

# Fundraising pro neziskovou organizaci Městské divadlo Zlín

Jiří Matulík

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří Matulík  
Osobní číslo: M120374  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Marketing  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Fundraising pro neziskovou organizaci Městské divadlo Zlín

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se fundraisingu a neziskového sektoru, včetně možností financování neziskových organizací v České republice.

### II. Praktická část

- Představte neziskovou organizaci Městské divadlo Zlín, její organizační strukturu, základní orgány a aktivity.
- Vyhotovte a zhodnoťte analýzu současného stavu financování organizace.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení současného stavu financování.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BURNETT, Ken. Relationship fundraising: a donor-based approach to the business of raising money. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0787960896.

HYÁNEK, Vladimír. Ekonomika neziskových organizací. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3501-3.

LEDVINOVÁ, Jana. Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. ISBN 978-80-7331-294-7.

POLÁČKOVÁ, Zuzana. Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2.

REKTORÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5.

TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016

Mgr. Pavel Hýl  
děkan



Ing. Miloslava Kubičková  
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22. 4. 2016

Matejík

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá fundraisingem pro neziskovou organizaci Městské divadlo Zlín. Hlavním cílem této práce je provést analýzu financování současné situace. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, týkající se fundraisingu. Dále je v této části uvedena obecná charakteristika neziskového sektoru včetně financování neziskových organizací v České republice. V praktické části je představena organizace Městské divadlo Zlín. Následně jsou provedeny jednotlivé finanční analýzy, na jejichž základě jsou vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení stávající situace z hlediska financování.

Klíčová slova: Fundraising, nezisková organizace Městské divadlo Zlín, neziskový sektor, dárcovství, sponzorství

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with fundraising for non-profit organization Městské divadlo Zlín. The main object of this thesis is to provide financial analysis of the current situation. The theoretical part explains basic terms regarding fundraising, this part also sums up general characteristics of non-profit sector including financing of non-profit organizations in the Czech Republic. The practical part introduces and describes organization Městské divadlo Zlín. Following part consist of particular financial analysis, those are basis for created recommendations and proposals to improve the current situation in financing.

Keywords: Fundraising, non-profit organization Městské divadlo Zlín, non-profit sector, donations, sponsorship

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval panu Milanovi Houžvovi z Městského divadla Zlín, který mi umožnil nahlédnout do chodu neziskového divadla a ochotně mi poskytl potřebné informace a materiály při tvorbě této práce.

Dále bych rád poděkoval paní Ing. Haně Brišové za poskytnuté konzultace a cenné rady, které mi pomohly při psaní této práce.

V neposlední řadě bych rád poděkoval mé rodině a všem mým blízkým přátelům za jejich velkou podporu.

*„Největší chyba, kterou v životě můžete udělat, je mít pořád strach, že nějakou uděláte.“*

Elbert Hubbard

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 FUNDRAISING</b> .....	<b>11</b>
1.1    DEFINICE FUNDRAISINGU .....	11
1.2    DĚLENÍ FUNDRAISERA .....	12
1.3    VLASTNOSTI FUNDRAISERA.....	12
1.4    METODY FUNDRAISINGU .....	13
1.4.1    Osobní setkání.....	14
1.4.2    Telefonická kampaň .....	14
1.4.3    Inzerce .....	14
1.4.4    Veřejná sbírka .....	15
1.4.5    Přímé oslovování poštou (Direct mail) .....	15
<b>2 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU</b> .....	<b>16</b>
2.1    ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE PRINCIPU FINANCOVÁNÍ .....	16
2.2    ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI NNO .....	17
2.2.1    Princip míry veřejného prospěchu .....	18
2.2.2    Princip dobrovolné práce .....	18
2.3    DRUHY PRÁVNÍCH FOREM NO.....	19
2.3.1    Obecně prospěšná společnost.....	19
2.3.2    Příspěvková organizace.....	20
<b>3 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR</b> .....	<b>21</b>
3.1    DÁRCOVSTVÍ.....	23
3.1.1    Individuální dárci .....	23
3.1.2    Firemní dárcovství .....	24
3.2    FIREMNÍ SPONZORSTVÍ .....	25
3.3    VEŘEJNÉ ROZPOČTY .....	25
3.4    PŘÍSPĚVKY NADACÍ A NADAČNÍCH FONDŮ .....	26
3.5    LOTERIE A HAZARDNÍ HRY .....	26
3.6    DAŇOVÉ ZVÝHODNĚNÍ .....	27
3.6.1    Daňové zvýhodnění dárců v ČR .....	27
3.6.2    Daňové zvýhodnění pro neziskovou organizaci .....	27
<b>4 ZÁKLADNÍ TYPY FINANČNÍ ANALÝZY NNO</b> .....	<b>28</b>
4.1    POMĚROVÁ ANALÝZA.....	28
4.2    HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	28
4.3    DALŠÍ METODY.....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>5 PROFIL MĚSTSKÉHO DIVADLA ZLÍN</b> .....	<b>31</b>
5.1    HISTORIE MDZ .....	31
5.2    PRÁVNÍ POSTAVENÍ MDZ.....	32
5.2.1    Název, zřízení a sídlo organizace.....	32
5.2.2    Účel organizace .....	32

5.2.3	Předmět činnosti.....	33
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MDZ.....	33
<b>6</b>	<b>DIVADELNÍ SEKTOR V ČR.....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA FINANCOVÁNÍ SOUČASNÉ SITUACE MDZ .....</b>	<b>36</b>
7.1	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	36
7.2	ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ .....	39
7.3	ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ .....	41
7.4	ANALÝZA STRUKTURY A VÝVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....	42
7.5	ANALÝZA DAŇOVÉHO ZATÍŽENÍ .....	43
7.5.1	Daň z příjmu.....	43
7.5.2	Daň z přidané hodnoty .....	44
7.5.3	Daň silniční .....	44
7.5.4	Daň z nemovitostí .....	44
7.5.5	Daň darovací a dědická .....	45
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ ANALÝZY FINANCOVÁNÍ SOUČASNÉ SITUACE MDZ.....</b>	<b>46</b>
8.1	NÁKLADY MDZ 2015 .....	46
8.2	VÝNOSY A SOBĚSTAČNOST MDZ 2015 .....	47
8.3	DOTACE MDZ 2015 .....	47
	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK MDZ 2015 .....	48
<b>9</b>	<b>NAVRŽENÍ DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU FINANCOVÁNÍ MDZ.....</b>	<b>49</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>57</b>



## ÚVOD

Téma této bakalářské práce je Fundraising pro neziskovou organizaci Městské divadlo Zlín. Fundraising představuje nesmírně důležitou součást práce každé neziskové organizace a v mnohých případech rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu celé organizace. Jedná se o získávání finančních či materiálních prostředků, bez kterého se v současnosti neobejde žádná nezisková organizace, která chce přežít. Každé neziskové divadlo se s touto problematikou potýká již od začátku své existence a v případě Městského divadla Zlín tomu není jinak.

Cílem této bakalářské práce, která je rozdělená na část teoretickou a praktickou, je provést vybrané analýzy financování a na jejich základě stanovit organizaci Městské divadlo Zlín určitá doporučení ke zlepšení současného stavu financování.

V první kapitole teoretické části se práce bude zabývat základními pojmy, které se týkají fundraisingu a fundraisingových metod. Také bude objasněno, jaké člověk potřebuje vlastnosti, aby mohl fundraising vykonávat. V následující části bude charakterizován neziskový sektor včetně financování neziskových organizací v České republice. Konkrétně budou vysvětleny možné zdroje pro získání finančního prostředku jako dárcovství, sponzorství, veřejné rozpočty, nadace, atd.

V praktické části dojde nejdříve k představení organizace Městské divadlo Zlín. Bude popsáno právní postavení organizace včetně organizační struktury. Také zde bude z části rozebrána historie této neziskové organizace v rámci celého divadelního sektoru v České republice. Další kapitola se již bude věnovat patřičným analýzám financování současného stavu. Konkrétně půjde o analýzu poměrových ukazatelů, analýzu zdrojů financování, analýzu nákladů a výnosů, analýzu vývoje a struktury zaměstnanců a analýzu daňového zatížení. Následná část bude zaměřena na vyhodnocení analýzy financování současné situace Městského divadla Zlín, na jejímž základě budou organizaci poskytnuty návrhy a doporučení ke zlepšení stavu financování.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FUNDRAISING

Fundraising lze specifikovat jako činnost, která se zabývá získáváním finančních zdrojů, ze kterých mohou neziskové organizace čerpat, sloužících pro naplnění poslání a cílů. Způsob, jakým lze tyto zdroje získat a kdo by měl tuto činnost vykonávat, řeší právě fundraising. V dnešní dynamické době je získávání finančních prostředků stále složitější, jelikož zde není místo pro náhodné akce, vykonávané v posledním momentě, jako reakce na konkrétní krizovou situaci v oblasti financování. Z toho důvodu vznikl fundraising, který by měl se získáváním finančních či materiálních prostředků vytvořit plánový proces s určitým logickým vývojem. (Rektořík, 2007, s. 88)

### 1.1 Definice fundraisingu

Existuje mnoho různých definic pro tento pojem, některé z nich mají velmi stručnou podobu, jiné jsou značně rozsáhlé. Slovo fundraising je složeno ze dvou anglických významových částí „**fund**“ (finanční zdroj, fond) a „**raise**“ (získat, opatřit, sehnat), tudíž doslovný překlad je budování nebo navyšování fondů. Ačkoliv nám překladové slovníky nabízejí tento pojem jako **získávání finančních prostředků**, což je jedna z nejobecnějších a nejjednodušších definic tohoto pojmu.

*„Fundraising představuje systematické získávání především finančních, ale i jiných prostředků pro činnost neziskové organizace, jedná se vlastně o získávání zdrojů pro běžnou činnost a rozvoj organizace.“* (Tetřevová, 2008, s. 45)

Pro porovnání lze uvést další definici od autorky Jany Ledvinové, která vidí fundraising jako:

*„Fundraising není jen o tom, jak z koho vytáhnout pár korun. Zdrojem zde nejsou primárně peníze, ale ti, kteří je mohou poskytnout – lidé (dárci)“* (Ledvinová, 2013, s. 7)

Fundraising je tedy možno chápat jako obor, který má své metody a postupy, vyžadující určité odborné znalosti. Nejedná se výhradně o získávání finančních prostředků, ale také o získávání lidí a jejich času, důvěry a zájmu pro danou věc neziskové organizace.

(Rektořík, 2007, s. 89)

## 1.2 Dělení fundraisera

Člověk, který se zabývá fundraisingem, se označuje jako **fundraiser**. Fundraiser může být buď kmenovým zaměstnancem organizace, nebo externistou. Fundraisera lze dělit:

- **interní fundraiser** – zpravidla se tomuto oboru věnuje vedoucí pracovník organizace (ředitel, předseda správní rady, apod.),
- **externí fundraiser** – jde o smluvně závaznou fyzickou nebo právnickou osobu, která se snaží zajistit finance nebo jiné prostředky pro neziskovou organizaci podle daných potřeb. Nejedná se tedy o zaměstnance organizace, ale podílí se na její činnosti.

V případě, že se jedná o interního či externího fundraisera, tak osoba vykonávající toto povolání musí mít určité předpoklady a vlastnosti, aby byl fundraising vykonáván efektivně a přinášel požadované výsledky. Jednoduše lze říct, že fundraising není nic jiného, než jakýsi model požádám – dostanu – poděkuji. Ale ne každý je schopen žádat druhé o finanční prostředky a zastat veškeré činnosti a úkoly, které má fundraiser na starosti. Osobnostní rysy a dovednost fundraisera je možno rozdělit na vrozené a získané. Každá organizace má odlišné představy o dovednostech, které by měl právě jejich fundraiser mít. I přes to však existují základní charakteristiky, kterými by měl každý fundraiser oplývat a mohl je dále rozvíjet a zdokonalovat. (Ledvinová, 2013, s. 18)

## 1.3 Vlastnosti fundraisera

- **věřit v to co organizace dělá** – tato vlastnost patří mezi nejdůležitější, kterou fundraiser musí mít. K tomu, aby přesvědčil ostatní, že jde o důležitou věc, musí jemu samotnému činnost neziskové organizace připadat důležitá,
- **pravdomluvnost** – existují lidé, věnující se fundraisingu, kteří jsou přesvědčeni o tom, že pokud podají informace o organizaci takové, jaké doopravdy jsou, nebude mít o ně potencionální dárci zájem, protože se mu nebudou zdát dostatečně atraktivní pro poskytnutí podpory. To může vést k vytváření přibarvování věcí či neříkání celé pravdy. Fundraiser ale lhát nesmí,

- **umění jednat** – každý potencionální dárcce má celou řadu různých žádostí o podporu. Záleží na fundraiserovi, či dokáže přesvědčit dárcce, aby podpořil právě jeho organizaci. Je zde nutnosti výborná argumentace, dobré komunikační a obchodní vlastnosti,
- **asertivita** – pro některé lidi může žádání o peníze od druhých vyvolávat nepříjemné pocity, pro některé je to doslova nepředstavitelné, ačkoliv pro profesionálního fundraisera je povinností umět požádat o to co potřebuje,
- **sebedůvěra** – každý profesionální fundraiser musí umět nebát se říct, co přesně požaduje od potencionálního dárcce, jelikož v případě že fundraiser vypadá váhavým dojmem, pravděpodobnost neúspěchu je vyšší. Také musí být schopen se s odmítnutím vypořádat, poněvadž se velmi často stává, že od dárců slyší odpověď ne,
- **definovat poslání organizace** – velmi často se stává, že při důležitých setkání fundraiser nedokáže srozumitelně komunikovat a odůvodňovat proč právě jejich činnost je zapotřebí podpořit. Pro každého fundraisera je nezbytnou součástí připravit si krátké a srozumitelné sdělení, které dokáže motivovat dárcce k podpoře, jelikož pokud dárcce neporozumí tomu, co chceme, nebývá to jeho chyba, ale chyba fundraisera,
- **navazování kontaktů** – nesmírně důležité je pro fundraisera vytváření nových kontaktů a příležitostí s potencionálními dárci. Podstatou součástí je udržování těchto kontaktů a také vedení veškerých záznamů, které se dárců týkají.

(Norton, 2003, s. 12 – 14)

## 1.4 Metody fundraisingu

Pro získání finančních prostředků se využívají **fundraisingové metody**, které napomáhají neziskovým organizacím, jak nejlépe žádat potencionální dárcce o dar. Mezi nejznámější fundraisingové metody, které lze také nazývat fundraisingové portfolio, patří osobní setkání, telefonická kampaň, inzerce, veřejná sbírka, přímé oslovování poštou, benefiční akce. V současné době se ale rozmáhají informační technologie, jako internet nebo dárcovské SMS. (Ledvinová, 2013, s. 81)

### 1.4.1 Osobní setkání

Tato metoda je jedna z neúčinnějších a nejefektivnějších, jelikož ve fundraisingu platí pravidlo, že dárce nedává peníze organizaci, ale člověku. Setkání „tváří v tvář“ umožňuje fundraiserovi využít veškeré výhody osobní komunikace. Tato metoda s sebou ale nese velké nároky právě pro fundraisera v oblasti vyjednávání a komunikačních dovedností. Patří mezi nejnáročnější metody jak z hlediska času, tak z pohledu přípravy.

Než se fundraiser setká s potenciálním dárce, musí věnovat určitý čas právě přípravě. Ta nesmí být pouze přípravou správně formulovaného poslání a jasně definovaných cílů neziskové organizace, ale je velmi důležité věnovat pozornost osobě, kterou fundraiser bude žádat o dar. Je velkou výhodou mít o této osobě alespoň základní informace, které v konečné fázi přesvědčování můžou velmi pomoci. Mezi důležité informace patří nejen osobní a profesionální stránky, ale také například informace o tom, zda potenciální dárce už někdy dar poskytl. Pokud ano, tak v jaké podobě a v jaké výši byl dar poskytnut. Tyto informace mohou fundraiserovi pomoci s tím, o jak velkou částku je možno potenciální dárce požádat. Po získání patřičných informací a domluvení schůzky přichází na řadu samotné jednání. (Rektořík, 2007, s. 93-94)

### 1.4.2 Telefonická kampaň

Zde je nezbytnou součástí, aby osoba vykonávající telefonickou kampaň, měla výborné komunikační schopnosti a příjemný hlasový projev. Mezi základní předpoklady patří, že telefonické rozhovory budou vést profesionálně vyškolení pracovníci, kteří budou schopni vést daný rozhovor ohleduplně. Výhoda telefonické kampaně spočívá v tom, že se jedná o určitý typ osobního jednání a je zde možnost oslovit větší množství potenciálních dárců, než u klasického osobního setkání. (Ledvinová, 2013, s. 91)

### 1.4.3 Inzerce

Výhoda inzerce v tisku, televizi nebo rádiu spočívá v tom, že zasáhne vysoké spektrum potenciálních dárců. I přes to se ale jedná o metodu spíše nekvalitní vůči ostatním. Z důvodů toho, že takto navázaný kontakt mezi neziskovou organizací a dárce je velmi anonymní a tudíž málo účinný. Zde se jedná spíše o zlepšení povědomí o dané neziskové organizaci, což je důležité pro využití jiných metod. (Tetřevová, 2008, s. 49)

#### 1.4.4 Veřejná sbírka

Jedná se o jednu z nejstarších metod fundraisingu, která slouží pro poměrně častý způsob, jak získat finanční prostředky jak na regionální úrovni, tak na úrovni celonárodní. Nezbytnou součástí je hodnotná příprava a kvalitní propagace celé akce. Důležitou roli hraje dobré jméno organizace pořádající sbírku a také v jakých mediích bude prezentována. (Tetřevová, 2008, s. 49)

#### 1.4.5 Přímé oslovování poštou (Direct mail)

Tato fundraisingová metoda patří k těm nejvíce využívaným. Jedná se o kontakt s dárcem, který je v tomto případě navázán pomocí dopisu s žádostí o dar. Metoda nedosahuje takové účinnosti jako v případě osobního setkání, ale je s ní možno navázat kontakt i s velkým množstvím potenciálních dárců najednou. Existuje mnoho dokázaných technik pro zvýšení celkové účinnosti přímého oslovování. Metoda přímého oslovování poštou se snaží vyhledat nové individuální dárcy (cold mailing) nebo se snaží zajistit stálý přísun darů od současných dárců (warm mailing). (Burnett, 2002, s. 163)<sup>1</sup>

K přilákání potenciálního dárcy k přečtení dopisu a následného zaslání daru je zapotřebí, aby poštovní zásilka splňovala určité náležitosti. Celková zásilka se skládá z obálky, dopisu, formuláře pro odpověď a odpovědní obálku se zpáteční adresou. Nejdůležitější částí je samotný dopis, který musí být napsán poutavým jazykem a bez pravopisných chyb. Je zapotřebí, aby dopis zodpovídal otázky, proč právě tato nezisková organizace a proč právě teď, jelikož i v neziskovém sektoru je velká konkurence a potenciální dárci jsou zahrnuti takovými dopisy. (Burnett, 2002, s. 164)

---

<sup>1</sup> There are many proven techniques to increase the effectiveness of direct mail. This unique method of direct mail tries to search for new individual donors (cold mailing) or it works to ensure a permanent input of donations from current donors (warm mailing).

## 2 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU

Pro pochopení podstaty, na které neziskové organizace fungují a proč vlastně existují, je nutné znát vymezení prostoru, který je jim určen v rámci národního hospodářství. Často je označován jako třetí sektor.

Můžeme se také setkat s jinými pojmy jako „veřejný sektor“, „občanská společnost“, „občanský sektor“. Interpretace Tedy mohou být různé. (Rektořík, 2007, s. 13)

### 2.1 Členění národního hospodářství podle principu financování



Zdroj: Rektořík, Členění národního hospodářství, 2007, s. 13

*Obr. 1 Členění národního hospodářství podle principu financování*

Soukromý sektor (třetí sektor) spolu s veřejným sektorem (který je označován jako druhý sektor) a sektorem domácností, tvoří neziskový (netržní) sektor z pohledu financování. Z tohoto pohledu je zřejmé, že neziskový sektor a sektor ziskový je součástí národního hospodářství. (Rektořík, 2007, s. 14)

Nestátní neziskové organizace (NNO) jsou založené na jiných motivech, než je ekonomický zisk a jejich případné zisky vkládají zpět do činnosti organizace. Jsou autonomní vůči státu a existují téměř ve všech oblastech. Jsou tedy jakýmsi doplňkem mezi veřejnou správou a soukromým sektorem v poskytování služeb, které veřejná správa nevykonává, a pro soukromý sektor nejsou tyto služby dosti přitažlivé díky malé ziskovosti.

(Škarabelová, 2005, s. 9)



Charakteristika nestátních neziskových organizací se může v každém státě lišit z důvodů odlišné historie, tradic a kultury. Nicméně je zde jedna z nejkompexnějších a mezinárodně uznávaných definic NNO podle amerického sociologa Lestera M. Salamona a Helmuta Anheira, která definuje nestátní neziskové organizace jako souhrn institucí, které mají vlastnosti uvedeny níže. (Škarabelová, 2005, s. 12)

## 2.2 Základní vlastnosti NNO

Nestátní neziskové organizace jsou chápány jako určitý soubor institucí, nacházející se mimo státní strukturu a primárně sloužící veřejným zájmům jako jsou:

- **organizované** – tzn. vyznačující se institucionalizací struktury. Můžou fungovat na základě formální nebo právní registrace (zakládající listiny, zřizovací listiny),
- **soukromé** – tedy autonomní vůči státu a institucionálně oddělené od vlády. Tento rys není chápán jako oddělení neziskové organizace od státních financí, protože státní finance tvoří ve většině neziskových organizací podstatnou položku v jejich rozpočtu. Důležité je rozlišovat takové organizace, kde zřizovatelem je kraj nebo obec. Jedná se o organizační složky a příspěvkové organizace, které lze do této definice zahrnout,
- **neziskové** – tzn. nerozdělující zisk, kde organizace mohou dosahovat díky svým činnostem kladného hospodářského výsledku (zisku), ale tento zisk musí být opět použit na naplnění cílů neziskové organizace,
- **samosprávné** – disponují určitou vnitřní strukturou a vlastními postupy, kde kompetentní osoby z neziskové organizace mají roli řídicích a kontrolních mechanismů nezávislou na jiných kontrolních a řídicích orgánech, např. v podobě státu nebo jiných institucí, stojící mimo neziskovou organizaci,
- **dobrovolné** – tzn. využívající dobrovolníků na své činnosti. Dobrovolnost má v organizaci různou intenzitu (dobrovolná práce, dary, apod.).

(Rektořík, 2007, s. 39 - 40)

Dalším aspektem těchto neziskových organizací je, že jsou všeobecně chápány jako veřejně prospěšné. Tedy že jsou založeny k obecným nebo veřejným zájmům, uspokojování těžko naplnitelných potřeb naší společnosti, veřejnému blahu. Nestátní neziskové organizace nabízejí zdarma své služby a uspokojují potřeby, která státní sféra nezasáhne. Stávají se tedy centrem pro dobrovolnické práce a poradním místem nejen pro všechny potřebné občany, ale také pro další generace. (Rektořík, 2007, s. 40)

### 2.2.1 Princip míry veřejného prospěchu

K základním vlastnostem neziskových organizací je ještě možnost přiřadit princip míry veřejného prospěchu, který není společný pro všechny neziskové organizace. Některé neziskové organizace jsou zakládány za účelem naplnit cíle a potřeby, které nejsou pouze ve prospěch soukromých zájmů vlastních členů organizace, ale jsou zaměřeny na subjekty mimo danou neziskovou organizaci. Podle tohoto hlediska bývají neziskové organizace členěny podle míry veřejného prospěchu, a to na:

- **organizace veřejně prospěšné,**
- **organizace vzájemně prospěšné.**

(Hyánek, 2004, s. 16)

### 2.2.2 Princip dobrovolné práce

Princip dobrovolné práce má zásadní význam pro existenci a činnost organizací v neziskovém sektoru. Dobrovolná práce čili dobrovolnictví představuje nepovinnou a neplacenou činnost, která je dobrovolníkem vykonávána z vlastního uvážení ve prospěch druhých nebo společnosti.

Práce dobrovolníku má celou řadu pozitivních efektů, jež se projevují jak u samotných dobrovolníků, tak i u příslušných neziskových organizací. Velkým přínosem je pocit sebe-realizace, důležitosti a uspokojení, ale i získání nových znalostí a zkušeností. Pro samotnou neziskovou organizaci je práce dobrovolníků obrovsky přínosná, a to zejména v důsledku rozsáhlé úspory mzdových nákladů, ale i získání širokého know-how.

Specifickým typem dobrovolnictví je firemní dobrovolnictví, jemuž se rozumí jednodenní či vícedenní dobrovolnické aktivity zaměstnanců firmy ve vybrané neziskové organizaci, kdy firma poskytne svým zaměstnancům určitý počet volných dnů a umožní jim působení v neziskové organizaci.

Novým fenoménem dobrovolnictví je virtuální dobrovolnictví, kdy člověk poskytuje dobrovolnické aktivity prostřednictvím internetu. Může se jednat např. o daňové či právní poradenství, překladatelství, ale i služby spojené s internetem, např. tvorba nových webových stránek. (Tetřevová, 2008, s. 44 – 45)

## **2.3 Druhy právních forem NO**

Neziskové organizace mohou pro své působení využívat různé typy právních forem. V následující části práce budou konkrétně popsány formy obecně prospěšné společnosti a příspěvkové organizace. (Krejčí, 2009, s. 211)

### **2.3.1 Obecně prospěšná společnost**

Obecně prospěšné společnosti, (o.p.s.) dle platné legislativy (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník), již nemohou být zakládány, protože NOZ zákon o obecně prospěšných společnostech je ruší. Společnosti založené do konce roku 2013 si mohly zanechat svou právní formu a nadále se tak řídit zákonem o obecně prospěšných společnostech.

V případě, že prospěšným společností nevyhovuje současná právní forma, mají možnost transformování se na některou z jiných navrhovaných forem. Konkrétně se mohou změnit na nadaci, ústav nebo nadační fond. Oproti jiným druhům neziskových organizací tedy nejsou automaticky převáděny na nové právní formy, ale rozhodnutí je na základě jejich vlastního výběru. (Krejčí, 2009, s. 211)

Založení obecně prospěšné společnosti mohlo být fyzickou nebo právnickou osobou pomocí zakládající listiny (smlouvy), kterou museli podepsat všichni zakladatelé. Také existovala možnost vzniku na základě notářského zápisu. V případě, že se jedná pouze o jednoho zakladatele, je základní dokument označován za zakládající listinu. Pokud je zakladatelů více, je označován smlouvou. Vzniklý zisk, který je výsledkem činnosti o.p.s., musí být vynaložen na poskytování obecně prospěšných služeb, za jejichž účelem organizace vznikla. Přerozdělování zisku mezi zakladatele, zaměstnance či členy orgánu je nedovolené. (Krejčí, 2009, s. 212 – 214)

### 2.3.2 Příspěvková organizace

Příspěvkovou organizaci lze specifikovat jako veřejnoprávní typ neziskové právnické osoby. Existují dva základní typy příspěvkové organizace. Organizace zřizované státem nebo zřizované územními samosprávnými celky (ÚSC). Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a majetku České republiky, upravuje fungování příspěvkových organizací zřizovaných státem. Na základě tohoto zákona mohou být příspěvkové organizace zakládány organizačními složky státu (ministerstvy). Fungování příspěvkových organizací zřizovaných ÚSC upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních celků.

Pro příspěvkové organizace je typické důkladné propojení se svým zřizovatelem, který má právo organizaci založit, ale i zrušit. Od svého zřizovatele dostávají příspěvkové organizace finanční příspěvky (prostředky), což vyplývá ze samotného názvu tohoto typu organizace. Hlavní činnost příspěvkové organizace spočívá v zajišťování veřejně prospěšné služby, která vychází z požadavků jejího zřizovatele. Také je zde možnost provozování vedlejší činnosti, jejíž výsledky pak musí využít pro naplnění hlavní činnosti. K financování své činnosti může organizace využívat finanční prostředky v povinně tvořených fondech, dalšími zdroji mohou být dotace, dary od fyzických nebo právnických osob či granty.

Příspěvkové organizace jsou založeny na základě zřizovací listiny, jejímiž hlavními náležitostmi je uvedení sídla nově vzniklé organizace, definování hlavní činnosti organizace, dále také údaje o majetku, který organizace vlastní. Následně se stanoví statutární orgány a doba, po kterou je organizace zřízena (může se jednat o dobu neurčitou).

Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitel, kterého do funkce jmenuje zřizovatel organizace, která má také povinnost pravidelně vydávat výroční zprávu za jedno účetní období. Zřizovatel si může určit podmínky i strukturu výroční zprávy.

(Krejčí, 2009, s. 213 – 214)

### 3 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR

Řadu neziskových organizací podporuje pouze jeden nebo pár hlavních dárců, kteří poskytují většinu potřebných prostředků. Do určité doby to není závažný problém, který by nedovoloval plnit poslání a cíle neziskové organizace. Nezisková organizace se může věnovat svým aktivitám, jelikož financování od jednoho zdroje prozatím pokryje veškeré náklady. Avšak pro budoucí stabilitu a rozvoj organizace tato strategie není příliš vhodná.

Problém nastává ve chvíli, kdy nezisková organizace přestává zvládat plnění svých aktivit z důvodů sílící závislosti na finančních prostředcích, získaných od jednoho subjektu. Tím, že současný dárců přestane neziskovou organizaci podporovat z jakéhokoliv důvodu, může dojít k přerušení činnosti organizace, či až k zániku organizace. Nezisková organizace, která má pouze jednoho dárce, má problémy také v oblasti plánování, jelikož se musí neustále přizpůsobovat hlavnímu dárci a jeho prioritám. Je nezbytné, aby struktura příjmů neziskových organizací byla diverzifikovaná, tzn. pro organizaci vícezdrojové financování. Rozšířením základny o nové zdroje financování je tato závislost potlačena.

Je zde celá řada zdrojů, které může nezisková organizace využívat pro financování svých aktivit. Nicméně je nutné podotknout, že nezisková organizace, ať už se jedná o jakoukoliv formu, všechny tyto zdroje nevyužije z důvodů celé řady omezujících faktorů. Může se jednat např. o různá vnější omezení v podobě legislativních nařízení, zaměření organizace, určité vnitřní záležitosti neziskové organizace, apod. Každá nezisková organizace je svým způsobem naprosto jedinečná a individuální a to nejen díky svým posláním a činností, které provozuje, ale také v oblasti financování. Organizace působící v oblastech např. pomoc dětem jsou jednoznačně přitažlivější pro dárců jakéhokoliv typu (firemní dárcovství, individuální dárcovství), jiné organizace musí vynaložit obrovské úsilí k tomu, aby své potenciální dárců zaujaly. (Norton, 2003, s. 6 – 7)

Při financování neziskových organizací z hlediska dělení je možné nahlížet z různých úhlů. První dělení lze aplikovat podle toho, zda je nezisková organizace získává z vlastních vnitřních zdrojů (vlastní výdělečná činnost, členské příspěvky apod.) nebo zdroje získává z vnějšího prostředí (individuální a firemní dárci, veřejné rozpočty, příspěvky nadaci a nadačních fondů, a další). Další pohled na finanční zdroje neziskových organizací může být z hlediska významu do budoucnosti. Některé zdroje můžou mít krátkodobou nebo jednorázovou podobu (jednorázový příspěvek od jednotlivce nebo firmy). Jiný zdroj, u kterého se podaří prohloubit vztah s dárcem v partnerství, můžeme považovat za zdroj dlouhodobý.

Úhlů pohledů na dělení finančních zdrojů je celá řada a v podstatě si každá organizace může vytvořit svůj vlastní. Každá nezisková organizace si ale musí být vědoma, zda má k dispozici potřebné zdroje na fundraisingovou aktivitu, kterou chce k získání peněz z určitého zdroje použít. Kapitál, který má nezisková organizace k dispozici, není míněn pouze ve finančním vyjádření, ale v úvahu se berou také:

- **lidé**, kteří aktivitu organizují,
- **dovednosti** a zkušenosti, které jsou potřeba,
- **peníze**, které je nutno do aktivity investovat,
- **kontakty**, bez nichž se v současnosti nezisková organizace neobejde,
- **příznivci**, kteří mají zájem a odhodlání se zapojit,
- **důvěryhodnost a pověst organizace**, která je nutná k tomu, aby lidé chtěli být s organizací spojováni.

(Norton, 2003, s. 29)

Všechn tento kapitál neziskové organizace je zapotřebí k tomu, aby byla organizace schopna určitý zdroj obstarat a vhodně potencionálního dárce oslovit. Zde je výčet všech zdrojů, které jsou typické pro neziskové organizace.

- individuální dárcovství (dárci, benefice, veřejné sbírky),
- firemní sponzoring a dárcovství,
- veřejná správa (státní správa → ministerstva, samospráva → kraj, město, obec),
- nadace a nadační fondy,
- programy evropské unie,
- samofinancování (NNO může „prodávat“ jen to, co má určené ve stanovách a zřizovací listině),
- daňové zvýhodnění,
- loterie a hazardní hry.

(Poláčková, 2005, s. 21)

### 3.1 Dárcovství

Dárcovství lze charakterizovat jako určité lidské chování, kterým se snaží jedinec přinést prospěch jiným lidem a to bez očekávání odměny. Takovéto chování se nazývá altruismus<sup>2</sup>. Tento pojem je tedy jakýsi protiklad k egoismu, výrazu znamenajícím chování sobecké. Jaké jsou motivy k altruistickému chování, se snaží objasnit celá řada autorů nebo vědeckých pracovníků věnující se problematice altruismu. (Tetřevová, 2008, s. 47)

#### 3.1.1 Individuální dárci

V souvislosti s individuálním dárcovstvím lze zmínit pojem mecenáš. Význam tohoto slova se v současné společnosti posouvá a nezahrnuje pouze podporu kultury a umění. Mecenáš je v obecném smyslu chápán jako individuální dárcce, který svým darem podporuje veřejné aktivity. Může se jednat o jednorázový dar o systematickou podporu.

Altruismem se zabývá mnoho vědeckých oborů, konkrétně otázkou, proč se člověk chová takovýmto způsobem a zda lidé s nesobeckým chováním opravdu nic od své služby neočekávají. Ačkoliv bylo řečeno, že altruista od svého chování neočekává žádnou materiální ani finanční odměnu, přínosem pro takového člověka může být tzv. „psychologický zisk“. Pro každého jedince může psychologický zisk znamenat jinou věc. Dá se říct, že se jedná o individuální důvod dárcce, proč dar poskytnout. Motivů k poskytnutí daru mohou být různé.

- pocit viny – vykoupením problém zmizí,
- osobní prospěch – získat status uznání, který z dárcovství vyplývá,
- osobní zkušenost s daným problémem,
- tlak okolí.

Určení těchto motivů je pro fundraisera neziskové organizace velice důležité. Tím, že specifikuje potenciální dárcce z hlediska motivů poskytování daru, může pak snadněji zvolit vhodnou cestu k oslovení potenciálních dárců.

(Tetřevová, 2008. s. 48 - 49)

---

<sup>2</sup> Altruismus - moderní označení pro postoje a jednání, které sleduje prospěch druhého člověka.

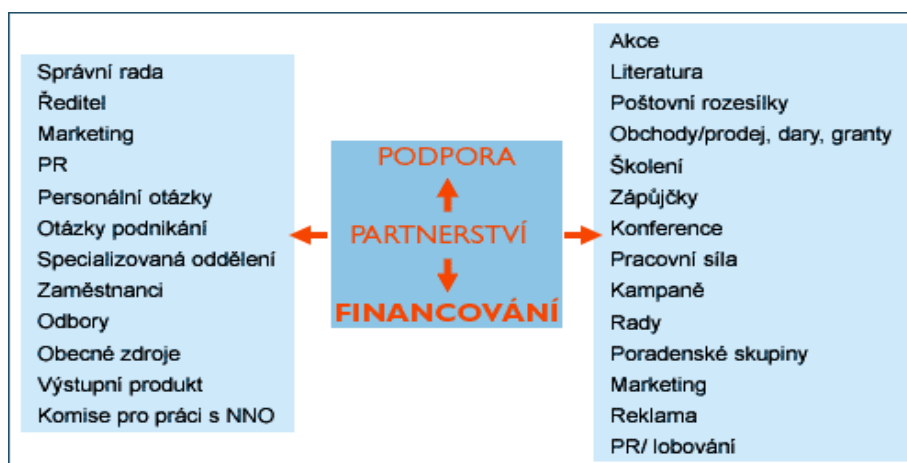
### 3.1.2 Firemní dárcovství

Firemním dárcovstvím lze charakterizovat jako poskytnutí materiálního či finančního daru bez očekávání určité protislužby za tento dar. Ačkoliv je firemní dárcovství uvedeno jako jeden z možných zdrojů pro neziskové organizace, neznamená to, že pokud bude nezisková organizace nějakou firmu o dar žádat, musí také za každých okolností dar obdržet, jelikož komerční organizace nemají žádnou povinnost dávat peníze na dobročinnost nebo obecně podporovat neziskový sektor. Firemní filantropie<sup>3</sup> má kořeny už v 19. století, tudíž se nejedná o nový trend. Firemní dárcovství je rozděleno na dva hlavní směry.

- **reaktivní směr** – některé komerční firmy pouze čekají na žádosti od neziskových organizací a ty pak podle vlastního uvážení podpoří či nikoliv. Jedná se o jednorázovou podporu konkrétního projektu, který usměrní firmu do pasivní role,
- **proaktivní směr** – jedná se o firmy, které mají vybudovaný vlastní grantový systém, v jehož rámci dobročinné aktivity podporují. Jedná se zde např. o podporu v oblastech vzdělání, pomoc dětem, zdravotnictví apod. Tento směr je specifický zejména pro větší mezinárodní organizace, jako Microsoft, Vodafone, v ČR např. ČEZ.

(Norton, 2003. s. 38)

Z obrázku č. 1 lze vyčíst, jací lidé jsou využitelní pro neziskovou organizaci a jakou škálu přínosů je ve firmě možné nalézt.



Zdroj: Elisher Tony, Fundraising od firem, 2002.

Obr. 2 Co mohou firmy poskytnout neziskovým organizacím

<sup>3</sup> Filantropie – souhrn chování a činností, které vedou k vědomé podpoře druhých osob, tento pojem je příbuzný s pojmy jako dobročinnost, charita, altruismus, atd.



### 3.2 Firemní sponzorství

V českém prostředí je možnost podpořit neziskovou organizaci sponzoringem. Podpora neziskové organizace nemusí být pouze v podobě poskytnutí daru bez očekávání protislužby. Sponzorství lze charakterizovat jako poskytnutí propagační a reklamní služby neziskovou organizací sponzorovi, které mohou využívat firmy a podnikatelé. Jako platba, za takové služby vymezené smlouvou o reklamě nebo o spolupráci podle obchodního zákoníku, je sponzorský příspěvek. Od sponzora je tedy určité očekávání za poskytnutí podpory v podobě protislužby, na rozdíl od dárcovství.

Náklady na propagaci a reklamu jsou z hlediska sponzora daňově uznatelnými náklady a sponzor je může v plné výši zahrnout do základu o daně na rozdíl od odčitatelné položky „dary“. Příjmy ze sponzorského daru jsou v neziskové organizaci považovány za příjmy z reklamy, které jsou předmětem daně z příjmů a jsou zahrnuty do základu daně.

Dárcovství i sponzoring jsou poskytovány neziskovým organizacím na základě darovací nebo sponzorské smlouvy uzavřené podle § 628 občanského zákoníku<sup>4</sup>.

(Norton, 2003. s. 51)

### 3.3 Veřejné rozpočty

Určitá část státních výdajů musí být směřována na zajišťování služeb, které definuje Ústava jako funkce státu. Veřejná zpráva musí tyto služby pro občany zajišťovat. Jedná se především o školství, dopravu, soudnictví, obranu a bezpečnost, kulturu, vězeňskou službu, oblast důchodového zabezpečení, zastupitelské úřady v cizině a celou řadu dalších oblastí, se kterými se občané denně setkávají. Pro zajištění těchto služeb stát zřizuje státní rozpočtové a příspěvkové organizace, jejichž prostřednictvím jsou plněna jednotlivá ustanovení. Ze strany státu dochází k přispívání neziskovým organizacím na plnění těchto služeb v podobě dotací, které jsou poskytovány občanským sdružením a obecně prospěšným společenstvem ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu místní samosprávy. (Tetřevová, 2008, s. 46)

---

<sup>4</sup> Darovací smlouva - darovací smlouvou dárce něco bezplatně přenechává nebo slibuje obdarovanému, a ten dar nebo slib přijímá, musí být písemná, je-li předmětem daru nemovitost. Neplatná je darovací smlouva, podle níž má být plněno až po dárcově smrti.

### 3.4 Příspěvky nadací a nadačních fondů

Nadace nebo nadační fond patří mezi další zdroje financování neziskové organizace. Jsou zřizovány za účelem dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem se rozumí ochrana lidských práv a svobod, ochrana přírodního prostředí, rozvoj duchovních hodnot, rozvoj vědy, vzdělání a sportu, ochrana kulturních památek a tradic, atd.

Nadace a nadační fondy mají zřízené grantové programy, ve kterých jsou jasně stanovena pravidla. Neziskové organizace, které chtějí z tohoto zdroje čerpat, musí předložit projekt, který chce realizovat a ten je pak posouzen a vyhodnocen dle priorit nadace nebo nadačního fondu. Pokud projekt splňuje veškeré náležitosti a pravidla, je neziskové organizaci poskytnuta finanční pomoc prostřednictvím nadačního příspěvku. (Tetřevová, 2008, s. 48 - 49)

### 3.5 Loterie a hazardní hry

Jelikož provozování loterií a hazardních her přináší určité společenské přínosy, jsou tyto aktivity vyrovnány tím, že provozovatelé musí převést část zisků na veřejně prospěšné účely. Konkrétní částky jsou v každé zemi odlišné. V České republice je tato sféra upravena zákonem č. 202/1990 Sb<sup>5</sup>, který definuje oblasti pro poskytnutí části výtěžku. Jedná se o oblast zdravotní, humanitární a sociální, kulturní, sportovní, rozvoje neziskového sektoru, životního prostředí, školství, na veřejně prospěšný účel obci nebo nadaci, nadačnímu fondu, občanskému sdružení, atd. Tento typ zdroje pro neziskové organizace se setkává s částečnou transparentností z důvodů neexistující databáze příjemců. Výše výtěžku, která je odváděná na veřejně prospěšné účely odpovídá v tabulce č. 1 stanovenému procentu, to je nejméně 6 % až 20 % z rozdílu o který příjem provozovatele převyšuje výhry vyplacené sázejícím, správní poplatky, náklady státního dozoru a místní poplatky. (Norton, 2003, s. 108)

---

<sup>5</sup> Zákon č. 202/1990 Sb - Zákon České národní rady o loteriích a jiných podobných hrách

Výše rozdílu v mil. Kč	do 50	50 – 100	100 – 500	500 – 1000	1000 +
Stanovené % do obvodu	6 %	8 %	10 %	15 %	20 %

Zdroj: Norton, loterie a hazardní hry, 2003

*Tab. 1 Výše odvodu z části výtěžku loterií a hazardních her na veřejně prospěšné účely*

### 3.6 Daňové zvýhodnění

Daňové zvýhodnění se týká jak neziskové organizace, tak dárce, který v určité výši stanovené zákonem dar poskytne. Ve spojení s daňovým zvýhodněním pro neziskovou organizaci je myšleno tzn. daňové zvýhodnění vlastní činnosti neziskové organizace. U dárců se může jednat o osoby fyzické ale i osoby právnické. Odlišnost těchto subjektů, v daňovém zvýhodnění je daná rozdílnou výši sazby, které si mohou tyto subjekty od základu daně odečíst. (Rektořík, 2007, s. 90)

#### 3.6.1 Daňové zvýhodnění dárců v ČR

Pro realizaci daňového zvýhodnění musí být splněny základní předpoklady, týkající se daru a účelu na jaký je poskytován. Konkrétní dar musí být poskytnut na oblasti, které jsou vyjmenovány v zákoně č. 586/1992 Sb.<sup>6</sup>. Jedná se o financování vědy a vývojových a výzkumných účelů, policie, požární ochrany, kultury, ochrany zvířat, podpory a ochrany mládeže, náboženské, sportovní a tělovýchovné. Dále na účely zdravotnické, humanitární, ekologické, charitativní a sociální, právnickým osobám na území České republiky. Jednotlivé dárce dělíme na osoby fyzické a právnické. (Norton, 2003, s. 101)

#### 3.6.2 Daňové zvýhodnění pro neziskovou organizaci

Neziskové organizace mají možnost dosáhnout daňového zvýhodnění z jejich vlastní činnosti. Stát se tímto způsobem snaží o usnadnění existence právě pro organizace nezřízené za účelem podnikání. Toto daňové zvýhodnění lze také pokládat za jeden z dalších zdrojů příjmu pro neziskové organizace.

(Norton, 2003, s. 101 – 102)

---

<sup>6</sup> Zákon č. 586/1992 Sb. - Zákon České národní rady o daních z příjmů

## 4 ZÁKLADNÍ TYPY FINANČNÍ ANALÝZY NNO

Finanční analýza u NNO je založena na základě zohledňování jejich odlišnosti vůči podniku. Primárním cílem není tvorba zisku, ale naplnění hlavních poslání a cílů, což se logicky musí zohlednit ve výběru vhodného ukazatele pro posouzení výkonnosti. Mezi hlavní zdroje, potřebné pro finanční analýzu, patří účetní uzávěrka včetně bilance zisků a ztrát. U neziskových organizací se tyto zdroje zaměřují do oblastí, které podporují zvýšení výkonnosti z hlediska naplňování jejich poslání. (Boukal, Vávrová, 2007, s. 179)

### 4.1 Poměrová analýza

Poměrová analýza se určuje pomocí účetních výkazu a ztrát, je založena na bázi dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele napomáhají k zjištění základních finančních charakteristik organizací.

- **ukazatel autarkie** – slouží pro analýzu hospodaření příspěvkových organizací,
- **ukazatel rentability** - rentabilita určuje schopnost organizace dosáhnout výnosů z vložených prostředků,
- **ukazatel likvidity** - likvidita určuje, na jaké úrovni je organizace schopná dostát svým závazkům,
- **ukazatel aktivity** – měří, jak efektivně organizace hospodaří se svými aktivitami,
- **ukazatel vlastních a cizích zdrojů** – tento ukazatel je organizacemi sledován, jelikož zadlužení by se eventuálně mohlo projevit negativně na jejich fungování.

(Boukal, Vávrová, 2007, s. 179 - 180)

### 4.2 Horizontální a vertikální analýza

Obě metody umožňují určit původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. Mezi hlavní výhodu patří upozornění na problémovou oblast, ve které je potřeba provést důkladné zkoumání.

**Horizontální analýza** je založena na vývoji položek finančních výkazů v čase. Využívá procentních i absolutních veličin. Slouží k vyjádření změny oproti předcházejícímu období. Z důvodů porovnávání výsledných hodnot je důležité, aby vstupní data měla stejný charakter. Z těch je možno odhadnout, jaký bude vývoj v budoucnu. Nezbytnou součástí horizontální analýzy je zajištění dostatečně dlouhé časové řady a vyloučení případných mimořádných vlivů (např. následek živelné katastrofy).

**Vertikální analýza** se používá pomocí procentního rozboru finančních výkazů. Slouží k vyčíslení procentuálního podílu jednotlivých položek na celku. Její hlavní využití je při rozboru rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát. Mezi hlavní výhody této analýzy patří porovnávání s ostatními organizacemi. (Boukal, Vávrová, 2007, s. 303)

### 4.3 Další metody

V souvislosti s finanční analýzou u neziskových organizací existuje celá řada různých metod. Konkrétně se může jednat o **analytické postupy**, které byly původně vynalezeny pro komunální firmy. Později se však začaly využívat i u neziskových organizací. Patří sem modely BAMF a KAMF, jejichž strukturou je zahrnutí velkého množství sledovaných veličin, které se snaží systematicky utřídit do jednoho ukazatele.

Vedle analytických postupů se ještě využívá metoda **pyramidové rozklady**. Jedná se o hierarchicky uspořádané soustavy ukazatelů, které slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb. Prostřednictvím určitých stupňů rozkladu je zkoumán konkrétní ukazatel, který se nachází na vrcholu pyramidy. (Boukal, Vávrová, 2007, s. 305)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PROFIL MĚSTSKÉHO DIVADLA ZLÍN

Městské divadlo Zlín je repertoárovou divadelní scénou středoevropského stylu. Divadlo bylo založeno v roce 1946 s názvem Divadlo pracujících a v době svého otevření patřilo divadlo mezi největší v ČSSR s kapacitou hlavního sálu přes 800 diváků. Kromě představení se v divadle pořádají také koncerty, výstavy a komponované večery.

Od roku 1991 divadlo pořádá festival Setkání – Stretnutie. Jde o přehlídku se zaměřením na podporu původní dramatické tvorby v českých a slovenských divadlech. Tento festival je jediný svého druhu na území těchto dvou států.

Od roku 1999 v divadle probíhá anketa Aplaus, kde se diváci mohou vyjádřit k hereckým výkonům a inscenacím. Divadlo se může pyšnit řadou významných úspěchů a ocenění, které jej řadí mezi přední scény v České republice. Umělecký soubor získal tři individuální ceny Thálie za rok 1999, 2001 a 2008, nebo diváckou cenu Alfréda Radoka. Také divadlo zaznamenalo mimořádný úspěch při účinkování na zahraničních festivalech v Rakousku, Německu, Slovensku, Polsku a Slovinsku. (Městské divadlo Zlín-Divadlo, [2005])

### 5.1 Historie MDZ

Městské divadlo Zlín je zde pro své diváky již od 17. září 1946. Tehdy oficiálně vzniklo Divadlo pracujících, které se stalo konečným výsledkem dlouhodobé snahy o založení stabilního divadelního zázemí ve městě. Jeho první zrealizovanou inscenací tehdy byla činohra Hrátky s čertem podle scénáře dramatika a politika Jana Drdy. Toto divadlo fungovalo v budově adaptovaného Komorního kina, kde se v současnosti nachází zlínská Malá scéna.

Další z důležitých milníků historie divadla nastal během roku 1959, kdy byla vyhlášena architektonická soutěž na návrh nové divadelní budovy. Tu posléze vyhrál projekt dvou architektů, Miroslava a Karla Řepových. Výstavba započala hned v roce 1960 pod vedením hlavního architekta Františka Rozhona. Provoz zde byl zahájen 11. listopadu 1967, kdy zde měla premiéru adaptace tragédie o Jánošíkovi od režiséra Karla Pokorného. V novostavbě Divadla pracujících vznikla rovněž menší scéna pojmenovaná Divadélko v klubu, jejichž provoz byl zahájen již 25. listopadu.

Během následujících let zažila celková úroveň divadla značný vzestup, především díky kolektivu umělců, kteří se na zdejší půdě sešli. Po rekonstrukci Velkého sálu divadla roku 1989 byla potřeba nalézt náhradní prostor. Ten měl kapacitu pro 84 diváků a dostal jméno Studio G (jako Gottwaldov). Později, po přejmenování města, se z této třetí scény divadla stalo Studio Z.

Po revoluci byla zlínská divadelní scéna přejmenovaná na Městské divadlo Zlín se statutárním městem Zlín jako zřizovatelem. Ředitelem se stal Ivan Kalina, v roce 1998 ho nahradil Antonín Sobek. Od roku 2010 je současným ředitelem zlínského divadla Petr Michálek.

Vedle Velkého sálu divadlo využívá pro svá komorní představení, koncerty nebo jiné akce menší prostory divadelní restaurace Dílna 9472 a Studia Z.

(Městské divadlo Zlín – Historie, [2005])

## **5.2 Právní postavení MDZ**

### **5.2.1 Název, zřízení a sídlo organizace**

Název organizace: Městské divadlo Zlín, příspěvková organizace

Sídlo: tř. T. Bati 409/132, 761 87 Zlín

Předmět podnikání: provoz kulturního zařízení

Zřizovatel: Statutární město Zlín

Datum zřízení: 1. 1. 1991

Evidenční číslo zřizovací listiny: 1539510089

IČO: 094868

DIČ: CZ00094838

### **5.2.2 Účel organizace**

Základním posláním MDZ je umělecká tvorba a to především v oblasti dramatického umění, pořádání veřejných představení nejen na území České republiky, ale i v zahraničí, čímž se divadlo podílí na kulturním a společenském využití občanů a zároveň reprezentuje město Zlín v tuzemsku i zahraničí.

(Organizační řád Městského divadla Zlín, Antonín Sobek, [2007])

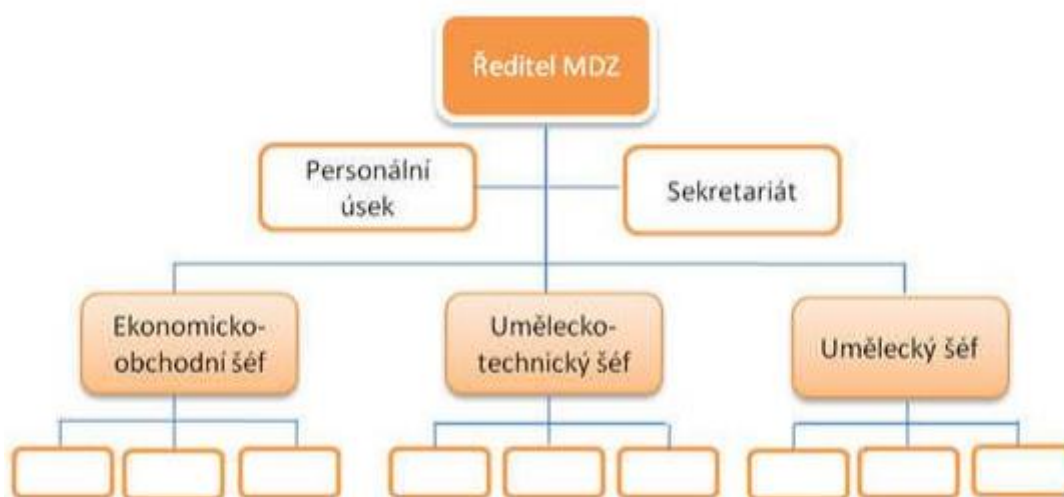


### 5.2.3 Předmět činnosti

K tomu, aby mohlo MDZ plnit své poslání, je zapotřebí vykonávání následujících činností, které lze na základě zřizovací listiny rozdělit na hlavní a doplňkové. Mezi nejhlavnější činnosti MDZ patří zabezpečování umělecké tvorby v činoherní oblasti a pořádání veřejných představení v tuzemsku i v zahraničí. Ve vedlejších činnostech se jedná o zajišťování uměleckých služeb nutných k vytvoření inscenací, provádění agenturní činnosti, výrobu scénických dekorací, výrobu kostýmů, zajišťování údržby a oprav, rekonstrukci movitého a nemovitého majetku, provádění nové investiční výstavby, vydávání publikačních a propagačních materiálů vztahujících se k divadelní činnosti a zajišťování služeb pro veřejnost v oblasti výchovy a vzdělávání a spolupráce se školami a dalšími institucemi. Vedle hlavní činnosti divadlo provozuje i některé doplňkové činnosti, do kterých patří realitní činnost, pronájem nebytových prostor a půjčování movitých věcí, reklamní činnost a marketing, silniční motorová doprava osobní a nákladní a hostinská činnost.

(Organizační řád Městského divadla Zlín, Antonín Sobek, [2007])

### 5.3 Organizační struktura MDZ



Zdroj: Organizační struktura MDZ, Anna Ambrozová, 2013

Obr. 3 Organizační struktura MDZ

## 6 DIVADELNÍ SEKTOR V ČR

Současná struktura divadelního sektoru začala vznikat na konci 20. století. Tehdy ještě platil starý model zakládání divadel rozhodnutím krajských národních výborů a vlády, v právní formě rozpočtových nebo příspěvkových organizací. V době sametové revoluce ale došlo k velkým změnám díky zrušení tehdejšího divadelního zákona z roku 1979, což umožnilo založení divadel soukromým osobám nebo nezávislým organizacím na státu. V současnosti existují tři základní typy divadel.

Prvním typem jsou **divadla statutární**, která slouží k poskytování kulturní služby veřejnosti. Tento typ divadel může být založen státem, krajem nebo obcí. Také zde patří divadla, která se transformovala z příspěvkových organizací na obecně prospěšné společnosti. Všechny tyto divadla jsou z velké části financována z veřejných rozpočtů.

Druhým typem jsou **divadla soukromá**, také je lze označit jako komerční. Největší rozdíl mezi typem statutárním a soukromým spočívá ve způsobu založení. Jak již bylo zmíněno, statutární divadla vznikají pomocí státu, kraje nebo obcí, ale divadla soukromá mohou být založena jednotlivcem a skupinou, kde mezi hlavní cíle patří naplnění zisku. Hlavní činnost spočívá v naplnění zájmu zakladatele. Z hlediska právní formy se jedná o společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti.

Divadla, která spadají do třetího typu, se nazývají **divadla občanská**. Tento občanský typ může být založen také jednotlivci nebo skupinou. Jejich hlavní charakteristické body spočívají v dosahování zisku, který je následně využit na činnost organizace, směřující k naplnění hlavního poslání. Jedná se o neprofesionální divadla nebo kulturní centra, které jsou založena z právního hlediska jako spolky, nadace a nadační fondy či obecně prospěšné společnosti.

Dělení jednotlivých divadel a divadelních seskupení pomocí právní formy patří mezi nejčastější způsob jejich členění. Tyto právní formy jsou v České republice typické pro ziskový i neziskový sektor. Tyto organizace se musí řídit zákonem č. 89/2012 o družstvech a obchodních společnostech. (Statistika kultury-NIPOS, divadelní seskupení, [2010])

V následující tabulce je možno zjistit, kolik konkrétně existovalo fungujících divadel, z hlediska právní formy za roky 2012–2015. V tabulce nejsou započítány divadla bez stálého uměleckého souboru neboli stagiony, pro které je typické, že nemá vlastní tvorbu, tudíž skládá svůj repertoár pouze z hostujících souborů.

Typ právní formy	2012	2013	2014	2015
Divadla zřízená kraji, městy a obcemi	39	38	37	35
Obecně prospěšná společnost	17	19	20	20
Občanská sdružení	54	57	58	59
<b>Celkový počet nestátních divadel</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Společnost s ručením omezeným	16	16	18	18
Akciová společnost	1	1	1	1
Veřejně obchodní společnost	0	0	0	0
Živnost	26	27	29	30
<b>Celkový počet divadel (bez stagion)</b>	<b>153</b>	<b>152</b>	<b>150</b>	<b>150</b>

Zdroj: Statistika kultury NIPOS, divadelní seskupení 2012 - 2015

*Tab. 2 Právní formy divadelních seskupení v ČR; 2012-2015*

Z tabulky je zřejmé, že celkový počet divadel (bez stagion) za sledované období má klesající tendenci. Oproti tomu celkový počet nestátních divadel (nejedná se o podnikatelské subjekty) je rostoucí. Obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, živnosti a společnosti s.r.o. mají všechny rostoucí tendenci. Naopak celkový počet divadel zřízených kraji, městy a obci je klesající. Akciové společnosti mají velmi nízké zastoupení a u veřejně obchodních společností je od roku 2012 nulový počet. Nejčastější formou u nestátních divadel je občanské sdružení, na druhé straně u podnikatelských subjektů jsou nejvíce zastoupeny živnosti.

## 7 ANALÝZA FINANCOVÁNÍ SOUČASNÉ SITUACE MDZ

Městské divadlo Zlín dostává od svého zřizovatele předem schválený provozní příspěvek, sloužící pro krytí nákladů z hlavní činnosti. Ostatní náklady kryje MDZ z vlastních příjmů, státních příspěvků, příjmů z doplňkové činnosti, darů a dalších finančních zdrojů.

Finanční prostředky získané z hlavní činnosti a přijaté ze státního rozpočtu slouží k hospodaření MDZ. Hospodaření se řídí rozpočtem příspěvkové organizace. Tento rozpočet musí být sestaven jako vyrovnaný a může zahrnovat pouze náklady a výnosy související s předmětem hlavní činnosti. Peněžní prostředky, kterými MDZ disponuje, může použít jen na krytí nezbytných potřeb a na krytí opatření nutných k zabezpečení chodu organizace a na zabezpečení opatření vyplívajících z právních předpisů.

Pro posouzení současné finanční situace MDZ je nutné zvolit vhodné finanční ukazatele. Vedle tradičních ukazatelů finanční analýzy je nutné použít i řadu specifických ukazatelů a analýz, nutných pro lepší vypovídající schopnost. (Výroční zpráva MDZ; 2012-2015)

Pro stručné zhodnocení finanční situace MDZ budou použity tyto ukazatele a analýzy:

- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza zdrojů financování,
- analýza nákladů a výnosů,
- analýza struktury a vývoje zaměstnanců,
- analýza daňového zatížení.

### 7.1 Analýza poměrových ukazatelů

Městské divadlo Zlín není prioritně zřízeno jako zisková organizace, z toho důvodu je ukazatel hospodářského výsledku nevhodný k hodnocení efektivnosti této organizace. Pro analýzu hospodaření příspěvkových organizací existuje celá řada ukazatelů, který mají pro tento typ organizace větší vypovídající schopnost. Jedná se o **ukazatele autarkie**.

Ukazatel autarkie odráží míru soběstačnosti příspěvkové organizace. V závislosti na účetních údajích je možné hodnocení autarkie na bázi výnosově nákladové nebo příjmově výdajové. V této části práce bude použit výpočet tohoto ukazatele na bázi výnosově nákladové.

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů se stanoví pomocí:

$$A(HV - HČ) = \frac{V(HČ)}{N(HČ)} \times 100$$

kdy:

- A (HV-HČ) → autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi
- V (HČ) → výnosy z hlavní činnosti
- N (HČ) → náklady z hlavní činnosti

(tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Náklady HČ	54 896,00	53 279,00	57 677,00	61 717,00
Výnosy HČ	53 756,00	51 655,00	56 082,00	60 107,00
<b>Ukazatel autarkie (v %)</b>	<b>97,93</b>	<b>96,95</b>	<b>97,23</b>	<b>97,39</b>

Zdroj: Výroční zpráva MDZ; 2012-2015

Tab. 3 Ukazatel autarkie MDZ; 2012-2015

Vstupní údaje pro výpočet ukazatelů autarkie MDZ (míra soběstačnosti) byly použity z Výkazu zisku a ztrát za sledované období. Ideální hodnota ukazatele autarkie je 100 %. Případný nižší potencionální výsledek znamená, že organizace nepokryla kompletně své náklady výnosy.

V případě MDZ lze zaznamenat, že hodnoty ukazatele autarkie za sledované období 2012-2015 pohybovaly mírně pod 100 %, což znamená, že MDZ nebylo ve sledovaném období soběstačné v rámci hlavní činnosti. Nicméně vzhledem k okolnostem, že ukazatel ani v jednom roce neklesl pod 96 %, lze považovat tuto odchylku za přijatelnou. Největší dosažená hodnota byla v roce 2015 a to konkrétně 98,42 %.

Dalším poměrovým ukazatelem bude zhodnocení **míry rentability**. Jak již bylo zmíněno, MDZ nebylo založeno za účelem dosahování zisku z hlavní činnosti. Cílem hlavní činnosti je vyrovnanost nákladů a výnosů. Nicméně hlavním cílem u doplňkové činnosti MDZ je dosažení zisku a proto je možné **analyzovat zhodnocení rentability nákladů z doplňkové činnosti**. Hlavním cílem tohoto ukazatele je poměrování tzn. užitečného efektu v podobě zisku.

Ukazatel rentability nákladů z doplňkové činnosti se stanoví pomocí:

$$R(NDČ) = \frac{HV(DČ)}{N(DČ)} \times 100$$

kdy:

- R (NDČ) → rentabilita nákladů doplňkové činnosti
- HV (DČ) → hospodářský výsledek za doplňkovou činnost
- N (DČ) → náklady doplňkové činnosti

V následující tabulce je možné vidět vstupní hodnoty pro výpočet zvoleného ukazatele rentability za sledované období 2012-2015.

(tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
HV z doplňkové činnosti	1 812,00	1 708,00	1 866,00	2 006,00
Náklady doplňkové činnosti	3 504,00	3 401,00	3 681,00	3 939,00
<b>Rentabilita nákladů DČ (v %)</b>	<b>51,71</b>	<b>50,22</b>	<b>50,69</b>	<b>50,92</b>

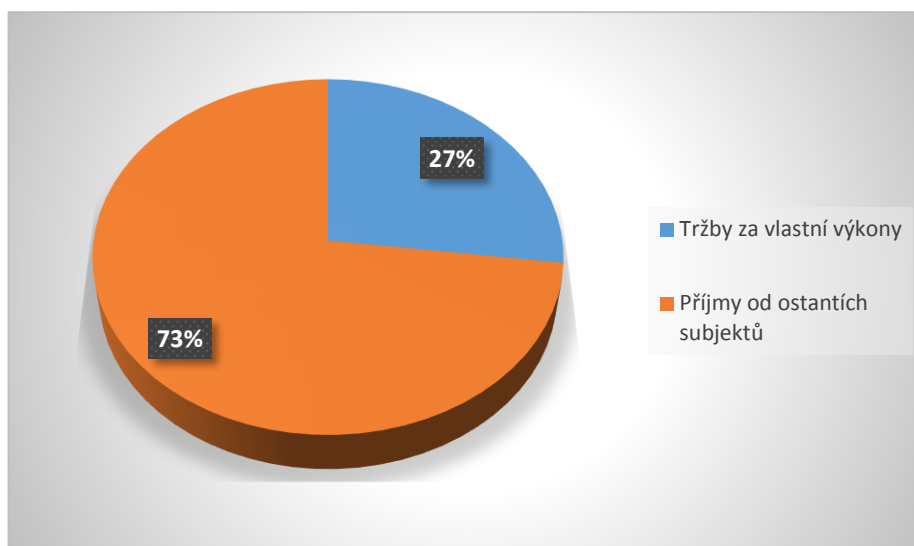
Zdroj: Výroční zpráva MDZ; 2012-2015

*Tab. 4 Ukazatel rentability MDZ; 2012-2015*

MDZ dosahovalo ve sledovaném období u vybraného ukazatele velmi pozitivních hodnot. Např. v roce 2015 dosáhla rentabilita nákladů z doplňkové činnosti až na 50,92 %, což se dá považovat za skvělou hodnotu. Ani v jednom roce ve sledovaném období neklesla hranice rentability pod 50 %.

## 7.2 Analýza zdrojů financování

Městské divadlo Zlín není schopné zabezpečit výkon své činnosti samofinancováním, tj. tržeb za vlastní výkony. Tyto tržby za vlastní výkony za sledované období 2012-2015 tvořily přibližně 27 % z celkových výnosů.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 Poměr tržeb MDZ; 2012-2015

MDZ je zcela závislé na finančních prostředcích získaných v podobě provozního příspěvku, dotací, darů, apod. V zásadě lze rozlišit dva základní zdroje financování MDZ:

- **zdroje ze soukromých prostředků,**
- **zdroje z veřejných rozpočtů.**

Finanční prostředky získané ze soukromých prostředků lze dále rozlišit podle subjektu:

- **příjmy od fyzických osob** – tzn. příjmy, které MDZ získává od obyvatel města Zlína včetně přilehlých obcí. Jedná se o finanční prostředky v podobě příjmů ze vstupného nebo finančního daru,
- **příjmy od právnických osob** – které mají zpravidla podobu finančních darů.

Pro MDZ je ale důležitější druhá možnost získávání finančních prostředků a to konkrétně z veřejných rozpočtů:

- **Příjmy z rozpočtu územního celku** – přesněji z rozpočtu Zlínského kraje, a z rozpočtu Statutárního města Zlín, které je zřizovatelem MDZ,
- **Výdaje státního rozpočtu** – jedná se o finanční prostředky získávané od Ministerstva kultury České republiky.

V následující tabulce je možné vidět výši poskytnutých finančních prostředků z veřejných a soukromých zdrojů za sledované období 2012-2015 dle jednotlivých subjektů, jenž příspěvky poskytly. Vstupní údaje byly použity z jednotlivých výročních zpráv MDZ za sledované období.

Poskytovatel	Výše příspěvku (v tis. Kč)				Celkem
	2012	2013	2014	2015	
Statutární město Zlín	39 016	41 411	42 293	44 293	<b>167 013</b>
Zlínský kraj	2 065	2 080	2 113	2 027	<b>8 285</b>
Ministerstvo kultury	1 809	1 822	1 900	1 842	<b>7 373</b>
Visegrádský fond	149	167	200	200	<b>716</b>
Nadace	200	210	240	220	<b>870</b>
Ostatní dárci	0	250	150	260	<b>660</b>
<b>Veřejné zdroje</b>	<b>43 239</b>	<b>45 940</b>	<b>46 896</b>	<b>48 842</b>	<b>184 917</b>
Dárci (FO/PO)	841	901	996	1 013	<b>3 751</b>
Reklamní partneři	2 224	2 337	2 575	2 863	<b>9 999</b>
<b>Soukromé zdroje</b>	<b>3 065</b>	<b>3 238</b>	<b>3 571</b>	<b>3 876</b>	<b>13 750</b>
<b>CELKEM</b>	<b>46 304</b>	<b>49 178</b>	<b>50 467</b>	<b>52 718</b>	<b>198 667</b>

Zdroj: Interní materiály MDZ, 2012–2015

Tab. 5 Přehled finančních prostředků MDZ; 2012-2015

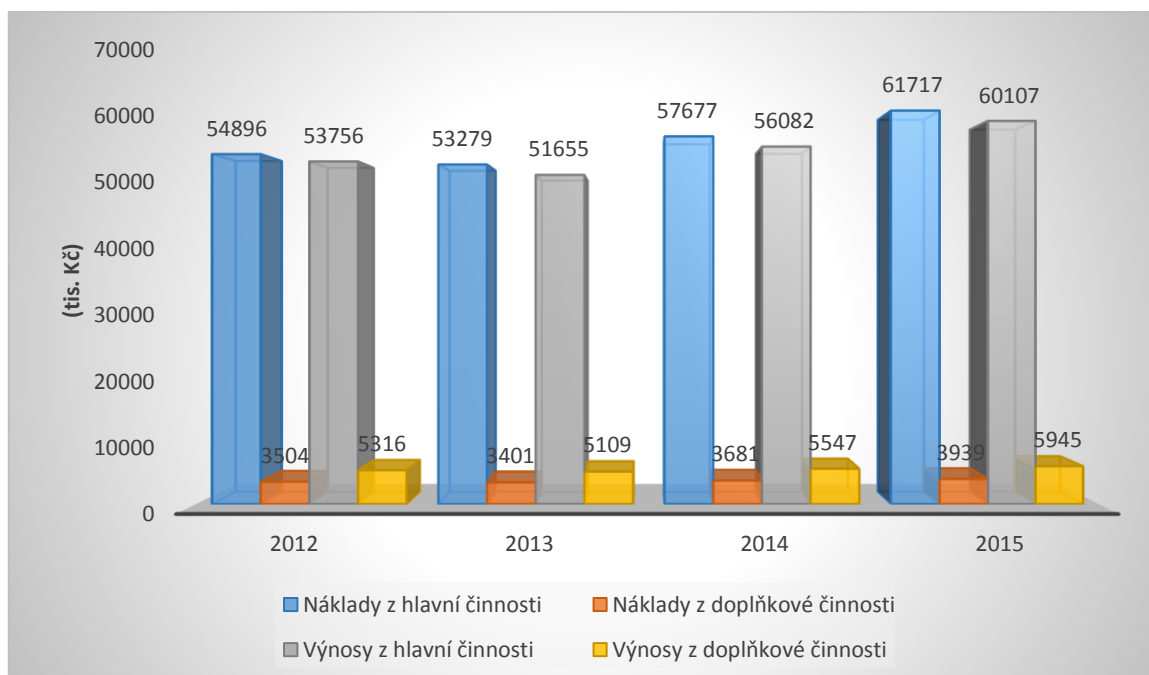


### 7.3 Analýza nákladů a výnosů

Mezi důležité povinnosti Městského divadla Zlín patří zahrnování nákladů a výnosů do rozpočtu na jeden rok dopředu. Tento rozpočet je překládán zastupitelstvu města Zlína, které může sdělit vlastní připomínky a schválit jej, následně pak stanoví výši provozního příspěvku na každý hospodářský rok zvlášť. MDZ je povinno zřizovateli předkládat čtvrtletní přehled hospodářství (rozvahu a výkaz zisků a ztrát), dále také roční účetní uzávěrku, zprávu auditora a výroční zprávu. Všechny tyto náležitosti patří k povinnostem MDZ.

Příspěvkové organizace musí sledovat své náklady a výnosy odděleně na hlavní a doplňkovou činnost. Obecně platí, že u hlavní činnosti dané neziskové organizace by měla hospodařit s nulovým hospodářským výsledkem. Nicméně doplňkové činnosti jsou provozovány především za účelem dosažení zisku. Toto oddělené sledování nákladů a výnosů je také důležité z daňového hlediska.

V následujícím grafu je možné vidět zpracovaný vývoj nákladů a výnosů za hlavní a doplňkovou činnost ve sledované období 2012-2015.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Přehled nákladů a výnosů MDZ; 2012-2015

Z grafu 2. lze zjistit, že celkové náklady MDZ jsou tvořeny z 6 % z doplňkové činnosti a zbylých 94 % z hlavní činnosti za sledované období. Podobně je tomu i v případě výnosů, kde se celkové výnosy skládají z 9 % výnosů z doplňkové činnosti a 91 % z výnosů

z hlavní činnosti opět za sledované období. Veškeré vstupní údaje byly použity z výročních zpráv za jednotlivé roky.

V poslední části analýzy nákladů a výnosů budou uvedeny přehledy hospodářských výsledků ve sledovaném období 2012-2015. V následující tabulce lze vidět jednotlivé výsledky hospodaření (výnosy-náklady) včetně rozdělení na hlavní a doplňkovou činnost.

(tis. Kč)	2012		2013		2014		2015	
Název položky	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
Náklady celkem	54 896	3 504	53 279	3 401	57 677	3 681	61 717	3 939
Výnosy celkem	53 756	5 316	51 655	5 109	56 082	5 547	60 107	5 945
<b>HV před zdaněním</b>	<b>-1 140</b>	<b>1 812</b>	<b>-1 624</b>	<b>1 708</b>	<b>-1 595</b>	<b>1 866</b>	<b>-1 610</b>	<b>2 006</b>

Zdroj: Výroční zpráva MDZ; 2012-2015

Tab. 6 Přehled výsledků hospodaření MDZ; 2012-2015

Z tabulky za sledované období vyplývá, že všechny jednotlivé výsledky hospodaření z hlavní činnosti jsou záporné, naopak je tomu u doplňkové činnosti, kde jsou všechny výsledky hospodaření kladné. To, že jsou HV z hlavní činnosti záporné není až takový problém, jelikož v případě, že se obě činnosti sloučí v jednu, vznikne pomocí logického uvážení celkový pozitivní HV.

#### 7.4 Analýza struktury a vývoje zaměstnanců

Při posuzování velikosti organizace patří počet zaměstnanců mezi nejhlavnější kritéria. MDZ dle tohoto kritéria patří mezi středně velké organizace. V následující tabulce je zahrnuta struktura a vývoj počtu zaměstnanců za sledované období 2012-2015.

	Řídící personál	Technický personál	Umělecký personál	Administrativa	Ostatní personál	<b>Celkem</b>
<b>2012</b>	4	53	34	21	16	<b>128</b>
<b>2013</b>	4	51	34	17	16	<b>122</b>
<b>2014</b>	4	52	30	16	17	<b>119</b>
<b>2015</b>	4	50	33	16	17	<b>120</b>

Zdroj: Interní materiály MDZ

Tab. 7 Vývoj počtu zaměstnanců MDZ; 2012-2015

Z tabulky je možné zaznamenat, že celkový počet zaměstnanců se ve sledovaném období 2012-2015 zmenšil o 8 osob. Nejhlavnější příčinou může být fakt, že se MDZ v daném období snažilo spořit v oblasti mzdových nákladů, které patří mezi největší nákladovou položku rozpočtu. Největší pokles zaměstnanců zaznamenaly oblasti technického personálu a administrativy. Naopak nárůst o 1 osobu zaznamenala sekce ostatního personálu. Řídící personál ve sledovaném období zůstal neměnný, což lze chápat z logického hlediska.

Jak již bylo ukázáno na obrázku č. 3, organizační struktura MDZ je liniově uspořádána, což je charakteristické pro organizace působící v oblasti státní správy. V tomto uspořádání je na nejvyšším postavení ředitel MDZ pan. MgA. Petr Michálek, jemuž jsou následně podřízeny vedoucí jednotlivých oddělení. Mezi největší výhody tohoto uspořádání patří upřesnění vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, která obsahuje možnost lepší kontroly.

## **7.5 Analýza daňového zatížení**

### **7.5.1 Daň z příjmu**

Městské divadlo Zlín je poplatníkem daně z příjmu (DzP), jejichž základ je tvořen součtem základů z jednotlivých činností MDZ, které jsou hlavním posláním organizace a z hospodářské činnosti.

Předmětem DzP u MDZ jsou:

- příjmy ze ziskové hlavní činnosti,
- příjmy z vedlejší činnosti,
- příjmy z nájemného,
- příjmy z reklam.

DzP dále obsahuje příjmy, které nejsou zahrnuté do základu daně:

- příjmy ze ztrátové hlavní činnosti,
- příjmy získané darováním nebo zděděním nemovitosti nebo movité věci,
- úvěry, půjčky a návratné finanční výpomoci,
- dotace poskytnuté z rozpočtu Statutárního města Zlína, státního rozpočtu a zahraniční pomoci (Visegrádský fond, apod.).

Městské divadlo Zlín odepisuje hmotný i nehmotný majetek na základě schváleného odpisového plánu od zřizovatele. Účetní odpisy slouží MDZ k vytvoření rezervy na další investování do obnovy majetku. MDZ není oprávněno uplatňovat odpočet daňových odpisů, jelikož nemá nehmotný majetek ve svém vlastnictví, pouze hospodaří s majetkem svěřeným.

### 7.5.2 Daň z přidané hodnoty

Daň z přidané hodnoty (DPH) patří mezi další povinnou daň, kterou musí MDZ hradit, jelikož provozuje služby, čímž pádem vykonává ekonomickou činnost. V současnosti je MDZ plátcem DPH pouze z hospodářské činnosti. Z hrazení DPH z hlavní činnosti je MDZ osvobozeno bez nároku na odpočet. Pro výpočet výše DPH používá MDZ koeficient, jelikož není oprávněno odčítat DPH na vstupu u činnostech, které jsou kryté příspěvkem od zřizovatele.

### 7.5.3 Daň silniční

U příspěvkových organizací jsou předmětem silniční daně motorová vozidla (silniční a nákladní vozidla), pouze v případě, že jsou registrována na území České republiky a jsou používána k činnostem, ze kterých jsou plynoucí příjmy předmětem daně z příjmu. MDZ má vyřízené živnostenské oprávnění na provoz silniční a motorové dopravy. Konkrétně se jedná:

- nákladní vnitrostátní vozidla provozovaná o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- nákladní vnitrostátní vozidla provozovaná o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- nákladní mezinárodní vozidla provozovaná o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- vnitrostátní příležitostní vozidla.

### 7.5.4 Daň z nemovitostí

Jak již bylo zmíněno, MDZ nemá nehmotný majetek ve svém vlastnictví (pozemky, stavby). Pouze hospodaří s majetkem svěřeným na základě zřizovací listiny. MDZ je ale povinné hradit tuto daň, jelikož jsou jeho stavby využívány nejen k provozu hlavní činnosti, ale i doplňkové.

### 7.5.5 Daň darovací a dědická

Městské divadlo Zlín, jakožto příspěvková organizace, je osvobozeno od placení této daně. Konkrétně se jedná o 20. odst. 1 zákona č. 358/1992 .Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí.

V následující tabulce je ukázán přehled jednotlivých daní placených ve sledovaném období 2012-2015.

Typ daně	Výše uhrazené daně za období 2012-2015 (tis. Kč)			
	2012	2013	2014	2015
Daň z příjmů.	153	174	150	180
Daň z přidané hodnoty	96	96	105	125
Daň silniční	23	23	21	23
Daň z nemovitostí	1	1	1	1
Daň darovací a dědická	0	0	0	0

Zdroj: Interní materiály MDZ, 2012–2015

*Tab. 8 Přehled a výše jednotlivých typů daní MDZ; 2012-2015*

## 8 VYHODNOCENÍ ANALÝZY FINANCOVÁNÍ SOUČASNÉ SITUACE MDZ

Městské divadlo Zlín vykázalo za rok 2015 zlepšený hospodářský výsledek ve výši 396 tis. Kč. Tento hospodářský výsledek byl z největší části pozitivně ovlivněn výrazným zvýšením vlastních příjmů, a to především tržbami ze vstupného.

### 8.1 Náklady MDZ 2015

**Náklady celkem** za rok 2015 činily 65 656 tis. Kč. Oproti roku 2014 jde konkrétně o nárůst ve výši 4 298 tis. Kč, na kterém se nejvíce podílelo zvýšení osobních nákladů z titulu výplaty mimořádné odměny zaměstnancům, jejímž cílem bylo zvýšení velmi nízké průměrné mzdy pracovníků divadla. Tato výplata odměn byla pokryta rovněž mimořádnou dotací z rozpočtu zřizovatele.

**Osobní náklady** (mzdové a ostatní náklady, sociální a zdravotní pojištění, sociální náklady) činily 38 409 tis. Kč, tyto náklady představují 58,5 % z podílu na celkových nákladech v roce 2015. Tento podíl je i přes výplatu mimořádné odměny na srovnatelné výši s minulým rokem.

**Odpisy dlouhodobého majetku** byly prováděny v souladu se schváleným odpisovým plánem a v návaznosti na realizaci investičních akcí v průběhu roku 2015. Jejich výše byla stanovena na 3 295 tis. Kč, což oproti roku 2014 představuje nárůst 311 tis. Kč.

	(tis. Kč)		Rozdíl
	2014	2015	2015-2014
Osobní náklady	35 931	38 409	2 478
Odpisy DM	2 984	3 295	311
Opravy a udržování	1 872	2 030	158
Ostatní služby	12 623	13 495	872
Spotřebované nákupy	6 567	6 950	383
Ostatní náklady	1 381	1 477	96
<b>Náklady celkem</b>	<b>61 358</b>	<b>65 656</b>	<b>4 298</b>

Zdroj: Výroční zprava MDZ 2015

Tab. 9 Srovnání jednotlivých typů nákladů MDZ; 2014-2015

## 8.2 Výnosy a soběstačnost MDZ 2015

V roce 2015 dosáhla soběstačnost (ukazatel autarkie) MDZ z hlavní činnosti výše 98,42 %. Podíl vlastních výnosů na provozním příspěvku zřizovatele činil 40,39 %. U obou těchto ukazatelů došlo oproti roku 2014 k mírnému nárůstu.

**Vlastní výnosy** dosáhly v roce 2015 neobvykle vysoké hodnoty 17 890 tis. Kč. Jejich podstatnou část představují příjmy ze vstupného, jak na vlastní představení MDZ, tak na představení hostujících souborů. V roce 2015 dosáhly tyto příjmy hodnoty 13 900 tis. Kč. Oproti roku 2014 se zvýšily o 2 675 tis. Kč. Ostatními položkami vlastních výnosů jsou především příjmy z reklamy a příjmy z pronájmu nebytových prostor.

## 8.3 Dotace MDZ 2015

Městskému divadlu Zlín byly v roce 2015 poskytnuty neinvestiční dotace v celkové částce 48 162 tis. Kč. Oproti roku 2014 bylo v této položce zaznamenáno zvýšení o 1 856 tis. Kč. Toto zvýšení ovlivnila především mimořádná dotace zřizovatele na výplatu odměn zaměstnanců, ale o 500 tis. Kč vzrostla také dotace poskytnuta Zlínským krajem (do těchto dotací nebyly započítány příspěvky od nadací, ostatních dárců a z Visegrádského fondu).

**Provozní příspěvek zřizovatele** činil 44 293 tis. Kč. Oproti roku 2014 se jedná o nárůst ve výši 2 000 tis. Kč. Tento provozní příspěvek je nejdůležitějším příjmem MDZ, který v procentuálním vyjádření zajišťuje 67,46 % celkových nákladů. Součástí provozního příspěvku je i dotace poskytovaná na úhradu nákladů mezinárodního divadelního festivalu Setkání 2015 ve výši 500 tis. Kč.

**Dotace Zlínského kraje** byla v roce 2015 částka 2 027 tis. Kč.

**Dotace Ministerstva kultury České republiky** činila částka 1 842 tis. Kč, který se skládal:

- Umělecká činnost → 1 455 tis. Kč
- Mezinárodní divadelní festival Setkání 2015 → 350 tis. Kč
- Podpora projektu Baťa Tomáš, živý → 37 tis. Kč

Podpora ze strany Zlínského kraje i Ministerstva Kultury ČR zaznamenala v roce 2015 oproti roku 2014 kladný nárůst.

	(tis. Kč)		Rozdíl
	2014	2015	2015-2014
Vlastní příjmy	15 323	17 890	2 567
Neinvestiční dotace celkem	46 306	48 162	1 856
<b>Příjmy celkem</b>	<b>61 629</b>	<b>66 052</b>	<b>4 423</b>

Zdroj: Výroční zpráva MDZ 2015

Tab. 10 Srovnání a rozdělení celkových příjmů MDZ; 2014-2015

### Hospodářský výsledek MDZ 2015

Jak již bylo řečeno v předcházejících částech celkové náklady MDZ v roce 2015 činily 65 656 tis. Kč. Oproti tomu celkové výnosy byly ve výši 66 052 tis. Kč. Pro zpřehlednění hospodářského výsledku v roce 2015 a poukázání na rozdíl od roku 2014 bude sloužit následující tabulka. Z tabulky bude zřejmé, že celkový hospodářský výsledek za rok 2015 činil 396 tis. Kč, což se dá považovat za velmi pozitivní. Celkový rozdíl mezi lety 2014-2015 činí 125 tis. Kč.

	(tis. Kč)		Rozdíl
	2014	2015	2015-2014
Celkové náklady	61 358	65 656	4 298
Celkové výnosy	61 629	66 052	4 423
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>271</b>	<b>396</b>	<b>125</b>

Zdroj: Výroční zpráva MDZ 2015

Tab. 11 Srovnání hospodářských výsledku MDZ; 2014-2015



## 9 NAVRŽENÍ DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU FINANCOVÁNÍ MDZ

V této části bakalářské práce budou navrženy doporučení pro neziskovou organizaci Městské divadlo Zlín, která by mohla zlepšit její současnou situaci. Na úvod této části je důležité podotknout jednu věc. Věc, která stojí v čele všech fundraisingových metod, fundraisingových strategií a plánů. Je to něco, bez čeho se prostředky těžko získávají, i když je fundraiser kvalitní profesionál a odborník, s obchodním duchem a se znamenitou vyjednávací schopností. Tato věc se nevztahuje pouze na neziskovou organizaci Městské divadlo Zlín, ale v potaz by měla být brána globálně neziskovým sektorem. Bez této věci přichází veškeré úsilí, které je do neziskové organizace vloženo vniveč. Jedná se o důvěru, přesněji řečeno důvěryhodnost neziskových organizací.

Pokud chce organizace Městské divadlo Zlín získat potencionálního dárce, je jedno zda se jedná o dárce individuálního, firemního nebo jiný zdroj, musí v první řadě vyvolat v dárci určitou důvěru, že budou dárce peníze efektivně využity. Avšak někdy to může být těžší, než se na první pohled může zdát. Určitá nedůvěra ze strany potencionálních dárců může být opodstatněna z několika důvodů. Důvodem může být, že legislativa týkající se neziskového sektoru je poměrně málo přehledná a obsahuje řadu nejasností, což je ve spojení s tím, že narůstá počet neziskových organizací se špatnou orientací v tom, kdo se vlastně čemu věnuje. Toto může přispívat k větší nedůvěře ze strany potencionálních dárců.

Pro organizaci Městské divadlo Zlín to znamená, že důvěryhodnost organizace a její dobré vztahy s veřejností jsou nesmírně důležité. Je tedy nutnost spolupracovat s lokálními médii, mít vždy v pořádku veškeré administrativní dokumenty tykající se, na co konkrétně byly použity finanční prostředky.

Městskému divadlu Zlín se daří naplňovat všechny body poslání, které jsou definované ve zřizovatelské listině. MDZ ale v současnosti nevyužívá žádné dobrovolníky, což je velká škoda, jelikož dobrovolníci hrají v mnoha případech významnou roli a můžou velmi přispět k celkovému rozvoji organizace. Dobrovolníci mohou vykonávat celou řadu úkolů a nabízejí relativně širokou škálu služeb, které mohou poskytnout. Musí být ale jasně určeno, co bude hlavní pracovní náplní a jak z velké míry se budou podílet na určitých projektech (např. festival Setkání / Stretnutie 2016). Vhodnými kandidáty můžou být např. studenti z Fakulty multimediálních komunikací ve Zlíně.

Možnou rezervu je možné spatřit také ve webové prezentaci organizace. MDZ rozhodně nelze upřít snaha o plnění webu informacemi. Obsahová stránka je na dostačující úrovni. Do budoucna by ale skrze web mohla organizace ještě více využívat neplacenou formu prezentace (tiskové zprávy, fotky pro novináře, větší aktivita na sociálních sítích apod.) Současná kvalita vzhledu webových stránek je na průměrné úrovni. Proto bych také navrhoval inovaci nového designu webových stránek, což by mohlo vést k přilákání více návštěvníků.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést patřičné analýzy financování současné situace neziskové organizace Městské divadlo Zlín.

V teoretické části byly nejdříve vysvětleny základní pojmy, týkající se fundraisingu a fundraisingových metod. Také bylo objasněno, jaké člověk potřebuje vlastnosti, aby mohl fundraising vykonávat. V následující části byl charakterizován neziskový sektor, který byl rozčleněn podle způsobu financování. V této kapitole byly také zmíněny základní vlastnosti nestátních neziskových organizací včetně jejich právních forem. V teoretické části bylo také vysvětleno, jakým způsobem funguje financování neziskových organizací v České republice, také byly představeny základní typy finančních analýz.

V praktické části byla nejdříve představena nezisková organizace Městské divadlo Zlín, její profil, historie, současné právní postavení a organizační struktura. Následovalo začlenění organizace do divadelního sektoru v České republice. Důležitou částí práce bylo provedení vybraných analýz financování současné situace. Konkrétně se jednalo o analýzu poměrových ukazatelů, analýzu zdrojů financování, analýzu nákladů a výnosů, analýzu struktury a vývoje zaměstnanců a analýzu daňového zatížení. Ve všech vybraných analýzách byly použity dostupné informace. V následující kapitole bylo provedeno vyhodnocení této analýzy financování současné situace, ve které byl uveden vývoj celkových nákladů, celkových výnosů a soběstačnosti a celkových dotací v porovnání s rokem 2014. Následně byl uveden hospodářský výsledek za rok 2015. Bylo zjištěno, že tento hospodářský výsledek vzrostl o 125 tis Kč v porovnání s rokem 2014 a činil výši 396 tis. Kč. Fundraising představuje nesmírně důležitou součást práce každé organizace a v mnohých případech rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu. V tomto případě se organizaci Městské divadlo Zlín daří plnit všechny body poslání organizace, které jsou definované ve zřizovatelské listině.

V poslední kapitole byly uvedeny návrhy a doporučení organizaci, které by mohly vést ke zlepšení současné situace.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1293-8.
2. BURNETT, Ken. 2002. *Relationship fundraising: a donor-based approach to the business of raising money*. Ed. 2nd. San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN 0787960896.
3. ELISHER, Tony. 2002. *Fundraising od firem* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [www.fundraising.cz/partneri-a-darci-ceskeho-centra-fundraisingu/](http://www.fundraising.cz/partneri-a-darci-ceskeho-centra-fundraisingu/).
4. HYÁNEK, Vladimír. 2004. *Ekonomika neziskových organizací*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3501-3.
5. Interní materiály Městského divadla Zlín, 2012–2015
6. KREJČÍ, Hana. 2009. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení*. Vyd. 1. Brno: Janáčkova akademie múzických umění. ISBN 978-80-86928-57-9.
7. LEDVINOVÁ, Jana. 2013. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. Vyd. 1. Praha: Akademie múzických umění. ISBN 978-80-7331-294-7.
8. Městské divadlo Zlín – Divadlo: *Divadelní scéna* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.divadlozlin.cz/cs/divadlo/>.
9. Městské divadlo Zlín - Historie: *Divadlo pracujících* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.divadlozlin.cz/cs/divadlo/historie/>.
10. NORTON, Michael. 2003. *The worldwide fundraiser's handbook: a resource mobilisation guide for NGOs and community organisations*. Ed. 2nd. London: Directory of Social Change. ISBN 190399134X.
11. Organizační řád Městského divadla Zlín, Antonín Sobek, 2007
12. Organizační struktura MDZ, Anna Ambrozová, 2013
13. POLÁČKOVÁ, Zuzana. 2005. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7178-694-2.
14. REKTOŘÍK, Jaroslav. 2007. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-25-5.

15. Statistika kultury – NIPOS. [2010]. *Divadelní seskupení* [online]. [cit. 2016-04-15].  
Dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz>.
16. ŠKARABELOVÁ, Simona. 2005. *Komunikace a public relations*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3745-8.
17. TETŘEVOVÁ, Liběna. 2008. *Veřejná ekonomie*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-79-5.
18. Výroční zprava organizace Městské divadlo Zlín, p. o. za rok 2012
19. Výroční zprava organizace Městské divadlo Zlín, p. o. za rok 2013
20. Výroční zprava organizace Městské divadlo Zlín, p. o. za rok 2014
21. Výroční zpráva organizace Městské divadlo Zlín, p. o. za rok 2015

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a. s.	Akciová společnost
ČEZ	České Energetické Závody
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DzP	Daň z příjmu
NNO	Nestátní neziskové organizace
MDZ	Městské divadlo Zlín
MgA.	Magistr umění
NO	Neziskové organizace
NOZ	Nový občanský zákoník
o. p. s.	Obecně prospěšná společnost
Sb.	Sbírka zákonů
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
ÚSC	Územní samosprávné celky

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Členění národního hospodářství podle principu financování.....</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 2 Co mohou firmy poskytnout neziskovým organizacím .....</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 3 Organizační struktura MDZ.....</i>	<i>33</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Výše odvodu z části výtěžku loterií a hazardních her na veřejně prospěšné účely</i>	27
<i>Tab. 2 Právní formy divadelních seskupení v ČR; 2012-2015</i>	35
<i>Tab. 3 Ukazatel autarkie MDZ; 2012-2015</i>	37
<i>Tab. 4 Ukazatel rentability MDZ; 2012-2015</i>	38
<i>Tab. 5 Přehled finančních prostředků MDZ; 2012-2015</i>	40
<i>Tab. 6 Přehled výsledků hospodaření MDZ; 2012-2015</i>	42
<i>Tab. 7 Vývoj počtu zaměstnanců MDZ; 2012-2015</i>	42
<i>Tab. 8 Přehled a výše jednotlivých typů daní MDZ; 2012-2015</i>	45
<i>Tab. 9 Srovnání jednotlivých typů nákladů MDZ; 2014-2015</i>	46
<i>Tab. 10 Srovnání a rozdělení celkových příjmů MDZ; 2014-2015</i>	48
<i>Tab. 11 Srovnání hospodářských výsledků MDZ; 2014-2015</i>	48



**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Poměr tržeb MDZ; 2012-2015 .....</i>	<i>39</i>
<i>Graf 2 Přehled nákladů a výnosů MDZ; 2012-2015 .....</i>	<i>41</i>