

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Aktivity a hospodaření vybrané neziskové organizace

Barbora Čemusová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Čemusová

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Aktivity a hospodaření vybrané neziskové organizace

Název anglicky

Activities and economy of selected non-profit organization

Cíle práce

Cílem práce je analyzovat hospodaření vybrané neziskové organizace – konkrétně Hálkova městského divadla Nymburk. Cílem této práce tedy je zjistit a znázornit financování a celkový chod neziskové organizace. Následně nashromážděné poznatky zhodnotit a navrhnout náměty pro efektivnější působení a další rozvoj Hálkova městského divadla Nymburk.

Metodika

Metody, které autorka zvolila k vypracování práce, jsou finanční analýza za posledních pět let fungování organizace, díky které autorka znázorní finanční fungování instituce. Autorka bude čerpat z evidence neziskové organizace a z dalších, jí zpřístupněných, dokumentů. Finanční analýza zkoumá především finanční zdroje organizace a jejím cílem je udělat rozbor finanční situace instituce, zjistit její výkonnost, slabé a silné stránky. Při této metodě se využívají statistická data z minulých období. Dále pak srovnávání, a to vývoje organizace v jednotlivých letech.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

nezisková organizace, hospodaření, analýza, podnik, evidence, instituce, aktivity, sektor

Doporučené zdroje informací

KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jaroslav Homolka, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2020

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Aktivity a hospodaření vybrané" 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 použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Jaroslav Homolka, CSc. za vedení mé práce a za pomoc při jejím zpracování. Dále pak bych chtěla poděkovat pracovníkům Hálkova městského divadla Nymburk za příjemnou spolupráci při zpracování bakalářské práce.

Aktivity a hospodaření vybrané neziskové organizace

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá financováním konkrétní neziskové organizace, a to Hálkova městského divadla Nymburk. Data k praktické části byla zpracována z interních dokumentů divadla za období v letech 2015-2019. Z podkladů byla vytvořena celková finanční analýza organizace a zpracována SWOT analýza. Finanční analýza byla sestavena za pomoci stavových a poměrových ukazatelů. SWOT analýza byla sestavena ze subjektivního pohledu autorky. Na závěr práce podala autorka návrhy, jak napravit vzniklé nedostatky ve fungování divadla.

V teoretické části se práce zabývá vysvětlením neziskového sektoru, neziskových organizací, především financováním neziskových organizací.

V praktické části práce je znázorněna finanční analýza vybrané organizace a její celkové hospodaření.

Autorka znázornila hospodaření Hálkova městského divadla z dat, které jí byly poskytnuty samotnou organizací a ze své zkušenosti s účinkováním v divadle.

Klíčová slova: nezisková organizace, hospodaření, analýza, podnik, evidence, instituce, aktivity, sektor

Activities and economy of selected non-profit organization

Abstract

The bachelor thesis deals with the financing of a specific non-profit organization, which is Hálek's municipal theatre. The data for the practical part were processed from the theatre's internal documents for the period 2015-2019. The overall financial analysis of the organization was created from the documents and a SWOT analysis was processed. The SWOT analysis was compiled from the author's subjective point of view. At the end of the thesis, the author submitted suggestions on how to correct the shortcomings in the functioning of the theater.

In the theoretical part, the thesis deals with the explanation of the non-profit sector, non-profit organizations, mainly the financing of non-profit organizations.

The practical part of the thesis illustrates the financial analysis of the selected organization and its overall management.

The author illustrated the management of Hálek's municipal theatre from data provided by the organization itself and from her experience with performing in the theatre.

Keywords: non-profit organization, management, analysis, business, registration, institution, activities, sector.

Obsah

1 Úvod.....	9
Cíl práce a metodika.....	10
2 Teoretická východiska	11
2.1 Neziskový sektor.....	11
2.2 Neziskové organizace.....	13
2.2.1 Financování neziskových organizací	14
2.2.2 Členění neziskových organizací	16
2.3 Fundraising.....	16
2.3.1 Fundraisingové metody.....	17
2.4 Právní úprava neziskových organizací.....	19
2.5 Právnícké osoby dle Občanského zákoníku.....	22
2.5.1 Spolek	22
2.5.2 Pobočné spolky	23
2.5.3 Ústav	23
2.5.4 Obecně prospěšné společnosti	24
2.6 Marketing	24
2.6.1 Marketingové kroky.....	25
2.7 Charakteristika divadla.....	28
2.7.1 Historie divadla.....	28
2.7.2 Popis divadla.....	29
2.7.3 Divadelní soubor Hálek Nymburk.....	30
3 Praktická část	31
4 Analýza hospodaření divadla	31
4.1 Náklady	32
4.2 Výnosy	32
5 SWOT analýza.....	32
6 Finanční analýza	34
6.1 Metody finanční analýzy.....	34
6.1.1 Analýza stavových ukazatelů.....	34
6.1.1.1 Horizontální analýza.....	35
6.1.1.2 Vertikální analýza.....	37
6.1.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	40
6.1.2.1 Ukazatele rentability.....	40
6.1.2.2 Ukazatele likvidity.....	42

6.1.2.3	Ukazatele aktivity	45
6.1.2.4	Ukazatele zadluženosti	46
6.1.3	Srovnání jednotlivých let	48
Závěr	49
7 Seznam použitých zdrojů	51
7.1	Citovaná literatura	51
7.2	Internetové zdroje.....	54
8 Přílohy	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Sektory národního hospodářství, (Rektořík, 2007)	11
Obrázek 2: Schéma členění národního hospodářství, (CEE, 2016).....	13
Obrázek 3: Příklad SWOT analýzy (Tichá & Hron, 2002)	26
Obrázek 4: Vývoj celkových výnosů a nákladů, vlastní zpracování	48

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace divadla Nymburk, vlastní zpracování	28
Tabulka 2: Výsledek hospodaření divadla, vlastní zpracování.....	31
Tabulka 3: Vývoj aktiv – vertikální analýza, vlastní zpracování.....	37
Tabulka 4: Vývoj pasiv – vertikální analýzy, vlastní zpracování.....	38
Tabulka 5: Vývoj výnosů – vertikální analýza, vlastní zpracování	38
Tabulka 6: Vývoj nákladů – vertikální analýza, vlastní zpracování.....	39
Tabulka 7: Rentabilita aktiv, vlastní zpracování	41
Tabulka 8: Rentabilita vlastního kapitálu, vlastní zpracování	41
Tabulka 9: Rentabilita tržeb, vlastní zpracování	42
Tabulka 10: Okamžitá likvidita, vlastní zpracování	43
Tabulka 11: Pohotová likvidita, vlastní zpracování.....	44
Tabulka 12: Běžná likvidita, vlastní zpracování.....	44
Tabulka 13: Obrat aktiv v jednotlivých letech, vlastní zpracování	45
Tabulka 14: Obrat zásob v jednotlivých letech, vlastní zpracování	46
Tabulka 15: Doba obratu zásob, vlastní zpracování	46
Tabulka 16: Doba splatnosti krátkodobých závazků, vlastní zpracování.....	46
Tabulka 17: Koeficient věřitelského rizika, vlastní zpracování	47
Tabulka 18: Koeficient samofinancování, vlastní zpracování.....	47
Tabulka 19: Přehled celkových výnosů a nákladů, vlastní zpracování	48
Tabulka 20: Aktiva divadla, vlastní zpracování	55
Tabulka 21: Pasiva divadla, vlastní zpracování.....	55
Tabulka 22: Výnosy a náklady divadla, vlastní zpracování	56

1 Úvod

Neziskový sektor je velice důležitou složkou života společnosti. Právě na základě kulturních a sociálních potřeb občanů vznikají neziskové organizace. Jejich cílem není dosahování zisku, ale uspokojování kulturního a sociálního citění občanů, které následně vede ke zlepšení životních podmínek společnosti. Tato práce se zabývá konkrétní neziskovou organizací, a to Hálkova městského divadla Nymburk.

V teoretické části autorka seznámí čtenáře s historií, vývojem a s aktuálním působením neziskové organizace. Autorka se bude zabývat popsáním finančního hospodaření Hálkova městského divadla Nymburk. Praktická část bude obsahovat schéma fungování instituce za pomoci finanční analýzy z evidence podniku. V praktické části autorka porovná vývoj divadla v jednotlivých letech.

Cílem práce je samotné představení organizace Hálkovo městské divadlo Nymburk, znázornění a posouzení jeho fungování, hospodaření a následně navržení námětů pro efektivnější působnost a rozvoj divadla.

Důvodem, proč si autorka zvolila toto téma bakalářské práce je autorčino členství a dobrovolná účast na organizovaných akcích v Hálkově městském divadle Nymburk. Autorka je členkou již přes osm let a díky této vazbě, má náhled do běžného chodu i hospodaření divadla.

Cíl práce a metodika

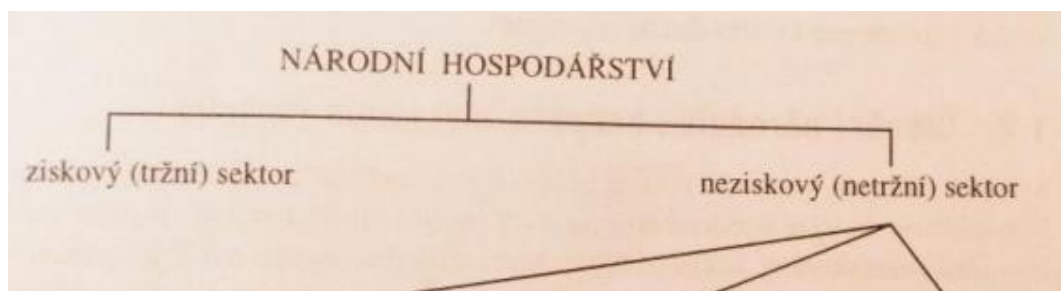
Cílem práce je analyzovat hospodaření vybrané neziskové organizace – konkrétně Hálkova městského divadla Nymburk. Cílem této práce tedy je zjistit a znázornit financování a celkový chod neziskové organizace. Následně nashromážděné poznatky zhodnotit a navrhnout náměty pro efektivnější působení a další rozvoj Hálkova městského divadla Nymburk.

Metody, které autorka zvolila k vypracování práce, jsou finanční analýza za posledních pět let fungování organizace, díky které autorka znázorní finanční fungování instituce. Autorka bude čerpat z evidence neziskové organizace a z dalších, jí zpřístupněných, dokumentů. Finanční analýza zkoumá především finanční zdroje podniku a jejím cílem je udělat rozbor finanční situace instituce, zjistit její výkonnost, slabé a silné stránky. Při této metodě se využívají statistická data z minulých období. Dále pak srovnávání, a to vývoje organizace v jednotlivých letech. Hlavním ukazatelem v této metodě bude především průměr získaných finančních zdrojů organizace v jednotlivých letech.

2 Teoretická východiska

2.1 Neziskový sektor

Národní hospodářství je rozděleno na dva základní sektory. Na ziskový neboli tržní sektor a neziskový neboli netržní sektor. Neziskový sektor je pak dále členěn na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností (viz obrázek 1). (Rektořík, 2007)



Obrázek 1: Sektory národního hospodářství, (Rektořík, 2007)

Neziskový sektor může být označován i jinými výrazy jako jsou např. třetí sektor, dobrovolnický sektor, nevládní (nestátní) sektor nebo občanský sektor. (Drucker, 1994)

Výraz třetí sektor plyne z rozdělení ekonomiky na tři sektory – trh, stát a neziskový sektor. Do třetího sektoru patří kromě nestátní neziskových organizací také občanské aktivity, které vykonávají nějakou obecně nebo vzájemně prospěšnou aktivitu bez právní subjekty. Jedná se např. o petiční akce, organizované obyvatele, sousedské iniciativy apod. (Mansfeldová, 2003)

Neziskový sektor plní funkci sociální, politickou a v podmínkách rozvinuté ekonomiky i funkci ekonomickou. Sociální funkcí chápeme možnost občanů zapojit se ve věcech veřejných a účastnit se jejich řešení mimo státní správu. Politická funkce představuje především účast v politických otázkách ve formě zprostředkovatele veřejných názorů a stanovisek. Z ekonomického hlediska neziskový sektor vystupuje v postavení producenta služeb, spotřebitele a zaměstnavatele. (Skovajsa, 2010)

Ziskový sektor je soubor subjektů, které byly založeny s cílem dosahovat zisku. Zisku je dosahováno prostřednictvím statků, které subjekty buď produkuje nebo distribuují a následně prodávají za tržní cenu. Cena těchto statků je vytvářena trhem na základě nabídky a poptávky. (Šimková, 2009)

Neziskový sektor se skládá ze subjektů, které jsou zakládány s cílem dosáhnout přímého užítku. Ten má obvykle charakter veřejné služby. Subjekty v neziskovém sektoru získávají

prostředky pro svoji činnost od veřejných subjektů na základě přerozdělovacích procesů nebo od soukromých subjektů, např. zřizovatele. (Boukal, 2009)

Neziskový veřejný sektor je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílová funkce je dosahována tzv. poskytováním veřejné služby. (Rektořík, 2007)

Neziskový veřejný sektor je oblastí působení státní správy a samosprávy, někdy je označován také jako vládní či státní neziskový sektor. Je financován veřejnými financemi a jeho cílem je zajišťování a poskytování veřejných služeb. V rámci veřejného sektoru se rozhoduje na základě veřejné volby a také podléhá veřejné kontrole. (Mansfeldová, 2003)

Neziskový soukromý sektor je soubor subjektů, jejichž primárním cílem je dosáhnout přímého užitku. Zakladateli jsou soukromé subjekty (soukromé fyzické a právnické osoby). Jsou financovány ze soukromých zdrojů, přičemž není vyloučen ani příspěvek z veřejných financí. (Boukal, 2009)

Je oblastí působení soukromých neziskových organizací, jejichž posláním je tvorba přímého užitku společnosti. Tento sektor je financován především ze soukromých financí, tedy financí fyzických a právnických osob, které se rozhodli vložit finance do určité neziskové organizace bez očekávání finančního zhodnocení. (Drucker, 1994)

Sektor domácností lze chápat jako seskupení, která v tomto sektoru vznikají a mají zcela neformální charakter (rodiny, domácnosti, sousedské a občanské komunity) bez legislativního rámce. (Rektořík, 2007)

Státní a nestátní neziskové organizace spojuje jejich stejný cíl, a to je prospěšná činnost. V řadě aspektů se ale liší. Prvním rozdílem je způsob jejich založení. Státní organizace jsou založeny rozhodnutím orgánů státní správy a samosprávy, tedy ministerstvy, kraji či městy. Naopak nestátní neziskové organizace fungují a rozvíjejí se samoregulací, a proto jsou relativně nezávislé. Dalším důležitým rozdílem je přístup k finančním zdrojům. Státní organizace jsou částečně financovány příspěvkem z veřejných zdrojů, se kterými mohou každoročně počítat. Nestátní neziskové organizace nemají na toto financování zákonný nárok a musí se o finanční podporu ucházet ve veřejné soutěži. I přes tyto odlišnosti ale pro oba sektory platí stejné principy efektivního řízení. (Bergerová, 2013)

Podle švédského ekonomy Victora A. Pestoffa se národní hospodářství člení do čtyř již zmíněných sektorů pomocí tří kritérií.

- 1) Kritérium financování provozu a rozvoje – hospodářství se rozděluje na ziskový a neziskový sektor
- 2) Kritérium vlastnictví – hospodářství dělí na soukromý a veřejný sektor
- 3) Kritérium míry formalizace – dělí hospodářství na formální a neformální sektor

Členění národního hospodářství dle Pestoffa se používá pro znázornění rozdělení národního hospodářství plochu trojúhelníku, do kterého jsou postupně zakreslovány základní bloky, které následně vytváří jednotlivé sektory (viz obrázek 2).



Obrázek 2: Schéma členění národního hospodářství, (CEE, 2016)

Pestoffův model počítá i s organizacemi, které nelze jednoznačně zařadit ani do jednoho z výše uvedených sektorů. Jedná se o smíšené organizace, do kterých můžeme řadit například soukromé školy – je částečně financována z veřejných zdrojů, ale má soukromý charakter. Zvláštním typem organizace je i státní podnik, který je zřizován pro podnikatelské účely veřejným sektorem a spravuje majetek státu. (CEE, 2016)

2.2 Neziskové organizace

Neziskové (nebo chceme-li nevýdělečné) jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání, jak je konstatováno v zákoně o daních z příjmů, na nějž odkazují i ostatní daňové zákony. Jsou to organizace, o jejichž činnost je jiný zájem, ať už státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. Jsou založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení. Je zde kladen větší důraz na důležitost

výsledků hlavního 11 poslání, přičemž výše příjmů z něj stojí obvykle až na druhém místě. (Merlíčková Růžičková, 2013)

Neziskové organizace jsou právnické osoby, které mají za cíl uspokojit společenské potřeby. Vznikají převážně tehdy, kdy stát není schopen či ochoten tyto společenské zájmy zajišťovat. Neziskové organizace jsou založeny ne za účelem zisku, ale za účelem naplnit potřeby občanů. Přesto některé neziskové organizace mohou zisk generovat, ten však musí být vložen zpět do organizace. Zisk se musí využít výhradně pro fungování organizace. Prerozdělení zisku například mezi majitele, zakladatele či provozovatele je tedy zcela nemožné.

Aby organizace byla považována za neziskovou, musí splňovat pět podmínek (Salamon & Anheier, 1997):

- Institucionalizované – tj. být organizované, mít formální strukturu.
- Soukromé – musí být odděleny od státní správy, nesmí tedy být součástí vládního aparátu nebo být pověřeny výkonem státní moci.
- Neziskové – jejich hlavním cílem nesmí být generování zisku. Vzniklé přebytky musí být použity na činnost organizace a nesmí být rozděleny mezi zakladatele či správní radu.
- Samosprávné – organizace musí být schopny samy řídit svou činnost, vytvářet si vlastní organizační postupy a struktury, které jim umožní kontrolu vlastních činností.
- Dobrovolné – část činnosti organizace by měla být založena na principu dobrovolnosti, například dobrovolné členství, prvek dobrovolné práce apod.

2.2.1 **Financování neziskových organizací**

Jak již bylo zmíněno, neziskové organizace mohou dosahovat zisku. Zisk však nesmí být rozdělen mezi zakladatele, ale musí být využit pro chod organizace.

Je nutné zajistit financování nákladů a výdajů spojených s činností organizace z více zdrojů a nespoléhat se pouze na jeden, jako například pouze na členské příspěvky, jelikož ty samy o sobě nezajistí veškerý chod organizace a její rozvoj. Mluvíme tedy o tzv. vícezdrojovosti. Nedostatek zdrojů způsobí, že se organizace nebude moci dále rozvíjet a vykonávat tak své poslání kvalitně a dlouhodobě. Možnosti, kde může nezisková organizace získat finanční zdroje, jsou následující (Šedivý & Medlíková, 2017):

- Veřejná správa – státní správa (ministerstva), samospráva (kraj, město, obec)
- Individuální dárci – dárci, benefice, veřejné sbírky
- Firmy
- Nadace a nadační fondy – české, zahraniční
- Příjmy z vlastní činnosti – neziskové organizace mohou „prodávat“ jen to, co má ve stanovách a zřizovací listině, příjmy z vybírání členských příspěvků

Příjmy z veřejných rozpočtů a fondů jsou poskytovány především na činnosti, které poptávají občané, a stát je není schopen pokrýt. Dá se tedy říci, že stát podporuje neziskové organizace na oplátku za to, že uspokojují občany, kteří státu finanční prostředky odvádějí, ale on je nemá možnost uspokojit. Stát má většinou právo kontroly, zda byly prostředky využity k danému účelu. (Tomeš, 2002)

Do soukromých a individuálních finančních zdrojů můžeme zařadit např. granty nadací a nadačních fondů nebo dary od fyzických a právnických osob. Do samofinancování řadíme členské příspěvky, tržby z prodeje služeb a výrobků, výnosy z investic, pronájem a prodej movitého a nemovitého majetku. (CEE, 2016)

U zahraničních zdrojů můžeme uvést fondy EU, ale i EHP fondy, Norské fondy nebo Program česko-švýcarské spolupráce. EHP a Norské fondy podporují aktivity neziskových organizací v oblasti lidských práv nebo životního prostředí. Program česko-švýcarské spolupráce má několik tematických zaměření jako regionální rozvoj v okrajových nebo znevýhodněných regionech, životní prostředí a infrastruktura nebo rozvoj lidských zdrojů. (Vláda ČR, 2015)

V oblasti sociálních služeb kraje, města a obce zajišťují financování hlavně tam, kde jsou zřizovateli. A to prostřednictvím příspěvků, grantových schémat a podpor. Obce se na financování sociálních služeb podílejí méně než kraje. (Hyánek, Prouzová, & Škarabelová, 2007)

2.2.2 Členění neziskových organizací

Oblastmi působení neziskových organizací se zabývá mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO – The International Classification of Nonprofit Organizations. Ta rozděluje neziskové organizace do 12 základních oblastí podle jejich působení (Salamon & Anheier, 1997):

- Kultura, umění, sport a rekreace
- Vzdělávání a výzkum
- Zdravotní péče
- Sociální služby
- Ochrana životního prostředí, ekologická výchova
- Rozvoj obcí a bydlení
- Ochrana lidských práv, politika
- Organizování dobročinnosti
- Náboženství
- Mezinárodní aktivity
- Profesionální a pracovní vztahy
- Jiná oblast

2.3 Fundraising

Pro slovo fundraising existuje mnoho definic. Slovo pochází ze dvou anglických slov „fund“ v překladu prostředek, finanční zdroj a „raise“ v překladu zvýšit, získat. Nejpoužívanější překlad je zřejmě pojem „získávání finančních prostředků“.

Některé z definic:

Je to nástroj, jehož pomocí lze druhé inspirovat k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru. (Ledvinová & Pešta, 1996)

Fundraising profesionální, cílenou a organizačně i časově promyšlenou aktivitu zaměřenou na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků určených na podporu veřejně prospěšné nebo dobročinné činnosti. (Poláčková, 2005)

Fundraising je proces. Je tvořen provázanými aktivitami, které organizace musí v běžném provozu provést tak, aby si zajistila dostatečné zdroje – peníze, zázemí a lidi. (Šedivý & Medlíková, Úspěšná nezisková organizace, 2011)

Fundraising je možné tedy definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků. Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnosti neziskovým organizacím. (Rektořík J. , 2010)

Zajištění tohoto dlouhodobějšího procesu vyžaduje strategické plánování a důsledné provázání s činností organizace. Je také potřeba, aby fundraising počítal s měnícími se vlivy okolí a uměl na ně pružně reagovat. Důležitý je také správný výběr potenciálních dárců a následná dlouhodobá práce s nimi, správná volba systému řízení a personálního zajištění jednotlivých oblastí fundraisingu. (Ledvinová, Fundraising, 2009)

Tyto zdroje jsou jak finančního charakteru, čímž rozumíme samotné peníze, tak charakteru nefinančního. Tyto nepeněžní zdroje se člení na následující (Boukal, Fundraising pro neziskové organizace, 2013):

- hmotné zdroje – nepovažují se peníze, nýbrž zdroje s věcnou hodnotou
- práva – nestátní neziskové organizaci je umožněno využít určený prostor k propagaci své činnosti, reklamě v podobě letáčků, novin, reklamních ploch a dalších.
- informace – pro fundraising je především stěžejní včasné podání informací
- práce – není běžným zdrojem, jedná se o propůjčení vlastních zaměstnanců do různých projektů organizací
- služby – jedná se především o vzdělávací programy či poradenství

2.3.1 Fundraisingové metody

Metody fundraisingu se zpravidla rozdělují do třech oblastí, které souvisí se zdroji financování neziskových organizací. Tyto metody jsou (Šobánková, 2010):

- individuální práce s dárcem, kdy dárcové jsou zpravidla členové organizace, dobrovolníci, příbuzní členů nebo osoby jinak zapojené do činnosti organizace

- grantové žádosti a projekty, kdy na základě vypracovaného projektu je možné získat finance a další zdroje
- fundraising na místní úrovni (veřejná sbírka, prodej, členské příspěvky)

Fundraiserem může být člen, zaměstnanec organizace (interní fundraiser), nebo externí specialista (externí fundraiser), který je přímo najatý na různé úkoly související s jeho činností.³¹ Fundraiser tedy svou funkci pro neziskovou organizaci vykonává buď v rámci zákoníku práce (v pracovním poměru, na základě dohody o provedení práce, případně dohody o pracovní činnosti), nebo z podstaty občanského zákoníku (na bázi smlouvy příkazní, popřípadě jiné). (Vít, 2015)

Při plánování fundraisingu je důležité, aby byl dodržen následující postup (Rektořík J. , Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, 2001):

- definovat poslání organizace
- určit konkrétní a měřitelné cíle
- vypracovat realizační a časový plán aktivit, na jehož základě se vypracuje
- roční rozpočet
- ověřit, jestli organizace opravdu reaguje na potřeby společnosti
- uvažovat o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí
- vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody
- sestavit seznam možných zdrojů
- specifikovat okruh dárců
- požádat o dar
- informovat dárce o použití jeho daru
- snažit se o obnovení či zvýšení daru.

Dalšími metodami fundraisingu jsou (Rektořík J. , Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, 2001):

- 1) osobní návštěvy, telefonní fundraising – tato metoda se využívá v případě, kdy konkrétní dárce již dar poskytl a je žádán o obnovení daru

- 2) přímý poštovní styk – jedná se o rozesílání dopisů s žádostí o příspěvek, většinou se rozesílá neznámým lidem
- 3) veřejné dobročinné akce – tato metoda spočívá v pořádání dobročinných akcí, které se setkávají se stále větší oblibou, jedná se např. o pořádání benefičních koncertů, plesů, veřejné aukce
- 4) písemná žádost o grant
- 5) fundraising „ode dveří ke dveřím“ – spočívá v osobních návštěvách náhodně vytipovaných potenciálních dárců. Tato metoda představuje nejúčinnější způsob získávání nových dárců, někdy ale může být velmi nevhodná

2.4 Právní úprava neziskových organizací

Český právní řád nedefinuje pojmy jako občanský sektor či nezisková organizace. Uvažovalo se o zákonu, který by specifikoval neziskovou organizaci, její předmět činnosti, vznik a hospodaření, bohužel ale doposud nevznikl. (Škarabelová, 2005)

Stěžejním právním předpisem, který se týká neziskových organizací, jejich vznikem, činností či zánikem, je zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník účinný od 1. 1. 2014, který upravuje právní poměry právnických osob soukromého práva ČR, kam patří i nevládní neziskové organizace. (Vít, 2015)

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, zmiňuje v § 18 odst. 3 organizace, které nejsou založeny nebo zřízeny za účelem podnikání. Mezi tyto organizace patří dle § 18 odst. 8 téhož zákona občanská sdružení včetně odborových organizací, registrované církve a náboženské společnosti, obecně prospěšné společnosti. (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (dále jen „NOZ“) – s jeho účinností došlo ke vzniku nových právních forem a ke zrušení původních zákonů, které se zabývaly postavením jednotlivých neziskových organizací. Jedná se o tyto změny:

- Zrušení zákona č. 83/1990 sb., o sdružování občanů a vnik nové právní formy – spolek Podle § 3045 odst. 1 NOZ se občanská sdružení považují za

spolky a pobočné spolky, nahrazují dříve existující organizační jednotky občanského sdružení. Není tak dotčena jejich právní kontinuita. Mají zachovány historii a stejné identifikační číslo. (Ministerstvo vnitra ČR, 2014)

- Místo občanských sdružení je tedy možno zakládat spolky. Oproti dřívější právní úpravě je nynější úprava NOZ rozsáhlejší. (Novotný & kol., 2014)
- Zrušení zákona 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Tento zákon upravuje právní postavení obecně prospěšných společností (dále jen „OPS“). Ke dni nabytí NOZ byl též zrušen, ale právní poměry existujících OPS se jím stále řídí. (Vláda ČR, 2015)
- OPS mají právo se transformovat na ústav, nadaci nebo nadační fond podle NOZ § 3050. Transformace OPS se řídí ustanoveními NOZ. Měnit právní formu však nemusí a mohou se tak řídit tímto zrušeným zákonem. (Langmajerová & Činková, 2013)
- Zrušení zákona č. 227/1997 sb., o nadacích a nadačních fondech V NOZ nalezneme rovněž novou úpravu nadací a nadačních fondů pod kategorií, tzv. fundací. (Neziskovky, 2014)
- Vznik nové právní formy – ústav je novou formou právnické osoby. Podle § 402 NOZ jde o právnickou osobu, která je založena za účelem provozování činnosti společensky nebo hospodářsky efektivní, a to s využitím svých lidských zdrojů a majetkové složky.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích – tento zákon obsahuje právní úpravu obchodních korporací a z hlediska nestátních neziskových organizací upravuje problematiku sociálního družstva. (Vláda ČR, 2015)
- Zákon č. 40/1964 Sb., (starý) Občanský zákoník – z hlediska neziskových organizací upravuje právní postavení zájmových sdružení právnických osob. Ke dni nabytí NOZ byl zrušen, přičemž pro již existující zájmová sdružení stále platí, ale nové již zakládat nelze.

Za nestátní neziskové organizace jsou považovány tyto právní formy soukromého práva (Vláda ČR, 2015):

- Spolky a pobočné spolky
- Nadace a nadační fondy
- Církevní právnické osoby
- Obecně prospěšné společnosti
- Ústavy
- Školské právnické osoby

Co se názvu organizace týče, musí zde být jasně označeno, že se jedná o občanské sdružení a název nesmí korespondovat s jiným již existujícím názvem či názvem některé státní složky, vládní organizace atd. Registrace probíhá na Ministerstvu vnitra a evidencí na Českém statistickém úřadě zároveň. (Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, § 6 a § Sdružení může podle § 12 téhož zákona zaniknout sloučením s jiným subjektem či dobrovolným rozpuštěním, které může nastat například v případech, kdy organizace usoudila, že již dosáhla svého cíle a nevidí důvod dále existovat.

Pokud ovšem příjmy z hlavní činnosti převýší výdaje vynaložené na tuto činnost, je kladný výsledek hospodaření podle § 18 odst. 4 téhož zákona také předmětem daně. (Zákon č. 568/1992 Sb. o daních z příjmů)

Občanské sdružení vede účetnictví podle předpisu č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Tato vyhláška se však týká všech účetních jednotek, které nemají jako hlavní předmět své činnosti podnikání. Zákon č. 563/1991 v § 9 také uvádí, že pokud má občanské sdružení právní subjektivitu, může vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. V tom 30 případě se mohou opírat i o vyhlášku Ministerstva financí č. 507/2002 Sb. V případě, že občanské sdružení právní subjektivitu nemá, řídí se obchodním zákoníkem a jedná se pouze o společnou činnost zúčastněných osob.

2.5 Právnícké osoby dle Občanského zákoníku

Právnícká osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uznává.“ (§20/1, věta první)

Podle NOZ se právnícké osoby dělí na korporace, fundace a ústavy (Novotný & kol., 2014):

- Korporace – je právníckou osobou, kterou vytvořilo společenství osob. Z hlediska neziskových organizací upravuje právní formu spolek.
- Fundace – je právnícká osoba, která je vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu. Z hlediska neziskových organizací mezi ně patří nadace a nadační fond.
- Ústav – je právníckou osobou ustanovenou za účelem provozování činnosti užitečného charakteru, společensky nebo hospodářsky, a to s využitím své osobní a majetkové složky.

2.5.1 Spolek

Spolek je z hlediska právníckých osob řazen mezi korporace patřící do neziskového sektoru. Podle § 217 NOZ je spolek samosprávným subjektem fyzických a právníckých osob, založený za účelem uspokojování a ochraně takových zájmů, pro které byl spolek založen. Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm. (§ 214 odst. 1 NOZ) Pojem dobrovolnost znamená možnost jak fyzických, tak právníckých osob spolek založit, vstoupit do něj nebo z něj vystoupit, ale i možnost do něj nevstoupit. (Dobrozemský & Stejskal, 2015)

Název spolku musí obsahovat slova: spolek nebo zapsaný spolek nebo z.s. Nesmí být zaměnitelný s názvem jiné právnícké osoby a nesmí působit klamným dojmem. (Ronovksá, 2015)

Podle NOZ spolky nemohou být zakládány za účelem podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. Mohou však vyvíjet vedlejší činnost hospodářského charakteru, jejímž cílem je podpora činnosti hlavní, pro kterou byl spolek zřízen. Pro výkon vedlejší výdělečné činnosti musí být splněny dvě podmínky (Vláda ČR., 2015):

- Výdělečná činnost má směřovat k účelu spolku, ke kterému byl založen
- Výdělečná činnost by neměla dosahovat takové úrovně, aby ji bylo možné považovat za soustavnou činnost provozovanou za účelem dosažení zisku.

Do činnosti spolku může zasahovat stát, a to pouze v mezích zákona a v rozsahu nezbytném k ochraně veřejného zájmu. (Vláda ČR., 2015)

To je možné z důvodů bezpečnosti státu, ochrany veřejné bezpečnosti a veřejného pořádku, předcházení trestným činům a z důvodu ochrany práv a svobod druhých. (Dobrozemský & Stejskal, 2015)

Jak již bylo výše uvedeno, spolek mohou (podle § 214 NOZ odst. 1) založit minimálně tři osoby – právnické, nebo fyzické, v okamžiku přijetí stanov. Jejich náležitosti stanoví zákon, který umožňuje dvě formy založení. První možností je shoda zakladatelů na obsahu stanov obsahující náležitosti, jež zákon vymezuje. Druhou možností založení spolku je usnesení ustavující schůze budoucích členů spolku. Zákon stanoví pravidla pro průběh schůze. (Dobrozemský & Stejskal, 2015)

2.5.2 Pobočné spolky

Spolky mohou zakládat pobočné spolky, které jsou vedlejšími právníckými osobami odvozeny od hlavního spolku. Jsou poměrně samostatným organizovaným celkem a pro hlavní spolek provozují určité činnosti nebo sdružují členy na určitém území či pro určitý okruh zájmu. Nemohou ale vybočit z mezí jim daných stanovami a vyvíjet takové činnosti, které by byly s nimi v rozporu. (Dobrozemský & Stejskal, 2015)

Pobočný spolek je třeba do tří let od nabytí účinnosti NOZ zapsat do spolkového rejstříku, jinak po uplynutí této lhůty zaniká. (Vláda ČR., 2015)

2.5.3 Ústav

Činnost provozována ústavem musí být poskytována za předem stanovených podmínek bez diskriminačního omezení, přičemž lze charakterizovat skupiny osob, kterým budou služby poskytovány. Kromě své hlavní činnosti je možno, aby ústav provozoval činnost vedlejší. Právní úprava ústavu se řídí ustanoveními pro nadace, ovšem s výjimkou ustanovení o nadační listině a nadačním kapitálu. (Vláda ČR, 2015)

Po založení ústavu následuje zápis do příslušné evidence, tedy do rejstříku ústavů. Návrh na zápis do příslušného rejstříku podává zakladatel jménem ústavu. Pakliže zakladatel

návrh nepodá sám nebo nepověří někoho jiného, podává návrh na zápis ředitel. (Dobrozemský & Stejskal, 2015)

2.5.4 **Obecně prospěšné společnosti**

Společnost byla zakládána zakládací smlouvou (s úředně ověřenými podpisy zakladatelů) nebo v případě jednoho zakladatele zakládací listinou (ve formě notářského zápisu). Zákon o obecně prospěšných společnostech (dále jen „OPS“) stanovil náležitosti zakládacích dokumentů. Poté bylo třeba zapsat OPS do veřejného rejstříku. Návrh na zápis podával zakladatel nebo osoba jím k tomu zmocněná. (Dobrozemský & Stejskal, 2015)

Obecně prospěšná společnost je upravena zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Přijetím nového občanského zákoníku byl tento zákon zrušen a od 1.1.2014 již není možné nové obecně prospěšné společnosti zakládat. Všechny, které ale vznikly do tohoto data, se mohou přeměnit na ústav a pokud nechtějí projít transformací, můžou dále fungovat dle výše zmíněného zákona.

Společnost může být zrušena buď s likvidací, nebo bez likvidace. Poté je rejstříkovému soudu podán návrh na výmaz obecně prospěšné společnosti z rejstříku. K návrhu se také připojuje zpráva o průběhu likvidace a souhlas finančního úřadu se zánikem společnosti. Společnost zaniká výmazem z rejstříku obecně prospěšných společností. (Hloušek, 2000)

2.6 **Marketing**

Vzhledem k tomu, že se nezisková organizace financuje zjednodušeně řečeno sama, je pro ni tedy marketing velmi důležitou složkou. Je třeba zajistit takové marketingové postupy, aby se organizace vhodně prezentovala, získala si přízeň, a především se odlišila od možné konkurence.

Marketing neziskových organizací nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojímat a organizovat. (Rektořík J., Organizace neziskového sektoru, 2007)

Marketing lze definovat i jako metodu usměrňování a aktivního ovlivňování hospodářské činnosti podle potřeb trhu. I tato definice se svým způsobem hodí na neziskový sektor, neboť i NO reagují na požadavky svých dárců a snaží se jim vyhovět, jelikož pokud bude mít organizace dostatek dárců, je zajištěná do budoucích období, tudíž se může rozvíjet a plnit své cíle a poslání. (Kraus, 2005)

Další z možných definic marketingu uvádí, že z praktického pohledu znamená marketing umění nabídnout poptávané výrobky/služby ve správný čas a na správném místě, za odpovídající cenu, s účinnou reklamou a podporou prodeje těm správným zákazníkům. (Šimková, 2009)

Hlavním účelem marketingového plánování je dospět k náležité součinnosti všech složek podniku při jeho budoucí podnikatelské činnosti, optimalizovat činnost podniku ve složitém, silně proměnlivém, konkurenčním a často nepředvídatelném prostředí. (Boučková & kol, 1999)

2.6.1 Marketingové kroky

Plánovací proces znamená hodnocení konkrétní podnikové situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických směrů pro jejich dosažení a sestavení plánu, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Plánovací etapa je proces zahrnující tyto základní kroky (Boučková & kol, 1999):

1) marketingovou situační analýzu

Zde se využívá základ marketingové analýzy – SWOT analýza.

SWOT analýza otevřeným ohodnocením podniku a také velmi užitečným a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této analýzy je zaměřit se na stránky, příležitosti a hrozby, které mají strategický význam. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější. Stejně jako některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité. Podobně to platí i u příležitostí a hrozeb. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. V tabulce 1 jsou uvedeny některé příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení (viz obrázek 3). (Tichá & Hron, 2002)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
adekvátní finanční zdroje	nevyužité kapacity
dobrá pověst u odběratelů	slabá pozice na trhu
vůdčí pozice na trhu	nedokonalá distribuční síť
vlastní technologie	nejasný strategický záměr
nákladová výhoda	zaostávání ve výzkumu a vývoji
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
obsluhovat další skupiny zákazníků	pomalý růst trhu
diverzifikace	substituční výrobky
rychlejší růst na trhu	nákladné regulační požadavky
rozšířit nabídku výrobků	rostoucí síla odběratelů
vstoupit na nové trhy	mění se potřeby a vkus zákazníků

Obrázek 3: Příklad SWOT analýzy (Tichá & Hron, 2002)

2) stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle jsou stanovovány tak, aby napomáhaly dosažení strategických cílů firmy. Přitom je třeba dávat pozor, aby strategické cíle firmy byly konzistentní, tj. aby si navzájem neodporovaly. Například není možné usilovat o vysokou rentabilitu prodeje a současně o dosažení většího podílu na trhu. (Cooper & Lane, 1999)

Cíle by se měly vyznačovat určitými znaky. Tyto znaky lze vyjádřit pravidlem SMART (Zamazalová, 2009):

- Specific – cíle by měly být specifikovány v množství, kvalitě a čase
- Measurable – měřitelné
- Aligned – akceptovatelné
- Realistic – reálné
- Timed – sledovatelné

3) formulace marketingové strategie

Formulování strategií je klíčovou manažerskou funkcí. Provádí se po stanovení marketingových cílů. Marketingové strategie musí být konzistentní nejen se základním strategickým podnikovým směrem, ale musí respektovat i vnitřní souladnost jednotlivých podnikových strategických úrovní. Marketingové strategie představují základní směr

postupu vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílových úkolů. Úspěch či neúspěch strategie lze hodnotit na základě dosažení cílů. (Boučková & kol, 1999)

Marketingové strategie říkají, jak konkurovat s výrobky nebo službami podniku na cílových trzích a jak dosáhnout stanovených cílů. Určují, do kterých výrobků a trhů vložit podnikové zdroje, které výrobky a trhy zvolit pro konkurování s ostatními konkurenty na trhu. Cíle jsou koncovým bodem marketingového snažení a strategie prostředkem k jejich dosažení. (Horáková, 2003)

4) sestavení marketingového plánu

Správně zvolená marketingová strategie podporuje dosažení marketingových cílů a tím i základního cíle podniku. Aby management podniku mohl provést dlouhodobá rozhodnutí v oblasti cílů, vybrat strategie pro jejich dosažení a sestavit plánovací dokument, musí určit objekty, které budou skutečně plnit marketingové úkoly a budou základním stupněm sestavování marketingových plánů i základnou pro použití marketingových strategií. Musí proto vyhodnotit všechny aktivity přispívající k rozvoji nebo k zaostávání podniku a identifikovat jednotlivé oblasti podnikání. (Horáková, 2003)

Marketingový plán, který je výsledkem marketingového plánování, může mít různou povahu a může být také různě strukturován. Komplexní marketingový plán by měl obsahovat (Boučková & kol, 1999):

- charakteristiku marketingové situace
- analýzu příležitostí a ohrožení, cíle, kterých chce podnik na trhu dosáhnout
- marketingové strategie, které budou sledovány k dosažení stanovených cílů
- marketingové programy, konkretizující marketingové akce
- očekávané finanční výsledky plánu
- způsob kontroly plnění plánu

2.7 Charakteristika divadla

Autorka pro svoji práci vybrala Hálkovo městské divadlo Nymburk. Divadlo se nachází v centru města Nymburk ve Středočeském kraji a sama autorka v divadel působí.

Název organizace:	Hálkovo městské divadlo Nymburk
Sídlo:	Jízdecká 110, 288 02 Nymburk
Zřizovatel:	město Nymburk
Datum vzniku:	8. leden 2010
Předmět podnikání:	provoz kulturního zařízení
Statutární orgán:	Stanislav Kříž, ředitel

Tabulka 1: Základní informace divadla Nymburk, vlastní zpracování

2.7.1 Historie divadla

V roce 1860 se kolem místního klempíře Ludvíka Rubingera seskupilo několik studentů, aby společně založili řádný ochotnický sbor. První inscenovanou hrou byl „Divotvorný klobouk“ Václava Klimenta Klicpery. Divadelním sálem se stala chodba ve staré obecné škole (Historie divadla, nedatováno).

Roku 1870 bylo zřízeno divadlo, které se nacházelo v 1. patře městské radnice. Prkna nymburského divadla, které bylo pojmenováno na počest Vítězslava Háška, hostila přední české herce své doby, např. Jindřicha Mošnu (Historie divadla, nedatováno).

Koncem června 1934 byl z technických důvodů provoz divadla přerušen. Na témže místě byla vystavěna moderní funkcionalistická budova dle projektu architekta Jaroslava Koska z Prahy, který byl žákem Josefa Gočára, profesora architektury na Akademii výtvarných umění v Praze a stavitele Ladislava Caňkáře z Nymburka (Historie divadla, nedatováno).

15. listopadu 1936 byla nová budova Lucernou Aloise Jiráska budova slavnostně otevřena. Během let bylo divadlo několikrát nákladně rekonstruováno. Roku 1962 bylo z technických důvodů divadlo opět uzavřeno a generální oprava byla dokončena až 26. října 1968. Díky průběžným nákladným rekonstrukcím se může divadlo pochlubit kvalitním zázemím (Historie divadla, nedatováno).

Od roku 1989 je Městské divadlo Nymburk v majetku města a od roku 2000 stojí v jeho čele MgA. Adolf Toman, pouze s dvouletou přestávkou, kdy působil na Ministerstvu kultury jako náměstek ministra (Historie divadla, nedatováno).

V roce 2011 došlo k výrazné změně ve vedení divadla, jehož příčinou byl odchod ze života významného nymburského divadelníka, ředitele divadla pana MgA. Adolfa Tomana. Jeho vliv na divadlo (režijní i dramaturgická činnost) ve městě byl velký. Ve výběrovém řízení

vypsaném městem Nymburk v roce 2011 byli vybráni do vedení městského divadla bratři Jaroslav a Stanislav Křížovi, kteří na režijní a dramaturgickou činnost městského divadla úspěšně navazují (Historie divadla, nedatováno).

K příjemnému kulturnímu zážitku profesionálních i ochotnických souborů bezpochyby přispívá nově upravený foyer, který slouží nejen jako divadelní kavárna, ale i výstavní síň (Historie divadla, nedatováno).

2.7.2 Popis divadla

Hálkovo divadlo, postavené v areálu bývalého kláštera nedaleko městského centra, stojí podél Tyršovy ulice, od níž budova ustupuje o cca 6 m. Symetricky koncipovanou hmotovou skladbu objektu tvoří kaskádovitě komponovaná sestava pravoúhlých objemů. Do volného prostoru u Tyršovy ulice se obrací boční průčelí s převýšeným středním tříosým schodištním rizalitem, který se přes obě patra otevírá vysokou dvojicí souvisle prosklených oken. V parteru levé části je zapuštěn vstup s trojdílným plastovým rámem. V hloubi budovy navazuje na schodištní rizalit na levé straně vysoký, zvnějšku nečleněný hranol jevištní části s provazištěm a na pravé straně do úzké uličky směřující vstupní průčelí. Z jeho jednopatrové podélné hmoty vystupuje střední rizalit, podpíraný čtveřicí oblých pilířů, které tak vytvářejí mělkou loggii, před souvisle probíhající linií přízemí, otevírajícího se symetrickou sestavou vyřiznutých vstupů: vstup ve střední ose rizalitu doprovázejí dva vchody v sousedních osách postranních úseků s pravidelným rytmem oken. Výtvarnou čistotu nádvorního průčelí narušují přístavby technického zázemí a provozních prostor divadla, které se přimykají k jevištní části budovy a napojují se na historizující křídlo školy (Hálkovo městské divadlo Nymburk, nedatováno).

Interiéry divadla se při adaptacích ve druhé polovině 20. století a při poslední rekonstrukci v roce 2002 výrazně změnilы včetně barevnosti stěn a detailů (zábradlí, svítidla); autentický ráz si zachovala pouze obě schodiště s teracovými podlahami. Přízemí divadla tvoří promenádní vestibul se šatnou a barem, jehož strop nesou válcové pilíře. Na obou stranách vestibulu vedou mohutná dvouramenná schodiště dvojicí dvoukřídlých dveří přímo do hlediště. Pravoúhlé hlediště s 419 křesly má nově upravený strop s bodovými světly, podlaha přízemí se 14 řadami sedadel se pozvolna zvedá, ve středu zadní části se širokým oknem otevírá technická kabina, v patře je umístěn balkon s šesti řadami sedadel, který po stranách vybíhá krátkými rameny, původně určenými pro stojící obecenstvo. Barevné pojednání hlediště kombinuje několik odstínů modře: od tyrkysového nátěru stěn

a rámu stropu až po tmavě modrý strop. Jeviště za předscénou hlubokou 2 m má hloubku 7 m. Je vybaveno točnou, propadlem a rozsáhlým provazištěm. Na jedné straně jeviště jsou herecké šatny, na druhé straně skladiště. Pod jevištěm se nalézá další skladiště, přístupné technickým železným schodištěm i výtahem (strop této prostory tvoří konstrukce točny podepřená cihelným pilířem) (Hálkovo městské divadlo Nymburk, nedatováno).

2.7.3 Divadelní soubor Hálek Nymburk

Divadelní soubor Hálek Nymburk je ochotnickým spolkem založeným v roce 1860. Od roku 2016 je divadelní soubor zapsaným spolkem podle zákona č. 89/2012 Sb (DS Hálek Nymburk, nedatováno).

Domácí scénou spolku je Hálkovo městské divadlo. Kromě tohoto místa spolek podniká zájezdová představení, nejčastěji v rámci letních slavností a festivalů v různých městech a obcích (DS Hálek Nymburk, nedatováno).

3 Praktická část

4 Analýza hospodaření divadla

Aby mohla příspěvková organizace financovat svou činnost, musí si obstarávat finanční prostředky, a to z různých zdrojů. Jedná se o činnost získávání finančních prostředků na provozní činnosti organizace a zároveň i splácení těchto finančních prostředků, pokud jsou ovšem návratné. Hovoříme-li o finančních prostředcích cizích (návratných), je nutné je vrátit i s úroky. Další finanční prostředky, například získané od státu nebo zřizovatele, či z Evropské unie a jiných zahraničních fondů, jsou, za určitých smluvních podmínek, nenávratné. V tomto případě hovoříme o transferech. (Máče, 2012, s. 177)

Výsledky hospodaření Hálkova městského divadla Nymburk (dále jen divadla) jsou zaznamenány za roky 2015-2019. Následující tabulka vypovídá o hodnotách hospodářského výsledku organizace v jednotlivých letech. V tabulce jsou uvedeny pouze nejdůležitější položky z výkazu zisku a ztráty. Tudíž celkové výnosy se nerovnají součtu zmíněných položek. Stejně tak to platí u nákladů. Dotace přijaté na úhradu nákladů jsou zahrnuty v položce provozních výnosů. Z tabulky je zjevné, že hlavním faktorem, díky kterému dochází ke kladnému hospodářskému výsledku, jsou provozní výnosy. Celkový vývoj divadla je poměrně stabilní. Divadlo často pronajímá své prostory k různým mimodivadelním akcím. Dále pak příležitostně odprodávají kostýmy i divadelní kulisy. Ke kladnému výsledku hospodaření napomáhá i divadelní kavárna v přízemních prostorách divadla. Jak už bylo zmiňováno (viz kapitola Historie divadla), prostory kavárny se využívají i jako výstavní síň. Autorka vycházela z informací poskytnutých přímo z divadla, dále pak z účetních uzávěrek.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní dotace od zřizovatele	1300	1300	1350	1500	1530
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3055	3734	3820	4310	4337
Provozní výnosy	3712	3831	3914	4220	5277
Výnosy celkem	8067	8865	9084	10030	11144
Mzdové náklady	5575	5597	6222	7226	7878
Daně a poplatky	75	55	56	53	74
Náklady celkem	7701	7987	8513	9925	10834
Provozní výsledek hospodaření	366	878	571	105	310

Tabulka 2: Výsledek hospodaření divadla, vlastní zpracování

4.1 Náklady

Největší položkou v nákladech jsou jednoznačně mzdové náklady. Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech za rok 2015 činil 72,39 %. V dalších letech se podíl pohyboval ve výši od 70 % až do 73,1 % (viz tabulka č. 3).

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech (%)	72,39	70,08	73,09	72,81	72,72

Tabulka 3: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech, vlastní zpracování

4.2 Výnosy

Největšími položkami ve výnosech jsou provozní výnosy společně s vlastními tržbami divadla. Zjednodušeně řečeno největší výnosy tvoří samotný pronájem divadla a téměř vždy vyprodaná představení. Vzhledem k poměrně nízkým dotacím, lze říci, že divadlo opravdu funguje především díky samofinancování. Divadlo funguje téměř díky samofinancování, vzhledem k poměrně nízkým dotacím.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Podíl dotací od zřizovatele na celkových výnosech (%)	16,12	14,66	14,86	14,96	13,73
Podíl tržeb na celkových výnosech (%)	37,87	42,12	42,05	42,97	38,92
Podíl provozních výnosů na celkových výnosech (%)	46,01	43,21	43,09	42,07	47,35

Tabulka 4: Podíl jednotlivých položek na celkových výnosech, vlastní zpracování

5 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická, a navíc velmi subjektivní. (Jakubíková, 2008)

Jedná se o velmi jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (S – Strength) a slabých (W – Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (O – Opportunities) a hrozbách (T – Threats).

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interní faktory	kvalitní herecký soubor obětavost členů i vedení skvělá a široká pověst divadla vysoká návštěvnost divadla reprezentativní vzhled divadla finanční stabilita	málo účinný fundraisig nedostačující prostory zastaralé, použité kulisy
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Externí faktory	společné projekty s jinými divadly aktivní webové stránky, pravidelná tvorba letáků pořádání různorodých aktivit v prostorách divadla kavárna v prostorách divadla	aktuální pandemická situace (uzavření divadla) nízká náklonost sponzorů konkurence cenová strategie

Tabulka 5: SWOT analýza divadla Nymburk, vlastní zpracování

Jak je již v práci zmíněno, tato analýza je velmi subjektivní. Autorka vytvořila SWOT analýzu Hálkova městského divadla dle vlastního úsudku. Nejsilnější stránkou je dle autorky především herecký soubor, který je divadlu velmi oddaný. Samotné divadlo je ve městě Nymburk velmi významnou, a především oblíbenou, kulturní budovou.

Divadlo se může pyšnit dosažením téměř vždy stoprocentní kapacity návštěvnosti. Zejména pokud se jedná o hry pro děti. Návštěvnost bývá tak vysoká, že autorka vyhodnotila velikost jeviště a místa pro diváky jako nedostačující. Autorka je přesvědčena, že pokud by se divadlu podařilo navýšit kapacitu míst pro diváky divadla, mohlo by divadlo ještě více prosperovat.

Za slabou stránku autorka považuje i málo účinný fundraising. Divadlo své prostory pronajímá i ke konání jiných než hereckých akcí. Nicméně ve městě Nymburk se hodně dodržují tradice, oslavy různých svátů, festivaly apod. Pokud by se divadlo aktivně podílelo na těchto akcích, ať už sehráním krátkého představení či doplněním atmosféry díky kostýmům, mohlo by získat další sponzory a tím tak i další zdroj příjmů.

Skvělým tahem, dle názoru autorky, bylo vybudování kavárny v prostorách divadla. Kavárna funguje při každé akci nebo při přestávkách u představení. Je tedy možné zpříjemnit si kulturní zážitek kávou, lehkým nápojem a zákusky, což mnozí návštěvníci ocení.

Divadlo doposud nemělo ve městě žádnou konkurenci. Během příštích let 2021-2022 má být v Nymburce postavené cirkusové šapitó, ve kterém se budou konat koncerty a další hromadné akce. O tom, zda šapitó bude mít vliv na divadlo lze prozatím jen spekulovat. Jedním z možných dopadů pro divadlo by byla nutnost například regulovat cenu vstupenek.

6 Finanční analýza

Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem finanční analýza. V zásadě nejužitečnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. (Růžičková, 2008)

6.1 Metody finanční analýzy

Metod, které se dají využít na hodnocení finanční situace organizace, existují velké množství. V práci jsou tedy z tohoto důvodu uvedeny jen ty nejzásadnější ukazatele, které jsou vhodné pro vytvoření finanční analýzy neziskové organizace, v tomto konkrétním případě městského divadla.

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů
Jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury. Užitečným nástrojem je horizontální analýza a vertikální analýza. (Adriana Knápková, 2010)
- Analýza poměrových ukazatelů
-

Jedná se především o analýzu ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu, analýza ukazatelů na bázi cash flow a dalších ukazatelů. (Adriana Knápková, 2010)

Ze stavových ukazatelů autorka vybrala horizontální a vertikální analýzu a za poměrové ukazatele byly vybrány rentabilita, likvidita, aktivita a míra finanční nezávislosti.

6.1.1 Analýza stavových ukazatelů

V rámci elementární analýzy se zpravidla nejprve provádí analýza stavových (absolutních) ukazatelů, kdy jsou předmětem šetření hodnoty jednotlivých položek účetních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích). Základním nástrojem je zde technika procentního rozboru, jejích pomocí se provádí horizontální a vertikální analýza. Předmětem horizontální analýzy je výzkum změn absolutních ukazatelů v čase. Předmětem vertikální analýzy je výzkum procentního podílu jednotlivých položek účetních výkazů na zvolené položce. (Čížinská, 2018)

6.1.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj položek účetních výkazů v čase, hodnotí stabilitu a vývoj. Zjednodušeně řečeno, horizontální analýza představuje hledání odpovědi na otázku: „Jak se mění příslušná položka v čase?“. Rozbor může být zpracováván buď meziročně, kdy srovnáváme dvě po sobě jdoucí období, nebo za několik účetních období. (Scholleová, 2008)

V případě této práce bude horizontální analýza zpracovávána meziročně.

Chceme-li nějakým vhodným způsobem kvantifikovat meziroční změny, nabízí se hned několik možných postupů. Jednou z možností je využít různé indexy či difference (rozdíly). Matematicky můžeme indexy formalizovat následujícím způsobem. Pokud si označíme hodnotu bilanční položky i v čase t jako $B_i(t)$, pak indexem (I), který odráží vývoj položky v relaci minulému časovému období, se rozumí:

$$I_{t/(t-1)}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}$$

Pokud chceme hodnotu vyjádřit v %, vynásobíme hodnotu indexu 100. (Kislingerová, 2008)

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	% nárůstu	2016	% nárůstu	2017	% nárůstu	2018	% nárůstu	2019
Aktiva celkem	18673	5,83	19762	3,09	20372	7,86	21973	5,99	23289
Dlouhodobý hmotný majetek	14900	5,39	15703	2,49	16094	8,03	17387	6,11	18449
Oběžná aktiva	3138	8,35	3400	5,59	3590	8,11	3881	5,95	4112
Zásoby	18	-38,89	11	27,27	14	28,57	18	5,56	19
Krátkodobé pohledávky	529	12,85	597	5,70	631	-8,40	578	4,15	602
Krátkodobý finanční majetek	2585	11,95	2894	4,08	3012	9,00	3283	7,01	3513

Tabulka 6: Vývoj aktiv – horizontální analýza, vlastní zpracování

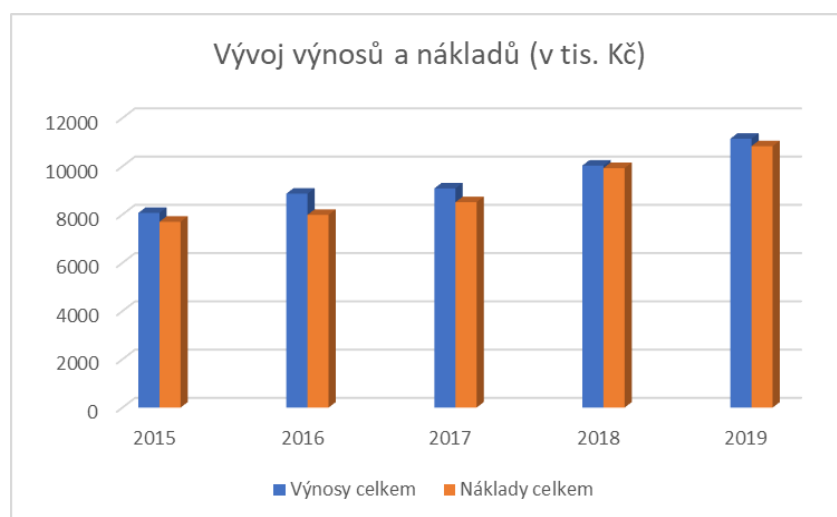
Ukazatele (v tis. Kč)	2015	% nárůstu	2016	% nárůstu	2017	% nárůstu	2018	% nárůstu	2019
Výnosy celkem	806786	73,85	886976	2,47	908372	10,46	100700	11,92	111844
Tříhletí kapitál	305580	42,23	373867	2,30	382032	13,87	403101	6,13	416237
Příjmy z výnosů	37124	16,32	43383	1,95	4624	7,39	4740	3,95	5277
Náklady celkem	770139	7,37	82798	6,57	85603	16,91	9928	8,36	10834
Mzdové náklady	5575	0,39	5597	11,17	6222	16,14	7226	9,02	7878
Daně a poplatky	75	-26,67	55	1,82	56	-5,36	53	39,62	74
Odpisy dlouhodobého majetku	399	7,27	428	7,24	459	6,1	487	3,08	502
Provozní výsledek hospodaření	366	139,89	878	65,03	571	18,39	105	195,24	310

Tabulka 8: Vývoj výnosů a nákladů – horizontální analýzy, vlastní zpracování

V tabulkách č. 4, 5, 6 jsou zaznamenány vypočítané hodnoty, dle uvedeného vzorce, v procentech o kolik se hodnota změnila oproti předchozímu roku. Lze tedy sledovat procentuální nárůst (v některých případech pokles) vybraných položek mezi jednotlivými roky.

Autorka znázornila horizontální analýzu, dle jejího mínění, pouze na nejpodstatnějších položkách výkazu zisku a ztrát (viz tab. č. 6) a rozvahy. Autorka vytvořila samostatnou tabulku pro aktiva (viz tab. č. 4) a pro pasiva (viz tab. č. 5).

Znázorněné hodnoty vypovídají o poměrně dobré stabilitě organizace. Objevují se občasné změny mezi lety, které se svou hodnotou výrazněji liší od hodnot mezi ostatními roky. Tyto výkyvy se objevily jen zřídka a s největší pravděpodobností měly zřejmě jen zanedbatelný vliv na celý chod divadla. Dle zaznamenaných hodnot, autorka označila Hálkovo městské divadlo v Nymburce za stabilní a vesměs prosperující organizaci.



Obrázek 4: Graf vývoje výnosů a nákladů, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že výnosy se téměř rovnají nákladům. Pro neziskové organizace je to typickým znakem. Dále pak je zřejmé, že výnosy i náklady od roku 2015 neustále rostou. Každým rokem je divadlo více vytíženější. Hraje se více divadelních her, pořádá se více mimodivadelních akcí, o divadlo je každým rokem dál vyšší zájem, což přináší vyšší výnosy. S vyššími výnosy se pojí ale i vyšší náklady. Ať už na celkovou údržbu divadla či na náklady spojené s pořizováním divadelního zařízení a zajištění vyplácení zaměstnanců divadla a divadelního souboru.

6.1.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza (nebo také procentní rozbor) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů. (Adriana Knápková, 2010)

Pokud hledaný vztah označíme P_i , pak formalizovaný výpočet je následující (B_i značí velikost položky bilance a $\sum B_i$ pak sumu hodnot položek v rámci určitého celku):

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

Pokud chceme hodnotu vyjádřit v %, vynásobíme hodnotu indexu 100. (Kislingerová, 2008)

Jednotlivé položky rozvahy pak při tomto poměru odrážejí, z kolika procent se podílejí na celkové (bilanční) sumě. (Kislingerová, 2008)

Pro organizaci spočívá největším přínosem vertikální analýzy především to, že umožňuje podrobně sledovat strukturu jednotlivých položek, a tím analyzovat případné zvýšení či snížení položky vůči celkovým výnosům nebo nákladům. Pokud tedy určitá položka zaujímá nevhodně velký podíl vůči ostatním položkám, může se na ní organizace zaměřit v dalších letech a docílit tak efektivnějšího fungování.

Aktiva (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Stálá aktiva	79,79 %	79,46 %	79,00 %	79,13 %	79,22 %
Dlouhodobý hmotný majetek	79,79 %	79,46 %	79,00 %	79,13 %	79,22 %
Oběžná aktiva	16,81 %	17,20 %	17,62 %	17,66 %	17,66 %
Zásoby	0,10 %	0,06 %	0,07 %	0,08 %	0,08 %
Dlouhodobé pohledávky	0,03 %	-0,52 %	-0,33 %	0,01 %	-0,09 %
Krátkodobé pohledávky	2,83 %	3,02 %	3,10 %	2,63 %	2,58 %
Krátkodobý finanční majetek	13,84 %	14,64 %	14,78 %	14,94 %	15,08 %
Časové rozlišení aktiv	3,40 %	3,33 %	3,38 %	3,21 %	3,13 %
Aktiva celkem	100, %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabulka 3: Vývoj aktiv – vertikální analýza, vlastní zpracování

Autorka zvolila pro rozbor vývoje aktiv jako základnu celkovou výši aktiv.

Z tabulky (viz tab. č. 7) je patrné, že se hodnoty v průlomu času nijak extrémně neliší. Největší podíl na celkových aktivech má dlouhodobý hmotný majetek, následujícího

krátkým finančním majetkem a oběžnými aktivy. Struktura aktiv se tedy dá považovat za dlouhodobě stabilní.

Součet výsledných hodnot stálých aktiv, oběžných aktiv a časového rozlišení aktiv by měl být roven 100 %.

Pasiva (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	96,42 %	94,47 %	94,40 %	92,75 %	92,85 %
Základní kapitál	98,52 %	93,09 %	90,31 %	83,73 %	78,99 %
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-2,47 %	-0,55 %	0,23 %	-0,04 %	1,04 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0,36 %	1,93 %	3,87 %	9,07 %	12,82 %
Cizí zdroje	2,23 %	3,01 %	3,06 %	3,37 %	3,40 %
Závazky	2,23 %	3,01 %	3,06 %	3,37 %	3,40 %
Dlouhodobé závazky	0,10 %	0,07 %	0,10 %	0,10 %	0,06 %
Krátkodobé závazky	2,13 %	3 %	3 %	3 %	3,34 %
Časové rozlišení pasiv	1,35 %	2,51 %	2,53 %	3,88 %	3,75 %
Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabulka 4: Vývoj pasiv – vertikální analýzy, vlastní zpracování

Autorka zvolila pro rozbor vývoje pasiv jako základnu celkovou výši pasiv.

Z tabulky (viz tab. č. 8) je patrné, že se většina hodnot, stejně jako to bylo u vývoje aktiv, v průlomu času nijak extrémně neliší. Největší podíl na celkových pasivech má vlastní kapitál, z valné většiny tvořen základním kapitálem. U vlastního kapitálu je možné sledovat, téměř jako u jediné položky z pasiv, procentuální změnu ve struktuře vývoje. Od roku 2015 do roku 2019 se vlastní kapitál snížil o téměř 20 %. Zatímco u cizích zdrojů došlo ke zvýšení podílu na celkových pasivech. Nicméně se zatím jedná jen o zanedbatelné zvýšení.

Součet výsledných hodnot vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv by měl být roven 100 %.

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	37,87 %	42,12 %	42,05 %	42,97 %	38,92 %
Dotace	16,12 %	14,66 %	14,86 %	14,96 %	13,73 %
Ostatní provozní výnosy	46,01 %	43,21 %	43,09 %	42,07 %	47,35 %
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0,09 %	0,12 %	0,30 %	X	0,26 %
tržby z prodaného materiálu	0,02 %	X	0,06 %	0,04 %	0,02 %
Jiné provozní výnosy	45,90 %	43,09 %	42,73 %	42,03 %	47,07 %
Výnosy celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabulka 5: Vývoj výnosů – vertikální analýza, vlastní zpracování

Autorka zvolila pro rozbor vývoje výnosů jako základnu celkovou výši výnosů.

Z tabulky (viz tab. č. 9) je zřejmé, že stejně jako u předchozích rozboru, se hodnoty v průlomu času nijak zásadně neliší. Největší výnos pochází z tržeb z prodeje výrobků a služeb a z ostatních provozních výnosů.

Součet výsledných hodnot tržeb z prodeje výrobků a služeb, dotací a ostatních provozních výnosů by měl být roven 100 %.

Jak již bylo zmíněno, vertikální analýza se od horizontální analýzy především liší tím, že zkoumá jednotlivé, dílčí položky a znázorňuje jejich podíl na celkové bilanci. Z tohoto důvodu autorka ve vertikální analýze zpracovala detailněji jednotlivé položky z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Zatímco v horizontální analýze, jak již bylo uvedeno, autorka pracovala jen s nejpodstatnějšími položkami, které byly dostačující k znázornění vývoje finanční situace instituce.

Vertikální analýza potvrdila výsledky horizontální analýzy divadla. A to, že se jedná o stabilní a prosperující neziskovou organizaci.

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	10,71 %	10,69 %	10,18 %	9,53 %	9,29 %
Spotřeba materiálu a energie	0,35 %	0,40 %	0,96 %	0,68 %	0,96 %
Služby	10,36 %	10,29 %	9,22 %	8,86 %	8,33 %
Osobní náklady	82,86 %	81,68 %	83,53 %	84,36 %	84,46 %
Mzdové náklady	72,39 %	70,08 %	73,09 %	72,81 %	72,72 %
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5,23 %	5,75 %	5,45 %	5,81 %	6,03 %
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5,13 %	5,66 %	4,89 %	5,60 %	5,56 %
Ostatní náklady	0,10 %	0,20 %	0,11 %	0,14 %	0,16 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	5,18 %	5,36 %	5,39 %	4,91 %	4,63 %
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5,14 %	5,30 %	5,31 %	4,81 %	4,51 %
Úpravy hodnot pohledávek	0,04 %	0,06 %	0,08 %	0,10 %	0,12 %
Ostatní provozní náklady	1,21 %	2,17 %	0,85 %	1,13 %	1,52 %
Daně a poplatky	0,97 %	0,69 %	0,66 %	0,53 %	0,68 %
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0,05 %	0,46 %	0,14 %	0,48 %	X
Jiné provozní náklady	0,18 %	1,01 %	0,05 %	0,11 %	0,84 %
Ostatní finanční náklady	0,04 %	0,10 %	0,05 %	0,07 %	0,09 %
Náklady celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabulka 6: Vývoj nákladů – vertikální analýza, vlastní zpracování

Autorka zvolila pro rozbor vývoje nákladů jako základnu celkovou výši nákladů.

Stejně tak jako u rozboru vývoje výnosů, ani struktura vývoje nákladů (viz tab. č. 10) se v průběhu let nijak rapidně nemění. Nejnákladnějšími položkami jsou jednoznačně osobní náklady, které z převážné většiny tvoří náklady mzdové.

Součet výsledných hodnot výkonové spotřeby, osobních nákladů, úpravy hodnot v provozní oblasti (též zjednodušováno jako „*odpisy dlouhodobého majetku*“), ostatních provozních nákladů a ostatních finančních nákladů by měl být roven 100 %.

6.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Zatímco vertikální a horizontální analýza sleduje vývoj jedné veličiny – položky rozvahy či výkazu zisku a ztráty – v čase nebo ve vztahu k jedné vztažené veličině (celková bilanční suma, tržby), poměrová analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou. Tím se představa o finanční situaci společnosti ukazuje v dalších souvislostech. Postupy poměrové analýzy se nejčastěji shrnují do několika skupin ukazatelů. Hovoříme o soustavě ukazatelů. K tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek vlastníkům, ale i likvidní a přiměřeně zadlužený. (Kislíngrová, 2008)

Pro potřeby finanční analýzy se obvykle setkáváme s utříděním ukazatelů do skupin, které měří určitou stránku finančního zdraví podniku. Tyto skupiny jsou vnímány jako stejně důležité a rovnocenné. (Scholleová, 2008)

Jedná se o analýzu ukazatelů:

- Rentability
- Likvidity
- Zadluženosti

6.1.2.1 Ukazatele rentability

Rentabilita, resp. výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové efekty, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností podniku ke zvolené srovnávací základně. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. (Scholleová, 2008)

Ukazatel rentability	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
ROA	0,0183	1,83	0,0433	4,33	0,0270	2,7	0,0040	0,4	0,0121	1,21

Tabulka 7: Rentabilita aktiv, vlastní zpracování

6.1.2.1.1 Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv (Return on Assets, zkráceně ROA) je klíčovým měřítkem rentability.

Poměřuje zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byl financován z vlastního, nebo cizího kapitálu. (Scholleová, 2008)

$$\text{Výpočet:}^1 \quad \text{ROA} = \frac{\text{VH po zdanění}}{\text{aktiva}}$$

Vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou organizaci, dalo se předpokládat, že hodnoty rentability aktiv budou opravdu velmi nízké. Výpočet tento předpoklad skutečně potvrdil. Nejvyšší dosažená hodnota byla v roce 2016, kdy rentabilita aktiv dosahovala výši 4,33 %. Naopak nejnižší hodnota byla v roce 2018, kdy rentabilita nečinila ani jedno celé procento. V případě této práce, která se zabývá konkrétní neziskovou organizací, jsou tyto nízké hodnoty tedy zcela pochopitelné a běžné.

6.1.2.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, zkráceně ROE) vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti. (Scholleová, 2008)

$$\text{Výpočet:} \quad \text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
ROE	0,0190	1,9	0,0458	4,58	0,0287	2,87	0,0043	0,43	0,0130	1,3

Tabulka 8: Rentabilita vlastního kapitálu, vlastní zpracování

Podobně, jako u výpočtu rentability aktiv, vychází výsledky výpočtů rentability vlastního kapitálu. Nejvyšší hodnota, ve výši 4,58 %, byla zaznamenána v roce 2016 a nejnižší hodnota, ve výši 0,43 %, v roce 2018. Vysvětlením, proč jsou hodnoty rentability takto nízké, je opět to, že se jedná o neziskovou organizaci.

¹ Ve výpočtu, který autorka sestavila, se vyskytuje zkratka VH, která znamená výsledek hospodaření. Zkratka se vyskytuje i v dalších částech práce.

6.1.2.1.3 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (Return on Sales, zkráceně ROS) ukazuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. Pokud se tento ukazatel nevyvíjí dobře, lze předpokládat, že ani v ostatních ukazatelích nebude situace dobrá. (Scholleová, 2008)

$$\text{Výpočet: } \text{ROS} = \frac{\text{provozní VH}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel rentability	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
ROS	0,119804	11,98	0,2351	23,51	0,1495	14,95	0,0244	2,44	0,0715	7,15

Tabulka 9: Rentabilita tržeb, vlastní zpracování

Z hlediska rentability tržeb, byl nejvýnosnější rok 2016, kdy hodnota rentability dosahuje 23,51 %. Hodnota zisku u neziskových organizací je většinou nízká, v některých případech téměř nulová. Zisk pak instituce používají zejména k samofinancování. V roce 2016 divadlo zaznamenalo také největší hodnotu provozního výsledku hospodaření. Přestože divadlo v tomto roce mělo poměrně vysoké výnosy oproti roku 2015, celkové roční náklady dosahovaly skoro stejné výše jako v předchozím roce. To je důvodem, proč je právě v roce 2016 rentabilita tržeb znatelně vyšší než v jiných zaznamenaných letech.

6.1.2.2 Ukazatele likvidity

Likvidita určité složky majetku představuje vyjádření vlastnosti dané složky majetku rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky. (Růžičková, 2008)

Vysoká likvidita znamená schopnost splácet své krátkodobé závazky, což předpokládá dostatečně vysoké množství oběžných prostředků ve formě hotovosti, finančních prostředků na běžném účtu, pohledávkách a zásobách. (Adriana Knápková, 2010)

Velikým přínosem výsledků ukazatele likvidity, je upozornění na nebezpečí nedostatečné likvidity, tj. situace, kdy firma nedokáže splácet své krátkodobé závazky, v důsledku čehož může například ztratit dodavatele, a tedy být donucena k nevýhodnému odprodeji dlouhodobého majetku. (Milana Otrusinová, 2011)

Používají se 3 základní ukazatele:

1. Okamžitá likvidita
2. Pohotová likvidita
3. Běžná likvidita

6.1.2.2.1 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita 1. stupně nebo také „cash ratio“ a představuje to nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen ty nejlídnější položky z rozvahy. Pod pojmem pohotovostní platební prostředky je nutné si představit sumu peněz na běžném účtu, jiných účtech či v pokladně, ale také volně obchodovatelné cenné papíry, šeky (tedy ekvivalenty hotovosti). Tento pojem můžeme ztotožnit s pojmem finanční majetek. Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,9 – 1,1. U okamžité likvidity navíc platí, že nedodržení předepsaných hodnot ještě nemusí za každou cenu znamenat finanční problémy firmy, protože i ve firemních podmínkách se poměrně často vyskytuje využívání účetních přetažků, kontokorentů, které nemusí být při použití z údajů rozvahy patrné. (Růžičková, 2008)

$$\text{Výpočet: Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovostní platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel likvidity	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Okamžitá likvidita	6,5113	651,13	4,9811	498,11	4,9950	499,5	0,8459	84,59	0,8543	85,43

Tabulka 10: Okamžitá likvidita, vlastní zpracování

Dle znázorněných hodnot, okamžitá likvidita vysoce přesáhla doporučené rozmezí hodnot. Nejvyšší zaznamenaná hodnota je v roce 2015, kdy okamžitá likvidita dosáhla až 651,13 %. Znamená to tedy, že divadlo má obrovský dostatek pohotovostních platebních prostředků na financování krátkodobých závazků.

6.1.2.2.2 Pohotovostní likvidita

Pohotovostní likvidita je označována také jako likvidita 2. stupně nebo také „acid test“. Pro pohotovostní likviditu platí, že činitel by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, případně 1,5:1. Z doporučených hodnot pro tento ukazatel je patrné, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější pro věřitele, nebude však příznivá z hlediska akcionářů a vedení podniku. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání do podniku vložených prostředků, a tak nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených podniků. (Růžičková, 2008)

$$\text{Výpočet: Pohotovostní likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel likvidity	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Pohotová likvidita	7,8589	785,89	5,8330	583,3	5,9303	593,03	5,3802	538,02	5,2609	526,09

Tabulka 11: Pohotová likvidita, vlastní zpracování

Stejně jako okamžitá likvidita, i pohotová likvidita se pohybuje v opravdu vysokých číslech. Nejvyšší dosažená hodnota činí 785,89 % v roce 2015. V tomto roce divadlo mělo nejméně krátkodobých závazků. To vysvětluje, proč jsou likvidity právě v roce 2015 nejvyšší. Z výsledků lze odvodit, že divadlo je schopno vyrovnat se se svými závazky bez jakýchkoliv problémů. Hodnoty oběžných aktiv jsou natolik vysoké, že se to pro divadlo stává až neefektivním.

6.1.2.2.3 Běžná likvidita

Běžná likvidita je též likviditou 3. stupně nebo také „current ratio“. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Stručně řečeno vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Pro běžnou likviditu platí, že hodnoty čitatele jsou k hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5-2,5. (Růžičková, 2008)

$$\text{Výpočet: } \textit{Běžná likvidita} = \frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel likvidity	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Běžná likvidita	7,9043	790,43	5,8520	585,2	5,9536	595,36	5,4053	540,53	5,2853	528,53

Tabulka 12: Běžná likvidita, vlastní zpracování

Vzhledem k výsledkům předchozích výpočtů okamžité a pohotové likvidity, daly se u běžné likvidity očekávat stejné výsledky. Výsledné hodnoty běžné likvidity zdaleka přesahují doporučené rozmezí. Jak již bylo zmiňováno, tato vysoká čísla vypovídají o absolutním zajištěním divadla oběžnými aktivy. Divadlo má skutečně k dispozici zbytečně moc oběžných aktiv, které by mohlo využít mnohem efektivněji. Ať už na investování, možnou rekonstrukci budovy a vnitřních prostor, rozšíření divadelního souboru či na pořízení nového vybavení a divadelních kulís.

6.1.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv. Reprezentují kombinované ukazatele, kde jsou do vzájemných vztahů dávány jednotlivé položky účetního výkazu rozvaha – majetek a výkazu zisků a ztrát – tržby. Ukazatele z bloku ukazatelů aktivity informují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje relativně rozsáhlými kapacitami, které zatím nejsou příliš firmou využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obratu může být signálem, že firma nemá dostatek produktivních aktiv a z hlediska budoucích růstových příležitostí nebude mít šanci pro jejich realizaci. (kol., 2010)

Pro znázornění finanční situace divadla vybrala autorka práce jako ukazatele aktivity, se kterými bude pracovat, ukazatele obratu aktiv, obratu zásob, dobu obratu zásob a dobu splatnosti krátkodobých závazků.

1. Obrat aktiv

Všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. (Adriana Knápková, 2010)

$$\text{Výpočet: } Obrat\ aktiv = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel aktivity	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	0,1636	0,1889	0,1875	0,1961	0,1862

Tabulka 13: Obrat aktiv v jednotlivých letech, vlastní zpracování

Výpočty obratu aktiv divadla potvrzují výsledky předchozích analýz. Znázorněné hodnoty znamenají, že aktiva se ročně neobráť do tržeb ani jednou (hodnoty jsou nižší než 1). Divadlo má k dispozici příliš mnoho aktiv, které nestačí efektivně využívat.

2. Obrat zásob

Hodnota obratu zásob udává, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob. (Scholleová, 2008)

$$\text{Výpočet: } Obrat\ zásob = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

Ukazatel aktivity	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat zásob	169,7222	339,4545	272,8571	239,4444	228,2632

Tabulka 14: Obrat zásob v jednotlivých letech, vlastní zpracování

Výsledné hodnoty obratu zásob jsou poměrně dost vysoké, znamená to, že organizace přemění své zásoby do forem oběžného majetku téměř ihned. V divadle tedy nevznikají přebytečné zásoby. Stručněji řečeno, jakékoli zásoby se okamžitě přemění do aktiv.

3. Doba obratu zásob

Doba obratu zásob má podobné vypovídací schopnosti jako obrat zásob, ale z jiného pohledu. Udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány do fáze jejich spotřeby nebo do fáze jejich prodeje. (Scholleová, 2008)

$$\text{Výpočet: Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

Ukazatel aktivity	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob	2,1211	1,0605	1,3194	1,5035	1,5771

Tabulka 15: Doba obratu zásob, vlastní zpracování

Divadlo své zásoby přetvoří do oběžného majetku během jednoho až tří dnů.

4. Doba splatnosti krátkodobých závazků

Ukazatel udává dobu ve dnech, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrzeny a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. (kol., 2010)

$$\text{Výpočet: Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$$

Ukazatel aktivity	2015	2016	2017	2018	2019
Doba splatnosti krátkodobých závazků	46,7823	56,0150	56,8272	59,9722	64,5792

Tabulka 16: Doba splatnosti krátkodobých závazků, vlastní zpracování

Ze znázorněných hodnot (viz tab. č. 16) je patrné, že se během let doba, ve které krátkodobé závazky nejsou uhrazeny, stále prodlužuje. Divadlo tak získává více času na úhradu.

6.1.2.4 Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Používáním cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko

podnikání. Dnes je prakticky u velkých podniků nemyslitelné, aby podnik financoval všechna svá aktiva z kapitálu vlastního, nebo naopak jen z kapitálu cizího. (kol., 2010)

Ukazatele zadluženosti slouží jako idikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří. (Adriana Knápková D. P., 2017)

1. Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje, z kolika procent se na celkové bilanční sumě podílejí cizí zdroje.

$$\text{Výpočet: } \textit{Koeficient věřitelského rizika} = \frac{\textit{cizí zdroje}}{\textit{aktiva}}$$

Ukazatel zadluženosti	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Koeficient věřitelského rizika	0,0223	2,23	0,0301	3,01	0,0306	3,06	0,0337	3,37	0,0340	3,4

Tabulka 17: Koeficient věřitelského rizika, vlastní zpracování

Divadlo je financováno cizími zdroji pouze v rozmezí během let od 2,23 % - 3,4 %.

Znamená to tedy, že cizí zdroje ke svému působení využívá naprosto minimálně.

2. Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování znázorňuje hodnotu, z jaké části si podnik hraří provoz z vlastních zdrojů.

$$\text{Výpočet: } \textit{Koeficient samofinancování} = \frac{\textit{vlastní kapitál}}{\textit{aktiva}}$$

Ukazatel zadluženosti	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Koeficient samofinancování	0,9642	96,42	0,9447	94,47	0,9440	94,4	0,9275	92,75	0,9285	92,85

Tabulka 18: Koeficient samofinancování, vlastní zpracování

Výsledné hodnoty činí od 92,85 % - 96,42 %. Znamená to tedy, že divadlu vystačí vlastní prostředky na svůj provoz.

Součet koeficientů věřitelského rizika a koeficientu samofinancování by měl být roven 1. Vzhledem k tomu, že divadlo využívá dotace, které nejsou znázorněny ve výpočtech koeficientů, tato rovnost zde není dodržena. Rozdíl součtu koeficientů od hodnoty 1 tvoří právě zmiňované dotace na provoz divadla.

6.1.3 Srovnání jednotlivých let

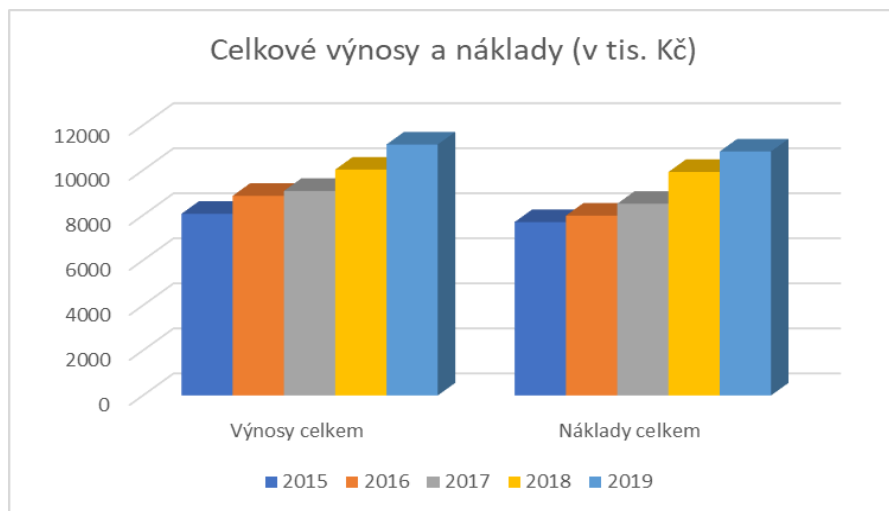
V této kapitole autorka stručně porovná průměrné výnosy a průměrné náklady divadla za období 2015–2019.

Průměrné celkové výnosy za toto období činí 47 190 tis. Kč a průměrná celková hodnota nákladu činí 44 960 tis. Kč. V následující tabulce jsou znázorněny celkové výnosy a náklady v jednotlivých letech. Rozdíl mezi průměrnými celkovými výnosy a náklady mezi lety 2015-2019 je 2 230 tis. Kč. V celé práci je několikrát uvedeno, že neziskové organizace tvoří téměř jen minimální, někdy nulový, zisk. Vzhledem k nevelkému rozdílu mezi celkovými výnosy a náklady v průběhu uvedených let, tato skutečnost odpovídá i v případě Hálkova městského divadla Nymburk.

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy celkem	8067	8865	9084	10030	11144
Náklady celkem	7701	7987	8513	9925	10834

Tabulka 19: Přehled celkových výnosů a nákladů, vlastní zpracování

Z tabulky (viz tab. č. 19) je patrné, že celkové výnosy i náklady v každém roce stoupají. Zjednodušeně to znamená, že čím větší jsou výnosy, tím větší jsou i náklady divadla.



Obrázek 4: Vývoj celkových výnosů a nákladů, vlastní zpracování

Z grafu (viz obr. č. 4) znázorňuje fakt, že celkové výnosy i náklady v průběhu let rostou. Za nejvýnosnější rok lze označit rok 2016, kdy se výnosy značně zvýšit oproti roku 2015, avšak náklady se zvýšily jen nepatrně. Jak již v práci bylo zmíněno, je to důvodem, proč byl v tomto roce nejvyšší i provozní výsledek hospodaření. Hodnoty celkových výnosů a nákladů se vyvíjejí poměrně stabilně, bez větších výkyvů v jednotlivých hodnotách.

Závěr

Cílem práce bylo zanalyzovat hospodaření vybrané neziskové organizace, konkrétně Hálkova městského divadla Nymburk, a zhodnotit jeho finanční situaci. K dosažení cíle byla především použita metoda finanční analýzy, dále pak SWOT analýza a následné stručné srovnání výsledných údajů.

V teoretické části je především objasněn pojem nezisková organizace, právní formy neziskových organizací a neziskový sektor jako celek. Je zde uvedeno jejich členění a změny právních forem, které přinesl nový občanský zákoník. Teoretická část pak dále věnuje pozornost financování neziskových organizací, konkrétně fundraisignu, který je pro fungování neziskových organizací v mnoha případech stěžejní. Závěr teoretické části pak seznamuje čtenáře s vybranou neziskovou organizací, Hálkova městského divadla Nymburk.

Praktická část se zabývá celkovým hospodařením městského divadla. Jsou zde zaznamenány celkové výnosy i náklady organizace. Dále pak praktická část zahrnuje zpracovanou SWOT analýzu, která prezentuje silné a slabé stránky divadla. Hlavní metodou, která je v praktické části zpracována, je finanční analýza divadla za období mezi lety 2015-2019. Finanční analýza byla provedena pomocí stavových a poměrových ukazatelů. Na závěr praktická část čtenáře obeznámí se srovnáním průměrných celkových výnosů a nákladů za uvedené období. Pro naplnění cíle bylo nutné získat interní materiály organizace, které bylo potřeba detailně prostudovat, roztrždit a analyzovat. Při znázornění současné finanční situace neziskové organizace Hálkova městského divadla Nymburk byly použity data z dokumentů, jež byly poskytnuty samotným divadlem, z let 2015-2019.

Organizace je skutečně velmi dobře zaopatřena oběžnými aktivy (pohotovostními platebními prostředky), dokáže financovat svůj provoz z vlastních zdrojů a její vývoj lze dle dosažených výsledků označit za stabilní.

Zároveň se ale suma oběžných aktiv, kterou má divadlo k dispozici, stává neefektivní a dala by se využít k větší prosperitě a rozvoji divadla. Přebytečné prostředky shledala autorka jako vhodným zdrojem k vytvoření afektovanějšího marketingu. I přes to, že divadlo má ve svém městě a okolí skvělou reputaci a je oblíbeným kulturním místem, ve vzdálenějších destinacích už tak dobře známo není. Prostředky vložené do marketingu, a případně tak do nové reklamy, by mohly přivést nové návštěvníky. Tato skutečnost by s největší pravděpodobností ovlivnila i program divadla. Neboť návštěvnost na každém

představení je téměř vždy maximální, bylo by zřejmě zapotřebí zařadit do programu více představení. Vložení přebytečných pohotových platebních prostředků do marketingu autorka shledává jen jako jednu z možností. Další možnost, kam prostředky investovat by mohl být samostatný divadelní soubor, konkrétně jeho rozšíření.

Rozšíření divadelního souboru by mohlo být řešením pro málo účinný fundraising. Právě fundraising označuje autorka jako nevyužitou příležitost organizace. Divadelní soubor se nezúčastňuje hromadných městských akcí, oslav apod. Členové souboru jsou zaneprázdnění úkony svého osobního života a účinkováním v divadle samotném. Rozšíření souboru by mohlo vést ke změně v této oblasti. Pokud by v divadle působil větší soubor, dala by se vždy sestavit skupina účinkujících, kteří by se mohli aktivně podílet na těchto hromadných akcích. Byl by to krok vpřed, jak navázat kontakt s potenciálními novými sponzory, a zároveň jak aktivněji šířit kulturu.

Neefektivní přebytek oběžných aktiv a málo využívaný fundraising jsou, dle autorky, jedinými dvěma slabými místy divadla. Hálkovo městské divadlo Nymburk je tedy organizací stabilní a prosperující bez větších problémů v oblasti finančního hospodaření.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Citovaná literatura

- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-247-3349-4.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-271-0563-2.
- Bergerová, M. 2013. *Řízení neziskových organizací*. Vyšší odborná škola sociálně právní: Praha.
- BOUČKOVÁ, Jana. HORÁKOVÁ, Helena a kol.: *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-527-1.
- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. Vysokoškolská učebnice. ISBN 8024516500.
- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- VACEKOVÁ, Gabriela a Mária SVIDROŇOVÁ. *Nonprofit organizations in selected CEE countries: a journey to sustainability*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. ISBN 9788021081888.
- COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 1999. ISBN 9788071696414.
- ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN isbn80-85603-38-1.
- HLOUŠEK, Jan. *Právní minimum pro pracovníky neziskových organizací (a nejen pro ně)*. Hradec Králové: Občanské poradenské středisko, 2000. ISBN isbn80-902749-2-7.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-0447-1.

- HYÁNEK, Vladimír, Zuzana PROUZOVÁ a Simona ŠKARABELOVÁ. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 9788021044234.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN isbn978-80-86929-25-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788071799030.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1992-4.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.
- KRAUS, Jiří. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2005. ISBN isbn978-80-200-1351-4.
- LEDVINOVÁ, J.; PEŠTA, K. (1996). *Základy fundraisingu, aneb, jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2013. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn978-80-7400-342-4.
- NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník*. Praha: Grada, 2014. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5163-4.
- POLAČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. ISBN isbn80-7178-694-2.
- MANSFELDOVÁ, Zdenka a Aleš KROUPA, ed. *Participace a zájmové organizace v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-53-9.

- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN isbn978-80-86929-25-5.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN isbn978-80-86929-54-5.
- RONOVSKÁ, Kateřina. *Metamorfózy nadačního práva v Evropě a České republice na počátku 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 9788021077478.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-2481-2.
- SALAMON, Lester a Anheier HELMUT. *Defining the nonprofit sector: a cross-national*. New York, 1997. ISBN 0-7190-4902-4.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
- SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. ISBN isbn978-80-7367-681-0.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- . ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.
- ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 4., aktualiz. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN isbn978-80-7435-012-2.
- ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, c2005. ISBN isbn80-239-4057-0. Šobáňová, P. (2010). *Fundraising*. Ostrava.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 9788021309227.
- TOMEŠ, Igor. *Sociální správa*. Praha: Portál, 2002. ISBN isbn80-7178-560-1.
- VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN isbn978-80-247-2049-4.

7.2 Internetové zdroje

- Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–.* (2015). Načteno z VLADA.CZ: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf
- ČR, M. (2014). *Informace o změně právní úpravy.* Načteno z Ministerstvo vnitra ČR: <http://www.mvcr.cz/clanek/informace-o-zmene-pravni-upravy-sdruzovaciho-prava-od-1-ledna-2014.aspx>
- ČR, V. (2015). *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–.* Načteno z VLADA.CZ: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf
- DS Hálek Nymburk.* (nedatováno). Načteno z Hálek-Nymburk cz: <http://www.halek-nymburk.cz/>
- Hádkovo městské divadlo Nymburk.* (nedatováno). Načteno z Informuj cz: <https://www.informuji.cz/objekt/3034-halkovo-mestske-divadlo-nymburk/>
- Historie divadla.* (nedatováno). Načteno z Hádkovo městské divadlo Nymburk: <https://www.divadlonymburk.cz/o-divadle/>
- Neziskovky. (2014). *Nadace Neziskovky.* Načteno z Neziskovky: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor-/
- Langmajerová, A., & Činková, M. (2013). *10 nejdůležitějších změn v oblasti neziskového práva.* Načteno z Zákony v kapse: <http://zakonyvkapse.cz/10-nejdulezitejsich-zmen-v-oblasti-neziskoveho-prava/>
- Ledvinová, J. (2009). *Fundraising.* Načteno z Focus agency: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising_s387x5077.html

8 Přílohy

Veškeré tabulky obsažené v přílohové části jsou vlastní úpravy. Informace o jednotlivých částkách byly čerpány z interních materiálů organizace za jednotlivá léta. Z těchto tabulek autorka zpracovávala veškeré výpočty.

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	18673	19762	20372	21973	23289
Stálá aktiva	14900	15703	16094	17387	18449
Dlouhodobý hmotný majetek	14900	15703	16094	17387	18449
Oběžná aktiva	3138	3400	3590	3881	4112
Zásoby	18	11	14	18	19
Dlouhodobé pohledávky	6	-102	-67	2	-22
Krátkodobé pohledávky	529	597	631	578	602
Finanční majetek	2585	2894	3012	3283	3513
Časové rozlišení aktiv	635	659	688	705	728

Tabulka 20: Aktiva divadla, vlastní zpracování

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	18673	19762	20372	21973	23289
Vlastní kapitál	18004	18670	19232	20381	21624
Základní kapitál	18397	18397	18397	18397	18397
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-461	-108	47	-9	242
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	68	381	788	1993	2985
Cizí zdroje	416	595	624	740	791
Závazky	416	595	624	740	791
Dlouhodobé závazky	19	14	21	22	13
Krátkodobé závazky	397	581	603	718	778
Časové rozlišení pasiv	253	497	516	852	874

Tabulka 21: Pasiva divadla, vlastní zpracování

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy celkem	8067	8865	9084	10030	11144
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3055	3734	3820	4310	4337
Dotace	1300	1300	1350	1500	1530
Ostatní provozní výnosy	3712	3831	3914	4220	5277
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	7	11	27	x	29
tržby z prodaného materiálu	2	x	5	4	2
Jiné provozní výnosy	3703	3820	3882	4216	5246
Náklady celkem	8067	8865	9084	10030	11144
Výkonová spotřeba	3055	3734	3820	4310	4337
Spotřeba materiálu a energie	3712	3831	3914	4220	5277
Služby	7701	7987	8513	9925	10834
Osobní náklady	5575	5597	6222	7226	7878
Mzdové náklady	75	55	56	53	74
Provozní výsledek hospodaření	366	878	571	105	310
Výsledek hospodaření před zdaněním	342	856	551	87	282
Výsledek hospodaření po zdanění	342	856	551	87	282
Výsledek hospodaření za účetní období	342	856	551	87	282

Tabulka 22: Výnosy a náklady divadla, vlastní zpracování