

# **Analýza fundraisingu a jiných forem financování Slováckého divadla**

Denisa Dočkalová

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa Dočkalová**  
Osobní číslo: **M14055**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza fundraisingu a jiných forem financování Slováckého Divadla**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se neziskových organizací a fundraisingu.

### II. Praktická část

- Charakterizujte Slovácké Divadlo a zanalyzujte současný stav financování Slováckého Divadla.
- Na základě provedené analýzy vyhotovte možnosti financování divadla.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení současného stavu financování.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BOUKAL, Petr.** Fundraising pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

**BURNETT, Ken a Jennie THOMPSON.** Relationship fundraising: a donor-based approach to the business of raising money. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2002, 350 s. ISBN 0787960896.

**ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ.** Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

**ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ.** Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

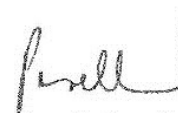
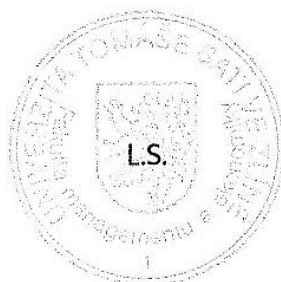
**VÍT, Petr.** Praktický právní průvodce pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 157 s. ISBN 978-80-247-5477-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Kramná, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/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 diplomovou/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 – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.5 2017

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je analýza fundraisingu a jiných forem financování Slováckého divadla. Tato práce zkoumala pomocí finanční a strategické analýzy a rozborů financování finanční situaci organizace. Dále bylo využito dotazníkové šetření pro průzkum možnosti využití nového zdroje financování – crowdfundingu. Na základě těchto analýz a dotazníkového šetření byla navržena doporučení pro zlepšení získávání finančních prostředků.

Pomocí těchto doporučení dosáhne organizace zlepšené a stabilnější finanční situace, rozšíření povědomí a dobré pověsti divadla, zvýšení návštěvnosti divadla a obsazenosti divadelních inscenací. Divadlo také získá nové zdroje financování a lépe využije dostupné fundraisingové metody.

**Klíčová slova:** fundraising, financování, Slovácké divadlo, neziskové organizace, finanční analýza, zdroje financování, crowdfunding

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with analysis of fundraising and other forms of financing of Slovácké divadlo. This thesis examined through financial and strategic analysis financial situation of the organization. In addition, a survey was used to explore the possibility of using a new source of financing – crowdfunding. Based on these analyzes and the survey, recommendations have been proposed to improve fundraising.

Using these recommendations, the organization will improve and achieve a more stable financial situation, attain expanding the awareness and reputation of the theater, increasing theater attendance and increasing the occupancy of theater performances. The theater will also gain new funding sources and make better use of available fundraising methods.

**Keywords:** fundraising, funding, theater, nonprofit organisation, financial analysis, sources of funding, crowdfunding

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí mé práce paní Ing. Evě Kramné, Ph.D., za důležité připomínky k práci a objektivní zpětnou vazbu.

Dále bych také ráda poděkovala manažerce Slováckého divadla, za možnost nahlédnutí do chodu divadla a poskytnutí potřebných materiálů a informací ke zpracování této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU</b> .....	<b>12</b>
1.1 POSTAVENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU V NÁRODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ.....	12
1.1.1 Členění národního hospodářství dle Pestoffa.....	12
1.2 DĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	14
1.2.1 Členění dle NOZ .....	14
1.2.2 Spolek.....	15
1.2.3 Ústav .....	15
1.2.4 Nadace.....	15
1.2.5 Nadační fond .....	15
1.2.6 Sociální družstvo .....	15
1.3 PRÁVNÍ ÚPRAVA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	16
1.3.1 Příspěvkové organizace zřízené organizační složkou státu .....	16
1.3.2 Příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky .....	17
<b>2 FINANČNÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>19</b>
2.1 SWOT ANALÝZA .....	19
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....	20
2.2.1 Horizontální a vertikální analýza .....	20
2.2.2 Ukazatele likvidity .....	20
2.2.3 Ukazatel autarkie.....	21
2.3 ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ .....	21
<b>3 FUNDRAISING</b> .....	<b>22</b>
3.1 DEFINICE FUNDRAISINGU .....	22
3.2 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	22
3.3 HISTORIE FUNDRAISINGU .....	23
3.4 FUNDRAISER.....	23
3.4.1 Definice fundraisera .....	23
3.4.2 Úspěšný fundraiser.....	24
3.5 ZÁSADY FUNDRAISINGU .....	24
3.5.1 Zásada komplexnosti.....	25
3.5.2 Zásada začlenění .....	25
3.5.3 Zásada aktivity .....	25
3.5.4 Zásada strategičnosti .....	25
3.5.5 Zásada vzdělávání .....	26
3.5.6 Zásada pravdivosti .....	26
3.5.7 Zásada optimismu .....	26
3.5.8 Zásada poděkování.....	26
3.5.9 Zásada výsledku .....	27
<b>4 ZDROJE A METODY FUNDRAISINGU</b> .....	<b>28</b>
4.1 ZDROJE FUNDRAISINGU .....	28
4.1.1 Individuální dárci .....	28

4.1.2	Crowdfunding .....	29
4.1.3	Firmy .....	30
4.1.4	Veřejná správa .....	30
4.1.5	Nadace, nadační fondy a ostatní instituce .....	30
4.1.6	Fondy EU .....	30
4.1.7	Příjmy z vlastní činnosti .....	31
4.2	VYBRANÉ FUNDRAISINGOVÉ METODY .....	31
4.2.1	Veřejná sbírka .....	31
4.2.2	Benefiční akce .....	32
4.2.3	Telefonické oslovení dáorce .....	32
4.2.4	Osobní setkání .....	32
4.2.5	Dárcovská SMS .....	32
4.2.6	Odkaz ze závěti .....	33
4.2.7	Prodej vlastních výrobků a služeb .....	33
4.2.8	Direct mail .....	33
4.3	TVORBA FUNDRAISINGOVÉ STRATEGIE .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>35</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SLOVÁCKÉHO DIVADLA .....</b>	<b>36</b>
5.1	PRÁVNÍ POSTAVENÍ SLOVÁCKÉHO DIVADLA .....	36
5.2	HISTORIE A SOUČASNOST SLOVÁCKÉHO DIVADLA .....	37
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	38
5.4	SWOT ANALÝZA .....	39
5.4.1	Silné stránky .....	39
5.4.2	Slabé stránky .....	40
5.4.3	Příležitosti .....	40
5.4.4	Hrozby .....	41
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FINANCOVÁNÍ.....</b>	<b>43</b>
6.1	FINANČNÍ ANALÝZA .....	43
6.1.1	Vertikální analýza výnosů a nákladů z hlavní činnosti .....	43
6.1.2	Horizontální analýza výnosů a nákladů z hlavní činnosti .....	45
6.1.3	Horizontální analýza hospodářského výsledků z hlavní činnosti .....	46
6.1.4	Vertikální analýza výnosů a nákladů z doplňkové činnosti .....	47
6.1.5	Horizontální analýza výnosů a nákladů z doplňkové činnosti .....	48
6.1.6	Horizontální analýza hospodářského výsledku z doplňkové činnosti .....	49
6.1.7	Vertikální analýza aktiv a pasiv .....	49
6.1.8	Horizontální analýza aktiv a pasiv .....	51
6.1.9	Analýza likvidity .....	53
6.1.10	Analýza autarkie .....	53
6.1.11	Přehled vývoje výkonnostních ukazatelů .....	54
6.1.12	Analýza zaměstnanosti a mzdových nákladů .....	55
6.2	ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ .....	55
6.2.1	Zdroje financování .....	56
6.2.2	Srovnání divadel v ČR .....	60
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....</b>	<b>62</b>



7.1	ROZBOR OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU .....	62
7.2	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU .....	69
<b>8</b>	<b>VÝHODNOCENÍ ANALÝZY .....</b>	<b>71</b>
8.1	SWOT ANALÝZA .....	71
8.2	FINANČNÍ ANALÝZA .....	71
8.3	ANALÝZA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ .....	73
8.4	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM .....	73
<b>9</b>	<b>NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

Problematika neziskových organizací mě již delší dobu zajímala, což podpořilo mé rozhodnutí psát bakalářskou práci na téma finance a neziskové organizace. Imponovala mi představa vyšších cílů neziskových organizací, než jen dosažení zisku a podílu na trhu. Slovácké divadlo zároveň považuji za nejznámější divadlo v kraji, které se těší dobré pověsti a nabízí zajímavou a širokou nabídku divadelních inscenací.

Tato práce řeší problematiku financování a získávání finančních zdrojů Slováckého divadla. Pojem fundraising je možné chápat jako získávání finančních prostředků pro činnost neziskové organizace. Bez potřebných finančních prostředků není možné docílit vyššího cíle a vize neziskové organizace. K tomu je nezbytná jak finanční a ekonomická stabilita, tak přehled o svých ekonomických aktivitách, s čímž souvisí přehled o potřebném množství financí.

Je tedy nezbytné analyzovat zdroje financování, ale také na co byly zdroje následně použity a jak se tyto hodnoty v průběhu let vyvíjely. Pro každou organizaci je také nezbytná strategická analýza, která upřesní situaci organizace a osvětlí její nedostatky i možné příležitosti.

Nedílnou součástí této práce je také dotazníkový průzkum, který se zabývá otázkou podílení se na spolufinancování Slováckého divadla pomocí crowdfundingu. Crowdfunding je relativně nový způsob financování, kdy větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem a dohromady tak vytvoří cílovou částku. Na českém trhu se již uskutečnila řada velmi úspěšných crowdfundingových projektů, a to i v oblasti divadelního sektoru.

Divadlo se těší dobré pověsti a má dlouholetou tradici s pevnou základnou věrných fanoušků. Proto pokud bude vhodně zvolen obsah a vize projektu, může mít tento projekt velký potenciál.

Na základě těchto analýz pak může organizace zvážit další možné zdroje financování, ale také se rozvíjet i jinými způsoby.

Řešení této problematiky je určeno nejen Slováckému divadlu, pro které je primárně určeno. Inspirovat se zde mohou také jiné divadla příp. jiné příspěvkové organizace a další neziskové organizace.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je provedení analýzy fundraisingu a jiných zdrojů financování Slováckého divadla a poté interpretace výsledků pro vyvození odpovídajících opatření. Tato opatření mají příznivě ovlivnit budoucí vývoj organizace.

V první fázi této práce jsou pomocí literární rešerše prozkoumány literární prameny, které objasňují danou problematiku neziskového sektoru, finanční a strategické analýzy a fundraisingu.

V praktické části je zpočátku objasněno právní postavení a historie Slováckého divadla. Následuje organizační struktura a SWOT analýza divadla, pomocí níž jsou charakterizovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Významnou část této práce tvoří finanční analýza, jejíž součástí je vertikální a horizontální analýza nákladů a výnosů z hlavní i doplňkové činnosti. Dále také analýza likvidity, analýza zaměstnanosti a mzdových nákladů a analýza autarkie.

Jako vstupní data pro tuto část jsou použity účetní výkazy a rozborů hospodaření Slováckého divadla z let 2013-2016. Pomocí těchto dat je zpracována finanční analýza a analýza zdrojů financování, a další analýzy.

Další část rozebírá zdroje financování Slováckého divadla a jeho stručné srovnání s ostatními divadly v České republice. Vstupními daty pro porovnání jsou statické údaje z portálu NIPOS (Národní informační a poradenské středisko pro kulturu).

Další významnou částí je průzkum pomocí dotazníkového šetření. Tento dotazník se zabývá problematikou financování Slováckého divadla pomocí crowdfundingu.

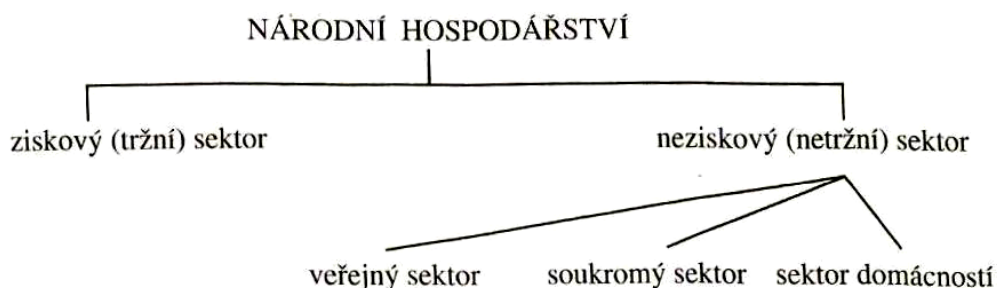
Poslední krokem této práce je vyhodnocení provedených analýz pro utvoření kvalitního závěru a následný návrh na zlepšení získávání finančních zdrojů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU

Dle Pelikánové (2016, s. 15) jsou neziskové organizace nedílnou součástí společnosti. Tyto společnosti nejsou primárně vytvořeny za účelem dosahování zisku, ale k vytváření přímé produkce užitku. To ovšem neznamená, že tyto organizace nemohou tvořit zisk, ten ovšem musí být použit pro rozvoj neziskové organizace.

### 1.1 Postavení neziskového sektoru v národním hospodářství



Obr. 1. Členění národního hospodářství podle principu financování (Rektořík, 2007, s. 13)

Na předcházejícím obrázku (Obr. 1) je možné vidět Rektoříkovo (2007, s. 14) členění národního hospodářství podle principu financování. Neziskový sektor je rozčleněn:

- **veřejný sektor** – financován z veřejných financí, řízený veřejnou správou a podléhající veřejné kontrole, cílem je poskytování veřejné služby;
- **soukromý sektor** – financován ze soukromých financí (příspěvek z veřejných financí ovšem není vyloučený), cílem není zisk ale přímý užitek, známý též jako třetí sektor;
- **sektor domácností** – slouží k formování občanské společnosti, je významný začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu.

Neziskový sektor pak spolu se ziskovým sektorem tvoří národní hospodářství.

#### 1.1.1 Členění národního hospodářství dle Pestoffa

Dále Rektořík (2007, s. 16-17) uvádí členění dle Pestoffa, který rozčlenil národní hospodářství na plochu trojúhelníku, jak můžeme vidět na nadcházejícím obrázku (Obr. 2). Sektory jsou rozděleny do tří oblastí:

- veřejný/soukromý sektor,

- ziskový/neziskový sektor,
- formální/neformální sektor.

Při propojení všech těchto sektorů vzniká uprostřed soukromý neziskový sektor, též známý jako třetí sektor. Na obrázku můžeme vidět zóny, kde se jednotlivé sektory překrývají. Jedná se o sektory hraniční či smíšené.



Obr. 2. Členění národního hospodářství podle Pestoffa  
(Rektořík, 2007, s. 16)

Rektořík (2007, s. 17) dává jako příklad hraniční organizace např.: státní podnik (zřízen za účelem tvorby zisku institucí veřejného sektoru a obhospodařující státní majetek) nebo soukromou střední školu (zasahuje do veřejného sektoru, má ovšem privátní charakter a je z části financován z veřejných financí).

Díky tomuto uspořádání národního hospodářství je možné charakterizovat organizace, které působí v jednotlivých sektorech takto:

Tab. 1. Charakteristika organizací podle typu sektoru (Rektořík, 2007, s. 21)

Sektor	Charakteristika organizace
ziskový (první sektor)	zisková, formální, soukromá
neziskový, veřejný (druhý sektor)	nezisková, formální, veřejná
neziskový, soukromý (třetí sektor)	nezisková, formální, soukromá
neziskový, domácností	nezisková, neformální, soukromá

## 1.2 Dělení neziskových organizací

Dle Pelikánové (2016, s. 26) je možné rozdělit neziskové organizace dle globálního hlediska:

- **organizace veřejně prospěšné** - jejich posláním je produkce veřejných a smíšených statků k uspokojení potřeb veřejnosti (např. Český červený kříž);
- **organizace vzájemně prospěšné** – jejich posláním je vzájemná podpora skupin občanů (např. Sokol).

Další možností, jak rozdělit neziskový sektor dle Pelikánové (2016, s. 26), je podle zřizovatele:

- **státní neziskové organizace** – zřizuje je stát, kraj, obec nebo jejich organizační složka. Ty pak zajišťují výkon státní správy a zajištění veřejných služeb (např. sociální služby, zdravotnictví atd.);
- **nestátní nezisková organizace** - je zřizována přímo občany. Jedná se o spolky, nadace, ústavy apod.

### 1.2.1 Členění dle NOZ

Vít (2015, s. 46) uvádí členění dle nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.), který je účinný od 1. ledna 2014 a kde se neziskové organizace v ČR dělí do tří základních skupin:

- **korporace:**
  - spolek,
  - zájmové sdružení právnických osob,
  - sociální družstvo,
- **fundace:**
  - nadace,
  - nadační fondy,
- **ústavy:**
  - ústav,
  - obecně prospěšná společnost.

### 1.2.2 Spolek

Vít (2015, s. 47) upřesňuje, že dle zákona je spolek založen nejméně třemi členy, za účelem uspokojování společného zájmu svých členů. Účel může být jak soukromý tak veřejný, zákon umožňuje i jejich kombinaci. Hlavní činností podniku nesmí být podnikání ani jiná výdělečná činnost. Tato právní forma je „nástupcem“ občanského sdružení.

### 1.2.3 Ústav

Dle Pelikánové (2016, s. 31) je ústav zakládán za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky pro veřejnost. Výsledky činnosti jsou každému dostupné za předem stanovených podmínek. Ústav nemá členy a je s několika odlišnostmi obdobou obecně prospěšné společnosti.

### 1.2.4 Nadace

Vít (2015, s. 62) uvádí, že nadace je základním typem fundace a představuje účelové sdružení majetku bez osobní složky. Nadace tedy primárně spravuje majetek, který do ní vložil zakladatel, nebo který získala z jeho výtěžků nebo vlastní činnosti. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena, který může být buď obecně prospěšný, nebo dobročinný.

Pelikánová (2016, s. 33) dodává, že nadace může v rámci vedlejší činnosti podnikat, ovšem zisk z této činnosti nesmí použít jinak, než na podporu své hlavní činnosti.

### 1.2.5 Nadační fond

Pelikánová (2016, s. 34) popisuje nadační fond, který je dalším typem fundace a je velmi podobný nadaci. Hlavním rozdílem je, že nadační fond je dočasný, nepočítá se tedy s jeho dlouhodobou existencí. Běžně zaniká po spotřebě finančních prostředků pro daný účel.

### 1.2.6 Sociální družstvo

Pelikánová (2016, s. 34) poukazuje na to, že sociální družstvo je upraveno v zákoně o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. a jedná se o velmi specifickou právní osobu. Jelikož může sociální družstvo tvořit zisk a rozdělovat ho mezi své členy, nejedná se o neziskovou organizaci. Díky tomu družstvo nemůže čerpat daňové výhody, jako např. spolek nebo ústav, apod. Sociální družstvo je modifikací „běžného“ družstva, rozdíl je v jeho veřejné prospěšnosti a činnosti zaměřené na podporu sociální soudržnosti.



### 1.3 Právní úprava příspěvkových organizací

O příspěvkových organizacích hovoří Wokoun (2006, s. 8), který říká, že příspěvkové organizace slouží zejména pro zabezpečování smíšených veřejných statků, poskytovaných obvykle za uživatelský poplatek (tzn. finanční spoluúčast občana), což vede k výraznějším vlastním příjmům než u jiných typů neziskových organizací. Příspěvkové organizace mají vlastní právní subjektivitu, jsou upravovány veřejným právem a jsou zapisovány do obchodního rejstříku na návrh zřizovatele.

Merlíčková Růžičková (2013, s. 41) dodává, že zřizovatelem příspěvkové organizace může být stát, kraj nebo obec. Příspěvkové organizace lze tedy dělit dle zřizovatele:

- **příspěvkové organizace zřízené organizační složkou státu**
  - řídí se zákonem č. 218/200 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla);
- **příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky**
  - řídí se zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

#### 1.3.1 Příspěvkové organizace zřízené organizační složkou státu

Rektořík (2007, s. 58) se dále zaměřuje na příspěvkové organizace zřízené organizační složkou státu, kde je hlavní činnost příspěvkové organizace vymezena ve zřizovací listině. Po založení vydá organizace svůj statut, který musí být schválen zřizovatelem, dále organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád, pravidla pro oběh účetních dokladů a další vyžadované vnitřní předpisy.

Příspěvková organizace hospodaří s vlastními příjmy z hlavní činnosti a s peněžními prostředky ze státního rozpočtu.

Příspěvková organizace hospodaří se svými fondy, které Rektořík (2007, s. 58) jmenuje, tedy:

- rezervní fond,
- fond reprodukce majetku,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb.

a dále s prostředky, které pochází z jiných činností, peněžítými dary a finančními prostředky ze zahraničí.

### 1.3.2 Příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky

Wokoun (2006, s. 11) dále rozebírá příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky. Tyto příspěvkové organizace hospodaří s vlastními příjmy, které získávají z vybraných uživatelských poplatků od svých klientů. Uživatelské poplatky však obvykle nepokrývají požadovanou výši nákladů, což činí příspěvkové organizace finančně nesoběstačné. Proto je nezbytné, aby dostávaly finanční prostředky z rozpočtu svého zřizovatele. Tyto příspěvky na provoz od zřizovatele slouží zejména k doplnění chybějících zdrojů na financování běžných potřeb, včetně nákladů na opravy a údržbu a příspěvky na investice. Příspěvkem je myšlen transfer finančních prostředků ze státního rozpočtu nebo rozpočtu obce nebo kraje do rozpočtu příspěvkové organizace.

Wokoun (2006, s. 12) dále uvádí, že tyto příspěvkové organizace hospodaří s finančními prostředky svých fondů, a mohou získávat peněžní dary a finanční prostředky ze zahraničí. Příspěvková organizace ovšem nesmí poskytovat dary jiným subjektům (s výjimkami dle vyhlášky MFČR). (Wokoun, 2006, s. 13)

Dle Wokouna (2006, s. 12) by měla doplňková činnost u příspěvkových organizací, která musí být schválena zřizovatelem, tvořit zisk, který je následně použit k financování hlavní činnosti, ovšem se souhlasem zřizovatele může mít i jiné využití. Tento zisk je předmětem daně z příjmů PO. Ovšem na příspěvkovou organizaci se vztahují určité daňová zvýhodnění (vztahující se pouze na veřejně prospěšnou činnost), která jsou blíže specifikovaná v zákoně o daních z příjmů.

S daňovými zvýhodněními souvisí i daňové úlevy pro dárce příspěvků pro neziskové organizace, jak popisuje Wokoun (2006, s. 15). Tím totiž dochází k rozšíření finančních prostředků organizací, které „odlehčí“ výdajům z veřejného rozpočtu svého zřizovatele. V zákoně je přesně specifikovaná výše darů, o kterou si mohou poplatníci daně z příjmů snížit základ daně.

Wokoun (2006, s. 12-13) dále uvádí, že i přes právní subjektivitu příspěvkových organizací může organizace činit např. tyto úkony pouze se souhlasem svého zřizovatele:

- využít investičních úvěrů a půjček pro financování svých investičních potřeb,

- ručit za závazky zřizovatele, nebo jiných subjektů založených zřizovatelem (nesmí však ručit za závazky jiných subjektů),
- pořizovat věci na splátky nebo smlouvou o nájmu s právem koupě,
- přijímat jako protihodnotu pohledávky cenné papíry (příspěvková organizace nesmí obchodovat s cennými papíry).

Příspěvková organizace hospodaří se svými fondy, které Wokoun (2006, s. 13) jmenuje, tedy:

- rezervní fond,
- investiční fond,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb.

Zůstatky na těchto fondech se převádí na konci roku k dalšímu použití do roku následujícího. Příspěvková organizace podléhá finanční kontrole od svého zřizovatele a účetnímu auditu. (Wokoun, 2006, s. 13)

## 2 FINANČNÍ A STRATEGICKÁ ANALÝZA

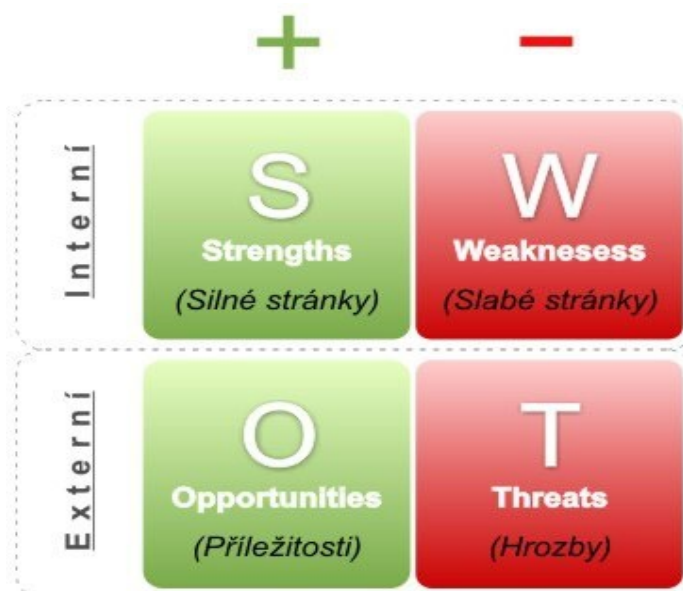
Dle Dostála (2012, s. 83) je pro úspěch organizace nezbytné analyzovat současnou situaci v organizaci. Existuje celá řada analytických nástrojů, které pomáhají organizacím zajistit dlouhodobou stabilitu a naplnění jejich vize. Neziskové organizace mohou přebrat (s určitými modifikacemi) nástroje a strategie ze ziskové sféry.

Dostál (2012, s. 84) dále uvádí, že kvůli stále se snižující podpoře od státu, měst a krajů je nutné, aby neziskové organizace hledaly různé alternativy financování své činnosti, díky čemuž předejdou ohrožení jejich poslání. Právě k tomu slouží vybrané analytické nástroje.

### 2.1 SWOT analýza

Ledvinová (2013, s. 32-33) popisuje SWOT analýzu jako nástroj pro zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí. Tuto analýzu vynalezl Albert Humphrey v 60. až 70. letech 20. století. Vnitřní prostředí popisují Silné a Slabé stránky (Strengths and Weaknesses) a vnější prostředí Příležitosti a Hrozby (Opportunities and Threats).

Ledvinová (2013, s. 34) dále uvádí, že pro získání potřebných informací je třeba zvolit vhodné otázky. Jednotlivé oblasti analýzy jsou vzájemně provázané a částečně na sobě závisejí.



Obr. 3. SWOT analýza (Franěk, 2012)

Dostál (2012, s. 59) jmenuje, které prvky by měly být v oblasti kultury zkoumány:

- politické prostředí, se kterým souvisí kulturní politika a s tím spojená výše uvolněných finančních prostředků,
- konkurence, konkurenční aktivity v okolí,
- makro a mikroekonomický vývoj (např. tvorba cen),
- možnosti pro maximalizaci příjmů,
- efektivita v nákladech,
- navazování spolupráce s ostatními organizacemi (v ČR i zahraničí),
- příležitosti a hrozby ve vztahu k dodavatelům, apod.

## 2.2 Finanční analýza

Dle Dostála (2012, s. 74) je cílem finanční analýzy komplexně vyhodnotit finanční situaci organizace. Nezbytné je umět sledovat a vyhodnocovat výstupy, zejména v podobě finančních výkazů a příloh (ale také výroční zprávy, podnikové statistiky, predikce do budoucna, aj.) V neziskové sféře ale není doporučeno používat veškeré ukazatele pro hlavní činnost organizace.

*„Dlouhodobého finančního zdraví lze dosáhnout jak efektivitou v nákladech a optimalizací finančních toků, tak maximalizací výnosů při zachování poslání.“* (Dostál, 2012, s. 74)

### 2.2.1 Horizontální a vertikální analýza

Dostál (2012, s. 75) upřesňuje, že horizontální analýza ukazuje vývoj jednotlivých položek v čase (růst nebo pokles mezi jednotlivými roky). Vertikální analýza ukazuje podíl jednotlivých částí na celkové sumě (např. podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech).

### 2.2.2 Ukazatele likvidity

Solventnost je nezbytná jak u ziskových, tak neziskových organizací. Jak zmiňuje Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 92), ukazatele likvidity měří platební schopnost organizace, která se následně porovná s doporučenými hodnotami.

Používáme 3 druhy likvidit:

- běžná likvidita = 
$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

- pohotová likvidita = 
$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

- peněžní likvidita =  $\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$  (3)

Doporučené hodnoty běžné likvidity jsou 1,5-2,5; pohotové likvidity 1-1,5 a peněžní likvidity 0,2-0,5. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 92)

### 2.2.3 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie neboli soběstačnosti je specifický ukazatel pro neziskovou oblast, jak upřesňuje Dostál (2012, s. 75). Výpočet může být proveden poměrem výnosů a nákladů nebo příjmů a výdajů z hlavní činnosti. U příspěvkových organizací lze vypočítat také jako poměr neinvestičního příspěvku od zřizovatele a výnosů organizace.

## 2.3 Analýza zdrojů financování

Ledvinová (2013, s. 29-30) popisuje, že skladba zdrojů organizace za poslední uplynulé roky slouží k dobrému nastavení plánu zdrojů do budoucna. Analýza zdrojů také napomáhá k vyhodnocení rizik ve financování organizace. Pro tuto analýzu můžeme zdroje rozdělit:

- veřejné zdroje – stát, státní správa, samospráva, atd.;
- soukromé zdroje – nadace a fondy, firmy, individuální dárci, atd.;
- zahraniční zdroje – vládní fondy, programy EU;
- vlastní zdroje – příjmy z podnikání;
- zdroje od zřizovatele (u příspěvkových organizací tvoří největší část zdrojů).

U nejčtetnějších zdrojů se doporučuje další podrobnější členění. (Ledvinová, 2013, s. 30)

### 3 FUNDRAISING

Boukal (2013, s. 34) uvádí, že fundraising je pojem nejčastěji spojovaný s neziskovými organizacemi. Obecně se jedná o soubor činností, které jsou zaměřeny na získání zdrojů pro splnění cílů organizace.

#### 3.1 Definice fundraisingu

Boukal (2013, s. 34) dále vysvětluje, že pojem fundraising je možno přeložit jako „navyšování fondů či zdrojů“, což znamená zajištění finančních i nefinančních (dary, dobrovolnictví, atd.) zdrojů v potřebné výši a struktuře pro realizaci poslání organizace.

Pokud bychom fundraising vnímali pouze jako získávání finančních zdrojů, byla by to velká chyba. Cílem je zaměřit se na všechny druhy podpory, které jsou možné, což zahrnuje i nefinanční prostředky. (Boukal, 2013, s. 34)

#### 3.2 Zdroje financování

Ne vždy firmy poskytnout příslušné organizaci přímo peníze, proto je nutné se zaměřit i na hmotné zdroje, práce a služby, které mohou pomoci k dosažení fundraisingového cíle. Jako příklad uvádí Boukal (2013, s. 34) stavební materiál, nábytek pro vybavení organizace, výpočetní technika, dobrovolnictví, poradenství, apod.

Zde je možné využít tzv. barter, což je výměnný obchod zboží (služby) za zboží (službu) bez použití peněz. Příkladem takového obchodu může být situace, kdy sponzor poskytne svou podporu (např. v podobě dobrovolnictví) a organizace mu na oplátku zašle svůj produkt, vstupenky na představení, nebo poskytne sponzorovi reklamu. (Boukal, 2013, s. 34)

Dalším zdrojem dle Boukala (2013, s. 35) mohou být práva, např. právo využití smluvený prostor (na webové stránce, v časopisu) pro umístění loga a dalších informací, což není podmíněnou platbou (příp. pouze symbolickou). Informace jsou také nezbytnou součástí pro úspěšný fundraising, proto je nezbytné zajistit požadovaný informační servis, který ušetří čas i energii.

Pelikánová (2016, s. 38) doplňuje, že fundraising je také o získávání důvěry, s čímž úzce souvisí stabilita a udržitelnost neziskové organizace. Jde o schopnost získání nových členů a příznivců, což ovlivní dobré jméno a image organizace. Fundraising poskytuje dárci pocit začlenění, který úzce souvisí s filantropií (jedná se o soubor činností pro podporu dalších

osob, díky kterému je dosaženo vyšší kvality života). Filantropie má v Česku silně zakořeněnou tradici a fundraising se dá považovat za jejího následovníka.

### 3.3 Historie fundraisingu

Jak uvádí Boukal (2013, s. 25), podstata fundraisingu má již tisíciletou tradici. Např. v Římě zakládali fundace pouze svobodní občané, nejčastěji bohatí patricijové, pro podporu nadaných umělců. Proslavil se tím zejména Gaius Cilnius Maecenas, díky kterému vzniklo české slovo mecenáš. Fundraisingové aktivity jsou viditelné i v Bibli, kde se vyzývá k vykonání sbírky pro křesťany trpící hmotnou nouzí.

Od 18. století probíhá proces tzv. sekularizace, což znamená větší zapojení mimocírkevních organizací do veřejně prospěšné činnosti. Příkladem může být zapojení státu do financování divadel, muzeí, knihoven apod. (Boukal, 2013, s. 30)

Dále Boukal (2013, s. 32) uvádí, že pojem fundraising, tak jak ho známe dnes, vznikl koncem 40. let minulého století v USA. Do té doby nebylo shromažďování prostředků nijak organizováno, vykazováno ani kontrolováno a množily se tak stížnosti na způsob vybírání i užívání prostředků. V roce 1958 vznikl v USA první registr NNO, které splňovaly stanovená kritéria.

### 3.4 Fundraiser

#### 3.4.1 Definice fundraisera

Dle Boukala (2013, s. 37) je fundraiser osoba zabývající se profesionálním fundraisingem, tedy získáváním prostředků pro splnění cíle organizace.

Fundraiser může být:

1. **interní** – zaměstnanec organizace; u větších organizací zastává samostatnou pozici, u menších tato pozice většinou chybí a zabývá se jí tedy vedoucí organizace, příp. projektový manažer;
2. **externí** – najatý specialista; může se jednat také o dobrovolníka či brigádníka.

Dále Boukal (2013, s. 38) upřesňuje, že v České republice zatím převažuje přístup interního fundraisera, problémem však může být, že pokud není fundraiser úspěšný, organizaci to stojí více, než co získá.



V současné době ovšem sílí i druhý přístup, a to externí fundraiser, který využívají čím dál více menší neziskové organizace, kterým by se zaměstnávání interního fundraisera nevyplatilo. Zde může být nevýhodou, že pokud externí fundraiser nemá vztah k organizaci a vnitřní zápal pro poslání organizace, odrazí se tyto skutečnosti na jeho výkonu.

Každá organizace musí sama zvážit, zda zvolit interního či externího fundraisera. Organizace by měla brát v potaz kvalitu a kapacitu stávajících zaměstnanců a analýzu vnitřních zdrojů. (Boukal, 2013, s. 38)

### 3.4.2 Úspěšný fundraiser

Šedivý (2011, s. 70) uvádí, že fundraiser by měl zejména:

- být komunikačně zdatný;
- umět vyjednávat a argumentovat;
- mít analytické myšlení a myslet v souvislostech;
- být pečlivý, dodržovat termíny;
- pracovat v týmu;
- být kreativní a empatický;
- mít nadšení pro svou práci a ztotožnit se s posláním organizace;
- umět pracovat v zátěži a vyrovnat se s odmítnutím.

Dle Burnetta (2002, s. 31) musí mít fundraiser spoustu vlastností, mj. chuť tvrdě dřít, cílevědomost, trpělivost, zarputilé odhodlání, atd. Za hlavní vlastnosti považuje intuici a schopnost naslouchat, přesvědčivost a dobrá organizovanost.

Ovšem za naprosto nezbytnou vlastnost úspěšného fundraisera považuje Burnett (2002, s. 32) „commitment“, v překladu závazek, což vyjadřuje skutečný závazek nebo oddanost své vlastní práci. Pokud dárci uvidí, že fundraiser není „oddán“ své práci, odradí je to od další podpory dané organizace. Toto je zásadní rozdíl mezi „involvement“ (angažovanost) a „commitment“. Pouze se „podílet“ na práci nestačí, fundraiser musí být své práci oddaný a věřit v poslání organizace, a to zapříčiní jeho úspěšnost.

### 3.5 Zásady fundraisingu

Abychom dosáhli úspěšného fundraisingového plánu, je nezbytné respektovat určité zásady, které jmenuje Boukal (2013, s. 65). Tyto zásady představují základ etického kodexu chování každého fundraisera.

Jedná se o:

- zásadu komplexnosti,
- zásadu začlenění,
- zásadu aktivity,
- zásadu strategičnosti,
- zásadu vzdělávání okolí,
- zásadu poděkování,
- zásadu optimismu,
- zásadu výsledku.

### **3.5.1 Zásada komplexnosti**

Boukal (2013, s. 47) vyzdvihuje, že zásada komplexnosti je pravděpodobně nejdůležitější zásadou, a spočívá v budování vztahu mezi dárce a obdarovaným. Pokud není obdarovaný (organizace) přesvědčený o správnosti svého jednání, dárce to rozpozná a je tím odrazen k dalšímu darování. Proto se doporučuje spíše interní fundraiser, který zná organizaci lépe a má k ní bližší vztah.

### **3.5.2 Zásada začlenění**

Zásada začlenění je nezbytná k zařazení fundraisingu do určitého kontextu, který může být různorodý (nejen přežít další rok). (Boukal, 2013, s. 47)

### **3.5.3 Zásada aktivity**

Boukal (2013, s. 52) uvádí, že zásada aktivity se týká neustálé iniciativy. Jde o zkoušení nových metod a postupů, protože je velká konkurence mezi jednotlivými NNO. Proto je nutné, aby osoba fundraisera byla především extrovertní a asertivní.

### **3.5.4 Zásada strategičnosti**

Zásada strategičnosti ukazuje dle Boukala (2013, s. 53), že při založení organizace se formuluje nejenom poslání organizace ale i zdroje krytí finančních požadavků organizace. Musí se rozhodnout, zda bude čerpat zdroje např. z předpokládaného zisku z vedlejší hospodářské činnosti, zda čerpat z veřejných rozpočtů či oslovit další potencionální dárce.

Dále musí organizace definovat jakou fundraisingovou strategii bude preferovat pomocí analýzy fundraisingových strategií, provést externí analýzu makrookolí a mikrookolí, interní analýzu a syntézu. (Boukal, 2013, s. 53)

### **3.5.5 Zásada vzdělávání**

Zásada vzdělávání okolí závisí dle Boukala (2013, s. 58) na komunikaci s okolím, přičemž dochází k vysvětlování poslání, obsahu činností a motivace organizace k jejich realizaci. Organizace nesmí mylně předpokládat, že okolí o jejich činnosti ví a automaticky je přijme.

### **3.5.6 Zásada pravdivosti**

Boukal (2013, s. 58) uvádí, že zásada pravdivosti spočívá v komplexní transparentnosti veškerých činností organizace. Tato zásada je důležitá zejména proto, aby organizace neztrácela své dárcce, kteří mohou nabýt dojmu, že k nim organizace není plně upřímná nebo je plně neinformuje. S touto zásadou souvisí také dlouhodobá osobní komunikace spojená se zpracováním finančních závěrek, výročních zpráv a nezávislých auditů.

### **3.5.7 Zásada optimismu**

Boukal (2013, s. 63) ukazuje, že u zásady optimismu je důležité zachovat si optimistickou mysl, protože pouze 5-10 % žádostí je úspěšných. Proto se na pozici fundraisera lépe hodí optimista, který se dokáže na skutečnosti dívat z pozitivní stránky, s čímž je spojen i pojem sangvinik.

Sangvinik se projevuje zejména vstřícností a optimismem, je to otevřená osobnost přitahující lidi a je ráda středem pozornosti. Negativem ovšem může být smysl pro dramatičnost, neschopnost dotáhnout věci do konce, a časté mluvení a přehánění. (Boukal, 2013, s. 63)

### **3.5.8 Zásada poděkování**

Zásada poděkování nemusí být dle Boukala (2013, s. 64) dlouze vysvětlována. Fundraiser by měl poděkovat dárci i za sebemenší dar. Důvodem je slušnost, ale i možnost případného opakování daru. Je důležité, aby fundraiser poděkoval vždy, včas a adekvátním způsobem a k poděkování připojil informace o využití daru. Fundraiser by ovšem neměl komunikovat s dárcem pouze v případě poděkování za dar, ale také např. při dárcových důležitých životních událostech jako jsou jubilea, sňatek, ale i svízelné životní situace.

### 3.5.9 Zásada výsledku

Poslední zásadou je zásada výsledku, která říká:

*„Velmi důležitou informací je porovnání výše shromážděných prostředků prostřednictvím konkrétní fundraisingové metody s náklady na její použití.“* (Boukal, 2013, s. 65)

## 4 ZDROJE A METODY FUNDRAISINGU

Dle Šedivého (2011, s. 66-67) je základní podmínkou úspěšného fundraisingu nutnost zajistit více různých zdrojů financování a jejich poměrné zastoupení, protože pokud je jeden zdroj financování výrazně dominantní, způsobuje to závislost organizace a tím i potenciální nestabilitu. Nezbytné je nejen vědět jaké zdroje použít, ale jak je získat, čímž se zabývají metody fundraisingu.

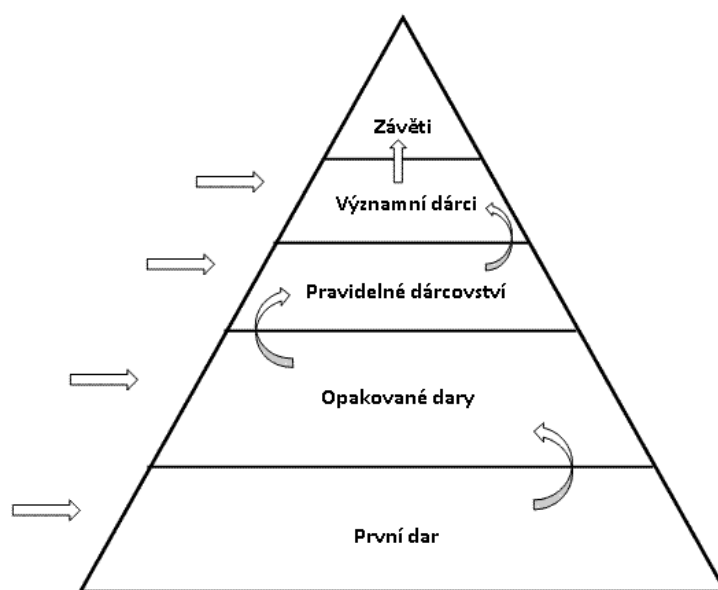
### 4.1 Zdroje fundraisingu

Organizace má dle Šedivého (2012, s. 47) několik možností, kde získat finanční zdroje:

- veřejná správa (státní správa a samospráva),
- individuální dárci,
- firmy,
- nadace a nadační fondy,
- ostatní instituce,
- příjmy z vlastní činnosti.

#### 4.1.1 Individuální dárci

Šedivý (2012, s. 49) uvádí, že individuální dárci věnují organizaci dar z osobních příjmů. Ti mohou darovat peněžité nebo věcný dar. Pro podrobnější popis slouží následující obrázek (Obr. 4), který znázorňuje dárcovskou pyramidu.



Obr. 4. Dárcovská pyramida (Machálek, P.; Nesrstová, J., 2011, s. 79)

Tato dárcovská pyramida znázorňuje jaké možnosti použití fundraisingových metod jsou vhodné pro jednotlivé skupiny individuálních dárců a slouží také k plánování péče o tyto dárci.

Šedivý (2012, s. 49) vysvětluje, že vnější šipky na obrázku znázorňují směry, skrze které jednotlivý dárci do pyramidy vstupují. Vnitřní šipky zobrazují, kam se dárci posouvají, je-li jim poskytována náležitá péče. Poskytl-li dárci první dar, je třeba ho dále motivovat, aby poskytl opakovaný dar, příp. zavedl trvalý příkaz či poskytl dar významnějšího rázu. Na samém vrcholu pak nalezneme ty dárci, kteří byli organizaci nakloněni natolik, že na ni mysleli i v závěti.

Dle Šedivého (2012, s. 50) platí v pyramidě tzv. Paretovo pravidlo, které říká, že 80 % dárců přinese 20 % z celkové částky darů a naopak. Proto i přesto, že by se stačilo zaměřit na 20 % dárců, kteří přinesou 80 % částky, je třeba pracovat i se spodní částí pyramidy, protože právě z těchto se díky náležité péči stávají pravidelní a významní dárci.

#### 4.1.2 Crowdfunding

Jedním ze současných trendů v oblasti financování, jak popisuje článek na *vyrovnanypocet.cz* (2014) je crowdfunding. V překladu slovo crowdfunding znamená „financování davem“. V dnešní době si může každý zájemce vytvořit na internetu crowdfundingovou kampaň pomocí specializovaných webů (jako např. *startovac.cz*, *hithit.com*, *odstartovano.cz* nebo zahraniční *kickstarter.com*). Základní otázkou, kterou je nezbytné si před začátkem crowdfundingové kampaně položit, je, zda má projekt přínos pro ostatní. Projekt musí tvořit určitou hodnotu pro přispěvatele, jinak nebude mít úspěch.

Samozřejmě tento druh financování s sebou nese jak pozitiva, tak i negativa, jak uvádí Šmídová (2015). Jedním z negativ může např. být, že projekt je pod „drobnohledem“ dárců a veřejnosti, kteří mají tendenci se vyjadřovat k práci na projektu. Ovšem i když projekt není hned úspěšný, zadavatel kampaně alespoň získá přehled o tom, jaký zájem má veřejnost o daný nápad.

Důležitými faktory pro úspěšnou kampaň jsou zejména: jasný popis účelu, vhodně zvolená částka, atraktivní odměny pro dárci, propagace všemi dostupnými prostředky, a hlavně řádná příprava. (Šmídová, 2015)

### 4.1.3 Firmy

Šedivý (2012, s. 51) uvádí, že firmy jsou dle Českého statistického úřadu třetím nejvýznamnějším zdrojem prostředků.

Můžeme je rozdělit do dvou skupin:

- malé a střední podniky,
- velké podniky a korporace.

Toto členění je velmi důležité, protože schvalovací proces je v každé skupině odlišný. V malém a středním podniku stačí obvykle přesvědčit jednu osobu – majitele, jednatele nebo ředitele, což funguje obdobně jako u individuálního dárce. Naopak ve velkém podniku posuzuje žádost organizace více lidí a pro její schválení jsou přesné předpisy. (Šedivý, 2012, s. 51)

### 4.1.4 Veřejná správa

U veřejné správy lze zpracovat projekt a vypracovat žádost, a získat tak peníze prostřednictvím dotace nebo grantu, příp. v rámci veřejného výběrového řízení. (Šedivý, 2012, s. 47)

### 4.1.5 Nadace, nadační fondy a ostatní instituce

Významnými dárci pro neziskové organizace jsou dle Šedivého (2012, s. 55) také nadace, byť jsou samy neziskové. Základem je vždy dobré vypracovaný projekt, příp. žádost o grant.

Ostatními institucemi mohou být například zahraniční ambasády v ČR, kluby, obchodní komory atd. (Šedivý, 2012, s. 55)

### 4.1.6 Fondy EU

Česká republika, co by člen Evropské unie, může získat finanční prostředky dle Boukala (2013, s. 179) z fondů EU. Jedná se zejména o strukturální fondy (Evropský regionální rozvojový fond; Evropský sociální fond) a další fondy (Kohezní fond – Fond soudržnosti; Komunitární programy, Fond solidarity, aj.)

Debnár (2006, s. 6) popisuje, že již na začátku 70. let byla zaznamenána snaha o kulturní spolupráci v EU, oficiálně však byla projevována až v roce 1991 ve Smlouvě o Evropské unii.

Boukal (2013, s. 185-186) dále upřesňuje, že zcela výjimečně se jedná o financování plné výše, ve většině případů se počítá s kofinancováním dané organizace. Nezbytným předpokladem pro získání finančních prostředků je dobře zpracovaný projekt a související dokumenty. Ty musí obsahovat: identifikační údaje žadatele, popis projektu, dopady a místa realizace projektu, realizační tým projektu, klíčové aktivity, monitorovací indikátory, výběrové řízení a rozpočet projektu.

#### **4.1.7 Příjmy z vlastní činnosti**

Dle Šedivého (2012, s. 56) se jedná o příjmy z prodeje vlastních výrobků nebo služeb. Touto oblastí se zabývá spíše marketing, který uplatňuje také marketingový mix. Zákazníky pro organizaci mohou být vlastní klienti, ale i dárci.

## **4.2 Vybrané fundraisingové metody**

Pro úspěšný fundraising nestačí pouze znát zdroje financování, ale klíčové je vědět jak získat z určitého zdroje jeho podporu. Šedivý (2011, s. 67) uvádí několik vybraných fundraisingových metod:

- veřejná sbírka,
- benefiční akce,
- vytvoření projektu/žádosti o grant,
- telefonické oslovení dárce,
- osobní setkání,
- dárcovská SMS,
- sdílený marketing,
- odkaz ze závěti,
- prodej vlastních výrobků a služeb,
- členské příspěvky (u spolků),
- direct mail – poštovní kampaň.

Z dalších zdrojů můžeme přidat ještě inzerci (Pelikánová, 2016) nebo osobní dopis, sbírku, mecenášství, dražbu a tombolu (Boukal, 2013).

### **4.2.1 Veřejná sbírka**

Veřejná sbírka se řídí zákonem č. 177/2001 Sb. o veřejných peněžních sbírkách. Ten říká:



*„Jedná se o získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčitého okruhu přispěvatelů na předem stanovený veřejně prospěšný účel.“ (Pelikánová, 2016, s. 40)*

Pelikánová (2016, s. 40) tím myslí humanitární nebo charitativní záměr, který může konat obec nebo kraj nebo jiná právnická osoba. Jde výlučně o peněžní prostředky, nikoliv hmotné dary.

#### **4.2.2 Benefiční akce**

Benefiční akce může dle Boukala (2012, s. 98) zahrnovat prodejní výstavy, festivaly, hudební, výtvarné nebo divadelní programy, aukce, tomboly, sportovní akce a další akce. Dárci zde přispívají prostřednictvím vstupného, kde musí být odlišeno, kolik z celkové částky je příspěvkem na sbírku. Nezbytná je dobrá organizace benefiční akce, jak z hlediska produkce, tak z hlediska medializace a místa samotného.

#### **4.2.3 Telefonické oslovení dárce**

Telefonickou kampaní je možné oslovit více dárců a jsou časově méně náročné než osobní setkání. Pelikánová (2016, s. 40) ovšem uvádí, že je nezbytné, aby byl fundraiser na telefonát pečlivě připravený a jednal citlivě. Jedná se totiž o neosobní způsob oslovení, který může vyústit v unáhlené závěry, nedorozumění a rychlé odmítnutí ze strany dárců, kteří to mohou vnímat jako narušení soukromí.

#### **4.2.4 Osobní setkání**

Osobní setkání patří podle Pelikánové (2016, s. 39) mezi nejúčinnější fundraisingové metody, která je ale zároveň časově nejnáročnější. Proto se nesmí podcenit příprava jednání, a nezbytná je znalost asertivního chování a řečnické dovednosti. Nezbytné je také vlastní přesvědčení o správnosti našeho jednání, které může zajistit většinu úspěchu.

Osobní kontakt může podle Boukala (2013, s. 88) probíhat také formou tzv. street fundraisingu, což znamená, že dobrovolníci hovoří přímo na ulici s potenciálními dárce. Tato metoda je často využívána např. v organizaci Greenpeace.

#### **4.2.5 Dárcovská SMS**

Boukal (2013, s. 105) zmiňuje, že dárcovská SMS, neboli DMS, je ojedinělý systém, který má své prvenství právě v České republice. Pokud má nezisková organizace zájem využívat

službu DMS, je nutné, aby se zaregistrovala u Fóra dárců, kde musí být její žádost nejprve schválena sedmičlennou radou. Všechny DMS chodí na stejné telefonní číslo, dar se tedy rozlišuje pouze podle hesla, která má každý projekt přiděleno. Fórum dárců má zřízen transparentní účet, na který chodí všechny příspěvky rozčleněné podle jednotlivých projektů.

Boukal (2013, s. 105) dále upozorňuje, že nezisková organizace má pak povinnost do tří měsíců po dvouletém fungování DMS služby nebo ukončení veřejné sbírky poskytnout informace o využití finančních prostředků a zaslat je Fóru dárců ke kontrole.

#### **4.2.6 Odkaz ze závěti**

Jak uvádí Boukal (2013, s. 89), dary ze závěti jsou zatím v České republice spíše vzácností. Pouze cca 1 % všech darů pro neziskové organizace je darem ze závěti. Závěť je specifická forma individuálního fundraisingu, která vyžaduje velkou míru důvěry mezi dárcem a organizací (jedná se většinou o dlouholetý vztah). Nově může být dědictví omezeno splněním určité podmínky, příkazu nebo určením času.

#### **4.2.7 Prodej vlastních výrobků a služeb**

Organizace může prodávat předměty vyrobené přímo organizací, dále předměty, které jsou vyrobeny pro organizaci nebo předměty ve formě sponzorského daru. Boukal (2013, s. 103) upozorňuje, že je nezbytné zejména to, aby byl kupující seznámen s podílem částky z ceny předmětu, která putuje dále do sbírky.

#### **4.2.8 Direct mail**

Direct mail neboli poštovní kampaň oslovuje dárce pomocí dopisu nebo e-mailu, jak uvádí Pelikánová (2016, s. 40). Opět platí stejné výhody jako u telefonického oslovení dárce, a to, že je možné oslovit velké množství potenciálních dárců najednou, tento způsob komunikace je ovšem velmi neosobní.

### **4.3 Tvorba fundraisingové strategie**

Dle Boukala (2013, s. 84) je při tvorbě strategie nutné postupovat v několika krocích:

1. **Oslovování nových dárců** - pomocí přímé (obracíme se ke konkrétnímu adresátovi) či nepřímé komunikace (plošné oslovení anonymní skupiny adresátů), pomocí vybraných metod (viz kap. 5.2).

2. **Motivace a udržení pravidelných dárců** – sestavení pyramidy dárců (viz kap. 5.1.1), projevení vděku za sebemenší dar, udržování pravidelného kontaktu s dárci (Boukal, 2013, s. 85).
3. **Vyhodnocení strategie** – pomocí několika základních metod a ukazatelů úspěšnosti:
  - a. **čistý příjem** – částka po odečtení všech nákladů, která byla získána na fundraising;
  - b. **návratnost investic** – podíl příjmů a nákladů (souvisejících s fundraisingem) → čím je ukazatel vyšší, tím je metoda lepší;
  - c. **procento odpovědí/návratnost** – podíl počtu lidí, kteří poskytli dar k počtu oslovených (metoda hodnotící zejména direct mail a sbírky);
  - d. **průměrný příspěvek** – částka, kterou v průměru dárci přispějí;
  - e. **náklady na získání dárců** – náklady na získání dárců k průměrnému celkovému příspěvku od dárců za celou dobu jeho podpory (odhad) → tento ukazatel je důležitý pro tvorbu fundraisingového rozpočtu pro další období.

Je vhodné kombinovat i několik těchto metod zároveň, pro docílení optimální fundraisingové strategie. (Boukal, 2013, s. 108)

Šedivý (2011, s. 74) zmiňuje, že je nezbytné také vytvořit fundraisingový plán, ve kterém si určíme cíle (např. pomocí metody SMART), které by měly být v určitém časovém horizontu dosaženy. Fundraisingový plán vychází z finančního rozpočtu celé organizace.

Dle Šedivého (2011, s. 74) je výhodné nejprve vypracovat nákladový rozpočet, kde zjistíme, jaké množství finančních prostředků budeme potřebovat pro příští rok, a následně zdrojový rozpočet, kde je rozvrženo z jakých zdrojů a v jaké výši budeme náklady uhrazovat. Podle těchto zdrojů pak použijeme vhodné metody pro oslovení svých dárců. Metody je vhodné rozepsat do jednotlivých aktivit podle očekávaných částek.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SLOVÁCKÉHO DIVADLA

Slovácké divadlo patří mezi nejvýznamnější domácí profesionální scény. I přes svoji velikost se divadlo těší velké popularitě zejména díky zajímavé scénografii, vynikajícím výkonům a neotřelé propagaci. (*Městské informační centrum Uherské Hradiště*, 2011)

### 5.1 Právní postavení Slováckého divadla

**Jméno:** Slovácké divadlo Uherské Hradiště

**Sídlo:** Tyršovo náměstí 480, 686 01 Uherské Hradiště

**Právní forma:** Příspěvková organizace

**Zřizovatel:** Město Uherské Hradiště

**Datum a způsob vzniku:** Dne 7. 4. 2003 rozhodnutím zastupitelstva města Uherské Hradiště

**Hlavní činnost:**

- a) Divadlo vytváří činoherní a hudebně dramatické divadelní inscenace (tato umělecká jevištní díla se prezentují formou veřejných představení),
- b) může nabízet představení jiným pořadatelům na domácích scénách a v zahraničí,
- c) k uskutečnění programového cíle divadla jako kulturního centra využívá veškerých svých prostor exteriéru i interiéru, kde se vedle divadelních inscenací prezentují také výstavy, hudební produkce, diskusní a odborné pořady, různá setkání a další akce rozvíjející divadelní umění a divadelní kulturu,
- d) vytváří a zajišťuje scénické předměty (dekorace, kostýmy, rekvizity, vlásenky atd.) a umělecké projekty (scénografická, hudební díla apod.) pro vlastní potřebu,
- e) zabezpečuje vnitropodnikovou dopravu a přepravu osob i materiálu,
- a) vydává a rozšiřuje tiskoviny a multimediální nosiče sloužící k činnosti divadla a jeho další propagaci. (*Veřejný rejstřík a Sbirka listin*, 2017)

**Doplňková činnost:** K využití volných výrobních a prostorových kapacit provozuje obchodní činnost a služby pro jiné subjekty, zejména:

- b) Půjčování scénických předmětů za úplatu,
- c) Uzavírání dohod o užívání svěřeného majetku města Uherské Hradiště za současného respektování níže uvedených omezení, popř. pronájem jiného majetku a zabezpečení provozu technických zařízení,

- d) Zabezpečování odborných činností mimo rámec pracovních povinností pro cizí subjekty a to jak ve vnitřních prostorách divadla, tak i vně divadla (např. ozvučení a nasvícení sálů, vnějších prostor, scénická stavba na objednávku, apod.),
- e) Reklamní a propagační služby pro cizí subjekty,
- f) Zabezpečení dopravy osob i materiálu pro cizí subjekty. (*Veřejný rejstřík a Sbírka listin*, 2017)

## 5.2 Historie a současnost Slováckého divadla

Slovácké divadlo zahájilo svoji činnost hrou *Její pastorkyňa* v roce 1945. Do roku 1949 patřilo do Spolku Slováckého divadla, které fungovalo na družstevní bázi. Do roku 1953 divadlo patřilo pod Městský Národní výbor a od roku 1950 bylo spojeno s Divadlem pracujících v tehdejší Gottwaldově. Poté divadlo málem zaniklo, jelikož se z něj stala nejmenší zájezdní scéna, hrající pro okresy Uherské Hradiště a Hodonín.

Působnost divadla se ovšem znovu rozšířila v roce 1969-1970. V roce 1978 zahájila činnost studiová Malá scéna v prostorách domu na Mariánském náměstí. V letech 1991-1992 proběhla rekonstrukce budovy. Od 1. 1. 2003 je zřizovatele divadla Město Uherské Hradiště. (*Historie Slováckého divadla*, 2016)

V roce 2016 bylo Slovácké divadlo zapsáno do České knihy rekordů jako divadlo s největším počtem předplatitelů. Jednalo se o 8 tisíc předplatitelů, což ale dle slov manažerky divadla, Jitky Honsové, nebylo vůbec jednoduché při kapacitě 378 sedadel. (*Slovácké divadlo Uherské Hradiště*, 2016)

V současnosti je možné ve Slováckém divadle vidět 13 inscenací ve Velkém sále (včetně nejúspěšnější komedie *Rychlé šípy*, která měla premiéru v roce 2000 a hraje se tedy již 17. rokem), 2 inscenace v Malém sále a 2 další inscenace. Momentálně jsou připravovány další 4 představení.

Slovácké divadlo každoročně nastuduje šest novinek na hlavním jevišti, jednu na Malé scéně a každý druhý rok k titulům přibývá i nová pohádka. (*Repertoár*, 2016)

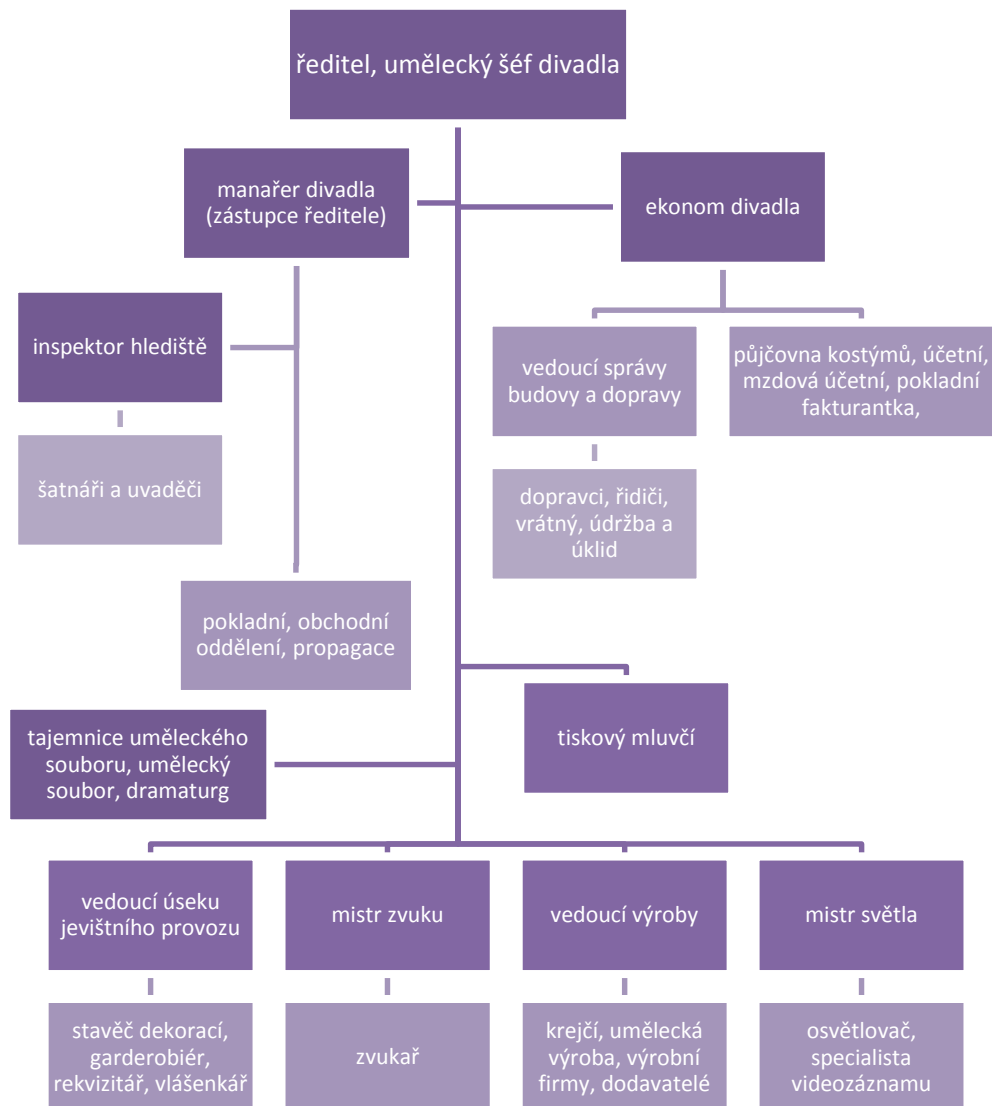


Obr. 5. Staré versus nové logo Slováckého divadla (vlastní zpracování)

### 5.3 Organizační struktura

V následující části je možné vidět organizační strukturu divadla. V čele divadla stojí ředitel, následovaný manažerem divadla, který je zároveň jeho zástupcem, a dále ekonomem divadla. Podrobnější vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou možné vidět v následujícím diagramu.

Divadlo v současnosti zaměstnává 73 zaměstnanců na plný úvazek a další pracovní pozice, jako například uvaděči, šatnáři, inspektor hlediště a další, jsou obsazeny na základě dohody o provedení práce nebo jsou prováděny externě (např. dopravci a řidiči).



Obr. 6. Organizační struktura Slováckého divadla (vlastní zpracování)

## 5.4 SWOT analýza

V následující části je rozebrána SWOT analýza Slováckého divadla. Tato analýza je zaměřena na financování organizace, to ovšem zahrnuje i obecné faktory, od kterých se financování následně odvíjí.

### 5.4.1 Silné stránky

Silné stránky Slováckého divadla:

- stabilní příspěvek od zřizovatele,
- stabilní počet diváků,
- dobrá pověst divadla,
- rostoucí tendence výnosů jak z hlavní, tak z doplňkové činnosti,
- pestrý repertoár,
- zaměření na téměř všechny věkové skupiny,
- svozy na představení pro předplatitelské skupiny,
- zajištění stabilních příjmů skrze předplatitelské skupiny,
- vysoká návštěvnost facebookových stránek,
- kvalitní divadelní soubor.

Za silné stránky Slováckého divadla je považován zejména stabilní počet diváků, stabilní příspěvek od zřizovatele a dobrá pověst divadla. Divadlo nabízí pestrý repertoár zajištěný kvalitním divadelním souborem se zajímavými hostujícími osobnostmi, který se zaměřuje na téměř všechny věkové skupiny.

Divadlo navíc zajišťuje svozy na představení pro své předplatitele, díky čemuž je pokryt celý region a skrze tyto předplatitele je zajištěn i stabilní příjem divadla, jelikož divadlo nabízí 25 předplatitelských skupin.

Divadlo se těší vysoké návštěvnosti svých facebookových stránek, které efektivně využívá k PR a naopak zde zcela vynechává „komerční přístup“ sloužící k prodeji představení. Tento přístup se ukázal jako velmi efektivní a začalo se jím inspirovat několik českých divadel.



### 5.4.2 Slabé stránky

Slabé stránky Slováckého divadla:

- nedostatečně pokrytí věkové skupiny 7-12 let,
- dlouholeté povědomí diváků o nemožnosti návštěvy divadla,
- nízká návštěvnost webových stránek,
- příliš časté zasílání newsletterů,
- nedostatečné zaměření na firemní zákazníky,
- nedostatečná práce s firemními sponzory,
- problémy s marketingovými distribučními kanály u nové dramaturgické linie,
- chybějící zkušebna,
- chybějící dlouhodobá strategie a vize.

Za dlouhodobou slabou stránku Slováckého divadla je považováno povědomí potenciálních diváků o nemožnosti navštívit toto divadlo z důvodu neustáleho vyprodání všech představení. I přes zavedení nového předprodejního systému je však těžké tento přetrvávající názor u některých skupin lidí vyvrátit.

Za další významné slabé stránky je považována nedostatečné zaměření na firemní zákazníky a sponzory. Také denní zasílání newsletterů přihlášeným odběratelům je považováno za příliš časté a stává se z něj slabá stránka organizace.

Další, nově zaznamenanou slabou stránkou divadla je nedostatečné pokrytí repertoáru pro věkovou skupinu 7-12 let. Relativně nově jsou také zaznamenány problémy s marketingovými distribučními kanály, kdy se nové nebo netradičně pojaté představení těžko prodávají a nebyl pro ně zatím nalezen dostatečně efektivní distribuční kanál.

V neposlední řadě je za slabé stránky divadla považována chybějící zkušebna, což způsobuje nemožnost využít prostory v době zkoušení např. k dopoledním představením a divadlo tím přichází o případný zisk. Strategie a vize jsou u vedení divadla spíše v kratším časovém horizontu (do 5 let) a chybí tedy dlouhodobější vize divadla.

### 5.4.3 Příležitosti

Příležitosti Slováckého divadla:

- zaměření na firemní zákazníky a sponzory,
- práce s publikem,

- rozšíření repertoáru pro věkovou skupinu 7-12 let,
- rozšíření povědomí o novém předprodejním systému,
- změna četnosti distribuce newsletterů,
- financování pomocí evropských dotací.

Jako hlavní, dosud nevyužitá příležitost je vnímáno zaměření se na firemní zákazníky a sponzory. Nezbytné je zde zejména využití osobního kontaktu, nikoli elektronické či telefonické komunikace. Jen tak bude možné efektivně zjistit a zajistit požadavky firemních zákazníků a zejména firemních sponzorů.

Další vnímanou příležitostí je práce s publikem. Pomocí konání různorodých interaktivních akcí s diváky dojde rozšíření divácké základny.

Nevyužitou příležitostí je také repertoár pro věkovou skupinu 7-12 let, která jako jediná zatím není pokrytá. Rozšíření povědomí o novém předprodejním systému je další příležitostí pro Slovácké divadlo. Jak již bylo zmíněno, jedná se o informaci, která je dlouhodobě zakořeněna v potenciálních divácích a nepodařilo se ji zatím u některých skupin diváků vyvrátit.

Četnost distribuce elektronických newsletterů je vnímána jako důležitá příležitost, která je jednoduše uskutečnitelná a bude velkým přínosem. Tyto newslettery dostávají sice pouze diváci, kteří se přihlásí k jejich odběru, jsou ovšem zasílány denně, a tak dochází k přesycení diváků informacemi a následnému nezájmu o tyto newslettery.

Slovácké divadlo by, kromě zvážení financování pomocí crowdfundingu, mohlo více zaměřit také na evropské dotace, co by další zdroj financování. Jmenovitě jde např. o financování z IVF (International Visegrad Fund), o jehož dotace Slovácké divadlo v roce 2017 poprvé žádalo, zatím však nedošlo k žádnému rozhodnutí ze strany IVF.

#### 5.4.4 Hrozby

Hrozby Slováckého divadla:

- technický stav budovy,
- ztráta diváků,
- ztráta důvěry zřizovatele,
- ztráta klíčových osobností divadla,
- změna politicko-ekonomického prostředí regionu.

Poslední částí SWOT analýzy jsou potenciální hrozby Slováckého divadla. Za aktuální hrozbu je vnímán zejména technický stav budovy divadla. Právě z těchto důvodů došlo v předchozím roce k částečným opravám v sále, tato hrozba je však stále aktuální, a to zejména z důvodů stáří samotné budovy.

Za další potenciální hrozby může být považována ztráta diváků a ztráta důvěry zřizovatele, což by mělo za následek finanční nestabilitu divadla; příp. ztráta klíčových osobností divadla.

Další hrozbou je změna politicko-ekonomického prostředí v regionu. Jelikož je Uherské Hradiště malé město, bylo by touto změnou více ovlivněno než město větší, a to i po finanční stránce.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FINANCOVÁNÍ

V této kapitole je rozebrána finanční analýza Slováckého divadla a analýza jejích zdrojů financování.

Pro zpracování finanční analýzy a analýzy zdrojů financování Slováckého divadla se vycházelo z účetních výkazů a rozborů hospodaření organizace za roky 2013-2016. U aktiv dochází pouze k analyzování let 2013-2015, jelikož zatím nedošlo k oficiálnímu schválení rozvahy pro rok 2016 zřizovatelem divadla. Přehled vybraných položek nákladů, výnosů, aktiv a pasiv, které sloužily jako podklad pro výpočet vertikální a horizontální analýzy, je přiložen v příloze P I – P IV.

### 6.1 Finanční analýza

Následující část se věnuje zpracování vertikální a horizontální analýzy, analýzy likvidity, analýzy autarkie a dalších rozborů organizace. Výnosy a náklady jsou rozděleny na hlavní a doplňkovou činnost.

Jak je možné vidět, výkazy Slováckého divadla neobsahují mnoho položek, jelikož se jedná o relativně malé divadlo – Uherské Hradiště je nejmenší město s kamenným divadlem ve střední Evropě (podle počtu obyvatel). Přesto jsou na následujících stránkách drobné, ne tak podstatné položky z analýz vypuštěny.

#### 6.1.1 Vertikální analýza výnosů a nákladů z hlavní činnosti

*Tab. 2. Vertikální analýza výnosů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)*

Výnosy	2013	2014	2015	2016
<b>Celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Tržby z prodeje služeb	36,53%	38,54%	38,42%	42,31%
Výnosy z prodaného zboží	0,42%	0,41%	0,48%	0,58%
Zúčtování fondů	3,15%	0,03%	0,83%	2,41%
Jiné ostatní výnosy	0,53%	0,11%	0,12%	0,18%
Dotace ze státního rozpočtu	29,80%	3,77%	3,45%	3,68%
Dotace z územních samosprávných celků	29,57%	57,14%	56,70%	50,84%

Největší část výnosů z hlavní činnosti tvoří tržby z prodeje služeb a dotace. Přesto, že vlastní výnosy organizace tvoří cca 40 % celkových výnosů, organizace je stále závislá na dotacích z územních samosprávných celků a ze státního rozpočtu.

Můžeme pozorovat rozdíl v dotacích mezi rokem 2013 a ostatními roky. V roce 2013 měly oba druhy dotací vyvážený podíl (přibližně 30 % z celkových výnosů). V následujících letech již přebraly významnou část dotací územní samosprávné celky a státní rozpočet se podílí jen malým procentem. I když tedy mají dotace v úhrnu převážně rostoucí charakter, jejich podíl na celkových výnosech v průběhu let klesá.

*Tab. 3. Vertikální analýza nákladů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)*

Náklady	2013	2014	2015	2016
<b>Celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Spotřeba materiálu	10,07%	10,33%	9,52%	7,56%
Spotřeba energií	5,34%	3,05%	3,17%	3,25%
Prodané zboží	0,36%	0,35%	0,40%	0,37%
Opravy a udržování	2,04%	1,26%	1,52%	2,57%
Cestovné	0,09%	0,15%	0,25%	0,36%
Náklady na reprezentaci	0,06%	0,07%	0,10%	0,32%
Ostatní služby	14,27%	16,75%	20,09%	23,33%
Mzdové náklady	47,63%	48,02%	45,05%	42,70%
Zákonné sociální pojištění	15,67%	15,72%	14,75%	13,76%
Odpisy	1,57%	1,23%	1,60%	1,54%
Náklady z DDM	0,85%	0,94%	1,59%	2,12%

Největší podíl nákladů tvoří mzdové náklady (téměř 50 % z celkových nákladů). Tato hodnota má však v následujících letech spíše klesající charakter. Dalšími významnými položkami jsou spotřeba materiálu (patří zde např. kancelářský materiál, materiály k propagaci apod.) a zákonné sociální pojištění, které mají v průběhu let klesající tendenci.

Naopak položka ostatní služby, kam zahrnujeme např. nákup drobného nehmotného majetku, telefonní služby, poradenskou činnost apod., se podílí na celkových nákladech stále větší měrou.

## 6.1.2 Horizontální analýza výnosů a nákladů z hlavní činnosti

Tab. 4. Horizontální analýza výnosů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)

Výnosy	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Celkem</b>	<b>-1,32%</b>	<b>4,00%</b>	<b>4,92%</b>
Tržby z prodeje služeb	4,11%	3,68%	15,54%
Výnosy z prodaného zboží	-3,94%	23,57%	25,00%
Zúčtování fondů	-99,14%	3050,00%	206,35%
Jiné ostatní výnosy	-79,34%	8,11%	63,64%
Dotace ze státního rozpočtu	-87,52%	-4,74%	11,88%
Dotace z územních samosprávných celků	90,68%	3,20%	-5,93%

Na základě horizontální analýzy vidíme od roku 2014 většinový rostoucí charakter položek. Velké výkyvy vidíme zejména u položky Zúčtování fondů, která vzrostla v roce 2015 o 3050 %, což bylo způsobeno spíše výrazným poklesem v roce 2014, kdy tato položka klesla z 1 168 tis. Kč na 10 tis. Kč (pokles o více než 99 %). Tento pokles byl způsoben zejména uhrazením ztráty z předchozího roku, příp. účelovými dary od sponzorů, které se musí nejprve zapsat na účet fondu a teprve pak se mohou čerpat.

Tržby i výnosy z prodaného zboží mají převážně rostoucí charakter. U položky dotace ze státního rozpočtu vidíme velký výkyv, který byl zmíněn již u vertikální analýzy výnosů. Tento výkyv je však dorovnán nárůstem dotací z územních samosprávných celků a naopak.

Tab. 5. Horizontální analýza nákladů z hlavní činnosti (vlastní zpracování)

Náklady	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Celkem</b>	<b>-2,39%</b>	<b>4,15%</b>	<b>7,05%</b>
Spotřeba materiálu	0,13%	-4,09%	-14,93%
Spotřeba energií	-44,30%	8,40%	9,75%
Prodané zboží	-3,13%	16,33%	1,32%
Opravy a udržování	-39,71%	25,92%	81,03%
Cestovné	61,76%	76,36%	52,58%
Náklady na reprezentaci	13,04%	50,00%	230,77%
Ostatní služby	14,57%	24,90%	24,30%
Mzdové náklady	-1,59%	-2,30%	1,48%
Zákonné sociální pojištění	-2,07%	-2,31%	-0,14%
Odpisy	-23,86%	35,80%	2,95%
Náklady z DDM	7,84%	76,74%	42,60%

U horizontální analýzy nákladů můžeme pozorovat větší výkyvy u položek Opravy a udržování, což v roce 2016 zapříčinila rekonstrukce obložení hlediště. Další položkou jsou Náklady na reprezentaci, kde bylo příčinou výkyvů zejména zavedení rautů po premiérách, a to v letech 2015 (oslavy výročí) a 2016 (po každé premiéře).

Výrazně poklesla položka Spotřeba energií, a to pravděpodobně z důvodu dlouhodobějšího poklesu cen energií, příp. změnou dodavatele energií a také z důvodu mírných zim. U Mzdových nákladů můžeme zaznamenat mírnější propad v letech 2014 a 2015, od čehož se odvíjí i změna položky Zákonného sociálního pojištění.

Celkové náklady mají spíše rostoucí charakter. Výjimkou je rok 2014, kdy celkové náklady poklesly o 2,39 %, a to pravděpodobně z důvodu poklesu spotřeby energií a odpisů.

### 6.1.3 Horizontální analýza hospodářského výsledků z hlavní činnosti

*Tab. 6. Horizontální analýza hospodářského výsledku z hlavní činnosti  
(vlastní zpracování)*

Výsledek hospodaření	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	-100,23%	40837,77%	-191,71%

Výsledek hospodaření z hlavní činnosti vykazuje značné výkyvy, přesto však není stěžejní, jelikož se jedná o neziskovou organizaci. Cílem příspěvkových organizací je mít vyrovnaný rozpočet, kdy jsou veškeré plánované náklady pokryty plánovanými výnosy. Plánovaný výsledek hospodaření by měl být tedy nulový.

Zlepšený výsledek hospodaření je přidělen do rezervního fondu, příp. fondu odměn. Zhoršený výsledek hospodaření je dorovnán z rezervního fondu organizace.

Výsledek hospodaření Slováckého divadla se ve zkoumaných letech většinou pohybuje v rozmezí  $\pm 300$ -400 tis. Kč.

#### 6.1.4 Vertikální analýza výnosů a nákladů z doplňkové činnosti

Tab. 7. Vertikální analýza výnosů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

Výnosy dle středisek	2013	2014	2015	2016
<b>Celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Doprava externí	11,13%	11,37%	10,13%	5,03%
Reklama	22,00%	30,69%	19,39%	25,68%
Půjčovna kostýmů	19,39%	12,98%	11,99%	15,04%
Mandátní smlouva	-	11,44%	10,26%	9,86%
Bufety - pronájmy	15,53%	12,69%	12,11%	13,36%
Pronájmy SD a malého sálu	31,95%	20,82%	36,12%	31,04%

Výnosy i náklady z doplňkové činnosti jsou, pro větší přehled a lepší představu, rozděleny dle středisek. Největší částí se na výnosech doplňkové činnosti podílí pronájmy divadla a reklama (v součtu tvoří ve všech letech přes 50 % z celkových výnosů).

Mandátní smlouva představuje smlouvu s daňovým poradcem a byla zavedena až v roce 2014.

Tab. 8. Vertikální analýza nákladů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

Náklady dle středisek	2013	2014	2015	2016
<b>Celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Doprava externí	23,98%	12,18%	17,28%	12,00%
Reklama	2,82%	5,24%	0,69%	0,46%
Půjčovna kostýmů	29,38%	28,47%	19,09%	20,76%
Mandátní smlouva	-	24,06%	22,87%	25,47%
Bufety - pronájmy	14,16%	11,95%	10,89%	13,57%
Pronájmy SD a malého sálu	29,66%	18,09%	29,18%	27,74%

Náklady z doplňkové činnosti představují náklady na zajištění chodu činností daných středisek. Jsou tedy vždy a ve všech letech nižší než výnosy z těchto středisek.

Největší položky tvoří především půjčovna kostýmů a náklady spojené s pronájmem divadla. Naopak reklama vykazuje velmi malé procento nákladů, ovšem výnosy z reklamy tyto náklady několikanásobně převyšují (v roce 2016 až 150krát). Proto je položka reklama velmi výnosnou a podílí se velkou částí na tvorbě hospodářského výsledku.



### 6.1.5 Horizontální analýza výnosů a nákladů z doplňkové činnosti

Tab. 9. Horizontální analýza výnosů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

Výnosy dle středisek	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Celkem</b>	49,56%	1,81%	15,12%
<b>Doprava externí</b>	52,82%	-9,33%	-42,82%
<b>Reklama</b>	108,67%	-35,67%	52,42%
<b>Půjčovna kostýmů</b>	0,12%	-5,95%	44,35%
<b>Mandátní smlouva</b>	-	-8,72%	10,66%
<b>Bufety - pronájmy</b>	22,20%	-2,83%	26,93%
<b>Pronájmy SD a malého sálu</b>	-2,54%	76,57%	-1,08%

Celkové výnosy z doplňkové činnosti mají ve sledovaných letech rostoucí charakter. Položka reklama vykazuje relativně velké, téměř 100tisícové výkyvy, což ale není věc, kterou může organizace přímo ovlivnit. Od roku 2015 se výrazně navýšila položka pronájmů divadla, divadlo tedy zřejmě začalo více využívat možnosti pronájmů svých prostor, jelikož tyto výnosy jsou více než dvojnásobné oproti nákladům spojeným s touto činností.

Tab. 10. Horizontální analýza nákladů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

Náklady dle středisek	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Celkem</b>	49,00%	0,48%	-4,25%
<b>Doprava externí</b>	-24,34%	42,53%	-33,49%
<b>Reklama</b>	177,15%	-86,77%	-36,36%
<b>Půjčovna kostýmů</b>	44,40%	-32,62%	4,10%
<b>Mandátní smlouva</b>	-	-4,52%	6,65%
<b>Bufety - pronájmy</b>	25,75%	-8,43%	19,34%
<b>Pronájmy SD a malého sálu</b>	-9,10%	62,07%	-9,00%

V roce 2016 došlo ke snížení celkových nákladů z doplňkové činnosti, na čemž má podíl pokles nákladů na externí dopravu a pronájem divadla. Celkové výnosy však v tomto roce výrazně přibýly (o více než 100 tis. Kč), což vedlo k zřetelně zlepšenému výsledku hospodaření (zisk 515 tis. Kč). Výkyv ve výnosech z reklamy se odrazil také na nákladech spojených s činností tohoto střediska.

### 6.1.6 Horizontální analýza hospodářského výsledku z doplňkové činnosti

Tab. 11. Horizontální analýza hospodářského výsledku z doplňkové činnosti (vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření	2013/2014	2014/2015	2015/2016
	40,79%	16,22%	23,41%

Výsledek hospodaření z doplňkové činnosti je ve všech zkoumaných letech kladný a má rostoucí charakter. Doplňková činnost je tedy pro Slovácké divadlo výhodná a podporuje tvorbu zlepšeného hospodářského výsledku. Zisky ve sledovaných letech jsou v rozmezí 255-515 tis. Kč.

### 6.1.7 Vertikální analýza aktiv a pasiv

Tab. 12 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Aktiva	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>13,99%</b>	<b>17,12%</b>	<b>18,77%</b>
Software	0,48%	0,27%	0,64%
Kulturní předměty	2,14%	1,61%	1,58%
Samostatné HMV a soubory HMV	11,36%	15,24%	16,54%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>86,01%</b>	<b>82,88%</b>	<b>81,23%</b>
Materiál	1,69%	1,21%	1,27%
Zboží	0,90%	0,78%	2,29%
Odběratelé	2,53%	2,22%	0,95%
Ostatní krátkodobé pohledávky	0,85%	0,55%	1,24%
Příjmy příštích období	-	0,00%	0,02%
Běžný účet	76,05%	75,22%	72,06%
Běžný účet FKSP	0,25%	0,10%	0,22%
Ceniny	1,63%	0,72%	0,63%
Pokladna	0,34%	0,22%	0,23%

Z vertikální analýzy aktiv je zřejmé, že oběžná aktiva tvoří hlavní podíl na celkových aktivech. Důvodem pro tak výraznou převahu oběžných aktiv nad dlouhodobým majetkem je položka Běžný účet, která tvoří cca 75 % celkových oběžných aktiv. Velikost této položky je způsobena tím, že jsou údaje zachyceny na konci období, což je zároveň obdobím, kdy předplatitelé uhrazují předplatné pro nadcházející rok. V průběhu roku ovšem položka

Běžný účet nezaznamenává tak vysoké hodnoty, jak je možné vidět v těchto tabulkách. Hodnotově vyjádřeno je na běžném účtu ve sledovaném období částka v rozmezí cca 8-11 mil. Kč. Kromě Běžného účtu je další významnou položkou v oběžných aktivech účet Odběratelé.

Na dlouhodobém majetku se většinou podílí položka Samostatné hmotné movité věci, kam lze zařadit např. vybavení divadla. Tato položka je již odepsaná z cca 85 %. Drobný dlouhodobý hmotný/nehmotný majetek je již plně odepsán, proto se v tabulce nevyskytuje.

Tab. 13. Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Pasiva	2013	2014	2015
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>23,64%</b>	<b>27,68%</b>	<b>30,38%</b>
Jmění účetní jednotky	15,84%	18,51%	20,14%
Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH	0,57%	1,42%	2,75%
Rezervní fond z ostatních titulů	2,57%	1,80%	3,49%
Fond reprodukce majetku (investiční fond)	5,63%	3,43%	1,46%
Výsledek hospodaření	1,25%	2,35%	2,41%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>76,36%</b>	<b>72,32%</b>	<b>69,62%</b>
Dodavatelé	6,14%	5,29%	4,60%
Zaměstnanci	1,01%	0,65%	7,58%
Ostatní krátkodobé závazky	8,74%	9,94%	0,20%
Výnosy příštích období	52,45%	47,91%	48,68%

Pasiva jsou dle vertikální analýzy tvořeny z větší části cizími zdroji. Zde jsou nejvýznamnější položkou Výnosy příštích období. Tento účet obsahuje zejména předem přijaté předplatné od abonentů pro následující rok a tvoří zhruba polovinu celkových pasiv. Další významnou položkou jsou Ostatní krátkodobé závazky.

Z vlastního kapitálu je nejvýznamnější položka Jmění účetní jednotky. Ta se podílí na celkových pasivech ve zkoumaných letech 15-20 %. Dalšími významnými položkami jsou Fond reprodukce majetku, příp. Rezervní fond z ostatních titulů.

Fond reprodukce majetku se tvoří např. z odpisů, zlepšeného výsledku hospodaření, výnosů z prodeje majetku, nebo darů. Slouží např. k financování pořízení a technického zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku., financování oprav nebo k úhradě přijatých úvěrů, apod.

## 6.1.8 Horizontální analýza aktiv a pasiv

Tab. 14. Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Aktiva	2013/2014	2014/2015
<b>Aktiva celkem</b>	<b>33,28%</b>	<b>1,59%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>63,12%</b>	<b>11,38%</b>
Software	-25,01%	138,86%
Kulturní předměty	0,00%	0,00%
Samostatné HMV a soubory HMV	78,78%	10,30%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>28,43%</b>	<b>-0,43%</b>
Materiál	-4,94%	6,94%
Zboží	15,32%	199,40%
Odběratelé	16,74%	-56,59%
Ostatní krátkodobé pohledávky	-14,36%	129,81%
Příjmy příštích období	-	328,57%
Běžný účet	31,83%	-2,68%
Běžný účet FKSP	-44,58%	115,80%
Ceniny	-41,13%	-11,10%
Pokladna	-14,82%	8,34%

Dlouhodobý majetek má rostoucí tendenci, na které se podílí zejména účet Samostatných hmotných movitých věcí. Z toho je evidentní, že organizace neustále investuje do pořízení nového majetku. Položka Kulturní předměty zůstává po celé sledované období ve stejné hodnotě.

V oběžných aktivech se položka Zboží mezi roky 2014-2015 téměř ztrojnásobila a položka Ostatní krátkodobé pohledávky se více než zdvojnásobila. Naopak účty Odběratelé a Ceniny se snížily, a to zhruba o polovinu.

Položka Příjmy příštích období sice ukazuje nárůst o 328 %, tato položka je však z hodnotového hlediska nevýznamná a její změna tak nijak výrazně neovlivní celková aktiva.

Tab. 15. Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Pasiva	2013/2014	2014/2015
<b>Pasiva celkem</b>	<b>33,28%</b>	<b>1,59%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>56,04%</b>	<b>11,51%</b>
Jmění účetní jednotky	55,72%	10,53%
Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH	232,45%	96,27%
Rezervní fond z ostatních titulů	-6,77%	97,12%
Fond reprodukce majetku (investiční fond)	-18,67%	-56,75%
Výsledek hospodaření	151,25%	4,36%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>26,23%</b>	<b>-2,20%</b>
Dodavatelé	14,85%	-11,70%
Zaměstnanci	-14,66%	1085,73%
Ostatní krátkodobé závazky	51,52%	-98,00%
Výnosy příštích období	21,74%	3,22%

Na základě horizontální analýzy je možné vidět stabilně narůstající položku Jmění účetní jednotky, která mezi roky 2013 a 2014 vzrostla o více než 1 mil. Kč. Výrazně roste také položka Rezervního fondu, který je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření. V roce 2015 zřetelně vzrostl Rezervní fond z ostatních titulů, kam patří např. peněžní dary, výši této položky ovšem divadlo neovlivní. Může se tedy stát, že v jednom roce přibude významný finanční dar od sponzora, který se ovšem v následujících letech již neopakuje.

Naopak Fond reprodukce majetku (investiční fond), který je tvořen z odpisů, má ve sledovaném období klesající tendenci. Zřetelný je zejména pokles mezi roky 2014 a 2015, který tvořil více než 56 %, což je zhruba 300 tis. Kč. To mohlo být zapříčiněno větší rekonstrukcí či opravami.

Z cizích zdrojů je nejzřetelnější změna u položky Zaměstnanci, kteří meziročně vzrostli ze 100 tis. Kč na 1 180 tis. Kč, tedy o více než 1 000 %. Tato změna nebyla zapříčiněna větším přírůstek nových zaměstnanců, jedná se tedy spíše o zvýšení závazků vůči zaměstnancům způsobené pozdržením výplat nebo obdobnou situací.

Naopak výrazně poklesla položka Ostatních krátkodobých závazků, což mohlo být zapříčiněno úhradou významné položky dodavateli/věřiteli. Položka výnosy příštích období má ve sledovaném období stabilně rostoucí trend.

### 6.1.9 Analýza likvidity

Tab. 16. Analýza likvidity (vlastní zpracování)

Likvidita	2013	2014	2015
<b>běžná</b>	1,1265	1,1461	1,1668
<b>pohotová</b>	1,0925	1,1186	1,1156
<b>peněžní</b>	1,0250	1,0545	1,0505

Ukazatel běžné likvidity ukazuje schopnost oběžných aktiv pokrýt krátkodobé závazky. Doporučenými hodnotami je dle Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013, s. 92) rozmezí 1,5-2,5. Ve zkoumaném období divadlo těchto optimálních hodnot nedosahuje. Naopak se organizace v tomto případě pohybuje lehce nad hranicí rizikové likvidity, což je případ, kdy se oběžná aktiva rovnají krátkodobým závazkům. Ovšem v tomto případě se jedná o neziskovou organizaci, kde dopady nedostatečné likvidity nemusí být až tak zásadní jako v případě ziskové společnosti.

Ukazatel pohotové likvidity ukazuje schopnost krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku pokrýt krátkodobé závazky. Doporučenými hodnotami jsou 1-1,5. Zde organizace dosahuje optimálních hodnot. Organizace tedy zvládá pokrýt své krátkodobé závazky, aniž by musela prodat část svých zásob.

Ukazatel peněžní likvidity ukazuje schopnost krátkodobého finančního majetku pokrýt krátkodobé závazky organizace. Zde jsou doporučené hodnoty v rozmezí 0,2-0,5. Divadlo se pohybuje okolo hodnoty 1, a tím tyto hodnoty výrazně překračuje. Znamená to tedy, že organizace má dostatečné množství peněžních prostředků, které by ovšem mohla efektivněji využít. Toto množství peněžních prostředků má ovšem divadlo pouze na konci období, kdy předplatitelé uhrazují předplatné pro následující rok a výsledky ukazatele likvidity by tedy byly v průběhu roku jiné, a to výrazně nižší.

### 6.1.10 Analýza autarkie

Tab. 17. Analýza autarkie (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
<b>Náklady hlavní činnosti (v tis. Kč)</b>	37534,00	36637,10	38157,00	40846,00
<b>Výnosy hlavní činnosti (v tis. Kč)</b>	37133,75	36643,75	38110,61	39986,30
<b>Ukazatel autarkie (v %)</b>	<b>98,93%</b>	<b>100,02%</b>	<b>99,88%</b>	<b>97,90%</b>

Ukazatel autarkie ukazuje schopnost organizace pokrýt náklady z hlavní činnosti svými výnosy. Slovácké divadlo vykazuje ve všech zkoumaných letech téměř 100% schopnost své náklady pokrýt. Přesto se však nejedná pouze o vlastní výnosy, ale zejména o dotace, kterými jsou výnosy tvořeny z větší části, a na kterých jsou příspěvkové organizace závislé.

### 6.1.11 Přehled vývoje výkonnostních ukazatelů

Tab. 18. Přehled vývoje výkonnostních ukazatelů (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
<b>Počet představení</b>	269	275	281	338
<b>- z toho v Uherském Hradišti</b>	254	256	260	308
<b>Počet diváků</b>	83 266	85 360	83 787	89 452
<b>- z toho v Uherském Hradišti</b>	77 885	78 909	77 343	79 578
<b>Tržby v tis. Kč</b>	12 447	13 076	12 993	16 008

V předcházející tabulce (Tab. 18) můžeme vidět vývoj výkonnostních ukazatelů Slováckého divadla. Počet představení, počet diváků i tržby v průběhu let narůstaly. V roce 2016 byl nárůst výrazně strmější než v předchozích letech, což má za důsledek nejvyšší výkon v historii Slováckého divadla.

Ani zkrácení divadelní sezóny z důvodů prodloužení rekonstrukce sálu neubrala na rekordních výsledcích divadla. Jedná se zejména o zápis do České knihy rekordů jako divadlo s nejvyšším počtem předplatitelů pro jednosouborové divadlo.

Dalšími rekordy byl počet premiér, počet diváků za posledních pět let, počet představení za jednu sezónu a částka za tržby, která se navýšila o více než 3 miliony korun. (*Rozbory hospodaření Slováckého divadla*, 2016, s. 3)

### 6.1.12 Analýza zaměstnanosti a mzdových nákladů

Tab. 19. Analýza zaměstnanosti a mzdových nákladů (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
<b>Průměrný přepočtený stav zaměstnanců</b>				
k 1. 1.	66,3	64,96	65,04	63,49
k 31. 12.	64,96	65,04	63,49	65,02
<b>Zaměstnanci k 31. 12. (přepočtený stav)</b>				
THP	11,27	11,75	11,79	13,26
Provozní pracovníci	53,69	53,29	51,7	51,76
<b>Průměrná mzda za daný rok v Kč</b>				
THP	26 465	23 154	23 145	23 584
Provozní pracovníci	22 480	21 054	19 861	19 892

V předcházející tabulce (Tab. 19) je možné vidět přepočtené stavy zaměstnanců v průběhu zvoleného období a jejich průměrnou mzdu. Přepočtený stav zaměstnanců se zjišťuje pouze z pracovních poměrů. Jedná se o počet skutečně odpracovaných hodin navýšených o neodpracované hodiny (např. z důvodu pracovní neschopnosti, dovolené na zotavenou, apod.). Součet těchto hodin se následně vydělí týdenní pracovní dobou bez svátků, která připadá na jednoho zaměstnance.

Průměrné přepočtené stavy zaměstnanců jsou v letech 2013-2016 relativně stabilní. Slovácké divadlo má cca 12 THP pracovníků a 53 provozních pracovníků. Průměrná mzda THP pracovníků mezi roky 2013-2014 poklesla o cca 3 tis. Kč a dále se drží na této úrovni. Průměrná mzda provozních pracovníků má ve zkoumaných letech spíše klesající trend.

## 6.2 Analýza zdrojů financování

V této části jsou zachyceny zdroje financování Slováckého divadla v letech 2013-2016. Jedná se o veškeré zdroje, které divadlo obdrží, příp. samo vytvoří, a které slouží k financování veškerých činností divadla. Jedním se zdrojů financování jsou dary ze stran partnerů, příp. mediálních partnerů, jejichž výčet je možné vidět níže.

### Partneři Slováckého divadla:

- Zlínský kraj
- Město Uherské Hradiště
- B&B commercial activity
- Systek SWHW



- MONET+
- FONERGY
- Continental
- GEMCO
- THERMACUT
- Česká zbrojovka
- Hotel MAXI\*\*\*
- KOVOVÝROBA HOFFMANN

#### Mediální partneři:

- Dobrý den s kurýrem
- Slováký deník (Naši partneři, 2016)

#### 6.2.1 Zdroje financování

V následující tabulce se nacházejí veškeré příjmy Slovákého divadla v průběhu let 2013-2016, ze kterých jsou následně financovány veškeré činnosti organizace. Tyto informace byly čerpány jak z rozborů hospodaření Slovákého divadla, tak z dalších interních dokumentů organizace.

Tab. 20. Zdroje financování (vlastní zpracování)

Zdroje financování (Kč)	2013	2014	2015	2016
příspěvek zřizovatele	9 481 500	18 939 200	18 608 900	15 228 300
dotace Zlínský kraj	1 500 000	2 000 000	3 000 000	5 000 000
dotace MKČR	11 010 000	1 325 000	1 295 000	1 360 000
dotace Úřad Práce	56 250	56 250	20 711	112 000
dotace na oslavy	0	0	788 000	0
investiční dotace	0	895 000	0	900 000
tržby z prodaných služeb	13 566 000	14 123 700	14 643 000	16 919 000
tržby z prodaného zboží	155 000	148 900	184 000	230 000
příjmy z doplňkové činnosti	549 200	700 300	713 000	820 000
dary	235 000	285 960	433 020	320 802
<b>Celkem</b>	<b>36 552 950</b>	<b>38 474 310</b>	<b>39 685 631</b>	<b>40 890 102</b>
<b>Soběstačnost</b>	41%	41%	42%	47,18%

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že v roce 2013 byl příspěvek od zřizovatele a dotace MKČR ještě relativně na stejné úrovni, v následujících letech však převzal klíčový podíl na

dotacích zřizovatel. Dotace od Zlínského kraje mají v průběhu sledovaného období výrazně rostoucí charakter.

Dotace z Úřadu Práce znamenají státní příspěvek na podporu zaměstnanosti a byly využity ve všech sledovaných letech. Dotace na oslavy byly využity pouze v roce 2015, kdy Slovácké divadlo slavilo 70. výročí od svého vzniku.

Druhou nejvýznamnější položkou jsou tržby z prodaných služeb, které mají také rostoucí tendenci, stejně jako další tržby a příjmy organizace z doplňkové činnosti.

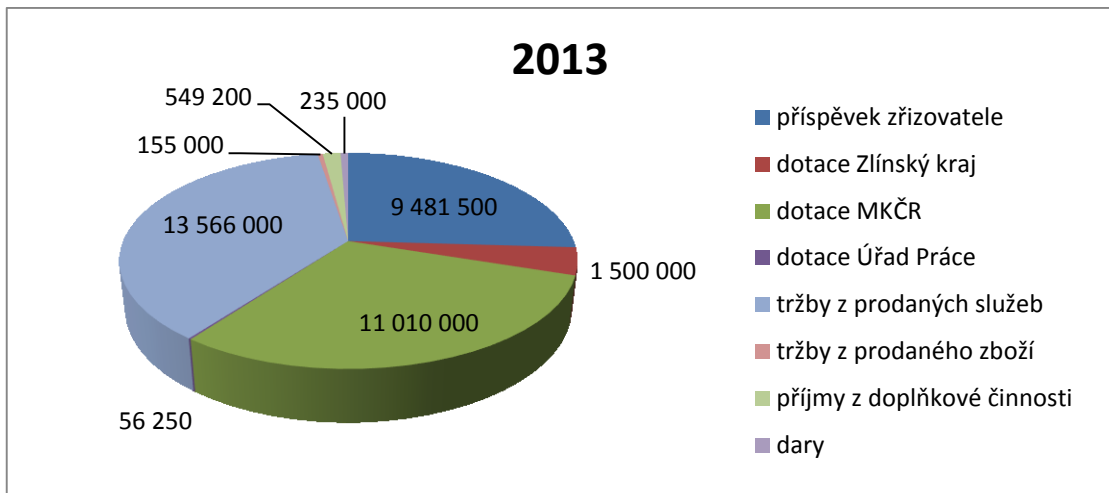
Dary tvoří relativně malou částku v porovnání s jinými zdroji, jsou ovšem přímým výsledkem fundraisingové činnosti organizace a tudíž nezanedbatelnou položkou zdrojů financování. V úhrnu mají zdroje financování ve sledovaném období rostoucí charakter.

Procento soběstačnosti vyjadřuje schopnost pokrýt své náklady vlastními příjmy. Minimální procento soběstačnosti v předchozím roce musí být dle MKČR alespoň 13 %, aby mohla daná příspěvková organizace žádat o státní dotaci. V průměru se divadla, co by příspěvkové organizace, pohybují v rozmezí 30 %. (*Usnesení vlády ČR o Programu státní podpory...*, 2003)

Tento ukazatel lze vypočítat jako:

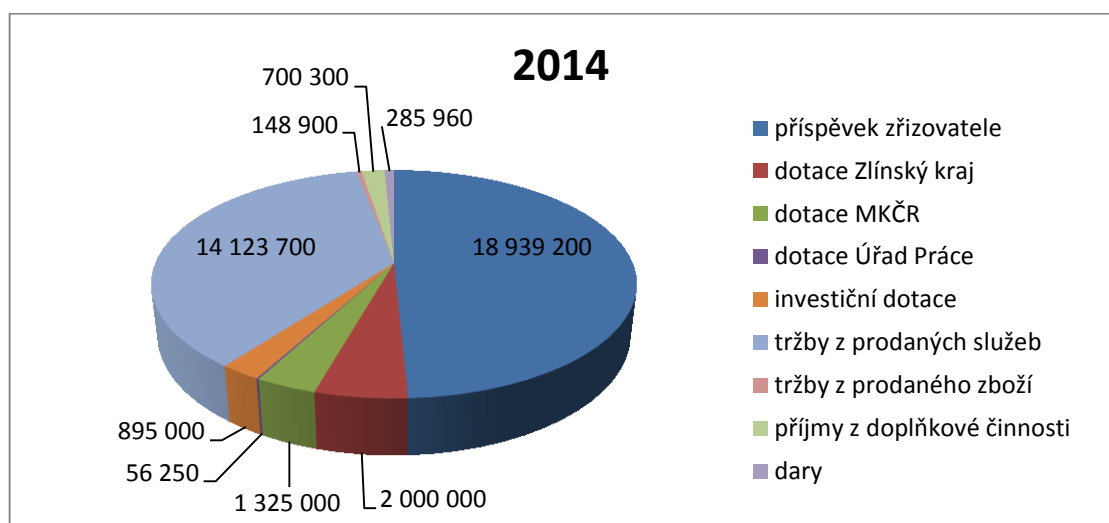
$$[100 \times (\text{vlastní výnosy z hlavní i doplňkové činnosti} + \text{další zdroje financování}) / \text{celkové neinvestiční náklady (bez odpisů)}]$$

Jak lze z tabulky č. 20 vidět, Slovácké divadlo dosahuje velice nadprůměrných výsledků soběstačnosti a toto procento navíc každým rokem narůstá. Zejména pak v roce 2016, kdy soběstačnost Slováckého divadla dosáhla rekordní hodnoty mezi zřizovanými divadly v ČR.



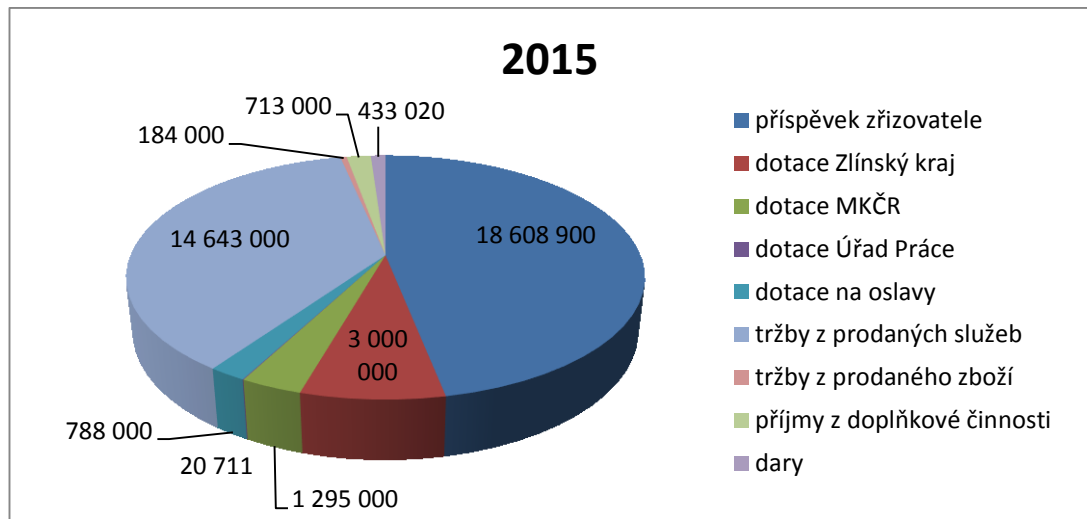
Obr. 7. Zdroje financování za rok 2013 (vlastní zpracování)

V roce 2013 lze primární část financování rozdělit mezi tři zdroje, a to tržby z prodaných služeb, dotace MKČR a příspěvek zřizovatele. Ostatní položky jsou v porovnání s těmito třemi hlavními položkami relativně zanedbatelnými zdroji financování.



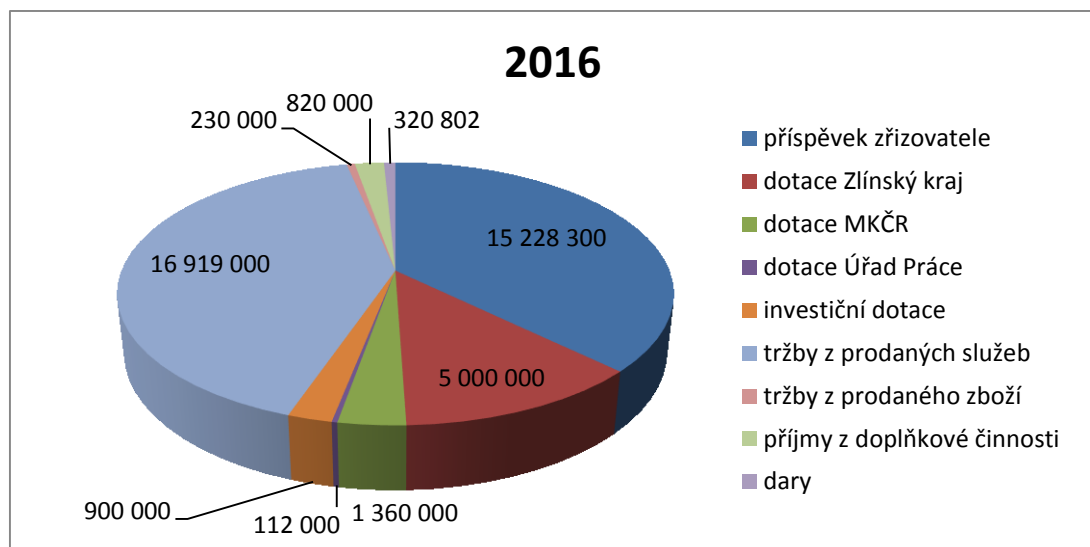
Obr. 8. Zdroje financování za rok 2014 (vlastní zpracování)

V roce 2014 se již mezi hlavní zdroje financování řadí pouze příspěvek od zřizovatele a tržby z prodaných služeb. Další významnou položkou jsou dotace od Zlínského kraje a dotace MKČR.



Obr. 9. Zdroje financování za rok 2015 (vlastní zpracování)

V roce 2015 je poměr zdrojů financování podobný roku předchozímu. Hlavními zdroji je tedy příspěvek od zřizovatele a tržby z prodaných služeb. Dotace od Zlínského kraje vzrostla o 1 mil. Kč oproti předchozímu roku. Dotace od MKČR se podílejí přibližně stejným dílem jako v roce předchozím.



Obr. 10. Zdroje financování za rok 2016 (vlastní zpracování)

V posledním zkoumaném roce tvoří tržby z prodaných služeb hlavní zdroj financování. Následuje příspěvek od zřizovatele a dotace od Zlínského kraje, které oproti předchozímu roku vzrostly o 2 mil. Kč.

### 6.2.2 Srovnání divadel v ČR

Statistické údaje týkající se kultury jsou zprostředkovány prostřednictvím portálu NIPOS.

NIPOS je Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, které bylo zřízeno Ministerstvem kultury v roce 1991. Toto středisko vydává pravidelně statistiku kultury České republiky, kde jsou přehledy klasifikovány do několika oborů, např. divadla, knihovny, muzea a galerie, periodický tisk, apod.

Pro účely této práce byly využity statistické údaje z dokumentu „Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2015, II. díl“ a zkoumané roky jsou 2012-2015, jelikož údaje za rok 2016 ještě nebyly publikovány. Tato statistická data jsou však zaměřena spíše na ukazatele týkající se samotných divadel než jejich ekonomické činnosti, proto byl využit pouze stručný výtah z těchto údajů, který lze najít v následujících tabulkách.

Následující tabulka (Tab. 21) zobrazuje vývoj vybraných ukazatelů u divadel v České republice. Jak je možné vidět, údaje mají ve většině případů rostoucí tendenci, a tak je možné říci, že divadelní odvětví v České republice zažívá expanzi a těší se stále větší přízni diváků.

Tab. 21. Vývoj vybraných ukazatelů u divadel v ČR (vlastní zpracování)

Vývoj vybraných ukazatelů	2012	2013	2014	2015
<b>Počet divadel (bez stagion)</b>	153	152	152	155
<b>Počet stálých scén</b>	166	174	177	180
<b>Počet návštěvníků v tis.</b>	5 699	5 896	6 108	6 269
<b>Počet představení v ČR</b>	27 526	27 500	27 533	28 519

Další tabulka (Tab. 22) je zaměřena na divadla zřizovaná Ministerstvem kultury, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, kraji, obcemi nebo městy. Tyto konkretizované údaje jsou pro účely této práce prospěšnější, jelikož do této kategorie spadá právě i Slovácké divadlo.

Například průměrná soběstačnost u divadel v ČR je cca 30 %, u čehož se Slovácké divadlo, jak již bylo zmíněno, výrazně vychyluje, a to do pozitivnějších čísel. Za zkoumané období 2013-2016 se soběstačnost Slováckého divadla pohybuje mezi 41-47 % a tato hodnota má rostoucí charakter.

Z tabulky je zřejmé, že celkové výnosy, příspěvky i vlastní příjmy divadel mají ve sledovaném období rostoucí charakter i přes fakt, že celkový počet divadel kolísal.

Tab. 22. Vývoj ukazatelů u vybrané kategorie divadel v ČR (vlastní zpracování)

Divadla zřízená MK, MŠMT, kraji, obcemi a městy	2012	2013	2014	2015
<b>Počet divadel</b>	39	37	36	40
<b>Celkové výnosy divadel v tis. Kč</b>	1 030 181,0	1 089 391,9	1 126 854,1	1 220 527,6
<b>Příspěvky ze státního rozpočtu v tis. Kč celkem</b>	720 459,6	793 344,4	783 415,3	795 562,6
<b>Příspěvky od krajů v tis. Kč</b>	143 164,0	176 261,9	186 537,8	194 041,0
<b>Příspěvky od měst a obcí v tis. Kč</b>	1 748 338,7	1 667 569,5	1 799 029,9	1 840 310,3
<b>Vlastní příjmy z hlavní činnosti v tis. Kč</b>	908 409,0	1 013 515,9	1 001 454,5	1 108 438,6
<b>Soběstačnost</b>	28,40%	29,80%	30,10%	31,20%

## 7 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

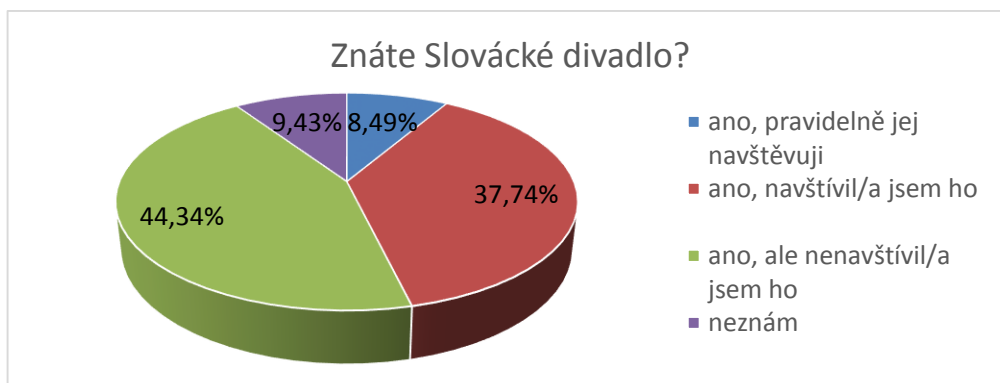
V této kapitole bylo provedeno dotazníkové šetření, týkající se financování Slováckého divadla pomocí crowdfundingu. Dotazník byl vytvořen pomocí webu Google Dokumenty a byl distribuován mezi respondenty elektronicky. Použity byly zejména veřejné facebookové stránky a stránky různých zájmových skupin (Slovácké divadlo, Město Uherské Hradiště, aj.) a odpovědělo na něj 106 respondentů.

Cílovou skupinou tohoto průzkumu byli zejména zaměstnanci a podnikatelé ve věkovém rozpětí 18-60 let. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda by byl případný zájem podílet se na financování Slováckého divadla pomocí crowdfundingu. V úvodu dotazníku byly vysvětleny okolnosti tvorby dotazníku a osvětlen pojem crowdfunding pro ty respondenty, kteří tento pojem neznají. Celý obsah dotazníku lze najít v příloze P V.

Podnětem pro průzkum tohoto zdroje financování ze strany divadla byl crowdfundingový projekt brněnského divadla BURANTEATR. Toto divadlo spustilo svůj crowdfundingový projekt začátkem května roku 2016 s cílovou částkou 300 tis. Kč. Cílová částka byla vybrána před vypršením stanoveného času (což bylo cca 6 týdnů po spuštění) a částka byla překročena o 46.122,-- Kč. Divadlo nabídlo velké množství zajímavých a netradičních odměn pro své přispěvatele, což bylo zajisté jedním z hlavních faktorů jejich úspěchu. (*Buran bourá, Buran staví!*, 2016)

### 7.1 Rozbor otázek dotazníkového průzkumu

První otázkou dotazníkového šetření bylo, zda respondenti znají Slovácké divadlo. Z následujícího grafu (Obr. 11) je zřejmé, že přes 45 % jej již navštívilo (buď navštěvuje pravidelně, nebo navštívilo alespoň jednou), a přes 44 % jej zná, ale divadlo zatím nenavštívilo. Necelých 10 % respondentů divadlo vůbec nezná.



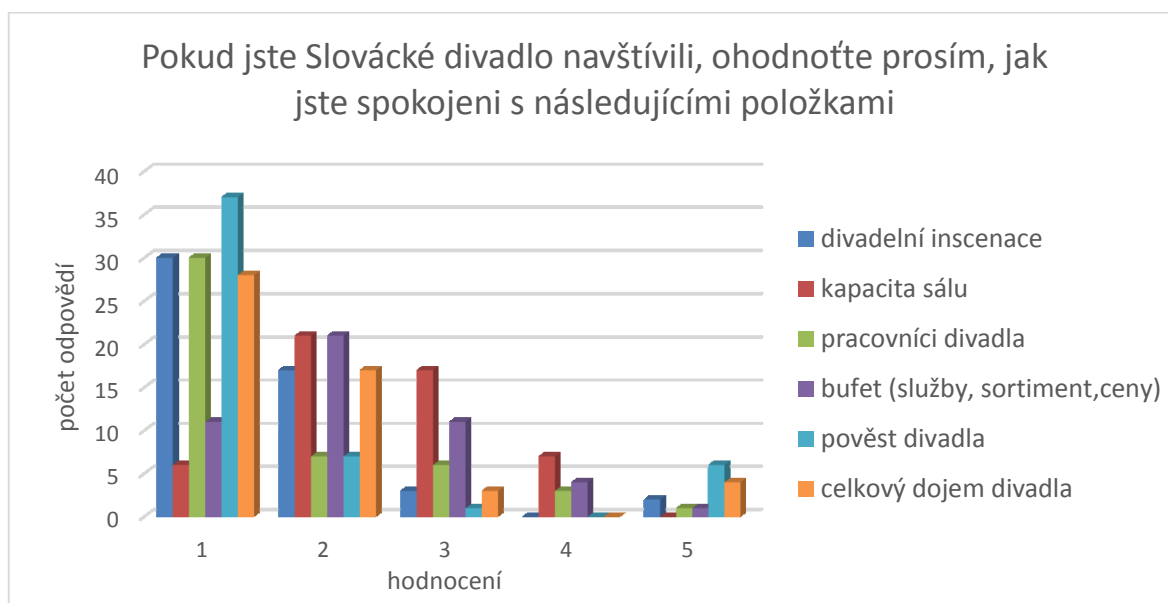
Obr. 11. Povědomí o Slováckém divadle (vlastní zpracování)

Další otázka spočívala v ohodnocení zvolených kritérií na škále 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší). Zvolenými kritérii byly divadelní inscenace, kapacita sálu, pracovníci divadla, bufet (jeho služby, sortiment, ceny, apod.), pověst divadla a celkový dojem divadla.

Jak je možné vidět na následujícím grafu, nejkladněji byly ohodnoceny zejména položky pověst divadla, divadelní inscenace a celkový dojem divadla. O něco hůře pak byly hodnoceny pracovníci divadla, kapacita sálu a bufet. Z grafu je však zřejmé, že Slovácké divadlo je vnímáno velmi pozitivně.

V hodnocení známkou 5 se nejčastěji vyskytuje pověst divadla (6 respondentů). Toto hodnocení může být způsobeno nedávným incidentem v divadle, který byl medializován a mohl se tak dostat do podvědomí široké veřejnosti. Tento incident se týkal inscenace „Měsíc nad řekou“, která dle redakce Slováckého deníku (2017) po dlouhé době opět výrazně rozdělila publikum.

Za nedostatek byla v následující otevřené otázce považována zejména kapacita sálu.



Obr. 12. Hodnocení vybraných položek (vlastní zpracování)

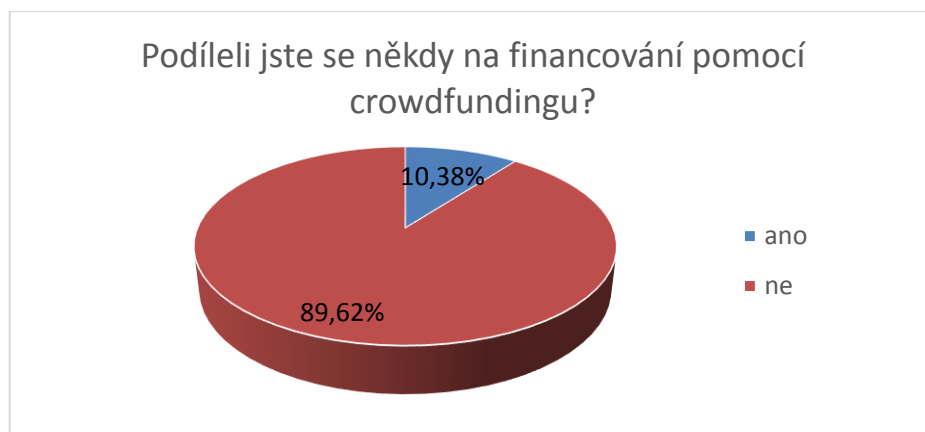
Další otázka analyzuje, kolik respondentů se již podílelo na financování pomocí crowdfundingu. Kladně odpovědělo pouze cca 10 % (11 respondentů). Jelikož se jedná o relativně nový způsob financování (v České republice byl výrazněji zaznamenán v roce 2013 založením webů HitHit.com a Startovac.cz), je zřejmé, že se tento typ financování ještě dostatečně nevžil do povědomí široké veřejnosti, zejména starších občanů.



Projekty, na kterých se respondenti nejčastěji podíleli, jsou:

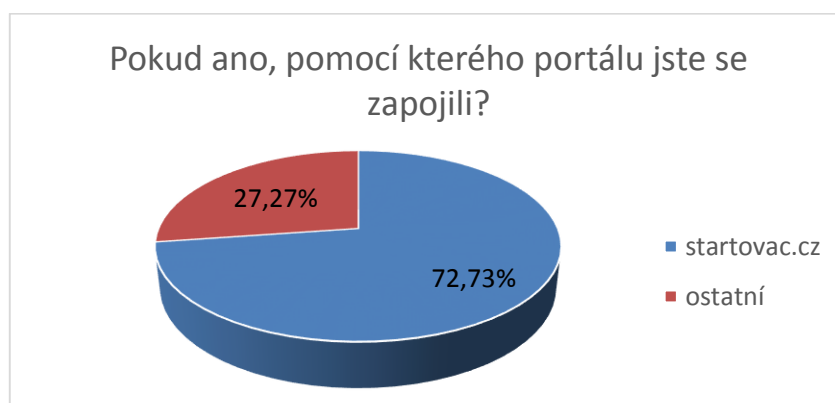
- „Transtrabant“ (několik úspěšných expedic Dana Přibáně a jeho posádky v trabantech napříč celým světem);
- počítačové hry;
- knihy, knihařská dílna;
- LARP vesnička (vesnice s nádechem historického a fantasy prostředí);
- „Velký přelet“ (převoz letounu AIR FORCE ONE do leteckého muzea).

Jedná se tedy o zajímavé a netradiční projekty. Velkou roli zde hraje také propagace projektu (projekty jsou často již podle názvu známé).



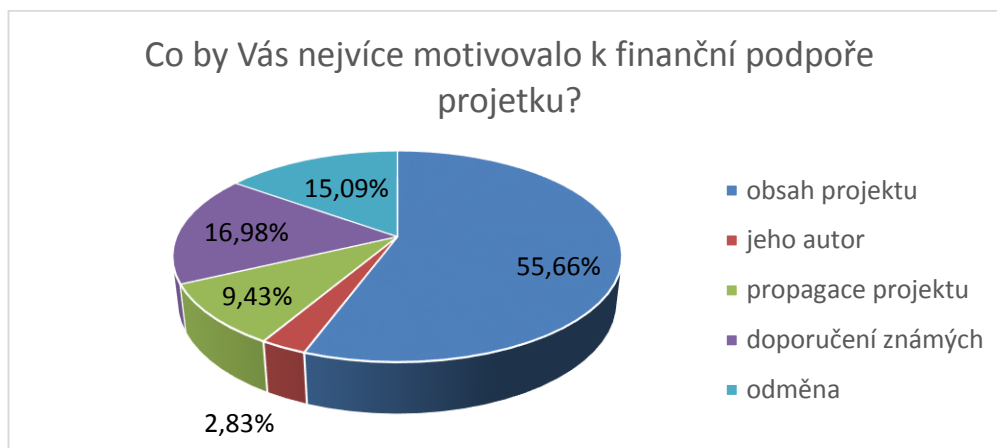
Obr. 13. *Financování pomocí crowdfundingu (vlastní zpracování)*

Z další otázky vyplývá, že pokud se respondenti podíleli na financování crowdfundingových projektů, pak nejčastěji pomocí webu Startovac.cz, který patří v České republice mezi nejznámější weby. Zbylých 27 % respondentů se podílelo pomocí jiných webů, které nebyly jmenovány v nabídce otázky.



Obr. 14. *Crowdfundingové portály (vlastní zpracování)*

Následující otázka se týká motivace k finanční podpoře projektu. Více než 55 % respondentů považuje obsah projektu jako nejdůležitější faktor. Dalšími důležitými faktory jsou dle respondentů doporučení známých a odměna za přispění. Propagaci projektu zvolilo jen necelých 10 % respondentů a autora projektu necelé 3 %.



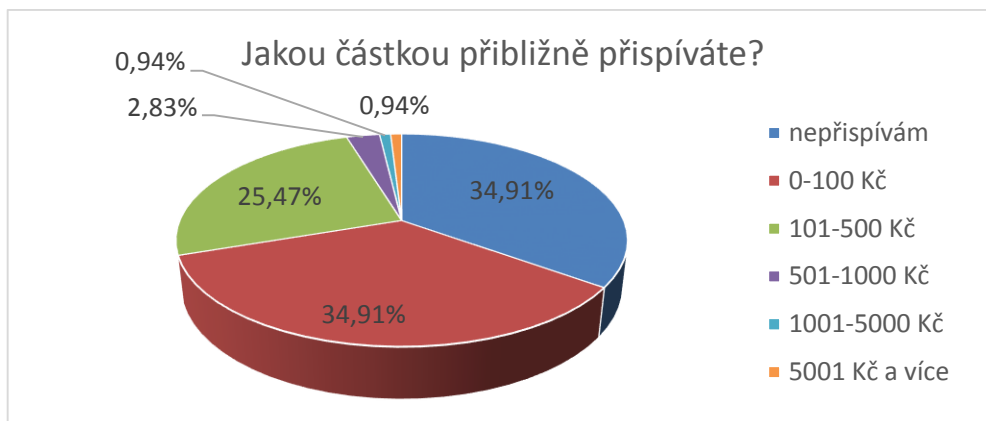
Obr. 15. Motivace finanční podpory (vlastní zpracování)

Následující otázka analyzovala, jak často respondenti přispívají na neziskové organizace. Zhruba třetina respondentů na neziskové organizace nepřispívá, další třetina přispívá přibližně jedenkrát ročně a slabší třetina přispívá přibližně jedenkrát za půl roku. Častěji přispívá zbylých necelých 6 %.



Obr. 16. Přispívání na neziskové organizace (vlastní zpracování)

Další otázka upřesňuje, kolik respondenti přibližně přispívají. Třetina, jak již bylo zjištěno v předchozí otázce, nepřispívá vůbec. Další třetina přispívá částkou v rozmezí 0-100 Kč, slabší třetina přispívá částkou 101-500 Kč. Zbylých necelých 5 % přispívá vyšší částkou, než je 500 Kč.

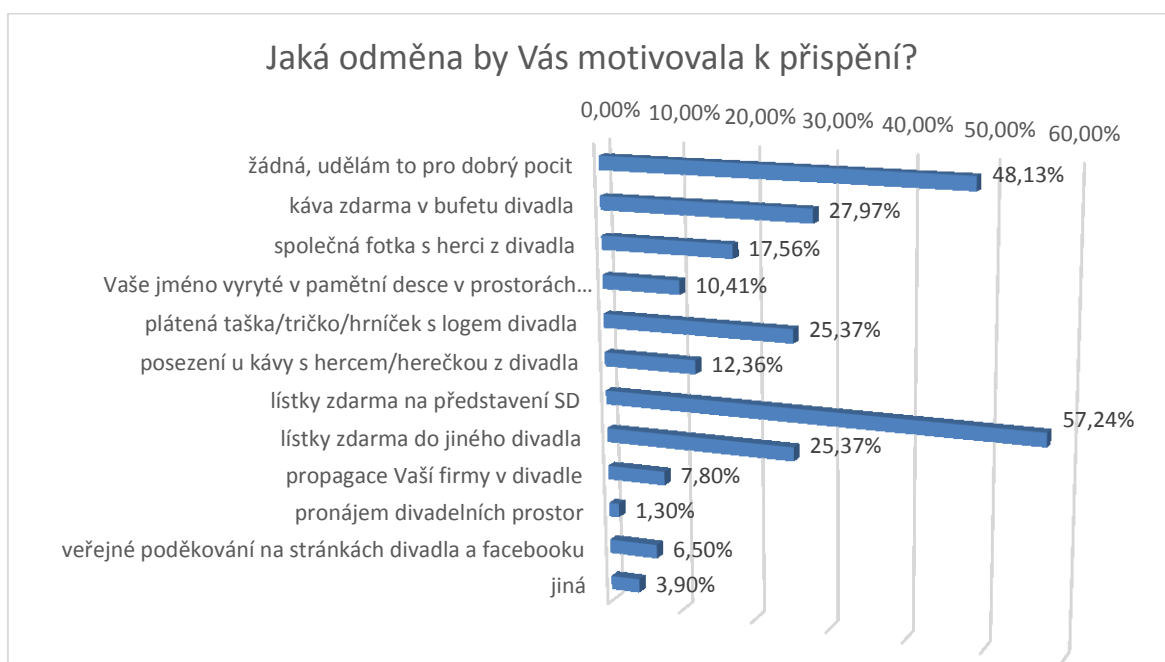


Obr. 17. Velikost příspěvku na neziskové organizace (vlastní zpracování)

Další otázka analyzuje případné odměny za přispění. Jak můžete vidět na následujícím grafu, bylo zvoleno několik možností, z nichž měl každý respondent vybrat 5 odměn. Ne každý respondent však vybral skutečně 5 možností.

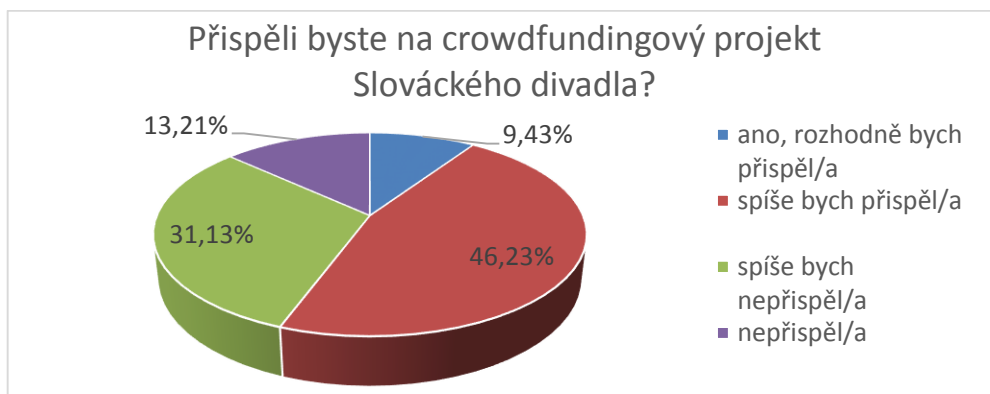
Je zde možné vidět i odměny zaměřené na podnikatele – zejména propagace firmy v divadle nebo možnost pronájmu divadelních prostor.

Z následujícího grafu (Obr. 18) vyplývá, že nejčastěji zvolenými odměnami jsou lístky zdarma na představení Slováckého divadla (57 %) a žádná odměna (48 %). Dalšími častými odměnami byla káva zdarma v bufetu divadla, lístky zdarma do jiného divadla a dárkové předměty s logem Slováckého divadla.



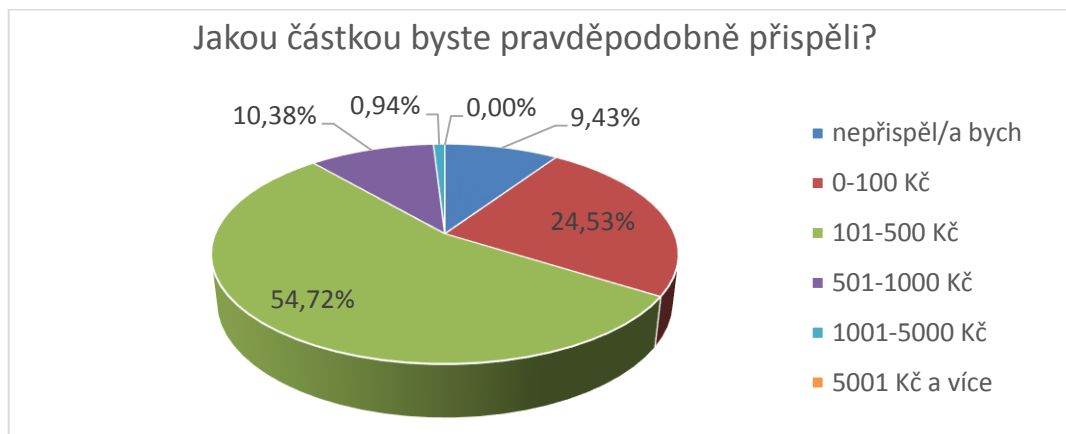
Obr. 18. Odměny za spolufinancování (vlastní zpracování)

Další otázka zjišťuje, zda by respondenti případně na crowdfundingový projekt Slováckého divadla přispěli. Necelých 10 % odpovědělo, že by rozhodně přispěli, 46 % by pak spíše přispělo. 31 % dotázaných by pak spíše nepřispělo a 13 % by nepřispělo vůbec. Z grafu (Obr. 19) tedy vyplývá, že by větší polovina (přibližně 55 %) pravděpodobně přispěla.



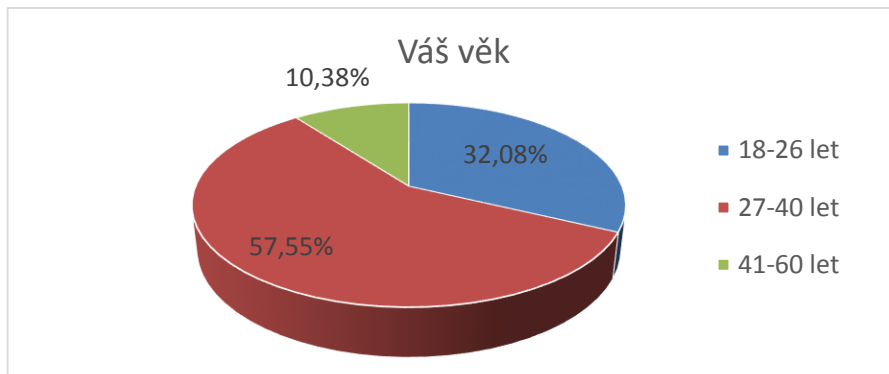
Obr. 19. Přispívání na projekt Slováckého divadla (vlastní zpracování)

Respondenti, kteří v předchozí otázce zodpověděli, že by přispěli, by tak učinili nejčastěji částkou v rozmezí 101-500 Kč. Částkou 0-100 Kč by přispělo zhruba 24 % a částkou 501-1000 Kč by přispělo cca 10 % respondentů.



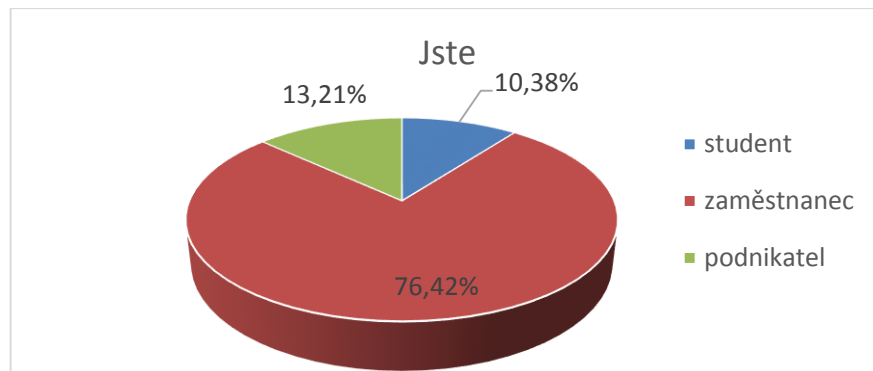
Obr. 20. Velikost příspěvku na financování Slováckého divadla (vlastní zpracování)

Respondenti byli nejčastěji ve věkovém rozmezí 27-40 let (57 %), dále pak 32 % ve věkovém rozmezí 18-26 let a přes 10 % ve věku 41-60 let. Ostatní věkové skupiny nebyly zastoupeny.



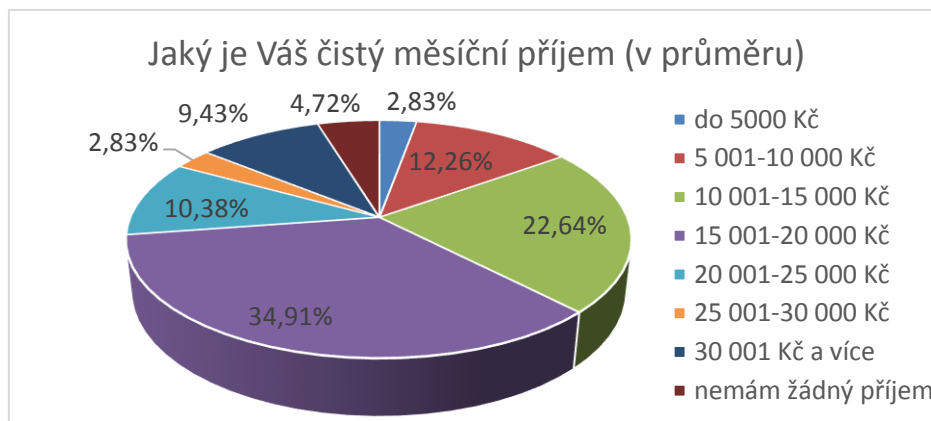
Obr. 21. Věk respondentů (vlastní zpracování)

Nejpočetnější skupinou respondentů jsou zaměstnanci, a to 76 %. Dále jsou zde zastoupeni studenti (10 %) a podnikatelé (13 %).



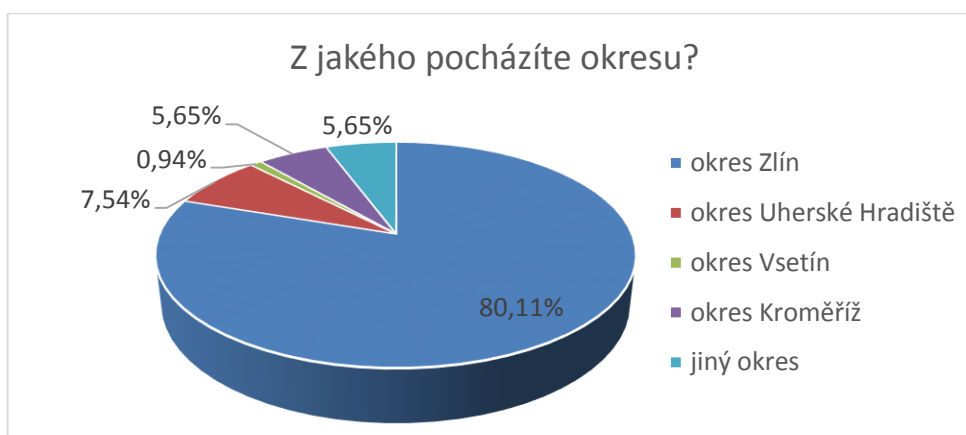
Obr. 22. Ekonomická aktivita respondentů (vlastní zpracování)

Respondenti se nejčastěji pohybují v čistém měsíčním příjmu v rozmezí 15-20 tis. Kč (téměř 35 %). Další zastoupenou částí jsou příjmy v rozmezí 10-15 tis. Kč (22 % dotázaných), 5-10 tis. Kč (12 % dotázaných), 20-25 tis. Kč (10 % dotázaných) a 30 tis. Kč a více (9 % dotázaných).



Obr. 23. Čistý měsíční příjem respondentů (vlastní zpracování)

Poslední otázkou dotazníku byl okres respondenta, ve kterém žije. Přes 80 % respondentů pochází z okresu Zlín, necelých 8 % dotázaných z okresu Uherské Hradiště. Okres Kroměříž a jiné okresy mimo Zlínský kraj jsou stejným dílem zastoupeny necelými 6 %.



Obr. 24. Okres respondentů (vlastní zpracování)

## 7.2 Shrnutí dotazníkového průzkumu

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že respondenty jsou převážně zaměstnanci ve věkové kategorii 27-40 let, pocházející ze Zlínského okresu. Tito respondenti mají čistý příjem v rozmezí 10-20 tis. Kč.

Slovácké divadlo respondenti většinou znají, i když ho téměř polovina z nich nikdy nenavštívila. Tato skupina dotázaných pak kladně oceňuje zejména pověst divadla a jeho divadelní inscenace. Dobře hodnotí i celkový dojem divadla, naopak za nedostatek považují kapacitu sálu.

Respondenti se většinou na financování pomocí crowdfundingu ještě nepodíleli. Pokud ano, pak se nejčastěji zapojili pomocí českého portálu startovac.cz a přispívali na projekty „Transtrabant“, knihy aj.

Dotázaní jsou rozděleni do tří pomyslných skupin podle toho, jak přispívají na neziskové organizace. První třetina nepřispívá na neziskové organizace vůbec. Druhá třetina přispívá přibližně 1krát ročně a to částkou v rozmezí 0-100 Kč, poslední a zároveň nejmenší třetina přispívá přibližně 1krát za půl roku a to částkou v rozmezí 101-500 Kč. K podpoře projektu dotázané nejvíce motivuje samotný obsah projektu.

Za nejatraktivnější odměny za přispění považují respondenti lístky zdarma na představení Slováckého divadla, žádnou odměnu, kávu zdarma v bufetu divadla, dárkový předmět s logem Slováckého divadla a lístky zdarma do jiného divadla. Za to by byla ochotná přispět cca polovina dotazovaných, a to nejčastěji částkou v rozmezí 0-500 Kč.

## 8 VÝHODNOCENÍ ANALÝZY

V této části je možné nalézt vyhodnocení všech provedených analýz této práce. Jedná se o SWOT analýzu, finanční analýzu, analýzu zdrojů financování a dotazníkový průzkum.

### 8.1 SWOT analýza

Ze SWOT analýzy vyplývá, že nejsilnějšími stránkami Slovácké divadla je stabilní počet diváků, který v roce 2016 vedl k rekordnímu počtu předplatitelů a stabilní příjem, zajištěný jak pomocí vlastních tržeb, tak z příspěvku od zřizovatele. Divadlo je zaměřeno na téměř všechny věkové skupiny a zajišťuje pestrý repertoár pro každého diváka. V divadle působí kvalitní divadelní soubor se zajímavými hostujícími osobnostmi.

Slabými stránkami, které může divadlo proměnit v příležitosti, je zejména snížení negativního povědomí o předprodejním systému divadla a pokrytí repertoáru pro chybějící věkovou skupinu 7-12 let. Také změna četnosti zasílání newsletterů je v současnosti příležitostí pro Slovácké divadlo. Značnou slabou stránkou je také zejména nedostatečné zaměření na firemní sponzory a zákazníky, což je pro Slovácké divadlo ideální příležitost ke zlepšení svých fundraisingových aktivit. Dalšími příležitostmi je pro divadlo práce s publikem, pomocí různorodých interaktivních akcí a financování pomocí evropských dotací.

Reálnou hrozbou organizace je zejména technický stav budovy, z důvodů stáří samotné budovy. Potenciálními hrozbami pak může být ztráta diváků (jako např. názorové rozdělení diváků při poslední medializované inscenaci Měsíc nad řekou), dále pak ztráta důvěry zřizovatele, příp. klíčových osobností divadla a změna politicko-ekonomického prostředí v regionu.

### 8.2 Finanční analýza

Finanční analýza ukazuje, že přesto, že výnosy Slováckého divadla tvoří přes 40 % celkových výnosů, organizace je přesto závislá na dotacích, a to zejména na dotacích z územních samosprávných celků a státního rozpočtu. Zatímco v roce 2013 se město Uherké Hradiště i MKČR podíleli relativně stejným dílem, od roku 2014 již přebral klíčovou část dotací územní samosprávný celek. I když mají dotace v úhrnu převážně rostoucí charakter, jejich podíl na celkových výnosech v průběhu zkoumaného období klesá.

Položka Zúčtování fondů vykazuje výrazné kolísání v průběhu let, což je způsobeno zejména uhrazením ztráty z minulých let z příslušných fondů organizace. Další výkyvy



můžeme pozorovat u položky Opravy a udržování, kterou v roce 2016 zapříčinila rekonstrukce obložení hlediště. Položka Náklady na reprezentaci vykazuje výkyvy z důvodu zavedení rautů po premiérách, a to postupně od roku 2015 (oslavy 70. výročí).

Výsledek hospodaření také vykazuje relativně značné výkyvy, tato položka však není pro divadlo nijak stěžejní, jelikož neziskové organizace mají za cíl vyrovnaný rozpočet, jehož případné ztráty jsou pokryty z rezervního fondu organizace.

Z doplňkové činnosti je nejvýnosnější položkou Reklama, jejíž výnosy několikanásobně převyšují náklady s reklamou spojené. Od roku 2015 se také výrazně navýšila položka pronájmů divadla, což značí častější pronajímání divadelních prostor. Výsledek hospodaření z doplňkové činnosti je ve všech letech kladný a má rostoucí charakter, což podporuje tvorbu zlepšeného výsledku hospodaření a tato doplňková činnost je tedy pro Slovácké divadlo výhodná.

Mezi aktivy je nejvýraznější položkou Běžný účet, který tvoří zhruba 75 % oběžných aktiv. Tato položka ovšem dosahuje své výše pouze ke konci období, kdy předplatitelé uhradí předplatné pro nadcházející rok a zároveň končí účetní období organizace. S tím jsou spojeny také Výnosy příštích období, které obsahují právě přijaté předplatné od abonentů a tvoří zhruba polovinu celkových pasiv.

Analýza likvidity ukazuje, že z pohledu běžné likvidity jsou prostředky organizace nedostatečné, z pohledu pohotové likvidity dosahují optimálních hodnot a z pohledu peněžní likvidity organizace doporučené hodnoty výrazně překračuje. Tento stav je způsoben zmíněnou hodnotou běžného účtu.

Slovácké divadlo mělo v průměru sledovaného období zhruba 12 THP pracovníků a 53 provozních pracovníků. V současnosti je průměrná mzda THP pracovníků zhruba 23 584,-- Kč a provozních pracovníků 19 892,-- Kč.

Počet představení, diváků i tržby v průběhu sledovaného období narůstaly a tento nárůst byl strmý zejména v roce 2016, kdy Slovácké divadlo dosáhlo svého nejvyššího výkonu. V tomto roce divadlo zároveň dosáhlo několik rekordů, např. v počtu premiér, v počtu diváků za posledních pět let, počtu představení za jednu sezónu a také rekord v tržbách.

Slovácké divadlo nebylo náležitě srovnáno s průměrnými hodnotami v odvětví, jelikož tyto hodnoty nejsou zveřejněny a pokud ano, pak se ovšem nejedná o podrobnou finanční stránku těchto organizací.

### 8.3 Analýza zdrojů financování

Mezi hlavní složky financování Slováckého divadla patří příspěvek od zřizovatele a vlastní tržby z prodeje služeb. V roce 2013 se zřizovatel i MKČR podíleli na dotacích relativně stejným dílem, avšak v následujících letech již přebral klíčovou roli v dotacích zřizovatel. Dotace ze Zlínského kraje mají ve zkoumaném období výrazně rostoucí charakter, stejně jako vlastní výnosy a příjmy organizace.

Ukazatel soběstačnosti Slováckého divadla výrazně převyšuje průměr v divadelním odvětví (tj. 30 %) a toto procento ve sledovaném období stále narůstá, zejména pak v roce 2016, kdy se tato hodnota stala rekordní mezi zřizovanými divadly v ČR.

V posledních dvou letech probíhá fundraising ve Slováckém divadle převzetím partnerů z předešlých let (od předchozího vedení). S největšími a nejstabilnějšími partnery se schází manažerka, příp. ředitel Slováckého divadla osobně. Drobnější partnery má na starost jiný zaměstnanec vedení, který partnerský vztah řeší převážně telefonicky, příp. i osobní schůzkou. Noví partneři, které Slovácké divadlo oslovilo v posledních dvou letech, příp. partneři, kteří zkontaktovali divadlo sami, jsou také předmětem osobních schůzek.

### 8.4 Dotazníkový průzkum

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že respondenti oceňují především pověst divadla a rozmanitost divadelních inscenací. Téměř dvě třetiny respondentů přispívají na neziskové organizace alespoň jedenkrát ročně a to v rozmezí do 500 Kč. Důležitý je zejména samotný obsah projektu, ve kterém potenciální přispěvatelé musí vidět smysl. Základním krokem pro úspěšný crowdfundingový projekt je také dostatečná propagace.

Při tomto typu projektu je nezbytné nabídnout široký rozsah zajímavých a neotřelých odměn. Tato podmínka je důležitá zejména v dnešní době, kdy se dříve zajímavé věci již stávají běžnou rutinou a je tedy nezbytné nabídnout potenciálnímu přispěvateli pomocí odměn nové a netradiční zkušenosti či zážitky. Široká nabídka odměn zajistí možnost pro každého vybrat si odměnu přesně na míru zájmům přispěvatele.

Odměna musí být ovšem adekvátně přizpůsobena výšce nákladů spojených se zajištěním odměny. Taktéž musí být předem vyčíslena výše nákladů spojená s konkrétní odměnou, což zaručí, že příspěvek bude skutečně sloužit pro daný účel a nebude pouze z velké části pokrývat náklady spojené s odměnou. Za těchto podmínek je zhruba polovina respondentů ochotna přispět na tento projekt, a to do výše 500 Kč.

## 9 NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ

Návrh na zlepšení získávání finančních zdrojů pro Slovácké divadlo vychází zejména ze shrnutí provedených analýz.

Prvním doporučením je zejména větší zaměření na firemní sponzory a zákazníky. Firemní sponzoři jsou součástí financování Slováckého divadla a tak je nezbytné věnovat této skupině náležitou pozornost. Jedná se zejména o osobní kontakt s většími sponzory a rozšiřování dárcovské základny pomocí oslovení nových sponzorů.

Zvýšenou péčí o své sponzory dojde ke zlepšení fundraisingových aktivit. Přesto že je osobní kontakt časově nejnáročnější fundraisingovou metodou, je zároveň i tou nejefektivnější. Samotný sponzor totiž nabývá dojmu, že o něj divadlo náležitě pečuje a věnuje mu svoji pozornost.

U nových sponzorů je zejména nezbytné zohlednit, zda se jedná o sponzora v podobě malé firmy či velké. Tato informace je nezbytná k dalšímu postupu při žádosti o dar, jelikož u malého podniku stačí obvykle „přesvědčit“ jednu osobu, zatímco u velkého podniku posuzuje žádost více lidí a jsou na to obvykle stanoveny přesné předpisy.

Také firemní zákazníci vyžadují osobitou péči. Jedná se o zaměstnavatele, kteří organizují např. hromadné zájezdy pro své zaměstnance, příp. dávají lístky svým zaměstnancům formou odměn, a tudíž se podílejí na tržbách divadla. Proto je nezbytné mít individuální přístup k těmto firmám a to nejlépe pomocí osobního kontaktu. Jedině tak dojde k uspokojení individuálních potřeb těchto firem a jejich zaměstnanců a divadlo navíc může být obohaceno o nové nápady a podněty.

Slovácké divadlo by mohlo zvážit ještě další metody fundraisingu, a to například dobrovolnictví. Dobrovolníci mají příležitost získat zkušenosti z divadelního prostředí, odměnou jim případně může být např. seznámení se s herci, vstup zdarma na jakékoliv představení, zvýhodněné vstupné, účinkování jako kompars v divadelních inscenacích, apod. Divadlo tím může získat výpomoc na pozicích jako např. obsluha šatny, uvaděči, kontrola vstupu, výpomoc na foyer, propagace apod.

Dobrovolníky mohou být například studenti, kteří mohou zároveň, při studiu souvisejících oborů, využít tuto činnost jako povinnou praxi. Dalšími dobrovolníky mohou být například senioři, kterým chybí společnost a ocení tedy možnost být mezi lidmi, navíc s možností kulturního zážitku. Jelikož dobrovolníci budou vykonávat svoji činnost zejména pro radost,

promítne se jistě jejich pozitivní energie i do prostor divadla. Tuto fundraisingovou metodu již úspěšně využívá několik českých divadel.

Dalším nevyužitým zdrojem financování jsou evropské dotace. Příkladem může být fond IVF (International Visegrad Fund), o jehož dotace v letošním roce Slovácké divadlo žádalo, avšak zatím nedošlo k žádnému rozhodnutí ze strany samotného fondu. Slovácké divadlo může využít také dalších evropských dotací, jejichž programy jsou každým rokem obměňovány a je tedy nutné věnovat pozornost datu pro zažádání si o tyto dotace. Dále je nezbytné mít dobře zpracovaný projekt a s tím související dokumenty.

Výnosy z doplňkové činnosti přispívají k tvorbě zlepšeného výsledku hospodaření a tím zvyšuje soběstačnost divadla. Z těchto výnosů přispívá zejména reklama, jejíž výnosy až 150krát přesahují náklady. Proto je výhodné více se zaměřit právě na tuto doplňkovou činnost a vyhledávat nové potenciální zájemce. Také pronájmy divadla významně vzrostly v minulých letech a je tedy výhodné nadále tyto pronájmy maximalizovat pro dosažení vyššího zisku.

Přebytečné peněžní prostředky na běžném účtu Slováckého divadla mohou být z krátkodobého hlediska zhodnoceny pomocí investování do různých typů investic. Příkladem může být spořicí účet, který sice nenabízí velké zhodnocení, ale jedná se o bezpečnou investici a banky většinou nabídnou úrok, který alespoň zamezí znehodnocení investice inflací. Další možností bezpečného investování mohou být např. termínované vklady.

Velkou výzvou pro Slovácké divadlo může být financování pomocí crowdfundingu. Přesto, že se jedná o relativně nový zdroj financování, na českém trhu se již uskutečnila řada úspěšných projektů a to i v oblasti divadelního sektoru. Pokud tedy Slovácké divadlo má již hrubou představu o případném crowdfundingovém projektu a věří své vizi, kterou chce prostřednictvím tohoto projektu podat, tento projekt má velkou šanci na úspěch.

Jak potvrdilo dotazníkové šetření, respondenti v regionu vnímají Slovácké divadlo jako úspěšné divadlo s dobrou pověstí a širokou nabídkou inscenací. Divadlo má širokou fanouškovskou základnu, která je podporována strategicky využívanou facebookovou stránkou a profilem na Instagramu.

Důležité je, aby divadlo vhodně zformulovalo obsah svého projektu tak, aby v něm případní přispěvatelé viděli smysl. Dále aby byl tento projekt dostatečně zpropagován a dostal se do povědomí široké veřejnosti a byla nabídnutá široká škála zajímavých a trendy odměn.

Divadlo se může inspirovat u úspěšných crowdfundingových projektů jiných divadel, jak v České republice, tak v zahraničí.

Další doporučením je pokrytí repertoáru pro chybějící věkovou skupinu 7-12 let. Při zajištění tohoto repertoáru dojde k pokrytí všech věkových skupin a Slovácké divadlo tak nabídne širokou škálu inscenací pro každého diváka, což zajistí jak zvýšení příjmů, tak zlepšení povědomí o divadle samotném. Pro tuto věkovou skupinu se jedná o inscenace v podobě dobrodružných příběhů se zajímavými zápletkami.

V neposlední řadě můžeme zmínit větší začlenění práce s publikem do programu divadla. Může se jednat např. o výtvarné dílny, workshopy, dny otevřených dveří a s tím spojené prohlídky divadla a pořádání různorodých her pro děti, povídání s herci po představení, doprovodné programy k představením, autorská čtení, lekce herectví pro laiky, založení nebo spolupořádání divadelního festivalu, apod.

Výsledkem těchto doporučení bude jak zlepšená a stabilnější finanční situace divadla, tak rozšíření povědomí a dobré pověsti Slováckého divadla v širším regionálním okruhu. Dojde ke zvýšení návštěvnosti divadla a obsazenosti divadelních inscenací. Divadlo získá nové zdroje financování a lépe využije dostupné fundraisingové metody.

Jak ovšem ukazují provedené analýzy, Slovácké divadlo si již v současnosti vede velmi dobře, což je o to překvapivější vzhledem k jeho velikosti a regionálnímu působení divadla. Divadlo dosáhlo v roce 2016 několik rekordních výsledků ve svém oboru. Jedná se např. o rekord v počtu předplatitelů a nejvyšší dosaženou hodnotu soběstačnosti mezi divadly v ČR, což ukazuje jistou míru nezávislosti divadla na veřejných zdrojích.

Společně s dobrou pověstí divadla a dlouholetou tradicí řadí toho hodnocení Slovácké divadlo na přední příčky mezi divadly, a to jak ve Zlínském kraji, tak v celé České republice.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést analýzu fundraisingu a jiných forem financování Slováckého divadla.

V teoretické části byl nejprve charakterizován neziskový sektor, jeho postavení, dělení neziskových organizací a právní úprava příspěvkových organizací. Dále byla objasněna finanční a SWOT analýza a analýza zdrojů financování. Následně byl objasněn pojem fundraising, vysvětleny jeho zásady, zdroje a metody fundraisingu.

V praktické části bylo nejprve představeno Slovácké divadlo, jeho právní postavení, historie i současnost. Byla popsána jeho organizační struktura a provedena SWOT analýza divadla.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že hlavními silnými stránkami divadla jsou stabilní počet diváků, stabilní příspěvek od zřizovatele a dobrá pověst divadla. Slabými stránkami divadla jsou zejména nedostatečné zaměření na firemní zákazníky a sponzory, což může divadlo přeměnit ve svoji příležitost. Dalšími příležitostmi je také práce s publikem a nové formy financování, jako jsou evropské dotace a crowdfunding. Za reálné hrozby je považován zejména technický stav budovy z důvodu jejího stáří.

Následně byla provedena finanční analýza, která obsahovala horizontální a vertikální analýzu, analýzu likvidity, zaměstnanosti a autarkie. Dále byla provedena analýza zdrojů financování a stručná analýza srovnávající divadla v ČR. Tyto analýzy byly prováděny za období 2013-2016 z rozborů hospodaření a účetních výkazů Slováckého divadla.

Z těchto analýz vyplývá, že přesto, že Slovácké divadlo dosahuje výrazně nadprůměrné hodnoty soběstačnosti, je stále závislá na veřejných zdrojích, a to konkrétně zejména na příspěvků svého zřizovatele, kterým je město Uherské Hradiště.

V další kapitole byl proveden dotazníkový průzkum, který zkoumal, zda by respondenti měli zájem podílet se na spolufinancování Slováckého divadla pomocí crowdfundingu. Divadlo je respondenty vnímáno jako úspěšné s dobrou pověstí a širokou nabídkou inscenací. Tento průzkum ukazuje, že při vhodně zformulovaném obsahu projektu a vizi, může mít tento projekt velký potenciál. Důležitá je zde zejména propagace projektu a široká nabídka zajímavých odměn pro přispěvatele.

V závěru byly provedené analýzy shrnuty a byla navržena doporučení pro zlepšení získávání finančních zdrojů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BOUKAL, Petr. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.
- Buran bourá, Buran staví!, 2016. In: *HITHIT* [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/project/2445/buran-boura-buran-stavi>
- BURNETT, Ken. c2002. *Relationship fundraising: a donor-based approach to the business of raising money*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 350 s. ISBN 07-879-6089-6.
- DEBNÁR, Viktor A., Tereza RAABOVÁ a Eva ŽÁKOVÁ. 2006. *Podpora umění a kultury z Evropské unie*. Praha: Divadelní ústav, 120 s. ISBN 80-700-8191-0.
- DOSTÁL, Petr a Eva KISLINGEROVÁ. 2012. *Ekonomika kultury: efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Praha: Oeconomica, 172 s. ISBN 978-80-245-1886-2.
- FRANĚK, Petr. 2012. Analýza SWOT – příklady. In: *Filosofie úspěchu* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>
- Historie Slováckého divadla, 2016. In: *Slovácké divadlo* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.slovackedivadlo.cz/slovacke-divadlo>
- Jak na crowdfunding. 2014. In: *Vyrovnaný rozpočet* [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.vyrovnanyrozpocet.cz/jak-na-crowdfunding/>
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- LEDVINOVÁ, Jana. 2013. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 129 s. ISBN 978-80-7331-294-7.
- MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. 2011. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 114 s. ISBN 978-80-210-5518-6.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. 2013. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 263 s. ISBN 978-80-7263-825-3.
- Naši partneři, 2016. In: *Slovácké divadlo* [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.slovackedivadlo.cz/nasi-partneri>
- PELIKÁNOVÁ, Anna. 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 319 s. ISBN 978-80-247-5699-8.
- REDAKCE, 2017. Režisérka je kráva, křičel divák při představení ve Slováckém divadle. *Slovácký deník* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z:

[http://slovacky.denik.cz/kultura\\_region/reziserka-je-krava-kricel-divak-pri-predstaveni-ve-slovackem-divadle-20170321.html](http://slovacky.denik.cz/kultura_region/reziserka-je-krava-kricel-divak-pri-predstaveni-ve-slovackem-divadle-20170321.html)

REKTOŘÍK, Jaroslav. 2007. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

Repertoár, 2016. In: *Slovácké divadlo* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.slovackedivadlo.cz/inscenace>

Rozbory hospodaření: Slovácké divadlo, 2013. Uherské Hradiště.

Rozbory hospodaření: Slovácké divadlo, 2014. Uherské Hradiště.

Rozbory hospodaření: Slovácké divadlo, 2015. Uherské Hradiště.

Rozbory hospodaření: Slovácké divadlo, 2016. Uherské Hradiště.

Slovácké divadlo, In: *Městské informační centrum Uherské Hradiště* [online]. 2011 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.uherske-hradiste.cz/cil/223/slovacke-divadlo>

Slovácké divadlo, 2017. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=305810&typ=PLATNY>

Slovácké divadlo Uherské Hradiště, 2016. 2016(4).

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠMÍDOVÁ, Veronika. 2015. Zapomeňte na banky, zkuste raději crowdfunding. Přinášíme rady, jak na něj. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/navody-rady-a-tipy/c1-63773370-zapomente-na-banky-zkuste-radeji-crowdfunding-prinasime-rady-jak-na-nej>

VÍT, Petr. 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 157 s. ISBN 978-80-247-5477-2.

WOKOUN, CSC., doc. RNDr. René. 2006. *Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností: Organizační složky a příspěvkové organizace* [online]. Praha, 25 s. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/data/fileBank/a0a5aed0-d4d5-46fe-97a0-7f7cb761e5fb.pdf>. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta.

Účetní výkazy: Slovácké divadlo, 2013. Uherské Hradiště.

Účetní výkazy: Slovácké divadlo, 2014. Uherské Hradiště.



USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY: *o Programu státní podpory profesionálních divadel a profesionálních symfonických orchestrů a pěveckých sborů*, 2003. Číslo 902. Dostupné také z: [https://www.mkcr.cz/doc/cms\\_library/usneseni-1161.pdf](https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/usneseni-1161.pdf)

Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2015: II. díl, 2016. In: *NIPOS* [online]. Praha, s. 105 [cit. 2017-05-01]. ISBN 978-80-7068-308-8. Dostupné z: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika\\_2015\\_II.UMENI\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Statistika_2015_II.UMENI_web.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ÚZJ	Územní samosprávné celky
DDM	Dlouhodobý drobný majetek
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ČR	Česká republika
HMV	Hmotné movité věci
VH	Výsledek hospodaření
MKČR	Ministerstvo Kultury České republiky

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Členění národního hospodářství podle principu financování (Rektořík, 2007, s. 13) .....</i>	<i>12</i>
<i>Obr. 2. Členění národního hospodářství podle Pestoffa (Rektořík, 2007, s. 16) .....</i>	<i>13</i>
<i>Obr. 3. SWOT analýza (Franěk, 2012) .....</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 4. Dárčovská pyramida (Machálek, P.; Nesrstová, J., 2011, s. 79) .....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 5. Staré versus nové logo Slováckého divadla (vlastní zpracování) .....</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 6. Organizační struktura Slováckého divadla (vlastní zpracování) .....</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 7. Zdroje financování za rok 2013 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 8. Zdroje financování za rok 2014 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 9. Zdroje financování za rok 2015 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 10. Zdroje financování za rok 2016 (vlastní zpracování) .....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 11. Povědomí o Slováckém divadle (vlastní zpracování) .....</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 12. Hodnocení vybraných položek (vlastní zpracování) .....</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 13. Financování pomocí crowdfundingu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 14. Crowdfundingové portály (vlastní zpracování) .....</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 15. Motivace finanční podpory (vlastní zpracování) .....</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 16. Přispívání na neziskové organizace (vlastní zpracování) .....</i>	<i>65</i>
<i>Obr. 17. Velikost příspěvku na neziskové organizace (vlastní zpracování) .....</i>	<i>66</i>
<i>Obr. 18. Odměny za spolufinancování (vlastní zpracování) .....</i>	<i>66</i>
<i>Obr. 19. Přispívání na projekt Slováckého divadla (vlastní zpracování) .....</i>	<i>67</i>
<i>Obr. 20. Velikost příspěvku na financování Slováckého divadla (vlastní zpracování) .....</i>	<i>67</i>
<i>Obr. 21. Věk respondentů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 22. Ekonomická aktivita respondentů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 23. Čistý měsíční příjem respondentů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 24. Okres respondentů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>69</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Charakteristika organizací podle typu sektoru (Rektořík, 2007, s. 21).....</i>	13
<i>Tab. 2. Vertikální analýza výnosů z hlavní činnosti (vlastní zpracování) .....</i>	43
<i>Tab. 3. Vertikální analýza nákladů z hlavní činnosti (vlastní zpracování).....</i>	44
<i>Tab. 4. Horizontální analýza výnosů z hlavní činnosti (vlastní zpracování) .....</i>	45
<i>Tab. 5. Horizontální analýza nákladů z hlavní činnosti (vlastní zpracování) .....</i>	45
<i>Tab. 6. Horizontální analýza hospodářského výsledku z hlavní činnosti (vlastní zpracování) .....</i>	46
<i>Tab. 7. Vertikální analýza výnosů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování) .....</i>	47
<i>Tab. 8. Vertikální analýza nákladů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování) .....</i>	47
<i>Tab. 9. Horizontální analýza výnosů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Tab. 10. Horizontální analýza nákladů z doplňkové činnosti (vlastní zpracování).....</i>	48
<i>Tab. 11. Horizontální analýza hospodářského výsledku z doplňkové činnosti (vlastní zpracování) .....</i>	49
<i>Tab. 12. Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování) .....</i>	49
<i>Tab. 13. Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování) .....</i>	50
<i>Tab. 14. Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování) .....</i>	51
<i>Tab. 15. Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování) .....</i>	52
<i>Tab. 16. Analýza likvidity (vlastní zpracování) .....</i>	53
<i>Tab. 17. Analýza autarkie (vlastní zpracování) .....</i>	53
<i>Tab. 18. Přehled vývoje výkonnostních ukazatelů (vlastní zpracování) .....</i>	54
<i>Tab. 19. Analýza zaměstnanosti a mzdových nákladů (vlastní zpracování) .....</i>	55
<i>Tab. 20. Zdroje financování (vlastní zpracování).....</i>	56
<i>Tab. 21. Vývoj vybraných ukazatelů u divadel v ČR (vlastní zpracování) .....</i>	60
<i>Tab. 22. Vývoj ukazatelů u vybrané kategorie divadel v ČR (vlastní zpracování) .....</i>	61

**SEZNAM PŘÍLOH**

<b>PŘÍLOHA P I</b>	<b>Vybrané položky z výkazu zisků a ztrát z hlavní činnosti</b>
<b>PŘÍLOHA P II</b>	<b>Vybrané položky z výkazu zisků a ztrát z doplňkové činnosti</b>
<b>PŘÍLOHA P III</b>	<b>Vybrané položky aktiv</b>
<b>PŘÍLOHA P IV</b>	<b>Vybrané položky pasiv</b>
<b>PŘÍLOHA P V</b>	<b>Dotazník</b>

**PŘÍLOHA P I: VYBRANÉ POLOŽKY Z VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT  
Z HLAVNÍ ČINNOSTI**

v tis. Kč

<b>Výnosy</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Celkem</b>	<b>37 133,75</b>	<b>36 643,75</b>	<b>38 110,61</b>	<b>39 986,30</b>
Tržby z prodeje služeb	13 566,00	14 123,70	14 643,00	16 919,00
Výnosy z prodaného zboží	155,00	148,90	184,00	230,00
Zúčtování fondů	1 168,00	10,00	315,00	965,00
Jiné ostatní výnosy	197,00	40,70	44,00	72,00
Dotace ze státního rozpočtu	11 066,25	1 381,25	1 315,71	1 472,00
Dotace z ÚZJ	10 981,50	20 939,20	21 608,90	20 328,30

v tis. Kč

<b>Náklady</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Celkem</b>	<b>37 534,00</b>	<b>36 637,10</b>	<b>38 157,00</b>	<b>40 846,00</b>
Spotřeba materiálu	3 781,00	3 785,80	3 631,00	3 089,00
Spotřeba energií	2 004,00	1 116,20	1 210,00	1 328,00
Prodané zboží	134,00	129,80	151,00	153,00
Opravy a udržování	764,00	460,60	580,00	1 050,00
Cestovné	34,00	55,00	97,00	148,00
Náklady na reprezentaci	23,00	26,00	39,00	129,00
Ostatní služby	5 357,00	6 137,50	7 666,00	9 529,00
Mzdové náklady	17 877,00	17 592,70	17 188,00	17 443,00
Zákonné sociální pojištění	5 882,00	5 760,00	5 627,00	5 619,00
Odpisy	590,00	449,20	610,00	628,00
Náklady z DDM	319,00	344,00	608,00	867,00

v Kč

<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	-398 544,69	918,24	375 907,00	-344 759,63

**PŘÍLOHA P II: VYBRANÉ POLOŽKY Z VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT  
Z DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI**

v Kč

<b>Výnosy dle středisek</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Celkem</b>	<b>468 223,00</b>	<b>700 268,28</b>	<b>712 921,31</b>	<b>820 679,40</b>
Doprava externí	52 100,00	79 619,00	72 187,00	41 274,50
Reklama	103 000,00	214 931,60	138 265,80	210 748,00
Půjčovna kostýmů	90 780,00	90 890,00	85 480,00	123 390,00
Mandátní smlouva	-	80 141,68	73 156,51	80 955,90
Bufety - pronájmy	72 723,00	88 868,00	86 354,00	109 611,00
Pronájmy SD a malého sálu	149 620,00	145 818,00	257 478,00	254 700,00

v Kč

<b>Náklady dle středisek</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Celkem</b>	<b>213 037,85</b>	<b>317 427,05</b>	<b>318 955,54</b>	<b>305 388,03</b>
Doprava externí	51 095,00	38 658,40	55 100,04	36 647,92
Reklama	6 000,00	16 629,20	2 200,00	1 400,00
Půjčovna kostýmů	62 592,85	90 385,52	60 904,00	63 401,61
Mandátní smlouva	-	76 387,68	72 935,00	77 783,00
Bufety - pronájmy	30 163,00	37 930,25	34 732,00	41 450,00
Pronájmy SD a malého sálu	63 187,00	57 436,00	93 084,50	84 705,50

v Kč

<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	255 185,15	359 269,23	417 537,77	515 291,37

## PŘÍLOHA P III: VYBRANÉ POLOŽKY AKTIV

v Kč

Aktiva	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>	<b>11 501 346,44</b>	<b>15 329 008,80</b>	<b>15 572 820,80</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 608 505,00</b>	<b>2 623 767,00</b>	<b>2 922 468,00</b>
Software	55 752,00	41 808,00	99 861,00
Kulturní předměty	246 248,00	246 248,00	246 248,00
Samostatné HMV a soubory HMV	1 306 505,00	2 335 711,00	2 576 359,00
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>9 892 841,44</b>	<b>12 705 241,80</b>	<b>12 650 352,80</b>
Materiál	194 512,08	184 903,86	197 727,95
Zboží	103 443,76	119 289,45	357 153,32
Odběratelé	291 320,00	340 078,00	147 642,00
Ostatní krátkodobé pohledávky	98 168,00	84 075,00	193 211,00
Příjmy příštích období	-	560,00	2 400,00
Běžný účet	8 746 492,29	11 530 592,08	11 221 383,61
Běžný účet FKSP	28 238,09	15 650,40	33 773,72
Ceniny	187 680,00	110 490,00	98 230,00
Pokladna	39 409,00	33 568,00	36 367,00



## PŘÍLOHA P IV: VYBRANÉ POLOŽKY PASIV

v Kč

<b>Pasiva</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>11 501 346,44</b>	<b>15 329 008,80</b>	<b>15 572 820,80</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2 719 128,06</b>	<b>4 242 932,85</b>	<b>4 731 103,43</b>
Jmění účetní jednotky	1 821 927,41	2 837 189,41	3 135 890,41
Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH	65 671,16	218 322,94	428 510,41
Rezervní fond z ostatních titulů	296 011,32	275 960,00	543 980,00
Fond reprodukce majetku (investiční fond)	647 172,85	526 332,85	227 631,85
Výsledek hospodaření	-143 359,54	360 187,47	375 907,45
<b>Cizí zdroje</b>	<b>8 782 218,38</b>	<b>11 086 075,95</b>	<b>10 841 717,37</b>
Dodavatelé	705 927,27	810 783,86	715 893,06
Zaměstnanci	116 626,00	99 534,00	1 180 200,00
Ostatní krátkodobé závazky	1 005 199,11	1 523 115,09	30 471,87
Výnosy příštích období	6 032 973,00	7 344 567,00	7 581 065,00

## **PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK**

### **Financování Slováckého divadla pomocí crowdfundingu**

Dobrý den, jmenuji se Denisa Dočkalová a jsem studentkou 3. ročníku FaME na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který slouží pro účely mé bakalářské práce a je zcela anonymní. Dotazník se týká financování Slováckého divadla v Uherském Hradišti pomocí crowdfundingu.

Crowdfunding je způsob financování pomocí speciálně vytvořených webů (např. hithit.com), kde si každý může vytvořit svůj projekt, a běžní lidé mohou na tento projekt přispět libovolně velkou částkou. Jako protihodnotu, pak mohou získat nabízenou odměnu od tvůrce projektu.

Předem děkuji za Váš čas.

- **Znáte Slovácké divadlo?**
  - ano, pravidelně jej navštěvuji
  - ano, navštívil/a jsem ho
  - ano, ale nenavštívil/a jsem ho
  - neznám
- **Pokud jste Slovácké divadlo navštívili, ohodnoťte prosím oblíbenost následujících položek (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**
  - divadelní inscenace
  - kapacita sálu
  - pracovníci divadla
  - bufet (služby, sortiment, ceny,...)
  - pověst divadla
  - celkový dojem divadla
- **Napadá Vás nějaká připomínka, co by mohlo Slovácké divadlo na svých službách vylepšit? (otevřená otázka)**
- **Podíleli jste se někdy na financování pomocí crowdfundingu?**
  - ano
  - ne
- **Pokud ano, pomocí kterého webu jste se zapojili?**
  - HitHit.com
  - Startovac.cz
  - Everfund.cz
  - Nakopni.me
  - jiný
- **Pokud ano, o jaký projekt se jednalo? (otevřená otázka)**

- **Co by Vás motivovalo k finanční podpoře projektu?**
  - obsah projektu
  - jeho autor
  - propagace projektu
  - doporučení známých
  - odměna
- **Jak často přispíváte na neziskové organizace?**
  - nepřispívám
  - přibližně 1x ročně
  - přibližně 1x za půl roku
  - přibližně 1x měsíčně
  - častěji
- **Jakou částkou přibližně přispíváte?**
  - nepřispívám
  - 0-100 Kč
  - 101-500 Kč
  - 501-1000 Kč
  - 1001-5000 Kč
  - 5001 Kč a více
- **Přispěli byste na crowdfundingový projekt Slováckého divadla?**
  - ano, rozhodně bych přispěl/a
  - spíše bych přispěl/a
  - spíše bych nepřispěl/a
  - nepřispěl/a
- **Jaká odměna by Vás motivovala k přispění? Vyberte 5 odměn.**
  - žádná, udělám to pro dobrý pocit
  - káva zdarma v bufetu divadla
  - společná fotka s herci z divadla
  - Vaše jméno vyryté v pamětní desce v prostorách divadla
  - plátěná taška/tričko/hrníček s logem divadla
  - posezení u kávy s hercem/herečkou z divadla
  - lístky zdarma na představení Slováckého divadla/ předplatné
  - lístky zdarma do jiného divadla
  - propagace Vaší firmy v divadle
  - pronájem divadelních prostor
  - veřejné poděkování na stránkách divadla a facebooku
  - jiná
- **Jakou částkou byste pravděpodobně přispěli?**
  - nepřispěl/a bych
  - 0-100 Kč
  - 101-500 Kč
  - 501-1000 Kč
  - 1001-5000 Kč

- 5001 Kč a více
- **Věk**
  - mladší 18 let
  - 18-26 let
  - 27-40 let
  - 41-60 let
  - 61 let a více
- **Jste**
  - student
  - zaměstnanec
  - podnikatel
  - důchodce
  - nezaměstnaný
- **Jaký je Váš čistý měsíční příjem (v průměru)**
  - do 5000 Kč
  - 5001-10000 Kč
  - 10001-15000 Kč
  - 15001-20000 Kč
  - 20001-25000 Kč
  - 25001-30000 Kč
  - 30001 Kč a více
- **Z jakého okresu pocházíte?**
  - okres Zlín
  - okres Uherské Hradiště
  - okres Vsetín
  - okres Kroměříž
  - jiný okres