

**Otázka:** Analýza organizace: Dejvické divadlo

**Předmět:** Neziskové organizace, Finance podniku

**Přidal(a):** JVŠE

## **ANALÝZA NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE**

*Dejvické divadlo, o.p.s. – Seminární práce*

### **Úvod práce**

Cílem této seminární práce je analyzovat vybranou neziskovou organizaci a zhodnotit její stav nejen po finanční stránce, ale i z pohledu důvěryhodnosti. Hodnocení probíhá za poslední tři zveřejněná období, tedy roky 2012, 2013 a 2014. Nejprve je možné najít v práci stručný popis podniku, poté následuje samotná analýza. Zde je použita tabulka ASNO14 k posouzení důvěryhodnosti a modely BAMF a KAMF k posouzení finančního zdraví. U výpočtů navíc nechybí stručně popsany postup a v příloze přiložené příslušné výkazy, aby bylo zřejmé, jak se k jednotlivým výsledkům či mezivýsledkům došlo.

Pomocí tabulky ASNO14 je zkoumáno 10 kritérií, které jsou jednotlivě hodnoceny stupni 1-5. U každého kritéria a udělené známky samozřejmě nechybí popis chování či stavu organizace a zdůvodnění hodnocení.

BAMF a KAMF jsou modely zaměřené na bonitu organizace. Opět se jejich pomocí bude hodnotit organizace, nicméně za jednotlivě za poslední 3 zveřejněné roky účetních výkazů a na základě jednotlivých metodik obou modelů.

Na závěr jsou shrnuty nejdůležitější poznatky a zjištění získané vypracováním této práce. Celkové výsledky jsou získány průměrem jednotlivých dílčích známek, čímž vznikne známka výsledná. Dále jsou navržena případná doporučení pro finanční management společnosti. Nechybí samozřejmě zdroje, kde stěžejní část tvořily výroční zprávy společnosti, jejichž nejdůležitější části najdete v již zmíněné příloze.

## **Představení Dejvického divadla**

### **Historie**

Dejvické divadlo bylo založeno v říjnu 1992 a Praha 6 se stala jedinou městskou částí, která zřídila vlastní profesionální repertoárové divadlo. Bylo to v době po listopadu 1989, kdy divadla byla naopak spíše zavírána (Praha 6, 2016).

Původní herecký soubor vzešel z ročníku katedry alternativního a loutkového divadla DAMU, nicméně je třeba upozornit, že inscenace nebyly loutkové ani amatérské a byly určeny převážně dospělým divákům. V roce 1995 už mělo divadlo značnou oblibu a kvalitní renomé, což pomohlo k získání ceny Alfréda Radoka, která je udělována pod záštitou prezidenta republiky. Tento rok byl velmi plodný a inscenace Sestra úzkost v režii J. A. Pitínského byla vyhlášena inscenací roku. Vznikla zde jedna z nejprestižnějších scén, která neměla v Praze srovnání (Praha 6, 2016).

Umělecký šéf se rozhodl přenést soubor s repertoárem blíže do centra Prahy, proto se zúčastnil konkurzu na dnešní Divadlo v Dlouhé, který vyhrál. Dejvické divadlo oslovilo režiséra Národního divadla Miroslava Krobota a zároveň pedagoga herectví alternativní větve DAMU, který přijal nabídku k přechodu. Díky vysoké prestiži však přicházeli také nové slavné tváře, jelikož zde byl velký zájem o angažmá. Opětovný úspěch na sebe nenechal dlouho čekat (Praha 6, 2016).

Dnes patří mezi nejvyhledávanější česká divadla a jeho sály jsou téměř vždy vyprodané. V nabídce je široká paleta žánrů a všechny představení kladou důraz na zřetelný názor a kvalitní herecké osobnosti. Do aktuálního uměleckého souboru patří například Martha Issová, Ivan Trojan, Zdeňka Žádníková, Veronika Khok Kubařová nebo Lenka Krobotová (Dejvické divadlo, 2016). Budovu divadla a aktuální herce je možné vidět na obrázcích 1,2 a 3.

### **Organizační složka**

Dejvické divadlo v roce 2004 prošlo transformací a z příspěvkové organizace se stalo obecně prospěšnou organizací, jejímž zakladatelem se stala Městská část Praha 6 (Dejvické divadlo, 2016).

U obecně prospěšných organizací zákon konkrétně obecně prospěšné služby nevymezuje, jedná se však především o rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv, životního prostředí a kulturních památek, rozvoj kultury, sociální péče, sport, věda, vzdělávání, zdravotnictví, ochrana zvířat a další. K vymezení patří poskytování služeb za stanovených podmínek, které jsou navíc stejné pro všechny, které o ně projeví zájem (Pelc, 2010 str. 9). Od roku 2014 po změně občanského zákoníku není však možné tuto formu společnosti založit a existující OPS dostali možnost se transformovat na ústav, nadaci, nadační fond či jinou formu se statutem veřejné prospěšnosti. OPS, které existovaly nebo byly založeny před nabytím účinnosti NOZ mohly zůstat ve stávající formě (Zuska, a další, 2016).

**Nejvyššími orgány společnosti jsou tedy správní a dozorčí rada (Dejvické divadlo, 2016):**

**Správní rada se momentálně skládá z:**

- Předsedkyně (Ing. Jaroslava Trnková, CSc.)
- Pět členů (Mgr. Tomáš Engel, PhDr. Tomáš Jaroš, Mgr. BcA. Viktor Košut, Mgr. Ondřej Kolář a Jiří Stránský)

**V dozorčí radě najdeme:**

- Předseda (Ing. René Pekárek, CSc.)
- Místopředseda (Karel Král)
- Jeden člen (MgA. Lukáš Průdek)

Původní členové byli jmenováni zakladatelem, který zároveň první čtyři roky financoval divadlo stále snižující se částkou, mezi další zdroje patřil grant hlavního města Prahy. Dnes volí orgány umělecký soubor Dejvického divadla (Dejvické divadlo, 2016).

**Analýza organizace**

**Vyhodnocení důvěryhodnosti**

Důvěryhodnost Dejvického divadla je posuzována na základě tabulky kritérií ASNO14, která je přiložena v příloze na konci této práce. Jednotlivé body jsou hodnoceny známkami s identickou stupnicí jako na základní škole, tedy 1-5. Konkrétně se jedná o cíle NNO, organizační strukturu, způsob prezentace, strukturu zdrojů financování, výnosově nákladovou autarkii v hlavní činnosti, účelnost vynaložení zdrojů, vnitřní veřejnost, účetnictví a audit, transparentnost a webové stránky. V této kapitole jsou známkovány dílčí výsledky, celkové vyhodnocení lze nalézt v závěru této práce.

## **Cíle NNO**

Přestože cíl organizace může být každému zřejmý, bohužel hned v první kategorii je třeba udělit známku 4, jelikož divadlo nemá své cíle nijak zpracované. Nepodařilo se mi v žádných veřejných materiálech ani kanálech najít sdělení pro veřejnost, co přesně je snahou a cílem fungování.

Rozhodl jsem se však neudělit známku 5, jelikož se mi ve výroční zprávě podařil nalézt vzdálené zpracování, přesněji předmět činnosti:

Veřejné scénické předvádění dramatických či jiných uměleckých děl výkonnými umělci včetně zajišťování veškerých služeb a činností souvisejících s realizací uvedených divadelních představení a jiných kulturních produkcí. Pořádání výstav v prostorách divadla, tj. organizování a zabezpečení vystavování originálů a rozmnoženin výtvarných, fotografických a dalších druhů děl, jakož i jiných věcí. Zabezpečení činnosti Folklórního souboru Rosénka po stránce dramaturgie, provozu a veřejného vystupování (Dejvické divadlo).

Dále má také divadlo alespoň zpracováno poslání pro svůj dětský soubor Rosénka. Z této formulace je možné velmi dobře pochopit smysl existence tohoto souboru:

Hlavním posláním souboru je seznamovat své členy i široké publikum v Praze s folklorním materiálem moravského Slovácka, především Uherskohradištska a Moravských Kopanic a zároveň nenásilnou formou podchycovat zájem o využití volného času dětí a mládeže (zejména rizikové věkové kategorie 10 - 20 let) (Dejvické divadlo).

## **Organizační struktura**

Jak je zřejmé už z první kapitoly, orgány společnosti jsou jednoznačně dohledatelné. Na stránkách divadla je pak dále možné najít velmi hezky zpracovaný fotografický seznam

zaměstnanců divadla. Nachází se zde vedení, divadelní sbor a dalších zaměstnanců jako je inspicient, tajemnice či například dramaturg. Fotografie je možné dokonce rozkliknout a zobrazí se jednotlivé profily s životopisy s datem narození a dobou působnosti ve společnosti. Tohoto posledního údaje je také využito v části 2.1.7 vnitřní veřejnost. I přes přívětivé zpracování je zde pouze 25 ze 37 zaměstnanců, například zcela chybí obchodní oddělení nebo techničtí pracovníci (osvětlovač, zvukař, kulisáci). Dále jsou uvedeny na jednu stranu osobní informace lidí, ale na druhou stranu chybí veškeré informace o pracovních pozicích, náplních práce či odpovědnostech. U herců je pouze uvedeno v jakých inscenacích divadla se objevují. Z poskytnutých údajů tedy mimo herců není vůbec zřejmé kdo v divadle, co dělá, co má na starosti, za co je odpovědný. Ve výroční zprávě je možné najít pouze údaj o celkovém počtu zaměstnanců. Také není zřejmá žádná hierarchie nebo vytvořené jakékoliv organizační útvary. Organizační struktura je tedy poměrně nesrozumitelná a hodnotil bych známkou mezi 3 a 4, po přiklonění pouze k jednomu stupni je vhodné udělit spíše známku 4.

## **Způsob prezentace**

K prezentaci divadlo používá celou řadu kanálů. Mezi stěžejní zcela jistě patří webové stránky, kterým je věnován celý poslední bod. Dále nechybí Instagram, Facebook nebo YouTube. Společnost je registrována i ve veřejných katalozích jako například Firmy.cz nebo mapy Google, kde se může pyšnit hodnocením 4,6 z 5 hvězdiček (Google.cz – recenze, 2016). Divadlo ve své komunikaci a prezentaci uvádí pravidelně dostatek informací, ale zároveň stručnou formou, aby potencionálního zájemce o služby neodradil rozsáhlý text. Kontaktní a další údaje zveřejněné na jiných stránkách jsou vždy aktuální. Pravdivost informací uváděných organizací jsem porovnával s informacemi na oficiálních stránkách Prahy 6, všechny údaje byly ve vzájemné shodě. O kvalitním způsobu prezentování svědčí i vnímání divadla okolím, při vyhledávání na internetu a v různých dokumentacích hlavního města Prahy se mi vždy podařilo najít jen kladné ohlasy. Hodnocení představení je také dobré, například na portálu I-DIVADLO mají současné inscenace průměrně necelých 80 % od uživatelů portálu (Thaleia, o.s., 2016). Společnost také velmi rychle reaguje na problémy, o kterých dává rychle vědět veřejnosti i s jejich vysvětlením prostřednictvím sociální sítě Facebook, případně i internetových stránek. Například lze uvést pád rezervačního systému při přetížení z důvodu enormního zájmu zákazníků nebo zrušení představení z důvodu onemocnění herce. Na Facebooku jsou nejen kvalitní prezentační aktivity odměněny velmi dobrým hodnocením divadla 4,8/5 hvězdiček (Dejvické divadlo FB). Celkově prezentace působí velmi kladně, přirozeně, pravdivě, aktuálně a smysluplně, proto si zde zaslouží známku 1.

## Struktura zdrojů financování

V této části je zkoumán počet zdrojů financování. V ideálním případě financování probíhá prostřednictvím tří a více vyrovnaných zdrojů doplněných vlastní ziskovou hospodářskou činností. Naopak riziko pro společnost představuje pouze jeden původ provozních prostředků.

Příjmy divadla lze rozdělit na několik částí, z nichž jednoznačně dvě převažují. Jedná se o dotace hlavního města Prahy (39 %) a tržby z hlavní činnosti (45 %), která spočívá v prodeji vstupného na domácí a zájezdová představení. Celkem tyto dva zdroje představují 84 procent příjmů, zbylých pět částí zbývajících 16 procent. Jedná se o dotace ministerstva kultury (5 %), dary od společností i jednotlivců (4 %), příspěvek Městské části Prahy 6 (3 %), doplňková činnost spočívající v prodeji reklamních předmětů, pronájmu a prodeji reklamních prostor, tvoří také 3 procenta. Na vše ostatní v HČ zbývá poslední jedno procento (Dejvické divadlo).

Na základě těchto poznatků bych společnost ohodnotil známkou 2, která představuje více než 3 zdroje, ale nevyrovnané. O dobrém stavu příjmů svědčí také fakt, že plánované tržby posledního zveřejněného roku 2014 byly o 24 procent nad plánem (o 2, 733 mil. Kč), navíc dotace hlavního města Prahy mají rostoucí trend. Právě tyto dotace se povedly divadlu získat jako náhradu klesajících příspěvků Městské části Prahy 6, která toto divadlo založila (Dejvické divadlo).

## Výnosově nákladová autarkie v hlavní činnosti

Tato část zkoumá autarkii z pohledu výnosů a nákladů v hlavní činnosti, tedy jinými slovy soběstačnost a vyváženost výnosů. Zisk divadla z hlavní činnosti je tvořen převážně pouze jedním zdrojem – prodaným vstupným na představení divadla, jak je možné vidět na grafu 1. Tato činnost generuje 70 % příjmů v hlavní činnosti, přesněji 9,1 mil. Kč v roce 2014. Dalších 28 % tvoří v podstatě obdobná činnost, pouze v rámci zájezdů (3,6 mil. Kč) a zbývajících 2 procenta a 0,2 mil. Kč tvoří služby šatny a prodej programů či jiných publikací.

Jako náklady u tohoto druhu společností jednoznačně převažují mzdy pracovníků a s nimi spojené zákonné zdravotní a sociální pojištění. Ani u této obecně prospěšné společnosti tomu není jinak, další otázkou však zůstává, zda výnosy náklady převažují. Odpověď je možné vidět na grafu 3, kde je patrné, že v hlavní činnosti divadlo není soběstačné a je tedy závislé na příspěvcích a dotacích především z veřejných rozpočtů (tyto zdroje nebyly zahrnuty mezi příjmy v grafu). Pro zajímavost je zde uvedena i doplňková činnost, kde je výsledek opačný, a zisky

jsou vyšší, nicméně ve srovnání s finančními objemy hlavní činnosti jsou tyto částky naprosto zanedbatelné.

Jako výsledek je tedy nutné udělit známky 4 představující nevyvážené výnosy menší než náklady.

## Účelnost vynaložení zdrojů

Účelnost vynaložení zdrojů se zabývá mírou a kvalitou informovanosti okolí organizace o množství získaných prostředků a způsobem jejich následného použití. Data úzce souvisí s přechozí částí, jelikož jsou čerpány ze stejných dokumentů (Příjmy v hlavní a tržby v doplňkové činnosti v roce 2014, Náklady hlavní a doplňkové činnosti v roce 2014). V těchto dvou souborech je možné poměrně detailně zjistit, odkud společnost získává prostředky a kam je následně alokuje.

## Příjmy divadla plynou z následujících zdrojů (Dejvické divadlo, 2014):

- Kurzovné
- Vstupné
- Vstupné za zájezdová vystoupení
- Služby – šatna, programy a publikace
- Pronájmy a ostatní služby
- Reklama
- Plnění pojišťovny
- Úroky
- Dary
- Příspěvek Městské části Praha 6
- Účelová dotace MHMP
- Dotace MK ČR

Náklady jsou rozepsány ve zprávě výrazně podrobněji, proto zde uvedu pouze příklady pro představu detailnosti. Jedná se například o uvedení nákladů za pohonné hmoty, poštovné, internet a telefon, software a mnoho dalšího. Nejvyšší složkou, jak už bylo zmíněno, jsou zaměstnanci a s nimi spojené zákonné pojištění (Dejvické divadlo, 2014).

Na základě těchto údajů si divadlo zaslouží známku 1.

## Vnitřní veřejnost

Tento bod představuje stabilní kolektiv, který je v Dejvickém divadle opravdu velmi pevný. Téměř polovina uměleckého sboru je členem už od devadesátých let. Pouze 2 herci z 15 zde nemají stálé angažmá alespoň 10 let, celková průměrná doba závazku je necelých patnáct let (14,87). Velmi často se přidali do sboru hned první rok, co zde hráli svoji první roli, což jistě svědčí o příjemném prostředí. V případě dalších zaměstnanců je stálost podobná, pokud jsou na webových stránkách uvedeny jejich vyplněné profily. Vedení, zakladatel i členové správní a dozorčí rady jsou jasně stanoveny a odpovídají právní formě (Dejvické divadlo, 2016). V médiích se mi nepodařilo najít žádné konflikty, naopak všechny nalezené informace působily kladně.

Na základě těchto informací bych hodnotil nejlepší možnou známkou 1.

## Účetnictví a audit

Společnost na svých internetových stránkách každoročně zveřejňuje účetní dokumentaci, která je díky tomu rychle a snadno dohledatelná. Pro lepší představu stojí za zmínku uvést, o jaké soubory se přesně jedná:

- Výroční zpráva
- Zpráva nezávislého auditora
- Plnění rozpočtu na rok 2014
- Náklady hlavní a doplňkové činnosti v roce 2014
- Příjmy hlavní a doplňkové činnosti v roce 2014
- Účetní závěrka - výkaz zisků a ztrát
- Účetní závěrka - rozvaha 2014
- Příloha k účetní uzávěrce

Ze seznamu je patrné, že zde najdeme výkazy účetní závěrky, ale i zprávu nezávislého auditora. Tato zpráva je uváděna každoročně a jsou dokonce dostupné všechny dokumentace za posledních 11 let. Není však samozřejmě hlavní pouze samotné provedení a následné zveřejnění auditu, ale i skutečnost, že dle výroku auditorky podává účetní závěrka věrný a poctivý obraz aktiv, pasiv, nákladů, výnosů a výsledků hospodaření v souladu s českými účetními předpisy (Grohová, 2015).

Na základě těchto skutečností podle mého názoru je zcela vhodné maximální hodnocení této části stupněm 1.



## Transparentnost

Mezi ukazatele transparentnosti lze zařadit například zveřejňování výroční zprávy, uvedené plány a projekty nebo transparentní účet. Jak už bylo uvedeno v předchozí části, výroční zpráva je každoročně umísťována na internetové stránky divadla. V tomto dokumentu je možné na třiceti stranách najít celou řadu informací od finančního pohledu přes divadelní inscenace až po sociální odpovědnost. Nechybí zde proběhlé projekty, mezi nimiž mě zaujaly improvizční workshopy pojmenované LABORATOŘ SIMONY BABČÁKOVÉ, E-zpravodaj DD nebo Mikulášské představení pro děti zaměstnanců divadla. Většina textu je věnována čistě proběhlým událostem, nicméně našla se i polovina strany věnující se výhledu do budoucna. Přestože se zdá takovýto rozsah velmi omezený, je psán velmi stručnou formou, takže je zde možné najít poměrně velký výčet plánovaných činností. Text popisuje očekávaný způsob financování, uvedení 2 premiér, plánované rozšíření prostoru pro výstavy a přednášky a prodloužení smluv s partnery.

Jako jediný ztelnější nedostatek je chybějící transparentní účet, proto si zde zaslouží organizace známku 2.

## Internetové stránky

Internetové stránky divadla zaujmou hned při první návštěvě svým příjemným moderním vzhledem, nechybí však ale i jednoduchost a přehlednost, díky které je možné najít během okamžiku všechny požadované informace. Lze tedy opomenout absenci vyhledávání. Také jako jedno z mála divadel má responzivní webdesign, který umožňuje automatické přizpůsobení velikosti stránek na tabletu či mobilu a zajišťuje lepší umístění vyhledávacích. Web je pravidelně aktualizován a obsahuje odkazy na další aktuální komunikační kanály jako je Facebook nebo dokonce Instagram. K dispozici je lokalizace do angličtiny a jsou zde všechny základní informace, kromě poslání organizace. Interaktivnost je zajištěna díky již zmíněným sociálním sítím, kde se lze setkat s poměrně rychlou reakční dobou (v řádu několika hodin). Možnosti podpory je na webu věnována celá stránka a je zde možné najít samozřejmě i poděkování a seznam společností a lidí, kteří nějakým významným způsobem divadlo podpořily (granty, sponzoři, partneři inscenací a další). V informační stránce je možné najít drobné nedostatky, nicméně celkově ve srovnání s ostatními divadly (například Semafor) stránky nemají téměř konkurenci.

Internetové stránky tedy rozhodně patří mezi velmi zdařilé a ohodnotil bych je známkou 1.

## Vyhodnocení finančního zdraví modelem BAMF

K vyhodnocení finančního zdraví je v této práci použit model BAMF, jedná se o poměrně jednoduchý a flexibilní model (Kraftová, 2002 stránky 182-183):

$$\text{BAMF} = (\text{L} + \text{A} + \text{F} + \text{R} + \text{Ae} + \text{P} + \text{I}) / 7$$

Ze vzorce je patrné, že se jedná o prostý průměr sedmi komponent bez jejich vah. Jednotlivá písmena představují následující oblasti (Kraftová, 2002 str. 182):

- L = likvidita (pohotová)
- A = aktivita
- F = financování
- R = rentabilita
- Ae = autarkie
- P = produktivita práce
- I = míra rozvoje či útlumu

Jednotlivé dílčí ukazatele by se měli v ideálním případě pohybovat kolem hodnoty 1, výsledek větší nebo roven 1 můžeme hodnotit případně pozitivně, menší než 1 naopak spíše negativně (Kraftová, 2002 str. 183). Výpočty jsou vždy za poslední 3 roky zveřejněných dat účetní závěrky z toho důvodu, aby bylo možné zachytit meziroční trend.

Metodika hodnocení pomocí tohoto modelu probíhá následovně (Kraftová, 2002 str. 184):

- Výpočet dílčích ukazatelů
- Zjištění celkové bonity
- Interpretace výsledků

## Likvidita (L)

Likvidita představuje schopnost přeměnit svůj majetek ve finanční prostředky k vypořádání

svých platebních závazků. Pohotovou likviditu vypočítáme jako součet finančního majetku a pohledávek, který vydělíme krátkodobým cizím kapitálem.

- $L_{2012} = (FM + Po) / KCK = (22\,444 + 1\,386) / (17\,640) = (23\,830) / (17\,640) = 1,35$
- $L_{2013} = (FM + Po) / KCK = (22\,273 + 895) / (16\,581) = (23\,168) / (16\,581) = 1,40$
- $L_{2014} = (FM + Po) / KCK = (26\,905 + 507) / (18\,252) = (27\,412) / 18\,252 = 1,5$

Hodnota tohoto ukazatele by měla být kolem hodnoty 1, u běžných firem je často uváděna i ideální hodnota 1-1,5 (Businessvize.cz, 2010). V roce 2012 se blížila k jedné s hodnotou 1,35, což je dobrý výsledek. Společnost měla v tomto roce o něco více disponibilních prostředků ke splacením svých závazků, takže by zde nemělo být žádné významné riziko neschopnosti splácet své závazky. Pohledávky navíc tvoří jen menší část měřených aktiv, což ještě posiluje toto tvrzení. Naopak hodnota není ani příliš vysoká, což by znamenalo neefektivní využití prostředků.

V následujícím roce 2013 se ukazatel zvýšil především díky snížení závazků společnosti, převážně ve vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávních celků. Stav ukazatele už není tak uspokojivý, jelikož má navíc lehce rostoucí trend.

Rok 2014 stále pokračuje v růstu a hodnota 1,5 už je vyšší, než by bylo optimální. Přestože se zvedly závazky Dejvického divadla, peníze na účtech v bankách vzrostly o více než 4,6 milionu, což zvýšilo hodnotu ukazatele a společnost začíná mít mnoho nevyužitých prostředků.

## Aktivita (A)

Ukazatel aktivity lze vypočítat jako podíl dvou zlomků. V čitateli dělíme průměrnou dobu splatnosti pohledávek výnosy, ve jmenovateli dělíme průměrnou dobu splatnosti krátkodobého cizího kapitálu náklady. Při zjišťování průměrné doby splatnosti je třeba v následujících výpočtech (nejen pohledávek) zahrnout i fakt, že se jedná o obecně prospěšnou společnost a k tržbám přičíst příspěvky (zde označené jako PŘ) a dotace (zde označené jako Dot). Kraftová Ivana ve své knize využívá průměrné hodnoty pohledávek a krátkodobých závazků (Kraftová, 2002 stránky 178, 184), po přepočtení za použití tohoto způsobu však vyšly výsledky totožně.

- $A_{2012} = ((\emptyset Po) / V) / ((\emptyset KCK) / N) = ((Po / ((T + PŘ + Dot) / 365)) / V) / ((KCK / ((T + PŘ + Dot) / 365)) / N) = ((1386 / ((10330 + 1915 + 16587) / (365))) / 29853) / ((17640 / ((10330 + 1915 + 16587) / (365))) / 29815) = (17,55 / 29853) / (223,32 / 29815) = 0,08$
- $A_{2013} = ((\emptyset Po) / V) / ((\emptyset KCK) / N) = ((895 / ((12621 + 1315 + 15035) / (365))) / 29564) / ((16581 / ((12621 + 1315 + 15035) / (365))) / 29547) = ((895 / 79,37) / 29564) / ((16581 / 79,37) / 29547) = (11,28 / 29564) / (208,90 / 29547) = 0,05$

- $A_{2014} = \frac{(\emptyset Po)/V}{(\emptyset KCK)/N} = \frac{((507/((13868+1255+13985)/(365)))/29785)/(((18252)/((13868+1255+13985)/(365)))/29785)}{((507/79,75)/29785)/(((18252)/79,75)/29785)} = \frac{6,36/29785}{228,87/29785} = 0,03$

Tento ukazatel částečně souvisí s předchozími výsledky u likvidity, kde se projevil velký podíl prostředků na bankovním účtu. V tomto případě jsou však výsledky výrazně horší a v roce 2012 s hodnotou 0,08 ani zdaleka nedosahuje požadované 1. Při pohledu blíže je totiž na účtech uložena dokonce převážná část aktiv, v roce 2012 mělo divadlo v bance na běžném účtu 82 % všech svých aktiv. U municipálních firem je sice běžná vyšší míra držení finančních prostředků (Kraftová, 2002 str. 185) nicméně 5,8% podíl pohledávek na oběžných aktivech je velmi nízký a je to známkou velmi malého využití svých finančních prostředků.

Další rok 2013 klesly pohledávky o více než 35 %, což vedlo k dalšímu snížení ukazatele na 0,05 a tedy snížení finanční efektivity organizace. Následující rok se klesající tempo opět zachovalo a hodnota se dostala na velmi nízkých 0,03. Tento rok se podíl finančního majetku ještě značně zvýšil a přiblížil se 90 % všech aktiv a podíl pohledávek se naopak snížil o dalších 43 %. Výsledky stavu těchto ukazatelů bychom mohli považovat za nezdravé, jelikož je nakládáno s prostředky neefektivně.

## Financování (F)

Oblast financování se vypočítá jako vlastní kapitál vydělený cizím kapitálem.

- $F_{2012} = VK/CK = (5\ 625)/(21\ 622) = 0,26$
- $F_{2013} = VK/CK = (5\ 553)/(20\ 868) = 0,27$
- $F_{2014} = VK/CK = (5\ 625)/(21\ 622) = 0,26$

Tento ukazatel vypovídá o stabilitě a nezávislosti společnosti. První posuzovaný rok 2012 dosáhla pouze hodnoty 0,26, což je známka vysokého zadlužení a určitého věřitelského rizika. Důvodem těchto nepřívětivých čísel jsou vysoké závazky ve vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávních celků, tento uvedený rok tvoří téměř 58 % všech pasiv. Do této položky se v rozvaze uvádí povinnost vracet část přijatých dotací, nicméně tyto závazky jsou vyšší než všechny přijaté dotace a příspěvky dohromady za celý rok. Příspěvky z veřejných zdrojů celkem tvořily 15 035 tisíc Kč (Dejvické divadlo, 2013), závazky ve vztahu k rozpočtu orgánů územních samosprávních celků 15 793 tisíc Kč.

Následující dva roky jsou téměř neměnné a ukazatel financování si drží si stabilní stav na velmi

kriticky nízkých hodnotách. Tyto hodnoty začaly v roce 2008, kdy organizaci skončil první čtyřletý grant Městské části Praha 6 a na další roky obdržela finanční prostředky v celkové výši 25 844 tis. Kč (Dejvické divadlo, 2009). Tento grant je pravděpodobně také důvod, proč společnost drží významnou část svých peněz pouze na bankovním účtu. Z tohoto pohledu bych situaci nehodnotil tak nezdravě, jak se může na první pohled jevit.

## Rentabilita (R)

Rentabilita se zjišťuje u firem, které realizují doplňkovou činnost. Cílem doplňkové činnosti je totiž generování zisku na rozdíl od hlavní činnosti, u které bývá u municipálních firem cílem převážně vyrovnanost nákladů a výnosů (Wunderlichová, 2013 str. 56). Výpočet se provádí vydělením zisku z doplňkové činnosti její ztrátou v hlavní činnosti.

- $R_{2012} = (\text{Zisk z DČ}) / (|\text{Ztráta z HČ}|) = 331 / (|-331|) = 331 / 331 = 1$
- $R_{2013} = (\text{Zisk z DČ}) / (|\text{Ztráta z HČ}|) = 258 / (|-258|) = 258 / 258 = 1$
- $R_{2014} = (\text{Zisk z DČ}) / (|\text{Ztráta z HČ}|) = 179 / (|-179|) = 179 / 179 = 1$

Cílem tohoto ukazatele je tedy samozřejmě maximalizace tohoto ukazatele, což je projevem vyššího zisku, který pokrývá případnou ztrátu hlavní činnosti. Všechny uvedené roky je výsledek totožný, jelikož organizace úmyslně udržuje tento ukazatel na hodnotě 1. Nejprve jsou od nákladů odečteny tržby, které jsou zpravidla nižší než celkové náklady. Záporný výsledek je pak vyrovnán na požadovanou úroveň pomocí dotací, které patří mezi hlavní činnost. Jinými slovy je pomocí dotací a příspěvků udržována taková ztráta v hlavní činnosti, aby byla totožná se ziskem v činnosti doplňkové.

Pokud bychom uvažovali pouze vlastní činnost divadla bez pomoci jiných orgánů, je patrné už z dříve uvedeného grafu 3, že pokrýt ztrátu divadla doplňkovou činností by bylo zcela nemožné. Například v roce 2014 by rentabilita dosahovala 0,01, jelikož doplňková činnost je v poměrových hodnotách téměř minimální.

## Autarkie (Ae)

Ukazatel autarkie můžeme počítat na bázi výnosově nákladové nebo příjmově výdajové. V tomto případě je využito první možnosti, tedy výnosově nákladové báze. Zvolený vzorec autarkie se vypočítá z výnosů hlavní činnosti, které se vydělí náklady hlavní činnosti (Kraftová,

2002 stránky 101-102).

- $AE_{2012} = V/N = 28941/29234 = 0,99$
- $AE_{2013} = V/N = 28808/29049 = 0,99$
- $AE_{2014} = V/N = 29003/29182 = 0,99$

Tento ukazatel souvisí s předchozím ukazatelem rentability. Opět je ve všech zkoumaných letech shodný výsledek, tentokrát 0,99. Jak již bylo zmíněno, ztráty Dejvického divadla v hlavní činnosti dokrývají dotace a příspěvky jen do té míry, aby po přičtení zisku z hlavní činnosti byl rozdíl nulový. Právě chybějící minimální část 0,01 představuje zisk hospodářské činnosti. Výsledkem je tedy téměř plná soběstačnost v hlavní činnosti v letech 2012, 2013 i 2014.

## Produktivita práce (P)

Produktivita práce udává, kolik peněžních jednotek vytvořené přidané hodnoty připadá na jednoho pracovníka. Pro přesnější výsledky lze využít vyjádření na průměrného přepočteného pracovníka. Výsledek ukazatele se tedy zjistí tak, že přidanou hodnotu vydělíme průměrným počtem pracovníků a tento mezivýsledek vydělíme 250 (Kraftová, 2002 str. 183), .

Nejprve je tedy z přílohy k účetní závěrce zapotřebí zjistit průměrný počet pracovníků, pokud je to možné, tak v přepočteném počtu. Tato hodnota by měla být nižší, jelikož vzniká sčítáním (částečných) evidenčních úvazků. V tomto případě tomu tak skutečně je:

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců činil v roce 2014 celkem 37 osob, průměrný evidenční počet zaměstnanců činil 46 (Dejvické divadlo, 2015).

V roce 2013 byla přepočtená hodnota 37 osob (evidenční 45), v roce 2012 byla 39 osob (evidenční 49), (Dejvické divadlo, 2013), (Dejvické divadlo, 2014) .

Přidanou hodnotu představuje součet obchodní marže a výrobní marže. Ve výsledovce (výkaz zisku a ztráty) je určena vztahem: přidaná hodnota = obchodní marže + výkony - výkonová spotřeba (Vančurová, 2013). Ivana Kraftová ve své knize k tomuto výsledku připočítává provozní dotace (Kraftová, 2002 str. 178).

- $P_{2012} = (PH/(\varnothing L))/250 = (15878/39)/250 = 407,13/250 = 1,63$
- $P_{2013} = (PH/(\varnothing L))/250 = (17256/37)/250 = 466,38/250 = 1,87$
- $P_{2014} = (PH/(\varnothing L))/250 = (17482/37)/250 = 472,49/250 = 1,89$

Cílem u produktivity práce je její maximalizace, proto v roce 2012, kdy se podařilo dosáhnout 1,63, se jedná rozhodně o dobrý nadprůměrný výsledek. V tomto roce tedy není nezbytně nutné na základě tohoto ukazatele snižovat počet pracovníků či spotřebu, ani zvyšovat výkony.

Následující rok 2013 se produktivita dokonce ještě zvýšila na 1,87, podařilo se to především díky snížení počtu reálných zaměstnanců o čtyři, v přepočtených hodnotách o dva zaměstnance. Dále se zvýšily tržby z prodeje vstupenek a snížily náklady na služby, což vedlo navíc ke zvýšení přidané hodnoty a tedy celkovému zlepšení zdraví organizace. V roce 2014 se produktivita opět zvýšila, nicméně už jen velmi drobně na 1,89 díky růstu přidané hodnoty.

### **Míra rozvoje či útlumu (I)**

Ukazatel investičního rozvoje zjistíme tak, že investice brutto vydělíme oprávkami. Tento ukazatel znázorňuje, jak je firma schopna během roku obnovit či rozšířit svůj investiční majetek. V modelu BAMF se využívá míra rozvoje či útlumu, která má tyto hodnoty ve svém zlomku převrácené (Wunderlichová, 2013). Výši brutto investic zachycuje plán investic (Kraftová, 2002 str. 178).

Dejvické divadlo zveřejňuje položky investic ve své výročních zprávách. Data z těchto dokumentací je možné vidět v tabulce 1. Obnovovací investice se bohužel nepodařilo dohledat v žádných zveřejněných dokumentech, ani v přehledu nákladů hlavní a doplňkové činnosti. Z dokumentací také plyne, že jsou prostředky vynakládány na opravu a údržbu, nikoliv nákup nových přístrojů či modernizaci. U opravy a údržby se nejedná o investici a nemůže být proto zahrnuta.

- $I_{2012} = (\varnothing O) / I_b = 2138 / 634 = 3,37$
- $I_{2013} = (\varnothing O) / I_b = 2271 / 44 = 51,61$
- $I_{2014} = (\varnothing O) / I_b = 2425 / 121 = 20,04$

V roce 2012 byly vynaloženy značnější investice ve srovnání s ostatními roky, tento úkaz byl způsoben nákupem užitkového automobilu Volkswagen Crafter. Hodnota ukazatele investičního rozvoje či útlumu je i přesto 3,37, což indikuje volné zdroje využitelné pro obnovu dlouhodobého majetku.

Další rok byla jedinou investicí čistička vzduchu do kuřárny divadla, tato jediná drobná investice byla značně pod investičními možnostmi divadla a díky tomu se tento fakt projevil v obrovské hodnotě ukazatele 51,61. Ani další rok divadlo s investicemi nehýřilo a zakoupilo alespoň pojízdná vrata za 121 tisíc Kč, což snížilo v roce 2014 hodnotu na vysokých 20,04.

Na základě těchto výsledků jsem na grafu 4 zaznamenal stav dlouhodobých aktiv Dejvického divadla ze všech zveřejněných rozvah společnosti za posledních 11 let. Zde je jednoznačně patrné, že dlouhodobý majetek každoročně klesá vlivem nízkých investic, výjimkou byly pouze roky 2011, kdy byl budován osvětlovací pult a venkovní přístřešek a 2012, s již zmíněným nákupem automobilu a dalšího vybavení.

Výsledná známka finančního zdraví modelem BAMF

Po vypočtení dílčích ukazatelů následuje zjištění celkové bonity firmy. Ke zjištění výsledné známky jednotlivých let se použije již zmíněný vzorec na začátku této kapitoly:  $BAMF = (L+A+F+R+ Ae +P+I)/7$ . Jedná se tedy o jednoduchý aritmetický průměr vypočítaných hodnot každého roku. Přehledné shrnutí hodnot dílčích ukazatelů je možné vidět v tabulce 2, kde jsou zároveň vypočítány hodnoty BAMF pro roky 2012, 2013 i 2014.

- $\emptyset$  BAMF2012 = 1,24 BAMF2013 = 8,17 BAMF2014 = 3,67

Optimum tohoto modelu se pohybuje kolem hodnoty jedna (Kraftová, 2002 str. 185). Jak je patrné z tabulky 2, nejbližší tohoto výsledku byla organizace v roce 2012, kdy  $BAMF_{2012} = 1,24$ . Problémem je tedy vyšší hodnota, která byla zapříčiněna vysokým počtem nevyužitých finančních prostředků, malým množstvím brutto investic. Také problémem mohou být příliš nízké hodnoty, například aktivita, kterou způsobuje příliš malý podíl pohledávek.

Následující rok se výsledek modelu BAMF2013 výrazně zvýšil na kritických 8,17. Ve skutečnosti při pohledu blíže se o tak velký problém nejedná, jak by se mohlo zdát na první pohled.

Problémem je především příliš vysoká hodnota jediného dílčího ukazatele - míry rozvoje či útlumu, která byla způsobena minimálními investicemi v roce 2013. V aritmetickém průměru bohužel jedna extrémní hodnota dokáže výrazně změnit celý výsledek.

V roce 2014 se zvýšily brutto investice a tím se ukazatel míry rozvoje či útlumu výrazně snížil, což vedlo i ke snížení hodnoty modelu BAMF2014 na 3,67. Dále se zvýšila likvidita a snížila aktivita, nicméně na celkový výsledek to nemělo příliš velký dopad.

Vyhodnocení finančního zdraví modelem KAMF

Jedná se o experimentální model, jenž je opět zaměřen na bonitu organizace. Je vytvořen ve dvou variantách. První varianta KAMF je pro firmy, které jsou záměrně ziskové a bez doplňkové činnosti. Druhá varianta KAMF\* je pro společnosti, které doplňkovou činnost realizují (Kraftová, 2002 str. 185). Jak je patrné z grafu 3, doplňková činnost tvoří poměrně zanedbatelnou část aktivity podniku, proto je použit v této práci první varianta tohoto modelu.



### **Model KAMF se skládá z následujících částí (Kraftová, 2002 str. 185):**

- autarkie na bázi výnosů a nákladů
- ukazatel okamžité likvidity
- ukazatel obratu kapitálu
- ukazatel produktivity práce

Všechny uvedené ukazatele krom okamžité likvidity vykazují lepší výsledky při své maximalizaci. Známkou dílčího ukazatele se zjistí na základě jeho vypočtené hodnoty pomocí tabulky 3 na konci této kapitoly. Celkové hodnocení se provádí průměrem těchto známek (Wunderlichová, 2013 str. 62).

### **Autarkie na bázi výnosů a nákladů (A´)**

Prvním zkoumaným bodem je autarkie, kde se opět jako v předchozí podkapitole poměřuje vztah mezi výnosy a náklady v hlavních činnostech společnosti. Tentokrát se však zkoumají hodnoty v procentních jednotkách, proto výsledky násobíme 100.

- $A'_{2012} = V/N * 100 = 0,99 * 100 = 99 \%$
- $A'_{2013} = V/N * 100 = 0,99 * 100 = 99 \%$
- $A'_{2014} = V/N * 100 = 0,99 * 100 = 99 \%$

Jedná se tedy o totožné výsledky jako v podkapitole 2.2.5 Autarkie, pouze v procentním vyjádření. Ve všech zkoumaných letech je tedy shodný výsledek 99 %. Ve společnosti existuje téměř plná soběstačnost v hlavní činnosti v měřených letech 2012, 2013 i 2014. Na základě tabulky by ve všech uvažovaných obdobích společnost obdržela známku 3. K získání 2 je třeba pokrýt výnosy své náklady, tedy 100 %, čemuž se divadlo blíží velmi těsně.

### **Ukazatel okamžité likvidity**

Tento ukazatel je opět podobný se vzorcem z minulé části, konkrétně ukazatelem pohotovosti likvidity, tentokrát však nepřičítáme k finančnímu majetku pohledávky. Po vydělení krátkodobým cizím kapitálem se hodnota vynásobí 100 pro převedení na procenta.

- $L'_{2012} = FM/KCK * 100 = (22\,444)/(17\,640) * 100 = 127,3 \%$
- $L'_{2013} = FM/KCK * 100 = 22\,273/(16\,581) * 100 = 134,3 \%$

- $L'_{2014} = FM/KCK * 100 = (26\ 905)/(18\ 252) * 100 = 147,4 \%$

Není zde podobnost pouze ve vzorci, ale i výsledky jsou obdobné, jelikož vynechané pohledávky tvoří jen velmi malou část oběžných aktiv. Dejvické divadlo mělo v roce 2012 více finančního majetku, než jaké byla hodnota závazků a ukazatel okamžité likvidity dosáhl 127,3 procent. Není zde tedy žádné větší riziko neschopnosti splácet své dluhy. V roce 2013 se tato hodnota ještě zvýšila vlivem poklesů závazků na 134,3 %, následující rok růst ukazatele pokračoval, protože růst závazků byl menší než růst prostředků na bankovním účtu. Takto vysoká hodnota 147,4 % značí počátek nehospodárného držení krátkodobého finančního majetku, a proto je zde nutno udělit také známku 3.

### **Ukazatel obratu kapitálu**

V tomto ukazateli jednoduše vydělíme výnosy průměrným kapitálem, a poté vynásobíme stem. Do výnosů jsou zahrnuty dotace a příspěvky.

- $K'_{2012} = V/(\emptyset K) * 100 = 29853/29993 * 100 = 99,53 \%$
- $K'_{2013} = V/(\emptyset K) * 100 = 29564/26834 * 100 = 110,17 \%$
- $K'_{2014} = V/(\emptyset K) * 100 = 29785/28312 * 100 = 105,20 \%$

Tento ukazatel měří výkonnost zdrojů vložených do produkce, tedy je opět maximalizační. Hodnota 99,53 % v roce 2012 nedosáhla ani 100%, což není příliš příznivý výsledek, na stupnici hodnocení modelu KAMF je to známka 4. Příčinou je již několikrát zmiňovaný obrovský podíl aktiv, který leží neefektivně na bankovním účtu. Další dva roky se situace zlepšila, nicméně spíše nepatrně, přesto protože výsledek ležel na hranici tabulkového hodnocení, změnilo se výsledné hodnocení v těchto letech 2013 a 2014 ze 4 - špatný na 3-dobry, tedy střední výsledek.

### **Ukazatel produktivity práce**

Tento ukazatel je modifikován na poměr přidané hodnoty (zahrnující provozní dotaci) a osobních nákladů (Kraftová, 2002 str. 185).

- $P'_{2012} = PH/ON * 100 = 15878/16562 * 100 = 95,87 \%$
- $P'_{2013} = PH/ON * 100 = 17256/17480 * 100 = 98,72 \%$

- $P'_{2014} = PH/ON * 100 = 17482/17731 * 100 = 98,60 \%$

Jak je zřejmé s výpočtů, všechny zkoumané roky 2012, 2013 i 2014 mají hodnotu pod 100 %, což ukazuje, že přidaná hodnota podniku je nižší než osobní náklady a jedná se o výrazně znepokojující výsledek. V roce 2012 byl výsledek nejhorší, další 2 roky se podařilo zvýšit přidanou hodnotu snížením nákladů za služby a zvýšením tržeb z prodeje služba. Nicméně nárůst byl pouze drobný a produktivita práce Dejvického divadla zůstala v alarmujícím stavu s nejhorší známkou 5.

### Výsledná známka finančního zdraví modelem KAMF

Při hodnocení tohoto modelu se vychází z tabulky 3, kde jsou dílčí výsledky zařazeny do jednotlivých stupňů hodnocení dle jejich hodnot. V této tabulce je možné vidět znázorněné zařazení vypočítaných ukazatelů tmavou barvou. Obecně platí, že snahou je maximalizace, výjimku tvoří likvidita, kde příliš vysoká hodnota značí nevhodné využívání prostředků.

Je třeba upozornit, že uvedená tabulka se liší od tabulky zadání této práce, kde byla maximalizační i likvidita. Nicméně ve všech ostatních nalezených materiálech od doc. Ing. Ivany Kraftové, CSc. nebo na ní odkazujících se mi podařilo najít pouze tuto verzi, proto jsem to považoval za chybu. Pokud by byla zadaná verze správná, znázornění v tabulce je uvedeno v příloze a známkování v závorkách v tabulce 4.

Ukazatel	Stupnice hodnocení modelu KAMF				
	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
	škály				
<b>(V/N)*100</b>	> 100 %	= 100 %	> <b>90 %</b>	> 80 %	< 80 %
<b>(FM/KCK)*100</b>	> 40 % et < 60 %	> 20 % et < 40 %	> <b>60 %</b>	< 20 %	< 15 %
<b>(V/øK)*100</b>	> 300 %	> 200 %	> <b>100 %</b>	> <b>80 %</b>	< 80 %
<b>(PH/ON)*100</b>	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< <b>100 %</b>

Pokud tedy převedeme vypočítané hodnoty dílčích ukazatelů prostřednictvím tabulky 3, získáme jejich známkování v tabulce 4. Při porovnání jednotlivých let si lze všimnout, že výsledky se meziročně téměř nemění, jediný rozdíl je mezi lety 2012 a 2013, kdy nastalo zlepšení v obratu kapitálu. Zlepšení však nebylo nijak výrazné, jelikož už v roce 2012 se hodnoty ukazatele pohybovaly na hranicích s lepší známkou.

<b>Ukazatel</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
(V/N)*100	3	3	3
(FM/KCK)*100	3 (1)	3 (1)	3 (1)
(V/ØK)*100	4	3	3
(PH/ON)*100	5	5	5
<b>Průměrná známka</b>	<b>3,75</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>

Celkově lze tedy organizaci zařadit do slabšího průměru, jelikož se pohybuje mezi známkou 3 střední a 4 špatný. Nejslabší stránkou je zde přidaná hodnota na bázi osobních nákladů, což může být způsobeno například příliš vysokým počtem zaměstnanců nebo vysokými platy. Ostatní části mají téměř vždy střední hodnotu, což znázorňuje prostor pro zlepšení ve všech směrech, ale zároveň není stav kritický. Organizace je meziročně tedy stabilní s možností do budoucna zvýšení výnosů či snížení nákladů, lepšího využití (zhodnocení) finančních prostředků a zvýšení poměru osobních nákladů na přidanou hodnotu Dejvického divadla.

## Závěr

Závěr práce je věnován nejaktuálnějším údajům, tedy roku 2014, ve kterém jsou hodnoceny nejen bonitní modely, ale i důvěryhodnost. Celkové výsledky jsou shrnuty níže v tabulce.

<b>Vyhodnocení důvěryhodnosti</b>	<b>Model BAMF</b>	<b>Model KAMF</b>
-----------------------------------	-------------------	-------------------

Cíle NNO	4	Likvidita	1,50	Autarkie (V/N)	3
Organizační struktura	4	Aktivita	0,03	Likvidita	3
Způsob prezentace	1	Financování	0,26	Aktivita	3
Struktura zdrojů financování	2	Rentabilita	1,00	Produktivita	5
Autarkie v HČ (V/N)	4	Autarkie (V/N)	0,99		
Účelnost vynaložení zdrojů	1	Produktivita práce	20,04		
Vnitřní veřejnost	1				
Účetnictví a audit	1				
Transparentnost	2				
www stránky	1				
<b>Průměrné hodnocení:</b>	2,1		3,67		3,5

Nejpříznivějších výsledků dosáhlo Dejvické divadlo ve své důvěryhodnosti, kde si zasloužilo nepatrně horší známku 2, přesněji průměrně 2,1. Mezi hlavní nedostatky patřilo definování cílů organizace, definování její struktury a autarkie v hlavní činnosti. Naopak velice dobře zpracované mají své internetové stránky, které jsou moderní a přehledné. Celkově komunikace s veřejností je na dobré úrovni nejen v použitých kanálech, ale i rychlostí, aktuálností a také důvěryhodnosti. Divadlo působí důvěryhodným a profesionálním dojmem, recenze diváků jsou kladné a není se tedy čemu divit, že spolu s kvalitním uměleckým sborem jsou představení neustále vyprodaná.

V bonitních modelech se jako největší problémjevilo minimální investování a tedy obrovský peněžní zůstatek na účtech organizace, kde jsou inkasovány pouze úroky, které jsou nejen velmi neefektivním využitím, ale navíc se nepočítají do přidané hodnoty, na které je založen ukazatel produktivity. Značný finanční majetek a malé investování vede k vysoké likviditě a malé aktivitě společnosti ve spojení s minimálním podílem pohledávek. Dalším problémem je neschopnost pokrýt náklady svými zisky, nicméně zde se jedná o typický problém divadel a osobně si neumím představit vyřešení tohoto problému bez snížení kvality poskytovaných kulturních zážitků. Také je v organizaci vysoký podíl cizího kapitálu.

Do budoucna by tedy měla organizace zpracovat své cíle a poslání pro veřejnost, aby bylo každému jasné, jaký je její veřejný prospěch a čeho chce dosáhnout. Organizační struktura by také měla být lépe popsána, alespoň ve výroční zprávě. Přeci jen organizace, která žádá příspěvky a dary ostatních, by měla lépe uvádět, kdo s vybranými penězi bude nakládat. Peněžní prostředky divadla by měly být lépe investovány, pokud je to možné a nejsou omezeny závazkem například k postupnému čerpání. Také je vhodné se pokusit zvýšit příjmy například reklamou před představením (typické pro kina, ale i některá divadla tento způsob už využívají) nebo mírným zdražením vstupenek, jelikož zájem o vstupenky je velmi vysoký. Dalším doporučením je snížení nákladů například vytvořením představení s menším počtem herců, například v Městských divadlech pražských mají inscenace s jedním nebo i dvěma herci, nicméně na kvalitě inscenace to rozhodně není poznamenáno.

Celkově na základě použitých metod a za přehledu v tabulce 5 bych divadlo ohodnotil střední známkou 3. Nicméně stav divadla se mi osobně jeví o něco lepší, než vyšly číselné výsledky, protože v dnešní době moderních technologií a nejrůznějších typů zábavy není vůbec jednoduché si získat věrné diváky, kteří by byli ochotni zaplatit až 470 Kč za jeden lístek, tedy 940 Kč za návštěvu ve dvou lidech.

## Zdroje

## Literatura

- Businessvize.cz. 2010. Ukazatelé likvidity. Businessvize.cz. [Online] 3. Leden 2010. [Citace: 7. Květen 2016.] <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>.
- Dejvické divadlo FB. <https://www.facebook.com/dejvickedivadlo>. Facebook.com. [Online] [Citace: 7. Květen 2016.]
- Dejvické divadlo. 2016. historie. Dejvické divadlo. [Online] 9. Březen 2016. <http://www.dejvickedivadlo.cz/historie>.
- —. 2014. Náklady hlavní a doplňkové činnosti v roce 2014. Dejvickedivadlo.cz. [Online] 2014. [http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Naklady\\_hlavni\\_a\\_doplnekove\\_cinnosti\\_v\\_roce\\_2014.pdf](http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Naklady_hlavni_a_doplnekove_cinnosti_v_roce_2014.pdf).
- —. 2016. obecně prospěšná společnost. Dejvické divadlo. [Online] 9. Březen 2016. <http://www.dejvickedivadlo.cz/obecne-prospesna-cinnost>.
- —. 2013. Příjmy v hlavní a tržby v doplňkové činnosti v roce 2013. Dejvickedivadlo.cz. [Online] 2013. [http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/4\\_Prijmy\\_2013\\_tab.c\\_2b.pdf](http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/4_Prijmy_2013_tab.c_2b.pdf).
- —. 2014. Příjmy v hlavní a tržby v doplňkové činnosti v roce 2014. Dejvickedivadlo.cz/.

[Online] 2014.

- [http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Prijmy\\_hlavni\\_a\\_doplnkove\\_cinnosti\\_v\\_roce\\_2014.pdf](http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Prijmy_hlavni_a_doplnkove_cinnosti_v_roce_2014.pdf).
- —. 2013. Příloha k účetní závěrce za rok 2012. [Online] 2013. [http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Priloha\\_k\\_ucetni\\_zaverce\\_2012.doc](http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Priloha_k_ucetni_zaverce_2012.doc).
- —. 2014. Příloha k účetní závěrce za rok 2013. [Online] 2014. [http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Priloha\\_k\\_ucetni\\_zaverce\\_2013.pdf](http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Priloha_k_ucetni_zaverce_2013.pdf).
- —. 2015. Příloha k účetní závěrce za rok 2014. [Online] 2015. [http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Priloha\\_k\\_ucetni\\_zaverce\\_2014.pdf](http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Priloha_k_ucetni_zaverce_2014.pdf).
- —. Vyrocní zpráva 2014. [Online] [http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Vyrocní\\_zprava\\_2014\\_D.pdf](http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Vyrocní_zprava_2014_D.pdf).
- —. 2009. Výroční zpráva 2008. [Online] 2009. [http://www.dejvickedivadlo.cz/ops/vyrocní\\_zprava08.doc](http://www.dejvickedivadlo.cz/ops/vyrocní_zprava08.doc).
- —. 2012. Výroční zpráva 2011. Dejvickedivadlo.cz. [Online] 2012. [http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/vyrocní\\_zprava\\_2011.doc](http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/vyrocní_zprava_2011.doc).
- Google.cz – recenze. 2016. Recenze. Google.cz. [Online] 16. Březen 2016. [https://www.google.cz/search?q=Dejvick%C3%A9+divadlo,+Zelen%C3%A1+1084/15a,+160+00+Praha+6,+%C4%8Cesk%C3%A1+republika&ludocid=105410779584428690#lrd=0x470b95305d9534e9:0x1767e8ba8a07](https://www.google.cz/search?q=Dejvick%C3%A9+divadlo,+Zelen%C3%A1+1084/15a,+160+00+Praha+6,+%C4%8Cesk%C3%A1+republika&ludocid=105410779584428690#lrd=0x470b95305d9534e9:0x1767e8ba8a07a92,1)
- a92,1.
- Grohová, Štěpánka. 2015. Zpráva nezávislého auditora. [Online] 2015. [http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Zprava\\_Auditora\\_31.12.2014.pdf](http://www.dejvickedivadlo.cz/soubory/Zprava_Auditora_31.12.2014.pdf).
- Jadviščík, Daniel. 2016. Ukazatelé aktivity. Finanční analýza. [Online] 14. Duben 2016. <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>.
- Kraftová, Ivana. 2002. Finanční analýza municipálních firem. Praha : C.H.Beck, 2002. 978-80-7179-778-4.
- Pelc, Vladimír. 2010. Daňové podmínky působení neziskových subjektů. Praha : C. H. Beck, 2010. 978-80-7400-190-1.
- Praha 6. 2016. Z divadelní historie. Městská část Praha 6. [Online] 9. Březen 2016. [https://www.praha6.cz/divadelni\\_historie.html](https://www.praha6.cz/divadelni_historie.html).
- Thaleia, o.s. 2016. Dejvické divadlo. I-DIVADLO. [Online] 13. Březen 2016. <http://www.i-divadlo.cz/divadlo/dejvicke-divadlo>.
- Vančurová, Pavlína. 2013. Jak sledovat marži v podniku. Ucetnikavarna.cz. [Online] 31. červenec 2013. [Citace: 4. květen 2016.] <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d42513v53531-jak-sledovat-marzi-v-podniku/>.
- Wunderlichová, Sandra. 2013. Finanční hospodaření města Františkovy Lázně, Bakalářská práce. Plzeň : ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI, 2013.

- Zuska, Karel a Kliman, Matej . 2016. VYBRANÉ ASPEKTY NOVÉHO OBČANSKÉHO ZÁKONÍKU A JEJICH DOPAD NA NEZISKOVÝ SEKTOR - ČÁST I. - OBECNĚ PROSPĚŠNÉ SPOLEČNOSTI OD ROKU 2014. ePravo.cz. [Online] 10. Březen 2016.  
<http://www.epravo.cz/top/clanky/vybrane-aspekty-noveho-obcanskeho-zakoniku-a-jejich-dopad-na-neziskovy-sektor-cast-i-obecne-prospesne-spolecnosti-od-roku-2014-91487.html>.
- [cast-i-obecne-prospesne-spolecnosti-od-roku-2014-91487.html](http://www.epravo.cz/top/clanky/vybrane-aspekty-noveho-obcanskeho-zakoniku-a-jejich-dopad-na-neziskovy-sektor-cast-i-obecne-prospesne-spolecnosti-od-roku-2014-91487.html).