, je povinna od prvního dne následujícího účetního období přejít na podvojné účetnictví (Pelikánová, 2018).

Všechny účetní jednotky vedoucí jednoduché účetnictví, mezi které patří právě i sledovaný spolek Voříškov, jsou podle § 13b Zákona o účetnictví povinny vést následující *účetní knihy:*

- *peněžní deník (§ 2 vyhlášky č. 325/2015 Sb.)* – obsahuje informace o výši:
    - peněžních prostředcích na účtech (v bankách, spořitelních družstvech) a v hotovosti,
    - skutečně přijatých či zaplacených peněžních prostředcích v účetním období řazených chronologicky,
    - průběžných položkách zachycujících pohyb peněžních prostředků, jež nejsou považovány za končený příjem nebo výdaj (například převod peněžních prostředků mezi dvěma bankovními účty nebo mezi pokladnou a bankovními účty (Hauzarová, 2016, portál.pohoda.cz);
- *knihu pohledávek a závazků (§ 3 vyhlášky č. 325/2015 Sb.)* – evidence pohledávek podle dlužníků a evidence závazků podle věřitelů na základě uzavřených smluv či přijatých a vydaných faktur řazených chronologicky (Hejduková, 2018)*;*
- *pomocné knihy o ostatních složkách majetku (§ 4 vyhlášky č. 325/2015 Sb.)* – soužící k evidenci:
    - dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (inventární karty),
    - finančního majetku,
    - cenin,
    - zásob (Hejduková, 2018).

Všechny subjekty zapsané ve veřejném rejstříku jsou povinny od roku 2016 dle Zákona o účetnictví zveřejňovat svou účetní závěrku do sbírky listin. Tato povinnost se týká rovněž i spolků, jež jsou zapsané ve spolkovém rejstříku u Městského soudu v Praze a podle přechodných ustanovení Zákona o účetnictví musí spolky navíc zveřejnit i závěrky zpětně za roky 2014 a 2015 (Hauzarová, 2016, portál.pohoda.cz). Účetní jednotky vedoucí jednoduché účetnictví jsou podle § 5 a 6 vyhlášky č. 325/2015 Sb. dále povinny nejpozději do doby šesti měsíců od skončení účetního období sestavit na základě účetních knih následující *účetní výkazy:*

- *přehled o příjmech a výdajích (§ 5 vyhlášky č. 325/2015 Sb.)* – příjmy a výdaje uvedeny odděleně, zvlášť za hlavní a hospodářskou činnost, a jejich rozdíl vykazuje k rozvahovému dni jak běžného, tak minulého účetního období;
- *přehled o majetku a závazcích (§ 6 vyhlášky č. 325/2015 Sb.)* – vykazuje položky majetku a položky závazků (včetně dluhů) a jejich součtové položky k rozvahovému dni jak běžného, tak i minulého účetního období (Hejduková, 2018).

Závěrem této kapitoly je shrnutí právních předpisů z oblasti účetnictví platných pro nestátní neziskové organizace, a tedy i pro sledovaný spolek Voříškov:

- *zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;*
- *vyhláška č. 325/2015 Sb., o účetnictví, pro účetní jednotky vedoucí jednoduché účetnictví (Hejduková a kol., 2018).*

### 3.2.4 Zdanění neziskových organizací

Podle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník je nestátní nezisková organizace považována za právnickou osobu, která byla založena k poskytování veřejně prospěšných služeb v různorodých oblastech například v oblastech školství, ekologie, zdravotnictví, sociální péče, ochrany zvířat a dalších (Boukal, 2009).

**Daň z příjmů**

Daň z příjmů je řazena mezi přímé daně to znamená, že přímo souvisí s důchodem fyzické či právnické osoby a je odváděna přímo do státního rozpočtu (Pelikánová, 2018). Problematika zdaňování neziskových organizací je upravena § 17 a následujícími, zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který umožňuje daňové nebo poplatkové zvýhodnění nestátním neziskovým organizacím. Podle tohoto zákona jsou tyto organizace právnickými osobami „nezřízenými za účelem podnikání, kterým stát poskytuje určitou úlevu v rámci zdaňování jejich činností“. Tato úleva může snížit základ daně z příjmů až o 30 %, nejvíce však o 3 000 000 Kč (Boukal, 2009). Poplatník daně, v tomto případě nezisková organizace, by měla být schopna doložit svůj záměr uskutečňovaných činností (např. prostřednictvím předběžné kalkulace výnosů a nákladů), tedy zda při jejich realizaci očekává dosažení zisku nebo je poskytuje neziskovým způsobem. V zákoně o dani z příjmů jsou neziskové

organizace označovány pod pojmem „veřejně prospěšný poplatník“. Takto jsou pojmenovány všechny účetní jednotky, které mohou účtovat v soustavě jednoduchého účetnictví (Hakalová a kol., 2021). Díky *odlišnému režimu zdanění* je možné rozdělit neziskové organizace na tři skupiny:

1) Neziskové organizace, které **nejsou veřejně-prospěšným poplatníkem**
   - *např. společenství vlastníků jednotek, rodinné nadace, profesní komora*
   - předmětem zdanění jsou stejné činnosti jako u obchodní korporace.
2) **Veřejně-prospěšní poplatníci s širokým základem daně**
   - předmětem daně z příjmů jsou veškeré příjmy (s výjimkou investičních dotací) včetně ztrátové nepodnikatelské hlavní činnosti
   - poplatníci si mohou uplatnit snížení základu daně (vyjma *poskytovatelů zdravotních služeb)*
   - v případě uplatnění sníženého základu daně musí organizace finance získané úsporou na dani využít na vzdělávací, výzkumné, vědecké či vývojové činnosti (*platí pro státní vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, soukromé vysoké školy)* nebo na krytí nákladů vzniklých nepodnikatelskou činností (*platí pro ostatní obecně prospěšné společnosti a ústavy)*, a to v následujícím zdaňovacím období.
3) **Veřejně-prospěšní poplatníci s úzkým základem daně**
   - *např. spolky, církve, nadační fondy, nadace, náboženské společnosti*
   - předmětem daně z příjmů nejsou ztráty z nepodnikatelské hlavní činnosti
   - poplatníci si mohou uplatnit snížení základu daně
   - v případě uplatnění sníženého základu daně musí organizace finance získané úsporou na dani využít ke krytí nákladů vzniklých z nepodnikatelské hlavní činnosti, a to v následujícím zdaňovacím období (Pelikánová, 2018).

Z výše uvedeného je patrné, že problematika zdaňování příjmů neziskových organizací je řazena mezi obtížnější kapitoly zákona o dani z příjmů, a to z důvodu různorodých typů příjmů u veřejně prospěšných poplatníků:

- příjmy, které nejsou předmětem daně a nezdaňují se

– *např. ztrátové nepodnikatelské hlavní činnosti, dotace, příspěvky na provoz atd.*

- příjmy, které jsou vždy předmětem daně
  *– např. příjmy z reklamy, z nájemného, ze ziskové nepodnikatelské hlavní činnosti*
- příjmy, které jsou předmětem daně, ale jsou od daně osvobozeny
  *– např. dary, členské příspěvky, výnosy kostelních sbírek, veřejných sbírek na humanitní a charitativní účely, skupina příjmů nadace*
- příjmy z podnikatelské činnosti, které jsou předmětem daně (*hlavní hospodářská činnost, hospodářská činnost – viz kapitola 3.1.4 Vymezení hlavní a hospodářské činnosti)* (Hakalová a kol., 2021).

Výběr příjmů, které jsou či nejsou považovány za předmět daně z příjmů plynoucí z neziskové organizace jsou přehledně shrnuty v následující

Tabulka 1: Příjmy, *které jsou/nejsou předmětem daně nestátní neziskové organizace*

| **Příjmy neziskové organice** | | |
|---|---|---|
| **Jsou vždy** předmětem daně: | **Jsou** předmětem daně, ale jsou **od daně osvobozeny:** | **Nejsou** předmětem daně: |
| příjmy z reklamy | členské příspěvky* | dotace a jiná plnění z veřejného rozpočtu |
| členské příspěvky | výnosy kostelních sbírek, příjmy za církevní úkony | výnos daně, poplatku, která plynou obci či kraji |
| úroky (od r. 2014) | výnos nadace z majetku vloženého do nadační jistiny, příjem z prodeje majetku | příjmy z bezúplatného nabytí věci (zákon o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými spol.) |
| příjmy z nájemného (výjimka: pronájem státního majetku) | výnosy veřejné sbírky (humanitní, charitativní účely) | |
| příjmy ze **ziskové** nepodnikatelské hlavní činnosti | úrokové příjmy z prostředků veřejné sbírky | příjmy ze **ztrátové** nepodnikatelské hlavní činnosti |
| příjmy z hospodářské, hospodářské či jiné činnosti | dary | úplata, jež je příjmem státního rozpočtu (pronájem, prodej státního majetku) |

**přijaté zájmovým sdružením, spolkem, odborovou organizací, politickou stranou nebo profesní komorou*

*Tabulka 1: Příjmy, které jsou/nejsou předmětem daně nestátní neziskové organizace*

| **Příjmy neziskové organice** |
|---|

| Jsou vždy předmětem daně: | Jsou předmětem daně, ale jsou od daně osvobozeny: | Nejsou předmětem daně: |
|---|---|---|
| příjmy z reklamy | členské příspěvky* | dotace a jiná plnění z veřejného rozpočtu |
| členské příspěvky | výnosy kostelních sbírek, příjmy za církevní úkony | výnos daně, poplatku, která plynou obci či kraji |
| úroky (od r. 2014) | výnos nadace z majetku vloženého do nadační jistiny, příjem z prodeje majetku | příjmy z bezúplatného nabytí věci (zákon o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými spol.) |
| příjmy z nájemného (výjimka: pronájem státního majetku) | výnosy veřejné sbírky (humanitní, charitativní účely) | |
| příjmy ze **ziskové** nepodnikatelské hlavní činnosti | úrokové příjmy z prostředků veřejné sbírky | příjmy ze **ztrátové** nepodnikatelské hlavní činnosti |
| příjmy z hospodářské, hospodářské či jiné činnosti | dary | úplata, jež je příjmem státního rozpočtu (pronájem, prodej státního majetku) |

**přijaté zájmovým sdružením, spolkem, odborovou organizací, politickou stranou nebo profesní komorou*

*Zdroj: Vlastní zpracování (Hakalová a kol., 2021)*

**Daň z přidané hodnoty**

Daň z přidané hodnoty patří do skupiny nepřímých daní v daňovém řádu České republiky a to znamená, že tato daň je součástí ceny zboží, tedy je zaplacena při nákupu zboží a až následně odvedena do státního rozpočtu (Pelikánová, 2018).

Nestátní nezisková organizace se stává plátcem DPH, jestliže uskutečňuje ekonomickou činnost[4] a přesahuje obrat 1 milion Kč za nejvýše 12 po sobě jdoucích měsíců. Do výše obratu se nezapočítávají příjmy z členských příspěvků, výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, dotace ze státního rozpočtu, příspěvky z územní samosprávy. Pokud organizace tento obrat nepřesahuje není plátcem daně z přidané hodnoty, avšak musí i nadále sledovat, zda se nestala plátcem této daně (Nezisková organizace a DPH, 2014, www.inca.cz).

**Daň z nemovitých věcí**

[4] vykonává soustavnou výdělečnou činnost za účelem získání finančních zdrojů, tzn. činnost vykazující znaky podnikání, aniž by byla prováděna podnikatelem (Boukal, 2013) (Merlíčková Růžičková, 2013)

Daň z nemovitých věcí se řadí také do skupiny přímých daní, konkrétně pak do podskupiny majetkových daní a je upravena zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Tato daň je tvořena ze dvou odlišných daňových případů: **daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek**, které se liší postupem výpočtu i rozdílnými kolonkami v daňovém přiznání (Pelikánová, 2018). Rektořík a kol. (2010) jmenuje ve své publikace konkrétní případy osvobození od daně z nemovitostí a jelikož předmětem této práce je nestátní nezisková organizace jakožto zapsaný spolek za zmínku stojí osvobození od této daně těch pozemků a staveb, které „nejsou využívány k podnikatelské činnosti nebo k pronájmu a tvoří funkční celek se stavbou ve vlastnictví občanského sdružení a obecně prospěšných společností“. Avšak pokud by se organizace rozhodla své pozemky či prostory pronajímat jiným subjektům než organizačním složkám státu, krajů, obcí nebo příspěvkovým organizacím, stává se organizace poplatníkem daně z nemovitosti a osvobození se na ni v tomto případě nevztahuje (Merlíčková Růžičková, 2013).

**Osvobození od daní**

Princip osvobození od daní se řadí mezi jednu z dalších forem financování, ze které mohou neziskové organizace těžit. Tento princip se pohybuje dvěma směry: buď se vztahuje na právní formu neziskové organizace, anebo na činnost, kterou poskytuje bez ohledu na právní formu organizace. Uplatňování principu výše zmíněnými směry slouží k rozlišování daňového režimu. V rámci zkoumání toků finančních prostředků dovnitř neziskové organizace a ven se rozlišují *tři druhy daňových režimů:*

- ***Tax exemption*** – osvobození finančních toků, získaných hlavní či hospodářskou činností neziskové organizace, od daně z příjmů právnických osob, od majetkových daní (daň z nemovitých věcí) a od daně z přidané hodnoty.
- ***Tax credit*** – úlevy z vypočítané daňové povinnosti, kdy daňový poplatník, v tomto případě nezisková organizace, má možnost uplatnit v různé výši snížení daňové povinnosti.
- ***Tax benefit*** – úlevy na daních přispěvatelům (donátorům) jako forma veřejné podpory soukromých osob poskytujících finanční prostředky či dary neziskovým organizacím (Pařízková a kol., 2018).

## 3.3 Základní ukazatelé pro hodnocení výkonnosti NNO

Informace o výkonnosti a efektivnosti fungování neziskové organizace, jsou nezbytnou součástí rozhodovacího procesu o budoucích krocích dané a organizace. Výkonnost neziskové organizace zobrazuje schopnost, kterou naplňuje své cíle a poslání v daném časovém úseku. Zároveň je možné výkonnost pojmout i jako schopnost vykonávat stanovené cíle hospodárně, efektivně a účelně. Je nutné zvážit kritéria podle kterých se bude výkonnost neziskové organizace měřit, vzhledem ke specifikům jednotlivých organizací a to v závislosti na vykonávané činnosti. K hodnocení hospadaření organizace je možné využít finanční ukazetele, díky kterým je možné posoudit finanční zdraví, finanční stabilitu, platební schopnost, rentabilitu, peněžní toky a další (Hejduková a kol., 2018).

### 3.3.1 Účetní výkazy

Hlavním zdrojem dat, potřebných k hodnocení ekonomické výkonnosti nestátní neziskové organizace, je účetní závěrka. Tato závěrka v sobě zahrnuje účetní výkazy, konkrétně pak *rozvahu, výkaz zisků a ztrát a přílohu*, ve kterých je zachyceno hospodaření konkrétní organizace za dané účetní období. Zveřejňovat účetní závěrky jsou povinny všechny organizace, které:

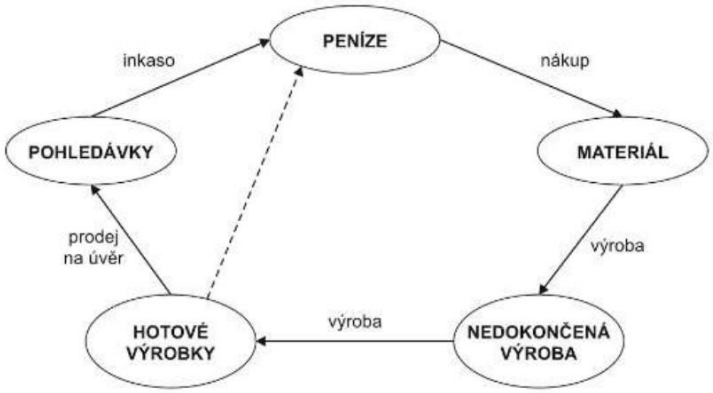
- jsou zapsány v obchodním rejstříku;
- které se řídí se podle zvláštních předpisů upravujících činnost NNO, kde lhůta pro uveřejnění výroční zprávy a účetní závěrky je stanovena na 6 měsíců po skončení účetního období;
- NNO které se řídí zákonem o účetnictví (§ 21) a které sestavují výroční zprávu na základě povinnosti auditu (Hejduková a kol., 2018).

**Rozvaha**

Rozvaha je účetní výkaz, který musí povinně sestavovat i nestátní neziskové organizace podle vyhlášky 504/2002 Sb. Výkaz zachycuje aktuální stav majetku organizace a zdroje jeho financování k poslednímu dni účetního období (Hejduková a kol, 2018). Vzor rozvahy pro neziskové organizace v plném rozsahu je k nahlédnutí v *Přílohy*.

Strana aktiv představuje „souhrn všech věcí, pohledávek, peněz a dalších majetkových hodnot, které NNO patří a které využívá k výkonu své činnosti“. Tento majetek je možné rozdělit na dvě skupiny: dlouhodobý majetek a krátkodobý majetek. *Dlouhodobý majetek* je využíván po dobu delší než jeden rok a během této doby nemění svou podobu, pouze dochází k jeho opotřebení. Naopak *krátkodobý majetek* v organizaci neustále „obíhá“ a mění svůj tvar, a to v podobě *peněz – zásob – pohledávek*. Tento koloběh přeměny podoby oběžných aktiv se nazývá *obratový cyklus peněz* (Boukal, 2009).

*Obrázek 2 – Obratový cyklus*




*Zdroj: Martinovičová a kol., 2014.*

Strana pasiv zahrnuje zdroje, kterými je majetek kryt a díky kterým je zajištěna činnost organizace. Tyto zdroje je možné dále dělit na vlastní a cizí podle pramene, ze kterého se do firmy dostávají (Hejduková a kol., 2018). V případě nestátní neziskové organizace dominují na straně pasiv zejména *vlastní zdroje,* do kterých jsou zahrnuty: *vlastní jmění a výsledek hospodaření* (Boukal, 2009).

Nestátní nezisková organizace může využívat i *zdroje cizí,* do kterých jsou zahrnuty zejména *úvěry*, avšak takovéto financování je pro ni velmi rizikové a nelze ho doporučit. Navíc je tato možnost v České republice spíše teoretická vzhledem k nedostatečným zárukám pro půjčku ze strany této organizace (Boukal, 2009).

**Výkaz zisků a ztrát**

Dalším důležitým zdrojem dat pro hodnocení ekonomické situace v organizaci je výkaz zisků a ztrát. V tomto výkaze jsou uvedeny: *náklady, výnosy a výsledek hospodaření*. Výnosy se rozumí peněžní částky, které nezisková organizace získala za účetní období svou

činností, a to bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě. Náklady představují částky, které nezisková organizace vynaložila na získávání těchto výnosů. Výsledek hospodaření pak představuje rozdíl mezi výnosy a náklady (Boukal, 2009). Nestátní neziskové organizace vykazují výše definované položky odděleně, a to jak za hlavní činnost, která je podstatou založení organizace, tak i za hospodářskou činnost (Hejduková a kol., 2018). Rozdíl mezi těmito činnostmi byl rozebrán v kapitole *3.1.4 Vymezení hlavní a hospodářské činnosti*. Stejně tak jako rozvaha je i výkaz zisků a ztrát upraven 504/2002 Sb., konkrétně § 5. Kompletní struktura tohoto výkazu pro nevýdělečné organizace je zobrazena na v *Přílohy* na konci této práce.

**Příloha v účetní závěrce**

Doplňkový dokument, který je zveřejněn v rámci účetní závěrky společně s rozvahou a výkazem zisků a ztrát je takzvaná *Příloha*. Příloha obsahuje hodnotné informace zejména pro externí uživatele a zahrnuje v sobě například:

- *základní informace o neziskové organizaci;*
- *vymezení účetního období;*
- *informace o použitých účetních metodách, oceňovacím modelu, o dlouhodobém majetku;*
- *informace o způsobu zjištění základu daně z příjmů a daňových úlevách;*
- *informace o významných položkách z výkazu zisků a ztrát nebo rozvahy;*
- *přehled o darech a veřejných sbírkách;*
- *informace o způsobu vypořádání výsledku hospodaření z minulých let a další* (Hejduková a kol., 2018).

### 3.3.2 Základní analýzy

**Horizontální analýza**

Horizontální analýza porovnává údaje z výkazů účetní závěrky v několika po sobě jdoucích účetních obdobích, tedy meziročně. Tato analýza slouží k porovnání a hodnocení absolutní či relativní změny v hospodaření společnosti a následnému porozumění tohoto trendu (Knápková a kol., 2017).

*Vzorec 1 – Absolutní změna*

$$Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1}$$

kde:

index *t* základní časové období (například rok),
index *t-1* období předcházející.

Zdroj: Knápková a kol. (2017).

*Vzorec 2 – Relativní změna*

$$\frac{Ukazatel_t}{Ukazatel_{t-1}} \; x \; 100 \; (\%)$$

kde:

index *t* základní časové období (například rok),
index *t-1* období předcházející.

Zdroj: Otrusinová a kol. (2013)

**Vertikální analýza**

Vertikální analýza, někdy nazývaná jako strukturální či podílová, sleduje procentuální podíly jednotlivých položek účetního výkazu (rozvahy či výkazu zisku a ztrát) v jednom účetním období, a to ve vztahu k určité veličině tvořící celek těchto položek, nejčastěji jde o sumu aktiv, pasiv, nákladů či výnosů (Kislingerová, 2007).

*Vzorec 3 – Podíl položky $P_i$*

$$\frac{P_i}{\sum P} \; x \; 100 \; (\%)$$

kde:

$P_i$ jednotlivá položka
$\sum P$ suma určité veličiny (celek).

Zdroj: Otrusinová a kol. (2013).

### 3.3.3 Vybrané ukazatelé finanční analýzy

Při aplikaci nástrojů, respektive metod finanční analýzy, v oblasti neziskového sektoru je nutné, aby respektovaly specifika a odlišnosti (zejména neziskový charakter) těchto organizací od sektoru soukromého (Boukal, 2009). Tato kapitola představuje vybrané

poměrové ukazatele vhodné pro zhodnocení celkového hospodaření, ale i vybraných ekonomických oblastí neziskové organizace.

**Ukazatel autarkie**

Tento ukazatel zobrazuje míru soběstačnosti a nezávislosti dané organizaci a je možné ho měřit dvěma způsoby, a to buď na bázi výnosů a nákladů nebo na příjmově-výdajové bázi. Žádoucím výsledkem tohoto ukazatele je uváděna hodnota 100 % a více, kdy výnosy (či příjmy) jsou vyšší nebo rovny nákladům (či výdajům) na hospodářskou činnost (Hejduková a kol., 2018). Často však tento ukazatel v případě nestátních neziskových organizací nabývá hodnot menších, než je žádoucí a v těchto případech je vhodné zvážit vyrovnání oblastí prostřednictvím hospodářské činnosti. V případě pozitivního výsledku je možné se zamýšlet se nad efektivním využití volných peněžních prostředků (Boukal, 2009).

***Autarkie na bázi nákladů a výnosů***

Ukazatel vyjadřuje, jak je organizace schopná dosaženými výnosy pokrýt své náklady z hlavní činnosti (Hejduková a kol., 2018).

*Vzorec 4 – Autarkie na bázi nákladů a výnosů*

$$\frac{Výnosy_{HLČ}}{Náklady_{HLČ}} \times 100\ [\%]$$

kde:

| | |
|---|---|
| $Výnosy_{HLČ}$ | výnosy hlavní činnosti, |
| $Náklady_{HLČ}$ | náklady hlavní činnosti. |

Zdroj: Hejduková a kol. (2018).

**Ukazatele likvidity**

Poměrové ukazatele likvidity zobrazují vztah mezi likvidními oběžnými aktivy a nabíhajícími krátkodobými závazky. Aby nestátní nezisková organizace mohla být solventní, tzn. byla schopná splácet včas své krátkodobé závazky, musí disponovat dostatkem finančních prostředků (Boukal, 2009).

***Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)***

Do tohoto ukazatele vstupují pouze pohotové platební prostředky neboli peníze v pokladně či na bankovním účtu, a je tedy tvořen těmi nejlikvidnějšími položkami rozvahy.

Optimální hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat rozmezí 0,2 – 0,5, avšak v případě neziskových organizací bude z důvodu opatrnosti doporučena hodnota vyšší než optimální (Hejduková a kol., 2018).

*Vzorec 5 – Okamžitá likvidita*

$$\frac{Peněžní\ prostředky}{Krátkodobé\ závazky}$$

Zdroj: Boukal (2009).

***Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)***

V případě pohotové likvidity je v čitateli oběžný majetek očištěný o zásoby, tedy se nejedná o příliš likvidní položky. Doporučená hodnota je okolo hodnoty 1 a její výpočet je vhodný spíše pro organizace, které musí udržovat vysoké stavy zásob (Hejduková a kol., 2018).

*Vzorec 6 – Pohotová likvidita*

$$\frac{Oběžná\ aktiva - Zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$$

Zdroj: Boukal (2009).

***Běžná likvidita (likvidita III. stupně)***

Tato likvidita podává informaci o tom, jak by byla organizace schopná uspokojit své věřitele v případě, že by prodala veškerá svá oběžná aktiva. Její doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5 (Synek, 2011).

*Vzorec 7 – Běžná likvidita*

$$\frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

Zdroj: Synek (2011).

**Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability jsou u nestátních neziskových organizací využívány spíše okrajově, pokud však nerealizuje vedle své hlavní činnosti i činnost hospodářskou, jejímž

cílem je podporovat svou ziskovostí činnost hlavní. V takovém případě nabývá význam výpočtu ukazatelů rentability na důležitosti (Hejduková a kol., 2018). Pro měření rentability v neziskové organizaci je možné použít následující ukazatele:

***Rentabilita nákladů hospodářské činnosti***

Ukazatel hodnotí velikost zisku z hospodářské činnosti s vynaloženými náklady a poměřována je tedy efektivita hospodářské činnosti. V případě, že ukazatel dlouhodobě vykazuje záporné hodnoty je na místě zvážit odstoupení od této činnosti (Hejduková a kol., 2018).

*Vzorec 8 – Rentabilita nákladů hospodářské činnosti*

$$\frac{HV_{HČ}}{N_{HČ}} \times 100\ [\%]$$

kde:

| | |
|---|---|
| $HV_{HČ}$ | hospodářský výsledek hospodářské činnosti, |
| $N_{HČ}$ | náklady hospodářské činnosti. |

Zdroj: Hejduková a kol. (2018).

***Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti***

Výpočet tohoto ukazatele je na místě pouze v případě, že nezisková organizace dosahuje záporného hospodářské výsledku, tedy ztráty. Ukazatel pak zachycuje míru toho, jak je zisk dosažený z hospodářské činnosti schopen pokrýt ztrátu plynoucí z hlavní činnosti organizace (Hejduková a kol., 2018).

*Vzorec 9 – Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti*

$$\frac{Zisk_{HČ}}{Ztráta_{HLČ}} \times 100\ [\%]$$

kde:

| | |
|---|---|
| $Zisk_{HČ}$ | kladný výsledek hospodaření z hospodářské činnosti, |
| $Ztráta_{HLČ}$ | záporný výsledek hospodaření z hlavní činnosti. |

Zdroj: Hejduková a kol. (2018).

***Variátor celkových nákladů***

Ukazatel je postaven na vztahu mezi dynamikou vývoje celkových nákladů, které v čitateli zobrazují jejich relativní přírůstek a dynamikou vývoje celkových výnosů, které svůj relativní přírůstek uvádí v jeho jmenovateli. V případě, že by absolutní hodnota ukazatele činila hodnotu větší než 1 znamenalo by to, že změny nákladů jsou dynamičtější než změny výnosů a v tomto případě by nezisková organizace měla pracovat na získávání vyšších finančních prostředků neinvestičního charakteru (Hejduková a kol., 2018).

*Vzorec 10 – Variátor celkových nákladů*

$$\frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{Vý_{t+1} - Vý_t}{Vý_t}}$$

kde:

| | |
|---|---|
| $N_{t+1}$ | celkové náklady v období $t+1$, |
| $N_t$ | celkové náklady v období $t$, |
| $Vý_{t+1}$ | celkové výnosy v období $t+1$, |
| $Vý_t$ | celkové výnosy v období $t$. |

Zdroj: Hejduková a kol. (2018).

# 4 Vlastní práce

## 4.1 Charakteristika vybrané organizace

Boukal (2013) popisuje občanské sdružení (od roku 2014 považované za spolky) jako sdružení fyzických či právnických osob spojených za účelem realizace společného zájmu vzájemně prospěšného charakteru, nikoliv charakteru podnikatelského, náboženského či politického. Výchozí zajištění zdrojů těchto sdružení vychází ze strany členů. K jeho založení je nezbytné zpracování stanov týkající se zásad hospodaření, jakožto základního zakládacího dokumentu, který je předložen při registraci nového občanského sdružení (Boukal, 2013).

Výše zmíněné podmínky splňuje organizace Voříškov, zapsána jako spolek, jež je předmětem této práce. Útulek Voříškov z. s. je nestátní neziskovou organizací, sídlící ve Zbuzanech u Prahy, jež byla zapsána do spolkového rejstříku v roce 2014 současnou předsedkyní spolku Anežkou Jedličkovou za účelem zajištění obecně prospěšných činností v oblasti ochrany zvířat v nouzi, zejména pak pomoc psům a kočkám. Spolek poskytuje ochranu opuštěným, nechtěným či problémovým zvířatům a zajišťuje jim dočasnou péči, veterinární ošetření a v neposlední řadě jejich umisťování do nových domovů. V právních vztazích jedná a podepisuje se za spolek výlučně předseda a za nejvyšší orgán je považována členská schůze (Úplný výpis ze spolkového rejstříku, 2024).

Ze stanov spolku Voříškov z roku 2020 vyplývá, že za hlavní činnost jsou považovány všechny aktivity, které přispívají k naplňování účelu, za kterým byl spolek založen a který byl popsán v předchozím odstavci. Mezi aktivity řadící se do hlavní činnosti spolku tak patří následující:

- poskytování přístřeší, vody, krmiva, hygieny a péče;
- uoskytování veterinárního ošetření, kastrační program;
- umisťování do dočasné péče;
- hledání nových majitelů a trvalých domovů;
- socializace, převýchova;
- poradenská činnost v oblasti práce se psy v adoptivních rodinách;
- propagace spolku;

- spolupráce s orgány životního prostředí a organizacemi se stejným posláním;
- zajišťování materiálních i finančních prostředků, vyhledávání dárců a dobrovolníků (Stanovy spolku Voříškov, 2020).

Mimo hlavní činnost se zabývá spolek i činností hospodářskou, kterou vyvíjí za účelem získávání dodatečných prostředků, zejména těch finančních, a za účelem ekonomického využití spolkového majetku. Mezi tyto činnosti patří:

- hotelové ubytování pro psy;
- charitativní e-shop;
- charitativní stánky na akcích;
- socializační procházky;
- focení psů;
- prodej produktů značky Tamer;
- doprovod či převoz zvířat (i problémových) do veterinárních zařízení;
- pořádaní charitativních událostí (virtuální běh, vánoční besídka v útulku, Vořechfest a další) (Stanovy spolku Voříškov, 2020).

Počátečním záměrem současné předsedkyně spolku Voříškov Anežky Jedličkové bylo uzavření spolupráce s jinými útulky týkající se převýchovy problémových psů, avšak o tyto služby nebyl dostatečný zájem, a tak se rozhodla, že cestou, jak pomoci těmto problémovým jedincům a zároveň způsob realizace dobrého záměru bude založení a správa vlastního útulku, který byl postupně budován a rozšiřován až do dnešních rozměrů.

Útulek je v současné době vybaven maximální kapacitou 20 venkovních kotců, avšak nemůže tuto kapacitu maximálně obsadit z důvodu uzavřených smluv o odchytu s okolními obcemi, kvůli kterým musí ponechat některé kotce neobsazené. Spolek zajišťuje však ochranu a péči i jiným zvířatům, než jsou jen psi a kočky, a to zejména ovcím, kozám, malým prasátkům, kravám, koním, králíkům, morčatům a emu. Co se týče zprostředkování služeb v oblasti adopce, jsou nové domovy hledány pouze psům, kočkám a hlodavcům, nikoliv hospodářským zvířatům, i když podle předsedkyně spolku je zvažována možnost budoucí adopce u zachráněných koní.

Již z minulosti vyplývá, že původní úmyslem byla specializace na problémové jedince a jejich převýchova. Při současných kapacitách kotců v útulku je však možné přijmout maximálně pět problémových psů v jeden okamžik, tak aby jim byla zajištěna potřebná péče. Tato kapacita je omezena, a to z důvodu počtu zaměstnanců a dobrovolníků na počet psů. Spolek v minulosti fungoval pouze na principu dobrovolnictví, avšak s rostoucí kapacitou kotců a psů bylo nutné počet ošetřovatelů navýšit. V současnosti spolek disponuje šesti zaměstnanci jejichž denní odměna činí 1 000 Kč a kteří činnost vykonávají na živnostenský list nebo mají v útulku podepsanou dohodu o provedení práce.

V oblasti vymezení velikosti účetní jednotky je Voříškov z. s. považován za mikro účetní jednotku. Parametry vymezení účetních jednotek a povinností vedení účetnictví jsou stanoveny v Zákoně o účetnictví v §1 až 8. Spolek Voříškov splňuje všechny předpoklady, vyjmenované v kapitole *3.2.3 Účetnictví nestátní neziskové organizace*, pro vedení jednoduchého účetnictví.

### 4.1.1 Zdroje financování spolku

Náplní této i následujících kapitol je zhodnocení dosavadního hospodaření spolku za sledovaná účetní období. Použitá data, potřebná pro toto zhodnocení, byla získána z účetních výkazů za sledované roky 2019 – 2022 zveřejněných na webovém portálu Justice.cz.

Útulek Voříškov z. s. využívá pro své financování různých druhů zdrojů mezi něž však nepatří žádná z forem financování z veřejných rozpočtů či fondů. Největší položku zdrojů financování reprezentují přijaté příspěvky ze strany sympatizantů spolku. Spolek získává finanční prostředky zejména prostřednictvím hlavní a hospodářské činnosti, kterou vykonává. Hlavní činnost je dále rozdělena na dvě části: *péče o zvířata*, která je každoročně ztrátová zejména z důvodu vysokých veterinárních a mzdových nákladů, *a fundraising*, který představuje ziskovou část výsledku hospodaření z hlavní činnosti. V neposlední řadě jsou zdroje financování tvořeny také veřejnou sbírkou každoročně zřízenou podle zákona č. 117/2001 Sb., která je určená k následnému financování hlavní činnosti spolku. Konkrétní objemy peněžních prostředků za jednotlivé kategorie zdrojů financování jsou uvedeny v následující **Error! Reference source not found.**.

*Tabulka 2: Zdroje financování Voříškova z. s. v letech 2019 – 2022*

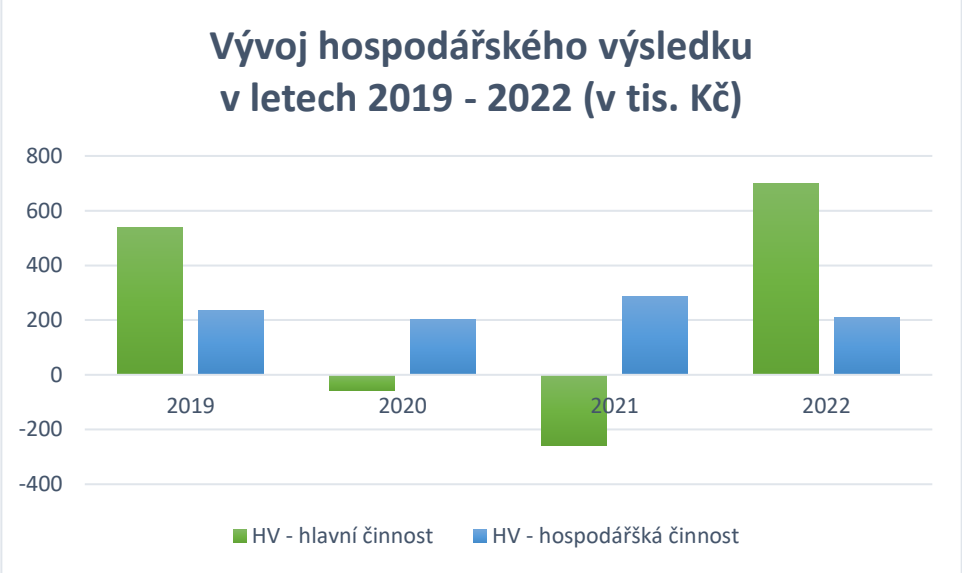
| **Zdroje financování (v Kč) 2019 - 2022** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| Hlavní činnost Péče o zvířata | -1 139 607 | -1 539 201 | -1 727 580 | - 866 927 |
| Hlavní činnost Fundraising | 1 679 398 | 1 481 457 | 1 470 615 | 1 566 851 |
| Hospodářská činnost | 236 423 | 202 065 | 287 430 | 210 410 |
| Příspěvky a dary | 943 394 | 1 087 690 | 1 152 553 | 1 571 952 |
| Veřejná sbírka | 736 177 | 392 018 | 327 891 | 420 623 |
| **Celkem** | **2 455 785** | **1 624 029** | **1 510 909** | **2 902 909** |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

Z **Error! Reference source not found.** vyplývá, že největší suma zdrojů, kterou se podařilo spolku získat ve sledovaných letech 2019 až 2022 byla získána právě v roce 2022, a to díky nárůstu objemu přijatých příspěvků a darů o 36 % oproti roku předcházejícímu, ale zejména díky snížení ztráty z hlavní činnosti v oblasti péče o zvířata o 50 % v porovnání s předchozím rokem. Rok 2019 byl pak pro spolek druhým nejlepším rokem za sledovaných let, kdy nejvyšších hodnot dosáhly zdroje dosažené hlavní činností, konkrétně z fundraisingu, a také zdroje z veřejné sbírky. Výrazný propad v roce 2020 byl způsoben mimo jiné i krizí v důsledku pandemie Covid-19.

Výše okomentované pohyby jsou shrnuty v následujícím Graf 1, který znázorňuje vývoj hospodářského výsledku, jak za hlavní činnost, tak i činnost hospodářskou během sledovaných let. Z grafu je zjevné, že se spolku podařilo vytvořit kladný výsledek hospodaření z hlavní činnosti v roce 2019 a následně po dvouletém ztrátovém obdobím až v roce 2022, kdy tento zisk dosahoval hodnoty 700 tisíc Kč. Kladný hospodářský výsledek v roce 2022 byl zapříčiněn nárůstem tržeb z vlastních výkonů a prodeje zboží v rámci hlavní činnosti, které vzrostly 3,36krát. Toto výrazné zvýšení příjmů z hlavní činnosti v roce 2022 spočívalo v přijetí psů odebraných úřady z množírny a převzatých do dočasné placené péče, kdy tyto péči financovalo město. Vývoj výsledku hospodaření z hospodářské činnosti je ve sledovaných letech stabilní a meziročně srovnatelný.

*Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2019 – 2022 (v tisících Kč)*




*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.1.2 Struktura nákladů a výnosů

Následující tabulky a grafy zachycují hospodaření spolku Voříškov, a to prostřednictvím rozboru struktury nákladových a výnosových položek.

*Tabulka 3* zobrazuje strukturu celkových nákladů ve sledovaných letech. Z tabulky je patrné, že celkové náklady každoročně rostou v průměru o 22 %. Největší meziroční změna byla zaznamenána v letech 2020 a 2021. To bylo způsobeno především nárůstem nákladů z hlavní činnosti, ale zároveň i nárůstem mzdových nákladů kvůli rostoucímu počtu zaměstnanců. Hlavní činnost by v současné době při aktuální kapacitě útulku nemohla být realizována bez pomoci zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce. Každoročně největší položkou nákladů spolku je spotřeba materiálu a služeb z hlavní činnosti, jež je majoritně tvořena veterinárními náklady.

*Tabulka 3: Hospodaření spolku Voříškov z. s. - náklady hlavní a hospodářské činnosti 2019 -2022 (v tisících Kč)*

| | Nákladová položka | Rok | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| **Náklady (v tis. Kč)** | Spotřeba materiálu a služby - hlavní činnost | 1 269 | 1 595 | 1 935 | 1 853 |
| | Spotřeba materiálu a služby - hospodářská činnost | 26 | 16 | 76 | 223 |
| | Osobní náklady | - | 57 | 86 | 300 |
| | Odpisy, prodaný majetek | 81 | 86 | 133 | 76 |
| | Ostatní | 10 | 4 | 6 | 6 |
| | **Celkem** | **1 386** | **1 758** | **2 236** | **2 458** |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Tabulka 4* oproti tomu zachycuje strukturu celkových výnosů ve sledovaných letech. Celkové výnosy jsou v letech 2019 a 2020 velmi srovnatelné. Výrazný skok nastává až v roce 2021, kdy dochází k meziročnímu nárůstu tržeb z hlavní činnosti o 56 % a v roce 2022 se tento meziroční nárůst zvýšil dokonce o 70 %. Dále je z tabulky patrný meziroční pokles přijatých příspěvků v letech 2020 a 2021 a to o 13 %. Tento pokles má pravděpodobně souvislost s již výše zmíněnou chřipkovou pandemií.

*Tabulka 4: Hospodaření Voříškova z. s. - výnosy hlavní a hospodářské činnosti 2019 -2022 (v tisících Kč)*

| | Výnosový položka | Rok | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| **Výnosy (v tis. Kč)** | Tržby - hlavní činnost | 192 | 173 | 390 | 1 313 |
| | Tržby - hospodářská činnost | 262 | 218 | 363 | 433 |
| | Příspěvky (fundraising) | 1 680 | 1 482 | 1 480 | 1 572 |
| | Ostatní | 26 | 30 | 34 | 51 |
| | **Celkem** | **2 160** | **1 903** | **2 267** | **3 369** |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Složení celkových výnosů vybraného spolku je různorodé, avšak největší položka je tvořena dary a darovanými finančními příspěvky, ať už od jednotlivců či firem nebo ze sbírky. Velkou část tržeb zaujímají uzavřené kontrakty o odchytu zvířat s okolními obcemi, jež spolku vyplácí finanční prostředky prostřednictví stanoveného měsíčního paušálu. Nevýhodou těchto smluv je nutnost neustálého udržování volných kapacit kotců pro případ náhlého odchytu a následného umístění do útulku. Část výnosů je tvořena i aukcemi, kde se draží různé produkty, ale i chovatelské potřeby. Tyto aukce jsou pořádány externě, tedy bez součinnosti spolku, avšak výtěžek z této činnosti je následně věnován zpět na provoz spolku. Co se týče finančních prostředků získaných z adopce zvířat, tak ty tvoří minimální příjem a mnohdy obdržená částka nepokryje ani náklady, které spolek musel na péči zvířete vynaložit. Novinkou podzimu roku 2022 bylo uspořádání prvního hudebního festivalu Vořech-fest. Získané finanční prostředky z této hospodářské činnosti však spíše pokryly vynaložené náklady, než by přinesly zisk. Důvody tohoto výsledku zapříčinilo zejména nepříznivé deštivé počasí a nedostatečná propagace prvoročně pořádané akce, avšak existuje zde předpoklad, že v budoucích letech by tato činnost mohla spolku přispívat k nárůstu tržeb z hospodářské činnosti.

### 4.1.3 Horizontální analýza aktiv a pasiv

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza v Tabulka 5 vyjadřuje meziroční změnu celkových aktiv. Pro výpočet poměrového ukazatele relativní meziroční změny byl použit *Vzorec 2*, který uvádí procentuální výši změny hodnoty rozvahové položky ve sledovaném období oproti období předcházejícímu. Z tabulky č. 5 je patrné, že průběh celkových aktiv má rostoucí tendenci, která je způsobená zejména meziročním nárůstem oběžných aktiv. V případě stálých aktiv došlo k významnému nárůstu pouze v roce 2020, konkrétně o 22,7 %, a to z důvodu modernizace majetku a rozšiřování kapacity útulku.

*Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv (v tis. Kč, %)*

| **Horizontální analýza aktiv 2019 - 2022** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Rozvahová položka | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| Stálá aktiva | 374 | 122,7 % | 100,9 % | 93,7 % |
| Oběžná aktiva | 1 119 | 102,8 % | 110,0 % | 173,4 % |
| **Aktiva celkem** | 1 493 | 107,8 % | 107,4 % | 152,0 % |

*Zdroj: vlastní zpracování, dle rozvah 2019 - 2022*

Horizontální analýza pasiv

Horizontální neboli trendová analýza pasiv byla provedena, stejně jako v případě analýzy rozvahových položek aktiv, dle Vzorec 2. Tabulka 6 zachycuje meziroční změny pasiv. V roce 2021 se objevuje výraznější výkyv v rámci rozvahové položky cizích zdrojů, a to z důvodu nárůstu krátkodobých závazků, které však byly v následujícím období zaplaceny, a proto následně v roce 2022 dochází k jejich úbytku. Vlastní zdroje pak vykazují rostoucí charakter, zejména pak jejich nárůst v roce 2022 způsobený kladným hospodářským výsledkem z provozní činnosti.

*Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč, %)*

| **Horizontální analýza pasiv 2019 - 2022** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Rozvahová položka | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| Vlastní zdroje | 1 413 | 108,9 % | 102,8 % | 157,6 % |
| Cizí zdroje | 80 | 87,5 % | 208,6 % | 91,1 % |
| **Pasiva celkem** | 1 493 | 107,8 % | 107,4 % | 152,0 % |

*Zdroj: vlastní zpracování, dle rozvah 2019 - 2022*

### 4.1.4 Finanční analýza hospodaření spolku

V této kapitole je zhodnoceno finanční zdraví spolku Voříškov v letech 2019 – 2022 prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Zejména se jedná o ukazatele rentability, likvidity a autarkie.

Míra soběstačnosti

Tabulka 7 obsahuje sumu výnosů a nákladů z hlavní činnosti a výsledek výpočtu tohoto ukazatele podle Vzorec 4 za sledované roky. Hodnoty, v letech 2019 a 2022, dosahující více jak 100 % udávají, že spolek dokázal zcela pokrýt náklady plynoucí z hlavní

činnosti prostřednictvím výnosů z hlavní činnosti a tím došlo k hospodárnému využití dostupných prostředků a zároveň i vytvoření rezervy, která byla využita v letech 2020 a 2021, kdy míra autarkie klesla pod 100 %.

*Tabulka 7: Ukazatel autarkie na bázi nákladů a výnosů*

| **Ukazatel autarkie hlavní činnosti 2019 - 2022 (v tis. Kč)** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| Výnosy hlavní činnosti | 1 899 | 1 684 | 1 904 | 2 936 |
| Náklady hlavní činnosti | 1 360 | 1 742 | 2 161 | 2 235 |
| *Autarkie* | **140 %** | **97 %** | **88 %** | **131 %** |

*Zdroj: vlastní zpracování, dle rozvah 2019 – 2022*

Likvidita

V následující podkapitole jsou vypočteny jednotlivé ukazatele likvidity, jež vyjadřují schopnost spolku hradit své závazky (Hejduková a kol., 2018).

Tabulka 8 zachycuje přehled hodnot okamžité likvidity, vypočtené podle Vzorec 5. I v případě dodržení opatrnosti, kterou zmiňuje Hejduková (2018), a porovnání výsledku tohoto ukazatele s hodnotou větší, než je doporučená, budou výsledky okamžité likvidity mnohonásobě vyšší, a to z důvodu držby velkého množství peněžních prostředků, které vstupují do čitatele tohoto ukazatele.

*Tabulka 8: Okamžitá likvidita*

| **Okamžitá likvidita 2019 - 2022** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| Peněžní prostředky | 1 114 | 1 145 | 1 176 | 2 049 |
| Krátkodobé závazky | 80 | 70 | 146 | 133 |
| | **13,93** | **16,36** | **8,05** | **15,41** |

*Zdroj: vlastní zpracování, dle rozvah 2019 – 2022*

Výsledky pohotové likvidity, počítané podle Vzorec 6 zobrazené v Tabulka 9, jsou velmi srovnatelné s likviditou okamžitou, z důvodu držby malého množství zásob.

*Tabulka 9: Likvidita II. stupně*

| **Pohotová likvidita 2019 - 2022** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| Zásoby | - | - | 24 | 38 |
| Oběžná aktiva | 1 119 | 1 150 | 1 265 | 2 193 |
| Krátkodobé závazky | 80 | 70 | 146 | 133 |
| | **13,99** | **16,43** | **8,50** | **16,20** |

*Zdroj: vlastní zpracování, dle rozvah 2019 – 2022*

V neposlední řadě je Tabulka 10 podle Vzorec 7 spočítaná běžná likvidita, která zachycuje schopnost uspokojení všech věřitelů v případě prodeje veškerých oběžných aktiv (Gurčík, 2018). Stejně tak jako v předchozích případech překračují výsledné hodnoty mnohonásobně hodnoty doporučené.

*Tabulka 10: Likvidita III. stupně*

| **Běžná likvidita 2019 - 2022** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| Oběžná aktiva | 1 119 | 1 150 | 1 265 | 2 193 |
| Krátkodobé závazky | 80 | 70 | 146 | 133 |
| | **13,99** | **16,43** | **8,66** | **16,49** |

*Zdroj: vlastní zpracování, dle rozvah 2019 – 2022*

Z výsledných hodnot ukazatelů likvidity lze konstatovat, že spolek je finančně zdravý, což představuje dostatečnou míru krytí krátkodobých závazků prostřednictvím oběžných aktiv, avšak alokace těchto volných prostředků není příliš efektivní.

Rentabilita

Ukazatel rentability hodnotí efektivitu provozování hospodářské činnosti. Vzhledem k tomu, že výsledné hodnoty vypočtené podle Vzorec 8 v Tabulka 11 dosahují kladných hodnot, lze konstatovat, že provozování hospodářské činnosti je pro spolek výhodné. Největší hranice 12,63 Kč výnosu z hospodářské činnosti na 1 Kč vynaložených nákladů dosáhl spolek v roce 2020, což bylo způsobeno výrazně nízkou hodnotou nákladů. V následujících letech pak dochází k poklesu hodnot ukazatele rentability, a to z důvodu rostoucích nákladů vynaložených na hospodářskou činnost.

*Tabulka 11: Rentabilita nákladů hospodářské činnosti*

| **Rentabilita nákladů hospodářské činnosti (v tis. Kč) 2019 - 2022** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | *2019* | *2020* | *2021* | *2022* |
| HV hosp. činnosti | 236 | 202 | 287 | 210 |
| Náklady hosp. činnosti | 26 | 16 | 76 | 223 |
| | **9,08** | **12,63** | **3,78** | **0,94** |

*Zdroj: vlastní zpracování, dle rozvah 2019 – 2022*

Dalším ukazatelem rentability je variátor celkových nákladů. Tento ukazatel popisuje vztah mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a výnosů. V Tabulka 12 jsou zaznamenány hodnoty mezi jednotlivými roky vypočtené podle Vzorec 10. Mezi roky 2019 a 2020 byl variátor menší než -1, v tomto případě z důvodu nežádoucího poklesu výnosů při souběžně zvyšující se hodnotě nákladů. Tato situace může pro spolek znamenat problém, na který může zareagovat snahou o snížení nákladů a současným zvýšením finančních příspěvků do organizace (Šilerová, 2017). Absolutní hodnota ukazatele s hodnotu větší než 1 se objevila mezi roky 2020 a 2021, což svědčí o tom, že změny celkových nákladů byly dynamičtější vůči změnám celkových výnosů. V tomto případě Hejduková a kol. (2018) doporučuje organizaci zvážit zajištění vyšších finančních prostředků neinvestičního charakteru. Žádoucí hodnota ukazatele, tedy hodnota menší než 1, dokazující pozitivní vývoj se objevila mezi roky 2021 a 2022, kdy dynamika výnosů byla vyšší než dynamika nákladů.

*Tabulka 12: Variátor celkových nákladů*

| **Variátor celkových nákladů** | | | |
|---|---|---|---|
| | *2019/2020* | *2020/2021* | *2021/2022* |
| Relativní přírůstek nákladů | 0,27 | 0,27 | 0,10 |
| Relativní přírůstek výnosů | - 0,12 | 0,19 | 0,49 |
| | **- 2,23** | **1,42** | **0,20** |

*Zdroj: vlastní zpracování, dle rozvah 2020 – 2021*

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti

Výpočet tohoto ukazatele, podle Vzorec 9, je možný pouze v případě záporného výsledku hospodaření z hlavní činnosti a zároveň kladného hospodářského výsledku z činnosti hospodářské. Tato podmínka je splněna pouze v letech 2020 a 2021 jak informuje Tabulka 13. V těchto letech jsou procentuální hodnoty ukazatele vysoké, zejména v roce 2020, což svědčí o vysoké míře pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti.

*Tabulka 13: Míra pokrytí ztráty z hlav. činnosti ziskem z hospodářské činnosti (v tis. Kč, %)*

| **Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z hospodářské činnosti** | | |
|---|---|---|
| | *2020* | *2021* |
| Zisk hospodářská činnost | 202 | 287 |
| Ztráta z hlavní činnosti | - 58 | - 257 |
| | **348 %** | **112 %** |

*Zdroj: vlastní zpracování, dle rozvah 2020 – 2021*

## 4.2 Návrh nové hospodářské činnosti

### 4.2.1 Představení navrhované hospodářské činnosti

Návrhů nových hospodářských činností, díky kterým by spolek Voříškov mohl v budoucnu dosahovat vyšší ziskovosti existuje hned několik, od příměstských táborů, převýchovy a výcviků problémových psů, až po školní exkurze. Tak aby nově navržená hospodářská činnost byla zisková, vzhledem k lokalitě a dostupnosti útulku, venkovním podmínkám, omezenému množství pitné vody (pouze dešťová voda a cisterna), sociálnímu zázemí, omezeným finančním prostředkům a velké časové vytíženosti všech zaměstnanců, jsou realizovatelné jen některé. V závislosti na výše uvedených podmínkách bylo nutné navrhnout takovou hospodářskou činnost, která by byla v souladu s těmito omezeními a zároveň využila přírodní potenciál, které okolí spolku nabízí.

Navrhovanou hospodářskou činností je jarní Hobby-Dog Race pro psy a jejich pány. Pořádání závodu by probíhalo na pozemcích vlastněných spolkem a dále pak v blízkém okolí, které spadá pod obec Zbuzany. S obcí by však bylo vyjednáno povolení o pořádání akce, které by vzhledem k již dlouholeté spolupráci v souvislosti s uzavřenou smlouvou o odchytu mezi útulkem a obcí bylo vyjednáno za bezplatných podmínek. Okolí útulku je díky svým přírodním podmínkám vhodným místem pro uspořádání události tohoto typu. Závod by byl specifický svým formátem, který jak už z názvu „Hobby“ vyplývá, by odpovídal spíše volnočasové úrovni, a tedy i překonávání přírodních překážek a délka trasy by byla na nižším stupni obtížnosti, než je tomu v případě konkurenčních závodů pořádaných celoročně v České republice.

Start trati, dlouhé 5 km, by začínal na louce přímo vedle útulku, kde by také bylo k dispozici veškeré venkovní zázemí potřebné pro pořádání obdobné akce, jako jsou mobilní toalety, stánek s občerstvením a nápoji, a v neposlední řadě i informativní stánek, kde by probíhala registrace účastníků. Startující dostanou nejen možnost zúčastnit se závodu, ale v ceně startovného také obdrží obložený talíř s řízky, sýry a zeleninou a v případě podání dobrého výkonu mohou vyhrát věcné ceny od sponzorů závodu. Pozitivní vliv by realizace závodu měla zejména na šíření povědomí o vykonávaných činnostech a aktivitách spolku Voříškov. Tato osvěta by v budoucnu mohla přispět i k navýšení počtu finančních darů a adopcí, jelikož by v rámci stánků byly vystaveny i letáčky aktuálního osazenstva v útulku.

Propagace Hobby-Dog Race by probíhala zejména na sociálních sítích, jako jsou Instagram a Facebook, formou příspěvků s informacemi a programem této akce, případně formou placené reklamy na těchto sítích, a to s měsíčním předstihem před pořádáním akce. Co se týče nevýhod, je důležité zmínit zejména časovou a organizační náročnost při plánování a následně i pořádání závodu, a také velkou dávku solidarity od dobrovolníků, bez kterých by realizace nebyla možná. Nevýhodou by dále mohl být i nedostatek zkušeností s pořádáním činnosti tohoto druhu, i když v minulosti spolek pořádal již mnoho akcí jako vánoční besídky, Vořechfest a další.

### 4.2.2 Konkurenceschopnost

Aby mohla být nově navržená hospodářská činnost konkurenceschopná, je nutné provést průzkum trhu a zmonitorovat společnosti nabízející služby obdobného charakteru. Jelikož se jedná o pořádání specifického druhu služby, není mnoho organizací, které by se pořádáním takovýchto závodů zabývali. V České republice existují čtyři společnosti organizující každoročně několik canicrossových[5] závodů obsahující přírodní překážky, kdy délka a obtížnost tratě pro psa i psovoda opravdu odpovídá těžké až profi úrovni. Těmito společnostmi jsou Sportvisio, jako zapsaný spolek pořádající Gladiator race jak pro psovody

[5] Jedná se o kynologický sport, kdy člověk a pes běží terénem jako jeden tým. Pes je při tom připojen k běžeckému opasku svého pána prostřednictvím speciálního pružného popruhu, které má připnuté k postroji (What is canicross?, www.nonstopdogwear.com)

společně s jejich psy, tak i samostatné závody pouze pro lidi. Závody bez psů jsou sice alternativou k navrhované činnosti, avšak nebyly zařazeny do monitoringu konkurence z důvodu odlišnosti organizačních podmínek oproti navrhované činnosti. Dále pak spolek Živé Sokolovsko pořádající Dirty dog challange. Dog Race z.s. s jejich Extreme Dog Race závody. A společnost Hard Dog Race Kft. založená a působící podle zákonů Maďarské republiky jako společnost s ručením omezeným.

Všechny tyto organizace pořádají v průběhu roku několik závodů po celé České republice, a to již několik let. Společnost Hard Dog Race pořádá závody i v Maďarsku a Polsku, a navíc tato společnost pořádá mimo jiné i charitativní závod pojmenovaný *Not Just Run*, kterým každoročně podporuje jednu vybranou neziskovou organizaci. Bližší průzkum druhů závodů pořádaných výše zmíněnými konkurenty byl sepsán do souhrnné Tabulka 14. Ukázalo se, že spolek Sportvisio a Živé Sokolovsko pořádají závody nejen pro psovody a jejich psy, ale i pro běžce samotné (Živé Sokolovsko, 2024; Gladiator Race, 2024). Naopak spolek Dog Race a společnost Hard Dog Race organizují pouze závody bez psů (Extreme Dog Race, 2024; Hard Dog Race, 2024). Všechny tyto organizace připravují závody hned v několika kategoriích podle různorodých parametrů jako je obtížnost a délka tratě, zda se jedná o překážkový závod či jen přespolní běh, a také na věk a kondici závodníka. V tabulce jsou tyto kategorie rozděleny pro zjednodušení do dvou úrovní tratí: *amateur* a *hard*. Do amateur kategorie spadají týmové, rodinné, dětské závody, kde trať neobsahuje překonávání překážek, případně lze překážku vynechat. Navíc délka tratě je kratší, čas není měřen a jedná se tak spíše o aktivitu na amatérské úrovni. Hard kategorie naopak obsahuje zdolávání obtížnějších překážek a obecně nároky na délku i náročnost tratě jsou větší. Navrhovaná hospodářská činnost pro spolek Voříškov, v porovnání se zmíněnými konkurenčními závody, by se na základě výše zmíněných parametrů řadila do amateur kategorie. Tyto organizace by mohly být pro spolek Voříškov konkurencí, avšak jejich poslání je zcela odlišné a v těchto případech se jedná o vykonávání hlavní činnosti, která je smyslem jejich existence. V případě spolku Voříškov se však jedná o činnost hospodářskou, jejímž hlavním smyslem je svým výtěžkem přispět k realizaci hlavní činnosti.

*Tabulka 14: Přehled poskytovaných služeb konkurenčními organizacemi*

| Typ závodu | Typy závodů | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Sportvisio z. s.** | **Dog Race z. s.** | **Živé Sokolovsko z. s.** | **Hard Dog Race s.r.o.** |
| **Amateur** | x | x | x | x |
| **Hard** | x | x | x | x |
| **Bez psů** | x | | x | |

*Zdroj: vlastní zpracování, webové stránky konkurenčních společností Sportvisio z.s., Dog Race z.s., Živé Sokolovsko z.s., Hard Dog Race s.r.o. (2024)*

Do dalšího monitoringu konkurence byly zahrnuty pouze závody, kterých se mohou účastnit běžci včetně psů. Následující Tabulka 15 zachycuje přehled výše startovného, v závislosti na úrovni obtížnosti tratě u jednotlivých konkurenčních organizací. Rozpětí ve výši startovného je dáno rozdílnými cenami v závislosti na včasnosti registrace a platby startovného. Nižší hranice odpovídá předčasné registraci s téměř půl ročním předstihem. Naopak vyšší hranice startovného koresponduje s pozdní registrací zpravidla v měsíci, ve kterém se akce pořádá.

Kalkulace ceny startovného pro nově navrhovanou hospodářskou činnost je pak podrobně rozebrána v kapitole *4.2.4 Analýza výnosů nové hospodářské činnosti*.

*Tabulka 15: Přehled cen startovného u konkurenčních organizací (v Kč)*

| Náročnost tratě | Startovné (v Kč) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Sportvisio z.s.** | **Dog Race z.s.** | **Živé Sokolovsko z.s.** | **Hard Dog Race s.r.o.** |
| **Amateur** | 419 - 829 | 450 - 750 | 625 - 750 | 580 - 850 |
| **Hard** | 889 - 1 249 | 1 000 - 1 600 | 1 000 - 1 500 | 1 380 - 1 760 |
| | | | | |
| **Zahrnuto v ceně startovného:** | Medaile, občerstvení po závodě v cíli, startovací balíček od sponzorů, dárek Gladiator Race pro každého, věcné ceny od sponzorů pro 1. - 3. závodníka v každé kategorii. | Startovací balíčky a hlavní cena pro vítěze od sponzorů, medaile pro všechny závodníky, vyhlášení tří nejlepší mužů a žen v každé kategorii. | Dřevěná medaile, diplom a věcné ceny od sponzorů pro 1.-3. místo v kategorii. Občerstvení si zařizuje v případě Krušnohorské padesátky závodník sám. | Věcné ceny od sponzorů pro 1. - 3. místo v kategorii. |

*Zdroj:vlastní zpracování, webové stránky konkurenčních společností Sportvisio z.s., Dog Race z.s., Živé Sokolovsko z.s., Hard Dog Race s.r.o. (2024)*

### 4.2.3 Analýza nákladů nové hospodářské činnosti

Kalkulace nákladů byla osobně konzultována s předsedkyní spolku, která je současně také hlavním organizátorem akcí pořádaných azylem Voříškov, a která poskytla pro účely této práce interní data z akce Vořechfest, pořádané v roce 2023 prvním rokem, která byla svým rozměrem obdobného charakteru. Obdržená data sloužila jako inspirace pro výpočet nákladovosti nově navrhované hospodářské činnosti.

Tabulka 16 obsahuje kalkulaci nákladovosti při pořádání jednodenního Hobby-Dog Race prvním rokem, a to podle jednotlivých nákladových položek. Na úvod je podstatné zmínit, že spolek Voříškov není plátcem daně z přidané hodnoty, a tak se do hodnoty jednotlivých nákladových položek promítá cena včetně DPH, jejíž sazba činí 21 % (Bohdalová, 2023).

Největší nákladovou položku produkuje stánek s občerstvením a nápoji, respektive pořízení vybraného zboží určeného k prodeji, a to v celkové hodnotě 19 869 Kč. Na stánku budou k prodeji párky v rohlíku s omáčkami (kečup, hořčice), sušenky, perlivé a neperlivé vody, nealkoholická piva, ledové čaje a Coca-Coly, jejichž pořizovací ceny jsou uvedeny v Tabulka 16. Jelikož se jedná o sportovní událost, nikoliv o festival, besídku apod., pořádanou v odpoledních hodinách, je nabídka teplého jídla z těchto důvodů omezená a zároveň se zde počítá s předpokladem, že si někteří účastníci přivezou i vlastní občerstvení. Navíc každý závodník v rámci platby startovného obdrží lísteček, který může následně uplatit na stánku s občerstvením a bude mu vydán obložený talíř obsahující řízečky, sýry a zeleninu. Množství objednaného občerstvení formou cateringu bylo stanoveno tak, aby obsah obloženého talíře byl rovnoměrně rozložen a počet těchto talířů vystačil na všechny závodníky. Jelikož jedna mísa řízků (1 000 g) vyjde v průměru na 20 lidí, bylo těchto mís do nákladů započteno celkem 10 vzhledem k odhadované účasti 200 závodníků. V případě mísy se sýry a zeleninou (2 650 g) vyjde množství, obsažené v jedné míse, přibližně na 25 lidí, a tak těchto mís bylo do nákladů zahrnuto celkem 8. Pro ostatní návštěvníky, kteří se neúčastní běhu jako takového, bude k dispozici pouze drobné občerstvení na stánku. Z těchto důvodů je položka cateringu (řízky, sýry a zelenina) zahrnuta pouze do kalkulace nákladů, nikoliv výnosů, jelikož tyto náklady byly již promítnuty do ceny startovného. Výpočet párků a perlivých i neperlivých vod byl stanoven na základě realistické varianty, kdy se závodu

zúčastní pouze polovina z předpokládaného počtu účastníků, tedy pouze 100 osob. V návaznosti na to byl stanoven výpočet pro spotřebu omáček do párků v rohlíku, kdy jedna láhev kečupu obsahuje 1 500 g a odhaduje se, že potřebné množství omáčky na jeden párek v rohlíku činí 15 g, tzn. že jedna láhev kečupu vystačí pro 100 účastníků. Jelikož se předpokládá, že každý účastník nebude preferovat kečup, bude na výběr také hořčice, kdy 1 láhev obsahuje 1 300 g a odhaduje se, že její potřebné množství na jeden párek v rohlíku činí taktéž 15 g, takže jedna láhev vyjde na 86 účastníků. Ostatní sladké nápoje jako Coca-Cola, ledový čaj, nealkoholické pivo a ochucené nealkoholické pivo, jejichž množství bylo vypočteno tak, aby si v případě zájmu o jinou alternativu nápoje, než je voda, mohl téměř každý z účastníků (opět za předpokladu, že se akce zúčastní pouze polovina z plánovaného počtu účastníků, tedy 100 osob) zakoupit z nabídky jeden kus, jelikož tyto čtyři druhy nápojů byly vždy k dispozici v balení po 24 kusech. V případě občerstvení v podobě sušenek se vzhledem k faktu, že účastníci závodu mají v ceně startovného již zajištěné občerstvení formou obloženého talíře (viz. výše), tak se nepředpokládá velký zájem o tento produkt a bude se tedy jednat spíše o rozšíření pestrosti nabídky. Nákupní ceny zboží byly zkalkulovány na základě tržních cen platných k březnu 2024 uvedených na stránkách obchodního řetězce MAKRO Cash & Carry (viz *Příloha č. 3*). Avšak jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, subjekt není plátcem daně z přidané hodnoty, a tak se do nákladů promítá cena včetně DPH, to je důvod rozdílných cen uvedených v Přílohy 3 této práce a Tabulka 16. Plánované prodejní ceny občerstvení a nápojů jsou pak zkalkulovány v rámci Tabulka 19 v kapitole *Analýza výnosů nové hospodářské činnosti*. Co se týče občerstvení pro psy, formou pamlsků a pochoutek, nebude pořadatelem akce zajištěno z důvodu vysokých nákladů na pořízení několika druhů příchutí, kvůli možným alergiím psích mazlíčků na vybrané potraviny.

Další rozsáhlou část celkových nákladů prezentuje pronájem košů a mobilních toalet se zabudovanými umyvadly, včetně hygieny (toaletní papír, mýdlo) pronajatých od společnosti České mobilní toalety s. r. o. Počet pronajatých toalet se odvíjí od předpokládaného počtu návštěvníků, tedy 200 osob, kdy na 50 návštěvníků by připadala 1 mobilní toaleta s umyvadlem a hygienickými potřebami. Počet pronajatých košů, včetně pytlů na odpadky byl odvozen na základě předpokladu, že 1 koš připadá na zhruba 60 účastníků. Avšak největší odpad bude tvořen u stánku s občerstvením a na parkovišti, tedy

dva koše budou situovány přímo u stánku s občerstvením a jeden koš na parkovišti. Odhad potřebných mobilních toalet a košů byl stanoven na základě spolkem pořádaném festivalu Vořechfest v minulém roce, kde počet účastníků dosahoval 180 osob a je tak srovnatelný s předpokládanou účastí na prvoročně pořádaném Hobby-Dog Race. Při výpočtu nákladu na počet potřebných kusů mobilních toalet, odvozených od předpokládaného počtu účastníků, byl náklad zkalkulován pouze na tento odhadovaný počet závodníků, kteří zaplatí startovné. Co se týče nákladů na nápoje a občerstvení, byly vytvořeny zásoby větší, než odpovídá počtu účastníků, zejména v případě nápojů, a to z důvodu možnosti vyšších venkovních teplot a zvýšení pitného režimu účastníků během konání závodu. Další osoby nad rámec odhadovaných 200 účastníků, v podobě diváků či fanoušků, nebyly do kalkulace zahrnuty, avšak existuje zde manipulační prostor právě v případě stánku s nápoji a občerstvením. Odvoz a likvidace odpadků není po skončení akce zajištěna od pronajímatele a je tak pouze v režii spolku. Další položku pak představuje jednodenní pronájem nůžkového stanu o rozměru 3 x 6 m od pronajímatele M. Řežábka (Půjčovna-stánků.cz), který bude sloužit k prodeji občerstvení a nápojů. Druhý stánek, který bude využit pro registraci účastníků, vlastní spolek již z minulých let a z tohoto důvodu není již do kalkulace zahrnut. Co se týče potřebného vybavení na stáncích jako například rozkládací stoly a spotřebiče, jsou již ve vlastnictví spolku z minulých let a nejsou dále zahrnuty do kalkulace nákladů. Celková výše těchto pronajatých položek (mobilní toalety, koše a stánek) v hodnotě 9 600 Kč byla vypočtena dle aktuálního ceníku pronajímatelů platného k březnu 2024.

V neposlední řadě je část nákladů reprezentována potřebným vybavením v celkové hodnotě 9 945 Kč. Vybavení je tvořeno zejména materiálem, jež je nezbytný pro vybudování překážek na trati závodu, například výstražné pásky a praporky značící směr trati, lana a žebříky k ručkování, sítě k podlézání. Náklad na pořízení pneumatik, určených k prolézání, tahání a přenášení, není do kalkulace nákladovosti započten z důvodu darování vyřazených pneumatik z používání od zemědělského družstva, se kterým spolek spolupracuje v rámci dodávek krmiva a balíků sena pro hospodářská zvířata, která jsou v azylu také umístěna. Obdržené pneumatiky budou uskladněny ve skladových prostorech na území útulku z důvodu možného budoucího využití při opětovném pořádání navrhované činnosti či v případě jiných událostí. Dále je pak do nákladové položky vybavení zahrnut i pronájem překážek a pomůcek, například látkový tunel, kladina, kužely, kavalety a další, poskytnutých

na základě uzavření smlouvy o jednodenním pronájmu s pražským kynologickým klubem. Při opakovaném pořádání navrhované činnosti se nákladová položka, tvořená drobným hmotným majetkem, bude snižovat, jelikož bude možné jej využívat opakovaně, avšak je důležité počítat i s jeho budoucím opotřebením, které se do celkových nákladů spolku promítne prostřednictvím odpisů nebo v případě velkého opotřebení může dojít v budoucnosti k úplnému nahrazením znehodnoceného majetku novým. Pořizovací hodnota zmíněného materiálu byla vypočtena dle aktuálních tržních cen uvedených na stránkách prodejců platných k březnu 2024.

Propagace navrhované činnosti by probíhala na sociálních sítích, konkrétně prostřednictvím Facebookové události, založené s tříměsíčním předstihem před konáním akce, a průběžným přidáváním příspěvků na Instagramový profil spolku Voříškov s informacemi o chystaném programu. Dále by k propagaci byla využita placená reklama na Facebooku, která by byla spuštěna měsíc před konáním události. Výše nákladu na tuto reklamu se odvíjí podle požadovaného dosahu oslovených osob. Požadovaný dosah působnosti byl stanoven na 2 000 lidí, za předpokladu, že se akce následně zúčastní alespoň 10 % oslovených osob, tedy našich předpokládaných 200 účastníků. Na rádius 2 000 lidí je cena placené reklamy stanovena na 40 Kč za den. Reklama pak bude trvat celý měsíc, tedy 31 dní, což odpovídá nákladům ve výši 1 240 Kč.

Režijní náklady v celkové hodnotě 6 032 Kč zahrnují spotřebovanou energii a mzdové náklady. Do spotřeby energie je zahrnuta pouze elektřina spotřebovaná ve stánku s občerstvením a nápoji. Vzhledem k tomu, že se jedná o venkovní akci bude elektřina do stánku vedena prostřednictvím gumového kabelu (prodlužovacího přívod se spojkou) a ve stánku bude dále rozvedena prostřednictvím prodlužovacích kabelů. Všechny tyto kabely již spolek vlastní, a proto nebyly dále zahrnuty do kalkulace nákladů. Délka trvání akce je odhadnuta na 5 hodin, avšak do spotřeby energie byla započtena hodina navíc v případě možného prodloužení trvání akce. Elektřina bude na stánku s občerstvením spotřebovávána prostřednictvím lednice s příkonem 0,1 kWh. Průměrná denní spotřeba lednice v případě energetické třídy F je 0,86 kWh, což odpovídá denním nákladům v hodnotě 3,75 Kč (Březinová, 2023). Dále pak bude elektřina spotřebovávána zařízením na ohřev párků s příkonem 1,1 kWh, který bude v provozu pouze během trvání akce, tedy 6 hodin, jehož

náklad činí 28,64 Kč za 6,6 kWh. Denní hodnota spotřebované elektřiny v Kč byla zkalkulována na základě výkonu a délky provozu výše zmíněných spotřebičů a aktuální cenou elektřiny poskytované distributorem ČEZ, která byla vymezena na 4,34 Kč za 1 kWh včetně DPH platné k březnu 2024 (Skupina ČEZ, 2024). Konečná hodnota spotřebované elektřiny na stánku činí 32,37 Kč za 7,46 kWh.

Zbývající část položky režijních nákladů je tvořena mzdami stávajících zaměstnanců, kteří se na konání akce podílejí. Útulek eviduje celkem 6 zaměstnanců, z toho 4 zaměstnanci pracují na živnostenský list a s dalšími 2 zaměstnanci byla uzavřena dohoda o provedení práce. Jelikož tito zaměstnanci běžně pracují i o víkendech, v závislosti na rozpisu směn, nejedná se o práci nad rámec jejich pracovní doby. Denní odměna stálých 4 zaměstnanců činí 1 000 Kč. V případě 2 zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce činí jejich hodinová sazba 112,50 Kč, avšak jejich maximální denní odměna je stanovena v dodatku dohody o provedení práce na 1 000 Kč. Mzdové náklady vzniklé pořádáním Hobby-Dog Race tedy činí 6 000 Kč. Zaměstnanci útulku budou v den konání akce rozděleni po trojicích na stánku s občerstvením a nápoji a na stánku s registrací. Co se týče ostatních pořadatelů podílející se na organizaci v den závodu, ti budou pracovat na principu dobrovolnosti, bez jejich přítomnosti by totiž realizace navrhované činnosti byla jen těžce proveditelná. K dispozici mohou být dobrovolníci z řad stávajících venčitelů, kteří útulek pravidelně navštěvují a přispívají ať už finančně či materiálně, nebo z řad nových zájemců přijatých prostřednictvím náboru dobrovolníků, který bude zveřejněný na sociálních sítích spolku (Facebook, Instagram) přibližně 3 měsíce před konáním akce. Dobrovolníci získají za dobře odvedenou práci startovné zdarma, zkušenosti ze zákulisí pořádané akce, případně možnost splnění praxe do školy (fotografování aj.), ale hlavně dobrý pocit z pomoci neziskové organici zajišťující péči o opuštěná zvířata. Počet potřebných dobrovolníků v závislosti na velikosti akce a počtu odhadovaných účastníků byl stanoven na 10 osob tak, aby byla zajištěna plynulost pořádání celé události. Dobrovolníci i zaměstnanci budou k dispozici již v ranních hodinách z důvodu příprav v podobě značení trati, stavby překážek, montáže stánku a přípravy občerstvení. V průběhu závodu pak budou mít dobrovolníci volno po jednotlivých skupinách tak, aby vždy byla zajištěna plynulost startu jednotlivých skupin závodníků se psy. Zejména dobrovolníci se po skončení akce budou podílet na úklidu trati a překážek. Stálí zaměstnanci pak zajistí úklid hlavního placu, skládání stánků a uložení

vybavení zpět do určených prostor, tak aby mohlo být opětovně použito. Přibližná délka konání samotné akce je 5 hodin, přičemž je nutné započítat i hodiny strávené přípravami v den závodu, které jsou odhadnuty na 4 hodiny před konáním závodu a další 3 hodiny věnované úklidu po jeho ukončení, celkem tedy 12 odpracovaných hodin. Plánování události, organizační podmínky, nábor dobrovolníků a sponzoring na akci zajišťuje zejména předsedkyně spolku za pomoci stálých zaměstnanců, avšak během jejich pracovní doby. Z tohoto důvodu nebyly hodiny strávené přípravnými aktivitami, mimo den pořádání události, započteny do režijních nákladů akce, jelikož mzdy a stejně tak i 15% daň z příjmu budou zúčtovány v rámci výplaty mezd za daný měsíc.

Celkové náklady jednodenního Hobby-Dog Race jsou po kalkulaci jednotlivých nákladových položek popsaných výše odhadnuty na 46 686 Kč. Prostředky vynaložené na výhru nejsou předmětem kalkulace celkových nákladů, jelikož se jedná o produkty poskytnuté bezplatně od sponzorských partnerů Pučálka s.r.o. (Marp) a Tamer s.r.o., se kterými má spolek již uzavřený víceletý kontrakt na spolupráci, protinabídkou za vystavení jejich banerů v areálu útulku a průběžné propagace během trvání spolupráce.

*Tabulka 16: Nákladovost jednodenního Hobby-Dog Race pro rok 2024*

| Nákladovost Hobby-Dog Race pro rok 2024 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Druh nákladu** | **Položka nákladu** | **Nákupní cena Kč/1 ks** | **Přepočtená cena podle množství (v Kč)** | **Množství** |
| **České mobilní toalety** | Mobilní toaleta s umyvadlem | 1 500,0 | 6 000 | 4 ks |
| | Mobilní koše | 900,0 | 2 700 | 3 ks |
| | | | **8 700** | |
| **Pronájem stánku** | Stánek 3x6 m | 900,0 | 900 | 1 ks |
| | | | **900** | |
| **Stánek – občerstvení a nápoje** | Catering – řízky | 469,0 | 4 690 | 10 mís |
| | Catering – sýry a zelenina | 939,0 | 7 512 | 8 mís |
| | Párky | 2,9 | 348 | 120 ks |
| | Rohlíky s dírou | 10,7 | 1 293 | 120 ks |
| | Kečup | 76,3 | 76 | 1 ks |
| | Hořčice | 56,1 | 56 | 1 ks |
| | Ubrousky | 0,1 | 157 | 1 000 ks |
| | Sladké – sušenky | 12,4 | 597 | 48 ks |
| | Voda - perlivá 0,5l | 11,1 | 1 069 | 96 ks |
| | Voda - neperlivá 0,5l | 11,1 | 1 069 | 96 ks |
| | Voda - neperlivá 1,5l | 13,3 | 723 | 54 ks |
| | Ledový čaj (Fuze Tea) 0,5l | 25,7 | 618 | 24 ks |
| | Coca – Cola 0,5l | 25,5 | 613 | 24 ks |
| | Nealkoholické pivo (Birell) 0,5l | 21,4 | 514 | 24 ks |
| | Ochucené pivo (Birell) 0,5l | 22,2 | 534 | 24 ks |
| | | | **19 869** | |
| **Režijní náklady** | Spotřeba energie | 4,3 | 32 | 7,46 kWh |
| | Mzdové náklady | 1 000,0 | 6 000 | 6 ZAM |
| | | | **6 032** | |
| **Propagace** | Placená reklama (Facebook) | 40,0 | 1 240 | 31 dní |
| | | | **1 240** | |
| **Vybavení** | Zapůjčené vybavení z kynologického klubu | 2 000,0 | 2 000 | 1 ks |
| | Výstražná páska | 43,0 | 214 | 5 ks |
| | Lano | 151,0 | 755 | 5 m |
| | Žebříky | 1 600,0 | 3 200 | 2 ks |
| | Síť 5 mm | 164,0 | 3 280 | 20 $m^2$ |
| | Praporky | 5,0 | 496 | 100 ks |
| | Použité pneu | 0,0 | 0 | 20 ks |
| | | | **9 945** | |
| **Náklady celkem** | | | **46 686** | |

*Zdroj: vlastní zpracování na základě tržních cen včetně DPH obchodního řetězce MAKRO platných k březnu 2024*

### 4.2.4 Analýza výnosů nové hospodářské činnosti

Výnosovost nově navržené hospodářské činnosti je realizována formou tržeb vzniklých z výběru startovného a tržeb z prodeje zboží (nápoje a občerstvení).

V rámci analýzy výnosovosti z realizace nově navržené hospodářské činnosti byla sestavena nejprve kalkulace výnosovosti ze startovného, které představuje největší část celkových výnosů vzniklých realizací hospodářské činnosti. Výše této výnosové položky se odvíjí od počtu účastníků závodu a stanovené ceny startovného.

Odhadovaný počet účastníků v roce 2024 byl určen na základě dat, poskytnutých přímo od předsedkyně spolku, z prvoročně pořádaného festivalu Vořechfest. Jednalo se o charitativní festival na podporu pejsků a ostatních zvířat pořádaných spolkem Voříškov na podzim roku 2023 v odpoledních hodinách v areálu sokolovny v Ořechu u Prahy. Plánovaná kapacita této akce byla přibližně 300 návštěvníků, avšak ve skutečnosti se jich zúčastnilo 170. Cena vstupného byla 350 Kč, a tak výnosy plynoucí ze startovné dosáhly hodnoty 59 500 Kč. Časová náročnost této akce byla odhadována na 4 hodiny. Vystoupila zde řada hudebních osobností a k dispozici bylo i posezení včetně jídla (grilované, slané i sladké pochoutky) a pití. Na základě těchto údajů byl předběžný odhad účastníků navrhovaného Hobby-Dog Race stanoven na 150 lidí. Tento odhad byl však nakonec navýšen na hodnotu 200 lidí, a to na základě analýzy webových stránek konkurenčních společností, kde jsou zveřejněny výsledky a data o počtu startujících v již proběhlých závodech. Průměrný počet startujících v konkurenčních závodech se pak pohybuje mezi 200 – 500 závodníky, v závislosti na typu trati, lokalitě a délky trvání tradice pořádání závodu (webové stránky konkurenčních společností Sportvisio z.s., Dog Race z.s., Živé Sokolovsko z.s., Hard Dog Race s.r.o., 2024). Dále je důležité zmínit, že konkurence pořádá různorodé závody o odlišných délek a obtížností traťových podmínek. K tomuto faktu, kdy nově navržená hospodářská činnost má spíše charakter volnočasového závodu, bylo při tvorbě odhadu startujících přihlédnuto tak, že průměrná hodnota na konkurenčních závodech, tedy 350 účastníků, získaná z provedení výše zmíněného zhodnocení, byla ponížena o přibližně 40 % a výsledná odhadovaná hodnota pro Hobby-Dog Race 2024 pak odpovídá počtu 200 účastníků.

Vypočtený počet odhadovaných účastníků byl pro účely kalkulace výnosovosti ze startovného rozdělen na 3 varianty, v závislosti na předpokládané účasti závodníků:

- *optimistický odhad* = 200 osob;
- *realistický (ideální) odhad* = 100 osob;
- *vyrovnaný odhad* = 85 osob, tento odhad pokryje alespoň vynaložené náklady.

Tyto varianty jsou pak přehledně sepsány v Tabulka 18.

Výše startovného, v hodnotě 550 Kč za závodníka včetně psa, byla stanovena na základě komparace cen se společnostmi pořádající každoročně několik závodů po celé České republice (podrobně popsáno v kapitole *Konkurenceschopnost*) tak, aby cena nebyla příliš nízká a zároveň byla konkurenceschopná. Dále bylo při sestavování ceny startovného přihlédnuto k optimistickému odhadu počtu účastníků, tedy 200 osob, jehož výpočet byl popsán výše. Komparace hodnot startovného jednotlivých společností je shrnuta v Tabulka 17. Oproti konkurenčním společnostem má spolek Voříškov stanovenou jednotnou cenu startovného bez závislosti na datu registrace na rozdíl od konkurence, kde se výše startovného odvíjí od včasnosti registrace, tedy čím blíže datu závodu, tím vyšší je cena startovného. Včasná registrace, na základě informací uvedených na webových stránkách konkurence, probíhá i v několika měsíčním předstihu (mnohdy 6 - 9 měsíců předem). Stanovená hodnota startovného pro spolek Voříškov, ve výši 550 Kč za závodníka, se pohybuje blíže k průměrné hodnotě ceny startovného v případech včasné registrace, při porovnání s konkurenčními cenami. Dále je nutné zdůraznit fakt, že v ceně startovného je zahrnuta i část občerstvení poskytnutého formou obloženého talíře (řízky, sýry, zelenina), avšak ostatní položky občerstvení či nápojů, které budou k prodeji na stánku, nejsou do startovného zahrnuty a závodník si je v případě zájmu musí pořídit sám na vlastní náklady. Přídavek, ve formě občerstvení, je do ceny startovného zahrnut pouze v případě spolku Sportvisio. Co je a není součástí ceny startovného u konkurenčních společností bylo podrobně popsáno Tabulka 14.

*Tabulka 17: Konkurenční srovnání cen startovného (v Kč)*

| | Výše startovného při pořádání amateur závodů (v Kč) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Sportvisio z.s.** | **Dog Race z.s.** | **Živé Sokolovsko z.s.** | **Hard Dog Race s.r.o.** | **Průměrná cena startovného u konkurence** | **Voříškov z.s.** |
| **Včasná registrace** | 419 | 450 | 625 | 580 | *519* | 550 |
| **Pozdní registrace** | 829 | 750 | 750 | 850 | *795* | 550 |

*Zdroj: vlastní zpracování, webové stránky konkurenčních společností Sportvisio z.s., Dog Race z.s., Živé Sokolovsko z.s., Hard Dog Race s.r.o. (2024)*

Platba jednotného startovného v hodnotě 550 Kč na osobu (včetně psa) proběhne předem bezhotovostní formou prostřednictvím online platební brány. Na místě pak již nebude možné startovné uhradit. Platbu bude možné provést během tří měsíců od oznámení události na sociálních sítích a nejpozději jeden den před uskutečněním akce. Podmínka bezhotovostní platby startovného nejpozději den před konáním akce zabezpečí včasnou informovanost o počtu účastníků a v případě, že by tento počet přesahoval odhad stanovený v rámci optimistické varianty, tedy 200 osob, bude alespoň nějaký manipulační prostor pro navýšení zásob týkajících se občerstvení a nápojů. Avšak s rostoucími zásobami je nutné počítat i s rostoucími náklady na jejich pořízení. V případě doprovodu závodníka další osobou (divákem) bude vstupné dobrovolné. Z těchto důvodů pak nelze dobrovolné vstupné dále zahrnout do kalkulace výnosovosti, jelikož odhad výnosu z této položky by se prováděl jen těžko.

Tabulka 18 pak shrnuje celkovou kalkulaci výnosnosti ze startovného, jehož výpočet byl popsán výše. Při plné účasti (optimistický odhad), tedy 200 účastníků, činí předpokládaný výnos ze startovného 110 000 Kč. V případě realistického odhadu, tedy 50% účasti se pak očekávaný výnos snižuje na hodnotu 55 000 Kč. Pokud by se závodu zúčastnilo pouze 85 účastníků, tedy 42,5 % z odhadovaného počtu, a zároveň by se neprodalo žádné občerstvení ani nápoje, pak by výnos plynoucí pouze ze startovného pokryl vynaložené náklady v hodnotě 46 686 Kč, zároveň by navíc vznikl přebytek v hodnotě 64 Kč.

*Tabulka 18: Výnosovost ze startovného (v Kč)*

| **Výnosovost startovného Hobby-Dog Race pro rok 2024** | | | |
|---|---|---|---|
| | **100% účast** | **50% účast** | **42,5% účast** |
| Počet účastníků | 200 | 100 | 85 |
| Startovné (Kč za osobu) | 550 | 550 | 550 |
| **Výnosy celkem** | **110 000** | **55 000** | **46 686** |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

Následně byla v rámci analýzy výnosovosti plynoucí z realizace nově navržené hospodářské činnosti sestavena i kalkulace výnosů z prodeje občerstvení a nápojů během pořádání akce. V Tabulka 19 je pak zobrazena prodejní cena v Kč za jeden kus u jednotlivých položek a následně jsou vypočteny předpokládané výnosy v závislosti na prodaném množstvím. Výpočet prodejní ceny byl stanoven dvěma způsoby nacenění zboží v závislosti na předpokládané atraktivitě dané položky. V případě občerstvení (párků v rohlíku a sušenek) a neslazených nápojů (neperlivé a perlivé vody), u kterých je předpokládán velký zájem o koupi, byla prodejní cena za jeden kus stanovena jako poměr všech vynaložených nákladů na danou položku vydělených pouze polovičním počtem nakoupeného množství, a to z důvodu stanovení takové ceny bez marže, aby v případě prodeje pouze poloviny nakoupeného zboží, nikoliv všeho, byly pokryty vynaložené náklady na tuto položku. Konkrétně bude výpočet vysvětlen na příkladu stanovení prodejní ceny bez marže položky párku v rohlíku. Nejprve byly sečteny všechny náklady, které byly vynaloženy při pořízení potřebného zboží (párky, rohlíky, kečup, hořčice), v hodnotě 1 773 Kč. Tato hodnota byla následně vydělena 60 kusy, které odpovídá polovině z celkového množství nakoupených párků a rohlíků. Po vydělení těchto dvou hodnot vyjde cena bez marže v hodnotě 30 Kč za jeden prodaný kus. Nakonec je k takto vypočtené prodejní ceně u každé výnosové položky připočtena marže, která byla stanovena na 45 %.

V případě slazených nápojů (ledový čaj, Coca-Cola) a piv (nealkoholické, ochucené) byla prodejní cena za jeden kus výnosové položky stanovena jako nákupní cena za celkové pořízené množství vydělená celkovým množstvím pořízených kusů této položky a následně byla ještě navýšena o 45% marži, z důvodu předpokladu menšího zájmu o tento druh zboží a v souvislosti s tím i pořízení nižší zásoby. Pokud by byla prodejní cena u těchto položek stanovena stejným způsobem, jako tomu bylo v případě občerstvení a neslazených nápojů,

hrozilo by, že za tak vysokou prodejní cenu, by si účastníci nebyli ochotni toto zboží vůbec zakoupit a výnosnost plynoucí z toho stánku by se snížila o 18 %, tedy o 15 179 Kč.

Celkové výnosy plynoucí ze stánku s občerstvením a nápoji jsou při 100% odhadované účasti, tedy 200 účastníků, odhadovány na 18 512 Kč (viz Tabulka 19). Výnos z občerstvení formou cateringu (řízky, sýry, zelenina) nebyl do kalkulace výnosnosti ze stánku zahrnut, jak již bylo řečeno při kalkulaci nákladovosti výše, jelikož náklad na tuto položku byl již zahrnut do výpočtu ceny startovného.

*Tabulka 19: Výnosovost ze stánku s občerstvením a nápoji (v Kč)*

| **Výnosovost stánku Hobby-Dog Race pro rok 2024** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Druh výnosu** | **Položka výnosu** | **Prodejní cena Kč/1 ks** | **Výnosy z prodeje (Kč)** | **Množství** |
| **Stánek - občerstvení a nápoje** | Catering - řízky | 0 | 0 | 10 mís |
| | Catering - sýry a zelenina | 0 | 0 | 8 mís |
| | Párek v rohlíku | 43 | 5 166 | 120 ks |
| | Sladké - sušenky | 36 | 1 734 | 48 ks |
| | Voda - perlivá 0,5l | 32 | 3 088 | 96 ks |
| | Voda - neperlivá 0,5l | 32 | 3 088 | 96 ks |
| | Voda - neperlivá 1,5l | 39 | 2 102 | 54 ks |
| | Ledový čaj (Fuze Tea) 0,5l | 39 | 926 | 24 ks |
| | Coca – Cola 0,5l | 37 | 888 | 24 ks |
| | Nealkoholické pivo (Birell) 0,5l | 31 | 745 | 24 ks |
| | Ochucené pivo (Birell) 0,5l | 32 | 774 | 24 ks |
| **Výnosy celkem** | | | **18 512** | |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

### 4.2.5 Analýza výsledku hospodaření nové hospodářské činnosti

Tabulka 20 zobrazuje předpokládaný výsledek hospodaření z pořádání jednodenního Hobby-Dog Race, jakožto nové hospodářské činnosti, na základě 3 úrovní odhadu podle počtu závodníků. Celkové výnosy byly vypočteny jako součet hodnot výnosů plynoucího ze startovného a z prodeje občerstvení a nápojů, a to podle procentuální účasti. Při plné účasti, tedy 200 osob, je předpokládaný zisk 81 826 Kč. V případě 50% účasti, tedy 100 osob, zisk poklesne na úroveň 17 570 Kč. Nakonec byl stanoven i odhad pro nulový zisk, tedy kolik závodníků se musí zúčastnit, aby byly pokryty vynaložené náklady na pořádání akce. Jak již bylo zmíněno i v kapitole *Analýza výnosů nové hospodářské činnosti*, minimální počet

účastníků pro nulový zisk činí 85 osob, což odpovídá 42,5% účasti. Avšak tento počet byl stanoven na základě hodnoty výnosovosti plynoucí pouze ze startovného, nikoliv z celkových výnosů zahrnujících i výnosy z prodeje nápojů a občerstvení na stánku, z důvodu předpokladu, že s klesajícím procentem účastníků poklesne i prodej zboží na stánku.

Vzhledem k tomu, že akce bude pořádána na venkovním prostranství, je nutné počítat i s nepřízní počasí a jeho vlivem na počet účastníků navrhované hospodářské činnosti. Plánovaný termín akce byl vymezen na konec května. Průměrná teplota vzduchu v květnu 2023 činila 12,6 °C, což je půl stupně pod normálem 1991-2020. Co se týče srážek na území ČR, byl květen 2023 podnormální a v Čechách představovaly srážky pouze 43 % normálu (Tisková zpráva Českého hydrometeorologického ústavu, 2023). Na základě předchozích informací o průměrné květnové teplotě, lze předpokládat, že teploty by v tomto měsíci mohly být již pro pořádání Hobby-Dog Race příznivé. Z důvodu fyzické aktivity a zdolávání překážek v přírodních podmínkách, jako například překonávání brodů řeky, plazení se po bahnité zemi apod., se nepředpokládá negativní ovlivnění počtu účastníků v případě nepřízni počasí. Tato situace by mohla mít vliv pouze na počet diváků, ti však nebyly do počtu účastníků zahrnuti, jak již bylo vysvětleno v kapitole *Analýza nákladů nové hospodářské činnosti*.

*Tabulka 20: Kalkulace výsledku hospodaření z Hobby-Dog Race pro rok 2024 (v Kč)*

| **Kalkulace výsledku hospodaření Hobby-Dog Race pro rok 2024** | | | |
|---|---|---|---|
| | **100% účast** | **50% účast** | **42,5% účast** |
| Výnosy startovné | 110 000 | 55 000 | 46 686 |
| Výnosy stánek | 18 512 | 9 256 | 7 867 |
| **Výnosy celkem** | 128 512 | 64 256 | 54 553 |
| **Náklady celkem** | 46 686 | 46 686 | 46 686 |
| **Zisk** | **81 826** | **17 570** | **7 867** |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

### 4.2.6 Budoucí vývoj hospodářské činnosti

V této kapitole je odhadnuta nákladovost i výnosovost Hobby-Dog Race pro rok 2025. V souvislosti s opakovaným, nikoliv prvoročním, pořádáním navržené hospodářské činnosti se předpokládá, že výnosy plynoucí z realizace činnosti budou v následujících letech stoupat z důvodu rostoucího počtu účastníků. Tento předpoklad byl získán na základě zkušeností z jiných akcí pořádaných v minulosti spolkem Voříškov, ale i z akcí pořádaných konkurenční společností Živé Sokolovsko z. s., kde počet účastníků při opakovaném pořádání konkrétních závodů vzrostl mezi roky 2022 a 2023 v průměru o 16 % (viz Tabulka 21). Na základě předchozí informace o meziročním průměrném nárůstu účastníků, byl odhadovaný počet při 100% účasti (optimistický odhad) na Hobby-Dog Race 2025 navýšen z původních 200 závodníků na nově odhadovaných 232 závodníků.

V případě Hobby-Dog Race pořádaného spolkem Voříškov by nárůst výnosů mohl pocházet zejména z rostoucího zájmu o závod, díky sdílení zkušeností závodníků, kteří již závod absolvovali v roce 2024, na sociálních sítích i mezi svými vrstevníky. Kromě toho by růstu výnosů mohla přispět výraznější propagace (například spuštění reklamy s větším časových předstihem před konáním akce, na více portálech apod.) a eventuální rozšíření spolupráce formou oslovení nových sponzorů a s tím spojenou možností na atraktivnější výhry pro umístěné závodníky. Dále pak na základě zkušeností z prvoročního pořádání akce a požadavků či nápadů od účastníků bude možné upravit a vylepšit program akce, případně rozšířit sortiment občerstvení a nápojů nebo množství překážek na trati. Z důvodu možnosti zmíněných úprav, které budou na základě prvoročního konání pravděpodobně provedeny, jsou odhady nákladů a výnosů čistě teoretické. Avšak díky zmíněným vylepšením se závod může stát atraktivnějším a tím i žádanějším v případě jeho opětovného pořádání, které by probíhalo jednou ročně v období jara.

*Tabulka 21: Kalkulace průměrného meziročního nárůstu počtu účastníků v letech 2022 – 2023 u spolku Živé Sokolovsko*

| Organizace | Závod | Počet účastníků | | Meziroční změna (absolutní) | Meziroční změna (relativní) | Průměrná meziroční změna |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2022 | 2023 | | | |
| **Živé Sokolovsko z.s.** | Winter Dog Game | 131 | 165 | + 34 | + 26 % | + 16 % |
| | Experience Run | 176 | 196 | + 20 | + 11 % | |
| | Kaolin Dog Race Autumn | 226 | 251 | + 25 | + 11 % | |

*Zdroj: vlastní zpracování, webové stránky konkurenčních společností*

**Analýza nákladů nové hospodářské činnosti 2025**

Následující Tabulka 22 obsahuje kalkulaci nákladovosti plynoucí z opětovném pořádání jednodenního Hobby-Dog Race v roce 2025. Jednotlivé nákladové položky pak byly vymezeny na základě hodnot z prvního roku konání akce, avšak některé položky, zejména zboží prodávané na stánku s občerstvením a nápoji a pronajaté položky (mobilní toalety, koše a stánek), byly navíc navýšeny o míru inflace v hodnotě 8,8 %. Tato míra inflace byla vypočtena prostřednictvím průměru získaného z hodnot inflace za období 1/2024 (9,4 %) a 2/2024 (8,2 %) zveřejněných Českým statistickým úřadem.

Největší nákladová položka je produkována pořízením vybraného zboží, určeného k prodeji na stánku s občerstvením a nápoji, a to v celkové hodnotě 25 420 Kč. Režijní náklady zahrnující spotřebovanou energii a mzdové náklady v den konání akce dosahují hodnoty 6 035 Kč. Prozatím se nepředpokládá navýšení počtu zaměstnanců ani jejich mezd, jelikož se jedná o zaměstnance pracující na živnostenský list nebo dohodu o provedení práce. K tomuto navýšení by došlo pouze v případě rozšiřování kapacity útulku a s tím souvisejícím nárůstem vykonávané práce. V případě kalkulace spotřebované energie ve stánku s občerstvením a nápoji byla pouze navýšena hodnota ceny za 1 kWh o míru inflace, tedy z původních 4,3 Kč za 1 kWh na současných 4,7 Kč. Propagace navrhované činnosti by stejně jako v prvním roce probíhala bezplatně na sociálních sítích (Facebook, Instagram) a dále by byla opět využita placená reklama na Facebooku, která by byla spuštěna s větším předstihem, tzn. 2 měsíce před konáním události a její požadovaný dosah oslovených osob by byl navýšen na 2 320 lidí, za předpokladu, že se akce následně zúčastní alespoň 10 % oslovených osob, tedy našich předpokládaných 232 účastníků. Cena placené reklamy je po

navýšení o míru inflace stanovena na 43,5 Kč za den. Reklama pak potrvá přibližně 60 dní, což odpovídá nákladům ve výši 2 611 Kč. Vzhledem k tomu, že se jedná o opětovném pořádání akce, celkové náklady byly poníženy o náklady spojené s pořízením nového vybavení nezbytný pro vybudování překážek na trati závodu, jelikož jej spolek má již ve svém vlastnictví z prvního roku konání akce. Tento druh nákladu by vzrostl pouze v případě oprav, modernizace či navýšení počtu překážek. Tato informace však bude známa až po prvoročním konání akce. Prozatím byly v kalkulaci ponechány pouze náklady plynoucí z pronájmu vybavení zapůjčeného od smluveného kynologického klubu a náklad na pořízení výstražné pásky, která je nezbytná ke značení tratě. Do pořizovacích cen obou těchto nákladových položek byla taktéž promítnuta míra inflace. Celkové plánované náklady jednodenního Hobby-Dog Race pro rok 2025 jsou po kalkulaci jednotlivých nákladových položek, popsaných výše, odhadnuty na 49 532 Kč.

*Tabulka 22: Nákladovost jednodenního Hobby-Dog Race pro rok 2025(v Kč)*

| **Nákladovost Hobby-Dog Race pro rok 2025** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Druh nákladu** | **Položka nákladu** | **Nákupní cena Kč/1 ks** | **Přepočtená cena podle množství (v Kč)** | **Množství** |
| **České mobilní toalety** | Mobilní toaleta s umyvadlem | 1 632,0 | 8 160 | 5 ks |
| | Mobilní koše | 979,2 | 3 917 | 4 ks |
| | | | **12 077** | |
| **Pronájem stánku** | Stánek 3x6 m | 979,2 | 979 | 1 ks |
| | | | **979** | |
| **Stánek – občerstvení a nápoje** | Catering – řízky | 510,3 | 6 123 | 12 mís |
| | Catering – sýry a zelenina | 1 021,6 | 10 216 | 10 mís |
| | Párky | 3,2 | 442 | 140 ks |
| | Rohlíky s dírou | 11,6 | 1 630 | 140 ks |
| | Kečup | 82,7 | 83 | 1 ks |
| | Hořčice | 60,9 | 61 | 1 ks |
| | Ubrousky | 0,1 | 170 | 1 000 ks |
| | Sladké – sušenky | 13,5 | 650 | 48 ks |
| | Voda - perlivá 0,5l | 12,1 | 1 307 | 108 ks |
| | Voda - neperlivá 0,5l | 12,1 | 1 307 | 108 ks |
| | Voda - neperlivá 1,5l | 14,5 | 955 | 66 ks |
| | Ledový čaj (Fuze Tea) 0,5l | 27,9 | 671 | 24 ks |
| | Coca – Cola 0,5l | 27,7 | 666 | 24 ks |
| | Nealkoholické pivo (Birell) 0,5l | 23,3 | 559 | 24 ks |
| | Ochucené pivo (Birell) 0,5l | 24,2 | 580 | 24 ks |
| | | | **25 420** | |
| **Režijní náklady** | Spotřeba energie | 4,7 | 35 | 7,46 kWh |
| | Mzdové náklady | 1 000,0 | 6 000 | 6 ZAM |
| | | | **6 035** | |
| **Propagace** | Placená reklama (Facebook) | 43,5 | 2 611 | 60 dní |
| | | | **2 611** | |
| **Vybavení** | Zapůjčené vybavení z kynologického klubu | 2 176,0 | 2 176 | 1 ks |
| | Výstražná páska | 46,7 | 234 | 5 ks |
| | | | **2 410** | |
| **Náklady celkem** | | | **49 532** | |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

**Analýza výnosů nové hospodářské činnosti 2025**

Výnosovost Hobby-Dog Race pořádaného v následujícím roce bude opět realizována formou tržeb vzniklých výběrem startovného a tržeb z prodeje nápojů a občerstvení. V rámci analýzy výnosovosti byla sestavena nejprve kalkulace výnosovosti ze startovného, které představuje největší část celkových výnosů vzniklých pořádáním hospodářské činnosti, a následně kalkulace výnosovosti plynoucí ze stánkové prodeje nápojů a občerstvení.

Výše startovného pro rok 2025 byla stanovena na základě kalkulace z předchozího roku a hodnota 550 Kč za závodníka včetně jeho psa nebyla dále nijak navýšena. Pro předběžný odhad výnosovosti ze startovného v roce 2025 byly sestaveny tři varianty odhadů podle procentuální naplněnosti kapacity účastníky a výše startovného. Odhady týkající se počtu účastníků byly vymezeny stejným způsobem jako při jejich stanovení pro rok 2024, avšak s přihlédnutím na průměrný procentuální meziroční nárůst účastníků, který byl zanalyzován Tabulka 21. Konkrétní hodnoty výnosů ze startovného jsou následně zobrazeny v Tabulka 23. V případě optimistického odhadu odpovídající 100% účasti, tedy 232 účastníkům, bude výnos ze startovného činit 127 600 Kč. Realistický odhad počítá pouze s 50% účastí, tedy 116 účastníků a v jeho případě bude výnos ze startovného v hodnotě 63 800 Kč. Nakonec byl stanoven odhad s nulovým ziskem odpovídající 39% účasti. Poslední odhad byl stanoven opět tak, aby v případě účasti pouze 90 závodníků a nulového výnosu ze stánku s občerstvením a nápoji byly pokryty celkově vynaložené náklady v hodnotě 49 532 Kč.

*Tabulka 23: Výnosovost ze startovného Hobby-Dog Race pro rok 2025 (v Kč)*

| **Výnosovost startovného Hobby-Dog Race pro rok 2025** | | | |
|---|---|---|---|
| | **100% účast** | **50% účast** | **39% účast** |
| Počet účastníků | 232 | 116 | 90 |
| Startovné (Kč za osobu) | 550 | 550 | 550 |
| **Výnosy celkem** | **127 600** | **63 800** | **49 532** |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

Množství zboží, prodávaného na stáncích s občerstvením a nápoji, bylo pro rok 2025 navýšeno podle nového optimistického odhadu počtu účastníků, konkrétně tedy 232

závodníků. Odhadované množství zboží však bude při opakovaném pořádání akce přesnější, díky aktuálním datům získaných z prvoročního konání akce.

Prodejní ceny zboží byly pro rok 2025 určeny opět dvěma způsoby nacenění, stejně jako v roce předchozím (popis výpočtu je blíže popsán v kapitole *Analýza výnosů nové hospodářské činnosti)*. V případě občerstvení (párků v rohlíku a sušenek) a neslazených nápojů (neperlivé a perlivé vody), u kterých se předpokládá větší zájem o koupi, byla prodejní cena za jeden kus stanovena jako součet vynaložených nákladů na danou položku, vydělených polovičním počtem nakoupeného množství, aby v případě prodeje pouze poloviny nakoupených zásob byly pokryty všechny vynaložené náklady na tuto položku. Následně se k takto vypočtené prodejní ceně připočte marže ve výši 45 %. V případě slazených nápojů (ledový čaj, Coca-Cola) a piv (nealkoholické, ochucené) byla prodejní cena počítána jiným způsobem, z důvodu předpokladu menšího zájmu o tento druh zboží. Tato prodejní cena za jeden kus výnosové položky byla stanovena, jako nákupní cena za celkové pořízené množství vydělená celkovým množstvím pořízených kusů této položky, a následně byla ještě navýšena o 45% marži. Vypočtené prodejní ceny již nebyly znovu navýšeny o míru inflace, jelikož toto navýšení bylo již promítnuto do pořizovacích cen položek, ze kterých se následně provádí výpočet cen prodejních. Prodejní ceny zboží včetně inflace jsou zaznamenány v Tabulka 24.

*Tabulka 24: Výnosovost ze stánku Hobby-Dog Race pro rok 2025* (v Kč)

| **Výnosovost stánku Hobby-Dog Race pro rok 2025** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Druh výnosu** | **Položka výnosu** | **Prodejní cena Kč/1 ks** | **Výnosy z prodeje (Kč)** | **Množství** |
| **Stánek - občerstvení a nápoje** | Catering - řízky | 0 | 0 | 12 mís |
| | Catering - sýry a zelenina | 0 | 0 | 10 mís |
| | Párek v rohlíku | 46 | 6 448 | 140 ks |
| | Sladké - sušenky | 39 | 1 883 | 48 ks |
| | Voda - perlivá 0,5l | 28 | 2 997 | 108 ks |
| | Voda - neperlivá 0,5l | 28 | 2 997 | 108 ks |
| | Voda - neperlivá 1,5l | 42 | 2 771 | 66 ks |
| | Ledový čaj (Fuze Tea) 0,5l | 41 | 972 | 24 ks |
| | Coca – Cola 0,5l | 40 | 965 | 24 ks |
| | Nealkoholické pivo (Birell) 0,5l | 34 | 811 | 24 ks |
| | Ochucené pivo (Birell) 0,5l | 35 | 841 | 24 ks |
| **Výnosy celkem** | | | **21 164** | |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, náklady i výnosy analyzované pro rok 2025 jsou čistě teoretické a pravděpodobně dojde k jejich úpravě po proběhnutí prvního ročníku pořádaného v roce 2024, z důvodu různých organizačních vylepšeních a možných změn v nabídce občerstvení a nápojů na základě požadavků účastníků prvního ročníku.

**Analýza výsledku hospodaření nové hospodářské činnosti 2025**

Tabulka 25 obsahuje kalkulaci odhadovaného výsledku hospodaření z pořádání Hobby-Dog Race pro rok 2025 opět na základě 3 úrovních odhadu podle počtu účastníků. Celkové výnosy tvoří součet hodnot výnosů plynoucího ze startovného a z prodeje na stánku v závislosti na procentuální účasti závodníků. Při plné účasti, tedy 232 osob, je předpokládaný zisk 196 989 Kč. V případě 50% účasti zisk poklesne na úroveň 122 607 Kč. V případě odhadu pro nulový zisk je zapotřebí, aby se závodu zúčastnilo 90 účastníků z odhadovaného počtu, aby byly pokryty náklady v hodnotě 49 532 Kč vynaložené na pořádání akce. Avšak počet účastníků byl stanoven, stejně jako v roce 2024, na základě hodnoty výnosovosti plynoucí pouze ze startovného, nikoliv z celkových výnosů zahrnujících i výnosy z prodeje nápojů a občerstvení na stánku, neboť se předpokládá, že s klesajícím počtem účastníků poklesne i prodej zboží na stánku.

*Tabulka 25: Kalkulace výsledku hospodaření z Hobby-Dog Race pro rok 2025 (v Kč)*

| **Kalkulace výsledku hospodaření Hobby-Dog Race pro rok 2025** | | | |
|---|---|---|---|
| | **100% účast** | **50% účast** | **39% účast** |
| Výnosy startovné | 127 600 | 63 800 | 49 532 |
| Výnosy stánek | 21 164 | 10 582 | 8 054 |
| **Výnosy celkem** | 148 764 | 74 382 | 57 586 |
| **Náklady celkem** | 49 532 | 49 532 | 49 532 |
| **Zisk** | **99 232** | **24 850** | **8 054** |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

Nakonec je nutné zmínit, že po prvoročním konání závodu proběhne celkové zhodnocení akce. Z důvodu plánovaného pořádání akce i v druhém, případně dalším roce, budou na základě ohlasů od účastníků z prvního roku vyvozeny kroky pro možné vylepšení akce. Po opětovném konání bude akce nakonec zhodnocena z hlediska dlouhodobé udržitelnosti a jejího vlivu na hospodářský výsledek spolku Voříškov.

# 5 Zhodnocení výsledků

V této kapitole jsou shrnuty hodnoty z praktické části diplomové práce získané vytvořením návrhu nové hospodářské činnosti pro spolek Voříškov. Dále pak hodnoty plynoucí z následné kalkulaci nákladovosti a výnosovosti a v neposlední řadě je kapitola věnována i zhodnocení a eventuálním doporučením.

## 5.1 Zhodnocení návrhu nové hospodářské činnost

V závislosti na ztížených podmínkách v podobě omezeného množství pitné vody, lokalitě, dostupnosti a dalších, bylo nutné navrhnout takovou hospodářskou činnost, která bude v souladu s těmito omezeními a zároveň bude využívat potenciál venkovního prostranství útulku a přilehlé přírody. Navrhovanou novou hospodářskou činností je organizace Hobby-Dog Race pro psovody a jejich psy. Pořádání závodu by proběhlo na přilehlých loukách, které jsou ve vlastnictví útulku a v jeho blízkém okolí, které spadá pod obec Zbuzany. Oproti konkurenčním organizacím, které celoročně pořádají několik obdobných závodů, by obtížnost i délka tratě byla, jak již z názvu „Hobby“ vyplývá, spíše na volnočasové úrovni. Během pořádání závodu by bylo zajištěno občerstvení a nápoje prodávané ve stáncích, mobilní toalety a stánek s registrací, včetně nástěnky s informačními letáky o činnosti spolku a aktuálních psech k adopci. Nejen, že všichni startující budou mít možnost startovat v závodu se svým psem, ale v ceně startovného také obdrží obložený talíř s řízky, sýry a zeleninou a v případě umístění do 3. místa získají věcné ceny od sponzorů závodu.

Pořádání této akce by mělo pozitivní vliv nejen na zvyšování prostředků proudících do spolku formou finančních darů či zisku z uspořádání činnosti, ale také by mělo pozitivní dopad na zviditelnění, šíření povědomí o aktivitách vykonávaných spolkem a šíření osvěty v oblasti záchrany a adopce zvířat, což je hlavním poselstvím spolku. Vedle výhod je vhodné zmínit také nedostatky, které s navrhovanou hospodářskou činností souvisí. Mezi tyto nevýhody se řadí velká časová i organizační náročnost během plánování a následné realizace závodu, a dále pak nutnost navýšení počtu pořadatelů o dobrovolné spolupráce, bez kterých by realizace závodu byla jen těžce proveditelná. Následně po prvoročním konání závodu proběhne zhodnocení akce, kdy na základě reakcí a ohlasů od účastníků z prvního roku

budou vyvozeny kroky pro možné vylepšení akce (rozšíření sortimentu na stánku s občerstvením a nápoji, množství překážek apod.).

V případě kalkulace nákladů v roce 2024 zastupuje největší položku pořízení zboží určeného k prodeji na stánku s občerstvením a nápoji v hodnotě 19 869 Kč. Následují nákladové položky vzniklé pronájmem nezbytného vybavení (mobilní toalety, koše, stánek) v celkové výši 9 600 Kč. Pro vybudování překážek na trati závodu je nezbytné také pořízení materiálu (lana, žebříky, sítě a další), jehož výše bude v prvním roce pořádání akce dosahovat vyšších hodnot, a dále i zapůjčení překážek od kynologického klubu. Výše této nákladové položky dosahuje v roce 2024 hodnoty 9 945 Kč. Avšak při opakovaném pořádání akce, z důvodu opětovného využití již vlastněného vybavení, bude tato položka zahrnuta do celkových nákladů spolku v rámci odpisů. Tento druh nákladu by v případě opětovného pořádání akce vzrostl pouze v případě oprav, modernizace či navýšení počtu překážek, avšak tato informace bude známa až po opětovném konání akce. Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách praktické části, odhadované náklady i výnosy pro rok 2025 jsou čistě teoretické a pravděpodobně dojde k jejich úpravám po vyhodnocení prvního ročníku pořádaného v roce 2024, z důvodu různých organizačních změn.

Tabulka 26 obsahuje informativní přehled vynaložených nákladů v letech 2024 a 2025 podle jednotlivých nákladových položek. Při opětovném pořádání akce v roce 2025 náklady vzrostou hned z několika důvodů. Jedním z nich je nárůst odhadu optimálního počtu účastníků z původních 200, na 232 závodníků. Tento 16% nárůst byl odhadnut na základě analýzy každoročně pořádaných konkurenčních závodů provedené v Tabulka 21. Z důvodu očekávání většího počtu účastníků došlo i k navýšení množství nákladových položek, a tedy i k nárůstu celkových nákladů. Navíc v roce 2025 byla do pořizovacích cen nákladových položek zahrnuta i míra inflace v hodnotě 8,8 %, získaná průměrem hodnot míry inflace z roku 2024, což způsobilo další nárůst jednotlivých položek. Hodnoty, obsažené v kalkulaci nákladovosti a následně i výnosovosti nově navrhované hospodářské činnosti, byly zpracovány podle aktuálních tržních cen platných k březnu roku 2024.

*Tabulka 26: Odhadovaná nákladovost jednodenního Hobby-Dog Race v letech 2024 & 2025*

| Nákladovost Hobby-Dog Race pro rok 2024 & 2025 (v Kč) | | | |
|---|---|---|---|
| **Druh nákladu** | **Položka nákladu** | **2024** | **2025** |
| **České mobilní toalety** | Mobilní toaleta s umyvadlem | 6 000 | 8 160 |
| | Mobilní koše | 2 700 | 3 917 |
| | | **8 700** | **12 077** |
| **Pronájem stánku** | Stánek 3x6 m | 900 | 979 |
| | | **900** | **979** |
| **Stánek – občerstvení a nápoje** | Catering – řízky | 4 690 | 6 123 |
| | Catering – sýry a zelenina | 7 512 | 10 216 |
| | Párky | 348 | 442 |
| | Rohlíky s dírou | 1 293 | 1 630 |
| | Kečup | 76 | 83 |
| | Hořčice | 56 | 61 |
| | Ubrousky | 157 | 170 |
| | Sladké – sušenky | 597 | 650 |
| | Voda - perlivá 0,5l | 1 069 | 1 307 |
| | Voda - neperlivá 0,5l | 1 069 | 1 307 |
| | Voda - neperlivá 1,5l | 723 | 955 |
| | Ledový čaj (Fuze Tea) 0,5l | 618 | 671 |
| | Coca – Cola 0,5l | 613 | 666 |
| | Nealkoholické pivo (Birell) 0,5l | 514 | 559 |
| | Ochucené pivo (Birell) 0,5l | 534 | 580 |
| | | **19 869** | **25 420** |
| **Režijní náklady** | Spotřeba energie | 32 | 35 |
| | Mzdové náklady | 6 000 | 6 000 |
| | | **6 032** | **6 035** |
| **Propagace** | Placená reklama (Facebook) | 1 240 | 2 611 |
| | | **1 240** | **2 611** |
| **Vybavení** | Zapůjčené vybavení z kynologického klubu | 2 000 | 2 176 |
| | Výstražná páska | 214 | 234 |
| | Lano | 755 | - |
| | Žebříky | 3 200 | - |
| | Síť 5 mm | 3 280 | - |
| | Praporky | 496 | - |
| | Použité pneu | - | - |
| | | **9 945** | **2 410** |
| **Náklady celkem** | | **46 686** | **49 532** |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

Výnosovost navrhované hospodářské činnosti zahrnuje dvě výnosové položky, a to tržby plynoucích z výběru startovného (viz Tabulka 27) a tržby z prodeje zboží ve stánku s občerstvením a nápoji. Předpokládaná výše výnosů se pak odvíjí od počtu účastníků, který jak již bylo řečeno, v případě optimálního odhadu (100 % účast) odpovídá v roce 2024 počtu 200 účastníků a v následujícím roce počtu 232 závodníků.

*Tabulka 27: Odhadovaná výnosovost ze startovného při 100% účasti v letech 2024 & 2025*

| **Výnosovost startovného Hobby-Dog Race pro rok 2024 & 2025 (v Kč)** | | |
|---|---|---|
| | *2024* | *2025* |
| Počet účastníků | 200 | 232 |
| Startovné (Kč za osobu) | 550 | 550 |
| **Výnosy celkem** | **110 000** | **127 600** |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

Tabulka 28 obsahuje přehled jednotlivých výnosových položek na stánku s občerstvením v letech 2024 a 2025. Při pořádání akce v roce 2025 je možné pozorovat nárůst výnosů. Tento nárůst vyplývá zejména ze zvýšení prodejních cen jednotlivého zboží, z důvodu zvýšení nákladů v důsledku navýšení množství zásob jednotlivých položek a zohlednění míry inflace do nákupních cen.

*Tabulka 28: Odhadovaná výnosovost ze stánku s občerstvením a nápoji při 100% účasti v letech 2024 & 2025*

| **Výnosovost stánku Hobby-Dog Race pro rok 2024 & 2025 (v Kč)** | | | |
|---|---|---|---|
| **Druh výnosu** | **Položka výnosu** | **2024** | **2025** |
| **Stánek - občerstvení a nápoje** | Catering - řízky | 0 | 0 |
| | Catering - sýry a zelenina | 0 | 0 |
| | Párek v rohlíku | 5 166 | 6 448 |
| | Sladké - sušenky | 1 734 | 1 883 |
| | Voda - perlivá 0,5l | 3 088 | 2 997 |
| | Voda - neperlivá 0,5l | 3 088 | 2 997 |
| | Voda - neperlivá 1,5l | 2 102 | 2 771 |
| | Ledový čaj (Fuze Tea) 0,5l | 926 | 972 |
| | Coca – Cola 0,5l | 888 | 965 |
| | Nealkoholické pivo (Birell) 0,5l | 745 | 811 |
| | Ochucené pivo (Birell) 0,5l | 774 | 841 |
| **Výnosy celkem** | | **18 512** | **21 164** |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

Tabulka 29 nakonec zobrazuje předpokládaný výsledek hospodaření z prvoročního pořádání jednodenního Hobby-Dog Race pro rok 2024. Položka výnosů je tvořena součtem hodnot výnosů plynoucího ze startovného a z prodeje občerstvení a nápojů podle odhadované procentuální účasti. V případě optimální varianty (200 závodníků) je předpokládaný zisk 81 826 Kč. V případě realistické varianty (100 závodníků) klesne předpokládaný zisk na 17 570 Kč. Nakonec byl vypočten odhad pro nulový zisk (85 závodníků), tedy takový odhad, který pokryje vynaložené náklady na pořádání akce, aniž by se muselo prodat zboží ze stánku s občerstvením a nápoji. Případný zisk vygenerovaný pořádáním Hobby-dog Race bude využit jako doplňkový zdroj financování spolku Voříškov a bude tak podpůrným zdrojem pro vykonávání hlavní činnosti, tedy pomoci opuštěným zvířatům.

*Tabulka 29: Rekapitulace výsledku hospodaření Hobby-Dog Race 2024 (v Kč)*

| **Kalkulace výsledku hospodaření Hobby-Dog Race pro rok 2024** | | | |
|---|---|---|---|
| | **100% účast** | **50% účast** | **42,5% účast** |
| Výnosy startovné | 110 000 | 55 000 | 46 686 |
| Výnosy stánek | 18 512 | 9 256 | 7 867 |
| **Výnosy celkem** | 128 512 | 64 256 | 54 553 |
| **Náklady celkem** | 46 686 | 46 686 | 46 686 |
| **Zisk** | **81 826** | **17 570** | **7 867** |

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

# 6 Závěr

Předmětem diplomové práce je nestátní nezisková organizace Voříškov, jakožto zapsaný spolek zřízený za účelem zajištění obecně prospěšných činností v oblasti ochrany zvířat v nouzi. Hlavním cílem této práce bylo vytvoření návrhu nové hospodářské činnosti u vybrané nestátní neziskové organizace, která by přispěla k zvýšení celkového zisku plynoucího z hospodářských činností.

Před samotným návrhem nové hospodářské činnosti se praktická část krátce věnuje zhodnocení dosavadního hospodaření spolku ve sledovaných letech 2019 – 2022 prostřednictvím vybraných finančních ukazatelů. Vzhledem k tomu, že posláním spolku, jakožto nestátní neziskové organizace, není realizace zisku nýbrž zabezpečení ochrany zvířat v nouzi, pak jsou výsledky vybraných ukazatelů finanční analýzy odlišné od analýzy ziskového sektoru a nevypovídají nic o kvalitě poskytovaných služeb, i přesto se jedná o důležitý nástroj řízení poskytující řadu možných zefektivnění. Z výsledků pak vyplynulo, že spolek je finančně zdravý a na základě tohoto předpokladu bylo možné pokračovat k samotnému návrhu na novou hospodářskou činnost.

Hlavní oblast praktické části diplomové práce byla následně věnována představení nového návrhu hospodářské činnosti, včetně kalkulací její nákladovosti a výnosovosti nejen v roce 2024, ale zabývá se i odhadem roku následujícího. Dále byl prostřednictvím spočtených nákladů a výnosů zjištěn odhadovaný výsledek hospodaření, který bude sloužit jako podpůrný zdroj financování hlavní činnosti vybrané neziskové organizace. Veškeré kalkulace respektují aktuální výši tržních cen platných k březnu roku 2024, avšak uvedené hodnoty celkových nákladů a výnosů, vyplývajících z realizace navržené hospodářské činnosti, jsou čistě teoretické a předpokládá se, že na základě proběhnutí prvního ročníku dojde k jejich úpravě z důvodu možných vylepšení plynoucích z ohlasů účastníků závodu. Po prvoročním konání závodu tedy dojde k celkovému zhodnocení úspěšnosti akce a při opětovném pořádání bude akce zhodnocena z hlediska dlouhodobé udržitelnosti a jejího vlivu na hospodářský výsledek spolku Voříškov.

Mimo potenciální zisk, by přínosem realizace nově navrhované činnosti, v prvních i následujících letech, bylo rozšíření povědomí o činnostech vykonávaných spolkem a šíření osvěty v oblasti záchrany a adopce zvířat, jež byla hlavním důvodem založením spolku.

Vytvořený návrh hospodářské činnosti je považován za vyhovující vzhledem k předpokládanému růstu příjmů plynoucí z jeho uskutečnění, a proto lze realizaci tohoto návrhu doporučit.

# 7 Seznam použitých zdrojů

**Tištěné zdroje:**


BOUKAL, Petr. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe).* V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

GURČÍK, Ľubomír. *Podnikateľská analýza a kontroling*. první. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2018. ISBN 978-80-552-1944-8.

HAKALOVÁ, Jana; PŠENKOVÁ, Yvetta a KRYŠKOVÁ, Šárka. *Daňová evidence podnikatelů a jednoduché účetnictví neziskových subjektů*. 3. rozšířené vydání. Daně (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-024-0.

HAMERNÍKOVÁ, Bojka. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru.* Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-902752-3-0.

HEJDUKOVÁ, Pavlína, Michaela KRECHOVSKÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance.* Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice

ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady – 3. kompletně aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J., Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2013. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-538-2.

NOVÁKOVÁ, Petra. *Možnosti samofinancování nestátní neziskové organizace* [online]. Praha, 2009 [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/8880. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická. Vedoucí práce Boukal Petr.

OTRUSINOVÁ M., KUBÍČKOVÁ D. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek – po novele zákona o účetnictví.* Praha. Nakladatelství C.H. Beck. 2011. ISBN 978-80-7400-342-4

PAŘÍZKOVÁ, Ivana, Eva TOMÁŠKOVÁ, Richard BARTES a Romana BUZKOVÁ. *Právní a ekonomické aspekty financování neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. ISBN 978-80-210-9154-2.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbing: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠILEROVÁ, Eliška. *Výkonnost podniku ve veřejném sektoru a její zhodnocení* [online]. České Budějovice, 2017 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: https://theses.cz/id/joilgu/22740788. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Filip Petrách, Ph.D.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

**Internetové zdroje:**

Akce 2024. ŽIVÉ SOKOLOVSKO Z.S. Dirty Dog Challange [online]. 2024 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://zivesokolovsko.com/

BOHDALOVÁ, Marie. Vše, co je potřeba vědět o DPH. IUčto [online]. 2023 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://www.iucto.cz/ucetni-tipy/dph/vse-co-je-potreba-vedet-o-dph/

BŘEZINOVÁ, Jana. Jakou spotřebu mají nejpoužívanější spotřebiče v domácnosti? Srovnejto.cz [online]. 2023 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: https://www.srovnejto.cz/blog/jakou-spotrebu-maji-nejpouzivanejsi-spotrebice-v-domacnosti/

Cena elektřiny a plynu. Skupina ČEZ [online]. 2024 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: https://www.cez.cz/cs/prejdeteknam?ppcbee-adtext-variant=RSA+-+prejdete-k-nam+-+elektrina+-+cena&gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMInbCxp5KZhQMVQpeDBx3QcwCsEAAYASAAEgKEV_D_BwE

Gladiator Race Dogs [online]. SPORTVISIO Z.S. 2024 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://gladiatorrace.cz/dogs.html

HAUZAROVÁ, Michaela. *Spolek – vedení účetnictví a zveřejňovací povinnosti.* In: *Portal.Pohoda.cz* [online], 2016. Dostupné také z: https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/spolky-%E2%80%93-vedeni-jednoducheho-ucetnictvi-a-zverejno/

Inflace - druhy, definice, tabulky. Český statistický úřad [online]. 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Nejbližší závody [online]. HARD DOG RACE S.R.O. 2024 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://harddograce.cz/

Nezisková organizace a DPH. In: *INCA.cz* [online]. Dostupné z: https://www.inca.cz/danove-poradenstvi/neziskova-organizace-dane/neziskova-organizace-dph

Občanský zákoník II. s komentářem: Zákon č. 89/2012 Sb. - Pododdíl 2 - Spolek. In: *Měšec.cz* [online], 2023. Dostupné také z: https://www.mesec.cz/zakony/obcansky-zakonik-2014/f4579517/

Rozvaha pro nevýdělečné organizace. In: *Formulare-ke-stazeni.cz* [online], 2016. Dostupné také z: https://www.formulare-ke-stazeni.cz/formular-rozvaha-pro-nevydelecne-organizace-platna-od-112016.html

Tisková zpráva ČHMÚ: Květen 2023 na území Česka. Český hydrometeorologický ústav [online]. 2023 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: https://www.chmi.cz/files/portal/docs/tiskove_zpravy/2023/TZ_KVETEN_2023_v_Cesku.pdf

Úplný výpis ze spolkového rejstříku, Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *In. Justice.cz* [online].

Dostupné také z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=106660&typ=UPLNY

What is canicross? Non-stop Dog Wear [online]. 2024 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: https://www.nonstopdogwear.com/en/magazine/what-is-canicross/

Výkaz zisku a ztráty pro nevýdělečné organizace. *In: Formulare-ke-stazeni.cz* [online], 2016. Dostupné také z: https://www.formulare-ke-stazeni.cz/formular-vykaz-zisku-a-ztraty-pro-nevydelecne-organizace-platny-od-112016.html

Výsledky. Živé Sokolovsko z.s. [online]. 2024 [cit. 2024-03-30]. Dostupné z: https://zivesokolovsko.com/vysledky-zavodu/

Závody. DOG RACE Z.S. Extreme Dog [online]. 2024 [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://dograce.cz/index.php/zavody

# 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

## 8.1 Seznam obrázků

*Obrázek 1: Pestoff Welfare Triangle* ..... 10
*Obrázek 2 – Obratový cyklus* ..... 29

## 8.2 Seznam tabulek

*Tabulka 1: Příjmy, které jsou/nejsou předmětem daně nestátní neziskové organizace* ..... 25
*Tabulka 2: Zdroje financování Voříškova z. s. v letech 2019 – 2022* ..... 39
*Tabulka 3: Hospodaření spolku Voříškov z. s. - náklady hlavní a hospodářské činnosti 2019 -2022 (v tisících Kč)* ..... 41
*Tabulka 4: Hospodaření Voříškova z. s. - výnosy hlavní a hospodářské činnosti 2019 -2022 (v tisících Kč)* ..... 41
Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv (v tis. Kč, %) ..... 43
*Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč, %)* ..... 43
*Tabulka 7: Ukazatel autarkie na bázi nákladů a výnosů* ..... 44
*Tabulka 8: Okamžitá likvidita* ..... 44
*Tabulka 9: Likvidita II. stupně* ..... 45
*Tabulka 10: Likvidita III. stupně* ..... 45
*Tabulka 11: Rentabilita nákladů hospodářské činnosti* ..... 46
*Tabulka 12: Variátor celkových nákladů* ..... 46
*Tabulka 13: Míra pokrytí ztráty z hlav. činnosti ziskem z hospodářské činnosti (v tis. Kč, %)* ..... 47
Tabulka 14: Přehled poskytovaných služeb konkurenčními organizacemi ..... 50
Tabulka 15: Přehled cen startovného u konkurenčních organizací (v Kč) ..... 50
Tabulka 16: Nákladovost jednodenního Hobby-Dog Race pro rok 2024 ..... 57
*Tabulka 17: Konkurenční srovnání cen startovného (v Kč)* ..... 60
Tabulka 18: Výnosovost ze startovného (v Kč) ..... 61
Tabulka 19: Výnosovost ze stánku s občerstvením a nápoji (v Kč) ..... 62

Tabulka 20: Kalkulace výsledku hospodaření z Hobby-Dog Race pro rok 2024 (v Kč) ....63
Tabulka 21: Kalkulace průměrného meziročního nárůstu počtu účastníků v letech 2022 – 2023 u spolku Živé Sokolovsko.....65
Tabulka 22: Nákladovost jednodenního Hobby-Dog Race pro rok 2025(v Kč) .....67
Tabulka 23: Výnosovost ze startovného Hobby-Dog Race pro rok 2025 (v Kč).....68
*Tabulka 24: Výnosovost ze stánku Hobby-Dog Race pro rok 2025* (v Kč).....69
Tabulka 25: Kalkulace výsledku hospodaření z Hobby-Dog Race pro rok 2025 (v Kč) ....70
Tabulka 26: Odhadovaná nákladovost jednodenního Hobby-Dog Race v letech 2024 & 2025 .....73
*Tabulka 27: Odhadovaná výnosovost ze startovného při 100% účasti v letech 2024 & 2025* .....74
*Tabulka 28: Odhadovaná výnosovost ze stánku s občerstvením a nápoji při 100% účasti v letech 2024 & 2025*.....74
*Tabulka 29: Rekapitulace výsledku hospodaření Hobby-Dog Race 2024 (v Kč)*.....75

## 8.3 Seznam grafů

*Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2019 – 2022 (v tisících Kč)*.....40

## 8.4 Seznam použitých zkratek

NNO …. Nestátní nezisková organizace

# 9 Přílohy

**Seznam příloh**

*Příloha 1 – Rozvaha pro nevýdělečné organizace v plném rozsahu*

*Příloha 2 – Výkaz zisků a ztrát pro nevýdělečné organizace*

*Příloha 3 – Přehled vybraného zboží nabízeného obchodním řetězcem MAKRO Cash & Carry pro účely kalkulace pořizovací ceny zboží*

*Příloha 1 – Rozvaha pro nevýdělečné organizace v plném rozsahu*

**ROZVAHA pro nevýdělečné organizace**
v plném rozsahu
ke dni

Název a sídlo účetní jednotky

| IČO |
| --- |
| |

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b | Stav k prvnímu dni účetního období<br>1 | Stav k poslednímu dni účetního období<br>2 |
| --- | --- | --- | --- |
| **A.** | **Dlouhodobý majetek celkem (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV.)** | | |
| **A. I.** | **Dlouhodobý nehmotný majetek celkem (součet A.I.1. až A.I.7.)** | | |
| 1. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | | |
| 2. | Software | | |
| 3. | Ocenitelná práva | | |
| 4. | Drobný dlouhodobý nehmotný majetek | | |
| 5. | Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek | | |
| 6. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | | |
| 7. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | | |
| **A. II.** | **Dlouhodobý hmotný majetek celkem (součet A.II.1. až A.II.10.)** | | |
| 1. | Pozemky | | |
| 2. | Umělecká díla, předměty a sbírky | | |
| 3. | Stavby | | |
| 4. | Hmotné movité věci a jejich soubory | | |
| 5. | Pěstitelské celky trvalých porostů | | |
| 6. | Dospělá zvířata a jejich skupiny | | |
| 7. | Drobný dlouhodobý hmotný majetek | | |
| 8. | Ostatní dlouhodobý hmotný majetek | | |
| 9. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | | |
| 10. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | | |
| **A. III.** | **Dlouhodobý finanční majetek celkem (součet A.III.1. až A.III.6.)** | | |
| 1. | Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba | | |
| 2. | Podíly - podstatný vliv | | |
| 3. | Dluhové cenné papíry držené do splatnosti | | |
| 4. | Zápůjčky organizačním složkám | | |
| 5. | Ostatní dlouhodobé zápůjčky | | |
| 6. | Ostatní dlouhodobý finanční majetek | | |

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b | Stav k prvnímu dni účetního období<br>1 | Stav k poslednímu dni účetního období<br>2 |
|---|---|---|---|
| **A. IV.** | **Oprávky k dlouhodob. majetku celkem (součet A.IV.1 až A.IV.11.)** | | |
| 1. | Oprávky k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje | | |
| 2. | Oprávky k softwaru | | |
| 3. | Oprávky k ocenitelným právům | | |
| 4. | Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku | | |
| 5. | Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku | | |
| 6. | Oprávky ke stavbám | | |
| 7. | Oprávky k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí | | |
| 8. | Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů | | |
| 9. | Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům | | |
| 10. | Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku | | |
| 11. | Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku | | |
| **B.** | **Krátkodobý majetek celkem (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)** | | |
| **B. I.** | **Zásoby celkem (součet B.I.1. až B.I.9.)** | | |
| 1. | Materiál na skladě | | |
| 2. | Materiál na cestě | | |
| 3. | Nedokončená výroba | | |
| 4. | Polotovary vlastní výroby | | |
| 5. | Výrobky | | |
| 6. | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | | |
| 7. | Zboží na skladě a v prodejnách | | |
| 8. | Zboží na cestě | | |
| 9. | Poskytnuté zálohy na zásoby | | |
| **B. II.** | **Pohledávky celkem (součet B.II.1. až B.II.19.)** | | |
| 1. | Odběratelé | | |
| 2. | Směnky k inkasu | | |
| 3. | Pohledávky za eskontované cenné papíry | | |
| 4. | Poskytnuté provozní zálohy | | |
| 5. | Ostatní pohledávky | | |
| 6. | Pohledávky za zaměstnanci | | |
| 7. | Pohledávky za institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění | | |
| 8. | Daň z příjmů | | |
| 9. | Ostatní přímé daně | | |
| 10. | Daň z přidané hodnoty | | |

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b | Stav k prvnímu dni účetního období<br>1 | Stav k poslednímu dni účetního období<br>2 |
|---|---|---|---|
| 11. | Ostatní daně a poplatky | | |
| 12. | Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem | | |
| 13. | Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samosprávných celků | | |
| 14. | Pohledávky za společníky sdruženými ve společnosti | | |
| 15. | Pohledávky z pevných termínovaných operací a opcí | | |
| 16. | Pohledávky z vydaných dluhopisů | | |
| 17. | Jiné pohledávky | | |
| 18. | Dohadné účty aktivní | | |
| 19. | Opravná položka k pohledávkám | | |
| **B. III.** | **Krátkodobý finanční majetek celkem (součet B.III.1. až B.III.7.)** | | |
| 1. | Peněžní prostředky v pokladně | | |
| 2. | Ceniny | | |
| 3. | Peněžní prostředky na účtech | | |
| 4. | Majetkové cenné papíry k obchodování | | |
| 5. | Dluhové cenné papíry k obchodování | | |
| 6. | Ostatní cenné papíry | | |
| 7. | Peníze na cestě | | |
| **B. IV.** | **Jiná aktiva celkem (součet. B.IV.1. až B.IV.2.)** | | |
| 1. | Náklady příštích období | | |
| 2. | Příjmy příštích období | | |
| | **AKTIVA CELKEM (A. + B.)** | | |

| Označení<br>a | PASIVA<br>b | Stav k prvnímu dni účetního období<br>3 | Stav k poslednímu dni účetního období<br>4 |
|---|---|---|---|
| **A.** | **Vlastní zdroje celkem (A.I. + A.II.)** | | |
| **A. I.** | **Jmění celkem (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)** | | |
| 1. | Vlastní jmění | | |
| 2. | Fondy | | |
| 3. | Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků | | |
| **A. II.** | **Výsledek hospodaření celkem (A.II.1. + A.II.2. + A.II.3.)** | | |
| 1. | Účet výsledku hospodaření | | |
| 2. | Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení | | |
| 3. | Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let | | |
| **B.** | **Cizí zdroje celkem (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)** | | |
| **B. I.** | **Rezervy celkem (B.I.1.)** | | |
| 1. | Rezervy | | |
| **B. II.** | **Dlouhodobé závazky celkem (součet B.II.1. až B.II.7.)** | | |
| 1. | Dlouhodobé úvěry | | |
| 2. | Vydané dluhopisy | | |
| 3. | Závazky z pronájmu | | |
| 4. | Přijaté dlouhodobé zálohy | | |
| 5. | Dlouhodobé směnky k úhradě | | |
| 6. | Dohadné účty pasivní | | |
| 7. | Ostatní dlouhodobé závazky | | |
| **B. III.** | **Krátkodobé závazky celkem (součet B.III.1. až B.III.23.)** | | |
| 1. | Dodavatelé | | |
| 2. | Směnky k úhradě | | |
| 3. | Přijaté zálohy | | |
| 4. | Ostatní závazky | | |
| 5. | Zaměstnanci | | |
| 6. | Ostatní závazky vůči zaměstnancům | | |
| 7. | Závazky k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění | | |
| 8. | Daň z příjmů | | |
| 9. | Ostatní přímé daně | | |
| 10. | Daň z přidané hodnoty | | |
| 11. | Ostatní daně a poplatky | | |
| 12. | Závazky ze vztahu k státnímu rozpočtu | | |
| 13. | Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávních celků | | |
| 14. | Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů | | |

| Označení<br>a | PASIVA<br>b | Stav k prvnímu dni účetního období<br>3 | Stav k poslednímu dni účetního období<br>4 |
|---|---|---|---|
| 15. | Závazky ke společníkům sdruženým ve společnosti | | |
| 16. | Závazky z pevných termínovaných operací a opcí | | |
| 17. | Jiné závazky | | |
| 18. | Krátkodobé úvěry | | |
| 19. | Eskontní úvěry | | |
| 20. | Vydané krátkodobé dluhopisy | | |
| 21. | Vlastní dluhopisy | | |
| 22. | Dohadné účty pasivní | | |
| 23. | Ostatní krátkodobé finanční výpomoci | | |
| **B. IV.** | **Jiná pasiva celkem (součet B.IV.1. až B.IV.2.)** | | |
| 1. | Výdaje příštích období | | |
| 2. | Výnosy příštích období | | |
| | **PASIVA CELKEM (A. + B.)** | | |

| | |
|---|---|
| Sestaveno dne: | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou |
| Právní forma účetní jednotky | Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis) |
| Předmět podnikání | Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)<br><br>tel.: linka: |

*Příloha 2 – Výkaz zisků a ztrát pro nevýdělečné organizace*

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY pro nevýdělečné organizace

ve zkráceném rozsahu
ke dni

Název a sídlo účetní jednotky

| IČO |
|---|
| |

| Označení a | NÁKLADY b | Činnost hlavní 1 | Činnost hospodářská 2 | Činnost celkem 3 |
|---|---|---|---|---|
| A.I. | Spotřebované nákupy a nakupované služby | | | |
| A.II. | Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace | | | |
| A.III. | Osobní náklady | | | |
| A.IV. | Daně a poplatky | | | |
| A.V.. | Ostatní náklady | | | |
| A.VI. | Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek | | | |
| A.VII. | Poskytnuté příspěvky | | | |
| A.VIII. | Daň z příjmů | | | |
| | **NÁKLADY CELKEM (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI. + A.VII. + A.VIII.)** | | | |

| Označení a | VÝNOSY b | Činnost hlavní 1 | Činnost hospodářská 2 | Činnost celkem 3 |
|---|---|---|---|---|
| B.I. | Provozní dotace | | | |
| B.II. | Přijaté příspěvky | | | |
| B.III. | Tržby za vlastní výkony a za zboží | | | |
| B.IV. | Ostatní výnosy | | | |
| B.V. | Tržby z prodeje majetku | | | |
| | **VÝNOSY CELKEM (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV. + B.V.)** | | | |
| C. | Výsledek hospodaření před zdaněním | | | |
| D. | Výsledek hospodaření po zdanění | | | |

| Sestaveno dne: | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou |
|---|---|
| Právní forma účetní jednotky | Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis) |
| Předmět podnikání | Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)<br>tel.: linka: |

*Příloha 3 – Přehled vybraného zboží nabízeného obchodním řetězcem MAKRO Cash & Carry pro účely kalkulace pořizovací ceny zboží*

## Seznam artiklů

| Kód zboží | Zboží | Počet | MJ | Cena bez DPH |
|---|---|---|---|---|
| 437539 | aro Hot Dog chlaz. váž. 24x cca 50 g | 4.8 | Kilogram | 311,52 Kč |
| 435663 | La Lorraine Hot Dog francouzský mraž. 40x60g | 3 | Kartón | 1 155,00 Kč |
| 34515 | Corny Big banánová 24x50g | 2 | Kus | 533,42 Kč |
| 216000 | METRO Chef Hořčice plnotučná 1,3 kg | 1 | Kus | 50,05 Kč |
| 443711 | METRO Chef Kečup jemný 1,5 kg | 1 | Kus | 68,16 Kč |
| 451706 | BIRELL Ochucený pomelo/grep nealkoholické pivo 24x 500 ml | 1 | Kartón | 442,00 Kč |
| 465346 | BIRELL Světlý nealkoholické pivo 4x 6x 500 ml plech | 1 | Kartón | 425,00 Kč |
| 376486 | Fuze Tea Peach/broskev černý ledový čaj 12x 500 ml | 1 | Kus | 255,43 Kč |
| 376490 | Fuze Tea Strawberry/jahoda zelený ledový čaj 12x 500 ml | 1 | Kus | 255,43 Kč |
| 53930 | Coca-Cola 12x 500 ml | 2 | Baleno folií | 506,84 Kč |
| 415841 | Natura Jemně perlivá 12x 500 ml | 8 | Baleno folií | 883,84 Kč |
| 415839 | Natura Neperlivá 12x 500 ml | 8 | Baleno folií | 883,84 Kč |
| 415849 | Natura Neperlivá 6x1,5L | 9 | Baleno folií | 597,69 Kč |
| 443972 | aro Ubrousky bílé 1vrstvé 24x24cm 1x1000 ks | 1 | Kus | 129,50 Kč |

## Celkový přehled

Rozpis DPH

| | |
|---|---|
| **Celková cena Vaší objednávky (bez DPH):** | **6 497,72 Kč** |
| Celková cena Vaší objednávky (s DPH): | 7 672,00 Kč |