

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Ekonomika chovu koní ve vybrané stáji

Marta SEDLÁKOVÁ

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomiky
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sedláková Marta

Provoz a ekonomika

Název práce

Ekonomika chovu koní ve vybrané stáji

Anglický název

Economics of Horse Breeding in Chosen Stable

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit ekonomickou stránku provozování jezdeckého střediska Zmrzlík. Pomocí případové studie budou analyzovány ekonomické aspekty jezdeckého střediska a bude zjišťováno, jak by se mohla jeho ekonomická stránka pozvednout.

Metodika

Z účetních dokladů a ostatních ekonomických údajů bude vytvořen souhrnný přehled. Pomocí finančních analýz a propočtů výnosů a nákladů se postupně dojde k cíli a zhodnocení konečné situace s výhledem do budoucna. Využita bude rovněž SWOT analýza, konzultace s vedoucím praxe a vedoucím bakalářské práce.

Harmonogram zpracování

- zimní semestr prvního akademického roku zpracovávání práce: výběr tématu a vedoucího bakalářské práce, stanovení cíle, konkurz, zpracování osnovy práce, výběr metodiky práce,
- letní semestr prvního akademického roku zpracovávání práce: studium literatury a dokumentů poskytnutých vedoucím praxe, absolvování praxe, sestavení zadání BP, rozpracování rešeršní části práce, konzultace s vedoucím práce,
- zimní semestr druhého akademického roku zpracovávání práce: dopracování rešeršní části práce, rozpracování praktické části práce, konzultace s vedoucím práce,
- letní semestr druhého akademického roku zpracovávání práce: dokončení praktické části, formulace závěrů, dopracování práce, konzultace s vedoucím práce, tisk a odevzdání práce

Rozsah textové části

30-40 stran

Klíčová slova

SWOT analýza, marketing, granty, rozpočet, krize, rizika, Zmzrlík, chov koní, finanční analýza

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, Josef a Bohuslav SEKERKA. Mikroekonomie. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6

CRAM, Tony. Vítězný tah: jak dosáhnout provotřídní úrovně služeb zákazníkům. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 227 s. ISBN 978-80-7261-246-8.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

KOURDI, Jeremy. Business strategy: a guide to taking your business forward. Profile Books, c2009, 250 p. ISBN 18-466-8124-3.

PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí práce

Maier Tomáš, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2014

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 10.9.2013

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 26. 11. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Tomáši Maierovi, Ph.D. za odborné rady, věcné připomínky a vstřícný přístup k vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat JS Zmrzlík za poskytnuté podklady pro vytvoření mé bakalářské práce.

Ekonomika chovu koní ve vybrané stáji

Economics of Horse Breeding in Chosen Stable

Souhrn

Cílem bakalářské práce je zhodnotit ekonomickou stránku provozování jezdeckého střediska Zmrzlík a zaměřit se především na jeho současnou finanční situaci. V práci je zkoumána řada ekonomických aspektů, jejichž podmínky různě ovlivňují chod jezdeckého střediska. Cílem je zjistit, které z nich ekonomiku střediska ovlivňují nejvíce. Cílem je posouzení významu využití rezerv a případných příležitostí, např. v podobě čerpání grantů a efektivním využití vynakládaných nákladů. Práce vychází z případové studie týkající se tohoto sportovního střediska a zabývá se zejména ekonomikou jeho provozu. Práce může být mimo jiné zdrojem informací a vodítkem pro ty, kteří uvažují o podnikání v tomto oboru.

Teoretická část práce začíná představením situace na trhu, rozebírá stav chovu koní a postoj státu v souvislosti s jeho financováním, také charakterizuje sportovní středisko a prostředí, ve kterém se nachází. V rámci toho zkoumá rozsah a kvalitu poskytovaných služeb. Dále se zabývá prostředky potřebnými k zajištění provozu a tím popisuje kapitál JS Zmrzlík spolu s jeho zdroji financování. Definiuje náklady a výnosy potřebné k zajištění provozu tohoto specifického podnikání a rizika s nimi související. Jedna z kapitol je věnovaná vedení podniku v době ekonomické krize. Důvodem pro to je zejména aktuálnost této problematiky. Jako jedna z metod zlepšení finanční situace podniku je zde charakterizována možnost snižování nákladů.

Vlastní práce začíná SWOT analýzou, kde jsou uvedeny aktuální silné i slabé stránky jezdeckého střediska a je poukázáno na další možné příležitosti jeho rozvoje, jakož i na hrozby a rizika spojená s tímto druhem podnikání. Za tímto účelem bylo provedeno dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků a v závěru byly představeny jeho výsledky. Po SWOT analýze se práce zabývá finanční analýzou, ve které zjišťuje stav střediska v období let 2011 - 2013.

Summary

The aim of the work is to evaluate the economic aspects of operation of the equestrian centre Zmrzlík focusing primarily on the current financial situation. The economic aspects of a number of conditions on the operation of the equestrian centre are examined in this work in order to determine which parts are affecting the economy the most. The importance of using reserves and potential opportunities, such as a grant utilization, is assessed. The work is based on a case study of the given sports centre with the main emphasis put on the economy of its operation. Work can be among other sources of information and guidance for those who are thinking about doing business in this field.

The theoretical part starts with the market situation, analyzes the state of horse breeding and attitude of the state in respect of its financing, also describes the sports center and the business environment in which it is located. The work examines scope and a quality of services. It also deals with resources needed to ensure the operation and shows the capital JS Zmrzlík together with its funding sources. It defines the costs and revenues necessary to ensure the operation of this specific business and risks associated with them. One chapter is devoted to the management of the company during the economic crisis. The reason for this is mainly the timeliness of this issue. As one of the methods to improve the financial situation is described the possibility of reducing costs.

The actual work begins with the SWOT analysis, which describes the current strengths and weaknesses of equestrian centers and reference is made to other possible opportunities of its development, as well as the threats and risks associated with this type of business. For that there is a survey of customer satisfaction and in the end the results were discussed. After a SWOT analysis of the work deals with financial analysis, that detects the status of the Centre in 2011 - 2013.

Klíčová slova: SWOT analýza, marketing, granty, rozpočet, krize, rizika, Zmrzlík, chov koní, finanční analýza

Keywords: SWOT analysis, marketing, grant, budget, crisis, risk, Zmrzlík, Horse Breeding, financial analysis

Obsah

1. ÚVOD.....	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
2.1. Cíl práce	11
2.2. Metodika	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
3.1. Situace na trhu.....	15
3.2. Ekonomický subjekt.....	16
3.2.1. Popis ekonomického subjektu	16
3.2.2. Podnikatelské prostředí.....	18
3.2.3. Srovnání	19
3.3. Prostředky pro zajištění provozu.....	19
3.3.1. Druhy kapitálu	20
3.3.2. Další formy kapitálu	21
3.3.3. Odpisy.....	21
3.4. Trh kapitálu	22
3.4.1. Zdroje vlastní	22
3.4.2. Zdroje cizí	22
3.4.3. Granty	22
3.5. Studie nákladů a výnosů.....	26
3.5.1. Náklady.....	26
3.5.2. Výnosy.....	29
3.6. Rizika v podnikání	30
3.6.1. Krize.....	30
3.7. Úsporná opatření během krize podniku	31
4. VLASTNÍ PRÁCE	33
4.1. SWOT analýza	33
4.2. Výpočet výnosů a nákladů	35
4.2.1. Náklady na zaměstnance.....	37
4.3. Finanční analýza.....	39
4.3.1. Rentabilita.....	39
4.3.2. Zadluženost.....	41

4.3.3.	Likvidita.....	41
4.3.4.	Ukazatele aktivity	43
4.4.	Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků	46
5.	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚR	48
6.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	50
7.	PŘÍLOHY	52

Seznam tabulek

Tabulka 1	Přehled čerpaných grantů za rok 2010 - 2014	25
Tabulka 2	Příklad přibližných nákladů na jednoho koně	27
Tabulka 3	Průměrné náklady na 1 koně v zátěži	27
Tabulka 4	Kroužky	35
Tabulka 5	Rekreační jízdy	35
Tabulka 6	Tábory.....	35
Tabulka 7	Ustájení	35
Tabulka 8	Rentabilita aktiv	39
Tabulka 9	Rentabilita tržeb.....	40
Tabulka 10	Rentabilita nákladů	40
Tabulka 11	Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků	46

Seznam příloh

Příloha 1	Žádost o partnerství hl. m. Prahy	52
Příloha 2	Fixní náklady.....	59
Příloha 3	Variabilní náklady	59
Příloha 4	Celkové náklady.....	60
Příloha 5	Výkaz zisků a ztrát	61
Příloha 6	Dotazník spokojenosti	63

Seznam grafů

Graf 1	Graf nákladů a bodu zvratu	14
Graf 2	Graf nákladů a výnosů.....	44

1. ÚVOD

Jezdecké středisko Zmrzlík¹ je součástí Domu dětí a mládeže hl. m. Prahy². Nachází se na okraji města Prahy 5 nedaleko obce Ořech. Nabízí možnost výuky jízdy na koni členům jezdeckého oddílu v podobě dětských kroužků, rekreačních jízd pro děti i dospělé a v neposlední řadě možnost ustájení soukromých koní.

Jeho založení se datuje do roku 1993, kdy začínalo s pěti boxy³ v původní stáji. Od té doby prošlo středisko velkým vývojem až do současného stavu, kdy disponuje 28 boxy a jejich 100 % -ním využitím. Za dobu svého dvacetiletého působení prošly jezdeckým oddílem stovky členů, z nichž řada „nejvěrnějších“ působí v oddíle dodnes jako vedoucí.

Jedním z hlavních důvodů výběru právě tématu týkajícího se ekonomiky chovu koní ve vybrané stáji je fakt, že jsem několikaletým externím zaměstnancem jezdeckého střediska Zmrzlík. Hlavní náplní mé práce je výuka jízdy na koni, vedení dětského oddílu a zajištění běžného dne u koní. Zájem o nahlédnutí do tohoto střediska i z jiné stránky a porozumění tak jeho chodu, využívání financí a v případě nalezení vhodných variantních řešení na zlepšení, tyto rady předat kompetentní osobě, byl pro výběr rozhodující.

Teoretická část práce nejprve seznamuje čtenáře s představením situace na trhu s koňmi. Dále se zabývá popisem subjektu a prostředky, které jsou potřebné k zajištění jeho chodu. To znamená konkrétním kapitálem využívaným při provozu stáje a financováním prostřednictvím grantů, které JS Zmrzlík využívá. Jsou zde vyjmenovány jednotlivé náklady a výnosy tohoto specifického podnikání, rizika jež s sebou přináší a úsporná opatření, která mohou ovlivnit možné zlepšení situace.

Vlastní práce se zabývá jak rozvahovými položkami (majetek a jeho financování) tak výnosy a náklady v období hospodaření let 2011 - 2013, provádí výpočet několika vybraných finančních ukazatelů jako rentabilitu, zadluženost, likviditu, obrátkovost zásob, obrátkovost pohledávek a jejich prostřednictvím se snaží analyzovat vývojové trendy jednotlivých položek a jejich vliv na hospodaření vyjádřený finančními ukazateli. V rámci

¹ dále jen JS Zmrzlík

² dále jen DDM hl. m. Prahy

³ Box je místo pro ustájení jednoho koně.

SWOT analýzy rozebírá aktuální situaci střediska, tzn. jeho silné a slabé stránky, možné / reálné příležitosti a rizika / hrozby. Toto by mělo napomoci vedení Jezdeckého střediska k uvědomění si možných rezerv, a tím k jasnější a přesnější specifikaci podnikatelského záměru, v čehož důsledku by mělo dojít i ke zlepšení ekonomických výsledků. K tomu by mělo přispět v závěru práce uvedené dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků využitelné jak pro motivaci zaměstnanců tak jako podklad pro možné změny.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit ekonomickou stránku provozování jezdeckého střediska Zmrzlík a zaměřit se především na jeho současnou finanční situaci. Bude zkoumána řada ekonomických aspektů, jejichž podmínky různě ovlivňují chod jezdeckého střediska. Cílem je zjistit, které z nich ekonomiku střediska ovlivňují nejvíce. Cílem je posouzení významu využití rezerv a případných příležitostí, např. v podobě čerpání grantů a efektivním využití vynakládaných nákladů.

2.2. Metodika

Jako první nástroj bude použita SWOT analýza.

Identifikace silných stránek umožní uvědomit si to, o co je možno se opřít, na čem je možno dále stavět, co je výhodou proti konkurenci a co je nezbytné dále rozvíjet. Jasně pojmenování slabin, určuje to, čemu je třeba se věnovat, ať již zlepšením tam, kde je to možné, nebo vyhnutí činnostem, které z nejrůznějších důvodů za dané situace zlepšit nelze. Vytípané nové příležitosti je nezbytné dále prověřit a v případě, že se ukáží jako reálné, tyto nepromarnit. Poslední krok SWOT analýzy má za cíl identifikovat možná rizika, odhadnout pravděpodobnost jejich výskytu a pokud není možné se jim vyhnout, připravit se na jejich dopad vypracováním krizového plánu nebo se alespoň proti rizikům pojistit.

Ke zpracování SWOT analýzy poslouží více než desetileté zkušenosti zpracovatelky s provozem v daném jezdeckém středisku, konzultace s vedením střediska i jeho dalšími zaměstnanci a v neposlední řadě k ní bude využito i dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků.

Na SWOT analýzu bude navazovat analýza finanční.

Finanční analýza bude vycházet z podkladů a informací poskytnutých zástupkyní ředitele JS Zmrzlík paní Helenou Dubovou. Těmito dokumenty budou především účetní údaje z hlavní knihy DDM hl. m. Prahy vážící se k JS Zmrzlík, neboť toto není samostatnou účetní jednotkou ani samostatným hospodářským střediskem, které by vedlo oddělené účetnictví. Tyto informace a podklady budou konzultovány s vedením JS a dalšími interními, popř. externími zaměstnanci tak, aby mohly být identifikovány pouze záznamy vážící se k JS. Takto bude sestaven Výkaz zisků a ztrát a stanoveny položky rozvahy potřebné pro výpočty ukazatelů.

Protože veškeré příjmy se váží vždy k danému účetnímu období, jsou tyto příjmy zároveň i výnosy, pro jejichž výpočet budou v části Vlastní práce použity následující vzorce:

1. Příjem z kroužků („T“) je vypočten jako součet počtu dětí („n“) z kroužků začátečníci, pokročilí, přípravka vynásoben příslušnou cenou kurzu („c“) za jednotlivé roky.

$$T_{\text{kroužky}} = n_{\text{začátečníci}} * c_{\text{začátečníci}} + n_{\text{pokročilí}} * c_{\text{pokročilí}} + n_{\text{přípravka}} * c_{\text{přípravka}}$$

2. Příjem z rekreačních jízd („T“) je součinem příslušné ceny rekreační jízdy („c“) a počtem příchozích v rámci poskytnuté služby („n“) (vodění, výcvik).

$$T_{\text{jízdy}} = n_{\text{vodění}} * c_{\text{vodění}} + n_{\text{výcvik}} * c_{\text{výcvik}}$$

3. Příjem z příměstských táborů („T“) je výsledkem počtu prodaných příměstských táborů („n“) násobeného cenou za službu („c“).

$$T_{\text{tábory}} = n_{\text{tábory}} * c_{\text{tábory}}$$

4. Příjem z pronájmu („T“) se spočítá jako součet součinů příslušné ceny („c“) a počtu ustájených koní soukromých („n“), příslušné ceny („c“) a počtu ustájených koní soukromých využívaných i v rámci oddílu („n“), to celé vynásobené počtem měsíců v roce.

$$T_{\text{ustájení}} = (n_{\text{soukromých}} * c_{\text{soukromých}} + n_{\text{využívaných}} * c_{\text{využívaných}}) * 12 ,$$

Úhrn takto zjištěných příjmů z podkladových (prvotních) dokumentů bude porovnán s údaji zjištěnými z účetních záznamů.

Finanční analýza bude provedena prostřednictvím výpočtu následujících poměrových ukazatelů:

1. Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv v %: zisk / celková aktiva * 100

(zisk je počítán jako rozdíl výnosů a nákladů před zdaněním)

Rentabilita tržeb v %: tržby / celková aktiva * 100

Rentabilita nákladů v %: náklady / celková aktiva * 100

2. Zadluženost

Zadluženost v %: cizí zdroje / celková aktiva

3. Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita v %: finanční majetek / krátkodobé závazky

Běžná likvidita v %: oběžná aktiva / krátkodobé závazky

4. Ukazatele aktivity

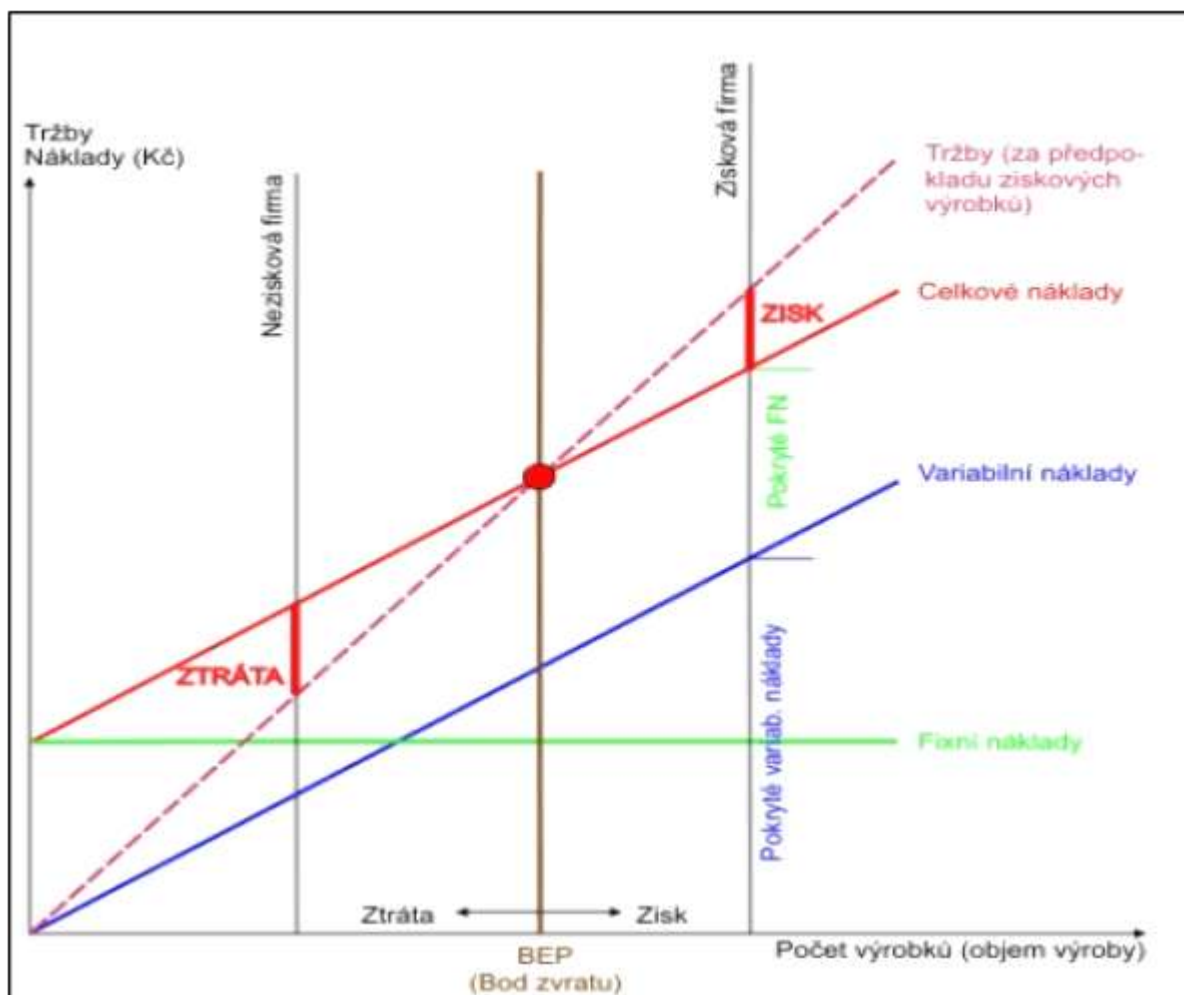
Doba obratu zásob: objem zásob / tržby / 365

Doba splatnosti pohledávek: pohledávky / tržby / 365

Doba splatnosti závazků: závazky / tržby / 365

K posouzení rentability provozu střediska je možné využít i výpočtu bodu zvratu.

Graf 1 Graf nákladů a bodu zvratu⁴



Graf zobrazuje jednotlivé nákladové přímky a moment zvratu, kdy je podnik buď v zisku, nebo ve ztrátě. Osa x znázorňuje počet prodaných rekreačních jízd a osa y náklady na provoz. Na grafu vidíme, že křivka fixních nákladů je rovnoběžná s osou x, je konstantní čili neměnná. Křivka variabilních nákladů stoupá s počtem prodaných služeb. Křivka celkových nákladů je nad oběma přímkami variabilních i fixních nákladů, protože je právě jejich součtem. Mezi další vstupy, které pomohly zpracování této práce, patří hodnotné konzultace s vedoucím praxe a vedoucím bakalářské práce. Pečlivým studiem, tj. analýzou všech získaných informací došlo k pochopení vztahů a závislostí, k jejich rozdělení na jednotlivé části, ze kterých pak byl metodou syntézy formulován závěr.

⁴ Synext.cz - Krycí příspěvky a bod zvratu. In: Wwww.synext.cz [online]. 2008 [cit. 2012-12-15].

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Situace na trhu

V České republice se chovem koní zabývali již ve 14. století a jeho rozvoj byl spjat společně s historickými událostmi a technickým pokrokem. Na základě využití se šlechtila jednotlivá plemena. V dnešní době se koně využívají zejména v oblasti sportu, rekreace a agroturistiky. Změnou využití koní se začaly chovat jiné druhy plemen s potřebnými vlastnostmi právě na sport, rekreaci a agroturistiku. Nejdůležitějšími složkami zaštiťujícími chov koní v České republice jsou především tyto instituce: Zemské hřebčince v Písku, Tlumačově a Národní hřebčín Kladruby nad Labem.

Z ekonomického hlediska jsou zajímavé změny stavů koní, které se v průběhu historie měnily v závislosti na společenské a ekonomické situaci. Od roku 1945 se stavy koní významně snižovaly a to nejen z důvodu válečných událostí, automobilového rozvoje, ale také výše zmíněnými změnami využití, ze 449 tis. na dnešních 81 tis. Přesto v posledních letech zaznamenáváme opětovný nárůst, od roku 2003 je to nárůst stoprocentní. Evidence koní probíhá na dvou místech, jedním je Ústřední evidence koní a druhým Český statistický úřad. Oba zdroje vykazují odlišné hodnoty a od roku 2002 je početnějším a také reálnějším obrazem právě Ústřední evidence koní. Je to dáno změnou metodiky výpočtu, kdy Český statistický úřad již do výpočtu nezahrnuje zájmové aktivity obyvatelstva.

Vzhledem k stoprocentnímu nárůstu počtu koní v posledních letech je situace na trhu koní neperspektivní. Vyjadřuje ji, mimo jiné, několikaleté záporné saldo. Klesající počet přípouštěných klisen souvisí s nízkou natalitou hříbat, většina koní se dováží a ceny z prodeje klesly. To znamená, že pokud se najde odvážlivec, který by chtěl založit „business“ pouze na reprodukci a prodeji odchovaných hříbat, bude mít nemalý problém s odbytem. Výše poskytovaných prostředků státem však závisí na konkrétní podobě schváleného zákona o státním rozpočtu.

V červnu 2008 vznikl materiál ve spolupráci mezi Ministerstvem zemědělství ČR, Ministerstvem pro místní rozvoj ČR a Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, s názvem Memorandum o porozumění a spolupráci při podpoře pořádání sportovních,

kulturních a chovatelských akcí s tematikou koní v České republice. Skrze něj se stát snažil o podporu zájmových činností, cestovního ruchu a agroturistiky. Konkrétně: „V rámci tohoto Memoranda hodlaly zúčastněné strany podporovat vzájemnou spolupráci, která bude zaměřena zejména na organizování a rozvoj kulturních, sportovních a chovatelských akcí s tematikou koní. Akce budou pořádány nejen v zájmu zachování kulturního dědictví a rozvoje tradic chovu koní na území České republiky, ale také v zájmu dalšího zvyšování prestiže a úrovně v této oblasti.“⁵

Dotace do chovu koní, které se mohou týkat JS Zmrzlík, jsou poskytovány dle zákona č. 252/1997 Sb. o zemědělství, a každoročně jsou doplňovány momentálními programy. Národní dotace se odvíjí, jak bylo zmíněno, od státního rozpočtu. Podpory z fondů EU počítají zejména s podporou v rámci agroturistiky – vytváření pracovních příležitostí, podpora širšího využití farem, pořádání akcí apod.

3.2. Ekonomický subjekt

Ekonomickým subjektem mohou být domácnosti, firmy neziskové subjekty, nebo stát. V tomto případě se jedná o Jezdecké středisko Zmrzlík, které je jedním ze středisek Domu dětí a mládeže hl. m. Prahy, příspěvkové organizace zřízené hlavním městem Praha.

Jako příspěvková organizace hospodaří středisko s prostředky získanými vlastní činností a s prostředky získanými z rozpočtu svého zřizovatele.

3.2.1. Popis ekonomického subjektu

Jezdecké středisko Zmrzlík se nachází na okraji města Prahy 5 nedaleko obce Ořech. Dostupnost lokality je omezená pouze na jednu linku autobusu, který jezdí ve špičce jednou za hodinu a mimo špičku a o víkendech jednou za dvě hodiny.

⁵ Memorandum o porozumění a spolupráci při podpoře pořádání sportovních, kulturních a chovatelských akcí s tematikou koní v České republice [online]. Praha, 2008[cit. 2014-10-29].

Hlavním předmětem činnosti střediska je:

- zájmová činnost dětí a mládeže (členů jezdeckého oddílu) ve formě tzv. dětských kroužků se zaměřením na výuku jízdy na koních a péči o ně

Vedlejšími předměty činnosti jsou:

- rekreační jízdy na koních pro děti (nečleny oddílu) i dospělé,
- tzv. příměstské tábory během letních prázdnin, tj. jednodenní pobyt, či posloupnost více jednodenních pobytů dětí ve středisku s tím, že dítě ráno nastoupí a odpoledne odchází; jedná se tak de facto o zajištění denního programu pro děti, jejichž rodiče přes den pracují,
- ustájení soukromých koní.

Jezdec má možnost výběru výcviku na jízdárně nebo v terénu dle získaných zkušeností.

JS Zmrzlík disponuje dvěma jízdárnami. První z nich je jízdárna krytá o rozměrech 20x40m, druhá, větší, je nekrytá s rozměry 20x 60 m. Kapacita střediska umožňuje ustájení 28 koní ve 28 boxech. Z toho jsou čtyři boxy v původní zděné stáji, jedenáct boxů je v nedávno dobudovaném přístavku zvaném „přístřech“. Zbývající boxy jsou samostatnými buňkami rozmístěnými na dvoře a přilehlém pozemku střediska. V současné době je tato kapacita plně využita. Využitelnost koní je rozdělena do tří kategorií. První kategorie obsahuje 10 koní soukromých. Ustájení soukromých koní hradí v plné výši majitel koně, který ho též jezdí. Takový kůň nemůže být využíván pro účely oddílu ani pro tzv. rekreační jízdy. Do druhé kategorie spadá 14 koní ve vlastnictví střediska, koně jsou využíváni jak pro oddíl, tak pro rekreační jízdy. Třetí kategorii tvoří čtyři koně, kteří jsou sice zcela ve vlastnictví svého majitele, avšak tento umožňuje využívat koně i pro potřeby střediska (tj. výcvik a rekreační jízdy). Toto je majiteli kompenzováno sníženou cenou za ustájení.

O všechny koně pečují děti ve věku od šesti do osmnácti let pod vedením a s výraznou pomocí vedoucích, kterými jsou ve valné většině externí zaměstnankyně střediska. Stálých zaměstnanců je pouze šest, a to: vedoucí střediska, dvě pedagožky pro výuku jízdy na koni, jeden údržbář a dvě pracovnice zabývající se péčí o koně. Dvacet čtyři externích zaměstnankyň, které se střídají dle předem stanoveného rozpisu služeb, tvoří doposud

výhradně dospělé bývalé členky oddílu, které složily zkoušku pedagogického minima. Toto je dáno tím, že převážnou většinu dětských členů oddílu tvoří dívky. Zastoupení chlapců bývalo velmi sporadické, avšak v posledním roce se jejich podíl zvýšil na 10%.

Kromě koní pečují děti i o pět ovcí a o prase.

Jezdecké středisko je vybavené kvalitním zázemím. Dětem je mimo jiné umožněno přespání během prázdnin a víkendů pod dozorem vedoucího. Utvrzuje se tím kladný vztah nejen ke zvířatům, které se v jezdeckém areálu nacházejí, ale buduje se u nich zejména zodpovědnost, která vyplývá z povinností, uložených během služby.

Ke svému chodu využívá středisko traktor, dodávku a přepravní vůz pro koně.

Vzhledem k tomu, že Jezdecké středisko Zmrzlík je součástí příspěvkové organizace, není primárním cílem jeho ekonomické činnosti tvorba zisku, ale plnění hlavního předmětu činnosti při maximálně účelném vynaložení nákladů. Vedlejšími činnostmi se středisko snaží minimalizovat výši nezbytného příspěvku.

3.2.2. Podnikatelské prostředí

V stejné lokalitě se nachází zařízení podobného typu, avšak s mírně odlišnou nabídkou služeb. Jedná se o Hucul Club Zmrzlík. Jak už z názvu vyplývá, je středisko orientováno pouze na jedno plemeno koně – Hucul, které se vyznačuje především svou odolností a vytrvalostí. Je to kůň vhodný pro všestranné využití.

Nabízenými službami jsou především výuka jízdy, rekreační jízdy na koni a hipoterapie. Středisko neumožňuje členům péči o koně a tím je tak neseznamuje s problematikou jeho chovu. Ceny rekreačních jízd se pohybují výše než JS Zmrzlík.

3.2.3. Srovnání

Obě střediska mají svá pro a proti. Ačkoliv fungují v těsné blízkosti, navzájem si příliš nekonkurují. Každý jedinec-zájemce si vybere středisko, které lépe vyhovuje jeho požadavkům. V JS Zmrzlík se zejména zpočátku klade důraz především na výcvik v jízdárně, kde se člen naučí koně ovládat lépe než v přírodě, poznat ho a vzájemně si porozumět. Po osvojení všech dovedností může výcvik pokračovat v terénu. Mezi další specifika JS Zmrzlík patří i práce kolem koní a tím i nižší cena služeb. Cílem je připravit děti ke zkouškám základního výcviku, naučit je úctě k živým tvorům, zodpovědnosti a hlavně bezpečnému zacházení s koňmi. V Hucul Clubu se výcvik směřuje spíše na jízdu v terénu, bližší zacházení s koňmi je omezeno na minimum. Oproti tomu nabízí hipoterapii, kterou JS Zmrzlík ve svém sortimentu služeb neposkytuje.

3.3. Prostředky pro zajištění provozu

K zajištění provozu jakéhokoli ekonomického subjektu je zapotřebí nezbytná míra kapitálu. Nejinak je tomu i v případě jezdeckého střediska. Dříve než vzniknou výnosy z výtěžné činnosti a související náklady z jejího uskutečňování musíme vědět, co je k tomu zapotřebí a z čeho se nám zisk/ztráta bude tvořit.

V této části práce bude vysvětleno využití kapitálu jako výrobního faktoru. Je důležité si uvědomit, že bez kapitálu, ať už hmotného, nehmotného, finančního v neposlední řadě lidského nelze nejen podnikat, ale ani jinak ekonomicky fungovat.

Definice kapitálu: Kapitál je všechno to, co vkládáme do podnikání za účelem zisku. Odborně řečeno: „Kapitál je na rozdíl od práce a půdy výsledkem výroby, nebyl však vyroben pro bezprostřední spotřebu, ale proto, aby se stal výrobním faktorem. Kapitál jako výrobní faktor můžeme též nazývat kapitálovým statkem.“⁶

⁶MACÁKOVÁ, L., et al. Mikroekonomie : základní kurs. Vyd. 4. Slaný: Melandrium, 1995. Kapitál, s. 18. ISBN 80-901801-2-4.

3.3.1. Druhy kapitálu

V této kapitole bude vysvětlen kapitál hmotný, nehmotný, finanční a další formy kapitálu.

3.3.1.1. Kapitál hmotný

V případě JS Zmrzlík je základním hmotným kapitálem především parcela o velikosti cca 5200 m², 2 ha výběhů, základní stádo koní – v počtu 14- ti koní, provozní stavba, stáje, jízdárna, krytá hala a několik strojů, jako je traktor s vlekem k odvozu koňské mrvy, stroj k urovnání terénu jízdárny a další.

Jinak se mu také říká kapitál reálný. Jedná se většinou o dlouhodobý (fixní) nemovitý a movitý majetek, který není určen k okamžité spotřebě. Říkáme tedy, že se nespotřebovává, ale opotřebovává. Míra opotřebení nemovitého majetku (s výjimkou pozemků) a opotřebení movitého majetku se měří pomocí odpisů.

3.3.1.2. Kapitál nehmotný

Nehmotný kapitál tvoří programové vybavení, znalosti, získané v průběhu života, které jsou využívány k zvýšení zisku při podnikání. Mezi takové patří patentované vynálezy (tzv. know-how). Tyto patenty jsou často chráněny autorským zákonem (copyright). Jsou na ně aplikovány ochranné známky a značky.

V našem příkladu to je např. software Domu dětí a mládeže hl.m.Prahy, který je využíván k evidenci členů, majetku, vedení účetnictví, platebnímu styku apod.

3.3.1.3. Finanční kapitál

Finančním kapitálem jsou peněžní prostředky a jiné likvidní cenné papíry směnitelné za peníze. Základním rozdělením finančního kapitálu je:

- a) hotovostní (např. hotovost na pokladně),
- b) bezhotovostní (např. nasřádané úspory, cenné papíry, směnky, dluhopisy, atd.).

Zde v případě JS Zmrzlík se jedná o peníze na bankovním účtu a o peníze v pokladně.

3.3.2. Další formy kapitálu

Mezi ně mohou patřit technologie a lidský kapitál. Obě tyto formy jsou zvláštní formou kapitálu, které mohou mnohonásobně přispět k navýšení či snížení zisku firem.

Je velký rozdíl, zda budeme zaměstnávat lidi vzdělané s vysokým potenciálem k pracovitosti, preciznosti, zručnosti, vynalézavosti a lidi bez vzdělání a s neochotou pracovat.

Stejně tak vlastnit zastaralé stroje, z pohledu morálního opotřebení, je značně nevýnosné. Proto je třeba myslet na efektivnost při pořizování nových strojů.

V JS Zmrzlík tvoří lidský kapitál nezanedbatelnou složku. Jde především o profesionály s dlouholetou praxí a entuziasmem pro práci v tomto oboru.

3.3.3. Odpisy

Odpisy, znázorňují míru opotřebení dlouhodobého majetku za určité časové období, jejich výše je nákladem daného období. Toto opotřebení je zobrazeno ve finančním vyjádření. Součtem všech odpisů od pořízení majetku jsou oprávkami. Odečtením oprav od pořizovací ceny vznikne cena zůstatková. Zůstatková cena slouží ke stanovení zrychleného daňového odpisu, při vyřazení dlouhodobého majetku ji můžeme uplatnit jako daňový výdaj. Některé z metod odpisů jsou závazně stanoveny státem, jiné si určuje sama firma, ale po celou dobu odepisování je musí dodržet. Základní rozdělení:

a) odpisy daňové,

b) odpisy účetní,

ad a) daňové mají jako daňový náklad vliv na stanovení daně z příjmu,

ad b) účetní by měly zobrazovat skutečný stav opotřebení majetku a prostřednictvím oprav pak vyjadřovat hodnotu majetku.

„Odlišnost účetních a daňových odpisů vzniká již u předmětu odpisování, dále pak v metodice odpisování a také v pokračování v odpisování.“⁷

Vzhledem k tomu, že s odpisy není spojen reálný výdaj finančních prostředků, ovlivňují tak významným způsobem cash flow a jsou tak jedním ze zdrojů pro nákup nových kapitálových statků. Pokud subjekt porozumí odpisové problematice, může v souladu se zákonem optimalizovat základ daně tak, jak je pro něho nejvýhodnější.

3.4. Trh kapitálu

K financování podniku se využívají:

- a) zdroje vlastní,
- b) zdroje cizí.

3.4.1. Zdroje vlastní

Mezi vlastní zdroje patří již charakterizovaný základní kapitál v předchozí kapitole 3.2.1.

3.4.2. Zdroje cizí

Využije-li se zdrojů cizích, je nutné počítat s jejich vrácením do určitého termínu s přičtením úroků, které jsou často nemalými podíly z půjčené částky.

Dále to mohou být různé druhy darů, dotací, grantů, na které se úroky nevztahují a dodrží-li se stanovená pravidla, půjčená částka se nevrací.

3.4.3. Granty

Jednou z možností financování akcí JS Zmrzlík jsou granty získané prostřednictvím DDM hl. m. Prahy. Vzhledem k počtu středisek a částce, která se rozděluje mezi jednotlivé projekty, není snadné uspět. U většiny projektů nelze dosáhnout ani poloviny plánované úrovně, a tak nezbyvá než se spokojit alespoň s drobnými příspěvky. I v případě, že by se

⁷ DĚRGEL, M. Účetní a daňové odpisy – smysl odlišování. Daně a účetnictví bez chyb, pokut a penále, 2007, č. 2, s. 42 – 47. In: E-Poradce [CD-ROM]. (Český Těšín), listopad 2009.

snad počet žadatelů snížil nebo přidělovaná částka zvýšila, cesta ke schválení projektu je velice náročná, zejména po stránce administrativní. Jedním z nejdůležitějších kritérií je určení, zda vůbec středisko spadá do podmínek pro udělení daného grantu.

JS Zmrzlík má šanci ucházet se o granty v následujících programech a za následujících podmínek.

1. „Programy jsou určeny pro:
 - **nestátní neziskové organizace** (dále jen NNO)
 - **střediska volného času** (dále jen SVCČ)
2. Programy jsou určeny pro žadatele se sídlem a působností v hl. m. Praze.
3. Cílovou skupinou jsou pražské děti školního věku a studující mládež do 26 let.
4. Programy nejsou určeny pro tělovýchovné, sportovní a kulturní organizace a instituce, městské části a jimi zřizované organizace (netýká se SVCČ), střešní organizace, mateřská centra a subjekty pracující s předškolními dětmi, výjezdní akce rodičů s dětmi.
5. O grant se může ucházet pouze NNO, která je uvedena v „určení“ jednotlivých programů a jejíž existence před datem uzávěrky Celoměstských programů je delší než 12 měsíců.
6. Grant nelze přidělit žadatelům, kteří nemají vyřešené vyúčtování jakýchkoli finančních prostředků přidělených hl. m. Prahou nebo ze státního rozpočtu.“⁸

V případě, že splňuje alespoň některý z těchto bodů a zároveň se nevylučuje s bodem jiným, může středisko o grant zažádat. V takovém případě musí podat žádost na příslušném formuláři, který musí obsahovat všechny náležitosti. Viz. Příloha 1 Žádost o partnerství hl. m. Prahy .

Spolu s formulářem předkládá žadatel několik dalších dokumentů.

⁸ Celoměstské programy podpory využití volného času dětí a mládeže na území hl. m. Prahy na rok 2014. Celoměstské programy podpory využití volného času dětí a mládeže na území hl. m. Prahy na rok 2014 [online]. 2013 [cit. 2014-03-06].

Projekt musí být zpracován dle určených stanov, ale i přes tyto stanovy (stručnost, výstižnost atd.) by měl být řádně propracovaný a důkladně promyšlený. Jen tak má naději na prozkoumání a případné schválení grantovou komisí.

Mezi další náležitosti a pravidla pro použití grantu, grantová komise stanovuje a přísně kontroluje nakládání s přiděleným příspěvkem. Je předem dané, co se smí z dané částky uhradit a na co se již grant nevztahuje. Jednou z určených podmínek je neziskovost z využití grantu. Z grantu dále nelze hradit například výplaty zaměstnancům, nebo náklady na stravu.

Jestliže Odbor školství, mládeže a sportu (dále jen „SMS MHMP“) zjistí, že s přiděleným grantem bylo nakládáno jinak, než podle stanovených pravidel, takové středisko je povinno grant vrátit a navíc další rok přijde o možnost žádat o podporu dalších projektů.

Postupem let se počet žadatelů o granty navýšil a naproti tomu se přidělovaná částka razantně snižovala. Proto je logické, že tento pochyb finančních příspěvků měl dopad i na JS Zmrzlík. Z původní, nejvyšší přidělené částky z roku 2005 tj. 1 900 000,- Kč (za účelem postavení kryté haly pro jízdárnu) se příspěvky postupně snižovaly. V tuto chvíli je na grantovém portále hl. m. Prahy vypsán poslední příspěvek z roku 2014 s celkovou částkou 59 500,- Kč. Je otázkou, jak bude vypadat situace do budoucna, zda se bude zlepšovat, nebo bude JS Zmrzlík odkázáno pouze na vlastní finanční prostředky.

V následující tabulce je zobrazen vývoj čerpaných grantů od roku 2010 do 2014. Rozdíl mezi celkovými předpokládanými náklady (3 529 500,-), celkové požadované částce (2 125 500,-) a nakonec celkové přidělené částce (852 000,-) v průběhu čtyř let je obrovský.

Tabulka 1 Přehled čerpaných grantů za rok 2010 - 2014

Rok podpory od - do	Název projektu	Předpokládané celkové náklady v Kč	Požadovaná částka v Kč	Přidělená částka v Kč
2010	Odstranění havárie zastřešení jezdecké dráhy	300 000	300 000	250 000
2010	Příměstská farma	365 000	320 000	100 000
2010	Meziroční akce	718 000	559 000	150 000
2011	Příměstská farma	365 000	340 000	30 000
2011	Meziroční akce	723 000	563 000	120 000
2012	Příměstské tábory	393 750	157 500	47 500
2012	Příměstská minifarma	365 000	190 000	30 000
2012	Meziroční akce	723 000	563 000	50 000
2013	Meziroční akce	418 000	221 000	15 000
2014	Příměstské tábory	393 750	157 500	35 000
2014	Meziroční akce	148 000	91 000	24 500
2010 - 2014	Celkem	3 529 500	2 125 500	852 000

Zdroj: vlastní zpracování

3.5. Studie nákladů a výnosů

V následující kapitole budou uvedeny náklady a výnosy.

3.5.1. Náklady

„Jsou spotřebou práce a prostředků v peněžním vyjádření. Náklady představují určité vstupy do podniku. Podnik tyto vstupy svými vnitřními mechanismy přetváří ve výstupy např.: počet prodaných rekreačních jízd. Se vznikem nákladů je obvykle spojen úbytek majetku či vznik závazku.“⁹

Existuje několik druhů nákladů.

3.5.1.1. Náklady implicitní

„Jsou to náklady, které firma reálně neplatí. Jsou to tzv. náklady obětované příležitosti čili výnosy, o které firma přichází v důsledku toho, že využívá zdroje určitým způsobem a mohla by je využívat způsobem jiným.“¹⁰ Příklad: na místo akce, která je určena výhradně pro oddílové děti (v rámci ceny kurzového), by se mohla akce rozšířit o veřejnost s poplatkem např. 200,- na osobu. Skutečnost, že se oddíl rozhodne pořádat akci pouze pro oddílové děti, přijde o náklady obětované příležitosti 200,- * počet osob, které by přišli v rámci veřejnosti.

3.5.1.2. Náklady explicitní

„Jsou skutečně vynaložené náklady, které firma musí reálně vynaložit v peněžní podobě na nákup nebo nájem výrobních faktorů.“¹¹ Například: náklady na krmení, podestýlání, veterináře, kováře, odvoz hnoje, platy zaměstnanců atd.

⁹ Slovníček účetních pojmů. Úvodní stránka | Testy z účetnictví | ParCon & Partner, v. o. s. (www.testyzucetnictvi.cz) [online]. 2006-2012 [cit. 2012-12-13].

^{10,11} BRČÁK, J. a SEKERKA B.. Mikroekonomie. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6.

Tabulka 2 Příklad přibližných nákladů na jednoho koně

	den	rok	měsíc
Seno	25,80 Kč	9 600,00 Kč	800 Kč
Oves	28,00 Kč	10 416,00 Kč	868 Kč
Sláma	9,50 Kč	3 534,00 Kč	295 Kč
Kování		8 640,00 Kč	720 Kč
Očkování		456,00 Kč	38 Kč
Odčervení		1 200,00 Kč	100 Kč
Ošetřovatel		12 000,00 Kč	1 000 Kč
náklady 1 kůň/1rok		45 846,00 Kč	3 821 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V druhé tabulce vidíme, jak se náklady mohou zvýšit vlivem zvýšení sportovní zátěže koně. Pokud je podnik v krizi a nemá dostatek finančních prostředků, musí snížit sportovní zátěž koně, tím sníží i náklady na jeho provoz.

Tabulka 3 Průměrné náklady na 1 koně v zátěži

	den	rok	měsíc
Seno	25,80 Kč	9 600,00 Kč	800 Kč
Oves	28,00 Kč	10 416,00 Kč	868 Kč
Sláma	9,50 Kč	3 534,00 Kč	295 Kč
Granule	50,00 Kč	18 600,00 Kč	1 550 Kč
Kování		14 400,00 Kč	1 200 Kč
Očkování		900,00 Kč	75 Kč
Odčervení		3 000,00 Kč	250 Kč
Ostatní	50,00 Kč	18 600,00 Kč	1 550 Kč
náklady 1 kůň/1rok		79 050 Kč	6 588 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.1.3. Náklady variabilní

Mění se s objemem produkce. Je rozdíl, vlastní-li jezdecké středisko 20 koní nebo 25 koní. Vyprodukuje sice více služeb a tím uspokojí i více zákazníků, ale zároveň se zvednou i variabilní náklady (náklady na krmení, podestýlání, veterináře, kováře atd.). Viz Příloha 3 Variabilní náklady

3.5.1.4. Náklady fixní

To jsou takové náklady, které se s objemem produkce nemění. Např. náklady za elektřinu, plyn nebo odpisy kryté jízдарny budou pořád stejné, ať se prodá 1 rekreační jízda nebo 10 jízd viz Příloha 2 Fixní náklady

3.5.1.5. Náklady průměrné

Náklady, které připadají v průměru na jednotku výstupu. Tzn. na jednu rekreační jízdu.

3.5.1.6. Náklady celkové

Jsou součtem nákladů fixních a variabilních viz Příloha 4 Celkové náklady, Graf 1 Graf nákladů a bodu zvratu a Graf 2 Graf nákladů a výnosů.

3.5.2. Výnosy

Jsou to peněžní částky, které JS Zmrzlík získalo z provozní činnosti. Hlavní a největší částí výnosů jsou kroužky, které probíhají každý všední den v odpoledních hodinách. Denně dochází přibližně 30 dětí, které zaplatily kurzovné dvojího typu. Vyšší cena je určena pro začátečníky a pokročilé – 10 500,- Kč/rok, nižší pro přípravku – 7 500,- Kč/rok. Kurzovné je vždy placeno v září na dobu do konce kalendářního roku a v lednu na dobu do konce školního roku, tj. do června.

Dalším zdrojem finančního příjmu jsou hodiny rekreačních jízd, které probíhají o víkendech. Průměrně do JS Zmrzlík dochází 10 rekreačních jezdců za víkend. Ceny rekreačních jízd se pohybují v rozmezí 250,- Kč – 400,- Kč, dle doby a způsobu výcviku. Je zřejmé, že větší zájem je během teplejších měsíců než v zimě. Nejen práce u koní je velmi náročná. Platí to i pro výcvik, ať už se jedná o výcvik v terénu nebo v hale, lidé jsou na zimu mnohem „choulostivější“ a radši obdobné aktivity navštěvují za tepla než v zimních měsících, kdy teplota sahá pod nulu. V zimě koně bývají i bujnější, protože převážně v zimních měsících je ohrožena kvalita povrchu, na kterém je možno pracovat, a tak z důvodu dodržení bezpečnosti (pro koně a jezdce), je i tím pohyb koně omezen.

Třetím typem výnosů z běžné činnosti jsou příměstské tábory, konající se během letních měsíců. Zahrnují jak ježdění, tak péči o koně. V podstatě se jedná o kroužek pro nečleny. Cena příměstského tábora je 450,- Kč/den. Během letních měsíců JS Zmrzlík navštíví kolem 600 nečlenů.

Posledním zdrojem výnosů jsou příjmy z ustájení soukromých koní. Každý majitel koně platí poplatky, jejichž výše se odvíjí od poskytovaných služeb (používání výběhů, výběr krmiva, podestýlky). Dalším faktorem je skutečnost, zda je kůň používán i v oddílu, pak je cena nižší. Základní cena se pohybuje kolem 6 000,- Kč za měsíc, cena snížená kolem 4 000,- Kč za měsíc.

Za dobu existence JS Zmrzlík proběhla řada cenových změn. Od roku 2009 do současnosti byl nárůst cen kroužků téměř stoprocentní. Z původních 5.500,- Kč, v rámci tehdejší sourozenecké slevy se cena zvedla na 10.500,- Kč za rok. Možnost slev, v případě

splnění víkendových služeb¹², se také vytratila. Nyní člen platí 10.500,- Kč ročně včetně povinnosti splnění víkendových služeb pod pohrůžkou trestu (neježdění) v případě jejich nesplnění.

3.6. Rizika v podnikání

3.6.1. Krize

„I když je slovo krize velmi frekventované a je možné se s ním téměř denně setkat, není odbornou, natož laickou veřejností jednotně chápáno a také pojem není jednotně definován.“¹³ Avšak autoři R. Zuzák a M. Königová ve své knize píší, že „Podnikovou krizi lze charakterizovat jako vrcholný bod obratu, v němž se rozhoduje o zlepšení či zhoršení podnikové situace. Chápe-li se krize jen v jejím negativním významu, omezuje se tím pohled na problematiku, protože krize může být současně i příležitostí.“¹⁴

V mnoha publikacích se lze dočíst, že pojem krize se může chápat několika způsoby. Téměř vždy to je okamžik, kdy se rozhoduje o další existenci podnikání. V případě krize podniku to je chvíle, kdy se řeší, zda se podnik navrátí do původní situace, ve které byl před krizí nebo zda padne.

Podnikání v době ekonomické krize není jednoduché. Využitím zkušeností odborníků se zvyšuje šance na úspěch.

Do krize se může dostat kdokoli (domácnost, stát, firma i neziskový subjekt). Důvodů je mnoho: chybějící financování, špatně zvolená strategie, chybující management, špatně proškolený personál s dopadem na počet nespokojených zákazníků, špatné hospodaření s výplatou v případě domácností atd. Všechny tyto důvody mají nakonec za důsledek insolvenční daného subjektu.

¹² Povinnost člena splnit stanovený počet víkendových služeb s předem danou náplní (ranní příjezd na krmění, péče o koně, úklid stájí).

¹³ZUZÁK, R. a KÖNIGOVÁ M.. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

¹⁴ZUZÁK, R. a KÖNIGOVÁ M.. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Obecně lze říct, že se jedná o vnitřní a vnější činitele, kteří dostávají podnik do krize a způsobují jeho insolvenční. Vnitřní činitele lze ovlivnit, vnější pak pouze do určité míry. Výhodou je, když se o možných dopadech ví a může se na ně podnik předem připravit. Tak se dá odvrátit či snížit riziko vzniku krize, zmírnit její dopad nebo ve chvíli, kdy už se v krizi podnik nachází, na ni adekvátně reagovat a pomoci tak návratu do stability.

3.7. Úsporná opatření během krize podniku

Opatření, kterými se zabývá následující kapitola, nemusí být opatřeními pouze v době krize podniku. Lze je aplikovat, i když podnik prosperuje. Znamená to jen, že v době krize podniku jsou opatřeními nezbytnými.

Jedním, ze základních opatření (nejen v době krize) je zamezit únikům zaviněným lidmi - zpravidla zaměstnanci. Z pohledu na tuto problematiku je zajímavý článek zabývající se otázkou: „Kde vidí české firmy rezervy?“, ze kterého se jako nejvíce inspirativní jeví odstavec: „My jsme se rozhodli se podívat zblízka na oblast, kterou lze popsat jako úniky zaviněné lidmi. Patří sem nejen úmyslné podvody a krádeže, ale například i prosté flinkání či neúmyslně způsobené škody, kterým ovšem je možné ze strany firem předcházet. Naším cílem je pokusit se odhadnout, jak velké rezervy se v této oblasti skrývají a zda je předpoklad, že by jejich využití bylo pro organizaci finančně přínosné.“¹⁵

Z tohoto článku vyplývá, že častější inventurou materiálu by se zabránilo případným ztrátám, ať už z důvodu krádeže, špatného uskladnění nebo z nedbalosti. Týká se to zejména uskladnění steliva (slámy či pilin) nebo krmiva (obiloviny, granuláty, píče). Vhodným uskladněním šetříme jak náklady na nové stelivo, či krmivo, které je nutno pořídit v důsledku znehodnocení či ztráty steliva či krmiva původního, ale též náklady spojené s dovozem náhradního steliva či krmiva, tzn. palivo, finanční odměna člověku, který musí dané krmivo dovést, čas. Při dostatečném času na objednávku máme možnost hledat nejlevnější dodavatele, při objednávce v časovém presu jsme nuceni vzít jednu z prvních nabídek, většinou dražších. Obtížně vyčíslitelnou, avšak velmi významnou

¹⁵ Kde vidí české firmy rezervy?. Kde vidí české firmy rezervy? - ČeskéNoviny.cz [online]. 2011 [cit. 2012-12-15]. ISSN 1213-5003.

ztrátou pak mohou být i důsledky použití nekvalitního (např. plesnivého) steliva, či zkrmováním zkaženého krmiva. Náklady na léky a veterinární péči jsou vždy významně vyšší, než domnělá „úspora“ šetřením na nesprávném místě.

Opakovaným proškolením lze též předejít riziku poškození náradí a strojů vlivem neodborné manipulace a tím šetření nákladů na opravy nebo dokonce nutnosti pořízení náradí a nástrojů nových.

Již zmíněná otázka dodavatelů je též jednou z možností úspory nákladů. Nejde však jen o minimalizaci cen, ale zejména o hlídání kvality dodaného zboží. Koupí dražšího, avšak kvalitního krmiva můžeme předejít rizikům zmíněným výše. Pokud je dodavatel levný, měli bychom dát pozor na kvalitu dodávaného zboží. I zde hrozí již výše zmíněné riziko nákladů za veterinární péči.

Provoz JS Zmrzlík je velmi „specifický business“, kde se pracuje s koňmi prostřednictvím nejen dospělých lidí, ale zejména dětí různého věku. Tomu musí odpovídat velmi přísná opatření. Riziko vzniku zranění dítěte i dospělé osoby pracující s těmito tvory je velmi vysoké. Vysoký důraz je tedy opět nutno klást na důkladné proškolení všech (interních i externích) zaměstnanců, jejich odbornou i morální zdatnost tak, aby bylo zajištěno správné a důsledné vedení dětí. Opět hrozí riziko vzniku škod za léčebné výlohy zraněných osob a případně i vysoké náklady za veterináře.

V neposlední řadě je na místě zmínit se i o nejméně oblíbeném nástroji snižování nákladů, a to o redukci stavu zaměstnanců a popřípadě i koní, strojů a dalšího kapitálu za účelem přizpůsobení rozsahu a možnostem jeho financování. Jedná se o jedno z nejkrajnějších opatření, které je nezbytné dobře zvážit a promyslet, neboť tato rozhodnutí mají zpravidla dlouhodobý dopad.

4. VLASTNÍ PRÁCE

V této části práce jsou předchozí teoretická východiska převedena do praktické roviny. Bylo provedeno množství výpočtů a vyhotovena řada tabulek, ze kterých jsou patrné výsledky. Na základě jejich porovnání a zhodnocení finanční situace byly učiněny závěry a určitá prognóza do budoucna.

Pro zřejmost údajů ve Výkazu zisků a ztrát Příloha 5 Výkaz zisků a ztrát bude vysvětlena každá položka, u které byl její původ zjištěn jinak, než z poskytnutých účetních podkladů.

4.1. SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem, který by měl zhodnotit situaci, ve které se podnik nachází. Skládá se ze čtyř částí, přičemž z jedné poloviny zkoumá vnitřní prostředí a z druhé vnější prostředí podniku. Objevit své silné a slabé stránky, nalézt příležitosti a seznámit se s možnými hrozbami – riziky, je důvodem pro její vytvoření. Tato kapitola se bude zkoumanými prvky zabývat dle stupně důležitosti od nejdůležitějších, po méně důležité.

1. Silné stránky

- Jediné středisko toho typu
- Levnější než středisko podobného typu, avšak jinou nabídkou služeb
- Silná vazba externích zaměstnanců k JS Zmrzlík, většina je z řad bývalých členů, tím je zaručen kladný vztah k práci
- Krytá jízdárna - možnost výcviku za každého počasí

2. Slabé stránky

- Nedostatek sportovních koní pro trénink a tím malá účast na závodech, které jsou pro členy výraznou motivací a pro JS propagací
- Vysoké procento starých koní a tím v budoucnu hrozba úbytku prostředků pro provoz
- Nedostatek kvalitních výběhů s potřebnou velikostí
- Nízké finanční ohodnocení interních zaměstnanců
- Špatná vybavenost inventáře vlivem neodborného zacházení s ním

3. Příležitosti

- Koupě nových perspektivních koní
- Účast na závodech s pozitivním dopadem na motivaci členů a propagaci JS Zmrzlík
- Zlepšení dostupnosti (zavedení soukromé linkové dopravy, nebo domluva s MHD o častějších spojích).
- Zvýšení kvalifikace zaměstnanců častějšími školeními, vysíláním na odborné semináře a doplňováním odborné způsobilosti (cvičitelské a trenérské licence)
- Zavedení slev za předem stanovených podmínek, jako tomu bylo v minulosti s dopadem na vyšší počet členů
- Team-building na téma zlepšení komunikace mezi zaměstnanci

4. Hrozby

- Zastavení činnosti v důsledku nedostatku finanční podpory ze strany DDM hl.m. Prahy
- Odchod majitelů koní ke konkurenci vzhledem k poměru mezi cenou a poskytovanými službami
- Děti v této době nejsou zvyklé na manuální práce, to vede k odchodu ke konkurenci, kde se po nich druh této činnosti nevyžaduje

4.2. Výpočet výnosů a nákladů

1. Příjem z kroužků, dle vzorce, za sledované roky činí:

$$T_{\text{kroužky}} = n_{\text{začátečníci}} * c_{\text{začátečníci}} + n_{\text{pokročilí}} * c_{\text{pokročilí}} + n_{\text{přípravka}} * c_{\text{přípravka}}$$

Tabulka 4 Kroužky

	2011	2012	2013
Úplaty za kroužky	1 204 351	1 252 365	1 316 585

Zdroj: vlastní zpracování

2. Příjem z rekreačních jízd, dle vzorce, za sledované roky činí:

$$T_{\text{jízdy}} = n_{\text{vodění}} * c_{\text{vodění}} + n_{\text{výcvik}} * c_{\text{výcvik}}$$

Tabulka 5 Rekreační jízdy

	2011	2012	2013
Rekreační jízdy	259 920	213 650	217 920

Zdroj: vlastní zpracování

3. Příjem z příměstských táborů, dle vzorce, za sledované roky činí:

$$T_{\text{tábory}} = n_{\text{tábory}} * c_{\text{tábory}}$$

Tabulka 6 Tábory

	2011	2012	2013
Tábory letní, zimní	329 100	323 800	371 450

Zdroj: vlastní zpracování

4. Příjem za ustájení, dle vzorce, za sledované roky činí:

$$T_{\text{ustájení}} = (n_{\text{soukromých}} * c_{\text{soukromých}} + n_{\text{využívaných}} * c_{\text{využívaných}}) * 12$$

Tabulka 7 Ustájení

	2011	2012	2013
Ustájení koní	415 492	406 665	509 297

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet výdajů za krmivo je součtem spotřeby sena a ječmene vynásobeného cenou za materiál. Ječmene se spotřebuje přibližně 750 kg za měsíc pro celou stáj a jeho cena se pohybuje kolem 3.900,- Kč za takovéto množství. Za měsíc se spotřebuje přibližně 24 balíků sena, cena balíku sena (300kg) se pohybuje kolem 550,- Kč. Podobně je to se stelivem, spotřeba slámy je přibližně 13 balíků (300kg) za měsíc, kdy jeden balík stojí cca 400,- Kč. Je zřejmé, že u tohoto materiálu se cena odvíjí od mnoha faktorů, proto je to cena orientační. Jedním z faktorů je, jak byla vysoká/nízká úroda, dalším doba koupě. Pokud máme možnost materiál vhodně uskladnit, je lepší ho nakupovat v létě. V zimě se k ceně materiálu připočítává i cena za uskladnění, a tím je celková hodnota vyšší. V neposlední řadě cena krmiva i steliva závisí na lokalitě uskladnění, ze které se dováží, ta ho může výrazným způsobem ovlivnit.

Odvoz odpadu zahrnuje náklady na odvoz koňské mrvy. Je zapotřebí 2x do týdne a jedno vyvezení stojí 605,- Kč včetně DPH.

Veterinární služby zahrnují jak běžné výkony, jakými jsou – očkování jednou do roka, odčervení 2x do roka, ale i služby mimořádné v případě zranění nebo nemoci koně.

Kování se prování jednou za 6 – 8 týdnů v závislosti na individuální potřebě koně. Každý kůň potřebuje jiné ošetření a i od toho se odvíjí rozdílná cena.

Další významnou položkou nákladů jsou náklady za zaměstnance. Blíže jsou představeny v další kapitole.

Z výkazu Zisku a ztrát viz Příloha 5 Výkaz zisků a ztrát je zřejmé, že zisky střediska nejsou nijak velké (v roce 2012 zaznamenal i ztrátu) a jeho provozování závisí z velké části na dotacích z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) a na dotacích od zřizovatele tzn. Domu dětí a mládeže hl. m. Prahy. Jeho rozvoj není zajištěn tak, jak by si představoval jeho zřizovatel, členové jezdeckého oddílu ani dnešní zaměstnanci.

4.2.1. Náklady na zaměstnance

Mezi jedny z nejvyšších nákladů patří mzdy zaměstnancům. JS Zmrzlík zaměstnává šest stálých zaměstnanců, mezi které patří: zástupce ředitele, dvě ošetřovatelky koní, dvě pedagožky a jeden údržbář. Dále je zde zaměstnáno přibližně 25 externích zaměstnanců, kteří se střídají v závislosti na vypsání službách.

Z hrubé mzdy musí zaměstnavatel odvést sociální pojištění za zaměstnance ve výši 6,5%, sociální pojištění za zaměstnavatele ve výši 25%, zdravotní pojištění za zaměstnance ve výši 4,5% a zdravotní pojištění za zaměstnavatele ve výši 9%. Připočtením sazeb sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnavatele vypočte superhrubou mzdu a z té vypočte zálohu na daň ve výši 15%. K výši zálohy na daň jsou pak uplatňovány slevy, a to na poplatníka ve výši 2.070,- Kč, či sleva na dítě 1.117,- Kč atd.

Pro příklad výpočtu mzdy byla vybrána zaměstnankyně - ošetřovatelka koní. V měsíci listopad bylo 21 pracovních dní, z nich zaměstnankyně čerpala 2 dny dovolené a pracovala 10 hodin přesčas. Průměrný výdělek za minulé čtvrtletí byl 93,- Kč/hodinu. Hodinový tarif je 90,- Kč. V následujícím výpočtu bude zobrazena měsíční odměna zaměstnankyně za měsíc listopad.

4.2.1.1. Výpočet mzdy

Mzdový základ

21 pracovních dní - 2 dny dovolené = 19 dní

19 dní * 8 hodin pracovní doby = 152 odpracovaných hodin

152 * hodinová sazba 90,- Kč/hodinu = 13.680,- Kč

Přesčas (+ 25% k běžné mzdě, počítá se z tarifu).

10 hodin * 90 = 900,- Kč (100%)

25% z 900 = 225,- Kč (25%)

900 + 225 = 1.125,- Kč

Dovolená (počítá se z průměrného výdělku minulého období).

2 dny * 8 hodin pracovní doby = 16

16 hodin * 93 = 1.488,- Kč

Součet hodnot:

13680 + 1125 + 1488 = 16.273,- Kč

Hrubá mzda ošetřovatele činí 16.273,- Kč.

Čistá mzda zaměstnance po odvodech sociálního pojištění za zaměstnance (1.058,- Kč), zdravotního pojištění za zaměstnance (732,- Kč) a zálohy na daň ponížené o slevu na dani na poplatníka (1.215,- Kč) pak činí 13.267,- Kč.

Mzdové náklady zaměstnavatele jsou ve výši superhrubé mzdy, tj. 21.806,-Kč.

4.3. Finanční analýza

Finanční analýza je vhodným nástrojem zhodnocení výnosnosti, zadluženosti či platební schopnosti podniku. Dokáže posoudit, zda je podnik v tzv. stabilitě/ nestabilitě a pomáhá v plánování a rozhodování o možném budoucím rozvoji podniku.

V rámci každého výpočtu poměrového ukazatele budou vysvětleny jeho výsledky a z nich posouzeno, zda je tento indikátor v doporučeném rozmezí, nebo se v určité míře odchyluje od normálu.

4.3.1. Rentabilita

Rentabilita aktiv nám říká, zda jsme schopni vytvářet zisk, bez určení z jakého kapitálu ho chceme vytvořit (vlastní, cizí). Jinými slovy: „Výnosnost je schopnost podniku dosahovat zisk a zhodnocovat tím vložený kapitál.“¹⁶

Tabulka 8 Rentabilita aktiv

Rok	Výpočet	Výsledek
2011	$(505\ 869/10\ 913\ 000)*100$	4,6
2012	$(-36\ 014/10\ 913\ 000)*100$	-0,3
2013	$(164\ 844/10\ 913\ 000)*100$	1,5

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlení: Výsledek není příliš pozitivním pro JS Zmrzlík. Rentabilita je velmi nízká. Důvodem je, že JS Zmrzlík je příspěvkovou organizací s jasným účelem (výuka jízd na koni). Na svůj provoz využívá převážně financí z dotací a grantů, nikoli zisk. Aby se zisk zvýšil a tím i rentabilita, musely by být použity některé z doporučení uvedené v závěru práce.

¹⁶ ROSOCHATECKÁ, E. Cvičení z ekonomiky podniků. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 138 s. ISBN 978-80-213-2258-5.

Rentabilita tržeb nám zobrazuje, jak velké množství zisku vytvořila jedna koruna z tržeb. V roce 2011 to bylo 13,1 Kč, v r. 2012 -0,8 Kč a v r. 2013 3,5 Kč. Zisk je příliš nízký na to, aby rentabilita tržeb byla vyšší. Důvod je stejný jako u Rentability aktiv.

Tabulka 9 Rentabilita tržeb

Rok	Výpočet	Výsledek
2011	$(505\ 869/3\ 869\ 781)*100$	13,1
2012	$(-36\ 014/4\ 366\ 917)*100$	-0,8
2013	$(164\ 844/4\ 763\ 373)*100$	3,5

Zdroj: vlastní zpracování

„Rentabilita nákladů vyjadřuje efektivitu vynaložených nákladů a odpovídá na otázku kolik 1 Kč vlastních nákladů vytvoří Kč zisku.“¹⁷ Z hlediska výpočtu jsme se dozvěděli, že 1 Kč vlastních nákladů vytvořila 15,0Kč, - 0,8Kč a 3,6Kč. Hodnoty jsou opět velmi nízké, vzhledem k nízkým tržbám. Náklady vkládané do provozu střediska jsou většinou okamžitě spotřebovávány (náklady na stelivo, krmivo, mzdové náklady). Náklady neobsahují investice do kapitálu, které by pak zhodnocovaly vlastní kapitál a navyšovaly tím zisk.

Tabulka 10 Rentabilita nákladů

Rok	Výpočet	Výsledek
2011	$(505\ 869/3\ 363\ 912)*100$	15,0
2012	$(-36\ 014/4\ 402\ 931)*100$	-0,8
2013	$(164\ 844/4\ 598\ 529)*100$	3,6

Zdroj: vlastní zpracování

¹⁷ ROSOCHATECKÁ, E. Cvičení z ekonomiky podniků. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 138 s. ISBN 978-80-213-2258-5.

4.3.2. Zadluženost

Už z názvu vyplývá, že se jedná o parametr, který znázorňuje míru zadlužení cizími zdroji. V případě JS Zmrzlík se jedná pouze o krátkodobé závazky např. vůči dodavatelům či zaměstnancům. S dlouhodobým zadlužením v podobě úvěrů se zde nepočítá.

Koeficient samofinancování:

$$(10\,541\,556/10\,913\,000) * 100 = 96,6 \%$$

Hodnota koeficientu je velmi vysoká, což znamená, že míra cizího zadlužení je velmi nízká. To je dáno tím, že všechna stálá aktiva jsou ve vlastnictví JS (většina aktiv vznikala za chodu podniku, v průběhu přibližně dvaceti let) a financování běžného provozu a zásob je prováděno z vlastních zdrojů (tržby, dotace, granty) a jen minimálně krátkodobými závazky vůči dodavatelům.

4.3.3. Likvidita

Likvidita je rychlost přeměny aktiv na peníze. Tedy vypovídá o schopnosti podniku splácet své závazky. Vzhledem k tomu, že peníze jako takové nepřinášejí žádné zhodnocení oproti např. cenným papírům, nebo penězům na spořicímu účtu, je třeba likviditu rozložit mezi 3 stupně od nejlikvidnějších aktiv po ty nejméně likvidní. Jedná se o okamžitou likviditu, běžnou a celkovou.

1. Okamžitá likvidita

Je poměrem finančního majetku s krátkodobými závazky. Měla by být v rozmezí koeficientu 0,8 – 1,0. Výsledek s nižším koeficientem, jako je zde, znamená, že by se měly zvýšit tržby. Důvodem je to, že veškerý finanční majetek je tvořen pouze tržbami, které jsou samy o sobě nízké (nejsou zde přítomna žádná jiná finanční aktiva).

$$(37\ 000 / 157\ 000) = 0,2$$

2. Běžná likvidita

Měla by se pohybovat v rozmezí 1,0 - 1,5 a vypovídá o možnosti splatit své závazky z oběžných aktiv přeměněných na hotovost. Vypočteme jí tak, že vydělíme oběžná aktiva bez zásob (finanční majetek, krátkodobé pohledávky) krátkodobými závazky. Krátkodobé závazky jsou zejména tvořeny nevyplacenými mzdami, jiné závazky zde nefigurují.

$$293\ 000 / 157\ 000 = 0,6$$

3. Celková likvidita

Zde by se hodnota měla nacházet mezi 2 - 2,5. Jedná se o nejméně likvidní platební schopnost. Zjistí se podílem součtu finančního majetku, krátkodobých pohledávek a zásob s krátkodobými závazky.

$$293\ 000 / 157\ 000 = 1,9$$

4.3.4. Ukazatele aktivity

Pro zachování úplnosti finanční analýzy se budeme věnovat i výpočtu finančních ukazatelů aktivity. Ty zahrnují dobu obratu zásob, rychlost obratu zásob, dobu obratu pohledávek a závazků. Výsledky následujících výpočtů zobrazují efektivnost hospodaření podniku.

1. Doba obratu zásob

Žádoucí je do sta dní. Je to přeměna zásob zpět v peníze. Výpočet je složen z průměru tržeb z výnosů služeb za poslední 3 roky a výše zásob.

$$(200\ 000/2\ 288\ 565) * 365 = 31,9 \text{ dní}$$

2. Rychlost obratu zásob (je to v podstatě stejný ukazatel vyjádřený počtem obrátek zásob za dobu jednoho roku)

Jedná se o ukazatel měřící počet obrátek, aneb doba s jakou podnik průměrně prodá své zásoby. Pro výpočet byl použit průměr tržeb za služby za poslední 3 roky a výše zásob.

$$2\ 288\ 565/200\ 000 = 11,4$$

3. Doba splacení pohledávek

Je to časový úsek od vzniku pohledávky do jejího zaplacení. Výpočet vzniká podílem pohledávek a tržeb, násobený počtem dní v roce.

$$(56\ 000/2\ 288\ 565) * 365 = 8,9$$

4. Doba splatnosti závazků

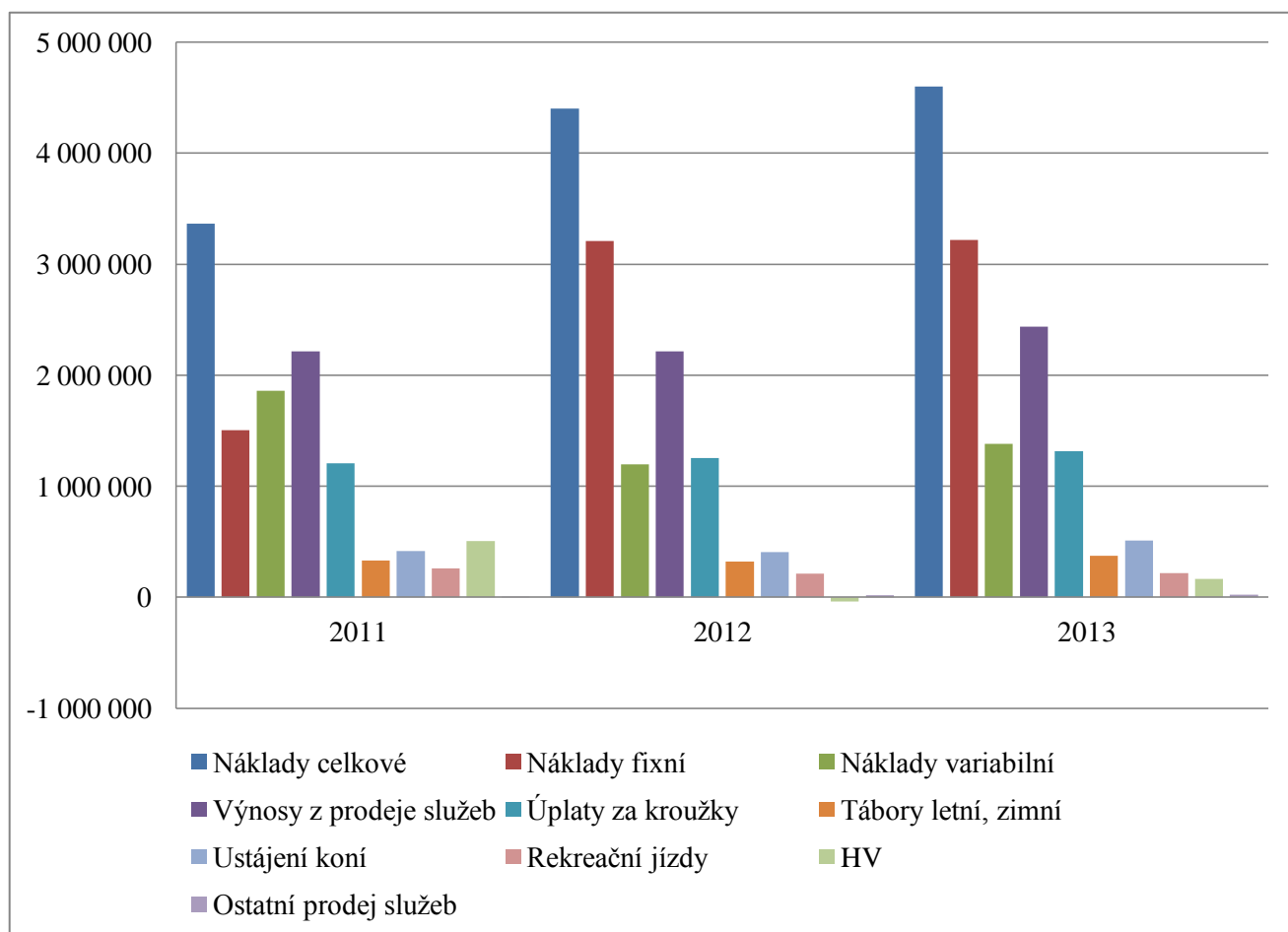
Je to časový údaj od vzniku závazku k dodavatelům a okamžikem jeho zaplacení. Spočítá se jako podíl krátkodobých závazků s provozními náklady a to celé vynásobené počtem dní v roce. Jako provozní náklad byl použit průměr provozních nákladů za poslední 3 roky.

$$(157\ 000/4121791) * 365 = 13,9$$

V rámci finanční analýzy jsme zjistili, že současná finanční situace není příliš příznivá. Hlavním důvodem jsou nízké tržby a poměrně vysoké náklady, jejichž důsledkem je nízký zisk (za rok 2012 dokonce záporný, tj. ztráta).

Graf 2 Graf nákladů a výnosů zobrazuje jednotlivé nákladové přímky a moment zvratu, kdy je JS Zmrzlík buď v zisku, nebo ve ztrátě. Pro zjednodušení je předpokládáno, že počet ustájených koní je fixní. Osa x znázorňuje jednotlivé roky a osa y množství peněz v Kč. Z grafu vyplývá, že JS Zmrzlík by dosáhlo zisku, bez použití dotačních programů v případě, že by dorovnálo výnosy z prodeje služeb v prvním zobrazovaném roce o 1 151 049 Kč,-, v druhém zobrazovaném roce o 2 186 881 Kč,- a ve třetím zobrazovaném roce o 2 161 747 Kč,-.

Graf 2 Graf nákladů a výnosů



Zdroj: vlastní zpracování

Řešením o zlepšení situace by byla snaha o navýšení tržeb pomocí zvýšené propagace JS Zmrzlík, jak je uvedeno v závěru práce. Dále existují méně oblíbená řešení a to ve výši zvyšování cen kurzovního, ustájení a táborů. U rekreačních jízd se navyšování cen v minulosti neosvědčilo, proto tato položka není uvedena v rámci tohoto řešení. Aby úroveň služeb zůstala zachována, kapacita kroužků, ustájení ani táborů by neměla stoupat, proto by mohlo být řešení v únosném navýšení všech tří položek o 20 %. Tato skutečnost by v součtu přinesla do rozpočtu v průměru 410 000 Kč.

Druhou možností je minimalizace nákladů, zde už není tak velký prostor pro snižování, ale přece jen jedna možnost existuje. V rámci možnosti snížení nákladů je možná prvotní vysoká investice do krytého skladu na seno a slámu v areálu JS Zmrzlík, který by zachoval tyto suroviny v perfektním stavu po celý rok. Díky tomu by se dalo seno a sláma nakupovat v letním období, kdy je cena značně nižší. Díky dobré skladovatelnosti by se dalo krmít a podestýlat levně a kvalitně po celý rok a šetřil by se rozdíl mezi cenou za tyto produkty v letních a zimních měsících a množství vyhozeného zkaženého krmiva a steliva, jak je blíže charakterizováno v kapitole 3.7. Výše investice do krytého skladu, by se jednoznačně vrátila.

4.4. Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

Tabulka 11 Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

		Člen 6-11 let	Člen 12-17 let	Cvičitel/majitel koně	Celkem
Doba navštěvování v letech	1. rokem	9	7	1	17
	2 - 5 let	3	13		16
	5 a více let		7	10	17
Zkušenost s jiným oddílem před JS Zmrzlík.	Ano	1	7	2	10
	Ne	11	20	9	40
Spokojenost s lokalitou	Ano	12	24	8	44
	Ne		3	3	6
Způsob dopravy	Auto	9	7	8	24
	Autobus	3	20	3	26
Adekvátní cena za služby	Ano	11	22	10	43
	Ne	1	5	1	7
Ochota zaměstnanců (průměrná známka jako ve škole)		1,9	1,8	1,6	1,8
Kvalifikovanost zaměstnanců (průměrná známka jako ve škole)		1,8	1,9	1,7	1,78
Spokojenost s vybavením stáje	Ano	11	22	9	42
	Ne	1	5	2	8
Spokojenost s širokým výběrem koní	Ano	11	24	9	42
	Ne	1	3	2	6

Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 50 lidí z JS Zmrzlík, což je přibližně 1/3 z celkového počtu dětí, majitelů koní a zaměstnanců. Z největší části to byly děti ve věku 12 - 17 let a to v počtu 27, poté děti ve věku 6 - 11 let v počtu 12 a cvičitelé/majitelé koní v počtu 11. Všichni respondenti dotazníkového šetření byli náhodnými respondenty, nebyli vybíráni žádným specifickým způsobem. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že největší zastoupení je právě dětmi ve věkovém rozmezí 12 – 17 let.

Pouze 1/5 zúčastněných měla zkušenost s jiným jezdeckým oddílem a 90 % z nich bylo nespokojeno, proto odešli do JS Zmrzlík. Důvody odchodu uváděli následující: krátká doba ježdění (10 min), insolvence, vysoká cena, nemožnost práce u koní, nezodpovědnost vedoucích, špatná lokalita – dostupnost, stěhování.

Většina z dotázaných je spokojena s lokalitou, ve které se JS Zmrzlík nachází, avšak rádi by zlepšili dostupnost autobusové linky. Řešením by bylo zavedení vlastní linkové dopravy, nebo smluvní dohoda s Městskou hromadnou dopravou o snížení časových intervalů mezi jednotlivými spoji, tedy zavedení častějších linek. Způsob dopravy je z jedné poloviny využíván autobusovou linkou a z druhé automobily. Jedním z problémů, které respondenti řešili v otevřených otázkách, byl problém neexistujícího parkoviště a tak málo dostupných míst k zaparkování. Tento problém lze však špatně řešit, protože zde není vhodné místo pro vybudování parkoviště.

Příjemným zjištěním pro JS Zmrzlík byl souhlas respondentů s adekvátností ceny za poskytnuté služby a až na pár výjimek spokojenost s vybavením. Mezi další klady je spokojenost v rámci odlišnosti, od „konkurenčního“ Hucul Clubu, ve vlastnictví různých druhů koní.

V rámci ochoty a kvalifikovanosti zaměstnanců respondenti oznámkovali v obou případech do známky 2, v rámci hodnocení - jako ve škole.

Je zřejmé, že JS Zmrzlík má stále co zlepšovat, nicméně v rámci dotazníkového šetření dopadnul velmi dobře.

5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚR

Financování provozu JS Zmrzlík je uskutečňováno z jedné části z vlastních zdrojů tzn. z čistých výnosů za služby (ze zisku) a z druhé části je odkázáno na dotace ze strany zřizovatele. V minulých letech byla součástí kurzů dětského ježdění i běžná péče dětí o koně. V současné době se podíl této dětské „práce“ významně snížil, aniž by toto bylo kompenzováno odpovídajícím nárůstem ceny kurzovního. Protože péče o koně musí být zajištěna, došlo v posledních letech k výraznému zvýšení mzdových nákladů, což má při stejných nebo jen o málo vyšších tržbách negativní dopad na hospodářský výsledek. Cenu kurzovního však v současné době navýšit nelze, neboť poskytované služby (viz dále) nejsou na takové úrovni, jak by si představovali členové jezdeckého oddílu i dnešní zaměstnanci. Zřizovatel střediska nemá dostatek peněz v rozpočtu na další rozvoj. V důsledku toho neposkytuje JS služby ve stejném rozsahu a ve stejné kvalitě jako před několika lety. To má svůj negativní dopad na celkový zájem o služby střediska (a s tím související nemožnost zvýšit kurzovné). Negativní dopad se však neprojevuje jen nižším počtem členů a nižším počtem ustájených soukromých koní, ale především nezájmem možných sponzorů. Současnou situaci možná nejlépe vystihuje bonmot, který praví, že „nedostatek peněz způsobuje nedostatek peněz“. To znamená, že právě nevyužitím možných příležitostí přichází středisko o nejlevnější možnou reklamu a propagaci, a tím i o v tuto chvíli obtížně vyčíslitelný objem sponzorských darů.

Stejně jako na konci produktivního věku odcházejí lidé do penze, mají i koně omezený počet produktivních let. Většina koní v majetku DDD hl. m. Prahy má již své roky odsloužené a nejen, že by si zasloužili klidný odchod „do důchodu“, ale nejsou už schopni podávat takové výkony jako dříve. S tím souvisí motivace zaměstnanců a externích pracovníků včetně těch, kteří se rekrutovali z bývalých dětských členů oddílu a kteří dnes odchází provozovat své aktivity jinam, nebo v důsledku určitého zklamání s jezdeckým sportem končí. Pokud nedojde k výrazné změně, bude středisko několik dalších let skomírat až nejpíše zanikne úplně.

Vzhledem k tomu, že vybavení střediska je na postačující úrovni (dobré stáje, mycí box na koně, krytá jízdárna, venkovní jízdárna,...) je jediným řešením investice do nákupu nových, perspektivních koní a angažování dobrých trenérů se specializací na výcvik

dětského jezdeckého sportu. Tím by vznikla možnost účasti na závodech, vzrostl by zájem dětí a ochota rodičů jim koně jako koníčka „schválit“ a zaplatit. Toto by samozřejmě mělo vliv na pozitivní prezentaci zřizovatele (DDM hl. m. Prahy) a zejména by tak vznikla příležitost upoutat pozornost sponzorů. Následně i spokojenost rodičů ambiciózních mladých členů by mohla být důvodem finanční či jiné podpory JS Zmrzlík.

Vzhledem k poloze střediska nedaleko od Prahy by ani horší dostupnost prostřednictvím MHD nemusela být slabou stránkou, jak je uvedeno ve SWOT analýze. Zřízení kyvadlové dopravy ze stanice metra Luka na Zmrzlík a zpět není sice podnikatelským záměrem, který by generoval zisk, ale dle předběžné kalkulace by neměl být ztrátový. Vyhledem k tomu, že řadu dětí jsou rodiče ochotni vozit autem, nezdá se, že by příplatek za dopravu, která by nebyla závislá na jízdním řádu a která by garantovala odvoz všech dětí do určitého času na stanici metra, byl neakceptovatelný.

Zbývá odpovědět na nejjednodušší otázku, kde vzít počáteční investici. Jednou z možností je, že si zřizovatel střediska uvědomí situaci a projekt „turn around“ („znovuoživení“) dostane prioritu, na kterou bude v rozpočtu uvolněn potřebný objem finančních prostředků. Riziko této cesty tkví v tom, že bude podceněna výše potřebné investice a výsledek nebude úměrný ani té investici, která bude vložena.

Druhou možností je vstup investora a částečná či úplná privatizace střediska. Ta však v sobě skýtá riziko toho, že objekt střediska bude využit k jinému podnikání, tj. že nebude zachován charakter střediska jako poskytovatele služeb v oblasti jezdeckého sportu dětem. Riziko tohoto by bylo možno omezit tzv. zlatou akcií, jejíž držení zřizovatelem by znemožnilo změnit charakter podnikání střediska.

V úvahu přichází ještě dlouhodobý pronájem střediska za jasných předem stanovených podmínek. Nájemcem, třeba i za symbolickou jednu korunu, by se tak mohla stát např. nezisková organizace, která by nebyla závislá na rozpočtu zřizovatele a která by tak pravděpodobně byla důvěryhodnějším partnerem pro možné sponzory a mecenáše než současný zřizovatel.

6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní publikace


1. BRČÁK, J. a SEKERKA B. Mikroekonomie. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6.
2. CRAM, T. Vítězný tah: jak dosáhnout provotřídni úrovně služeb zákazníkům. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 227 s. ISBN 978-80-7261-246-8.
3. DĚRGEL, M. Účetní a daňové odpisy – smysl odlišování. Daně a účetnictví bez chyb, pokut a penále, 2007, č. 2, s. 42 – 47. In: E-Poradce [CD-ROM]. (Český Těšín), listopad 2009.
4. HNILICA, J. a FOTR J. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
5. KOURDI, J. Business strategy: a guide to taking your business forward. Profile Books, c2009, 250 p. ISBN 18-466-8124-3.
6. MACÁKOVÁ, L., et al. Mikroekonomie : základní kurs. Vyd. 4. Slaný : Melandrium, 1995. Kapitál, s. 18. ISBN 80-901801-2-4.
7. PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
8. ROŠOCHATECKÁ, E. Cvičení z ekonomiky podniků. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 138 s. ISBN 978-80-213-2258-5.
9. VALOUCH, P.: Účetní a daňové odpisy 2010. 2010.
10. ZUZÁK, R. a KÖNIGOVÁ M.. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

1. Celoměstské programy podpory využití volného času dětí a mládeže na území hl. m. Prahy na rok 2014. Celoměstské programy podpory využití volného času dětí a mládeže na území hl. m. Prahy na rok 2014 [online]. 2013 [cit. 2014-03-06].
Dostupné z:
http://www.praha.eu/jnp/cz/home/granty/mestske_granty/volny_cas_deti_a_mladeze/celomestske_programy_podpory_vc_2014.html
2. DRAŽAN, MVDr. Jaroslav et al. Koncepce chovu koní v ČR [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2014, 34 s.[cit. 2014-10-29]. Dostupné z:
http://eagri.cz/public/web/file/322677/Koncepce_chovu_koni_v_CR.pdf
3. Jezdecký areál. Úvodní stránka - Dům dětí a mládeže hl.m. Prahy [online]. 2013-2014 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.ddmpraaha.cz/zmrzlik/onas/galerie/jezdecky-areal>
4. Kde vidí české firmy rezervy?. Kde vidí české firmy rezervy? - ČeskéNoviny.cz [online]. 2011 [cit. 2012-12-15]. ISSN 1213-5003. Dostupné z:
http://www.ceskenoviny.cz/domov/online_rozhovory/zpravy/kde-vidi-ceske-firmy-rezervy/587179
5. Memorandum o porozumění a spolupráci při podpoře pořádání sportovních, kulturních a chovatelských akcí s tematikou koní v České republice [online]. Praha, 2008[cit. 2014-10-29]. Dostupné z:
http://vzdelavani.chov-koni.cz/uploads/File/SSCHK_Memorandum_kone.pdf
6. Slovníček účetních pojmů. Úvodní stránka | Testy z účetnictví | ParCon & Partner, v. o. s. (www.testyzucetnictvi.cz) [online]. 2006-2012 [cit. 2012-12-13]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=naklad>
7. Synext.cz - Krycí příspěvky a bod zvratu. In: [Www.syntext.cz](http://www.syntext.cz) [online]. 2008 [cit. 2012-12-15]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/kryci-prispevky-a-bod-zvratu.html>

7. PŘÍLOHY

Příloha 1 Žádost o partnerství hl. m. Prahy¹⁸

	HLAVNÍ MĚSTO PRAHA		PID
	MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY		
	Odbor školství, mládeže a sportu		
Žádost o partnerství hl. m. Prahy při pořádání akcí pro děti a mládež ve volném čase			
Údaje o akci			
Název akce			
Termín zahájení akce		Termín ukončení akce	
Místo realizace akce			
Údaje o žadateli			

¹⁸ Celoměstské programy podpory využití volného času dětí a mládeže na území hl. m. Prahy na rok 2014. Celoměstské programy podpory využití volného času dětí a mládeže na území hl. m. Prahy na rok 2014 [online]. 2013 [cit. 2014-03-06].

Název žadatele:		
Druh právní subjektivity žadatele:	IČ:	DIČ:
Registrace právní subjektivity žadatele (přiložit doklady dle bodu 4.2.3. Zásad pro partnerství hl. m. Prahy)	Kým:	
	Dne:	Pod č.:
Předmět podnikání:		
Jméno osoby oprávněné jednat za žadatele (v příloze doložit doklad o tomto oprávnění):		
Adresa sídla žadatele: ulice, č. p., č.o.:	Telefon, fax:	
Obec, městská část:	PSČ:	E-mail:

Kontaktní adresa:	www:
Název peněžního ústavu:	
Číslo účtu žadatele (přiložit kopii dokladu o aktuálním bankovním spojení):	Spec., var. symbol:

Stručný popis akce

Obsah a cíl akce, zdůvodnění a předpokládaný přínos akce, celkový počet dílčích akcí v jejím rámci (zde nutná alespoň stručná anotace, v příloze rozveďte max. do tří stran strojopisu):

Rozpočet akce

Celkové náklady na realizaci akce (v příloze uveďte položkový rozpis nákladů)	Kč
--	----

Předpokládané příjmy na realizaci akce (v příloze uveďte položkový rozpis příjmů)	Celkem	Kč
	Z toho ze vstupného	Kč
	Průměrná cena vstupenky	Kč

Bilance rozpočtu (náklady minus příjmy)	Kč
---	----

Částka požadovaná po hl. m. Praze	Kč
--	-----------

Přílohy žádosti (prosím zaškrtněte)

příloha (rozvedení) ke stručnému popisu akce

položkový rozpis nákladů a položkový rozpis příjmů na realizaci akce

doklad o oprávnění osoby jednat za pořadatele akce

—

doklad o zřízení bankovního účtu (běžná fotokopie)

a) podnikatelských subjektů (např. a.s., s.r.o., v.o.s.)

výpis z obchodního rejstříku ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

výpis ze živnostenského rejstříku ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

doklad o oprávnění osoby jednat za pořadatele/účastníka akce

b) obecně prospěšných společností

výpis z rejstříku obecně prospěšných společností ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

výpis ze živnostenského rejstříku ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

c) občanských sdružení

potvrzení MV ČR o platnosti registrace ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

kopie registrovaných stanov ne starším 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

d) nadací a nadačních fondů

výpis z rejstříku nadací ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

výpis ze živnostenského rejstříku ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

e) fyzických osob nezapsaných v obchodním rejstříku

výpis ze živnostenského rejstříku ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

f) fyzických osob zapsaných v obchodním rejstříku

výpis z obchodního rejstříku ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

výpis ze živnostenského rejstříku ne starší 6 měsíců (originál nebo ověřená kopie)

Žadatel svým podpisem potvrzuje pravdivost údajů.

Datum:

podpis osoby zmocněné jednat za žadatele

Příloha 2 Fixní náklady¹⁹



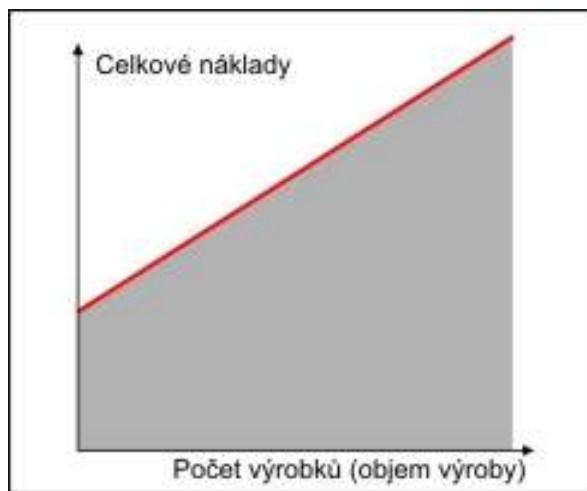
Příloha 3 Variabilní náklady²⁰



¹⁹Synext.cz - Krycí příspěvky a bod zvratu. In: *Www.syntext.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-12-15].

²⁰Synext.cz - Krycí příspěvky a bod zvratu. In: *Www.syntext.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-12-15].

Příloha 4 Celkové náklady²¹



²¹ Synext.cz - Krycí příspěvky a bod zvratu. In: *Www.synext.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-12-15].

Příloha 5 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát /v Kč/	2011	2012	2013
NÁKLADY			
Pohonné hmoty	77 456	92 450	83 423
Krmivo, seno	441 143	458 612	408 696
Stelivo	178 080	151 152	199 600
Ostatní materiál	452 296	158 666	198 045
Spotřeba materiálu celkem	1 148 975	860 880	889 764
Spotřeba energie celkem	139 580	179 085	137 648
Opravy a udržování celkem	61 387	68 867	63 265
Nájemné	338 940	167 669	168 028
Odvoz odpadu	98 481	107 437	62 481
Veterinární služby	81 128	73 696	88 904
Kování koní	99 173	121 800	109 100
Ostatní služby	317 365	335 336	280 664
Ostatní služby celkem	935 087	805 938	709 177
Osobní náklady	208 880	2 021 622	2 131 557
Daně a poplatky celkem	0	21 680	15 760
Ostatní náklady z činnosti celkem	870 003	119 170	171 299
Odpisy dlouhodobého majetku	0	310 341	337 380
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	0	15 348	142 679
Odpisy celkem	0	325 689	480 059
Náklady celkem	3 363 912	4 402 931	4 598 529

VÝNOSY			
Úplaty za kroužky	1 204 351	1 252 365	1 316 585
Tábory letní, zimní	329 100	323 800	371 450
Ustájení koní	415 492	406 665	509 297
Rekreační jízdy	259 920	213 650	217 920
Ostatní prodej služeb	4 000	19 570	21 530
Výnosy z prodeje služeb	2 212 863	2 216 050	2 436 782
Aktivace dlouhodobého hmotného majetku	103 950	0	0
Ostatní výnosy z činnosti	116 968	47 902	189 283
Přijaté dotace na provoz z rozpočtu ÚS	0	445 926	1 287 108
Přijaté dotace od zřizovatele	1 436 000	1 657 039	850 200
Dotace celkem	1 436 000	2 102 965	2 137 308
Výnosy celkem	3 869 781	4 366 917	4 763 373
HV	505 869	-36 014	164 844

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník spokojenosti

Vážení členové, majitelé koní, cvičitelé,

prosím Vás o vyplnění tohoto krátkého dotazníku spokojenosti využívaných služeb JS Zmrzlík. Slouží pouze pro účely bakalářské práce na téma Ekonomika chovu koní. Je anonymní a jeho výsledky nebudou zveřejňovány nikde jinde, než v této bakalářské práci. Děkuji Vám za Váš čas a odpovědi.

1. Zakroužkujte, prosím příslušnou odpověď:
Jsem
 - a) člen JS Zmrzlík
 - b) majitel ustájeného koně
 - c) cvičitel (vedoucí)

2. Zakroužkujte prosím, příslušnou odpověď:
Spadám do kategorie
 - a) 6 - 11 let
 - b) 12 - 17 let
 - c) 18 - 25 let
 - d) více než 25 let

3. Uveďte délku navštěvování JS Zmrzlík v letech

4. Chodili jste před tímto oddílem i do jiného jezdeckého střediska? Pokud ano, uveďte vedle odpovědi důvod, proč jste odešli:
 - a) ano
 - b) ne

5. Jste spokojeni s lokalitou JS Zmrzlík? Pokud ne, uveďte důvod, čím Vám lokalita nevyhovuje:
 - a) ano
 - b) ne

6. Uveďte nejčastější způsob dopravy do JS Zmrzlík:
 - a) auto
 - b) autobus
 - c) jiný

²² Vlastní zpracování

7. Případá Vám cena za služby, které využíváte odpovídající? Pokud ne, uveďte, zda byste navrhovali zvýšení, či snížení ceny:

- a) ano
- b) ne

8. Jak byste ohodnotili ochotu zaměstnanců? Zakroužkujte stupnici jako ve škole od 1 - 5:

1 2 3 4 5

9. Jak byste ohodnotili kvalifikovanost zaměstnanců? Zakroužkujte stupnici jako ve škole 1 - 5:

1 2 3 4 5

10. Jste spokojeni s vybavením stáje JS Zmrzlík? Jedná se o prostředky využívané k výcviku koně i jezdce, prostory stáje, jízdárny apod. Pokud ne, uveďte prosím konkrétní případ:

- a) ano
- b) ne

11. Vyhovuje Vám široký výběr druhů koní (velký, malý, různý druh plemene)?

- a) ano
- b) ne

12. Pokud byste měli možnost cokoliv změnit, co by to bylo?

Děkuji mnohokrát za vyplnění dotazníku.