

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomie



Diplomová práce

Ekonomika vybrané neziskové organizace

Bc. Lenka Bočová

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Bočová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Ekonomika vybrané neziskové organizace

Název anglicky

Economy of selected nonprofit organization

Cíle práce

Cílem práce je na základě výsledků analýzy vybrané neziskové organizace vymezit závěry, návrhy a doporučení pro další stabilizaci a rozvoj organizace, včetně zdrojů financování neziskové organizace. Dílčím cílem práce je provedení finanční analýzy Volejbalu Tábor, z. s. na základě účetních výkazů.

Metodika

Literární rešerše zahrnuje:

1. charakteristiku financování neziskových organizací a úlohy finančního managementu,
2. vymezení teoretických přístupů pro hodnocení ekonomiky neziskových organizací.

Ve vlastní práci je provedena:

1. základní charakteristika Volejbalu Tábor, z. s.
2. horizontální a vertikální analýza,
dále pak:
3. výpočty poměrových ukazatelů, hodnotících finanční situaci neziskové organizace,
4. hodnocení finančního zdraví organizace pomocí vybraného modelu,
5. vymezení závěrů, návrhů a doporučení.

V teoretické části bude využita metoda studia primárních dokumentů – literární rešerše bude vytvořena z odborných knih (s ISBN) a z odborných časopisů (s ISSN).

V aplikační části bude využita metoda finanční analýzy pro neziskové organizace. Data budou zpracována v programu Excel v časových řadách v tabulkách a v grafech.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran textu

Klíčová slova

nezisková organizace, fundraising, náklady, výnosy, finanční analýza, finanční zdraví organizace

Doporučené zdroje informací

BOUKAL, P. a kol. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, P. Nestátní neziskové organizace : (teorie a praxe). V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

HOLEČKOVÁ, J., GRÜNWALD, R. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

KRAFTOVÁ I. Finanční analýza municipální firmy. Praha: C. H. Beck, 2002. 80-7173-778-2.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 12. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. 256 s. ISBN 978-80-7263-825-3.

POLÁČKOVÁ, Z. Fundraisingové aktivity: Jak získávat finanční prostředky od místní komunity. Praha: Portál, 2005. 80-7178-694-2.

REICHENBACH, T. Online-Fundraising. Instrumente, Erfolgsfaktoren und Trends. Munich: Grin Publishing, 2016. 978-3668115040.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Public relations, fundraising a lobbying : pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Helena Řezbová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2019

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 04. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 4.4.2020 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Heleně Řezbové, Ph.D. za cenné rady a čas, který věnovala mně a mé práci. Dále bych ráda poděkovala členům spolku Volejbal Tábor a svému otci Ladislavu Bočovi za poskytnuté informace a pomoc s jejich zpracováním. A nakonec také mému příteli za podporu, čas a pevné nervy v průběhu tvorby této práce.

Ekonomika vybrané neziskové organizace

Abstrakt

Diplomová práce se soustředí na zhodnocení finančního hospodaření spolku Volejbal Tábor. Hodnocení probíhá na základě výsledků finanční analýzy se specifickými ukazateli pro neziskové organizace, včetně zařazení modelu finančního zdraví KAMF speciálně upraveného pro potřeby neziskového sektoru. V závěru práce je představen hrubý návrh vedlejší činnosti pro spolek.

První část tvoří teoretická východiska seznamující se způsoby financování neziskových organizací. Dále je popsána finanční analýza, její specifika v neziskové oblasti a její vybrané ukazatele, které jsou dále využity ve vlastní práci.

Druhá část práce představuje vybranou organizaci – Volejbal Tábor, z.s. Na základní charakteristiku navazuje rozbor nákladů a výnosů za použití nástrojů finanční analýzy – horizontální a vertikální analýzou na základě zpřístupněných účetních knih a výkazů z období 2014 až 2018. Dále následují výpočty a komentáře vybraných ukazatelů finanční analýzy, které jsou dále shrnuty v modelu KAMF. Závěrem praktické části je hrubý ekonomický návrh vedlejší činnosti pro spolek.

Výsledky finanční analýzy hospodaření spolku v letech 2014-2018 jsou vesměs pozitivní – spolek hospodáří vyrovnaně, což je předpokladem pro stabilní fungování spolku do budoucna.

Klíčová slova: finanční analýza, neziskové organizace, zapsaný spolek, financování neziskových organizací, KAMF, fundraising, autarkie, vedlejší činnost neziskové organizace

Economy of selected non-profit organization

Abstract

This diploma is focused on evaluation of financial administer of Volejbal Tábor, z.s. Evaluation is based on results of financial analysis with specific indicators for non-profit organizations. Financial analysis also includes model of financial health KAMF - specially edited financial model for needs of non-profit sector. In the end of thesis there is introduced rough proposal of complementary activity.

First part of the thesis is theoretical, and it introduces means of funding non-profit organizations. Then is described the base of financial analysis, its specifics in non-profit sector and selected indicators which are then used in practical part of the thesis.

Second part of the thesis introduces selected organization – Volejbal Tábor, z.s. Main characteristic continues with analysis of costs and revenues thanks to accounting data of the period 2014-2018 provided by Volejbal Tábor., z.s. Then there are calculated selected financial indicators which are summarized in the KAMF model. In the end of practical part of the thesis is introduced rough economic proposal of the complementary activity.

Results of the financial analysis of Volejbal Tábor, z.s. during the period 2014-2018 are mostly positive, which means that Volejbal Tábor, z.s.'s administration is balanced. That is a good precondition for the future.

Keywords: financial analysis, non-profit organization, association, funding of non-profit organization KAMF, fundraising, complementary activity

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Financování neziskových organizací	15
3.1.1 Zdroje financování neziskové organizace	15
3.2 Fundraising	17
3.2.1 Fundraiser	17
3.2.2 Zásady fundraisingu	18
3.2.3 Způsoby fundraisingu.....	18
3.3 Finanční analýza	20
3.3.1 Specifika posuzování finanční situace subjektu v neziskovém sektoru	21
3.3.2 Podklady pro zpracování finanční analýzy.....	21
3.4 Metody a ukazatele finanční analýzy	22
3.4.1 Horizontální a vertikální analýza	22
3.4.2 Rentabilita.....	24
3.4.3 Nákladová rentabilita	24
3.4.4 Autarkie	24
3.4.5 Likvidita	25
3.4.6 Aktivita.....	27
3.4.7 Ukazatele financování	28
3.5 Model KAMF pro hodnocení finančního zdraví NO	30
4 Vlastní práce	32
4.1 Základní charakteristika subjektu – Volejbal Tábor, z. s.	32
4.1.1 Organizace spolku	32
4.2 Přehled hospodaření spolku.....	34
4.2.1 Přehled výnosů spolku.....	34
4.2.2 Přehled nákladů spolku	39
4.3 Horizontální analýza aktiv a pasiv	44
4.4 Horizontální analýza nákladů a výnosů.....	48
4.5 Vertikální analýza aktiv a pasiv	54
4.6 Vertikální analýza nákladů a výnosů	56
4.7 Analýza dílčích ukazatelů.....	58

4.7.1	Autarkie	59
4.7.2	Ukazatelé aktivity	60
4.7.3	Likvidita	63
4.7.4	Ukazatele financování	65
4.8	Analýza syntetických ukazatelů – model KAMF	68
5	Návrh a doporučení do budoucna	71
5.1	Hmotné zázemí pro vedlejší hospodářskou činnost	71
5.2	Personální zajištění	71
5.3	Předběžná kalkulace nákladů a výnosů vedlejší činnosti	72
6	Závěr	75
7	Seznam použitých zdrojů	78
8	Přílohy	80

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Logo spolku	32
Obrázek 2:	Ukázka webu	34
Obrázek 3:	Sportovní hala Kvapilova Tábor - exteriér a interiér	81
Obrázek 4:	Poloha sportovní haly Kvapilova	81
Obrázek 5:	Tělocvična ZŠ Husova - exteriér a interiér	82
Obrázek 6:	Poloha tělocvičny ZŠ Husova Tábor	82

Seznam grafů

Graf1:	Náklady spolku Volejbal Tábor	41
Graf 2:	Vývoj vybraných nákladů spolku Volejbal Tábor	42
Graf 3:	Náklady spolku Volejbal Tábor v roce 2017, 2018	43
Graf 4:	Vývoj výsledku hospodaření spolku Volejbal Tábor	53
Graf 5:	Vývoj hodnot ostatních služeb spolku Volejbal Tábor	57
Graf 6:	Vývoj hodnot autarkie spolku Volejbal Tábor	59
Graf 7:	Vývoj hodnot autarkie očištěné od vlivu dotací	60
Graf 8:	Vývoj hodnot obratu kapitálu spolku Volejbal Tábor	61
Graf 9:	Vývoj hodnot obratu kapitálu očištěné od vlivu dotací	61
Graf 10:	Vývoj hodnot doby obratu pohledávek spolku Volejbal Tábor	62

Graf 11: Vývoj hodnot okamžité likvidity spolku Volejbal Tábor.....	63
Graf 12: Vývoj hodnot pohotové likvidity spolku Volejbal Tábor.....	64
Graf 13: Vývoj hodnot věřitelského rizika spolku Volejbal Tábor.....	65
Graf 14: Vývoj hodnot finanční nezávislosti spolku Volejbal Tábor	66
Graf 15: Vývoj poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vzorce finanční analýzy.....	14
Tabulka 2: Model KAMF	31
Tabulka 3: Přehled výnosů spolku Volejbal Tábor.....	35
Tabulka 4: Přehled nákladů spolku Volejbal Tábor v letech 2014-2018	39
Tabulka 5: Sazby dopravce.....	41
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv spolku Volejbal Tábor.....	44
Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv spolku Volejbal Tábor	46
Tabulka 8: Horizontální analýza nákladů spolku Volejbal Tábor	48
Tabulka 9: Horizontální analýza analytických účtů ostatních služeb spolku Volejbal Tábor	49
Tabulka 10: Horizontální analýza výnosů spolku Volejbal Tábor	51
Tabulka 11: Podíl dotačních programů spolku Volejbal Tábor.....	51
Tabulka 12: Rozdíl nákladů a výnosy z pořádání utkání spolkem Volejbal Tábor	52
Tabulka 13: Vertikální analýza aktiv spolku Volejbal Tábor.....	54
Tabulka 14: Vertikální analýza pasiv spolku Volejbal Tábor	55
Tabulka 15: Vertikální analýza nákladů spolku Volejbal Tábor	56
Tabulka 16: Vertikální analýza analytických účtů ostatních služeb spolku Volejbal Tábor	57
Tabulka 17: Vertikální analýza výnosů spolku Volejbal Tábor	58
Tabulka 18: Hodnoty ukazatele autarkie spolku Volejbal Tábor	59
Tabulka 19: Hodnoty ukazatele obratu kapitálu spolku Volejbal Tábor.....	60
Tabulka 20: Hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek spolku Volejbal Tábor.....	62
Tabulka 21: Hodnoty ukazatelé okamžité likvidity spolku Volejbal Tábor.....	63
Tabulka 22: Hodnoty pohotové likvidity spolku Volejbal Tábor.....	64

Tabulka 23: Hodnoty věřitelského rizika spolku Volejbal Tábor.....	65
Tabulka 24: Hodnoty finanční nezávislosti spolku Volejbal Tábor.....	66
Tabulka 25: Hodnoty poměru cizí zdroje/vlastní kapitál spolku Volejbal Tábor.....	67
Tabulka 26: Hodnoty ukazatele přidané hodnoty spolku Volejbal Tábor.....	68
Tabulka 27: Hodnoty ukazatele produktivity práce spolku Volejbal Tábor	68
Tabulka 28: Hodnoty modelu KAMF pro spolek Volejbal Tábor.....	69
Tabulka 29: Kalkulace provozních nákladů na vedlejší činnost spolku Volejbal Tábor	72
Tabulka 30: Kalkulace osobních nákladů vedlejší činnosti spolku Volejbal Tábor	73
Tabulka 31: Kalkulace výnosů vedlejší činnosti spolku Volejbal Tábor	73

Seznam použitých zkratk

HV	výsledek hospodaření
KAMF	klasifikační analýza municipální firmy
KFM	krátkodobý finanční majetek
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NO	nezisková organizace
VZaZ	Výkaz zisku a ztráty

1 Úvod

Nezisková organizace, jak již z názvu vyplývá, neprovozuje svou činnost za účelem dosažení zisku, ale obecně bývá založena k naplnění jistého cíle, poslání. Subjekty operující v neziskovém sektoru existují k zajištění, resp. zlepšení, prospěchu a kvality života společnosti.

Obecně neziskové organizace získávají finance ke své činnosti z externích zdrojů, nejčastěji prostřednictvím dotačních programů. Vedle těchto externích zdrojů mohou neziskové organizace provozovat také doplňkovou činnost k hlavní hospodářské činnosti generující další finanční prostředky, které jsou zpětně využity k podpoře poslání organizace. Je běžným jevem, že činnost velkého počtu neziskových organizací je závislá na podpoře okolí, vedle podpory státu se může jednat i např. o různé sponzorské subjekty a individuální dárce. Přestože tato finanční podpora organizacím pomáhá udržovat svou činnost v provozu, nezůstávají jim prostředky na další rozvoj. V tom může organizaci pomoci právě založení doplňkové činnosti.

Počet neziskových organizací v ČR stále roste, což je jednoznačně pozitivní známkou zájmu společnosti pomáhat méně šťastným. Nejčastější formou neziskové organizace je spolek, do kterých se transformovala většina dříve existujících občanských sdružení.

Tato práce bude analyzovat organizaci Volejbal Tábor, z.s., jejímž členem jsem v minulosti byla. Pro analýzu jsem si spolek vybrala z toho důvodu, že jim touto cestou chci pomoci ke zlepšení jejich hospodaření a nabídnout jim možnost, jak se dál rozvíjet.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě výsledků finanční analýzy Volejbalu Tábor z. s. zhodnotit situaci organizace a vymezit návrhy a doporučení pro další stabilizaci a rozvoj organizace, včetně zdrojů financování neziskové organizace.

Dílčím cílem práce je provedení finanční analýzy Volejbalu Tábor, z. s. na základě účetních výkazů a zhodnocení finančního zdraví pomocí modelu pro neziskové organizace.

2.2 Metodika

Tato práce se skládá ze dvou částí – literární rešerše a vlastní práce. V literární rešerši je na základě studia odborné literatury nejprve charakterizováno financování neziskových organizací a úloha finančního managementu. Dále se je popsán princip finanční analýzy a její odlišnosti při realizaci u neziskové organizace. Vybrány jsou zejména ty ukazatele finanční analýzy, které jsou následně využity ve vlastní práci.

Vlastní práce nejprve krátce charakterizuje Volejbal Tábor z. s. Následuje analýza dat z dostupných účetních výkazů, konkrétně rozvahy, výkazu zisku a ztrát a účetních knih, jejíž část je uvedena v příloze. Pro doplnění, případné objasnění informací z účetních výkazů byly využity konzultace s příslušnými členy spolku. Rozsah analýzy je stanoven na období let 2014-2018. Výkazy jsou podrobeny nejdříve horizontální a vertikální analýze, následně analýze poměrových ukazatelů autarkie, rentability, likvidity, aktivity a financování. U ukazatelů při jejichž výpočtu se uvažují i dotace, jsou zpracovány i varianty bez vlivu dotací. Vzorce použitých ukazatelů jsou níže uvedeny v tabulce. Ukazatele jsou dále využity v modelu KAMF, který je modifikací hodnocení finančního zdraví přímo pro municipální firmy bez doplňkové činnosti. V této práci byl model využit jako experimentální variantní řešení za účelem zjištění použitelnosti pro jiné typy neziskových organizací. Na základě hodnot finanční analýzy a modelu je vymezen hrubý ekonomický návrh vedlejší činnosti pro neziskovou organizace. Návrh zahrnuje kalkulaci nákladů, ale také personální a prostorové zajištění. Údaje v části personálního

a prostorového zajištění byly konzultovány se členy spolku z hlediska možnosti realizace. Výsledky práce jsou shrnuty v kapitole závěr.

Tabulka 1: Vzorce finanční analýzy

Název	Vzorec	Číslo řádku ve výkazu
Autarkie (v %)	$a = \frac{\text{výnosy z hl. činnosti}}{\text{náklady hl. činnosti}} * 100$	64(VZ)/39(VZ)
Aktivita – obrat kapitálu, doba obratu pohl. (ve dnech)	$\text{obrat kap.} = \frac{\text{výnosy z hl. činnosti}}{\text{pasiva}}$ $\text{doba obratu pohl.} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{výnosy z hl. činnosti}}$	64(VZ)/131(R) 52(R)/64(VZ)
Likvidita – okamžitá, pohotová	$\text{okamžitá } L = \frac{PP + KFM}{\text{krátkodobé závazky}}$ $\text{pohotová } L = \frac{PP + KFM + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$	72+74(R)/104(R) 72+74+52(R)/104(R)
Míra věřitelského rizika (v %)	$MVR = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{pasiva}} * 100$	93(R)/131(R)
Míra finanční nezávislosti (v %)	$MFN = \frac{\text{vlatní kap.}}{\text{cizí zdroje}} * 100$	84(R)/93(R)
Přidaná hodnota	$\text{přidaná hodnota} = \text{tržby za zboží} - \text{náklady na zboží} + \text{výkony} - \text{výkonová spotřeb}$	41+43+47(VZ) – 2(VZ)
Produktivita práce	$\text{produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$	13(VZ)
Horizontální analýza	$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_{t+1} - \text{ukazatel}_t$ $\text{relativní změna (\%)} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_t} * 100$	---
Vertikální analýza	$P_i = \frac{B_i}{\Sigma B_i} * 100$	---

Zdroj: vlastní zpracování na základě literární rešerše

3 Teoretická východiska

3.1 Financování neziskových organizací

K naplnění poslání neziskové organizace (NO) je potřeba zajistit finanční zdroje. Jde o klíčovou otázku, pro kterou je nutné vytvořit strategii k dlouhodobému zajištění financí. Tím je myšleno, že se NO programově obracejí na subjekty, které i přesto že nejsou příjemci jejích služeb, se chtějí v různé míře podílet na jejím poslání. Nezbytné je také vícezdrojový charakter financování neziskové organizace, roste význam koalic, které organizace vytvářejí za účelem stabilizace svých finančních zdrojů (Boukal, 2009).

Podle Boukala (2009) zahrnuje financování NO:

- a) zajišťování finančních zdrojů pro činnost organizace (fundraising),
- b) řízení závazků,
- c) řízení aktiv,
- d) finanční analýzu a plánování,
- e) risk management.

3.1.1 Zdroje financování neziskové organizace

Existuje více zdrojů, ze kterých mohou NO získávat finanční prostředky. Příjmy mohou být peněžní, ale i naturální, jejichž významnou hodnotu představuje i práce dobrovolníků.

Zdroje financování je možné rozdělit do tří základních skupin:

- a) vlastní zdroje z činnosti organizace,
- b) veřejné zdroje,
- c) zdroje ze soukromého sektoru (Frič a Goulli, 2001).

Vlastní zdroje

Nezisková organizace může získávat zdroje tzv. **samofinancováním**, které předpokládá vlastní činnost, resp. vlastní podnikání jako vedlejší činnost organizace. Vlastní zdroje jsou chápány jako obchodní či komerční výdělek organizace. Může to být např. prodej vlastních výrobků NO, která provozuje chráněné dílny apod. Samofinancování

může zvýšit objem finančních prostředků zejména v období, kdy již skončila podpora grantů či nadací nebo ještě nezačala (Novotný, 2006).

Mezi vlastní zdroje lze zařadit také členské příspěvky, poplatky za zákaznické služby, výnosy z investic a příjmy z prodeje produktů. **Členské příspěvky** jsou pravidelným a plánovaným zdrojem organizací s členskou základnou. **Poplatky za zákaznické služby** se rozumí platby, které státní instituce nijak nekompensují. To znamená, že klienti přispívají na služby, které dostávají. **Výnosy z investic** nezisková organizace získává prostřednictvím vlastního kapitálu a ostatních aktiv a důležitou složku zde je fond amortizace tvořící investiční rezervu (Frič a Goulli, 2001).

Veřejné zdroje

Finanční prostředky z veřejného sektoru zabezpečují instituce státní správy a samosprávy. Jedná se o financování NO z veřejného rozpočtu v rámci dotační politiky. Finance získávané od samosprávy jsou prostředky z krajských, městských či obecních rozpočtů. Tento druh financování je významný především pro neziskové organizace s regionálním významem (Boukal, Vávrová, 2007).

Zdroje ze soukromého sektoru

Finance z neveřejných zdrojů mohou pocházet z různých zdrojů. Jedním z nich je např. **firemní dárcovství**, které představuje bezplatné přenechání materiálních hodnot a služeb firmy vnějším subjektům. Jedná se o poskytnutí finančních či věcných darů. Dar obecně znamená dobrovolný transfer majetku bez očekávání protiplnění. V dnešní společnosti je však dar jistou směsicí dobrovolnosti a závazků. V jistém smyslu představuje ekonomickou transakci, vyjadřuje určitou reciprocitu, dluh (Hubinková a kol., 2008). **Sponzoringem** se rozumí poskytnutí propagačních a reklamních služeb neziskovou organizací podniku jako protislužbu za poskytnutí prostředků. Podnikovou značku si poté lidé spojují s neziskovou organizací, projektem či událostí. Tímto způsobem je podnik zviditelněn a z informované veřejnosti se mnohou stát nový zákazníci. NO za tyto služby získává tzv. sponzorský příspěvek, většinou finanční prostředky, ale může se jednat jistou formu věcného plnění (Tetřevová a kol., 2017).

3.2 Fundraising

Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které NO potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů. Z jiného hlediska lze koncept fundraisingu jako nástroj k přesvědčení ostatních, aby kromě finančních zdrojů darovali i svůj čas a důvěru. Fundraising není jen o hledání finančních zdrojů, v přeneseném slova smyslu se jedná o životaschopnost organizace, o získání určité stability a trvalé udržitelnosti organizace tím, že lidé v ní vloží svoji důvěru (Boukal, 2013).

Fundraising je variantou marketingu. NO by měla v rámci fundraisingu srozumitelně a dárcovsky přívětivě představit svou nabídku potenciálnímu dárci či sponzorovi. Při úspěšném fundraisingu jde o inspiraci k opakované podpoře. Zejména v americkém pojetí je chápán jako získávání prostředků ze soukromých zdrojů, oslovování veřejných zdrojů již za fundraising považováno není. Na druhou stranu v evropském pojetí se jedná o kombinaci veřejných a soukromých zdrojů. Fundraising napomáhá k vícezdrojovému financování neziskové organizace. Diverzifikace zdrojů je důležitým nástrojem, jak snížit riziko případné finanční ztráty z důvodu odchodu klíčového podporujícího subjektu (Boukal, 2013).

3.2.1 Fundraiser

Fundraiser je osoba, která se profesionálně zabývá fundraisingem. U menších neziskových organizací jím většinou bývá vedoucí nebo ředitel, resp. vedení organizace. Velké organizace obvykle využívají služeb specializovaného fundraisera. Jsou dovednosti, které člověk věnující se fundraisingu potřebuje, aby získal potřebné prostředky. „Zdravý zápal“ pro věc je jednou z nejdůležitější, tím lze povzbuzovat i ostatní, kteří svůj „zápal“ projeví prostřednictvím daru. Dalšími vlastnostmi jsou přesvědčivost, být schopen si o dar říct a s tím spojená sebedůvěra.

Jeden z úkolů, které musí fundraiser plnit je vést své spolupracovníky, vést databázi dárců, zajišťovat propagaci, a především tvoří rozvrh nákladů fundraisingu a činností, které jsou s ním spojené. Fundraiser by měl zastávat role jak manažerské, tak výkonné. Ovšem

důležitější je spíše role manažerská, jelikož dokáže lidem lépe vysvětlit přínos organizace a přesvědčit ostatní k zapojení (Šedivý, Medlíková, 2009).

3.2.2 Zásady fundraisingu

K úspěšnému fundraisingu je nutné držet se určitých zásad. Jedná se zejména o zásady:

- a) komplexnosti,
- b) začlenění,
- c) aktivity,
- d) strategičnosti,
- e) poděkování
- f) optimismu,
- g) výsledku.

Zásada komplexnosti

Fundraising není jen metoda, je především o lidech a o vytváření vztahu mezi dárcem a obdarovaným. Obdarovaný, kterým je NO, musí být zejména vnitřně přesvědčen, že jeho konání je správné. Jen přesvědčený může ovlivnit druhé, pouze nadšený fundraiser může zaujmout a získat podporu pro svou neziskovou organizaci. Tento pohled na fundraising upřednostňuje spíše interní fundraising než externí (Boukal, 2013).

Zásada začlenění

Zásadní myšlenkou, kterou je potřeba si uvědomit, je, proč fundraising probíhá, v jakém kontextu je začleněn. Účel fundraisingu je různorodý, základním členění je:

- a) fundraising pro přežití,
- b) fundraising k rozšíření a rozvoji organizace,
- c) fundraising k omezení závislosti organizace na podporovatelích (Boukal, 2013).

3.2.3 Způsoby fundraisingu

Existuje mnoho způsobů fundraisingu. Jedním z nich je **osobní návštěva**, která je většinou otázkou dlouhodobých jednání. Správný jednatel by měl působit pozitivně a příjemně. **Dobročinné akce** jsou dnes stále populárnější. Lze je využít nejen k získávání

finančních prostředků pro neziskovou organizaci, ale také k seznamování lidí s činností organizace, poskytování informací apod. (Plamínek, 1996)

Benefiční akce, které jsou obdobou dobročinných akcí, nebývají obvykle velmi finančně přínosem. Lze však touto cestou zajistit dobrou propagaci, nové sponzory apod. Jakým způsobem bude benefiční akce pojatá není stanoveno. Může se jednat o koncert, divadlo, dražbu, výstavu atd. (Poláčková 2005)

Mediální prezentací může být sbírková kampaň vysílaná formou spotů v televizi, rozhovory s organizátory, rozhlasové reklamy uváděny v rádiových rozhlasem či inzerce v tisku. Náročnou variantou je mediální show, většinou se jedná o přímé přenosy z benefičního koncertu či představení. Potenciální dárci mohou přispívat telefonicky, posílat své dary na účet nebo zasílat dárcovské zprávy, tzv. DMS (Frič a Goulli, 2001).

Firemní dárcovství je založeno na oslovování podniků za účelem získání prostředků, nejen finančních ale i o firemní dobrovolnictví či zapůjčení prostorů či techniky. Mezi firemní dárcovství patří i slevy na nákup zboží či využívání služeb (Hloušek, 2007).

Online fundraising je vykonáván přes internet. Jedná se o prezentaci neziskové organizace na webu nebo použitím e-mailu. Jde o cílenou činnost soustředěnou na oslovení určité skupiny uživatelů prostřednictvím online nástrojů za účelem získání financí pro splnění cílů neziskové organizace (Reichenbach, 2016).

Pouliční sbírky jsou formou fundraisingu, při kterých organizátor vybírá peníze a za takový příspěvek dává ve většině případů nějakou drobnost (př. magnetky, klíčenky apod.). Kasičky na takovéto příspěvky mohou být také připraveny v obchodech, obvykle je lze najít v blízkosti pokladen. Dalším způsobem sbírky je např. výběr příspěvků po domácnostech, kde se nabízí příležitost požádat o příspěvek tváří v tvář. Taková sbírka se odehrává tím způsobem, že organizátor zaklepe, resp. zazvoní u dveří a požádá o příspěvek pro svou organizaci (Norton, 2009).

V ČR tato metoda sice není příliš rozšířena, ale v zahraničí je to obvyklá praktika nazývaná se **testament fundraising**. Z překladu testament znamená odkaz, jedná se tedy o odkaz majetku, resp. příslib odkazu majetku (Škarabelová, 2007).

3.3 Finanční analýza

Finanční analýza je chápána jako metoda, která hodnotí finanční hospodaření podniku. Získaná data se třídí, agregují, poměřují mezi sebou, hledají se kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj (Sedláček, 2011).

Na rozdíl od finančního účetnictví není upravena žádnými obecně závaznými právními předpisy či standardy, z čehož vyplývá i nejednotnost terminologie v různých literaturách. Různé přístupy ústí k různým formulacím cílů finanční analýzy, které může finanční analýza plnit:

- a) rozšířit, doplnit a zjednodušit údaje o procesech v podniku dostupné z finančních výkazů minulých období,
- b) srovnatelnost s jinými subjekty, s průměrnými hodnotami v odvětví nebo za celé národní hospodářství, a tak umožnit hodnocení finanční situace,
- c) pomocí zjištěných hodnot ukazatelů, vývojových trendů a jejich srovnáním s ostatními subjekty odhadnout vývoj procesů v budoucích období (Otrusínová, Kubíčková, 2011).

Průběžná znalost finanční situace podniku umožňuje správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury či při alokaci volných peněžních prostředků apod. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Primárním cílem finanční analýzy je identifikace finanční situace podniku neboli „finanční zdraví“. Nejedná se pouze o zhodnocení hospodaření v minulém období, ale také zjistit jaké pozitivní a negativní faktory ovlivnily hospodaření. Tyto cíle může analýza beze sporu plnit i v rámci neziskového sektoru, je ovšem nutné přihlídnout k odlišnostem, které jsou spojeny s procesy neziskových organizací, zejména v důsledku jiného principu financování. Podnik lze považovat za finančně zdravý pokud:

- a) zhodnocuje vložený kapitál – neboli podnik je rentabilní, přináší zisk,
- b) nemá problémy s uhrazováním svých závazků se stanovené lhůtě,
- c) je ve svém rozhodování nezávislý (Otrusínová, Kubíčková, 2011).

3.3.1 Specifika posuzování finanční situace subjektu v neziskovém sektoru

První kritérium, rentabilita, je v neziskovém sektoru zastoupeno efektivním využíváním prostředků a plněním stanovených funkcí, to vše s optimální bilancí mezi dosaženým efektem a vynaloženými prostředky. Z druhé schopnost uhrazovat splatné závazky je do určité míry shodné jak podnikatelské, tak neziskové sféře.

Poslední kritérium, finanční nezávislost (struktura zdrojů) může být v prostředí neziskových organizací chápána jako nejvíce problematická. Při detailnějším pozorování lze však konstatovat, že i zde lze využít řadu měřítek užívaných u podnikatelských subjektů. Například tzv. svěřené prostředky, které jsou v současné době stavěny do pozice „kapitálu“, lze využít při sledování poměru k cizím zdrojům (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

3.3.2 Podklady pro zpracování finanční analýzy

Zpracování finanční analýzy vyžaduje vstupní data. Významným zdrojem dat jsou účetní výkazy. Znalost jejich obsahu je základem pro práci v rámci postupů finanční analýzy. Účetní výkazy lze rozdělit do dvou základních skupin: výkazy finanční a vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy jsou externími výkazy, které poskytují informace zvláště externím uživatelům. Lze je označit jako základ všech informací pro finanční analýzu, podávají přehled o stavu a struktuře majetku a firma je povinna je zveřejňovat alespoň jednou ročně. Vnitropodnikové účetní výkazy vycházejí z potřeb každé firmy a jejich využití vede ke zpřesnění výsledků analýzy (Růčková, 2011).

Pro úspěšné zpracování finanční analýzy jsou důležité zejména základní účetní výkazy: **rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků** (cash flow).

Informace o majetkové a finanční struktuře subjektu poskytuje **rozvaha**. Na straně aktiv podává přehled o výši a struktuře majetku, na straně pasiv o způsobu financování tohoto majetku. Zároveň je na straně pasiv důležitá informace o výsledcích hospodaření subjektu; tvorba výsledku hospodaření v aktuální účetním období je pak zachycena ve **výkazu zisku a ztráty**. Výsledek hospodaření reprezentuje rozdíl mezi výnosy a náklady, nebere se však do úvahy, zda se jedná o reálné peněžní příjmy či výdaje. Proto je zejména

u podnikatelských subjektů sestavován **výkaz cash flow**, aby bylo možné sledovat jejich platební schopnosti. Smyslem tohoto výkazu je podávat bližší informace o transakcích, které ovlivnily velikost a strukturu vlastního kapitálu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

3.4 Metody a ukazatele finanční analýzy

V praxi existuje mnoho způsobů, metod a postupů finanční analýzy. Při popisu jednotlivých metod se užívají pojmy jako „data“ a „ukazatele“. Pojmem data se rozumí údaje z účetních výkazů a ukazatele jsou pak údaje, které jsou z těchto dat odvozené (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

Mezi základní metody využívané při finanční analýze patří zejména:

- a) analýza stavových (absolutních ukazatelů – jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury; využívanými nástroji jsou horizontální a vertikální analýza,
- b) analýza tokových ukazatelů – jde především o analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash flow,
- c) analýza rozdílových ukazatelů – nejznámějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál,
- d) analýza poměrových ukazatelů – pracuje hlavně s ukazateli likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity apod. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Jelikož existuje velké množství ukazatelů a metod, které hodnotí finanční situaci podniku, budou dále uvedeny pouze ty ukazatele, které lze využít při hodnocení finančního zdraví neziskových organizací.

3.4.1 Horizontální a vertikální analýza

Jinak řečeno horizontální a vertikální rozbor finančních zdrojů slouží jako počáteční bod finanční analýzy a bývá doporučeno s ním při analýze hospodaření začínat. Rozbor umožňuje sledovat finanční vývoj a strukturu položek v čase a vůči sobě navzájem (Kraftová, 2002).

Horizontální analýza

Tato metoda poskytuje možnost popsat změny hodnot jednotlivých položek ve srovnání s předchozími obdobími, tzn. vývoj v čase (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

Analýza přejímá přímo data, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů, příp. z výročních zpráv. Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase se zjišťují i jejich procentní změny (Sedláček, 2011).

Výpočet podle Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013):

$$\begin{aligned} \text{absolutní změna} &= \text{ukazatel}_{t+1} - \text{ukazatel}_t \\ \text{relativní změna (\%)} &= \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_t} * 100 \end{aligned}$$

kde t je označení období (př. rok).

Podniku může pomoci zjistit stabilitu výnosů příp. nákladů během určitého období. Tento ukazatel může zaznamenat, zda změn v organizaci nebo externí faktory vedly k poklesu či růstu jednotlivých položek (Grünwald a kol., 2007).

Vertikální analýza

Tato analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Jedná se o poměr jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkově sumě aktiv či pasiv, resp. nákladů a výnosů (Růčková, 2011).

Výhodou vertikální analýzy je, že nezávisí na meziroční inflaci a poskytuje srovnatelnost výsledků analýzy z různých let. Uplatňuje se proto v časovém srovnání i v prostorovém srovnání, tj. srovnání různých firem navzájem (Sedláček, 2011).

Analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100% (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Vzorec pro výpočet dle Otrusinové a Kubíčkové (2011):

$$P_i = \frac{B_i}{\Sigma B_i} * 100$$

kde P_i je podíl i -té položky,

B_i je velikost i -té položky,

ΣB_i je souhrnná položka,

i je pořadové číslo položky od $(0, n)$, kde n je počet položek.

3.4.2 Rentabilita

Rentabilita, jinak řečeno výnosnost vloženého kapitálu, je kritériem, podle kterého se posuzuje schopnost dosahovat zisku uplatněním investovaného kapitálu, tj. schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření úrovně zisku, která v tržní ekonomice představuje hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (Sedláček, 2011).

U neziskových organizací je rentabilita jedním z nejdiskutovanějších ukazatelů. V případě takové organizace je tvorba zisku v hlavní činnosti, často nejistá, protože jejím cílem není zisk, ale vyrovnané hospodaření. Naopak u vedlejší (doplňkové) činnosti je zisk základním kritériem uskutečnění těchto činností. Pro hodnocení obou těchto oblastí je proto dobré aplikovat odlišné ukazatele – autarkie v případě hlavní činnosti (vysvětlení viz. 3.4.4.), rentability v podmínkách doplňkové činnosti (Otrusinová, Kubičková, 2011).

$$rentabilita = \frac{výstup}{vložené prostředky}$$

3.4.3 Nákladová rentabilita

Tento ukazatel porovnává tzv. užitný efekt se vstupy, zde to jsou náklady, které byly na jeho produkci vynaloženy. Užitný efekt být i zisk, resp. úspora, ale také jiným způsobem vyjádřený výsledek.

$$rentabilita\ nákladů = \frac{HV\ (příp.\ jiný\ efekt)}{náklady\ na\ činnost} (v\ \% * 100)$$

Vyšší hodnota tohoto ukazatele odráží efektivnější využití vynaložených prostředků (Otrusinová, Kubičková, 2011).

3.4.4 Autarkie

Ukazatel autarkie vypovídá o míře soběstačnosti neziskové organizace. Je možné ho určit na základě příjmů a výdajů nebo pomocí principu nákladů a výnosů.

Příjmově-výdajová autarkie se váže na toky finančních prostředků a potřeba odlišit, zda jsou příjmy a výdaje pouze provozní, nebo celkové. Příjmově-výdajový princip je vhodnější variantou pro finanční analýzu prováděnou u organizace zaměřené na sledování příjmů a výdajů v souladu s rozpočtem zřizovatele. Autarkie prováděna na principu

nákladů a výnosů je výhodná na základě faktu, že zahrnuje pouze neinvestiční dotace, které často reprezentují největší část výnosů (Kraftová, 2002).

Dle Otrusinové a Kubíčkové (2011) lze autarkii vypočítat:

$$\text{autarkie} = \frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady na hlavní činnost}} (v \% * 100)$$

3.4.5 Likvidita

Likvidita je definována jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici na úhradu splatných závazků. Ukazatele likvidita poměřují, čím je možné platit s tím co je nutné zaplatit. Soustředí se na nejlikvidnější části aktiv organizace a dělí se podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných z rozvahy (Sedláček, 2011).

Pro lepší práci s pojmy se dobře vysvětlit rozdíl mezi slovy likvidita, likvidnost a solventnost. Likviditou se označuje schopnost *organizace* přeměnit svůj majetek na peněžní prostředky, likvidnost je schopnost *majetku* nabýt peněžní podobu k vyrovnání závazků (Grünwald, 2011). Solventnost je charakterizována jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost. Existuje vzájemná podmíněnost likvidity a solventnosti. Podmínkou solventnosti je, aby podnik (organizace) měl část majetku ve formě, kterou může platit, tzn. ve formě peněz. Zkráceně lze říct, že aby organizace byla solventní, musí být likvidní (Sedláček, 2011).

Hodnocení likvidita pomocí ukazatelů finanční analýzy podává souhrnný pohled na stav zajištění úhrady závazků, nejčastěji v období jednoho roku, situací prostředků použitelných k úhradě. Tím, že používají pro zjištění hodnoty ukazatele data účetních výkazů, je možné provést srovnání v čase i prostoru. Analýzu likvidity lze provést dvěma způsoby:

- a) na úrovni absolutních dat – z hlediska vývoje (horizontální analýza – vývoj výše jednotlivých položek aktiv, kterými lze hradit závazky) a z hlediska struktury (vertikální analýza – podíl fondů finančních prostředků na celkové výši aktiv a vývoj tohoto podílu v čase),
- b) pomocí poměrových ukazatelů.

Podle rozsahu prostředků, kterými organizace zamýšlí hradit své závazky, se rozlišují tři stupně likvidity – běžná, pohotová a okamžitá (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity informuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Citlivě reaguje na strukturu zásob a jejich správné ocenění vzhledem k jejich prodejnosti a na strukturu pohledávek vzhledem k jejich neplacení ve lhůtě (Sedláček, 2011). Neprodejné zásoby se nepodílejí na likviditě organizace a měly by být odečteny, stejně tak by tomu mělo být v případě pohledávek.

Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5. Při nižších hodnotách je likvidita značně riziková, protože je vázána přílišná část peněžních prostředků v majetku, naopak vysoká hodnota překračující doporučené rozmezí značí zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Pro odstranění nevýhod běžné likvidity jsou vyloučeny z oběžného majetku zásoby a počítá se pouze s krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými pohledávkami, které jsou očištěny od těch nevymahatelných. Při provádění analýzy je dobré srovnávat poměr pohotové a běžné likvidity. Pokud je hodnota pohotové likvidity markantně nižší, indikuje to velkou váhu zásob v rozvaze (Sedláček, 2011).

Doporučovaná hodnota se pohybuje mezi 1,0-1,5; hodnota 1 představuje vyrovnaný stav mezi krátkodobými pohledávkami a závazky. Tato hodnota může být použita i pro hodnocení v rámci neziskového sektoru (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

Vzorec dle Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013):

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{KFM + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity měří schopnost podniku platit právě splatné dluhy. Označuje se také jako likvidita prvního stupně a je nejpřísnějším a nejpřesnějším ukazatelem způsobilosti organizace splácet své závazky. Do výpočtu se dosazují pouze peníze a jejich ekvivalenty (krátkodobé cenné papíry) (Sedláček, 2011).

Vzorec dle Knápkové, Pavelkové a Štekra (2013):

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{KFM}{\text{krátkosobé závazky}}$$

Doporučovaná hodnota je stanovená v rozmezí 0,2-0,5. U neziskových organizací bývá hodnota ukazatele většinou vyšší. Standardní hodnotou ukazatele je pak hodnota oscilující okolo hodnoty 1. Vzhledem k vícezdrojovému financování, typickému pro neziskový sektor, mohou ukazatele likvidity nabývat v průběhu období velmi odlišných hodnot, a to z důvodu rozdílného příjmu transferů. Často jsou získané prostředky účelové a nemohou být využity mimo stanovený účel. Proto bývá v některých případech nezbytné ukazatele modifikovat a počítat s provozními finančními prostředky sníženými o prostředky finančních fondů (Otrusinová, Kubičková, 2011).

3.4.6 Aktivita

Hodnoty ukazatelů aktivity zachycují, jak organizace spravuje svoje aktiva a jaký to má vliv na její úspěšnost a likviditu (Růčková, 2011).

Pokud má organizace více aktiv, než je účelné, zvyšuje si tím náklady a snižuje výnos. Na druhou stranu, pokud jich má málo, nedosáhne na některé potenciálně výhodné příležitosti a na to, co by mohly přinést (Sedláček, 2011).

Ukazatele vypovídají o relativní vázanosti majetku v peněžní formě v jednotlivých nepeněžních formách aktiv a o intenzitě využití jednotlivých forem majetku. Intenzita využití aktiv se vyjadřuje ve formě:

- a) doby obratu,
- b) rychlosti obratu. (Otrusinová, Kubičková, 2011).

V případě ukazatele doby obratu, se uvádí počet dní (příp. let) trvání obrátky, tzn. jak

dlouho trvá, než se aktiva transformují na reálné peníze. Jedná se o minimalizační ukazatel, pro organizaci je výhodnější, pokud se daná položka přemění na peníze co nejdříve. Ukazatel rychlosti obratu udává, kolikrát se aktiva změni na tržby na určité období (nejčastěji za rok). Na rozdíl od doby obratu je rychlost obratu maximalizační ukazatel, očekává se tedy při výpočtech co nejvyšší hodnota (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Pro potřeby neziskového sektoru lze využít ukazatelů: obrat kapitálu, doba obratu pohledávek, rychlost obratu zásob.

Obrat kapitálu

Tento ukazatel zachycuje, jak velká část celkových zdrojů se obrátí v ročních výnosech (Otrusínová, Kubíčková, 2011).

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{\text{výnosy (celkem, hl. činnost)}}{\text{pasiva (vl. kapitál a cizí zdroje)}}$$

Doba obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{výnosy (celkem, hl. činnost)}}$$

Vypovědací schopnost je stejná jako u podnikatelských subjektů. Čím kratší doba, tím dříve jsou peníze vázané v pohledávkách k dispozici.

Rychlost obratu zásob

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{\text{náklady (celkem, hl. činnost)}}{\text{zásoby}}$$

Výsledek vyjadřuje, kolikrát se zásoby obrátí v ročním objemu nákladů. Hodnota by se měla zvyšovat, ale je potřeba, aby k tomu byla doplněna i analýza vývoje nákladů a výše zásob (Otrusínová, Kubíčková, 2011).

3.4.7 Ukazatele financování

Ukazatele finanční struktury zachycují stav organizace ve vztahu k využívání cizích zdrojů. Ukazatele se dále mohou rozdělit na dvě skupiny – ty, které vyjadřují podíl cizích zdrojů na ukazatele zadluženosti, a ty které měří způsobilost podniku krýt náklady pojící se s využitím cizích zdrojů na ukazatele dluhové schopnosti (Otrusínová, Kubíčková, 2011).

Tyto ukazatele jsou u neziskových organizací mírně odlišené než u podnikatelských subjektů a je nutné je i podle toho hodnotit. V případě neziskových organizací je potřeba diferencovat provozní financování od investic a následně klasifikovat dočasné závazky do cizího kapitálu pro zjednodušení výpočtu (Kraftová, 2002).

Ukazatel věřitelského rizika

Je to základní ukazatel zadluženosti vyjadřující celkovou zadluženost jako poměr celkových závazků k celkovým aktivům (Růčková, 2015). Výklad výsledků se nejčastěji navrhuje tehdy, pokud organizace využívají zejména cizí neúročený kapitál z důvodu malé schopnosti maximalizovat svůj podíl na celkovém kapitálu (Kraftová, 2002).

Vzorec dle Růčkové (2015):

$$\text{celková zadluženost}^1 = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva(pasiva)}}$$

Ukazatel finanční samostatnosti

Tvoří doplňkový ukazatel k věřitelskému riziku (jejich součet je roven 1). Jedná se o vyjádření podílu vlastních zdrojů na celkovém objemu zdrojů (Otrusinová, Kubíčková, 2011). Jedná se o ukazatel, který nabývá u neziskových organizací vysokých hodnot běžně přes 70 % a z toho důvodu je potřeba upravit interpretaci těchto výsledků. U hodnot pohybujících se kolem 50 % je potřeba zpozornět a pokud jsou výsledky ukazatele pod 30 % jedná se o nestabilní organizaci (Kraftová, 2002).

Vzorec podle Růčkové (2015):

$$\text{podíl vlastního kapitálu}^2 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva(pasiva)}}$$

Ukazatel finanční páky

Tento ukazatel je inverzní k míře finanční samostatnosti. Ukazatel se u podnikatelských subjektů používá k vyjádření vlivu cizího kapitálu na rentabilitu vlastního kapitálu. V neziskovém sektoru jsou možnosti jeho využití omezené.

¹ Volně přeloženo z anglického jazyka; vzorec v originále: *debt ratio = total liabilities / total assets*

² Volně přeloženo z anglického jazyka; vzorec v originále: *equity ratio = total equity / total assets*

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{celková pasiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel podílu cizího kapitálu na vlastním kapitálu

Spíše, než finanční páka se u neziskových organizací využívá podíl cizího kapitálu na vlastním kapitálu. Pokud je hodnota menší než 1 jedná se relativně nízkou zadluženost, v opačném případě je možné, že v případě nutnosti okamžitého splacení svých závazků organizace nemá dost finančních prostředků (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

$$\text{podíl cizího kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

3.5 Model KAMF pro hodnocení finančního zdraví NO

Tento model vznikl z konceptu klasifikační analytické metody podnikatelských subjektů za účelem hodnocení bonity neziskové organizace. Odpovídá na otázku, zda neziskové organizace správně hospodaří s disponibilními finančními prostředky. Existují dvě variace tohoto modelu – pro NO provozující pouze hlavní činnosti (KAMF) a pro NO uskutečňující doplňkovou činnost (KAMF*).

Pro účely této práce je zásadní model KAMF, tedy model pro NO bez doplňkové činnosti.

Model KAMF

Do tohoto modelu jsou zařazeny následující ukazatele:

- a) autarkie na bázi výnosů a nákladů,
- b) okamžitá likvidita,
- c) obrat kapitálu,
- d) produktivita práce modifikovaná na poměr přidané hodnoty a osobních nákladů (Kraftová, 2002).

Ukazatele jsou kladně hodnoceny při maximalizace, tzn. čím vyšší jsou hodnoty, tím lépe jsou evaluovány. Výjimkou je ukazatel okamžité likvidity, u kterého by maximalizace znamenala neekonomické držení krátkodobých finančních prostředků a u autarkie by představovala bezdůvodné zadržování zdrojů, které by jinde byly lépe využity. Všechny indikátory jsou počítány v procentech z důvodu srovnatelnosti v rámci interpretace.

Výsledek pak představuje prostý aritmetický průměr bez aplikace váhy významu jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 2: Model KAMF

Ukazatel	stupnice hodnocení				
	1 <i>velmi dobrý</i>	2 <i>dobrý</i>	3 <i>střední</i>	4 <i>špatný</i>	5 <i>alarmující</i>
	škály				
<i>Autarkie</i>	> 100 %	=100 %	>90 %	>80 %	<80 %
<i>Okamžitá likvidita</i>	>40 % a <60 %	>20 % a <40 %	>60 %	<20 %	<15 %
<i>Obrat kapitálu</i>	>300 %	>200 %	>100 %	>80 %	<80 %
<i>Produktivita práce</i>	>200 %	>150 %	>120 %	>100 %	<100%

Zdroj: Kraftová I. (2002), Finanční analýza municipální firmy

Model KAMF*

Tato variace model slouží NO, které provozují hospodářskou činnost. Zahrnuje autarkii pouze ve vztahu k hlavní činnosti, nákladovou rentabilitu doplňkové činnosti, míru pokrytí ztráty z hl. činnosti ziskem z vedlejší činnosti, okamžitou likviditu, obrat kapitálu a produktivitu práce (Kraftová, 2002).

4 Vlastní práce

4.1 Základní charakteristika subjektu – Volejbal Tábor, z. s.

Tento sportovní klub působí ve městě Tábor v jižních Čechách již od roku 1998, má tedy za sebou již přes 20 let existence. Na počátku svého působení měl jak dívčí, tak chlapecké týmy. Od roku 2002 se však klub soustředil pouze na trénink dívek, a to od přípravy až po kategorii juniorek, tedy dívek do 20 let. V posledních dvou letech se však postupně začal opět věnovat i chlapeckým kategoriím, ovšem zatím pouze v omezeném počtu, jedná se o kategorie starších a mladších žáků. V současnosti klub soutěží v okresních a krajských přeborech a ve vyšších soutěžích jako je 1. liga a Český pohár (www.volejbaltabor.eu, 2019)³.

Obrázek 1: Logo spolku



zdroj: webové stránky Volejbal Tábor z.s.

4.1.1 Organizace spolku

V čele vedení Volejbalu Tábor je správní rada, tvořená 3 členy. V čele této rady stojí předseda, v současnosti tuto pozici zastává Pavel Juračka. Na této pozici vystřídal dlouholetou členku a jednu ze zakládajících členů spolku Ing. Dagmar Bártovou, která však nadále zůstává jedním z členů správní rady.

³ Webová stránka spolku, konkrétně sekce „O nás“, celý URL odkaz: <http://www.volejbaltabor.eu/o-nas/>

Na činnost správní rady dohlíží kontrolní komise, která je rovněž tvořena 3 členy, v čele kontrolní komise stejně jako u správní rady, stojí předseda (www.justice.cz, 2019)⁴.

Jednotliví hráči a hráčky jsou rozděleni do jednotlivých kategorií podle věku. Každá hráčská kategorie je vedena alespoň 2 trenéry.

Dívčí kategorie jsou:

- a) přípravka,
- b) mladší žákyně,
- c) starší žákyně,
- d) kadetky,
- e) juniorky.

Chlapecké kategorie jsou:

- a) přípravka,
- b) starší žáci,
- c) kadeti + junioři (www.volejbaltabor.eu, 2019)⁵.

Posláním spolku je výchova mládeže a zajišťování sportovní činnosti pro mládež. Primárně toto poslání plní zajištěním tréninků, účastí na různých soutěžích a pravidelnou letní intenzivní týdenní přípravou na hráčskou sezonu.

Mimo to však také nabízí možnost pro hráče/ky zúčastnit se různých letních volejbalových kempů. Letošní nabídka je tak např. tvořena volejbalovým kempem v Lignano, Itálie. Většinou je pořadatelem nějaký spřízněný volejbalový klub, se kterým má Volejbal Tábor dohodu, že jej mohou účastnit i jeho hráčky (www.volejbaltabor.eu, 2019)⁶.

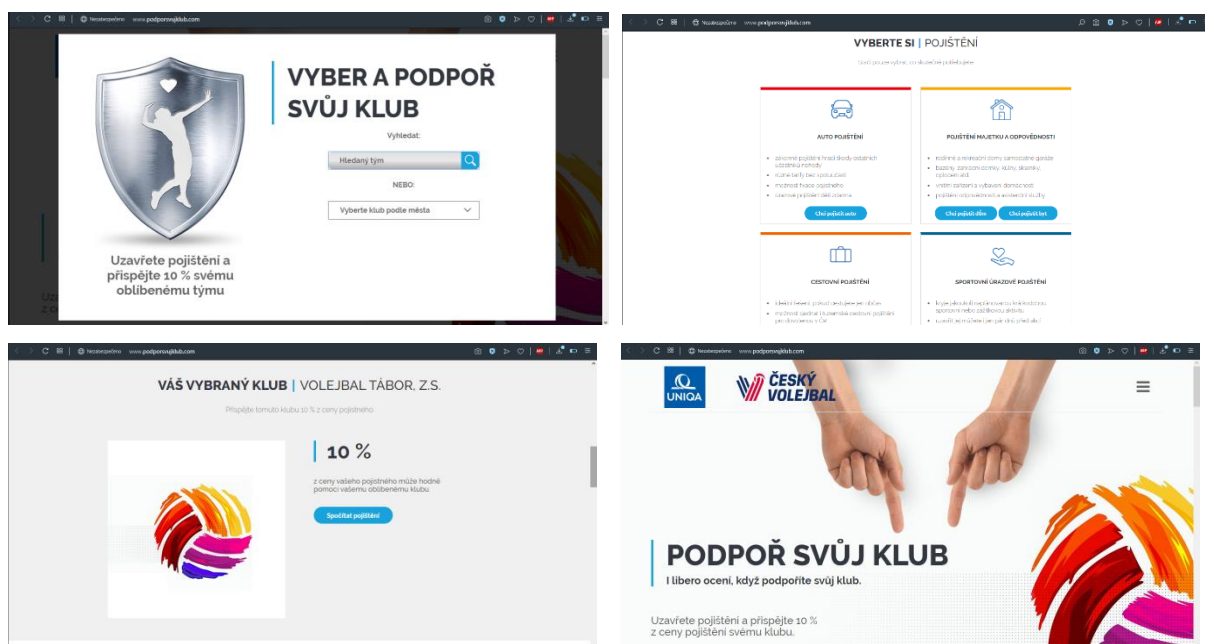
Nově také vznikl program ve spolupráci Českého volejbalového svazu (ČVS) a pojišťovnou UNIQA s názvem „Podpoř svůj klub“. Jedná o projekt, který umožňuje rodičům hráček sjednat si online na stránkách www.podporsvujklub.cz pojištění a 10 % z pojistné částky putuje na účet spolku.

⁴ Celý URL odkaz: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=792233&typ=PLATNY>

⁵ Webová stránka spolku, sekce „Družstva“, celý URL odkaz: <http://www.volejbaltabor.eu/druzstva/>

⁶ Sekce „Informace“, celý URL odkaz: <http://www.volejbaltabor.eu/informace-pro-rodice>

Obrázek 2: Ukázka webu



Zdroj: www.podporsvujklub.cz

Po zadání týmu se objeví přehledná stránka, která návštěvníka informuje, jak tento program funguje a prezentuje pojištění, které lze touto cestou uzavřít – nabízí zde pojištění vozidla, majetku a odpovědnosti, cestovní pojištění a sportovní úrazové pojištění (www.podporsvujklub.cz, 2019).

4.2 Přehled hospodaření spolku

Základními zdroji pro zpracování jsou účetní výkazy v rozsahu rozvahy a výkazu zisku a ztrát z období 2014 až 2018.

4.2.1 Přehled výnosů spolku

Spolek získává prostředky na svou činnost z různých zdrojů, mezi hlavní zdroje patří členské příspěvky a dotace. V rámci regionálního působení řadí mezi svoje další zdroje finanční prostředky získané od různých podnikatelů formou sponzorského příspěvku nebo bezúplatné příjmy ve formě darů, převážně od fyzických osob (nejčastěji od členů rodiny hráčů/ek). Přehled jejich vývoje je uveden níže v tabulce zpracované z výkazu zisku a ztrát a v grafické podobě.

Tabulka 3: Přehled výnosů spolku Volejbal Tábor

Výkaz zisků a ztrát – výnosy (v Kč)						
<i>stav k 31. 12.</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2014
Tržby za prodej služeb	28 239	28 500	95 500	43 599	3 600	0,13
Jiné ostatní výnosy	107 952	205 804	148 876	233 381	241 009	2,23
Základ. členské příspěvky	452 356	512 469	630 810	560 850	475 040	1,05
Ost. přijaté příspěvky (Dary)	18 000	53 552	81 451	47 300	15 000	0,83
Provozní dotace	235 100	352 350	500 510	676 655	748 953	3,19
VÝNOSY CELKEM	841 647	1 152 675	1 457 147	1 561 785	1 483 602	

Zdroj:účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. - vlastní grafické zpracování

Tabulka výnosů je vytvořena dle výkazu zisku a ztráty, ale jednotlivé názvy položek přesně nevystihují, co vlastně obsahují. Na účet „tržby za prodej služeb“ jsou účtovány výnosy, které spolku plynou ze sponzorských příspěvků od různých podnikatelských subjektů. De facto se jedná o poskytnuté služby – spolek např. vyvěsí na domácích utkání logo firmy, nebo rozmístí reklamní bannery a za to přijme od sponzorů úplatu.

Přijaté příspěvky se dělí na dvě položky: první jsou základní členské příspěvky, které platí hráči a hráčky za jednotlivé sezóny, čímž je standartně považován rok. Výše příspěvků je odlišná podle toho, od jaké kategorie v dané sezoně hráči a hráčky působí (viz. Příloha č. 1, str. 43). Druhá položka jsou příspěvky ve formě darů, nejčastěji od rodičů podnikatelů, kteří takto chtějí podpořit spolek a zároveň si tím snížit základ daně, protože dary lze jak známo do určité výše zahrnout do daňově uznatelných nákladů.

Jiné ostatní výnosy jsou výnosy z pořádání domácích utkání. Větší část z nich zákonitě pokrývá náklady na pořádání, takže by bylo zcela správně o nich hovořit jako o klasických výnosech, alespoň ne v celé výši. Při porovnání s náklady, které jsou představeny dále jsou tyto výnosy skutečnými výnosy zhruba z 10 % až 40 % jejich celkové hodnoty. V některých letech, v tomto případě konkrétně v roce 2014 náklady na pořádání dokonce převýšily výnosy. To může způsobeno zejména tím, že např. při vícedenních turnajích, kde je potřeba pro soupeře zajistit i ubytování a stravu, se některý tým na turnaj vůbec nedostaví (např. z důvodu nemoci většího počtu hráček), takže neuhradí náklady za ubytování a stravu (alespoň ne v plné výši), protože peníze za zajištění zázemí pro soupeře jsou vybírané až na samotném turnaji.

Poslední jsou provozní dotace, což jsou peněžní prostředky poskytované státem a územními samosprávnými celky na podporu činnosti spolku. Spolek získává dotace z různých titulů. Konkrétně od MŠMT získává dotace z Programu II – Sportovní talentovaná mládež, které jsou poskytovány pouze na:

- a) sportovní přípravu sportovců a členů realizačního týmu, včetně zahraniční,
- b) zabezpečení sportovců, trenérů a členů realizačního týmu,
- c) realizaci sportovní činností, podle účelového vymezení státní podpory bez spoluúčasti až do výše rozpočtovaných nákladů, které prokazatelně vznikly v období od 1. 1. do 31.12. příslušného roku, pokud není stanoveno jinak,
- d) vybavení sportovními potřebami neinvestičního charakteru (nejvýše však do 25 % celkové dotace),
- e) mzdové náklady zaměstnanců – členů realizačního týmu do výše 55 tis. Kč/měsíc na osobu včetně povinných zákonných odvodů zaměstnavatele, tyto náklady lze čerpat až do výše rozpočtovaných nákladů

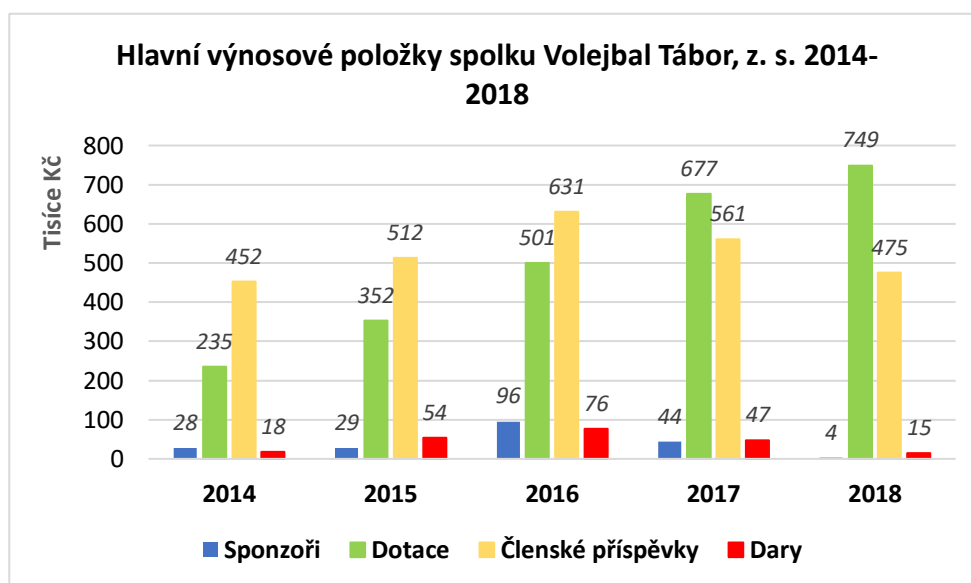
Dotace z tohoto programu jsou získávány zprostředkovaně přes Český volejbalový svaz (ČVS). Čerpání dotace je podmíněno dodržováním samostatných tréninkových plánů zajišťujících rozvoj hráčského talentu na nejvyšší úrovni pod záštitou ČVS.

Druhým dotačním programem, který čerpají z MŠMT, v tomto případě již přímo, ne zprostředkovaně je Program VIII – Organizace sportu ve sportovních klubech a tělovýchovných jednotách jež prostředky lze využít na:

- a) realizace činností dle schválené dotace se zabezpečením vybavení sportovnímu potřebami neinvestičního charakteru pro sportování dětí a mládeže do 18 let,
- b) mzdové náklady zaměstnanců – členů realizačního týmu do výše 55 tis. Kč/měsíc na osobu
- c) realizace činnosti sportovního spolku, podle účelového vymezení státní podpory bez spoluúčasti až do výše rozpočtovaných nákladů prokazatelně vzniklé od 1.1. do 31.12. daného roku,
- d) vybavení sportovními potřebami neinvestičního charakteru nejvýše však do 50 % celkové dotace.

Další peněžní prostředky z dotací získává od města Tábor také ze dvou programů: program na podporu pravidelné celoroční sportovní činnosti, a dotační program na využívání zařízení TZMT s.r.o. a tělocvičen základních škol, zřizovaných městem Tábor.

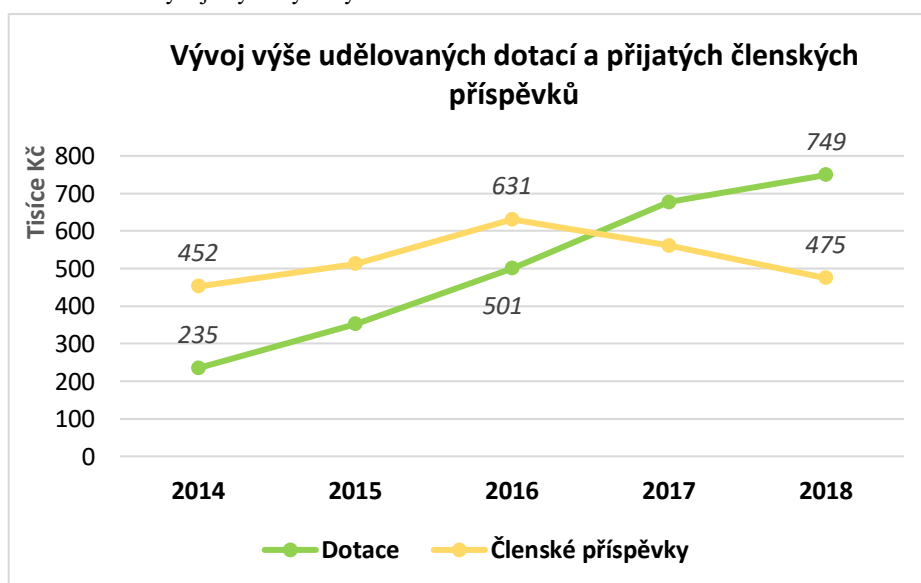
Graf 1: Výnosy spolku Volejbal Tábor v letech 2014-2018



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. - vlastní grafické zpracování

Z prvního grafu lze pozorovat, že nejvýznamnějšími příjmovými položkami spolku jsou skutečně dotace a členské příspěvky. V letech 2014-2018 se hodnota dotací pohybovala v rozmezí 32 % až 60 % v rámci celkové výše výnosů, členské příspěvky pak představovaly hodnotu od 48 % do 62 %.

Graf 2: Trend vývoje vybraných výnosů

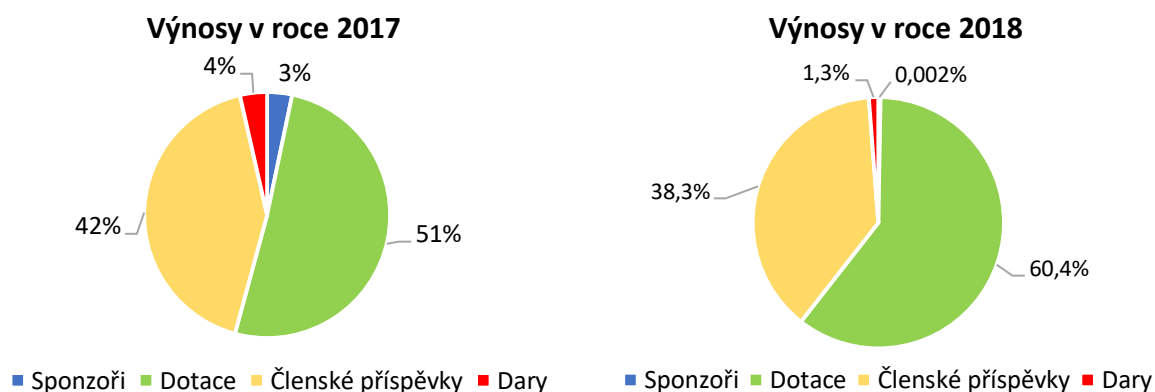


Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. - vlastní grafické zpracování

Z grafu trendového vývoje je také dobře vidět **rostoucí trend ve výši poskytovaných dotací** z rozpočtu MŠMT a města Tábor. Po rozboru účetních knih bylo zjištěno, že tento trend je zapříčiněn každoročním nárůstem dotací poskytovaných MŠMT, oproti dotacím od města Tábor, které se v tomto období drží přibližně stejnou výši. Za sledované období se hodnota dotací je hodnota bazického indexu 3,2, což je vzhledem délce období 5 let podstatný nárůst. Na druhou stranou **členské příspěvky nevykazují tak dynamické změny jako dotace**, protože jsou vázané na počet členů spolku, jedná se spíše o kolísavý trend měnící se v závislosti na příchodu nových a odchodu stávajících hráček. Při porovnání hodnot z roku 2014 a 2018 je vidět nárůst o přibližně 5 %, hodnota bazického indexu je 1,05. V porovnání s hodnotou indexu dotací lze konstatovat, že vývoj výše členských příspěvků je vyrovnaný i když ve sledovaném období je kolísavý stav, kdy na začátku období výše příspěvků rostla, druhé polovině období naopak klesá, je tedy otázkou, jak se budou členské příspěvky vyvíjet dál.

U zbylých položek (sponzorských příspěvků a darů) nelze hovořit nějaké trendu, protože tyto příjmy jsou tzv. ad-hoc příjmy, bez nijaké pravidelnosti.

Graf 3: Výnosové položky spolku Volejbal Tábor v roce 2017 a 2018



zdroj:účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. - vlastní grafické zpracování

Tyto grafy pro srovnání příjmů posledních dvou let, tj. roku 2017 a 2018. Jak už byl řečeno výše dary a sponzorské příspěvky jsou ad-hoc příjmy, tzn. nemusí se objevit každý rok. Právě to je případ srovnání let 2017 a 2018, kdy v roce 2018 byly zaznamenány žádné významné sponzorské příspěvky a hodnota darů klesla o dvě třetiny. Naopak jak už bylo uvedeno výše i tyto grafy dokazují rostoucí trend ve výši poskytovaných dotací a v tomto případě šlo jak o nárůst dotací od MŠMT, tak i o nárůst výši dotací poskytnutých městem

Tábor. V obou případech se jednalo o nárůst o přibližně 50 000 Kč. V případě členských příspěvků došlo k poklesu jejich výše v roce 2018, který byl zapříčiněn přesunem hráček do jiných kategorií. Jednotlivé kategorie mají různé výše členských příspěvků, přičemž platí, že čím starší hráčka je, v tím vyšší je kategorii a tím vyšší platí příspěvky. V tomto roce došlo k odchodu většího počtu hráček z nejvyšší kategorie juniorek a relativně málo hráček je nahradilo.

4.2.2 Přehled nákladů spolku

Volejbal Tábor má relativně členité náklady, oproti členitosti výnosů. Mezi hlavní nákladové položky patří doprava, nájemné, sportovní vybavení a výdaje spojené s turnaji mimo město Tábor (strava, ubytování). Pro potřeby lepšího zpracování a popisu byly hodnoty z výkazu zisku a ztráty podrobněji rozděleny v následující tabulce, tyto hodnoty byly získány z obrátů z účetních deníků sledovaných let 2014-2018.

Tabulka 4: Přehled nákladů spolku Volejbal Tábor v letech 2014-2018

Výkaz zisku a ztráty– náklady (v Kč)						
<i>stav k 31. 12.</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2014
Spotřeba materiálu	49 979	114 618	242 930	211 843	97 611	1,95
Cestovné	50 325	32 126	45 616	62 108	55 633	1,11
Náklady na reprezentaci	7 331	10 992	21 903	8 642	5 953	0,81
Ostatní služby – nájem	162 365	230 005	280 096	255 700	295 533	1,82
Ostatní služby – ubytování	112 417	159 110	173 640	223 695	106 348	0,95
Ostatní služby – stravování	81 351	123 101	134 448	131 556	94 747	1,16
Ostatní služby – doprava	107 131	129 358	234 838	355 245	331 680	3,1
Ostatní služby – startovné	21 800	10 300	32 500	14 060	12 790	0,59
Ostatní služby – rozhodčí	18 786	25 144	26 957	38 021	33 180	1,77
Ostatní služby – jiné	115 553	115 800	112 225	198 402	319 118	2,76
Ostatní daně a poplatky	2 000	0	1 000	4 401	1 906	0,95
Jiné ost. náklady – náhrady trenérům	82 674	95 500	100 750	212 290	196 582	2,38
Poskytnuté členské příspěvky	18 000	9 200	10 850	1 000	1 000	0,06
NÁKLADY CELKEM	829 713	1 055 254	1 417 753	1 716 963	1 552 081	1,87

Zdroj:účetní výkazy a knihy Volejbal Tábor, z.s. - vlastní grafické zpracování

Pro lepší pochopení je potřeba vysvětlit, co spolek na jednotlivé účty přiřazuje. První položka „Spotřeba materiálu“ obsahuje nákupy sportovního a nespportovního vybavení sloužící pro trénink, utkání a soustředění. Sportovním vybavením jsou myšleny hlavně

míče a obaly na ně, volejbalová síť a další vybavení jako např. medicinbaly, činky, švihadla apod. Nesportovním vybavením jsou myšleny zejména dresy, teplákové soupravy a vybavení lékáren.

„Cestovné“ představuje náklady, které byly vynaloženy na dopravu na sportovní utkání konané mimo město Tábor. Z účetního hlediska jsou však na tento účet zapisovány pouze peněžní prostředky proplacené rodičům hráčů a hráček, kteří se na dopravě podíleli svými vozy. Jejich výše je stanovena jednoduše jako součin spotřebované pohonné hmoty a průměrné ceny pohonných hmot za litr.

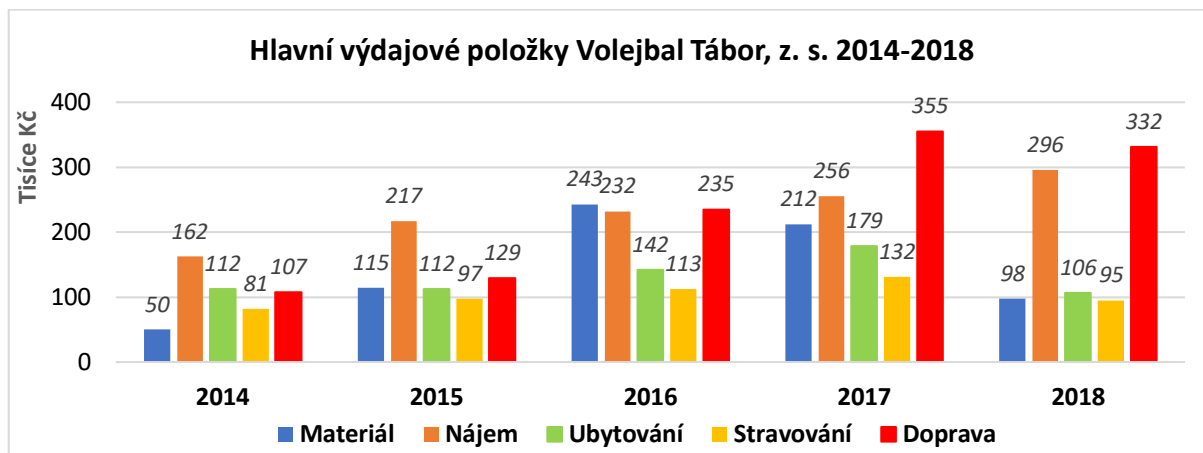
„Náklady na reprezentaci“ představují náklady na občerstvení pořízené na utkání, které spolek pořádá ve svém městě. Obvykle se nakoupí nealkoholické nápoje jako jsou čisté a ochucené vody, káva a čaje, sušenky, toustové chleby, uzeniny a sýr nebo pečivo a párky.

V „ostatních službách“ je během roku účtováno na několik analytických účtů. Patří sem nájem za prostory pro trénink a utkání, dále náklady na ubytování a stravu, pokud se konají vícedenní turnaje nebo každoroční týdenní soustředění v létě. Položka startovné představuje poplatek za to, že hráčky mohou nastoupit na utkání a položka rozhodčí jsou náklady na služby rozhodčích při domácích utkáních. Dopravou jsou zde myšleny služby soukromého dopravce, kterých spolek využívá s čím dále, tím více rostoucí tendencí. Poslední jiné náklady jsou náklady, které spolek musí vynaložit při pořádání domácích utkání, a to jak jednodenních, tak i těch vícedenních.

„Jiné ostatní náklady“ zahrnují tzv. náhrady trenérům a mzdy. Do roku 2016 byly trenérům vypláceny pouze náhrady, nikoliv mzda. Do té doby se trenéři podíleli na činnosti spolku prakticky dobrovolně. V náhradách jim byla proplácen čas strávený tréninkem ve výši 1000 Kč za 3 měsíce na každou hráčskou kategorii plus náhrady za využití vlastních automobilů při účasti na utkáních mimo město (na stejném principu jako cestovné). Od 1.1. 2017 mají všichni trenéři podepsanou Dohodu o provedení práce (s platností vždy na půl roku), ve které mají stanovenou odměnu za provedenou práci. U většiny je tato odměna stanovena na 5 000 Kč za celou dobu platnosti dohody. V sezoně 2017/2018 byla u jednoho trenéra stanovena výjimka, jelikož svou práci fakturoval jako OSVČ a jeho odměna byla za každý půl rok 12 000 Kč. Navíc k této mzdě jsou jim

i nadále propláceny náhrady za využití vlastních dopravních prostředků při účasti na utkáních mimo město.

Graf1: Náklady spolku Volejbal Tábor



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. - vlastní grafické zpracování

Z grafu výdajových položek Volejbalu Tábor, z. s. mezi lety 2014-2018 je patrné, že nejvyššími položkami jsou výdaje na nájemné sportoviště a doprava. Každá z těchto položek zaujímala v tomto období přibližně 28 % z celkové výše výdajů. Nájem za sportovní prostory je počítán součinem hodinovou sazbou a počtem hodin, které spolek za daný měsíc využil. Sazby nájemného za jednotlivé tělocvičny jsou uvedeny v příloze č. 3. Měsíční náklad, které jsou součástí přílohy jsou pak spočítány pro rok 2018. Ve sledovaném období se sazby neměnily.

Způsob, podle kterého je počítána doprava je:

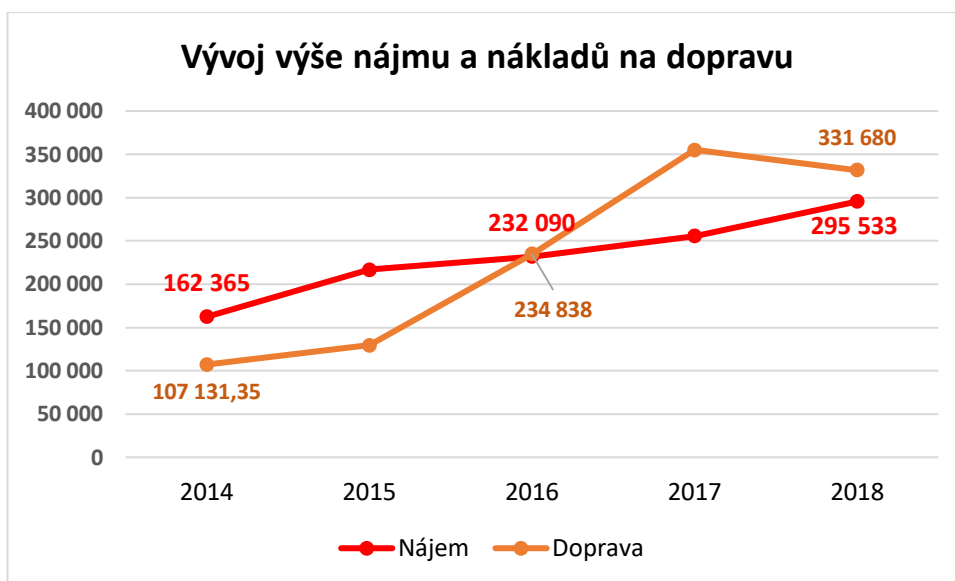
Tabulka 5: Sazby dopravce

Doprava v Kč	2014-2017		2018	
	sazba za km	čekací sazba	sazba za km	čekací sazba
9 míst	10	100	11	180
21 míst	17	150	18	130

Zdroj: účetní knihy Volejbal Tábor, z.s. - vlastní grafické zpracování, platné k 31.12. 2018

To znamená, že při využití služeb dopravce záleží na počtu osob, které se utkání účastní, počet kilometrů a doba, kterou řidič stráví čekáním na odjezd zpět.

Graf 2: Vývoj vybraných nákladů spolku Volejbal Tábor



Zdroj:účetní výkazy Volejbalu Tábor, z.s. - vlastní grafické zpracování

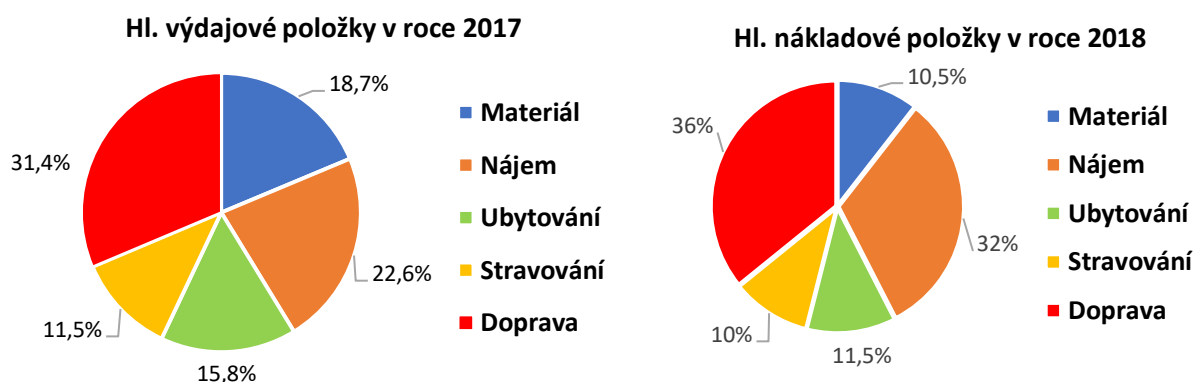
Jak nájemné, tak výdaje na dopravu mají rostoucí trend. U výdajů na dopravu lze říct, že je tento růst dynamičtější oproti nájemnému. Růst výdajů na dopravu je způsoben rostoucím počtem utkání, které se konají mimo město Tábor. Jedná se však spíše o jednodenní turnaje, což dokazuje i fakt výdaje na stravu a ubytování mají spíše stabilní průběh, nelze o nich říct, že by kopírovali průběh výdajů na dopravu. Při propočtu bazického indexu u dopravy je výsledkem hodnota 3,09, což je podobně dynamický růst, jako v případě dotací v příjmových položkách klubu.

Druhou rostoucí položkou je nájemné. Na rozdíl od výdajů na dopravu roste mírněji, i přesto je hodnota bazického indexu 1,82. Růst nájemného způsobují dvě skutečnosti. Jednak je to rostoucí aktivita spolku, která vyžaduje využití tělocvičen ve míře než v minulosti, druhým faktorem je nárůst hodinových sazeb nájemného. Všechny tělocvičny, které spolek využívá patří městu Tábor, avšak jedná o sportoviště ve školách a klasické sportovní haly. Tělocvičny škol mají sazby jednotně 160 Kč/hod. Sportovní haly měly do konce roku 2017 sazby 180 Kč/hod., od 1.1. 2018 došlo k navýšení na 200 Kč/hod.

Výdajová položka materiál má spíše kolísavý průběh. Při prodloužení sledovaného období pravděpodobně by bylo možné pozorovat jistý vzorec. Do těchto výdajů totiž patří výdaje na sportovní materiál, jako jsou míče, sítě, a další sportovní vybavení, které mají svou životnost a je potřeba je pravidelně obměňovat. Spolek tedy na základě této skutečnosti může dopředu alespoň rámcově plánovat, kdy tyto výdaje porostou.

Zbylé položky ubytování a stravování jsou položky, které souvisí s počtem členů spolku. Jak bylo výše uvedeno členské příspěvky mají spíše vyrovnaný charakter, z toho lze říct, že i výdaje na ubytování a stravu jsou vyrovnané a jejich výše bude případně úměrná k výši členských příspěvků.

Graf 3: Náklady spolku Volejbal Tábor v roce 2017, 2018



Zdroj: účetní výkazy a knihy Volejbalu Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Srovnání výdajů v letech 2017 a 2018 potvrzuje to, co bylo konstatováno již výše. V roce 2017 došlo k nákupu většího množství sportovních potřeb za účelem obnovy, proto jsou vyšší oproti roku 2018. Rostoucí trend jak u nájemného, tak u výdajů na dopravu je mezi těmito grafy ještě patrnější. Růst dopravy je pak způsoben čistě zvýšenou aktivitou spolku v mimoměstských utkání, Pokles výdajů na ubytování a stravování je způsoben dvěma faktory, jednak mírným poklesem členů spolku, ale také poklesem počtu vícedenních turnajů konaných mimo město Tábor.

4.3 Horizontální analýza aktiv a pasiv

V této kapitole bude provedena horizontální analýza aktiv a pasiv spolku Volejbal Tábor s následným komentářem výsledných hodnot.

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv spolku Volejbal Tábor

A K T I V A		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
		<i>absolut. v tis Kč.</i>	<i>v %</i>	<i>absolut. v tis Kč.</i>	<i>v %</i>	<i>absolut. v tis Kč.</i>	<i>v %</i>	<i>absolut. v tis Kč.</i>	<i>v %</i>
a									
A.	DM celkem	13,9	100	0	0	0	0	0	0
A.I.	DNM	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
A.II.	DHM celkem	13,9	100	0	0	0	0	0	0
A.IV.	Oprávky k DM celkem	-13,9	-100	0	0	0	0	0	0
B.	KM celkem	152,7	57,04	-111	-2,64	-119,3	-41,12	-88,7	-30,57
B.I.	Zásoby celkem	3,1	36,47	-6	-51,72	22	392,86	-25	-90,58
B.II.	Pohledávky celkem	-20,	-80	3,2	64,00	10,1	123,17	8,7	47,54
B.II.1.	Odběratelé	0	0	2,2	100	-1,6	-72,73	-0,6	-100
B.II.13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územ. samost. Cel.	0	0	0	0	17,7	100	9,3	52,54
B.II.17.	Jiné pohledávky	-20,0	-80	1	20	-6	-100	0	0
B.III.	KFM celkem	144,7	55,78	-8,3	-2,06	-151,4	-38,26	-72,4	-29,65
B.III.1.	PP v pokladně	11,6	65,70	-24	-82,10	2,5	48,05	20,7	267,43
B.III.3.	PP na účtech	133	55,05	157	4,21	-153,9	-39,43	-93,2	-39,41
	AKTIVA CELKEM	152,8	57,04	-111	-2,64	-119,3	-29,14	-88,7	-30,57

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Na první pohled je zřejmé, že spolek nevlastní hodnotný dlouhodobý majetek – pouze HD kameru v hodnotě 13 989 Kč, která je zaúčtována v drobném majetku. Více lze analyzovat krátkodobý majetek. Hodnota účtu Zásoby je tvořena pouze poskytnutými zálohami, u kterých spolek nemá problém s jejich návratností. Tyto zálohy představují zejména platby předem na sportovní a nespportovní vybavení spolku, jehož pořízení je pak následně účtováno způsobem B, tzn., že je účtováno přímo do nákladů, konkrétně na účet 501 Spotřeba materiálu. Stav účtu poskytnutých záloh sice má kolísavý charakter, ale s účtem 501, analyzovaným později v textu, tento vývoj nekoresponduje, takže nelze říct, že výše poskytnutých záloh je závislá na hodnotě nakoupených potřeb, tento jev je tedy čistě náhodný.

Další aktivní položkou specifickou pro nevýdělečné organizace je účet 348 Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samosprávních celků. Jedná se

o účet, na kterém jsou zachyceny pohledávky za územním samosprávným celkem, v tomto případě je to město Tábor. Tyto pohledávky představují tu část dotací, která spolku ještě nebyla vyplacena a na kterou má nárok. V rozvaze se nároky objevují až v letech 2017 a 2018, což koresponduje s konstatováním v předchozí kapitole (viz. kap. 4.2.1.) – dotace ve sledovaném období vykazují rostoucí trend. V roce 2017 měl spolek nárok na vyplacení dotací ve výši 17 700 Kč, v roce 2018 nároky vzrostly o dalších 9 300 Kč na konečných 27 000 Kč.

Krátkodobý finanční majetek spolku je tvořen hotovostními penězi a finančními prostředky na účtu s tím, že právě prostředky na bankovním účtu tvoří většinou část této skupiny. V hotovosti spolek drží pohotové peníze a využívá je při platbách zejména na utkáních (např. úhrady startovného a odměny rozhodčím). Z hodnot horizontální analýzy lze pozorovat v posledních letech klesající trend stavu peněžních prostředků na bankovním účtu, což opět kopíruje v předchozí kapitole zmíněný pokles výsledku hospodaření, resp. ztrátu v letech 2017 a 2018 – spolek hospodářský výsledek nikdy nerozděluje a ponechává ho jako nerozdělený zisk/neuhrazenou ztrátu minulých let, takže pokud spolek na konci účetního období nevykáže zisk, tak nemůže dojít k navýšení peněžních prostředků na bankovním účtu.

Celková hodnota aktiv se ve sledovaném období let 2014 až 2018 snižuje. Jedná se logický výsledek, jelikož jsou aktiva spolku tvořena hlavně krátkodobým majetkem, z nějž největší část tvoří peněžní prostředky v pokladně a na bankovním účtu, které vykazují klesající trend.

Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv spolku Volejbal Tábor

P A S I V A		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
		<i>absolut.</i> <i>v tis</i> <i>Kč.</i>	<i>v %</i>	<i>absolut.</i> <i>v tis</i> <i>Kč.</i>	<i>v %</i>	<i>absolut.</i> <i>v tis</i> <i>Kč.</i>	<i>v %</i>	<i>absolut.</i> <i>v tis</i> <i>Kč.</i>	<i>v %</i>
c									
A.	Vlastní zdroje celkem	102,4	39	44,4	12,16	-155,2	-37,89	-68,5	-26,92
A.I.	Jmění celkem	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	102,4	39	44,4	12,16	-155,2	-37,89	-68,5	-26,92
A.II.1.	Účet výsledku hospodaření	65,1	174,74	58	56,67	-199,6	449,54	86,7	-55,87
A.II.3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta min. let	37,3	16,54	102,4	39	44,4	12,16	-155,2	-37,89
B.	Cizí zdroje celkem	50,3	972,88	-55,5	-100	35,9	100	-20,2	-56,46
B.I.	Rezervy celkem	XX	XX	XX	XX	XX	XX	0	XX
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem	XX	XX	XX	XX	XX	XX	0	XX
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	50,3	972,88	-55,5	-100	35,9	100	-20,2	-56,46
B.III.1	Dodavatelé	-5,1	-100	0	0	24,8	100	-16,6	-66,98
B.III.3	Přijaté zálohy	55,5	100	-55,5	-100	0	0	0	0,00
B.III.9	Ostatní přímé daně	XX	XX	XX	XX	11	100	-3,6	-32,79
B.IV.	Jiná pasiva celkem	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
PASIVA CELKEM		152,7	57,04	-111	-2,64	-119,3	-29,14	-88,7	-30,57

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Z výše uvedené tabulky s výsledky horizontální analýzy pasiv lze vyčíst, že vlastní zdroje jsou tvořeny pouze výsledkem hospodaření a z toho důvodu jsou hodnoty jím kopírované. Výsledek hospodaření se skládá vždy ze dvou položek – účetního výsledku daného období a nerozděleným ziskem, resp. neuhrazenou ztrátou. Záporná změna výsledku hospodaření v letech 2017 a 2018 je způsoben nárůstem nákladů, který značně převyšuje růst výnosů. Náklady se zvyšují přímo úměrně s rostoucí aktivitou spolku (spolek se v posledních dvou letech účastní více soutěží, které představují vyšší náklady – na dopravu, startovné apod.). Největší propad výsledku hospodaření nastal v roce 2017 – k 31. 12. toho roku spolek vykázal nejvyšší ztrátu ve výši 155 177 Kč.

Jak už bylo zmíněno ve výsledcích horizontální analýzy aktiv spolek výsledek hospodaření daného roku nerozděluje a ponechává jej jako vlastní zdroj. V případě ztráty v letech 2017 a 2018 byl o tuto ztrátu snížen stav účtu nerozdělený zisk minulých let.

Druhou částí pasiv spolku jsou cizí zdroje. Ty jsou tvořeny primárně sponzorskými příspěvky, které jsou zachycovány na účtu 321 Dodavatelé a účtu 324 Přijaté zálohy.

Tradičně spolek vykazuje příspěvky od sponzorů přijaté v období, ve které je poskytnuta související protihodnota (nejčastěji se jedná o reklamu sponzora při domácích utkáních). Výjimkou je rok 2015, kdy je sponzorský příspěvek přijat v průběhu roku 2015 jako záloha a poskytnutí reklamy ze strany spolku bylo realizováno až v roce následujícím. Jak bylo popsáno již v kapitole 4.2.1. sponzorské příspěvky nejsou pravidelné, lze říci, že se jedná o nahodilé příjmy, což dokazuje i kolísavý vývoj hodnot v horizontální analýze.

Celková suma pasiv, je stejně jako u aktiv ovlivňována z větší části pouze jedním faktorem, v tomto případě vývojem výsledku hospodaření. Jeho podoba v průběhu sledovaného období podmiňuje změny na straně aktiv v krátkodobém finančním majetku, resp. v peněžních prostředcích na bankovním účtu.

Závěrečný poznatek z horizontální analýzy aktiv a pasiv zní: velikost hodnot v bilanční rovnici rozvahy spolku jsou závislé zejména na hodnotách účetního výsledku hospodaření daného roku a na kumulované hodnotě nerozděleného zisku minulých let.

4.4 Horizontální analýza nákladů a výnosů

Tato kapitola se bude zabývat horizontální analýzou nákladů a výnosů spolku Volejbal Tábor s následným komentářem výsledných hodnot.

Tabulka 8: Horizontální analýza nákladů spolku Volejbal Tábor

Název položky		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
		<i>absolut</i> v tis Kč..	v %	<i>absolut</i> v tis Kč..	v %	<i>absolut</i> v tis Kč.	v %	<i>absolut</i> v tis Kč..	v %
A.	Náklady								
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby celkem	217	29,85	306	32,42	249,1	19,93	-146,7	-9,78
1	A.I. Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	64,6	129,33	128,3	111,95	-31	-12,80	-114,2	-53,92
4	A.I. Náklady na cestovné	-18,2	-36,16	13,5	41,99	16,5	36,15	-6,5	-10,43
5	A.I. Náklady na reprezentaci	3,7	49,94	10,9	99,26	-13,2	-60,54	-2,7	-31,12
6	A.I. Ostatní služby*	166,9	26,94	153,4	19,51	276,9	29,47	-23,3	-1,91
I.	A.II Osobní náklady celkem⁷	9	30	16	41,03	108,1	196,55	-17,7	-10,85
V.	A.I Daně a poplatky celkem	-2	-100	0	0	0	0	0	0
A.V.	Ostatní náklady celkem	19,3	23,36	-1,2	-1,21	-47,1	-46,81	-504	-0,94
II.	A.V Poskytnuté příspěvky celkem	-8,8	-48,89	1,6	17,93	-9,8	-90,78	0	0
III.	A.V Daň z příjmů celkem	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
	NÁKLADY CELKEM	225,5	27,18	362,5	34,35	299,2	21,10	-164,9	-9,60

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Náklady na spotřebu materiálu, jak už bylo zmíněno u horizontální analýzy aktiv, představují náklady vynaložené na pořízení sportovního a nespportovního vybavení pro potřeby spolku. Výsledky analýzy tohoto účtu ovlivňují zejména dva faktory. Do roku 2016 náklady rostly z důvodu nábory nových členů tím zapříčiněnou vyšší aktivitou spolku, protože více hráček představuje větší účast na sportovních utkáních. Zároveň rok 2016 byl obdobím, kdy došlo k větší obměně sportovních potřeb – jedná se o nákup nových míčů, posilovacích náčiní, sítí, ale také pořízení nových sportovních souprav pro hráčky. Následně jsou roky 2017 a 2018 ve znamení poklesu těchto nákladů a to proto, že

⁷ Pro potřeby analýzy byly osob. náklady v roce 2014 a 2015 dopočítány z ostatních nákladů. Před rokem 2016 neměli trenéři podepsané pracovní dohody a odměny jim byly vypláceny jako náhrady ne mzdy.

byla větší část vybavení byla nově koupena právě v roce 2016 a také proto, že v posledních 2 letech došlo k poklesu počtu hráček v důsledku mírného poklesu příchodu nových členů, ale také odchodu hráček z nejvyšší hráčské kategorie.

Další položkou analýzy jsou náklady na cestovné. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.2.2., tak se jedná o náklady spojené s proplácením účasti rodičů na dopravě na mimoměstská utkání. Jak je vidět, tak do roku 2016 tyto náklady klesaly, protože pomoc rodičů byla postupně nahrazována službami soukromého dopravce. Ale s rostoucí aktivitou spolku ve smyslu stále vyšší účasti na mimoměstských utkání, se spolek následně opět začal více využívat pomoci rodičů hráček při dopravě. Z části to lze odůvodnit i vyšším zájmem rodičů sledovat své potomky při utkáních, z části také proto, že využití pomoci rodičů je pro spolek levnější než na každou cestu využívat služeb soukromého dopravce.

Náklady na prezentaci představují náklady na občerstvení při pořádání domácích utkání. Z analýzy lze pozorovat rostoucí trend až do roku 2016, kdy jejich výše dosáhla své nejvyšší hodnoty 21 903 Kč. Právě kvůli růstu se spolek rozhodl občerstvení od roku 2017 neposkytovat při konání vícedenních turnajů, místo toho bylo občerstvení zajišťováno na základě domluvy jedním z rodičů hráček, který pracuje v oblasti pohostinství. Spolek od roku 2017 zajišťuje občerstvení vlastními silami pouze v rámci jednodenních utkání, které nejsou tak nákladné. Jednalo se ze strany spolku o racionální rozhodnutí, protože náklady na reprezentaci jsou daňově neúčinné, tzn. že při účetní závěrce navyšují základ daně.

Tabulka 9: Horizontální analýza analytických účtů ostatních služeb spolku Volejbal Tábor

Ostatní služby*	Horizontální analýza							
	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
	<i>absolut.</i>	<i>v %</i>	<i>absolut.</i>	<i>v %</i>	<i>absolut.</i>	<i>v %</i>	<i>absolut.</i>	<i>v %</i>
Nájem	67,6	41,65	50,1	21,77	-24,3	-8,70	39,8	15,57
Ubytování	46,6	41,53	14,5	9,13	50	28,82	-117,3	-52,45
Stravování	41,7	51,32	11,3	9,21	-2,8	-2,15	-36,8	-27,97
Doprava	22,2	20,74	105,4	81,54	120,4	51,27	-23,5	-6,63
Startovné	-11,5	-52,75	22,2	215,53	-18,4	-56,73	-1,2	-9,03
Rozhodčí	6,3	33,84	1,8	7,21	11	41,04	-4,8	-12,73
Jiné	246,16	0,21	-3,5	-3,08	86,1	76,78	120,7	60,84

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Pro potřeby práce je provedena horizontální analýza analytických účtů u ostatních služeb, protože se v nich skrývá spousta nákladů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.2. patří sem největší nákladové položky spolku – nájemné a doprava. Výsledky horizontální

analýzy opět potvrzují, že má nájem v průběhu sledovaného období rostoucí trend, až na drobný výkyv v roce 2017, kdy došlo naopak k poklesu. Doprava je také ve znamení růstu, až na rok 2018, kdy došlo k nepatrnému poklesu, protože byly některé cesty (celkem 5) nahrazeny dopravou s pomocí rodičů a trenérů. Položky ubytování, stravování, startovné a rozhodčí mají spolu podobný vývoj. Stravování a startovné mají v posledních dvou letech klesající trend, který souvisí s odchodem hráček (který dokazuje pokles přijatých čl. příspěvků). Důvodem proč ubytování má tento trend pomalejší (nástup až v roce 2018) je, že při nižším počtu zúčastněných hráček na vícedenních turnajích si mohl spolek dovolit zajistit lepší ubytování.

Osobní náklady představují pouze jednu položku a tou jsou mzdové náklady. Do roku 2017 včetně mzdové náklady spolku rostly. Mezi roky 2014 a 2015 je důvodem čistě tím, že se zvýšil počet trenérů z deseti na třináct. V těchto letech také dostávali trenéři menší odměnu. V roce 2016 a 2017 docházelo s rostoucí aktivitou spolku nadále k růstu počtu trenérů, ale oproti předchozí období došlo také k navýšení odměn – s trenéry byly uvařeny dohody o provedení práce. V roce 2018 osobní náklady poklesly, protože spolek opustili tři trenéři.

Ostatní náklady představují náhrady trenérům, které spolek vyplácí, zejména za pohonné hmoty, pokud trenéři při dopravě na utkání použijí svá vozidla a dále také např. spolek platil poměrnou část z telefonních účtů a to proto, že trenéři při mimoměstských utkání organizačně zajišťovali svým hráčkám ubytování a stravu sami. Z analýzy lze sledovat meziroční pokles těchto nákladů od roku 2016 až do roku 2018 a to z důvodu podpisu dohod o provedení práce. Do odměn na základě dohod, byla přesunuta většina náhrad, které byly do 2016 účtovány do ostatních nákladů.

Poslední položkou jsou poskytnuté členské příspěvky. Jedná se o příspěvky zaplacené spolkem Českému volejbalovému svazu za své hráčky při jejich registraci, která jim umožňuje účastnit se soutěží. Dále spolek platí trenérům jejich licence, a nakonec jelikož je Volejbal Tábor, z.s. členem ČV, tak jako řádný člen platí členské příspěvky. V letech 2014 až 2016 spolek registroval nově příchozí hráčky, ale také ve velké míře platil trenérské licence to proto, že se začínal účastnit vyšší soutěží (1. liga), na kterých je potřeba, aby trenér, který je s tím v takové soutěži zapsán, měl odpovídající úroveň licence. V letech 2017 a 2018 platil pouze členské příspěvky ČVS.

Tabulka 10: Horizontální analýza výnosů spolku Volejbal Tábor

	Název položky	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
		<i>absolut.</i> v tis Kč.	v %	<i>absolut.</i> v tis Kč.	v %	<i>absolut.</i> v tis Kč.	v %	<i>absolut.</i> v tis Kč.	v %
B.	Výnosy								
B.I.	Provozní dotace*	117,3	49,87	148,1	42,05	176,1	35,19	72,3	10,68
B.II.	Přijaté příspěvky celkem	116,7	24,80	141,2	24,06	-120,1	-16,49	-118,1	-19,42
B.II.3	Přijaté příspěvky (dary)	35,6	197,51	43,9	81,97	-50,1	-51,46	-32,3	-68,29
B.II.4	Přijaté členské příspěvky	60,1	13,29	118,3	23,09	-69,9	-11,09	-85,8	-15,30
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	261	0,92	67	235,09	-51,9	-54,35	-39,9	-91,74
B.IV.	Ostatní výnosy celkem	56,5	42,40	-51,9	-27,37	95,5	69,27	7,6	3,27
B.IV.7	Výnosové úroky	-							
B.IV.10	Jiné ostatní výnosy	328,37	-92,66	32,66	125,52	-12,22	-20,82	-17,37	-37,39
	VÝNOSY CELKEM	290,7	33,53	304,4	26,30	99,6	6,81	-78,1	-5,01
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM								
		65,1	174,74	-58	-56,67	-199,6	449,54	86,6	-55,87
A.VIII.29	Daň z příjmů	Xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
D.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ								
		65,1	174,74	-58	-56,67	-199,6	449,54	86,6	-55,87

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

První položku výnosů tvoří provozní dotace, jak již bylo řečeno v kapitole 4.2.1. jedná se o dotace od MŠMT a města Tábor. Rostoucí trend dotací je důsledkem rostoucí aktivity spolku, např. od roku 2016 je růst peněžní prostředků z dotačních programů od MŠMT zapříčiněn vyššími náklady na nákup sportovního a nespportovního vybavení a také zavedením dohod o provedení práce. Růst peněžních prostředků z dotačních programů od města Tábor je pak důsledek růstu nákladů vynaložených na nájemné.

Tabulka 11: Podíl dotačních programů spolku Volejbal Tábor

Podíl dotač. programů (v Kč)*	2014	2015	2016	2017	2018
dotace MŠMT	39 300	143 650	247 510	399 255	338 553
dotace Tábor	195 800	208 700	253 000	277 400	410 400
CELKEM	235 100	352 350	500 510	676 655	748 953

Zdroj: účetní knihy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Přijaté příspěvky jsou tvořeny přijatými členskými příspěvky a přijatými dary. Členské příspěvky mají majoritní podíl, a proto také nejvýrazněji ovlivňují celkovou

hodnotu. Což je jasně vidět v letech 2017 a 2018, kdy dochází každý rok k poklesu o přibližně 10 %. Důvodem je nerovnost v počtu nově příchozích hráček mezi a odchodem stávajících hráček a také nepoměrem ve výši členských příspěvků v jednotlivých kategoriích, protože obecně platí – čím vyšší kategorie, tím vyšší příspěvky. Přijaté dary mají v posledních dvou letech také klesající charakter, ale na rozdíl od členských příspěvků, nejedná se o pravidelné výnosy, takže jejich pokles nebo naopak růst je nahodilý.

Tržby za vlastní výkony a za zboží představují výnosy ze sponzorských příspěvků, které byly spolku poskytnuty. Stejně jako u darů, ani sponzorské příspěvky nejsou pravidelné, podniky podporující spolek poskytují tyto příspěvky nahodile, takže nelze určit jejich trend. Jediné, co lze říct je, že v roce 2017 a 2018 výnosy ze sponzorských příspěvků rapidně poklesly, oproti předchozím obdobím.

Poslední položkou jsou ostatní výnosy tvořené z úroků a kategorie tzv. jiných výnosů. Výnosové úroky, jsou úroky z bankovního účtu a ve sledovaném období se pohybují v rozmezí 20 Kč až 60 Kč. V kategorie jiné výnosy účtuje spolek výnosy, které získal pořádáním utkání v Táboře. Jak již bylo vysvětleno v kapitole 4.2.1. nejedná se o klasické výnosy v celé výši, protože jejich větší část uhradí náklady spojené s pořádáním utkání na domácí půdě. V tabulce níže je vyčíslen rozdíl mezi náklady a výnosy z pořádání domácích utkání. Lze pozorovat, že kromě roku 2018, spolek vyúčtoval z pořádání domácích utkání zisk. V roce 2018 došlo k opačné situaci a to proto, že na vícero utkání nedorazily všechny přihlášené týmy (převážně z důvodu nemoci hráček) a spolku tak propadli náklady na jejich ubytování, stravu apod.

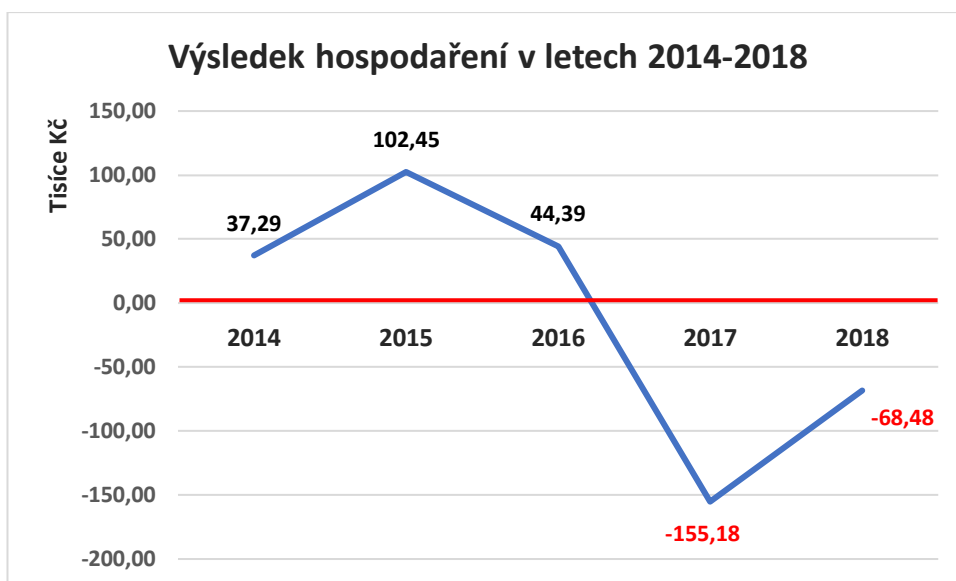
Tabulka 12: Rozdíl nákladů a výnosy z pořádání utkání spolkem Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Jiné výnosy	132 952,00	189 804,00	137818,00	233 335,00	240 980,00
Jiné náklady	115 553,84	115 800,00	112225,00	198 402,00	319 118,00
ROZDÍL	17 398,16	74 004,00	25593,00	34 933,00	-78 138,00

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Podle zákona o dani z příjmu nejsou předmětem daně příjmy z činností vyplývající z jejich poslání. Proto spolek ve sledovaném období neměl vyčíslenou daň z příjmů, ani v případě, že vykazoval zisk.

Graf 4: Vývoj výsledku hospodaření spolku Volejbal Tábor



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Celkový vývoj výnosů spolku, s výjimkou roku 2018, vykazuje rostoucí trend, ale při pohledu na vývoj výsledku hospodaření je zřejmé, že stejný trend vykazují i náklady, které však rostou větším tempem, než jsou generované výnosy. Proto se v návrhu na optimalizaci hospodaření spolku bude práce zaměřovat na vytvoření návrhu na generování dalších výnosů prostřednictvím vedlejší činnosti.

4.5 Vertikální analýza aktiv a pasiv

Tato kapitola obsahuje vertikální analýzu aktiv a pasiv spolku Volejbal Tábor včetně komentáře výsledných hodnot.

Tabulka 13: Vertikální analýza aktiv spolku Volejbal Tábor

ROZVAHA		Vertikální analýza				
A K T I V A		2014	2015	2016	2017	2018
a		v %				
A.	Dlouhodobý majetek celkem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	0,00	3,33	3,42	4,82	6,94
A.IV.	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	0,00	-3,33	-3,42	-4,82	-6,94
B.	Krátkodobý majetek celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
B.I.	Zásoby celkem	3,17	2,76	1,37	9,51	1,29
B.I.9.	Poskytnuté zálohy na zásoby	3,17	2,76	1,37	9,51	1,29
B.II.	Pohledávky celkem	9,33	1,19	2,00	6,31	13,40
B.II.1.	Odběratelé	0,00	0,00	0,54	0,21	0,00
B.II.13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samostatných celků	0,00	0,00	0,00	6,10	13,40
B.II.17.	Jiné pohledávky	9,33	1,19	1,47	0,00	0,00
B.III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	96,83	96,05	96,63	84,18	85,31
B.III.1.	Peněžní prostředky v pokladně	6,61	6,98	1,28	2,68	14,18
B.III.3.	Peněžní prostředky na účtech	90,22	89,08	95,35	81,50	71,13
AKTIVA CELKEM		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Z výsledků vertikální analýzy aktiv je patrné, že jsou složeny pouze z krátkodobého majetku, což lze potvrdit tvrzením, že spolek nevlastní žádný dlouhodobý majetek. Na základě hodnot dílčích položek krátkodobého majetku, z nichž dominuje krátkodobý finanční majetek, který se pohybuje v rámci sledovaného období v rozmezí 84 % až 96 % s klesající tendencí komentovanou již v předchozích kapitolách. V rámci krátkodobého majetku je možné sledovat procentuální složení hotovostních peněz a peněz na bankovním účtu spolku. Zatímco procentuální hodnota finančních prostředků na bankovním účtu klesá, peněžní prostředky v pokladně postupně narůstají.

Tabulka 14: Vertikální analýza pasiv spolku Volejbal Tábor

ROZVAHA		Vertikální analýza				
P A S I V A		2014	2015	2016	2017	2018
c		v %				
A.	Vlastní zdroje celkem	98,07	86,81	100,00	87,64	92,25
A.II.	Výsledek hospodaření celkem	98,07	86,81	100,00	87,64	92,25
A.II.1.	Účet výsledku hospodaření	13,92	24,36	10,84	-53,47	-33,99
A.II.3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta min. let	84,15	62,45	89,16	141,12	126,24
B.	Cizí zdroje celkem	1,93	13,19	0,00	12,36	7,75
B.III.	Krátkodobé závazky celkem	1,93	13,19	0,00	12,36	7,75
B.III.1.	Dodavatelé	1,93	0,00	0,00	8,56	4,07
B.III.3.	Přijaté zálohy	0,00	13,19	0,00	0,00	0,00
B.III.9.	Ostatní přímé daně	0,00	0,00	0,00	3,80	3,68
B.IV.	Jiná pasiva celkem	XX	XX	XX	XX	XX
PASIVA CELKEM		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

Z tabulky vertikální analýzy pasiv vyplývá, že spolek operuje zejména se svými vlastními zdroji, které tvoří většinový podíl na celkové hodnotě pasiv, což opět koresponduje s hodnotami z analýzy aktiv, kde figuruje zejména krátkodobý finanční majetek, resp. Peněžní prostředky na bankovním účtu. Jak již bylo zmíněno, spolek hospodářský výsledek nerozděluje – ponechává ho, což se projevuje právě na výši peněžních prostředků na bankovním účtu.

V případě cizích zdrojů nelze identifikovat nějaký trend, protože v cizích zdrojích se promítají výhradně závazky vůči dodavatelům spojené s nákupem sportovního a nespportovního vybavení pro hráčky.

4.6 Vertikální analýza nákladů a výnosů

Kapitola se zabývá vertikální analýzou nákladů a výnosů spolku Volejbal Tábor spolu s komentářem výsledných hodnot.

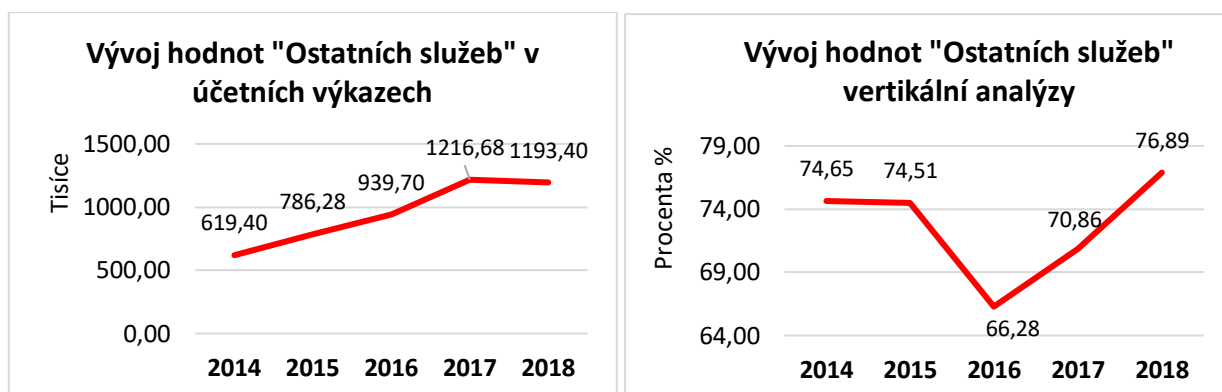
Tabulka 15: Vertikální analýza nákladů spolku Volejbal Tábor

Výkaz zisku a ztráty		Vertikální analýza				
	Název položky	2014	2015	2016	2017	2018
A.	Náklady	v %				
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby celkem	87,63	89,46	88,18	87,32	87,15
A.I.1	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	6,02	10,86	17,13	12,34	6,29
A.I.4	Náklady na cestovné	6,07	3,04	3,22	3,62	3,58
A.I.5	Náklady na reprezentaci	0,88	1,04	1,54	0,50	0,38
A.I.6	Ostatní služby	74,65	74,51	66,28	70,86	76,89
A.III.	Osobní náklady celkem	3,62	3,70	3,88	9,50	9,37
A.IV.	Daně a poplatky celkem	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00
A.V.	Ostatní náklady celkem	6,35	5,97	7,11	3,12	3,42
A.VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	2,17	0,87	0,77	0,06	0,06
	NÁKLADY CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor – vlastní grafické zpracování

Z tabulky analýzy nákladů lze sledovat že skupina nákladů zahrnují spotřebu materiálu a služeb se stabilně v průběhu let 2014 až 2018 pohybuje přibližně okolo 88 % bez výraznějších odchylek. Jednotlivé nákladové účty se však mění rozdílně. Například účet spotřeby materiálu vykazuje v průběhu let střídavý vzestup a následný pokles (z důvodu pravidelné obměny sportovního vybavení viz kap. 4.2.2.) Procentuální rozdíl mezi rokem 2014 a 2018 je však minimální – pouhých 0,27 %. Co se týče nákladů na cestovné, kde jsou zahrnuty náklady na dopravu zajišťovanou rodiči hráček, jejich výše procentuálního zastoupení odpovídá pohybuje absolutních hodnot v rámci sledovaného období. Zajímavější se srovnání vývoje účtu ostatních služeb z pohledu vertikální analýzy a absolutních hodnot účtu v jednotlivých letech zobrazených na následujících dvou grafech.

Graf 5: Vývoj hodnot ostatních služeb spolku Volejbal Tábor



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Zatímco absolutní hodnoty účtu v jednotlivých letech rostly, jejich procentuální zastoupení ve stejném období vykazuje kolísavý charakter. Je to dáno tím, že v roce 2016 rostly náklady na spotřebu materiálu rychlejším tempem než ostatní služby, což se promítalo ve výsledném procentuálním zastoupení. V další tabulce jsou pak pro potřeby práce uvedeny hodnoty vertikální analýzy pro jednotlivé analytické účty v rámci ostatních služeb.

Tabulka 16: Vertikální analýza analytických účtů ostatních služeb spolku Volejbal Tábor

Ostatní služby	Vertikální analýza				
	2014	2015	2016	2017	2018
	v %				
Nájem	26,21	29,25	29,80	21,01	24,76
Ubytování	18,14	20,23	18,47	18,38	8,91
Stravování	13,13	15,65	14,30	10,81	7,93
Doprava	17,29	16,45	24,99	29,19	27,79
Startovné	3,51	1,30	3,45	1,15	1,07
Rozhodčí	3,03	3,19	2,86	3,12	2,78
Jiné náklady	18,65	14,72	11,94	16,30	26,74

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor – vlastní grafické zpracování

Výše je vidět významnost jednotlivých analytických položek ostatních služeb. Položky ubytování a stravování mají mezi sebou komplementárních vztah což odpovídá jejich shodnému vývoji ve sledovaném období. Největší zastoupení pak mají položky nájemné a doprava, přičemž se ve sledovaném období střídají o prvním pozici. Položka jiné náklady zahrnuje náklady spojené s pořadatelstvím, její vývoj je sice kolísavý, ale při porovnání roku 2014 a 2018 lze říct, že došlo k nárůst o přibližně 8 %.

Osobní náklady v procentuálním zastoupení kopírují vývoj absolutních hodnot, protože od 2014 se jejich hodnota každoročně zvyšuje, což má spojitost s rozvojem spolku, náborem nových hráček a větší aktivitě na sportovních utkáních.

Tabulka 17: Vertikální analýza výnosů spolku Volejbal Tábor

Výkaz zisku a ztráty		Vertikální analýza				
	Název položky	2014	2015	2016	2017	2018
B.	Výnosy	v %				
B.I.	Provozní dotace	27,12	30,44	34,23	43,33	50,48
B.II.	Přijaté příspěvky celkem	54,25	50,71	49,81	38,94	33,03
B.II.2	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	0,00	1,81	0,00	0,00	0,00
B.II.3	Přijaté příspěvky (dary)	2,08	4,63	6,66	3,03	1,01
B.II.4	Přijaté členské příspěvky	52,17	44,27	43,14	35,91	32,02
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	3,26	2,46	6,53	2,79	0,24
B.IV.	Ostatní výnosy celkem	15,38	16,40	9,43	14,94	16,24
	VÝNOSY CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Z tabulky výsledných hodnot vertikální analýza výnosů lze sledovat trend ústupu přijatých členských příspěvků, a naopak nárůst zastoupení provozních dotací. Přijaté členské příspěvky se snížili do roku 2018 o přibližně 20 % a dotace se zvýšili svůj podíl o zhruba 23 % na končených 50,48 % z celkové hodnoty výnosů v roce 2018. Jak už bylo několikrát zmíněno dary a sponzorské příspěvky (zachycené v tržbách) nevykazují žádný stálý trend, pouze se opět potvrzuje jejich nahodilost.

4.7 Analýza dílčích ukazatelů

V této části budou počítány vybrané poměrové ukazatele, které byly uvedeny v metodice práce. Při posuzování výsledků je potřeba brát v úvahu, že se jedná o neziskový sektor, z toho důvodu se v této části nebude počítat klasické ukazatele rentability ale pouze ukazatel nákladové rentability, který daleko lépe vyhovuje potřebám analýzy neziskové organizace bez doplňkové činnosti. Zároveň se doporučené hodnoty budou mírně lišit od hodnot doporučených v případě finanční analýzy podnikatelských subjektů.

4.7.1 Autarkie

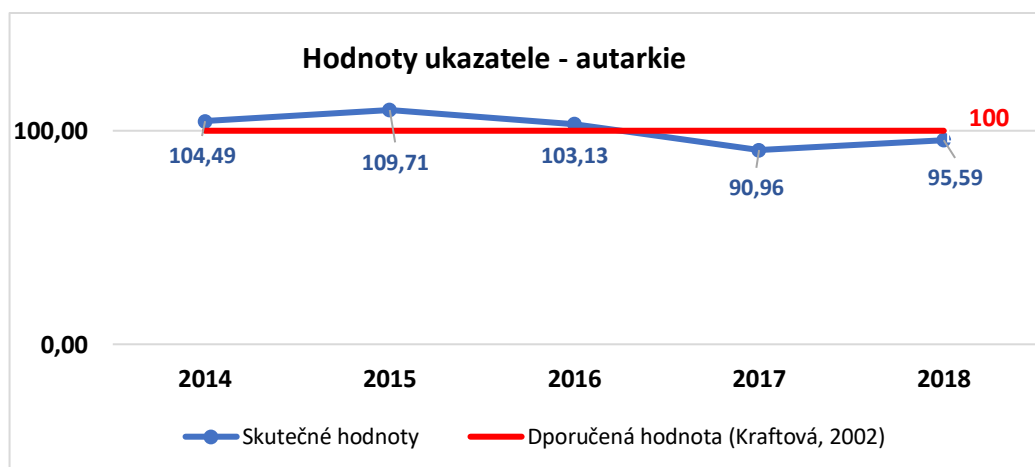
Ukazatel charakterizuje soběstačnost organizace, jedná se o specifický ukazatel při hodnocení finanční situace neziskových organizací. Zaměřuje se na vyjádření efektivity hospodaření s peněžními prostředky jako poměr výnosů a nákladů.

Tabulka 18: Hodnoty ukazatele autarkie spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem (v Kč)	867 001,39	1 157 701,02	1 462 147,68	1 561 785,46	1 483 602,09
Náklady celkem (v Kč)	829 713,19	1 055 254,26	1 417 753,00	1 716 963,00	1 552 081,90
Autarkie (v %)	104,49	109,71	103,13	90,96	95,59

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Graf 6: Vývoj hodnot autarkie spolku Volejbal Tábor

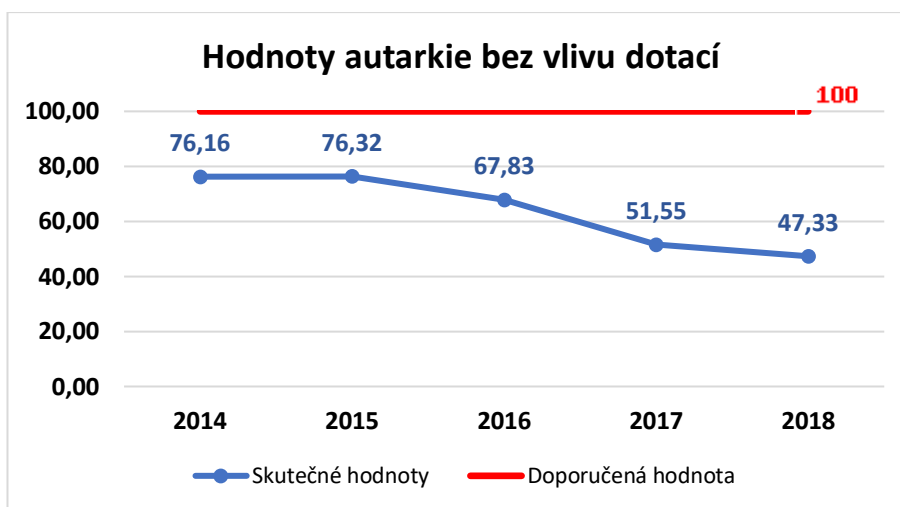


Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Hodnoty, které přesahují 100 % značí, že spolek hospodaří se svými peněžními prostředky efektivně – čím vyšší by hodnoty byly, tím by to znamenalo efektivnější hospodaření (Kraftová, 2002). Z výsledků je zřejmé, že spolek efektivně hospodařil v letech 2014 až 2016, přičemž nejlépe tak činil v roce 2015. Naopak v posledních dvou letech hodnoty klesly pod doporučovanou hodnotu, byť jen mírně, což značí, že spolek provozuje svou činnost na úkor v minulosti nastrádaných peněžních prostředků, a tudíž se mu tenčí prostředky, které mohl použít na další rozvoj.

Nicméně je také potřeba zmínit, že v rámci výnosů spolku, jsou počítány i peněžní prostředky získané z dotačních programů. Ukázka, jak by vyňaté dotace změnilly hodnoty autarkie ukazuje následující graf.

Graf 7: Vývoj hodnot autarkie očištěné od vlivu dotací



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Jak lze pozorovat, tak hospodaření spolku značně ovlivňují poskytované dotace, čímž se naskytá otázka, zda by se spolek neměl zaměřit na vytvoření jiných příjmů za účelem snížení závislosti na dotacích.

4.7.2 Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatele vypovídají o vázanosti peněžních prostředků v jednotlivých formách majetku či o intenzitě využití majetku. Práce se zaměřuje především na ukazatel obratu kapitálu a rychlost obratu pohledávek.

Obrat kapitálu

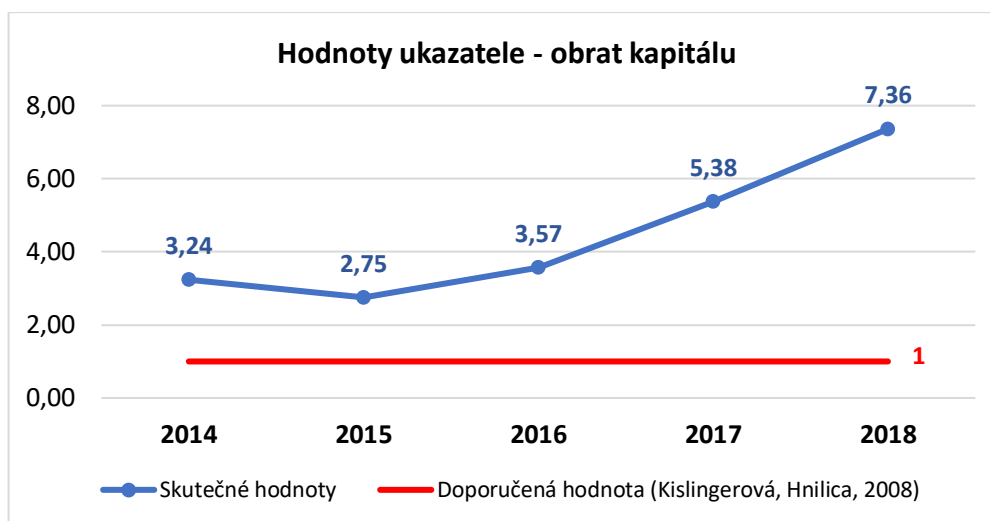
Obrat kapitálu slouží k lepší informovanosti o výkonnosti zdrojů použitých v rámci činnosti spolku.

Tabulka 19: Hodnoty ukazatele obratu kapitálu spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem (v Kč)	867 001,39	1 157 701,02	1 462 147,68	1 561 785,46	1 483 602,09
Pasiva celkem (v Kč)	267 858,82	420 632,58	409 527,26	290 204,72	201 479,91
Obrat kapitálu	3,24	2,75	3,57	5,38	7,36

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

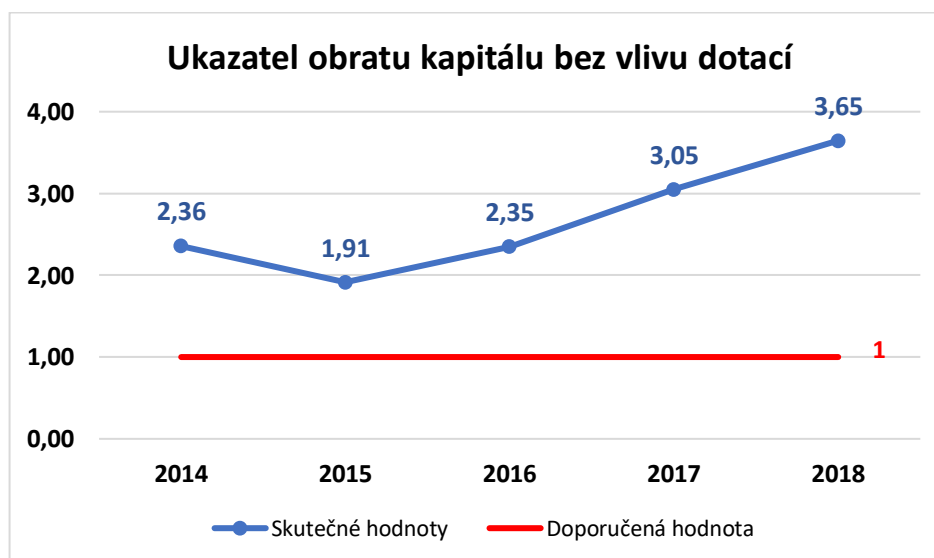
Graf 8: Vývoj hodnot obratu kapitálu spolku Volejbal Tábor



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Doporučuje se, aby minimální hodnota obratu byla rovna 1, aby vygenerované výnosy pokryly použitý kapitál (Kislingerová, Hnilica, 2008). A jelikož se jedná o maximalizační ukazatel, tak platí, že čím vyšší hodnota obratu tím lépe. Z výsledků je vidět spolek během roku obrátí hodnotu kapitálu ve výnosech relativně více než jednou. Je to dáno tím, že spolek nevlastní žádný dlouhodobý majetek a v rámci výnosů jsou zahrnuté i příspěvky z titulu dotací.

Graf 9: Vývoj hodnot obratu kapitálu očištěné od vlivu dotací



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Pokud se ukazatel obratu kapitálu očistí od vlivu dotací, tak na rozdíl od autarkie zůstaly skutečné hodnoty nadále na doporučenou hodnotou, což je pro spolek pozitivní

zpráva, protože by stále jednalo o efektivní výkonnost zdrojů využitých v rámci jeho činnosti.

Doba obratu pohledávek

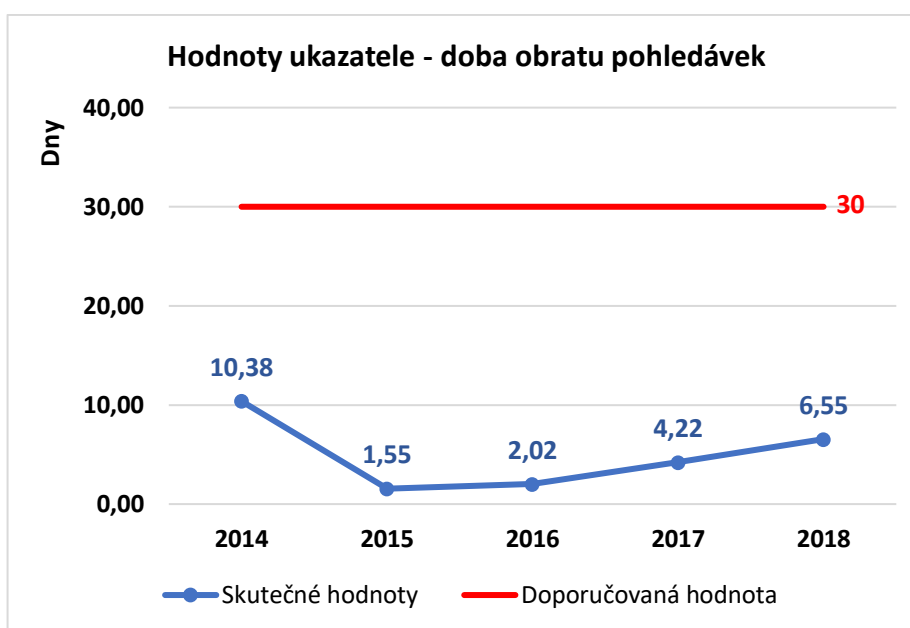
Účelem ukazatele je stanovení průměrného počtu dní, kdy odběratelé dluží spolku – v tomto případě se jedná o nesplacené dohodnuté sponzorské příspěvky, nároky na vyplacení dotací a pohledávky za přestupy hráček do jiných týmů. Jedná se o poměr výše pohledávek a denní výnosů.

Tabulka 20: Hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Denní výnosy (v Kč)	2 408,34	3 215,84	4 061,52	4 338,29	4 121,12
Pohledávky (v Kč)	25 000,00	5 000,00	8 200,00	18 300,00	27 000,00
Doba obratu pohledávek (dny)	10,38	1,55	2,02	4,22	6,55

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Graf 10: Vývoj hodnot doby obratu pohledávek spolku Volejbal Tábor



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Logickou úvahou se jedná o minimalizační ukazatel, tzn., že je žádoucí co nejnižší hodnota, protože pohledávky jsou v podstatě blokováné peněžní prostředky, které spolek nemůže využít. Základní splatnost pohledávek je 30 dní, kterou vypočtené hodnoty splňují.

4.7.3 Likvidita

Ukazatel likvidity představuje důležitou součást finanční analýzy ať už se jedná o podnikatelské subjekty či neziskové organizace. Pro oba je podstatné mít dostatečné množství peněžních prostředků k své činnosti.

Okamžitá likvidita

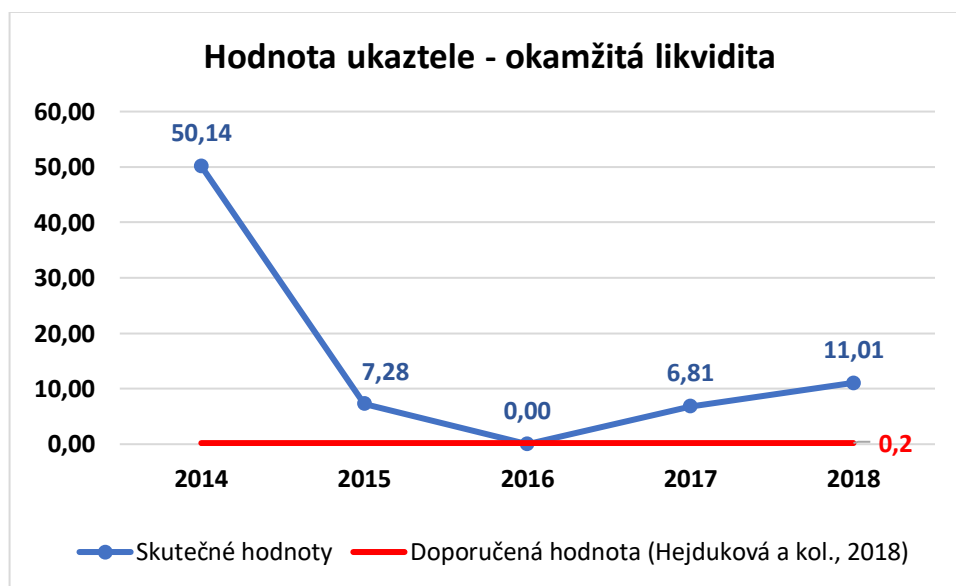
Tento dílčí ukazatel představuje, jak již z názvu plyne, schopnost uhradit krátkodobé závazky pouze prostřednictvím krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 21: Hodnoty ukazatele okamžité likvidity spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobý fin. majetek (v Kč)	259 358,82	404 032,58	395 727,26	244 304,72	171 879,91
Krátkodobé závazky (v Kč)	5 173,00	55 500,00	---	35 855,00	15 610,00
Okamžitá likvidita	50,14	7,28	0,00	6,81	11,01

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Graf 11: Vývoj hodnot okamžité likvidity spolku Volejbal Tábor



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Pro podnikatelské subjekty je hodnota okamžité likvidity doporučovaná udržovat alespoň na hodnotě 0,2 (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018). Autorky publikace se však také odvolávají na doktorku Kraftovou, která ve své knize uvádí, že tato hodnota bude u neziskových organizací doporučována vyšší (z hlediska opatrnosti).

Při úvaze obou tvrzení lze konstatovat, spolek nemá s okamžitým splacením krátkodobých závazků žádný problém – a nejenom proto, že má relativně velkou zásobu

pohotových peněžních prostředků, ale také proto, že jejich závazky nejsou v nijak signifikantní výši. Jak lze pozorovat, tak v roce 2016 neměl ke konci roku krátkodobé závazky žádné.

Pohotová likvidita

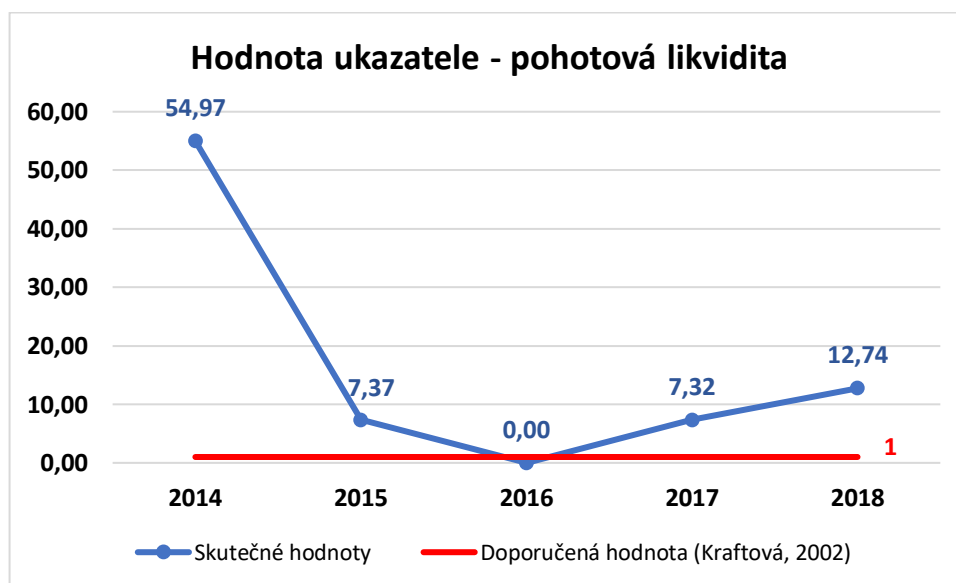
V rámci pohotové likvidity jsou ke krátkodobému finančnímu majetku přidány ještě krátkodobé pohledávky.

Tabulka 22: Hodnoty pohotové likvidity spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
KFM + krát. pohledávky	284 359,00	409 032,58	403 927,26	262 604,72	198 879,91
Krátkodob. závazky	5 173	55 500,00	---	35 855,00	15 610,00
Okamžitá likvidita	54,97	7,37	0,00	7,32	12,74

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Graf 12: Vývoj hodnot pohotové likvidity spolku Volejbal Tábor



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Výsledná hodnota tohoto ukazatele se doporučuje udržovat v rozmezí 1 až 1,5. Hodnota 1 představuje harmonický stav mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. I. Kraftová ve své knize Finanční hospodaření municipálních jednotek hodnotu 1 doporučuje jako srovnávací hodnotu i pro neziskové organizace.

Stejně jako v případě okamžité likvidity i s hodnotou pohotové likvidity nemá spolek žádné problémy.

4.7.4 Ukazatele financování

Do této skupiny patří ukazatele zaměřující se na evaluaci zadluženosti a finanční stability. Pro většinu neziskových organizací platí, že majoritní část financování jejich činností pochází z vlastních zdrojů, cizí zdroje jsou záležitostí výjimečnou. Cizí zdroje ve většině případů krátkodobé povahy a neúročné.

Ukazatel věřitelského rizika

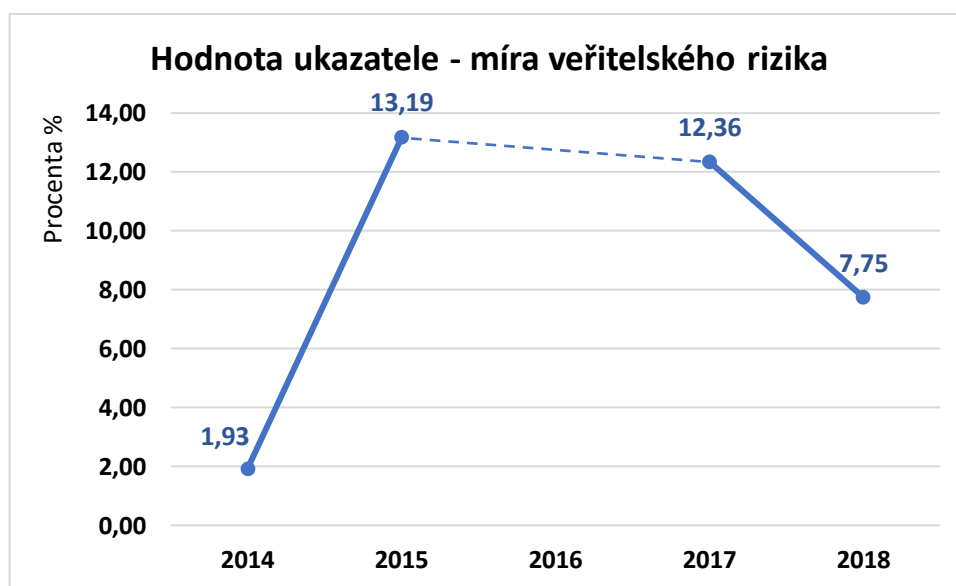
Vyjadřuje se poměrem celkových závazků na hodnotě celkových pasiv (aktiv).

Tabulka 23: Hodnoty věřitelského rizika spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Cizí zdroje celkem (v Kč)	5 173,00	55 500,00	---	35 855,00	15 610,00
Pasiva (v Kč)	267 859	420 632,58	409 527,26	290 204,72	201 479,91
Celková zadluženost (v %)	1,93	13,19	0,00	12,36	7,75

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Graf 13: Vývoj hodnot věřitelského rizika spolku Volejbal Tábor



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

U míry věřitelského rizika nelze přesně stanovit doporučenou hodnotu, jedná se však o minimalizační ukazatel, tzn. čím nižší hodnota, tím lépe. Tvoří párový ukazatel s mírou finanční nezávislosti a jejich součet se vždy musí rovnat 1. Takže pokud budeme vycházet z této informace, tak by ukazatel jistě neměl překročit hodnotu 50 %.

Při pohledu na výsledky hodnot spolku lze říct, že se jedná od roku 2015 o klesající trend, což je žádoucí výsledek. Nejvyšší vypočtenou hodnotou je 13,19 % v roce 2015, která je způsobena sponzorským příspěvkem, jehož protihodnota od spolku byla poskytnuta až v roce 2016, takže na konci roku 2015 byl tento příspěvek zaúčtován jako přijatá záloha – závazek za sponzorem. Celkově jsou však hodnoty nízké, což jen dokazuje pravdivost tvrzení, že neziskové organizace operují především s vlastními zdroji.

Míra finanční nezávislosti

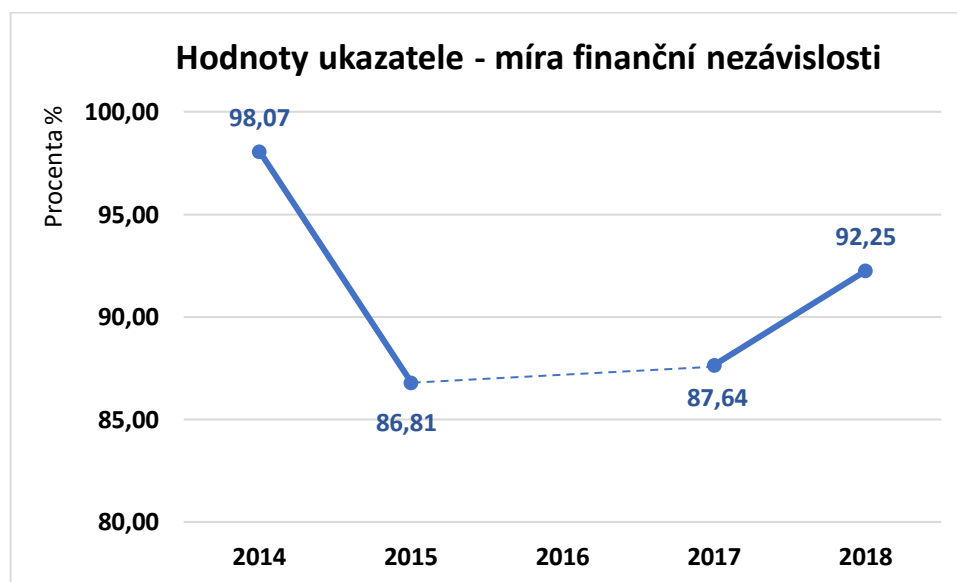
Je doplňkem k ukazateli věřitelského rizika – jejich součet se rovná jedné. Jedná se o poměr vlastního kapitálu a celkových pasiv (aktiv).

Tabulka 24: Hodnoty finanční nezávislosti spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Vlastní kapitál (v Kč)	262 685,82	365 132,58	409 527,26	254 349,72	185 869,91
Pasiva (v Kč)	267 859,00	420 632,58	409 527,26	290 204,72	201 479,91
Finanční nezávislost (v %)	98,07	86,81	100,00	87,64	92,25

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Graf 14: Vývoj hodnot finanční nezávislosti spolku Volejbal Tábor



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Jestliže je součet hodnot ukazatele věřitelského rizika a míry finanční závislosti roven 1, tak je logické, že jsou hodnoty finanční nezávislosti spolku vysoké. Není to překvapivé

vzhledem k tomu, že spolek v rozvaze neeviduje žádný dlouhodobý majetek a z oběžného majetku majoritní část představují peněžní prostředky v hotovosti a na bankovních účtech.

Podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu

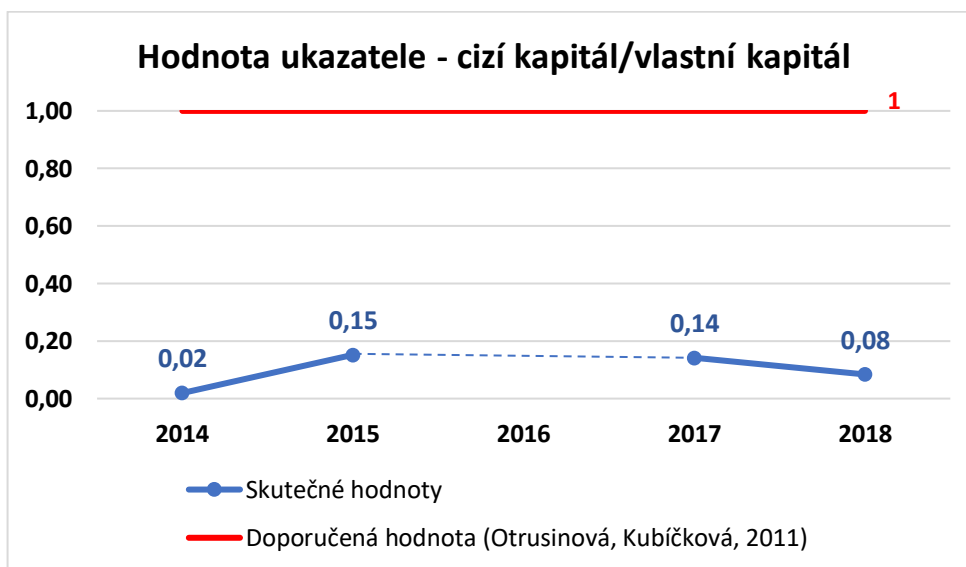
Pro neziskové organizace je podle Otrusinové a Kubíčkové vhodnější ukazatel poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu oproti finanční páky.

Tabulka 25: Hodnoty poměru cizí zdroje/vlastní kapitál spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Cizí zdroje celkem (v Kč)	5 173,00	55 500,00	---	35 855,00	15 610,00
Vlastní kapitál (v Kč)	262 685,82	365 132,58	409 527,26	254 349,72	185 869,91
Finanční nezávislost	0,02	0,15	0,00	0,14	0,08

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Graf 15: Vývoj poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu



Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s. – vlastní grafické zpracování

Hodnoty poměru menší než 1 indikují relativně nízkou zadluženost (Otrusinová, Kubíčková 2011) a proto byla tato hodnota zvolena jako srovnávací. Na první pohled je hned jasné, že spolek má dostatek vlastních zdrojů, což opět souvisí s již několikrát zmíněnou skutečností, že majetek spolku je převážně tvořen oběžným majetkem, resp. krátkodobým finančním majetkem.

4.8 Analýza syntetických ukazatelů – model KAMF

Syntetický ukazatel, tj. model KAMF hodnotí na základě vyčíslených ukazatelů z předchozí kapitoly finanční zdraví spolku Volejbal Tábor. Model KAMF je modifikací hodnocení finančního zdraví podnikatelských subjektů na základě specifických podmínek charakteristických pro neziskových sektor.

Model zkoumá výsledky ukazatelů:

- a) autarkie,
- b) okamžitá likvidita,
- c) obrat kapitálu,
- d) produktivita práce (poměr přidané hodnoty k osobním nákladům).

Pro doplnění již vyčíslených ukazatelů je níže uveden výpočet přidané hodnoty a následně produktivity práce. Přidaná hodnota se vypočte jako rozdíl výkonů (výnosů) a nákladů na dosažení výkonů (výnosů) bez osobních nákladů. Dle doktorky Kraftové byly do výkonů zahrnuty tržby, provozní dotace a ostatní výnosy.

Tabulka 26: Hodnoty ukazatele přidané hodnoty spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy (výkony) v (Kč)	733 695,00	967 871,20	1 324 271,00	1 571 785,46	1 483 602,09
Náklady na výkony (v Kč)	727 039,19	944 069,26	1 250 153,00	1 499 272,00	1 352 594,90
Přidaná hodnota (v Kč)	6 655,81	23 801,94	74 118,00	72 513,46	131 007,19

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní zpracování

Jak lze sledovat, má přidaná hodnota vytvořená spolkem během sledovaného období rostoucí charakter. Níže v tabulce jsou vypočteny hodnoty produktivity práce modifikované na poměr přidané hodnoty a osobních nákladů.

Tabulka 27: Hodnoty ukazatele produktivity práce spolku Volejbal Tábor

	2014	2015	2016	2017	2018
Přidaná hodnota (v Kč)	6 655,81	23 801,94	74 118,00	72 513,46	131 007,19
Osobní náklady (v Kč)	30 000,00	39 000,00	55 000,00	163 100,00	145 400,00
Produktivita (v %)	22,19	61,03	134,76	44,46	90,10

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní zpracování

Následující tabulka představuje sestavený model KAMF s hodnotami sledovaných ukazatelů:

Tabulka 28: Hodnoty modelu KAMF pro spolek Volejbal Tábor

v %	2014		2015		2016		2017		2018	
	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body
Autarkie	104,49	1	109,71	1	103,13	1	90,96	2	95,59	2
Okamžitá likvidita	5013,7	3	727,99	3	---	---	681,37	3	1101,09	3
Obrat kapitálu	323,68	1	275,23	2	357,03	1	538,17	1	736,35	1
Produktivita práce	22,19	5	61,03	5	134,76	3	44,46	5	90,1	5
Hodnocení:	2,5		2,75		1,25		2,75		2,75	

Zdroj: kapitola 4.6 a 4.7 této práce

Tabulka 28 shrnuje výsledky modelu KAMF. Každému ukazateli modelu byla přiřazena hodnota na stupnici od 1 do 5, přičemž 5 je nejhorší hodnocení. Z výsledků je patrné, že spolek si vede ve sledovaném období průměrně. Podle modelu si spolek vede nejhůře z hlediska produktivity práce. Tento stav je způsoben nízkou hodnotou ukazatele přidané hodnoty, který je součástí produktivity práce.

Na druhou stranu je může zdát nepatřičné posuzovat přidanou hodnotu pouze na základě účetních výkazů, zvláště v případě neziskových organizací. Přidaná hodnota neziskových organizací často spočívá v obtížně kvantifikovatelných oblastech. V případě spolku Volejbal Tábor by bylo krátkozraké posuzovat přidanou hodnotu a spolu s ní provázanou produktivitu práce pouze na základě údajů z poskytnutých účetních výkazů. Činnost spolku nespočívá ve hmotné produkci, přesto má svou přidanou hodnotu, a to ve způsobu, jakým má vliv na společnost ve svém okolí.

Za přidanou hodnotou spolku lze považovat jejich vliv na mladé lidi. Díky němu jsou mladí chlapi a dívky vedeni blíže ke zdravotnímu životnímu stylu prostřednictvím pravidelného pohybu, dále také učeni hodnotám spolupráce v kolektivu a poskytuje jim možnost začlenění.

Dalším hůře hodnoceným ukazatelem je okamžitá likvidita, což je způsobeno strukturou majetku spolku. Jak již bylo několikrát uvedeno, spolek nemá finanční prostředky vázané v žádném dlouhodobý majetek a má je pouze na bankovním účtu příp. v pokladně.

Celkové hodnocení sledovaného období je 2,4, což je lehce nad průměrem. Závěrem této kapitoly je, že použití tohoto modelu je tohoto typu neziskové organizace – organizace bez hmotných výsledků – neobjektivní. Důvodem je již výše zmiňovaná problematika

přidané hodnoty a spolu s ní i produktivita práce jejíž výpočet v rámci tohoto modelu je nedostatečný.

5 Návrh a doporučení do budoucna

Výsledky finanční analýzy indikují, že spolek hospodaří se svými prostředky v rámci své činnosti vyrovnaně, tzn. nevznikají neúměrné náklady, které by nedokázal dostatečně pokrýt svými zdroji. Na druhou stranu analýza odhalila slabinu spolku v podobě závislosti na dotačních programech.

V duchu tohoto zjištění se následující kapitola pokusí o navržení vhodné vedlejší hospodářské činnosti, která by generovala další finanční prostředky, kterými by spolek mohl zajišťovat svou činnost. Jako vhodnou vedlejší činností bylo navrženo otevření večerního kruhového tréninku pro širokou veřejnost.

Kruhový trénink představuje vysokointenzivní intervalové cvičení, při kterém se v rámci deseti až patnácti stanovišť procvičí celé tělo. Základní interval jednoho cviku je 30 vteřin s pauzou na přesun mezi 10-ti až 15-ti vteřinami. Celý okruh stanovišť se provádí v několika opakováních (www.freshkruhac.cz, 2020)

5.1 Hmotné zázemí pro vedlejší hospodářskou činnost

V současné době spolek využívá k tréninku svým svěřenců šest sportovních prostorů po celém městě Tábor. Při zohlednění velikosti a dostupnosti jednotlivých prostorů byly vybrány 2 tělocvičny – ZŠ Husova a Kvapilova hala (viz. Příloha č. 4). Oba prostory jsou dostupné jak hromadnou dopravou, tak nabízejí volná parkovací místa.

V obou halách má spolek uložené různorodé sportovní náčiní, které lze při provozu kruhových tréninků využít. Oba prostory disponují s oddělenými šatnami včetně toalet a sprch.

Podle informací od člena spolku by bylo možné prostory využívat v úterý a čtvrtek vždy od 18:30 do 20:00 v případě sportovní haly Kvapilova a od 19:00 do 20:30 v případě tělocvičny ZŠ Husova.

5.2 Personální zajištění

Všichni trenéři musí v rámci své činnosti složit trenérské zkoušky k získání trenérské licence, které mají několik tříd odstupňované podle toho, v jaké úrovni soutěží se jejich hráčky pohybují.

V rámci přípravy na zkoušky (nezáleží na kategorii) musí trenéři ovládnout nejenom techniky volejbalu, ale také tzv. zdravotní základ pro kondiční trénink a kondiční minimum trenéra mládeže (Haník a kol. 2014). V těchto oblastech se trenéři naučí různé metody kondičního cvičení, které je možné univerzálně aplikovat např. i v rámci kruhových tréninků.

V předběžném průzkumu mezi členy spolku se 4 trenéři vyjádřili, že by byli ochotni věnovat se těmto cvičením nad rámec jejich povinností co by trenérů.

5.3 Předběžná kalkulace nákladů a výnosů vedlejší činnosti

Předběžná kalkulace zahrnuje provozní náklady jako je nájem a příp. pořízení dalších cvičebních pomůcek, osobní náklady v podobě odměn trenérům, které tvoří spolu s průzkumem cen za cvičení v Táboře základ pro stanovení vstupného pro potenciální klienty.

V rámci kalkulace se bude uvažovat, že cvičení budou probíhat dvakrát týdně ve vybraných tělocvičnách a budou je mít na starosti čtyři vybraní trenéři, vždy dva každý týden.

Provozní náklady

Jednotlivá cvičení budou trvat vždy jednu hodinu. V následující tabulce jsou uvedeny hodinové sazby vybraných tělocvičen – Kvapilova hala a ZŠ Husova s propočten na měsíční úhrn.

Tabulka 29: Kalkulace provozních nákladů na vedlejší činnost spolku Volejbal Tábor

Tělocvična	Hodinová sazba	Počet hodin v měsíci	Nájem celkem
Kvapilova hala	200 Kč/hod	4	800 Kč
ZŠ Husova	180 Kč/hod	4	720 Kč
CELKEM za měsíc:			1520 Kč

Zdroj: účetní výkazy spolku Volejbal Tábor

Ročně tedy náklady za dodatečný nájem představují hodnotu **18 240 Kč**.

V příloze č. 5 je uveden soupis cvičebních pomůcek z roku 2018. Vzhledem k jeho čtenějšímu použití lze předpokládat, že jej bude potřeba častěji obměňovat. Proto se bude uvažovat, že každý roku bude potřeba pořídit nové náčiní v hodnotě 1/5 hodnoty souboru.

Podle soupisu z roku 2018 by se jednalo o náklady na pořízení nových cvičebních pomůcek v hodnotě **10 998 Kč**.

Celkem lze uvažovat roční provozní náklady ve výši 29 238 Kč.

Osobní náklady

Na jednotlivá cvičení budou dohlížet celkem čtyři trenéři, vždy dva každý týden. Doposud je trenérům vypláceno v rámci Dohody o provedení práce 800 Kč za měsíc jako mzda, ke které dostávají navíc 500 Kč za účast na utkáních o víkendech. Celkem tedy náklady na jednoho trenéra představují pro spolek částku 1 300 Kč za měsíc. Po dohodě s vybranými trenéry bylo stanoveno, že za každé kruhové cvičení obdrží navíc 150 Kč.

Tabulka 30: Kalkulace osobních nákladů vedlejší činnosti spolku Volejbal Tábor

Počet trenérů	Odměna za cvičení	Počet cvičení v měsíci	Měsíční osobní náklady	Roční osobní náklady
4	150 Kč	8	1 200 Kč	14 400 Kč

Zdroj: osobní pohovor se členy spolku Volejbal Tábor

Celkové osobní náklady na vedlejší činnost představují **14 400 Kč** za rok.

Finální kalkulace nákladů a výnosů

V následující tabulce jsou shrnuty náklady, kapacita cvičení, bod zvratu a předpokládané výnosy. Navrhovaná cena vychází z průzkumu fitness center a kurtů ve městě Tábor (viz. příloha 8). Výsledné vstupné odpovídá průměru cen sportovních cvičení ve městě Tábor.

Tabulka 31: Kalkulace výnosů vedlejší činnosti spolku Volejbal Tábor

	Roční	Měsíční
Provozní náklady (v Kč)	29 238	3 637
nájem	18 240	1 520
materiál	10 998	917
Osobní náklady (v Kč)	14 400	1 200
Náklady celkem	43 638	4 837
Kapacita cvičení – 15 lidí	1 440	120
Limitní minimální cena vstupu (v Kč)	30	
Navrhovaná cena (v Kč)		
běžná		110

studenti	80	
<i>Optimistická varianta – plná účast</i>		
Výnos (při běžné ceně) v Kč		
hrubý	158 400	13 200
čistý	114 762	8 363
<i>Realistická varianta – 80% účast</i>		
Výnos (při běžné ceně) v Kč		
hrubý	126 720	10 560
čistý	83 082	5 687
<i>Pesimistická varianta – 40% účast</i>		
Výnos (při běžné ceně) v Kč		
hrubý	63 360	5 280
čistý	19 722	443

Zdroj: účetní výkazy Volejbal Tábor z.s., komunikace se členy spolku, vlastní kalkulace

V rámci propočtů byly uvažovány 3 varianty. Je samozřejmě potřeba vzít v úvahu, že je nepravděpodobné, že všichni účastníci budou platit běžnou cenu, ale protože se jedná o pouhý návrh – první pohled na věc, bylo počítáno pouze s běžnou cenou. V ideální situaci by spolek ročně získal na výnosech z vedlejší činnosti 114 762 Kč. Reálnější je však varianta, že bude účast během roku zhruba 80 %. V takové situaci by se spolku provozování vedlejší činnosti také ještě vyplatilo a získal by tím 83 082 Kč. Při pesimistické možnosti by kruhové tréninku přinesly spolku pouze 19 722 Kč, při které je už potřeba zvážit, zda by byly ochotni činnost vůbec provozovat.

Díky nízkému limitní minimální ceně, což je hodnota, při které se výnosy rovnají nákladům, bude spolku přinášet určitou výši zisku i velmi malá účast. Na jednu stranu je potřeba položit si otázku, zda se spolku bude zdát výhodné i za cenu tak nízkého zisku vedlejší činnost provozovat. Celá tato kapitola představuje pouze hrubý ekonomický návrh, a proto tudíž nezahrnuje jisté náklady jako jsou např. náklady na propagaci, marketingový plán propagace aj. Cílem bylo zpracovat podklady pro vedlejší činnost na základě hrubé ekonomické kalkulace pro první představu o jejím provozu.

6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na finanční analýzu spolku Volejbal Tábor, na základě jejíchž výsledků bylo navrženo doporučení v podobě doplňkové hospodářské činnosti. Finanční analýza sledovala období od roku 2014 do roku 2018.

Finanční analýza zahrnuje horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů. Dále byly vypočteny vybrané poměrové a finanční ukazatele. V případě ukazatelů, které zahrnovala vliv dotací, byla stanovena i varianta, při které nebyly dotace brány v úvahu. Pomocí analýzy byl stanoven závěr, že spolek ve sledovaném období hospodařil vyrovnaně, což je předpokladem pro dlouhodobě udržitelný chod spolku. Nicméně finanční analýza také odhalila, že spolek nemá dostatek prostředků, aby se mohl dál rozrůstat a je silně závislý na finanční prostředcích čerpaných z dotačních programů. Z toho důvodu se práce ve své závěrečné části zaměřila na vytvoření návrhu doplňkové činnosti, která by snížila závislost na prostředcích z dotačních programů a spolu s tím by spolku přinesla více financí na další rozvoj.

Horizontální a vertikální analýza poskytuje zajímavější výsledky v případě analýzy Výkazu zisku a ztráty. Je to dáno tím, že spolek nedisponuje dlouhodobým majetkem a z oběžného majetku tvoří největší část, v rozmezí od 84 % do 96 % ve sledovaném období 2014-2018, peněžní prostředky, a tak struktura Rozvahy není velká. V rámci horizontální analýzy Výkazu zisku a ztráty pak nejzajímavější část tvoří analyticky rozdělený účet nákladů „Ostatní služby“, jejichž dynamika se v průběhu let měnila – největšími položkami byly identifikovány náklady na nájemné prostorů, tvořící průměrně 26 % z celkové hodnoty „Ostatních služeb“ a náklady na dopravu, tvořící průměrně 23 %. Dále analýza poukázala na rostoucí trend ve výši provozních dotací, které mezi lety 2014 a 2018 téměř ztrojnásobily – v roce 2014 byly ve výši 253 100 Kč (27 %), v roce 2018 již byly ve výši 748 953 Kč (50 %). Na druhou stranu počet členů se ve stejných letech výrazně neměnil, což poukazuje na stagnaci spolku v důsledku nedostatku volných finančních prostředků na další rozvoj.

Mezi poměrovými ukazateli je dobré zmínit zejména ukazatel autarkie a obrát kapitálu. U obou ukazatelů, byly počítány dvě varianty – s a bez vlivu dotací. Varianty byly použity s cílem poukázat na vliv dotací na hodnoty ukazatelů. U obrátu kapitálu v základním vzorcovém složení byly hodnoty velmi vysoko na doporučením, a to

v rozmezí hodnot 2,75 až 7,36 s rostoucí tendencí od roku 2015. I po vyjmutí dotací zůstaly hodnoty na doporučeném stavem, ale klesly zhruba o polovinu, tzn. pohybovaly se v hodnotách od 1,91 po 3,65. Ukazatel autarkie, který posuzuje soběstačnost organizace, po odstranění hodnoty dotací výrazně klesl pod doporučenou hranici – v letech 2017 a 2018 dokonce téměř o polovinu. Hodnoty se v základu pohybovaly okolo hranice doporučené hodnoty, tedy 100% (v rozmezí 90,96 % až 109,71 %), po vyjmutí dotací hodnoty klesly a pohybovaly se v rozmezí od 47,33% až 76,16% s klesající tendencí od začátku období, tj. od roku 2014. Tento ukazatel asi nejvíce upozornil na důležitost finančních prostředků pro činnost spolku, bez nich by spolek Volejbal Tábor v podstatě neměl šanci pokračovat ve své činnosti.

V rámci finančních ukazatelů nebyla objevena žádná alarmující skutečnost. Tyto ukazatele spíše jen potvrdily obecnou platnost v oblasti neziskových organizací – financování činnosti pochází převážně z vlastních zdrojů (příp. externích zdrojů jako jsou dotace).

Na závěr finanční analýzy byl zařazen model hodnotící finanční zdraví municipálních organizací KAMF, který je modifikací modelů hodnotící finančních zdraví podnikatelských subjektů. Existuje i variance modelu, která zahrnuje i doplňkovou činnost. Tento model byl do práce zařazen za účelem posouzení, zda lze využitím tohoto modelu dosáhnout kvalitních a vypovídajících výsledků při posuzování jiného typu neziskové organizace – spolku. Výsledky tohoto modelu jsou relativně příznivé – v jednotlivých letech byly výsledky průměrné, na bodové stupnici od 1 do 5, přičemž 5 je nejhorší, dosahovaly hodnot v rozmezí 1,25 až 2,75. Nejhorším ukazatelem v modelu byla produktivita práce definovaná jako poměr přidané hodnoty a osobních nákladů. Ukazatel dosahoval chabých výsledků právě z důvodu přidané hodnoty, protože peněžně vyjádřené výkony spolku jsou nízké. Což ovšem neznamená, že by přidaná hodnota spolku byla nízká, ale protože se jedná o neziskovou organizaci její přidaná hodnota nelze jednoduše vyjádřit čistě na základě hodnot z výkazů. Většina přidané hodnoty tvořená neziskovými organizacemi spočívá v tom, co přináší společnosti v regionu, ve kterém působí a takové přínosy bývají často obtížně kvantifikovatelné. Tím pádem není tento model ve stavu, v jakém je, vhodný pro kvalitní posouzení finančního zdraví spolku a to právě kvůli nedostatečnému zachycení přidané hodnoty a s tím spojenou produktivitou práce.

Celou práci završuje doporučený návrh na konkrétní doplňkovou činnost pro spolek Volejbal Tábor. Jedná o hrubý ekonomický návrh, který by v případě realizace bylo nutné řádně probrat na členské schůzi spolku. Návrh předběžně vykresluje, jaké hrubé náklady by bylo potřeba vynaložit a kolik by mohly činit výnosy v případě úspěšného uchycení. Díky relativně nízkým nákladům, které byly v návrhu vyčísleny na přibližně 44 000 Kč ročně, vyšla limitní cena jednoho vstupu na 30 Kč. Průměr ceny za jednu lekci u konkurenčních sportovišť vyšel na 109 Kč běžné ceny a 75 zvýhodněné. S těmito informacemi byly zpracovány 3 varianty úspěšnosti vedlejší činnosti, přičemž i ta pesimistická varianta by stále přinesla spolku výnosy. Je však důležité vzít v úvahu, že doplňková činnost nemůže být provozována na úkor hlavní činnosti spolku, a proto je potřeba zvážit rizika, kterým by mohl spolek čelit.

Základem úspěšného pokračování spolku spočívá hlavně v udržování stávajícího stavu členů a nadále se zdokonalovat. V současné situaci se spolku daří vyrovnaně hospodařit s dostupnými prostředky, což je pozitivní zpráva, avšak v dlouhodobém horizontu nebude mít bez dalších finančních prostředků možnost se dál rozvíjet.

7 Seznam použitých zdrojů

BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ a kol. *Ekonomika a financování neziskových organizací*, 2007. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1293-8.

BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*, 2013. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, Petr *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*, 2009. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.

FRIČ, P. a GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*, 2001. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-04-1.

GRÜNWARD R., HOLEČKOVÁ J. *Finanční analýza a plánování podniku*, 2007. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

HLOUŠEK, J. *Manažer v sociálních službách*, 2007. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-247-1369-4.

HUBINKOVÁ, Z. a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*, 2008. Praha: Grada Publishing a.s, ISBN 978-80-247-1593-3.

KNÁPKOVÁ A., PAVELKOVÁ D., ŠTEKER K. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*, 2013. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KRAFTOVÁ I. *Finanční analýza municipální firmy*, 2002. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7173-778-2.

HANÍK Z. A KOL., *Volejbal – učebnice pro trenéry mládeže*, 2014. Praha: Europrint a.s. ISBN 978-80-204-3380-0.

HEJDUKOVÁ P., HOMMEROVÁ D., KRECHOVSKÁ M., *Řízení neziskových organizací*, 2018. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-3075-2

NORTON M., *The Worldwide Fundraiser's Handbook: A Resource Mobilisation Guide for NHOS and Community Organisations*, 2009. London : Directory of Social Change, ISBN 978-1906294335.

NOVOTNÝ, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*, 2006. Praha: VŠE Oeconomica. ISBN 80-245-0792-7.

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

PLAMÍNEK, J. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky občanských sdružení, nadací, obecně prospěšných společností, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*, 1996. Praha: Nadace Lotos, ISBN 978-80-238-0442-1.

POLÁČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity: Jak získávat finanční prostředky od místní Komunity*, 2005. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-694-2.

REICHENBACH, T. *Online-Fundraising. Instrumente, Erfolgsfaktoren und Trends*. 2016. Munich: Grin Publishing. ISBN 978-3668115040.

RŮČKOVÁ P. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*, 2011. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. 978-80-251-3386-6.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ Olga. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*, 2012. Praha: GRADA publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠKARABELOVÁ, S. *Marketing ve veřejném sektoru*, 2007. Brno: Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-4292-6.

TETŘEVOVÁ L. a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*, 2017. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 78-80-271-0285-3.

Internetové zdroje:

FRESHKRUHÁČ.cz, *Co je kruhový trénink?* [online]. 2017 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://freshkruhac.cz/kruhovy-trenink/>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, *Volejbal Tábor z.s.: Úplný výpis ze spolkového rejstříku* [online]. 2014 [cit. 2019-10-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=792233&typ=UPLNY>

VOLEJBAL TÁBO, *Členské příspěvky* [online]. 2018 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <http://www.volejbaltabor.eu/informace/clenske-prispevky/>

VOLEJBAL TÁBOR, *O nás* [online]. 2018 [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <http://www.volejbaltabor.eu/o-nas/>

8 Přílohy

Příloha č. 1: Výše členských příspěvků v jednotlivých kategoriích v letech 2014-2018

KATEGORIE	VÝŠE ČLENSKÉHO PŘÍSPĚVKU
Juniorky, kadetky, starší žákyně	5 400 Kč/sezóna
Mladší žákyně	4 400 Kč/sezóna
Přípravka (dívky i chlapci)	2 400 Kč/sezóna
HOBBY	2 400 Kč/sezóna
Kadeti	4 400 Kč/sezóna
Žáci	3 400 Kč/sezóna

Příloha č. 2: Seznam sponzorů spolku

GKDvořáček - www.gkdvoracek.cz

HB Radek Brožovský - www.hbchotoviny.cz

SQZ s.r.o. – www.sqz.cz/cs

SWIETELSKY stavební s.r.o. - www.swietelsky.com/cz

TAROTEX s.r.o. - www.tarotex.cz

Příloha č. 3: Sazby a výpočet nájemného za využití prostorů – pouze tréninky

Tělocvična:	sazba (Kč/hod)	týdenní využití (hod)	měsíční náklady (Kč)
ZŠ Sezimovo Ústí	110	4	1760
8. ZŠ Světlogorská	120	6	2880
ZŠ Měšice	100	4	1600
ZŠ Husova	180	9,5	6840
ZŠ Helsinská	100	1,5	600
Kvapilova hala	200	4	3200
		CELKEM*	16880

Zdroj: účetní knihy Volejbal Tábor, z.s. – vlastní grafické zpracování

*Jedná se o celkové měsíční náklady, celá sezona trvá 9 měsíců, nejsou zahrnuty náklady při utkáních

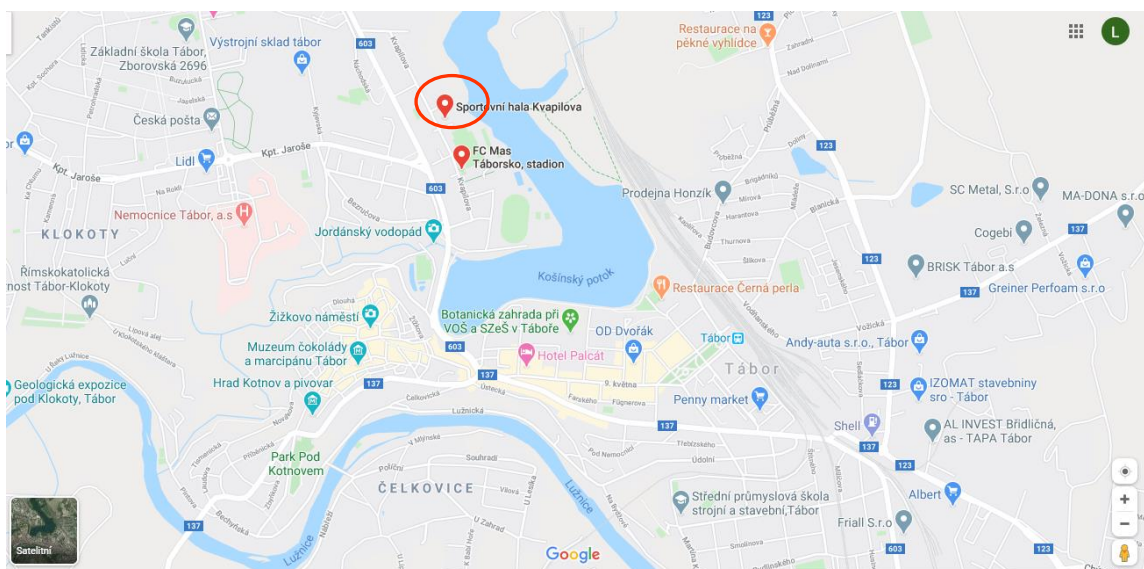
Příloha č. 4: Lokalita vybraných sportovních prostorů

Obrázek 3: Sportovní hala Kvapilova Tábor - exteriér a interiér



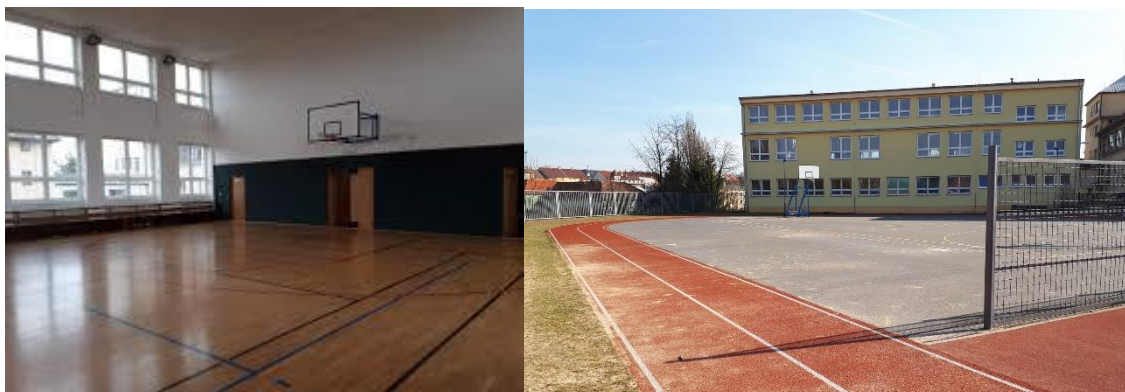
Zdroj: www.tzmt.cz/sportovni-haly/sportovni-hala-kvapilova/

Obrázek 4: Poloha sportovní haly Kvapilova



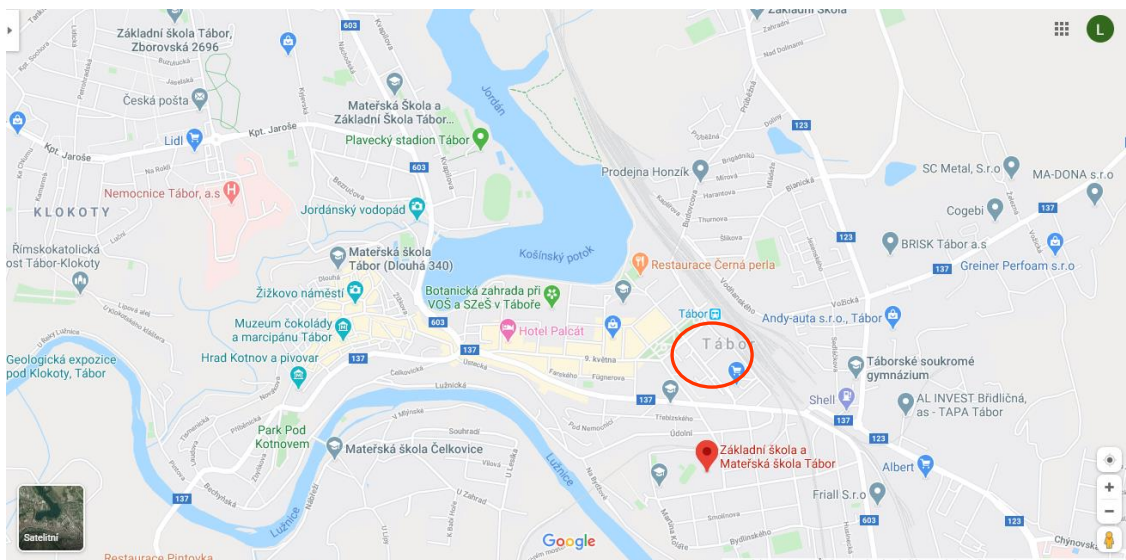
Zdroj: Google Maps

Obrázek 5: Tělocvična ZŠ Husova - exteriér a interiér



Zdroj: www.iscus.cz/kraje/jihocesky/pasport/19098

Obrázek 6: Poloha tělocvičny ZŠ Husova Tábor



Zdroj: Google Maps

Příloha č. 5: Inventurní soupis cvičebních pomůcek za rok 2018

poř. č.	text	ks
1	sít' 1.liga +anténky + pásky	5
2	sít' - standard + anténky	2
3	sít' - napříč s anténkami	1
4	sít' - napříč žlutá UNIQUA	1
5	pásky na sít' - pro anténky	6
6	anténky + pásky	3
7	míče 1.liga	32
8	míče - modro červená bílá - malé	17

9	míče - žluto červené bílá - plážové	3
10	míče - zeleno červená bílá - odlehčené	15
11	míč - mikasa	10
12	míče 500g pro nácvik náhry	4
13	míč pro nácvik smeče	3
14	taška na míče GALA - velké míče	6
15	taška na míče - malé míče	1
16	koš pojízdný na míče	3
17	síťka na míče	2
18	bosu míče	6
19	medicimbal - žlutý 1kg	7
20	medicimbal - červený 1kg	7
21	medicimbal - hnědý 1kg	1
22	medicimbal - kožený 2kg	5
23	Podložka na cvičení - karimatka poloviční	25
24	overbal	27
25	tenisáky	31
26	kužely	40
27	kloboučky	92
28	gumy posilovací střední tuhost	20
29	překážky - nízké	22
30	překážky - vysoké	8
31	kruhy - gymnastické	10
32	počítadla A4 pro minivolejbal	13
33	počítadla - klasická pro šestkový	6
34	počítadlo velké (sety + time)	1
35	lékárnička - malá	7
36	lékárnička - velká	1
37	kompresor	2
38	lanko na síť - nilonové	3
39	zátěžáky	8
40	řebřík	3
41	volejbalové dělo	1
42	sady ukazatelů pro střídání	2
43	zařízení stojanové - náhra	1
44	Činky posilovací 2,5 kg	6
Celková hodnota 54 991 Kč		

Příloha č. 6: Rozvaha spolku Volejbal Tábor 2014-2018

ROZVAHA							
A K T I V A		Číslo řádku	Účetní období (stav k poslednímu dni, v Kč)				
a		b	2014	2015	2016	2017	2018
A.	Dlouhodobý majetek celkem (ř. 02 + 10 + 21 - 28)	1	0	13989,00	13989,00	13989,00	13989,00
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 03 až 09)	2					
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem (ř. 11 až 20)	10	0	13989,00	13989,00	13989,00	13989,00
A.II. 7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	17	0	13989,00	13989,00	13989,00	13989,00
A.IV	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem (ř. 29 až 39)	28	0	-13989,00	-13989,00	-13989,00	-13989,00
A.IV .4.	Oprávký k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	32	0	-13989,00	-13989,00	-13989,00	-13989,00
B.	Krátkodobý majetek celkem (ř. 41 + 51 + 71 + 80)	40	267 859	420 632,58	409527,26	290204,72	201479,91
B.I.	Zásoby celkem (ř. 42 až 50)	41	8 500	11 600,00	5600,00	27600,00	2600,00
B.I.9	Poskytnuté zálohy na zásoby	50	8 500	11 600,00	5600,00	27600,00	2600,00
B.II.	Pohledávky celkem (ř. 52 až 70)	51	25 000	5 000,00	8200,00	18300,00	27000,00
B.II. 1.	Odběratelé	52			2200,00	600,00	
B.II. 13.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování s rozpočtem orgánů územních samostatných celků	64				17700,00	27000,00
B.II. 17.	Jiné pohledávky	68	25 000	5 000,00	6000,00		
B.III	Krátkodobý finanční majetek celkem (ř. 72 až 79)	71	259 359	404 032,58	395727,26	244304,72	171879,91
B.III .1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	17 708	29 342,00	5251,00	7774,00	28564,00
B.III .3.	Peněžní prostředky na účtech	74	241 651	374 690,58	390476,26	236530,72	143315,91
B.IV	Jiná aktiva celkem (ř. 81 + 82)	80					
	AKTIVA CELKEM (ř. 1 + 40)	83	267 859	420 632,58	409527,26	290204,72	201479,91

P A S I V A		Číslo řádku	Účetní období (stav k poslednímu dni, v Kč)				
			2014	2015	2016	2017	2018
c		d					
A.	Vlastní zdroje celkem (ř. 85 + 89)	84	262685,82	365132,58	409527,26	254349,72	185869,91
A.I.	Jmění celkem (ř. 86 až 88)	85					
A.II.	Výsledek hospodaření celkem (ř. 90 až 92)	89	262685,82	365132,58	409527,26	254349,72	185869,91
A.II.1.	Účet výsledku hospodaření	90	37288,20	102446,76	44394,68	155177,54	-68479,81
A.II.3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta min. let	92	225397,62	262685,82	365132,58	409527,26	254349,72
B.	Cizí zdroje celkem (ř. 94 + 96 + 104 + 128)	93	5173,00	55500,00	0,00	35855,00	15610,00
B.I.	Rezervy celkem (ř. 95)	94					
B.II.	Dlouhodobé závazky celkem (ř. 97 až 103)	96					
B.III.	Krátkodobé závazky celkem (ř. 105 až 127)	104	5173,00	55500,00		35855,00	15610,00
B.III.1.	Dodavatelé	105	5173,00			24830,00	8200,00
B.III.3.	Přijaté zálohy	107		55500,00			
B.III.9.	Ostatní přímé daně	113				11025,00	7410,00
B.I V.	Jiná pasiva celkem (ř. 129 + 130)	128					
PASIVA CELKEM (ř. 84 + 93)		131	267858,82	420632,58	409527,26	290204,72	201479,91

Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztráty 2014-2018

Výkaz zisku a ztráty			Účetní období (stav k poslednímu dni, v Kč)				
	Název položky	Číslo řádku	2014	2015	2016	2017	2018
A.	Náklady (ř. 39)	1					
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby celkem (ř. 3 až 8)	2	727039,19	944069,26	1250153,00	1499272,00	1352594,90
A.I.1	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	49979,00	114618,26	242930,00	211843,00	97611,00
A.I.2	Prodané zboží	4					
A.I.3	Opravy a udržování	5		50,00			
A.I.4	Náklady na cestovné	6	50325,00	32126,00	45616,00	62108,00	55633,00
A.I.5	Náklady na reprezentaci	7	7331,00	10992,00	21903,00	8642,00	5953,00
A.I.6	Ostatní služby	8	619404,19	786283,00	939704,00	1216679,00	1193397,90
A.III.	Osobní náklady celkem (ř. 14 až 18)	13	30000,00	39000,00	55000,00	163100,00	145400,00
A.III.10	Mzdové náklady	14	30000,00	39000,00	55000,00	163100,00	145400,00
A.IV.	Daně a poplatky celkem (ř. 20)	19	2000,00				
A.IV.15	Daně a poplatky	20	2000,00				
A.V.	Ostatní náklady celkem (ř. 22 až 28)	21	52674,00	62985,00	100750,00	53591,00	53087,00
A.V.22	Jiné ostatní náklady	28	52674,00	62985,00	100750,00	53591,00	53087,00
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek celkem (ř. 30 až 34)	29					
A.VII.	Poskytnuté příspěvky celkem (ř. 36)	35	18000,00	9200,00	10850,00	1000,00	1000,00
A.VII.28	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36	18000,00	9200,00	10850,00	1000,00	1000,00
A.VII.I.	Daň z příjmů celkem (ř. 48)	37					
	NÁKLADY CELKEM	39	829713,19	1055254,26	1417753,00	1716963,00	1552081,90

Výkaz zisku a ztráty			Účetní období (stav k poslednímu dni, v Kč)				
	Název položky	Číslo řádku	2014	2015	2016	2017	2018
B.	Výnosy (ř. 67)	40					
B.I.	Provozní dotace (ř. 42)	41	235100,00	352350,00	500510,00	676655,00	748953,00
B.I.1	Provozní dotace	42	235100,00	352350,00	500510,00	676655,00	748953,00
B.II.	Přijaté příspěvky celkem (ř. 44 až 46)	43	470356,00	587021,00	728261,00	608150,00	490040,00
B.II.2	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	44		21000,00			
B.II.3	Přijaté příspěvky (dary)	45	18000,00	53552,00	97451,00	47300,00	15000,00
B.II.4	Přijaté členské příspěvky	46	452356,00	512469,00	630810,00	560850,00	475040,00
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem (ř. 48 až 50)	47	28239,00	28500,00	95500,00	43599,00	3600,00
B.III.1	Tržby za vlastní výrobky	48					
B.III.2	Tržby z prodeje služeb	49	28239,00	28500,00	95500,00	43599,00	3600,00
B.III.3	Tržby za prodané zboží	50					
B.IV.	Ostatní výnosy celkem (ř. 52 až 57)	51	133306,39	189830,02	137876,68	233381,46	241009,09
B.V.	Tržby z prodeje majetku celkem (ř. 59 až 63)	58					
	VÝNOSY CELKEM	64	867001,39	1157701,02	1462147,68	1561785,46	1483602,09
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (ř. 39 - 64 + 38)	65					
			37288,20	102446,76	44394,68	-155177,54	-68479,81
A.VIII. 29	Daň z příjmů	66					
D.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ (ř. 65 - 66)	67					
			37288,20	102446,76	44394,68	-155177,54	-68479,81

Příloha č. 8: Přehled fitness zařízení sportovních kurzů v Táboře

Cvičení Tábor	<i>běžná cena (Kč)</i>	<i>zlevněné vstupné (Kč)</i>
Fitness Dagmar Kosíková	110	neuveďeno
O.K. Fit Studio	130	neuveďeno
Power & Pilates Studio	110	neuveďeno
Studio Grand	90	neuveďeno
MAFIAfitness	90	70
Finess Slunce	130	75
IronGym	100	80
Průměr	109	75

Zdroj: webové stránky jednotlivých zařízení