

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/B/2024/36145173759990788

POSÚDENIE ROZDIELOV V PODNIKANÍ
V ZISKOVEJ A NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIÍ

Bakalárska práca

2024

Barbora Brlejšová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

POSÚDENIE ROZDIELOV V PODNIKANÍ
V ZISKOVEJ A NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIÍ

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Dana Hrušovská, PhD.

Bratislava, 2024

Barbora Brlejšová

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Vyhlasujem, že túto záverečnú bakalársku prácu, ktorá nesie názov „Posúdenie rozdielov v podnikaní v ziskovej a neziskovej organizácií“ som vypracovala samostatne, v kombinácii s odborným vedením vedúcej bakalárskej práce, na základe teoretických poznatkov z príslušnej odbornej literatúry a verejne dostupných internetových zdrojov.

V Bratislave dňa 03.05.2024

.....

Barbora Brlejšová

POĎAKOVANIE

Chcela by som sa poďakovať mojej školiteľke Ing. Dane Hrušovskej, PhD., za jej odborné vedenie, pomoc, usmernenie, cenné rady a informácie, ktoré mi poskytla pri vypracovávaní bakalárskej práce a v neposlednom rade za ochotu.

Taktiež moje poďakovanie patrí hokejovým klubom DUKLA Trenčín, a.s. a Trnava za poskytnutie informácií nápomocných pri zhotovovaní praktickej časti mojej záverečnej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

BRLEJOVÁ, Barbora: *Posúdenie rozdielov v podnikaní v ziskovej a neziskovej organizácii.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra podnikovohospodárska. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Dana Hrušovská, Phd. – Bratislava: FPM EU, 2023, 59 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Posúdenie rozdielov v podnikaní v ziskovej a neziskovej organizácii. Cieľom záverečnej práce bolo zamerať sa na nájdenie odlišností medzi týmito dvomi oblasťami. Orientovali sme sa na rozdiely v oblastiach, ako sú financovanie, marketing, manažment, účtovníctvo, ľudské zdroje a ekonomicko-matematické ukazovatele. Jednotlivé časti záverečnej práce boli zamerané na teoretickú charakteristiku a postupnú aplikáciu na vybrané dve organizácie z oboch foriem. V prvej kapitole sme teoreticky opísali podnikanie a jeho jednotlivé súčasti. V druhej a tretej kapitole sme opísali ciele a metódy skúmania, kde vykresľujeme priebeh formovania práce. Vo štvrtej kapitole sme využili poznatky získané v teoretickej časti na konkrétne podniky so zameraním sa na odlišnosti. Výsledkom riešenia danej problematiky je upriamiť pozornosť na rozdiely a skonštatovať, čo je rozhodujúcou príčinou ich vzniku.

Kľúčové slová: marketing, neziskové organizácie, podnikanie, rozdiely

ABSTRACT

BRLEJOVÁ, Barbora: *Assesment of differences in business in a for – profit and non – profit organization.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of enterprise economy. Supervisor: Ing. Dana Hrušovská, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2023, 59 p.

The final thesis is prepared on the topic Assessment of differences in business in profit and non-profit organizations. The aim of the final work was to focus on finding the differences between these two areas. We focused on differences in areas such as financing, marketing, management, accounting, human resources, and economic-mathematical indicators. Individual parts of the final thesis were focused on theoretical characteristics and gradual application to two selected organizations from both forms. In the first chapter, we theoretically described business and its individual components. In the second and third chapters, we described the goals and methods of research, where we depict the process of forming the work. In the fourth chapter, we applied the knowledge gained in the theoretical part to specific companies, focusing on differences. The result of solving the given issue is to draw attention to the differences and establish what is the decisive cause of their emergence.

Keywords: marketing, non-profit organizations, business, differences

OBSAH	str.
Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	9
1.1 Podnikanie	9
1.1.1 Podnikanie v ziskových organizáciách	10
1.1.2 Podnikanie v neziskových organizáciách	13
1.2 Rozdiely v podnikaní v ziskovej a neziskovej organizácií	15
1.3 Rozdiely v manažmente	17
1.4 Rozdiely v marketingu	19
1.4.1 Rozdiely v marketingu z pohľadu 4P	20
1.5 Rozdiely v získavaní zdrojov	21
1.5.1 Získavanie zdrojov v ziskovej organizácií	21
1.5.2 Získavanie zdrojov v neziskovej organizácií	26
1.6 Rozdiely v rozdeľovaní výsledku hospodárenia	28
2 Cieľ práce	30
3 Metodika práce a metódy skúmania	31
3.1 Charakteristika objektu skúmania	31
3.2 Pracovné postupy	31
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	32
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	32
4 Výsledky práce	34
4.1 Hokejový klub Dukla Trenčín, a.s.	34
4.1.1 Vízia a ciele	35
4.1.2 Organizačná štruktúra	36
4.1.3 Marketing	38
4.2 Hokejový klub Trnava	39
4.2.1 Vízia a ciele	40
4.1.2 Organizačná štruktúra	41
4.1.3 Marketing	42
4.3 Porovnanie finančnej situácie	43
4.3.1 Výnosy	43
4.3.2 Náklady	46
4.3.3 Finančné ukazovatele	50

5 Diskusia	56
Záver	59
Zoznam použitej literatúry	60

Úvod

Jednou zo základných charakteristík podnikania ako takého, je práve to, že je založený za účelom dosiahnutia zisku. Táto formulka však sedí jednoznačne na ziskové organizácie, pričom ale poznáme aj organizácie neziskové.

V tejto záverečnej práci sa snažíme poukázať na rozdiely v podnikaní v ziskovej a neziskovej organizácií. Tieto dva druhy právnych foriem organizácií nie sú založené na rovnakom princípe, čo sa odráža aj na odlišnostiach, ktoré nemajú iba v právnej forme, ale taktiež aj v oblastiach, v ktorých sa pohybujú. Najpodstatnejší rozdiel môžeme vidieť v tom, že zatiaľ čo ziskové organizácie sa zakladajú za účelom dosiahnutia zisku, úloha neziskových organizácií spočíva v inom. Neziskové organizácie svojou činnosťou aj napriek tomu tvoria, no nie pre svoj prospech, ale prerozdeľujú ho osobám, ktoré túto hmotnú pomoc nevyhnutne potrebujú.

Táto práca sa skladá z piatich kapitol, pričom sa sústredíme na rozdiely a odlišnosti v podnikaní v ziskovej a neziskovej organizácií, ako už vyplýva z názvu záverečnej práce. V teoretickej časti bakalárskej práce sa z teoretického hľadiska zaoberáme posúdením rozdielov medzi ziskovými a neziskovými organizáciami. Skonfrontujeme medzi sebou všetky druhy právnych foriem pri oboch kategóriách organizácií. Následne sa budeme zaoberať špecifikami, ktoré sú pre dané spoločnosti charakteristické. Pozornosť upriamime taktiež aj na financovanie, ktoré, aj napriek tomu, že práve neziskové organizácie nie sú zriadené na podnikanie, je taktiež dôležitou súčasťou. Bližšie sa pozrieme taktiež aj na odvetvia, ako manažment, marketing, získavanie zdrojov či rozdeľovanie výsledku hospodárenia.

V praktickej časti poznatky, ktoré sme získali v teoretickej časti aplikujeme na dva vybrané podniky. Pre formuláciu tejto časti sme zvolili organizácie Hokejový klub DUKLA Trenčín, a.s. a Hokejový klub Trnava. Zvolíme si ciele a metódy spracovania, pričom v tejto časti sa zameriame na rozdiely v ich podnikaní. Na to spracujeme finančnú oblasť organizácií pomocou vybraných ukazovateľov a taktiež aj prepočtov. V poslednej časti, a to v diskusií, si zrekapitulujeme doposiaľ zistené informácie, na základe čoho uvedieme námety, ktoré by mohli zlepšiť činnosť v týchto organizáciách.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Ako je známe z viacerých zdrojov z minulosti, trhovú ekonomiku pozostávala najprv iba z dvoch sektorov, konkrétne to boli podnikateľský a vládny sektor. Pod podnikateľským, inými slovami trhovým sektorom, chápali ako hnací stroj výroby a distribúcie statkov a služieb, naopak ten vládny chápali zase ako nástroj na požadovanie práva, ktoré je potrebné pre riadny chod trhu, nakoľko poskytuje verejné statky ako aj ochranu sociálnej spravodlivosti. Neziskové organizácie neboli zahrnuté do ani jedného zo spomenutých sektorov a boli vnímané skôr ako doplnkový prvok vlády. Po uplynutí približne desiatich rokov už sa začínalo hovoriť o existencii ďalšieho, tretieho, sektora, ktorý pomenovali ako súkromný neziskový sektor. Ekonomovia tak po čase prišli na to, že neziskové organizácie predstavujú tiež dôležitú časť trhovej ekonomiky pri správnom fungovaní demokratickej spoločnosti či duchovnej a ekonomickej sily. Dôležitosť neziskových organizácií sa zvyšovala najmä z hľadiska oblastí, ako sú sociálna starostlivosť, vzdelávanie a životné prostredie. Na Slovensku sú neziskové organizácie podporované zo strany vlády v podobe grantov či daňových výhod. Ziskové organizácie zase môžu byť viac zamerané na spoločensky zodpovedné podnikanie, čo môže zahŕňať aj aktivity, kt. by sa tradične pripisovali neziskovým organizáciám.

Čo sa týka pohľadu na stav problematiky v zahraničí, neziskové organizácie môžu byť aktívne na medzinárodnej úrovni a spolupracovať na riešení globálnych problémov. Podniky v zahraničí môžu viac integrovať spoločensky zodpovedné praktiky do svojich obchodných modelov. Rôzne krajiny môžu mať odlišné právne rámce pre ziskové a neziskové organizácie, čo ovplyvňuje ich fungovanie.

1.1 Podnikanie

„Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“¹ Podnikateľ je osoba, ktorá je zapísaná v obchodnom registri a svoju podnikateľskú činnosť vykonáva na základe dokumentov, ktorými môžu byť živnostenské oprávnenie, či iné, ktoré bližšie definujú osobitné predpisy. Ďalej podnikateľom môže byť tiež aj osoby vykonávajúca poľnohospodársku výrobu, pričom je zapísaná do evidencie, ktorú taktiež určuje osobitný predpis. Sídlo právnickej osoby, resp. miesto, na ktorom podniká fyzická osoba

¹ <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>

predstavuje adresu, ktorá je pod názvom sídlo alebo adresa podnikania zapísaná v obchodnom, živnostenskom alebo inom registri či evidencii.

Podnikanie charakterizuje 5 znakov vyplývajúcich už priamo z definície podnikania, pričom musí byť dodržaná podmienka, že musia byť splnené hromadne, pretože keby funguje jeden bez druhého, nie je naplnený zákonom stanovený pojem podnikanie:

1. **Sústavnosť** – na rozdiel od príležitostnej činnosti napovedá o nevyhnutnosti dodržania opakovanosti tejto činnosti. Napriek tomu, jej intenzita nemusí byť rovnaká, môže sa jednať napr. o sezónnu činnosť.
2. **Samostatnosť** – opisuje právo, ktoré má podnikateľ na riadenie svojho podniku ako fyzická či právnická osoba. Podnikateľ samostatne rozhoduje o chode svojho podniku voči „tretím osobám“ a voči spoločníkom, ktorých má, sa správa ako rovnoprávny subjekt.
3. **Obchodné meno** – hrá významnú rolu pri komunikácii podniku s tretími osobami, s ktorými realizuje právne úkony či podania. Je kľúčovým identifikačným znakom podnikateľa, ktoré ho odlišuje od ostatných právnych subjektov.
4. **Vlastná zodpovednosť** – definuje okolnosť, že podnikateľ sám zodpovedá za existenciu svojho vlastného podniku s čím sa v konečnom dôsledku spája takisto aj určité riziko, ktoré môže pri podnikaní nastať. Pri nezvládnutí rizika môže v najhoršom prípade nastať likvidácia či konkurz majetku podniku. Riadenie podniku ale nemusí stáť prioritne iba na podnikateľovi samom, ale ak systém riadenia určuje inak, kompetencie môžu byť prerozdelené takisto aj medzi štatutárne orgány podniku upravené v spoločenskej zmluve.
5. **Dosiahnutie zisku** – predstavuje kľúčový cieľ podnikateľskej činnosti. Zisk reprezentuje kladný hospodársky výsledok. Charakter podnikania je naplnený v prípade, ak činnosť podniku aktívne pracuje na dosahovaní zisku.

1.1.1 Podnikanie v ziskových organizáciách

a) Podnik jednotlivca (fyzickej osoby) viacej známy pod názvom živnosť, ktorú definuje Živnostenský zákon, ako sústavnú činnosť, ktorá je prevádzkovaná samostatne, na vlastnú zodpovednosť, s účelom dosiahnutia zisku a tiež aj za podmienok, ktoré tento zákon ustanovuje. Jednou z dôležitých špecifikácií, ktorými živnostník musí disponovať je kvalifikačný predpoklad a prax v odbore prostredníctvom teoretických vedomostí,

praktických schopností a technologických postupov. Podnikateľ, ktorý podniká prostredníctvom živnosti za svoje záväzky ručí neobmedzene celým majetkom nielen živnosti, ale aj svojim súkromným majetkom. Tiež nie je povinný skladať základné imanie či tvoriť rezervný fond z dosiahnutého zisku a keďže jeho podnik nemá viacero členov, zisk zostáva vo vlastníctve živnostníka.

b) Verejná obchodná spoločnosť je výhodnou právnou formou, keďže nie je zákonom stanovená výška základného imania, ako ani výška vkladu spoločníka. Rovnako, ako aj živnosť, má jednoduchú organizačnú štruktúru a nízke daňové zaťaženie, keďže vo väčšine prípadov, spoločníkmi pri tomto druhu spoločnosti sú práve fyzické osoby. Inými slovami, zisk sa ako celok nezdaňuje. Naopak, nevýhodou je, že spoločnosť ručí za záväzky neobmedzene, alebo možnosť vzniku konfliktov, keďže podľa zákona sú všetci spoločníci štatutárnym orgánom spoločnosti.

c) Komanditná spoločnosť podľa zákona musí mať aspoň jedného komplementára a komanditistu, pričom ich úlohy v spoločnosti sa odlišujú. Zatiaľ čo komplementár ručí za záväzky spoločnosti neobmedzene, a teda celým svojim súkromným majetkom, komanditistovo ručenie je limitované výškou jeho nesplateného vkladu, ktorý je zapísaný v obchodnom registri. Komanditista je zo zákona povinný vložiť do spoločnosti minimálne 250 eur spolu s povinnosťou splatenia tohto vkladu v lehote, ktorá vyplýva zo spoločenskej zmluvy (zakladateľský dokument obchodných spoločností). Celkovo ale komanditná spoločnosť nemá zákonom určenú ako výšku základného imania, ani výšku vkladu komplementárov. Rovnako, ako aj pri predchádzajúcej právnej forme, ani pri tomto druhu spoločnosti sa zisk nezdaňuje. Má výhodnú úverovú prispôsobivosť, naopak nevýhodou môže byť zložité delenie zisku, keďže sa rovným dielom delí medzi skupinu komplementárov a skupinu komanditistov a následne medzi komplementármi takisto rovným dielom a medzi komanditistami už podľa výšky ich splatených kapitálových vkladov. Tiež je potrebné predísť konfliktom, a to rozdelením právomocí, ktoré musí byť veľmi presné.

d) Spoločnosť s ručením obmedzeným sa na Slovensku vyskytuje najčastejšie. Môže mať jedného zakladateľa, avšak maximálny počet spoločníkov je ohraničený číslom 50. Zo zákona je striktné daná výška základného imania, a to minimálne 5 000 eur, pričom vklad jedného spoločníka musí byť vo výške minimálne 750 eur. Zapísaním do obchodného registra musia byť vklady spoločníkov splatené vo výške minimálne 30%. Ak má ale spoločnosť jediného zakladateľa, tento postup neplatí a riadi sa tým, že spoločnosť môže byť zapísaná do obchodného registra jedine vtedy, ak je základné imanie splatené v plnej

výške. Tento druh spoločnosti ručí celým svojim majetkom a jej spoločníci ručia do výšky nesplatených vkladov, ktoré majú zapísané v obchodnom registri. Nevýhodou je to, že ak ide o malú spoločnosť, ktorá narába s nízkym základným imaním, má nízku úverovú schopnosť a taktiež aj zákonná povinnosť tvorby rezervného fondu, pričom jeho možnosti použitia sú obmedzené.

e) **Akciová spoločnosť** má základné imanie rozdelené do akcií, ktoré majú určitú menovitú hodnotu, kde súčet menovitých hodnôt všetkých akcií, ktoré sa nachádzajú v spoločnosti, musia byť rovné výške základného imania. Ručí celým svojim majetkom, zatiaľ čo jej akcionári neručia vôbec. Povinnosťou akcionára je splatiť celú menovitú hodnotu akcie v určenej lehote. Základné imanie sa pohybuje v minimálnej výške 25 000 eur. Rezervný fond sa tvorí už pri vzniku akciovej spoločnosti, konkrétne vo výške 10% z hodnoty základného imania. Následne ho musí navyšovať vo výške 10% z čistého zisku, až pokiaľ nedosiahne hodnotu 20% základného imania. Je výhodná z hľadiska získania možností investovania, možnosti prístupu k úverom, profesionálnym chodom spoločnosti a tiež aj výrazného oddelenia vlastníkov podniku od jeho manažmentu. Naopak nevýhodnou je z hľadiska kapitálovej a administratívnej náročnosti vzniku spoločnosti, menšej pružnosti v rozhodovaní vzhľadom na jej veľkosť, alebo aj kvôli nebezpečenstvu vzniku konfliktov, ktoré môžu vzniknúť medzi vlastníkmi spoločnosti, jej manažmentom aj zamestnancami.

1.1.2 Podnikanie v neziskových organizáciách

„Nezisková organizácia môže podnikáť podľa osobitných predpisov za podmienky, že touto činnosťou sa dosiahne účelnejšie využitie jej majetku a nebude ohrozená kvalita, rozsah a dostupnosť služieb, pre ktoré bola založená. Nemôže sa zúčastňovať na podnikaní iných osôb a nemôže uzatvárať zmluvu o tichom spoločenstve. Príjmy z činnosti neziskovej organizácie podliehajú daňovým povinnostiam podľa platných daňových zákonov. Prostriedky neziskovej organizácie nesmú byť použité na financovanie činnosti politických strán a politických hnutí ani na prospech kandidáta na volenú funkciu. Nezisková organizácia nesmie viazať poskytovanie svojich všeobecne prospešných služieb na poskytovanie darov od fyzických osôb alebo právnických osôb.“² Príjmy z podnikania predstavujú jeden z vlastných zdrojov financovania neziskovej organizácie. Taktiež je povinná viesť v účtovníctve oddelene príjmy a výdavky vynaložené na podnikanie. Pri obohatení činnosti neziskovej organizácie o podnikanie musí myslieť na:

² <https://www.minv.sk/?informacie-o-registrovani-neziskovych-organizacii>

- zhodnotenie finančnej pozície neziskovej organizácie a jej organizačná pripravenosť,
- zváženie prínosov a rizík, ktoré môže podnikanie priniesť,
- voľba vhodného podnikateľského zámeru (brainstorming),
- vypracovanie štúdie realizovateľnosti (podoba podnikateľského plánu).

Možnosti podnikania sú pri rôznych typoch organizácií rôzne. To či, a v akom rozsahu, môžu jednotlivé typy neziskových organizácií podnikat', upravuje Zákon 112/2018 (Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch):

a) Občianske združenie – pri zhotovovaní stanov u tohto typu neziskových organizácií v nich treba uviesť predmet podnikateľskej činnosti, ktorú občianske združenie vykonáva. A čo je dôležité, podniká na základe živnostenského oprávnenia. „Združenie môže byť sociálnym podnikom, ak vykonáva hospodársku činnosť. Ako sociálny podnik socializuje 100% zisku.“³

b) Neziskové organizácie – podnikat' môžu podľa osobitých predpisov, ako napr. Obchodný Zákonník alebo zákon o živnostenskom podnikaní, pričom tu treba dodržať podmienku, aby pomocou tejto činnosti nezisková organizácia dosiahla účelnejšie využitie svojho majetku a taktiež nemôže byť ohrozená kvalita, rozsah a dostupnosť služieb, za ktorých účelom bola založená. Ďalšou podmienkou je, že nezisková organizácia nebude účastná na podnikaní iných osôb a taktiež nesmie uzatvárať zmluvu o tichom spoločenstve. Príjmy, ktoré dosiahne z podnikateľskej činnosti, podliehajú daňovým povinnostiam podľa platných daňových predpisov rovnako, ako aj pri bežných účtovných jednotkách, ktoré podnikajú za účelom zisku. Financie získané z podnikania nezisková organizácia nesmie použiť na financovanie politických strán a hnutí rovnako, ako ani na prospech kandidáta na volenú funkciu. Poslednou podmienkou pri podnikaní neziskovej organizácie je, že poskytovanie svojich všeobecne prospešných služieb nesmie viazať na poskytovanie darov. „Nezisková organizácia môže byť sociálnym podnikom, ak vykonáva hospodársku činnosť. Ako sociálny podnik socializuje 100% zisku.“⁴

c) Nadácia – podnikat' môže iba ak: prevádzkuje charitatívnu lotériu, prenecháva nehnuteľnosti do nájmu, organizuje kultúrne, vzdelávacie, spoločenské, prípadne športové akcie, pričom vďaka tejto činnosti plnohodnotnejšie využije svoj majetok, a taktiež táto činnosť musí byť v súlade s verejnoprospešným cieľom, ktorý nadácia má. „Nadácia môže

³ https://socialnaekonomika.gov.sk/wp-content/uploads/2020/11/Pravna-uprava-MNO-a-moznosti-podnikania_priloha.pdf

⁴ https://socialnaekonomika.gov.sk/wp-content/uploads/2020/11/Pravna-uprava-MNO-a-moznosti-podnikania_priloha.pdf

byť sociálnym podnikom, ak vykonáva hospodársku činnosť vo vymedzenom predmete podnikania. Ako sociálny podnik socializuje 100% zisku.“⁵

d) Neinvestičný fond – „nie je oprávnený podnikateľ. Vzhľadom k svojmu zameraniu je subjektom sociálnej ekonomiky, ale nemôže byť sociálnym podnikom – nespĺňa podmienky § 5 zákona č. 112/2018 Z.z.“⁶

Pri neziskovej organizácii sa nevyžaduje, aby podnikala. Keď tak urobí, musí hlavne ponúkať tovary a služby, o ktoré má väčšina obyvateľstva záujem. Taktiež je nutné zabezpečiť kvalitný personálny, marketingový a finančný manažment, reklamu a budovanie vzťahov s verejnosťou, a to všetko na profesionálnej úrovni. Podnikanie organizácií prináša veľké množstvo výhod, ako napr. istú mieru nezávislosti, flexibility, voľnosť v dlhodobom plánovaní a taktiež pokryje prevádzkové náklady projektov súvisiacich s jej poslaním, možnosť doplnkových príjmov či nezávislosť od darcov.

1.2 Rozdiely v podnikaní v ziskovej a neziskovej organizácii

Peter F. Drucker, známy manažérsky teoretik, zdôrazňoval dôležitosť účelnosti v ziskovej, ako aj neziskovej organizácii. V jeho dielach sa nachádza presvedčenie, že neziskové organizácie musia byť rovnako efektívne a riadené rovnakým spôsobom, ako ziskové. Michael E. Porter, expert na konkurencieschopnosť a stratégiu, tvrdí, že ziskové organizácie môžu dosiahnuť konkurenčnú výhodu aj prostredníctvom tzv. „spoločenských inovácií“ – teda spôsobov, ako pozitívne ovplyvňovať spoločnosť. Hanry Hansmann, profesor práva a ekonómie zaoberajúci sa teóriou organizácií, zdôrazňuje špecifické výzvy neziskových organizácií pri riadení, najmä v súvislosti s otázkami zastupiteľstva a vlastníctva. Sociálny pracovník David Billis, sa zameriava na tému riadenia neziskových organizácií a zdôrazňuje potrebu prispôsobenia manažérskych prístupov na základe unikátnych charakteristík týchto organizácií. Viacero autorov sa hlási k idey prepojenia medzi ziskovým a neziskovým sektorom. Argumentujú, že oba sektory by mali čerpať inšpiráciu z najlepších postupov od toho druhého sektora, vďaka čomu budú dosahovať väčšiu efektívnosť a udržateľnosť. Naopak, sú autori, ktorí toto tvrdenie odmietajú. Stavajú sa kriticky k snahám o univerzálne aplikovateľné pravidlá na oba sektory. Dokazujú to tým, že rozdiely sú natoľko komplexné, že neexistuje jednoznačný rámec, ktorý by bol

⁵ https://socialnaekonomika.gov.sk/wp-content/uploads/2020/11/Pravna-uprava-MNO-a-moznosti-podnikania_priloha.pdf

⁶ https://socialnaekonomika.gov.sk/wp-content/uploads/2020/11/Pravna-uprava-MNO-a-moznosti-podnikania_priloha.pdf

vyhovujúci pre oba sektory. Taktiež sa viaceri autori zhodujú aj v tom, že sa sústredia na hodnotu dopadu, ktorú organizácie dosahujú. V tomto kontexte sa hodnotí nielen finančný výkon (čo platí u ziskových organizácií), ale aj sociálny, environmentálny alebo iný druh spoločenského prínosu (čo zase platí naopak u neziskových organizáciách).

Hlavným rozdielom medzi ziskovou organizáciou, alebo inak povedané, podnikom, a neziskovou organizáciou nie sú iba ich právne formy a ich špecifické vlastnosti, ale zaraďujeme sem najmä ciele a ich tvorba, ktoré si daná organizácia stanoví na začiatku, či počas svojej existencie. Ďalej sem môžeme zaradiť prostredie, ktoré na organizáciu vplyva, statky, ktoré produkuje vrátane ich ocenenia, financovanie, zamestnanci, ale ako najpodstatnejší rozdiel vnímame oblasť výkonnosti. Výsledky, ktoré oba druhy organizácií dosahujú, musia byť kvantifikovateľné. Neziskové organizácie svoje výsledky zmerajú náročnejšie, ako ziskové podniky, keďže častokrát sú nehmotné, z čoho aj vyplýva fakt, že ich ťažšie definujeme. Všeobecne výsledky vyhodnocujeme prostredníctvom ukazovateľov, medzi ktoré môžeme zahrnúť vstupy, výstupy, výkony, výsledky a vplyvy, bez ohľadu na to, či sa jedná o ziskovú či o neziskovú organizáciu.

Tieto rozdiely by sa dali zaradiť do piatich kategórií, ktoré sú:

1. Cieľ a poslanie – hlavným cieľom ziskovej organizácie je dosiahnuť zisk a maximalizovať hodnotu pre akcionárov či vlastníkov. Hlavným poslaním neziskovej organizácie je poskytovať verejné dobro a naplňovať sociálne, vzdelávacie a charitatívne ciele. Zisky sú reinvestované do organizácie na splnenie týchto cieľov.
2. Financovanie – hlavným zdrojom financovania u ziskovej organizácie je zisk generovaný prostredníctvom predaja tovarov alebo poskytovania služieb, ako aj úvery či investície. Zdroje financovania neziskovej organizácie môžu zahŕňať granty, dary alebo iné formy dobrovoľných príspevkov. Na druhej strane, existujú aj neziskové organizácie, ktoré môžu získať príjmy aj z poskytovania služieb, ale ich cieľom nie je generovanie zisku pre vlastníkov.
3. Vlastníctvo a riadenie – ziskové organizácie patria súkromným alebo verejným vlastníkom, ktorí majú záujem na dosahovaní zisku. Riadenie organizácie je zamerané na dosiahnutie zásadne finančných cieľov. Neziskové organizácie sú vlastnené verejnosťou alebo neziskovým združením. Ich riadenie je zamerané na dosahovanie sociálnych alebo charitatívnych cieľov.

4. Zdanenie – zisková organizácia podľa Zákona o dani z príjmov podlieha zdaneniu na základe zisku, ktorý generuje. Platí dane, takisto ako aj iné poplatky podliehajúce platnej slovenskej legislatíve. Naopak nezisková organizácia môže byť oslobodená od niektorých daní z dôvodu, že jej primárnym cieľom nie je generovať zisk pre vlastníkov.

Z toho takisto vyplýva povinnosť podania daňového priznania:

Pre podanie daňového priznania ku dani z príjmov fyzických osôb platia nasledovné podmienky.

„Povinnosť podať daňové priznanie za rok 2022 majú fyzické osoby:

- ktoré dosiahli celkové zdaniteľné príjmy za rok 2022 vyššie ako 2 289,63 €,
- ktoré dosiahli daňovú stratu, aj keď ich príjmy nepresiahli hranicu 2 289,63 €,
- ktorých vyzval správca dane na podanie daňového priznania, pričom nemusela vzniknúť povinnosť daňové priznanie.“⁷

Ako zdaniteľné príjmy sa vnímajú príjmy predstavujúce predmet dane (príjem z podnikania, zamestnania, kapitálový príjem, príjem z predaja nehnuteľnosti), ako aj také, ktoré nie sú oslobodené od dane z príjmov (sociálne či nemocenské dávky).

Pri právnických osobách zase platí, že povinnosť na podanie daňového priznania má každá právnická osoba, ktorá bola založená na podnikanie, pričom jej sídlo sa nachádza na území Slovenskej republiky odhliadnuc od výšky jej príjmov.

Neziskové organizácie všeobecne nemajú povinnosť podávať daňové priznanie, ak im počas činnosti vznikajú iba príjmy, ktoré nie sú predmetom dane a súčasne daň z nich sa vyberá zrážkou podľa §43 zákona o dani z príjmov. Týmto podmienkami sa riadia tiež aj rozpočtové a príspevkové organizácie.

- **Občianske združenia** pridávajú podmienku, ak majú iba príjmy, ktoré sú oslobodené od dane podľa §13 ods. 2 písm. b) zákona o dani z príjmov (členské príspevky podľa stanov, ktoré boli daným občianskym združením prijaté).
 - **Štátom uznané cirkvi a náboženské spoločnosti** sa takisto riadia spomenutým zákonom spísaným v §13. ods. 2 písm. a) (výnosy z kostolných zbierok, cirkevných úkonov a príspevky plynúce registrovaným cirkvám a náboženským spoločnostiam)
5. Odpoveď za výkon – zisková organizácia zodpovedá predovšetkým svojim akcionárom alebo vlastníkom. Jej cieľom je dosiahnuť výnosné výsledky a rásť na

⁷ <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/kto-musi-podat-danove-priznanie-2022>

trhu. Na druhej strane nezisková organizácia zodpovedá verejnosti, darcom alebo iným zainteresovaným stranám. Hodnotená je na základe toho, ako efektívne dosahuje svoje sociálne ciele.

1.3 Rozdiely v manažmente

Manažment, ako taký, odhliadnuc od toho či sa jedná o ziskovú či neziskovú organizáciu, tvorí súvislý systém rozvoja zamestnancov a utvárania pracovných vzťahov pre efektívny chod pracovného procesu s pomocou využitia efektívnych metód vedenia ľudí popri dosahovaní stanovených cieľov a strategických zámerov danej organizácie.

Ľudské zdroje v ziskovej organizácii môžu byť orientované na dosahovanie obchodných cieľov, zatiaľ čo u neziskových organizácií sa orientujú na dosahovanie cieľov organizácie, ktoré sú často spájané s poskytovaním verejného dobra. HR oddelenie môže sledovať efektivitu pracovníkov, rozvoj zručností a motiváciu zamestnancov z hľadiska dosahovania zisku a konkurencieschopnosti na trhu u ziskových podnikov. Toto oddelenie môže čeliť výzvam v oblasti udržania talentov, konkurencieschopnosti na trhu práce a rýchlej zmene obchodného prostredia. Pričom HR neziskových podnikov sa môže sústrediť na nábor a rozvoj zamestnancov so schopnosťou napĺňať misiu organizácie. Môžu čeliť výzvam v oblasti zabezpečenia finančnej udržateľnosti, riadenia dobrovoľníkov a vyvíjania stratégií na dosahovanie spoločenských cieľov.

Organizačná štruktúra ziskovej organizácie môže byť hierarchická, orientovaná na výkon, efektivitu, konkurencieschopnosť a dosahovanie obchodných cieľov. Takisto pracovná kultúra môže byť viac vytvorená na základe obchodných hodnôt. Pracovné vzťahy môžu byť viac zamerané na výsledky a odmeňovanie na základe výkonu. Pri neziskovej organizácii platí, že jej organizačná štruktúra môže byť viac flexibilná a prispôbená dosahovaniu cieľov organizácie, ktoré nemusia byť zamerané len na finančné ukazovatele. Taktiež môže byť zdôraznený participatívny manažment, kedy sa zodpovednosť za rozhodovanie delí medzi manažérov a zamestnancov. Kultúra organizácie môže byť zameraná na hodnoty a etiku, dôraz kladený na solidaritu a etické správanie.

Zamestnanci ziskovej organizácie sú motivovaní odmeňovaním či inými stimulmi, ktoré sa orientujú na dosahovanie obchodných výsledkov a zisku. Motivácia zamestnancov neziskovej organizácie môže byť viac spojená s oddanosťou k misii organizácie a s pocitom prínosu k verejnému dobru. Nemú byť a v konečnom dôsledku ani nebýva

zvykom, aby bola výlučne spájaná s finančnými stimulmi. Pri vyvíjaní úsilia o rozvoj nadania svojich zamestnancov, musí nezisková organizácia brať ohľad na tieto zásady:

- „nebudovať na slabých, ale silných stránkach ľudí, je nutné silné stránky maximálne využívať a podľa nich umiestňovať pracovníkov do pracovných funkcií,
- zosúladiť rozvoj pracovníka z hľadiska jeho životnej kariéry a každá zadaná úloha musí zapadnúť do dlhodobého výhľadu rozvoja kariéry,
- vzájomná pomoc a podpora sú prioritou práce medzi pracovníkmi neziskovej organizácie,
- pravidelne kontrolovať a vyhodnocovať vykonanú prácu.“⁸

1.4 Rozdiely v marketingu

Cieľová skupina u ziskovej organizácie sa zameriava na zákazníkov alebo klientov, ktorí sú pripravení zaplatiť za produkty alebo služby. Marketing je orientovaný na vytvorenie dopytu a presvedčanie spotrebiteľov, že produkt alebo služba je hodnotná. Merateľným výsledkom sa tak často stáva spokojnosť zákazníkov. Nezisková organizácia sa obracia na širšiu verejnosť, darcov a potenciálnych partnerov, ktorí by mohli podporiť jej sociálne, environmentálne či charitatívne ciele. Marketing sa sústreďuje na budovanie povedomia, vzdelávania a motiváciu ľudí na dobrovoľné prispievanie. Z toho vyplývajú merateľné výsledky, ktorými môžu byť počet dobrovoľníkov či dosiahnutie konkrétnych sociálnych cieľov. Služba zákazníkovi „z hľadiska časového usporiadania zahŕňa tri typy služieb:

- služby predbežné, poskytované pred predajom (napr. definovanie poslania a misie organizácie, určenie cieľov poskytovanej služby, technická podpora a pod.)
- služby priebežné, poskytované pri kontakte so zákazníkom (napr. spracovanie dopytu, presnosť systému, financovanie, predvedenie a pod.)
- služby následne poskytované ako popredajná starostlivosť o zákazníka (napr. reklamácie, servis, analýza kvality, cenovo zvýhodnené ponuky a pod.)“⁹

Cieľom kampane u ziskovej organizácie môže byť zvýšenie predaja a v konečnom dôsledku aj zisku. Marketing sa často sústreďuje na vytváranie hodnotového návrhu pre

^{7,8} MAJDÚCHOVÁ, Helena, Sylvia BUKOVOVÁ a Dana HRUŠOVSKÁ. *Neziskové organizácie: vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, s. 192. ISBN 978-80-225-4587-7.

⁹ MAJDÚCHOVÁ, Helena, Sylvia BUKOVOVÁ a Dana HRUŠOVSKÁ. *Neziskové organizácie: vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, s. 180. ISBN 978-80-225-4587-7.

spotrebiteľov a zvýraznenie konkurenčných výhod produktu či služby. Takisto je úzko spojený s predajom a dosiahnutím zisku. Nezisková organizácia sa prostredníctvom kampaní sústreďuje na získavanie finančnej podpory, získavanie dobrovoľníkov, budovanie povedomia o sociálnych problémoch alebo ovplyvňovanie verejnej mienky. Marketing sa zameriava na emócie, vzdelávanie a mobilizáciu ľudí na aktívnu dobrovoľnú finančnú podporu. „Skutočnosť, že primárne ciele nie sú vždy ekonomické, môže viesť k pochybnostiam o opodstatnenosti marketingu v týchto organizáciách a k úvahe, že myšlienka zavádzania “komerčnej“ koncepcie do systému neziskových organizácií je v rozpore s jej cieľmi. Keďže však marketing kladie dôraz na kvalitu služby, sú to argumenty neopodstatnené.“¹⁰

Hlavným cieľom ziskovej organizácie je zvýšiť povedomie o značke a budovať pozitívny obraz, ktorý povedie ku zvýšeniu predaja. Marketing môže byť orientovaný na konkurenčné výhody a diferenciaciu. Nezisková organizácia sa zameriava na budovanie povedomia o spoločenských problémoch a hodnotách organizácie. Marketing sa snaží vyvolať emócie a pripojiť ľudí k veciam, ktoré sú im dôležité.

1.4.1 Rozdiely v marketingu z pohľadu 4P

1. Produkt (product) – produktom ziskovej organizácie je často fyzický tovar alebo služba, ktorá uspokojuje potreby zákazníkov. Pozornosť sa upriamuje na konkurenčné výhody, kvalitu a inovácie. Produktom neziskovej organizácie môžu byť napr. charitatívny program, vzdelávacie materiály alebo sociálny projekt. Prvoradá je hodnota, ktorú organizácia prináša spoločnosti vrátane dôležitosti jej sociálnych cieľov.

2. Cena (price) – cena u neziskovej organizácie je stanovená na základe nákladov, konkurencie a vnímania hodnota zo strany zákazníkov. Marketing môže obsahovať stratégie zliav, balíčkov alebo prémiových cien. U neziskovej organizácie môže byť cena výzvou, keďže často ponúka svoje produkty alebo služby bezplatne alebo za symbolickú cenu. Sústreďí sa teda na emocionálnu hodnotu a význam podporovaných cieľov.

3. Miesto (place) – miesto pri neziskovej organizácii zahŕňa distribučné kanály a umiestnenie výrobku tak, aby bol ľahko dostupný pre zákazníkov. Môže zdôrazniť dostupnosť a pohodlie nákupu. Miesto pri neziskovej organizácii môže zahŕňať šírenie informácií o organizácii cez rôzne kanály vrátane online a offline médií. Zameriava sa na šírenie povedomia a angažovanie verejnosti.

¹⁰ MAJDÚCHOVÁ, Helena, Sylvia BUKOVOVÁ a Dana HRUŠOVSKÁ. *Neziskové organizácie: vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, s. 174. ISBN 978-80-225-4587-7.

4. Reklama (promotion) – reklama ziskovej organizácie zahŕňa samotnej reklamy aj osobný predaj, verejné vzťahy a propagačné akcie s cieľom zvýšiť povedomie o produkte a stimulovať predaj. Často sa orientuje na vytvorenie atraktívnych a presvedčivých správ. Reklama neziskovej organizácie sa sústreďuje na vytváranie povedomia o spoločenskom probléme, ktorý organizácia rieši a na získavanie podpory od darcov a dobrovoľníkov. Môže zahŕňať príbehy, ktoré emóciami oslovia verejnosť.

1.5 Rozdiely v získavaní zdrojov

1.5.1 Získavanie zdrojov v ziskovej organizácii

Jednou z hlavných funkcií, ktoré má podnikateľ, je dosiahnuť takú výšku kapitálu, teda zdrojov, koľko je preňho žiadúce. Súčasne však musí byť dodržané pravidlo, že dlhodobé aktíva, ktoré zahŕňajú dlhodobý hmotný, nehmotný a finančný majetok, musia pokrývať, čiže byť financované dlhodobými zdrojmi. To isté platí aj o krátkodobých aktívach, ktoré sa skladajú zo zásob a pohľadávok, pričom tie by mali pokrývať, teda byť financované krátkodobými zdrojmi, čo môže byť napr. krátkodobý úver. Financie sa na jednej strane síce vnímajú ako meradlo úspechu podnikania, no na druhej strane môžu spôsobovať problémy, v horšom prípade až zlyhanie, pokiaľ sa použijú nevhodne. Práve to je dôvod, že financie podniku sa musia spravovať, k čomu sú nevyhnutné nasledovné znalosti:

- určiť správny čas získania finančných prostriedkov,
- zanalyzovať rôzne zdroje finančných prostriedkov,
- plne využiť najlacnejšie zdroje vďaka ich efektívnemu riadeniu a vytvoriť taktiež efektívny finančný plán, ktorý bude obsahovať plné využitie všetkých zdrojov, ktorými podnik disponuje.

Interné zdroje financovania definujeme ako pokrývanie potrieb podniku zo zdrojov, ktoré podnik získal zo svojej finančno-hospodárskej činnosti. Tento druh zdrojov sa vyskytuje až počas hospodárenia podniku. Má nasledovné formy: samofinancovanie, financovanie z odpisov, financovanie z rezerv, financovanie v dôsledku uvoľnenia peňazí, finančná podpora podnikov zo strany štátu alebo z fondov európskej únie.

a) Samofinancovanie z vnútorných zdrojov podniku má pre podnik najväčší význam najmä z hľadiska množstva. Zisk je jedným z najviac dôležitých ukazovateľov, ktoré opisujú úspešnosť a efektívnosť podnikania najmä vo vzťahu ku vloženému kapitálu. Samofinancovanie podnikových potrieb priamo súvisí s výškou dosiahnutého zisku, ktorá

sa odvíja od objemu a štruktúry realizovanej produkcie, zmeny stavu zásob hotových výrobkov a momentu realizácie. Pri voľbe takéhoto druhu financovania, je podnik odbremený od závislosti na cudzom kapitále, čo vedie k zníženiu nákladov, ktoré sú nevyhnutné na získanie a viazanie týchto zdrojov.

b) Financovanie z odpisov je založené na princípe odpisovania majetku, kedy sa opotrebenie dlhodobého hmotného, takisto aj dlhodobého nehmotného majetku vyjadří formou odpisov počas určitého obdobia, kedy sa chronologicky účtujú do nákladov, vďaka čomu sa znižuje hodnota daného majetku. Tým sa zabezpečia zdroje zabezpečia zdroje financovania reprodukcie dlhodobého majetku.

c) Financovanie z rezerv funguje na základe toho, že podnik si smie tvoriť na plnenie záväzkov rezervy, ktoré sú až do momentu, kedy sa použijú, zdrojmi tichého financovania. Ako sme si už uviedli pri rôznych druhoch právnych foriem podnikov, zákon pri niektorých z nich stanovuje povinnosť tvoriť rezervný fond, ktorý ďalej upravuje obchodný zákonník v znení neskorších predpisov. Ak nastane situácia, že rezervy nie sú v plnom rozsahu potrebné na financovanie vzniknutého stavu, môže ich podnik použiť ako zdroj interného financovania.

d) Financovanie v dôsledku uvoľnenia peňazí vzniká v súvislosti s uvoľneným kapitálom. Tento proces je založený na princípe podmienok, ktoré ak sú splnené, podnik môže použiť zdroj financovania aj na rozvojové potreby. Zásadnou je tu doba používania hmotného a nehmotného majetku. Platí, že ak je úroveň efektu nižšia, tým kratšia je aj životnosť hmotného a nehmotného majetku. Pokiaľ sa spomenuté dva druhy majetku financujú z vlastných zdrojov, efekt, kedy prebieha využívanie uvoľneného kapitálu v plnej miere, prejaví na úrovni daného podniku. Ako uvádza Ján Marušin, interné zdroje zahŕňajú kapitál, ktorý bol uvoľnený vďaka racionalizácií podnikovej činnosti, z hľadiska výroby, zásobovania, odbytu spomínaná racionalizácia skráti čas kolobehu, čím uvoľní kapitál pre iné použitie. Súvislosť môže mať s technickým pokrokom, zmenou technologického postupu či vyvolanou v dôsledku inovačného procesu. Organizácia sama zodpovedá za majetok. Ak disponuje majetkom, ktorý nepotrebuje, mala by ho predať, či zabezpečiť zdroje interného financovania z titulu odpredaja majetku. Stimulácia spomínaných zdrojov plne závisí od schopnosti podnikateľa.

e) Finančná podpora podnikov zo strany štátu prebieha na miestach, kde trh nevýrazne motivuje podniky na uskutočňovanie spoločenských mét. Ide vlastne o získavanie foriem finančnej podpory nenávratne, znižovanie výdavkov podniku a ohraničenie finančných rizík. Nesmie pritom nastať stav, kedy pri nesprávnom

nasmerovaní môže dôjsť ku plytvaniu verejných prostriedkov zo strany podniku. Zo strany štátu sa nesmie narušiť hospodárska súťaž, znížiť výkonnosť jednotlivého podniku alebo zhoršiť podnikateľské prostredie. Prostriedky v danej kategórii interných zdrojov financovania nepochádzajú iba zo štátneho rozpočtu, ale tiež aj regionálnych rozpočtov, či iných fondov, ktoré boli vytvorené práve na tento účel. „Priame formy finančnej podpory sú formy, ktoré zvyšujú podnikové príjmy, ako:

- investičné dotácie, tie sa stanovujú percentom z hodnoty intervenovanej investičnej akcie alebo absolútnou sumou, investícia sa zaraďuje do prevádzky v plnej obstarávacej cene- vstupnej cene,
- neinvestičné dotácie, tie sú určené na podporu konkrétnych programov,
- cenové príplatky, pre producentov dopĺňajú trhovú cenu ich služieb alebo výrobkoch,
- exportné prémie, tie sú určené na krytie rozdielov medzi cenou na domácom a svetovom trhu,
- návratné finančné výpomoci, tie sa používajú účelovo na financovanie realizovaných štátnych záruk za bankové úvery podnikateľom a na financovanie projektov schválených vládou.“¹¹

Okrem priamych foriem poznáme aj nepriame. Medzi ne môžeme zaradiť daň z pridanej hodnoty, daňová úľava, úroková a úverová výhoda, štátna záruka za bankové úvery či cena a odpustenie cla.

f) Financovanie z fondov Európskej únie je zabezpečované fondami, ktoré EÚ používa pre svoje prioritné ciele, a to rozvoj regiónov, pomoc regiónom, ktorých postihla reštrukturalizácia priemyslu, podpora spoločenskej a hospodárskej premeny, rozvoj ľudských zdrojov a dopravnej infraštruktúry a v neposlednom rade na zlepšenie životného prostredia. Tieto fondy sa nazývajú Európsky sociálny fond regionálneho rozvoja, usmerňovací a garančný fond v poľnohospodárstve, finančný nástroj pre usmerňovanie rybolovu a kohézny fond.

Externé zdroje financovania na rozdiel od tých interných, tvoria tie zdroje, ktoré do podniku prúdia zvonka, inými slovami, od iných subjektov. Nemusí sa jednať len o iné podniky, ale takisto aj banky, poisťovne či štát. Medzi externé zdroje financovania radíme vklad a zvyšovanie vkladu majiteľa podniku, krátkodobé, dlhodobé a strednodobé úvery,

¹¹ <https://www.euroekonom.sk/interne-zdroje-financovania-podniku/>

osobitné formy financovania, ako leasing, faktoring a forfaitng a posledným druhom externého zdroju financovania patria dotácie.

a) Vklad majiteľa je považovaný za základný zdroj, ktorý podnik získa pri svojom založení. Vlastník podniku uskutoční pôvodný vklad kapitál, pomocou ktorého následne rozbieha svoje podnikanie.

b) Úver charakterizujeme ako vzťah medzi dlžníkom a veriteľom, ktorý sa vytvorí pri procese odovzdania hodnôt na dočasné použitie, pričom veriteľ poskytuje určitú hodnotu formou peňazí alebo tovaru. Naopak dlžníkovi vzniká záväzok formou dodržania dohodnutého termínu, počas ktorého je povinný tento dlh aj s príslušným úrokom splatiť.

Podľa dĺžky obdobia splatenia dlhu veriteľovi sa úvery členia na **dlhodobé**, ktoré majú trvanie nad 5 rokov, pričom platí podmienka, kde doba splatnosti by nemala byť vyššia ako 4-6 rokov. Ďalej to môžu byť **strednodobé** úvery, ktorých doba splatnosti sa pohybuje v rozmedzí 1-4 roky. Nakoniec **krátkodobé** majú dobu trvania do jedného roka. Určené sú na preklenutie nerovnováhy medzi výškou potreby zdrojov financovania a ich disponibilnou výškou.

Okrem spomínaného časového delenia tiež môžeme úvery rozdeliť na finančné a dodávateľské. **Finančné** úvery sú špecifické situáciou, kedy sú podnikatelia schopní svoje potreby investovania pokryť iba svojimi vlastnými zdrojmi, práve preto sa finančné úvery dostali do povedomia. Kľúčovým dokumentom je úverová zmluva, ktorá sa zakladá medzi dlžníkom a veriteľom. Poskytujú sa v peňažnej forme za účelom financovania projektov na rozvoj podnikateľských subjektov.

Dodávateľské úvery, inak nazývané obchodné, predstavujú najstaršiu formu úverov, akú vo finančnom svete poznáme. Na rozdiel od finančných úverov, pri tých dodávateľských sa nemusia poskytovať nijaké špeciálne záruky, taktiež sa ani nemusia formálne platiť úroky, nakoľko sú zahrnuté v cene dodávaného tovaru. Podmienky pri tomto druhu úveru sú závislé na dohode medzi dodávateľmi a odberateľmi. Môžu mať dve formy. Pri prvej dodávaný tovar sa stáva vlastníctvom odberateľa, pričom ide o podmienený kontrakt. Druhá možnosť hovorí, že vlastníkom daného dodávaného tovaru zostáva dodávateľ, až pokiaľ odberateľ nesplati poslednú splátku. Dokumentom o uzatvorení je faktúra, ktorá obsahuje druh, množstvo a cenu dodávaného tovaru vrátane konkrétnych platobných podmienok.

Ďalej sa často vyskytujú **bankové** úvery, ktorých doba splatnosti má maximálnu výšku 1 rok. Zabezpečené sú prostredníctvom komerčných bánk napr. formou kontokorentného úveru, ktorý práve patrí k najpoužívanejším krátkodobým úverom.

Osobitným druhom kontokorentného úveru je **revolvingový** úver. Klient musí podpísať právnu dohodu. Na jej základe mu banka umožní kedykoľvek čerpať krátkodobý úver do danej výšky podľa potrieb klienta.

A nakoniec **lombardový** úver je zaručený daným obchodovateľným majetkom dlžníka. Pokiaľ si dlžník neplní svoje záväzky, ktoré mu plynú z úverovej zmluvy. Banka smie lombard preniesť do finančnej podoby a z výnosu následne splatiť svoju pohľadávku spolu s úrokmi. Počiatočný vklad možno zvýšiť, pokiaľ v priebehu činnosti nastane potreba kapitálu a vznikne situácia, kedy podnik nedisponuje internými zdrojmi v dostatočnom množstve.

Okrem spomenutých druhov úverov majú formu úverových zdrojov tiež aj stále a nestále pasíva. Podnik ich môže bezplatne využívať najmä na financovanie podnikania. Stále a nestále pasíva sa nachádzajú v podniku v podobe záväzkov voči zamestnancom za nevyplatené mzdy, záväzkov voči štátu alebo záväzkov voči rozpočtu miestnej samosprávy za neodvedenú daň.

Ostatné externé zdroje financovania označujeme ako samostatné, pričom sa, samozrejme, využívajú aj v praxi.

a) Leasing sa najviac uplatňuje vo väčších či stredných podnikoch, ale takisto má veľké zastúpenie aj v tých malých. Z časového hľadiska môže ísť o prenájom s dlhodobým a krátkodobým charakterom. Ostatné delenie rozlišuje operatívny a finančný leasing.

Základnou vlastnosťou **operatívneho** leasingu je krátkodobý prenájom. Prenajímateľ tak nesie všetky možné riziká, ktoré sú spojené s vlastníctvom. Túto zmluvu môžu zrušiť obidve strany. Využíva sa najmä pri prenájme tovarov, ako sú počítač, automobil a pod.

Na druhej strane **finančný** leasing sa používa pre dlhodobý prenájom. Upravuje ho nájomná zmluva, ktorú už ale nemôže ukončiť ani jedna zo zmluvných strán.

b) Forfaiting sa používa pri financovaní strednodobom, ako aj dlhodobom pre zahraničný obchod. Exportér zabezpečí pre importéra tovar na úver. Importér v prospech exportéra vystaví zmenku či dlžný úpis. Inými slovami, jedná sa o odkúpenie pohľadávok pred ich dátumom splatnosti. Najčastejšou jednotkou, ktorá ich odkúpi je banka. Výhodou

pre exportéra je nenáročnosť, diskretnosť a v neposlednom rade rýchlosť operácie. Dôležité je ale spomenúť, že forfaiting má tú nevýhodu, že sprostredkovatelia berú veľké provízie.

c) **Franchising** označuje dohodu. Prostredníctvom nej silnejšia firma postupuje rozbiehajúcemu sa podnikateľovi právo predávať výrobky svojej firmy na určitom území. Predstavuje teda odbytový systém, pomocou ktorého sa predávajú výrobky, technológie aj služby. Cieľom je blízka spolupráca právne samostatných a finančne nezávislých spoločností. Rozdiel od iných typov tkvie v názvosloví. Dodávateľ sa nazýva franchisor a odberateľ zase franchiser. Zmluva má prídavok franchisingová. Do hĺbky študuje partnerov, povinnosti a práva každého zo zmluvných partnerov, obchodnú činnosť a iné skutočnosti. Tento druh zmluvy je dlhodobý. Ako aj pri forfaitingu, aj franchising nesie určité nevýhody, a to náklady nevyhnutné pri zakladaní takéhoto podniku, ktoré sú pomerne vysoké. Pritom vstupný poplatok je vyplatený franchisorovi. Spôsobuje to vznik potreby úver pre vstup do franchisingového systému.

1.5.2 Získavanie zdrojov v neziskovej organizácii

I keď sa na prvý pohľad môže zdať, že financovanie neziskovej organizácie je z viacerých aspektov náročnejšie, možností je hneď niekoľko. Pre získavanie či už finančných alebo nefinančných zdrojov pri tejto forme podnikania sa používa termín fundraising. V podstate sa jedná o dôkladne naplánovanú, organizovanú, ako aj strategicky orientovanú činnosť výhradne pri neziskových organizáciách za účelom identifikácie, pritiahnutia a získania zdrojov potrebných na uspokojenie konkrétnej potreby. Túto činnosť charakterizuje proaktívna organizácia, ktorá kladie spaľah na financovanie darcov. Jej cieľom je vytvoriť vzťah výhodný pre obe strany, v najlepšom prípade aj dlhodobé partnerstvo. Kľúčovou podmienkou je kvalitne zhotovený fundraisingový projekt.

Podľa toho, akého pôvodu sú zdroje, ktoré prúdia do neziskovej organizácie, ich delíme na verejné (štátne), miestne, zahraničné, zo súkromného sektora a z vlastných aktivít (tzv. samofinancovanie). Štát sa na financovaní môže podieľať či už priamo v rôznych formách, ktoré môžu byť napr. dotácie či granty alebo nepriamo. Nepriama forma podpory od štátu nepredstavuje poskytnutie určitej finančnej čiastky, ale zníženie čin úplné odpustenie povinností, resp. záväzkov, ktoré naopak ziskovým organizáciám poskytujú ako zákonnú povinnosť. Týmito zníženiami môžu byť oslobodenie od dane, cla alebo iných poplatkov či pridelenie určitého dielu zo zaplatenej dane z príjmov, inými slovami sa jedná o asignáciu. Druhé členenie zdrojov je podľa ich formy, pričom poznáme

dotácie, príspevky, granty, dary, výnosy, členské príspevky (tie sa používajú jedine pri občianskych združeniach), verejné zbierky a lotérie. Za hlavný princíp pri financovaní sa považuje viaczdrojovosť, ktorá spočíva v možnosti využívania viacerých zdrojov v prípade potrebného financovania. Jej cieľom je zabezpečiť stav, kedy sa nezisková organizácia stane nezávislou na výhradne jedinom finančnom zdroji.

a) Dotácie (príspevky, granty) z rozpočtov VÚC a obcí – „poskytovanie dotácií sa v regiónoch riadi všeobecne záväznými nariadeniami, kde je stanovené, že sú určené na podporu činnosti a akcií v prospech územia a zlepšenie života daného regiónu – na podporu verejnoprospešných služieb, zamestnanosti a podnikania.“¹² Všetky samosprávne kraje na Slovensku majú zriadený dotačný systém, ktorý pozostáva z vlastných príjmov samosprávy. Niektoré regionálne samosprávy majú špeciálne s týmto zámerom zriadené nadácie či investičné fondy.

b) Realizácia kontraktov a zmlúv, verejné zákazky – kontrakty na rozdiel od dotácií pomocou vlády neposkytujú neziskovým organizáciám finančnú výpomocou formou daru, ale ako poplatok za produkty či služby.

c) Prerozdelenie príjmov z lotérií, verejných zbierok a iných podobných hier – takto získaná finančná čiastka môže byť použitá výhradne pre školstvo, podporu mládeže a ďalšie rôzne účely, ktoré môže byť telovýchovné, športové, zdravotnícke, sociálne, kultúrne a environmentálne.

d) Podpora prostriedkami z fondov Európskej únie – okrem Slovenskej republiky môže neziskové organizácie podporiť takisto aj Európska únia, a to prostredníctvom financií, preberania záruk, podpory roľníkov, infraštruktúry, rozvojovej spolupráce, mimovládnych organizácií či výskum.

1.6 Rozdiely v rozdeľovaní výsledku hospodárenia

Všetky účtovné jednotky, či už ide o ziskové alebo neziskové organizácie, musia na konci účtovného obdobia, odhliadnuc od toho, či je to kalendárny alebo hospodársky rok, zistiť výšku výsledku hospodárenia za účtovné obdobie porovnaním výšky výnosov a nákladov. Po zistení konkrétnej sumy prideme na kladné číslo, ktoré dostaneme práve vtedy, ak výnosy presahujú náklady, vďaka čomu máme zisk. Naopak záporné číslo vzniká v prípade, ak náklady sú vyššie, ako výnosy a vtedy sa vykáže strata. Ďalším bodom pri tomto postupe je rozhodovanie podniku o rozdelení výsledku hospodárenia po zdanení.

¹² STREČANSKÝ, B: Problematika financovania mimovládnych organizácií pôsobiacich v oblasti tvorby verejných politík, sociálnych inovácií a kontroly moci. Centrum pre filantropiu n.o., október 2008, s. 5 <http://www.cpf.sk/files/File/esej%20%20verejnych%20zdrojoch.pdf> – 20.12.2023

U ziskových organizácií je primárnym cieľom generovať zisk pre akcionárov a majiteľov. Po dosiahnutí všetkých nákladov a záväzkov môže organizácia rozhodnúť o rozdelení zostávajúceho zisku medzi akcionárov formou dividend, výplat zamestnancom, investície do rozvoja organizácie alebo iné formy odmeňovania vlastníkov. Akcionári majú často vlastnícky podiel, a teda majú nárok na podiel zo zisku. Rozdeľovanie zisku je teda často v súlade s podielom vlastníctva každého akcionára. Môže byť často riadené politikou organizácie a podlieha schváleniu vedenia a akcionárov.

„Zisk spoločnosti sa rozdeľuje do niekoľkých skupín:

1. Povinný prídely do zákonného rezervného fondu, ktorý upravuje Obchodný zákonník.
2. Položky uvedené v stanovách spoločnosti, predovšetkým prioritné dividendy, prídely do štatutárnych fondov a štatutárny prídely do rezervného fondu, podiely zamestnancov na zisku a iné položky vyplývajúce zo stanov alebo rozhodnutia valného zhromaždenia.
3. Ostatné použitie zisku:
 - úhrada straty minulých rokov,
 - výplata kmeňových dividend (v a. s.),
 - výplata podielov na zisku akcionárom, spoločníkom, podielov členov predstavenstva a členov dozornej rady,
 - ďalšie prídely do zákonného rezervného fondu, štatutárnych a ostatných fondov,
 - zvýšenie základného imania spoločnosti.

Časť zisku, ktorá nebola použitá na rozdelenie, ostane vo forme nerozdeleného zisku minulých rokov. O jej použití môže rozhodnúť valné zhromaždenie v rámci rozdelenia hospodárskeho výsledku.“¹³

Neziskové organizácie nemajú za cieľ generovať zisk pre individuálnych vlastníkov. Ak majú prebytok príjmov nad výdavkami (zisk), nesmie byť rozdelený medzi vlastníkov, ale musí byť opätovne investovaný do dosahovania cieľov organizácie. Zväčša sú založené na princípoch verejného záujmu, filantropie alebo poskytovania verejného dobra. Prebytok prostriedkov sa zvyčajne reinvestuje do rozvoja programov, posilňovania kapacity organizácie alebo iných aktivít podporujúcich jej misiu. Neexistuje tu individuálne vlastníctvo, kvôli čomu nie je možné rozdeľovať zisk medzi jednotlivcov. Vlastníctvo patrí organizácií ako celku.

¹³ <https://jaspis.sk/aktuality/vysporiadanie-vysledku-hospodarenia-spolocnosti>

2 Cieľ práce

Primárnym cieľom bakalárskej práce bolo upriamiť pozornosť na rozdiely v podnikaní v ziskových a neziskových organizáciách v konkrétnych oblastiach. Poznatky z daného segmentu popísané v teoretickej časti sme sa následne snažili implementovať na dva vybrané podniky, z oboch druhov organizácií jeden podnik, práve do praktickej časti. Vybrané podniky sa síce v konečnom dôsledku môžu nazývať podnikmi, no aj napriek tomu sa líšia v oblasti služieb, ktoré poskytujú a najmä v spôsobe, ktorým podnikanie vykonávajú.

Čiastkové ciele teoretickej časti:

- charakterizovať druhy právnych foriem ziskových a neziskových organizácií, ktoré definuje platná legislatíva,
- zosumarizovať východiskové informácie o organizáciách,
- nájsť rozdiely v podnikaní medzi ziskovými a neziskovými organizáciami,
- zamerať sa na manažment vrátane ľudských zdrojov,
- opísať marketingový mix,
- charakterizovať možnosti financovania,
- prísť na rozdiely v účtovníctve.

Čiastkové ciele praktickej časti:

- uviesť kľúčové informácie o organizáciách,
- zmapovať ich ciele vrátane možností, ktorými dbajú na ich zrealizovanie,
- skonštatovať, ako využívajú marketingové nástroje,
- posúdiť výkonnosť a efektivitu daných podnikov,
- dôjsť na kľúčový zdroj financovania organizácií, resp. či disponujú dostatkom financií potrebných na bezchybný chod podnikania, vrátane spôsobu využitia nadobudnutých financií,
- popísať zloženie pracovnej sily, upriamiť pozornosť na požiadavky kladené na zamestnancov spolu so spôsobom, akým sú hodnotení,
- zrekapitulovať a navrhnúť možnosti zlepšenia chodu daných organizácií.

3 Metodika práce a metódy skúmania

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objekt skúmania pozostáva z dvoch organizácií. Prvou je Hokejový klub DUKLA Trenčín, a.s., ktorá zastupuje časť ziskových organizácií, ako akciová spoločnosť a z neziskových organizácií to je Hokejový klub Trnava, ktorý patrí medzi občianske združenia. Oba hokejové kluby majú za sebou dlhú tradíciu a významný vplyv na športový život na Slovensku a jeho predchodcov. Našou snahou bolo zvoliť si také organizácie, ktoré majú medzi sebou aspoň sčasti súvis, čo sa nám, myslím, že podarilo. Aj napriek podobnému odvetviu, v ktorom podnikajú, sú medzi spoločnosťami badateľné rozdiely. Spomínané rozdiely majú najmä vo finančnej oblasti, čo sa aj podľa písania teoretickej časti práce, dalo očakávať. Oba kluby majú rôzne zdroje financovania, vrátane sponzorstva, predaja lístkov, televíznych práv. Dukla Trenčín má ale výhodu väčšieho rozpočtu, ktorý môže všestranne investovať. Aj keď HK Trnava za svoje dlhé pôsobenie nedosiahol úspech, čo sa týka najvyššej slovenskej hokejovej súťaže, nachádzané odlišnosti oproti Hokejovému klubu Dukla Trenčín sa nevzťahovali iba na túto sféru.

3.2 Pracovné postupy

Pre zhotovenie tejto práce bolo nevyhnutné zozbierať zdroje, ktorých obsahom boli informácie ďalej potrebné a podstatné pri výskume konkrétnych podnikov a následne pri vyslovovaní záverov pomocou výsledkov. Pre spracovanie organizačnej štruktúry jedného zo zvolených podnikov bol zvolený program Aris. Údaje týkajúce sa ekonomickej stránky organizácií boli spracované pomocou programu Excel, aby sme neskôr mohli porovnať ich vývoj a vyhodnotiť ho.

Predložená bakalárska práca je zostavená z piatich kapitol. Jej úvod obsahuje informácie, ako je všeobecná charakteristika podnikania, keďže to je hlavnou témou, ktorá je spomínaná naprieč celou prácou. Ďalej je tam taktiež spomenutý najpodstatnejší rozdiel medzi ziskovými a neziskovými organizáciami. Spomína sa tu tiež aj nadväznosť kapitol teoretickej časti a jej stručný obsah.

Prvá číslovaná kapitola sa orientuje na rôzne pohľady na danú problematiku, čo sa týka slovenských a takisto zahraničných autorov. Zamieriava sa tiež aj na vznik neziskového sektora na Slovensku. Postupne definujem právne formy ziskových, ako aj

neziskových organizácií, ktoré naša legislatíva zahŕňa. Ďalej nasleduje kľúčová idea, ktorá je obsiahnutá v názve samotnej bakalárskej práce, a to je charakterizovanie rozdielov v podnikaní v ziskovej a neziskovej organizácií. Najprv uvádzam všeobecné rozdiely, neskôr sa pozerám podrobne na oblasti, ako sú manažment, marketing, získavanie zdrojov a rozdeľovanie výsledku hospodárenia, resp. v čom sa u daných organizácií líšia.

Druhou kapitolou s názvom ciele sa snažím poukázať na záchytné body, o ktoré som sa opierala počas celého procesu tvorby a písania práce. Hlavný cieľ som sa snažila naplniť vďaka menším, čiastkovým, ktoré som si určila v teoretickej, ako aj v praktickej časti.

V tretej kapitole s názvom Metodika práce a metódy skúmania opíšem postup, ktorým som postupovala počas písania práce, vrátane charakteristiky jednotlivých kapitol. Spomínaná kapitola okrem toho opisuje aj metódy výskumu a interpretácie, ktoré som využila pri písomnom spracovávaní práce.

Ďalšia, v poradí štvrtá kapitola nesie pomenovanie Výsledky práce. Jej obsah spočíva v predstavení jednej ziskovej a jednej neziskovej organizácie z pohľadu všimnutia si rozdielov, ktoré medzi ich podnikaním existujú.

Ostatné kapitoly, ktoré zostávajú na zmienenie sú nečíslované. Po praktickej časti nasleduje Diskusia, ktorá slúži na uvedenie si idey, ktorá vyplynula z teoretickej ako aj praktickej časti, a to je definícia kľúčových rozdielov medzi ziskovými a neziskovými organizáciami. Tiež sú tu obsiahnuté takisto aj návrhy na zlepšenie chodu fungovania dvoch vybraných organizácií, ktoré vyplynuli po vypracovaní praktickej časti. V neposlednom rade zostáva kapitola Záver, ktorá je zhrnutím celej práce a takisto vyhodnotením naplnenia cieľa, ktorý sa pre ňu určil. Prácu tradične uzatvára Zoznam použitej literatúry.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Teoretická časť bakalárskej práce pozostáva z informácií obsiahnutých primárne v knižných zdrojoch, odborných článkoch, zákonoch Slovenskej republiky či rôznych internetových zdrojoch najmä od slovenských autorov. Po jej vypracovaní sme sa mohli presunúť ku praktickej časti, ktorá vznikla vďaka verejne dostupným informáciám oboch

spoločností, ktoré sú zverejnené v účtovných závierkach, na ich webových stránkach alebo sociálnych sieťach.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri zostavovaní tejto bakalárskej práce som využila viacero metód. Primárne to bolo štúdium odbornej literatúry pred samotným začatím písania. Následne som zvolila metódu komparácie, čiže porovnala som rôzne druhy dokumentov a informácií o danej problematike, zmapovala som situáciu z pohľadu rôznych autorov. Porovnávanie taktiež celkovo vplýva aj zo samotného názvu záverečnej práce, čo je dôvodom, že sa nieslo naprieč celou jej tvorbou. Z teoretických metód, ktoré sa využívajú pri vypracovávaní prác som na počiatku zvolila metódu analýzy. Tá bola nápomocná pri voľbe informácií z odbornej literatúry či článkov tie, ktoré boli vhodné pre danú tému, resp. primárne pre ujasnenie si rozdielov medzi ziskovými a neziskovými organizáciami. Postupne som mohla ju mohla doplniť syntézou, keďže som získané informácie preniesla na dva konkrétne podniky a taktiež postupne prichádzala na to, ako jednotlivé oblasti v týchto podnikoch fungujú. Ďalšou použitou metódou bola dedukcia, pomocou ktorej som mohla v praktickej časti určiť návrhy na zlepšenie fungovania vo vybraných podnikoch. Poslednou zvolenou metódou skúmania, resp. zhotovovania práce bola indukcia potrebná pre sformovanie záverov prostredníctvom získaných teoretických znalostí.

4 Výsledky práce

Nasledovná časť sa bude zaoberať prenesením znalostí nadobudnutých naprieč teoretickou časťou na konkrétne podniky. Cieľom bude porovnať dve vybrané organizácie z hľadiska ich najväčšej odlišnosti, a to vo finančnej oblasti. Skúmať budeme ekonomický aspekt organizácií, ktorý ovplyvňuje ich celkovú finančnú stabilitu. Teda na vyhodnotenie ziskovosti, výkonnosti a efektívnosti použijeme typické analytické ukazovatele, ktoré sa v praxi bežne využívajú. Všetky typy ukazovateľov aplikujeme na ziskovú aj neziskovú organizáciu, vďaka čomu budeme môcť identifikovať významné rozdiely, ktorými sa medzi sebou líšia. Vychádzať budeme z verejne dostupných zdrojov oboch účtovných jednotiek – ziskovej Hokejový klub DUKLA Trenčín, a.s. a neziskovej Hokejový klub Trnava. Okrem spomínaného, budeme rozdiely medzi organizáciami hľadať v odvetviach, ako marketing, manažment či rozdeľovanie výsledku hospodárenia.

4.1 Hokejový klub Dukla Trenčín, a.s.

História Hokejového klubu Dukla Trenčín sa začala písať už v roku 1962. Prívlastok „Dukla“ majú športové kluby, ktorých myšlienka sa spája s armádou. Inak to nebolo ani pri trenčianskej Dukle. Keďže armádny šport vo vtedajšom Československu prešiel výraznou reorganizáciou už v roku 1956, pôvodná Dukla Prešov po tom, čo si vybojovala postup do 2. ligy bola preložená do Hodonína, keďže v Trenčíne v tých časoch ešte nemali zimný štadión. Po svojom účinkovaní v Hodoníne sa klub presunul do Opavy, pričom svoju púť ukončil, respektíve doteraz funguje, v Trenčíne.

Hokejový klub Dukla Trenčín svojou formou zaraďujeme medzi akciové spoločnosti. Jeho štatutárnym orgánom je, ako to už u akciových spoločností býva, predstavenstvo. Jeho predsedom je Ing. Miloš Radosa a ďalej má dvoch členov, a to sú Ing. Tomáš Lipták a Richard Pavlikovský. Všetky tri menované fyzické osoby majú právo konať v mene akciovej spoločnosti, pričom musí byť dodržaná zásada, že konanie a podpisovanie v mene spoločnosti prebieha vždy za prítomnosti dvoch z členov predstavenstva. Svoje sídlo má v Trenčíne práve na Zimnom štadióne Pavla Demitru. Vznikol zápisom do Obchodného registra (Okresný súd Trenčín) 10.06.2002, odkedy sa zaoberá, činnosťami, ktoré zahŕňajú od organizovania športových, kultúrnych a spoločenských podujatí, cez reklamnú a propagačnú činnosť, až po predaj nápojov na priamu konzumáciu či brúsenie a leštenie kovov.

4.1.1 *Vízia a ciele*

Vízie a ciele tohto celoslovensky známeho hokejového klubu by mali byť najmä v súlade s bohatou históriou, ktorú má vďaka známym osobnostiam, ktoré vchoval, a taktiež v súlade so svojimi hodnotami či ambíciami. Slovom bývalého obrancu a súčasného člena realizačného tímu: „Dukla Trenčín je značka a musí byť hodná svojho mena.“¹⁴

Medzi **vízie** môžeme zaradiť líderstvo v slovenskom hokeji či stať sa uznávaným klubom minimálne v strednej Európe. Stať sa inšpiráciou či vzorom pre mladých začínajúcich hokejistov a fanúšikov, podporujúcich ich vášeň a nadšenie pre hokej a šport ako taký. Pretože veľa ľudí, ktorý sú preň zanietení vedia, že to nie je iba fyzická aktivita. Hokej učí fair play, pro ľudskému prístupu, dáva pocítiť, že niekam patríte. S tým je spojené taktiež budovanie silnej a lojálnej fanúšikovskej základne, na ktorej je postavený úspech klubu. V neposlednom rade ich víziou je poskytnúť najvyššiu úroveň profesionality vo všetkých aspektoch, ktoré so sebou hokejový klub nesie, od tréningov, cez správu, po marketing.

Ciele môžeme ponímať z minimálne troch uhl'ov pohľadu:

- Športové – jedným z najvyšších je účinkovanie v najvyššej slovenskej hokejovej súťaži (momentálne nazývanej Tipos Extraliga) vrátane pravidelnej účasti v play-off. S tým spojený je takisto zisk extraligového titulu a okrem toho ďalšie národné alebo dokonca medzinárodné trofeje z iných súťaží. Nápomocné pre klub je aj rozvíjať kategórie nižších ročníkov hokejistov s cieľom produkovať talentovaných mladých hráčov, ktorý sa pribúdajúcim vekom a skúsenosťami budú môcť presadiť v A-tíme Dukly a prinajlepšom sa stanú súčasťou reprezentačného výberu.
- Komunitné – aktívne angažovanie sa v miestnej komunite prostredníctvom charitatívnych podujatí (medzi najznámejšie patrí Hviezdy deťom, ktorého sa zúčastňujú známe mená zo sveta hokeja či futbalu najmä z trenčianskeho prostredia), športových kempov a programov pre mládež, ktorú klub podporuje v regióne formou rozvoja športových aktivít a vzdelávania.
- Organizačné – môžeme chápať z hľadiska zabezpečenia finančnej udržateľnosti pomedzi ostatné akciové spoločnosti prostredníctvom efektívneho hospodárenia a rozvoja obchodných partnerstiev. Je nevyhnutné pravidelné zdokonaľovanie infraštruktúry a tréningových zariadení pre hráčov, ako aj trénerov. Dôležitým cieľom

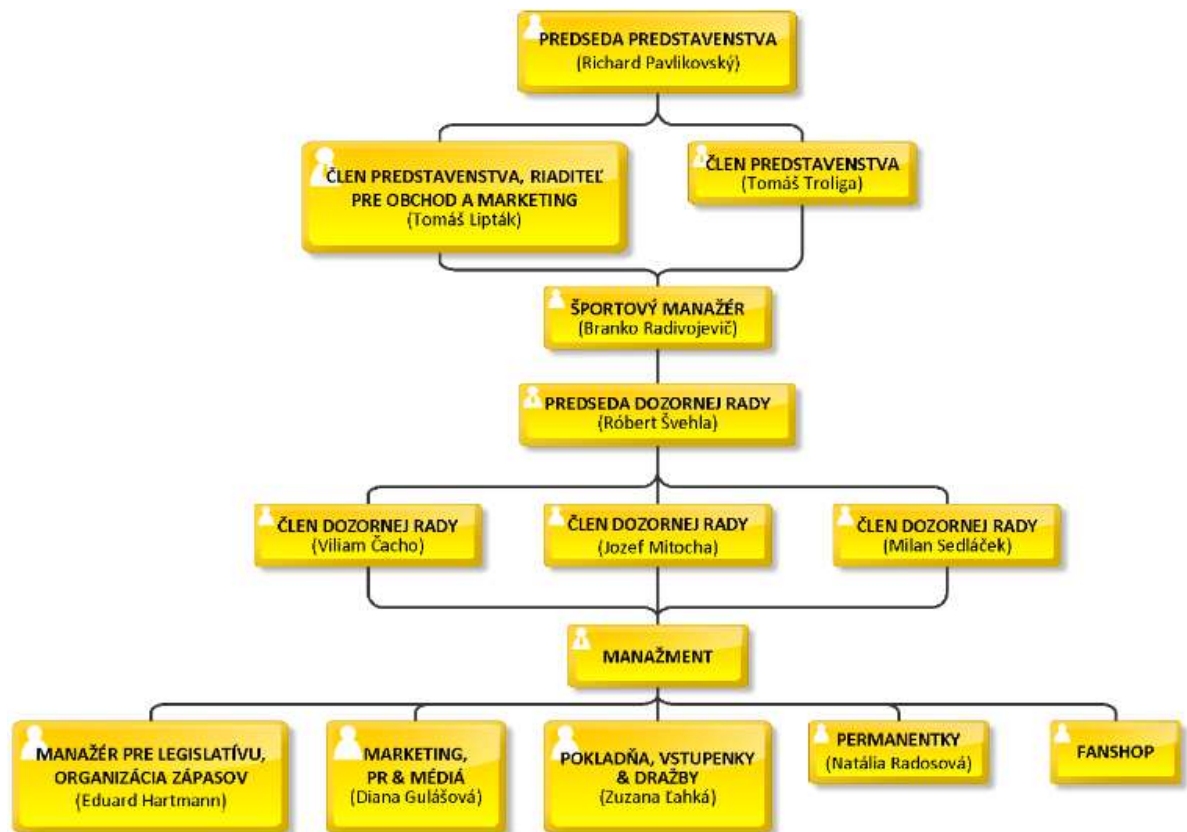
¹⁴ <https://sportnet.sme.sk/spravy/dukla-trencin-ziskala-obrancu-petra-fruhaufa/>

je tiež vytvoriť silný marketingový a obchodný tím, ktorý sa bude aktívne podieľať na zvyšovaní povedomia o klube a jeho náplňou bude súčasne získavať sponzorov a partnerov.

4.1.2 Organizačná štruktúra

V predchádzajúcej kapitole sme všeobecne opísali najvyššie funkcie, ktoré tento hokejový klub má. Nižšie, manažérske pozície, zodpovedajú za administratívu a organizačnú podporu tímu, vrátane logistiky, cestovania, ubytovania a komunikácie s ligovými orgánmi. Zabezpečujú riadenie a koordináciu všetkých aspektov klubu. Podľa Štatistického úradu oficiálne táto akciová spoločnosť má 3 – 4 zamestnancov. V nasledujúcom grafe môžeme vidieť celú organizačnú štruktúru, ktorá má na starosti riadenie akciovej spoločnosti.

Obrázok 1: Organizačná štruktúra Hokejový klub Dukla Trenčín, a.s. v sezóne 2023/2024



Zdroj: vlastné spracovanie podľa: <https://hkduklatrencin.sk/klub/vedenie>

Okrem vedenia klubu z firemného hľadiska, je nutné pri takomto type organizácie, disponovať kvalitnými ľudskými zdrojmi takisto najmä v oblasti prínosu pozitívnych športových výsledkov. Takúto funkciu zaujíma realizačný tím. Po nie veľmi priaznivých výsledkoch a prepadnutí sa z top tímov z tabuľky slovenskej extraligy, odvolali zahraničného hlavného trénera mužstva, sa vedenia ujal bývalý hráč, srdciar Branko

Radivojevič, ktorý okrem toho, že je funkcionárom v akciovej spoločnosti, náplňou jeho práce je aj vedenie tréningov a tiež je aj športovým manažérom. Spolu s ním mužstvo vedie a takticky pripravuje, takisto bývalý hráč Dukly, Milan Bartovič. Ďalej klub, respektíve skôr hráči, majú k dispozícii individuálnejšie zameraných zamestnancov, a to sú asistent trénera, kondičný tréner a tréner brankárov, na ktorých, hneď po výkone jednotlivých hráčov, stojí a padá tímový úspech. V neposlednom rade sú súčasťou realizačného tímu ľudia vykonávajúci povedali by sme, že „mravčiu prácu“, ale sú pre hráčov obrovským prínosom, a konkrétne sa teda jedná o dvoch kustódov, fyzioterapeuta a tímového lekára, ktorí sú prínosom z hľadiska poskytovania lekárskej starostlivosti a rehabilitácie hráčov počas sezóny a počas pretrvávania zranení.

Ku zamestnancom zaraďujeme samotných hráčov, pričom káder sa mení každú novú sezónu a zmeny sa vykonávajú príležitostne aj cez sezónu podľa ich výkonnosti. Hráči reprezentujú tím v zápasoch a súťažiach, pričom pri veľmi pozitívnych výsledkoch je zrejmé, že budú súčasťou reprezentačného tímu, kde budú reprezentovať nielen menšie mesto, ale celý národ.

Okrem „A“ – tímu, ktorý je tvorený ročníkovo najstaršími hráčmi, sa klub venuje aj nižšej vekovej kategórií prostredníctvom mládežníckych družstiev. Tie majú takisto svoje tímy a ligy. Čo sa týka zamestnancov v tomto odvetví, klub má k dispozícii trénerov, ktorí sa zameriavajú na rozvoj mladých športových talentov s cieľom priviesť deti už v mladom veku k zdravému životnému štýlu v dnešnej dobe výlučne informačných a komunikačných technológií.

Ďalším, z hľadiska ziskovosti, dôležitým článkom je oddelenie marketingu a PR. Špecialisti z tohto odvetvia majú na starosti propagáciu klubu, reklamné kampane, vzťahy s médiami a komunikáciu s fanúšikmi. S tým spojené je oddelenie obchodu a financií, ktorého súčasťou sú finanční a obchodní experti, ktorí zabezpečujú plynulý chod hospodárenia klubu, sponzorstvá, reklamu a komerčné dohody.

Poslednou kategóriou zamestnancov je oddelenie infraštruktúry a zázemia. Patria sem technici a údržbári, ktorí sa starajú o správu a údržbu hokejových zariadení, šatní, tréningových plôch a technológií. Tiež sem môžeme zaradiť takisto aj oblasť bezpečnosti a ochrany, ktorej pracovníci sa starajú o bezpečnosť hráčov, divákov a majetku klubu počas zápasov a rôznych iných udalostí.

4.1.3 Marketing

Aktivity Hokejového klubu Dukla Trenčín týkajúce sa marketingového prostredia sú kľúčové pre budovanie značky klubu, zvyšovanie povedomia o ňom a prilákanie fanúšikov a sponzorov. Marketingové stratégie a aktivity spoločne tvoria komplexný marketingový plán, ktorý klubu pomáha budovať a udržiavať silnú značku a lojálnu fanúšikovskú základňu. Väčšia časť aktivít sa pohybuje v digitálnom priestore na webovej stránke, ale takisto spravujú sociálne siete Facebook a Instagram. Okrem toho sú súčasťou online marketingu reklamné kampane a súťaže. V offline priestore organizujú podujatia, ako napr. autogramiády alebo besedy s hráčmi. Taktiež distribuujú tlačенú reklamu a propagačné materiály, ktoré zahŕňajú plagáty, letáky či brožúry v miestnych obchodoch, reštauráciách a školách. Samozrejmosťou je využívanie tradičných médií, ako rozhlas televízia a tlač, čo vedie ku zvýšeniu viditeľnosti klubu prostredníctvom reklamných spotov a článkov.

Branding zahŕňa konzistentné využívanie loga vrátane tímových farieb vo všetkých propagačných materiáloch a takisto aj zariadeniach klubu. Pozornosť treba upriamiť na vytváranie v súčasnosti atraktívneho dizajnu nielen oblečenia, ale aj suvenírov, výstroja klubu, čo podporuje branding vedúci ku zvyšovaniu príjmov.

Kľúčovým je získavanie sponzorských partnerstiev s miestnymi podnikmi, čo v konečnom dôsledku zvyšuje finančné zdroje klubu a zároveň poskytuje reklamné príležitosti. Preto je dôležité udržiavať tieto partnerstvá s miestnymi mediálnymi či inými športovými organizáciami udržiavať. Generálnym partnerom HK Dukla Trenčín je spoločnosť MSM GROUP, ktorá už niekoľko rokov podporuje trenčiansky hokej. Spája tým dva úspešné subjekty z trenčianskeho regiónu s významnou tradíciou v armádnom prostredí. Na margo tejto spolupráce sa firma vyjadruje veľmi pozitívne: „Spojenie dvoch silných značiek akými sú MSM GROUP a DUKLA TRENČÍN preto vnímame ako unikátnu symbiózu napredovania profesionálneho športu v Trenčianskom kraji a propagácie spoločnosti v očiach širokej verejnosti. Všetko pre spoločný cieľ!“¹⁵

Z hľadiska udržiavania vzťahov je dôležitým aj vytváranie komunitného prostredia pre fanúšikov klubu cez klubové fóra, diskusné skupiny, no najmä prostredníctvom sociálnych sietí. Pre fanúšikov sú organizované špeciálne akcie počas sezóny, ako tematické dni, súťaže či možnosť stretnutia sa s hráčmi. Pre výhodnejšie sledovanie štatistík je tu nutné vytvorenie a spravovanie databázy fanúšikov a zákazníkov klubu,

¹⁵ <https://hkduklatrencin.sk/spolocnost-msm-group-opat-v-pozicii-generalneho-partnera-klubu>

ktorým sa zasielajú personalizované ponuky, novinky a pozvánky na podujatia. Implementovaný je tu CRM systém na sledovanie interakcií medzi klubom a fanúšikmi a následne sa vyhodnocuje účinnosť marketingových kampaní.

Obrázok 2: Sponzori HK Dukla Trenčín



Zdroj: <https://hkduklatrencin.sk/partneri>

4.2 Hokejový Klub Trnava

História samotného HK Trnava alebo HK Gladiators Trnava siaha do roku 1957. V podstate skoro počas celého svojho pôsobenia sa pohybuje v 1. hokejovej lige, súčasne nazývanej TIPOS Slovenská hokejová liga.

Právnu formou ho zaraďujeme medzi občianske združenia (SK NACE 93120 Činnosti športových klubov). Sídlo má na adrese trnavského zimného štadióna. Jeho

štatutárnym orgánom a zároveň prezidentkou klubu je ku dnešnému dňu Mgr. Adriana Host'ovecká.

Občianske združenie Hokejový klub Trnava je ako účtovná jednotka zapísaný od 18.05.1999 práve v Živnostenskom registri (Okresný úrad Trnava), kde má vypísané nasledovné predmety podnikania:

1. „Reklamná činnosť

Deň vzniku oprávnenia: 20.05.2002

2. Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľnej živnosti

Deň vzniku oprávnenia: 20.05.2002

3. Kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľnej živnosti

Deň vzniku oprávnenia: 20.05.2002

4. Sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti

Deň vzniku oprávnenia: 20.05.2002

5. Prenájom nehnuteľností vrátane poskytovania základných služieb a doplnkových činností (čistiace a upratovacie práce, prenájom strojov a zariadení)

Deň vzniku oprávnenia: 20.05.2002

6. Organizovanie a usporadúvanie športových podujatí

Deň vzniku oprávnenia: 20.05.2002

7. Prevádzkovanie zariadení slúžiacich na regeneráciu a rekondíciu

Deň vzniku oprávnenia: 28.01.2016

Prevádzkarne

91701 Trnava, Spartakovská 1/B¹⁶

4.2.1 Vízia a ciele

Keďže patrí medzi občianske združenia, ktoré sú súčasťou neziskových organizácií, jeho vízia a ciele môžu reflektovať nielen športové ambície, ale opierajú sa hlavne o sociálne a občianske hodnoty. Reflektujú teda nielen športové ambície klubu, ale aj jeho snahu o pozitívny sociálny vplyv a aktívnu účasť v miestnej komunite ako občianske združenie. Preto je teda dôležité, aby bol klub vo svojich cieľoch a aktivitách zameraný na dobro komunity a na podporu rozmanitosti a pričlenenie ku skupine.

¹⁶ <https://www.zrsr.sk/Detail/uXodroMNqzS18t9IR4nByA>

Primárne ich **víziou** je rozvoj mládeže a vzdelávania. Postupným napredovaním majú snahu stať sa popredným poskytovateľom hokejového vzdelávania a výchovy mládeže v trnavskom regióne, podporujúc ich v športe súčasne s osobnostný rastom a vzdelávaním. Za dôležité považujú takisto vytvoriť prostredie, ktoré je otvorené pre všetkých, nehľadiac na pohlavie, rasu, vek, sociálny či ekonomický status. Taktiež podporuje zdravý životný štýl a fyzickú aktivitu formou hokeja, ako aj iných športových aktivít, vďaka čomu prispieva k zdraviu a blahobytu miestnej komunity. Pri vízií Dukly podobné pojmy neboli použité, čo neznamená, že sa tiež o to nesnažia, práve naopak. Ale keďže sa jedná o ziskovú organizáciu, nepovažujú to za prioritu.

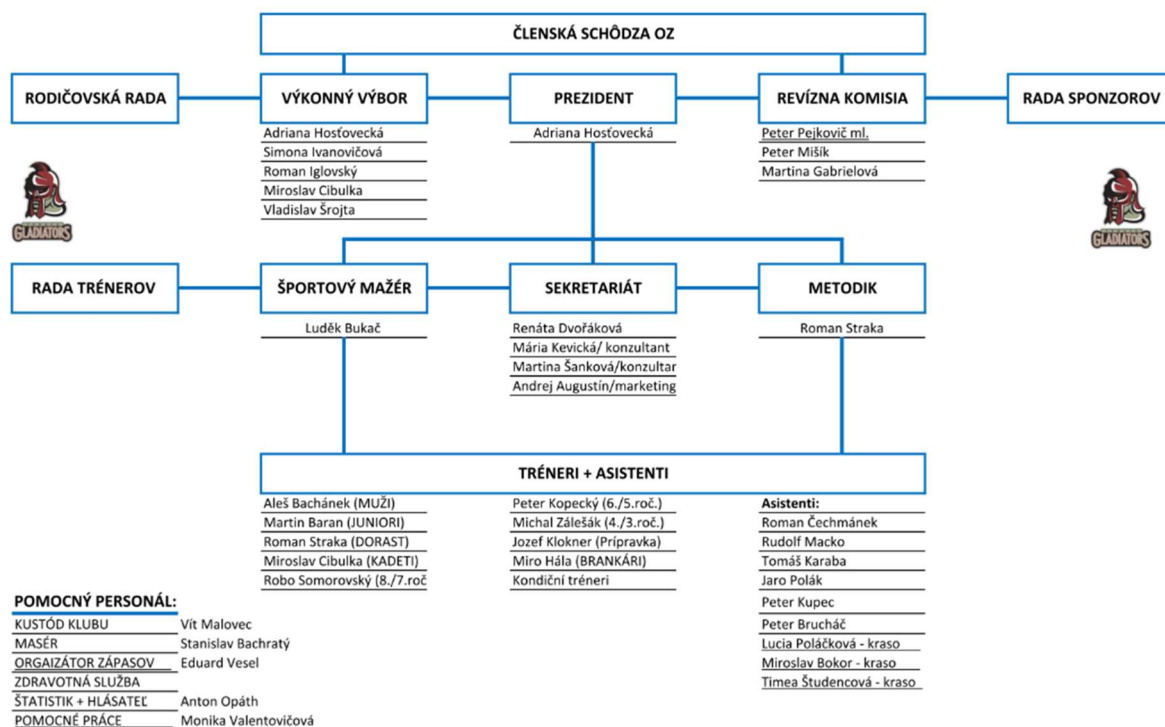
Rovnako, **ciele** môžeme rozdeliť do troch kategórií, konkrétne na:

- Športové a vzdelávacie – poskytovať kvalitné hokejové tréningy pre deti a mládež s dôrazom na rozvoj športových zručností, ale aj charakteru. Tento cieľ naplňajú vďaka spolupráci, ktorú nadväzujú s miestnymi školami a vzdelávacími inštitúciami.
- Integračné – príležitosť pre účasť na hokejovom dianí sa snažia poskytnúť každému záujemcovi, vrátane ľudí so špeciálnymi potrebami či inak znevýhodnených skupín. Organizujú rôzne podujatia a aktivity, ktoré posilňujú spoločenské väzby a integráciu v rámci miestnej komunity.
- Organizačné – majú snahu o zabezpečenie transparentnej správy a riadenia klubu, ktoré bude prispievať ku dôveryhodnosti a dôvere svojich členov a podporovateľov. Nutné je tiež získavať finančné zdroje a podporu od miestnych podnikov, sponzorov a grantov na podporu športových aktivít a iniciatív klubu.

4.2.2 Organizačná štruktúra

Keďže Hokejový klub Trnava funguje z právneho hľadiska ako občianske združenie, jeho organizačná štruktúra je založená na demokratickom modeli s členskou základňou a riadením vedeným volenými predstaviteľmi. Podrobnejšie ho zobrazuje nasledovný graf:

Obrázok 3: Organizačná štruktúra HK Trnava



Zdroj: <https://hktrnava.hockeyslovakia.sk/sk/article/vedenie-klubu>

Najvyšším orgánom klubu je Členská schôdza OZ, ktorá sa stretáva pravidelne (zvyčajne raz do roka alebo podľa potreby), pričom všetci jej členovia majú hlasovacie práva. Členská schôdza schvaľuje dôležité rozhodnutia, ako sú napr. zmeny vo vedení, rozpočet klubu, zmeny stanov a ďalšie strategické záležitosti. Po nej nasleduje Výkonný výbor, čo v podstate predstavuje vedenie klubu, ktoré riadi denné operácie a strategický smer klubu. Jeho členovia sú zvolení prostredníctvom hlasovania členov klubu na valnom zhromaždení. Zahŕňa predsedu, podpredsedu, pokladníka a iných funkcionárov zodpovedných za rôzne oblasti riadenia klubu, ako sú financie, administratíva, marketing a najmä športové operácie. Ďalšou dôležitou zložkou je sekretariát, inými slovami administratívni pracovníci alebo dobrovoľníci, ktorí zabezpečujú bežné administratívne a organizačné úlohy klubu, ako sú správa členstva, účtovníctvo, komunikácia s členmi a externými partnermi. Takisto nemenej dôležitou súčasťou organizačnej štruktúry sú tréneri a športový personál, zodpovedajúci za výcvik a vývoj hokejistov klubu na všetkých úrovniach. Táto organizačná štruktúra umožňuje členom klubu aktívne sa zapájať do riadenia a fungovania klubu, vďaka čomu je zaručené demokratické rozhodovanie.

4.2.3 Marketing

Keďže HK Trnava na trhu pôsobí ako občianske združenie, na rozdiel od nielen Hokejového klubu Dukla Trenčín, ale takisto v porovnaní s ostatnými obchodnými

subjektami, má možnosti v niektorých oblastiach marketingu o niečo viac obmedzené. Primárne sa musia, a teda aj sa zameriavajú, na miestnu komunitu, využívaním blízkosti svojich fanúšikov. Zapájajú sa do miestnych podujatí, ako sú športové dni v školách, verejné podujatia a festivaly. Takto klub buduje pevné väzby, čím získava podporu a lojalitu zo strany fanúšikov.

Čo sa týka online prostredia, HK Trnava nedisponuje tak rozsiahlym rozpočtom na použitie do tejto oblasti. Napriek tomu však využíva sociálne médiá vrátane svojej webovej stránky na zdieľanie aktuálnych informácií, udalostí a novínok zo života klubu. Aj tu je nemenej dôležité udržiavanie pravidelnej a angažujúcej sa komunikácie medzi klubom a fanúšikmi. Využívajú tiež aj možnosti lokálnych médií, ako miestne noviny, rozhlas a televízia, ktoré im slúžia na propagáciu svojich aktivít. Zahrňajú sa sem aj tlačené materiály, ako plagáty, letáky a brožúry, vďaka čomu zvyšujú povedomie o sebe. Ďalším rovnakým znakom marketingu je hľadanie miestnych sponzorov a partnerských organizácií spolupracou s miestnymi firmami, vďaka čomu získavajú nielen finančnú podporu, ale vzniká tu príležitosť na spoločné podujatia a marketingové aktivity. Podstatné je však spomenúť, že keď porovnáme počet partnerstiev nadviazaných porovnávanými klubmi zistíme, že je ich oproti HK Dukla Trenčín značne menej.

Posledným, no práve pre rozdiely v podnikaní v ziskových a neziskových organizáciách, kľúčovým spôsobom marketingu je práve zapájanie sa do dobrovoľníckych aktivít. Klub motivuje nielen svojich členov, ale aj fanúšikov na aktívnu účasť na dobrovoľníckych aktivitách, akými sú organizovanie podujatí, distribúcia marketingových materiálov či pomoc pri organizácii tréningov a zápasov. Klub takto posilňuje väzby so svojou komunitou a buduje si pozitívnu reputáciu.

Obrázok 4: Sponzori HK Trnava



Zdroj: <https://hktrnava.hockeyslovakia.sk/sk/article/partneri>

4.3 Porovnanie finančnej situácie

4.3.1 Výnosy

Hokejový klub Dukla Trenčín síce vystupuje ako akciová spoločnosť, no na mieste tržieb nemá bežné položky. Jej výnosy z hospodárskej činnosti pozostávajú z tržieb z predaja služieb, vrátane výnosov zo zákazky. Druhou položkou sú ostatné výnosy z hospodárskej činnosti, kde disponujú položkami účtovných skupín 644 – Zmluvné pokuty, penále a úroky z omeškania, 645 – Ostatné pokuty, penále a úroky z omeškania, 646 – Výnosy z odpísaných pohľadávok, 648 – Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti, 655 – Zúčtovanie komplexných nákladov budúcich období a nakoniec 657 – Zúčtovanie oprávky k opravnej položke k nadobudnutému majetku.

Celkové výnosy klubu sa v poslednom sledovanom účtovnom období, konkrétne teda v roku 2022 skladali z Ostatných finančných výnosov, ktoré predstavovali sumu 75€, následne z Ostatných prevádzkových výnosov, ktorých výška postupne z roka na rok, od roku 2020 klesala, a teda mala výšku 154 246 €. Pozitívom je, že Tržby za tovar, výrobky a služby, každým rokom stúpali, pričom naposledy mali výšku cez 1 milión €. Typickou položkou obchodných spoločností, Tržbami z predaja majetku a materiálu, klub nedisponoval.

Tabuľka 1: Prehľad tržieb Hokejového klubu Dukla Trenčín, a.s. za jednotlivé roky

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Ostatné finančné výnosy	1 €	0 €	15 144 €	0 €	75 €
Ostatné prevádzkové výnosy	225 284 €	108 678 €	382 932 €	349 816 €	154 246 €
Tržby z predaja majetku a materiálu	10 558 €	224 €	0 €	0 €	0 €
Tržby za tovar, výrobky a služby	1 320 508 €	1 184 650 €	621 077 €	791 711 €	1 022 268 €
CELKOVÉ VÝNOSY	1 556 351 €	1 293 552 €	1 019 153 €	1 141 527 €	1 176 589 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Čo sa týka indexu vývoja, medzi rokmi sa výška tržieb vyvíjala rôzne. Konkrétne medzi rokmi 2018 a 2019 každá výnosová položka, ktorú mal klub, klesala, z čoho vyplynul tiež aj vývoj celkových výnosov, ktorý mal takisto klesajúcu tendenciu. Medzi rokmi 2019 a 2020 sa síce hodnota Ostatných prevádzkových výnosov trojnásobne zvýšila, no kvôli zníženiu Tržieb za tovar, výrobky a služby klesala aj hodnota celkových výnosov. Nasledujúce roky i napriek pandemií, klub dokázal ustáť ukážkovo, keďže v konečnom dôsledku Celkové stúpili o niečo cez 12%. V poslednom sledovanom medzročnom období táto hodnota narástla, no už iba o cca 3%.

Tabuľka 2: Prehľad medziročných zmien tržieb Hokejového klubu Dukla Trenčín, a.s.

Rok	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Ostatné prevádzkové výnosy	48,24%	352,35%	91,35%	44,09%
Tržby z predaja majetku a materiálu	2,12%	0,00%		
Tržby za tovar, výrobky a služby	89,71%	52,43%	127,47%	129,12%
CELKOVÉ VÝNOSY	83,11%	78,79%	112,01%	103,07%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Hokejový klub Tmava, pôsobiaci ako občianske združenie, svoje financie prijíma diametrálne odlišne, ako trenčianska Dukla. Príjem z 2% z daní je primárnou odlišnosťou medzi pôvodom prílivu finančných prostriedkov do neziskových organizácií na rozdiel od tých ziskových.

Obrázok 5: Rozbor finančných príjmov z 2% daní u HK Tmava medzi rokmi



Zdroj: Finstat

Čo sa týka celkových výnosov, v poslednom sledovanom účtovnom období, a teda v roku 2022/2023, sa skladali z Tržieb z predaja služieb, ktoré celkovo dosiahli výšku 115 497,10€, ďalej to boli Tržby za predaný tovar niečo málo pod 31 tisíc. Z hľadiska rozdielu od ziskových organizácií, disponuje položkami, ako Prijaté dary, ktoré mal klub na úrovni 65 026,60€, Iné ostatné výnosy vo výške 58 tisíc či rôzne druhy príspevkov a dotácií.

Tabuľka 3: Prehľad tržieb Hokejového klubu Tmava

Rok	05/2020 - 04/2021	05/2021 - 04/2022	05/2022 - 04/2023
Tržby z predaja služieb	81 030,82 €	130 750,27 €	115 497,10 €
Tržby za predaný tovar	4 014,80 €	16 294,69 €	30 978,22 €
Prijaté dary	19 602,93 €	13 400,00 €	65 026,60 €
Iné ostatné výnosy	2 448,12 €	0,08 €	58 003,69 €
Prijaté príspevky od právnických osôb	181 952,03 €	138 378,90 €	139 218,79 €
Prijaté príspevky od fyzických osôb	126 358,00 €	122 193,00 €	168 353,00 €
Prijaté členské príspevky	80,00 €	110,00 €	75,00 €
Príspevky z podielu zaplatenej dane	14 708,92 €	13 171,41 €	8 502,52 €
Dotácie	87 676,36 €	174 067,00 €	57 060,25 €
CELKOVÉ VÝNOSY	517 871,98 €	608 365,35 €	642 715,17 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Keď sa pozrieme na všetky hodnoty výnosových položiek a to, ako sa medzi rokmi, ktorých údaje máme k dispozícii, vyvíjajú, zistíme nasledovné: stúpanie a klesanie položiek bolo približne rovnomerne rozložené. Pri prvom medziobdobí sa menil charakter vývoja oproti tomu druhému. Položky, ktoré v prvom období klesali, v druhom stúpali a naopak. Bližšie informácie už máme rozpísané v tabuľke nižšie. V druhom sledovanom medziobdobí, zatiaľ čo výška Tržieb z predaja služieb, Prijatých členských príspevkov, Príspevkov z podielu zaplatenej dane a Dotácií sa medzi rokmi znížila, hodnota ostatných položiek významne stúpala. Za zmienenie stojí najmä položka Iné ostatné výnosy, ktorých miera rapídne narástla. Celkové výnosy sa zvýšili o necelých 6%, pričom tento vývoj hodnotíme pozitívne, ale zatiaľ iba zo všeobecného hľadiska. Keďže nielen toto číslo, ale aj čiastkové výsledky, sa neskôr musí porovnať so zmenou vývoja iných ďalších položiek pre plnohodnotné posúdenie tejto situácie.

Tabuľka 4: Prehľad medziročných zmien tržieb Hokejového klubu Trnava

Rok	2022/2021	2023/2022
Tržby z predaja služieb	161,36%	88,33%
Tržby za predaný tovar	405,87%	190,11%
Prijaté dary	68,36%	485,27%
Iné ostatné výnosy	0,00%	72504612,50%
Prijaté príspevky od právnických osôb	76,05%	100,61%
Prijaté príspevky od fyzických osôb	96,70%	137,78%
Prijaté členské príspevky	137,50%	68,18%
Príspevky z podielu zaplatenej dane	89,55%	64,55%
Dotácie	198,53%	32,78%
CELKOVÉ VÝNOSY	117,47%	105,65%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

4.3.2 Náklady

I keď analýzou sme zistili, že väčšina nákladových položiek má negatívne vyvíjajúci sa charakter, závery nemusia byť také kritické, ako sa môže na prvý pohľad zdať.

Na začiatok sme si, opäť, rozobrali Hokejový klub Dukla Trenčín, a.s. Na portáli Register účtovných závierok má klub zverejnené účtovné závierky od roku 2010, pričom táto prvá ale nie je verejne dostupná. Keďže tržby sme sledovali od roku 2018, taký istý postup zvolíme aj pri analyzovaní nákladov. I napriek tomu, že sa nejedná o typický podnik, ako napr. výrobný, disponuje tradičnými nákladovými položkami. Konkrétne sa jedná o Spotrebu materiálu a energií, náklady vynaložené na Služby, ako aj Osobné náklady, keďže ako každý podnik, musí mať nejakých odmeňovaných zamestnancov

s čím sú samozrejme spojené náklady. Ďalej majú daňovú povinnosť, odpisy, či rôzne iné náklady spadajú pod Ostatné náklady. Vďaka súčtu spomínaných položiek sme zistili výšku Nákladov na hospodársku činnosť. Čo sa týka finančnej činnosti, firma z nej zaplnila iba 3 položky. Nakoniec sme vypočítali Celkové náklady, a to súčtom nákladov vynaložených na hospodársku a finančnú činnosť.

Tabuľka 5: Prehľad nákladov Hokejového klubu Dukla Trenčín, a.s.

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Spotreba materiálu, energie...	170 645,00 €	249 738,00 €	170 645,00 €	213 203,00 €	248 221,00 €
Služby	655 197,00 €	932 237,00 €	655 197,00 €	810 942,00 €	1 027 117,00 €
Osobné náklady	66 089,00 €	75 716,00 €	66 089,00 €	81 710,00 €	74 605,00 €
Mzdové náklady	47 187,00 €	54 896,00 €	47 187,00 €	56 981,00 €	52 465,00 €
Náklady na sociálne poistenie	15 545,00 €	18 596,00 €	15 545,00 €	22 339,00 €	19 184,00 €
Sociálne náklady	3 357,00 €	2 224,00 €	3 357,00 €	2 390,00 €	2 956,00 €
Dane a poplatky	20 250,00 €	8 141,00 €	20 250,00 €	59 928,00 €	49 335,00 €
Odpisy a OP k DNM a DHM	3 247,00 €	3 249,00 €	3 247,00 €	3 504,00 €	9 905,00 €
Odpisy DNM a DHM	3 247,00 €	3 249,00 €	3 247,00 €	3 504,00 €	9 905,00 €
Ostatné náklady na HČ	110 873,00 €	41 667,00 €	110 873,00 €	7 215,00 €	23 424,00 €
Náklady na HČ	1 026 301,00 €	1 310 748,00 €	1 026 301,00 €	1 176 502,00 €	1 432 607,00 €

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Nákladové úroky	258,00 €	1 341,00 €	258,00 €	9,00 €	571,00 €
Kurzové straty	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2 856,00 €	19,00 €
Ostatné náklady na FČ	1 970,00 €	3 271,00 €	1 970,00 €	859,00 €	577,00 €
Náklady na FČ	2 228,00 €	4 612,00 €	2 228,00 €	3 724,00 €	1 167,00 €

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Celkové náklady	1 028 529,00 €	1 315 360,00 €	1 028 529,00 €	1 180 226,00 €	1 433 774,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Keďže pri pohľade na čísla nie vždy vieme určiť, či sa podnik uberá dobrým smerom alebo nie, dôležité je určiť aj percentuálny medziročný vývoj v čase. Pri hospodárskej činnosti zaznamenávame najpriaznivejší vývoj práve medzi rokmi 2019 a 2020, kedy bola jedine jej hodnota klesajúceho charakteru. Ale to iba z toho dôvodu, že medzi týmito dvoma rokmi malo najmenej položiek vzrastajúcu tendenciu. Pri výpočte zaoberajúcim sa nákladmi na finančnú činnosť sme zistili, že vývoj medzi rokmi bol veľmi kolísavý, a to práve kvôli zmenám v hodnote jednotlivých položiek. Celkové náklady mali pozitívny vývoj, keď pozornosť upriamime iba na ne samotné, a nie na ďalšie okolnosti, medzi rokmi 2019 a 2020, kedy jedine dosiahli klesajúci vývoj. Bližšie údaje už sú spísané v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 6: Prehľad medziročných zmien nákladov Hokejového klubu Dukla Trenčín, a.s.

Rok	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Spotreba materiálu, energie...	146,35%	68,33%	124,94%	116,42%
Služby	142,28%	70,28%	123,77%	126,66%
Osobné náklady	114,57%	87,29%	123,64%	91,30%
Mzdové náklady	116,34%	85,96%	120,76%	92,07%

Náklady na sociálne poistenie	119,63%	83,59%	143,71%	85,88%
Sociálne náklady	66,25%	150,94%	71,19%	123,68%
Dane a poplatky	40,20%	248,74%	295,94%	82,32%
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	100,06%	99,94%	107,91%	282,68%
Odpisy DNM a DHM	100,06%	99,94%	107,91%	282,68%
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	37,58%	266,09%	6,51%	324,66%
Náklady na hospodársku činnosť	127,72%	78,30%	114,64%	121,77%

Rok	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Nákladové úroky	519,77%	19,24%	3,49%	6344,44%
Kurzové straty				0,67%
Ostatné náklady na finančnú činnosť	166,04%	60,23%	43,60%	67,17%
Náklady na finančnú činnosť	207,00%	48,31%	167,15%	31,34%

Rok	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Celkové náklady	127,89%	78,19%	114,75%	121,48%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Druhá porovnávaná organizácia, a teda Hokejový klub Trnava, má takisto zverejňované účtovné závierky na portáli Register účtovných závierok, konkrétne od roku 2014. Verejne dostupné má však iba posledné 2 účtovné závierky, pričom ako účtovné obdobie vnímajú časový úsek od mája do apríla, zatiaľ čo pri Dukle Trenčín sa kalendárny a účtovný rok rovnajú. Taktiež ďalší rozdiel je v usporiadaní Výkazu ziskov a strát. Dukla Trenčín ho má rozdelený tradične na hospodársku a finančnú činnosť. HK Trnava má vypísané všetky náklady zaradom, čo môžeme pripísať tomu, že na účtovníctvo nemajú vyhradené také veľké množstvo finančných prostriedkov, keďže sa jedná o občianske združenie, no aj tak si musia plniť túto, zákonom určenú, povinnosť, a preto ho majú poňaté jednoduchšie. Aj keď dôležité je spomenúť, že majú podrobnejšie rozpísané jednotlivé položky do viacerých účtovných skupín.

Tabuľka 7: Prehľad nákladov Hokejového klubu Trnava

Rok	05/2020 - 04/2021	05/2021 - 04/2022	05/2022 - 04/2023
Spotreba materiálu	42 268,88 €	70 258,93 €	62 904,35 €
Spotreba energie	0,00 €	0,00 €	65,15 €
Predaný tovar	2 850,48 €	7 873,97 €	9 660,04 €
Opravy a udržiavanie	796,20 €	403,33 €	157,80 €
Cestovné	1 598,56 €	547,00 €	2 556,36 €
Náklady na reprezentáciu	885,78 €	2 775,11 €	5 471,39 €
Ostatné služby	504 978,91 €	570 757,14 €	606 393,66 €
Ostatné dane a poplatky	4,00 €	0,00 €	0,00 €
Zmluvné pokuty a penále	219,05 €	500,00 €	0,00 €
Ostatné pokuty a penále	9,40 €	36,00 €	2 408,44 €
Odpísanie pohľadávky	11 950,00 €	250,00 €	0,00 €
Úroky	0,00 €	0,18 €	0,00 €
Dary	5 173,00 €	0,00 €	0,00 €
Iné ostatné náklady	5 283,31 €	2 307,32 €	15 563,69 €
Odpisy DNM a DHM	1 078,99 €	1 078,90 €	449,58 €
Celkové náklady	577 096,56 €	656 787,88 €	705 630,46 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Z hľadiska vývoja v čase sme zistili zaujímavé skutočnosti. Napr. na nákladoch vynaložených na spotrebu materiálu si v poslednom sledovanom období dávajú záležať, keďže sa ich výška najprv zvýšila, ale potom znížila. Ukážková je najmä práca s nákladmi na opravy a udržiavanie. Síce v prvom sledovanom medziobdobí klesala viac, ako v druhom, stále sa jej výšku snažia znižovať. Pomaly sa zbavujú takisto aj odpisovaného majetku, čo môžeme vidieť na znižovaní odpisovej položky. I keď sa výška ostatných hodnôt môže zdať odstrašujúca, napriek tomu i keď jednotlivé nákladové položky stúpajú, tak táto miera stupňovania sa rokmi znižuje, čo hodnotíme priaznivo.

Tabuľka 8: Prehľad medziročných zmien nákladov Hokejového klubu Trnava

Rok	2022/2021	2023/2022
Spotreba materiálu	166,22%	89,53%
Predaný tovar	276,23%	122,68%
Opravy a udržiavanie	50,66%	39,12%
Cestovné	34,22%	467,34%
Náklady na reprezentáciu	313,30%	197,16%
Ostatné služby	113,03%	106,24%
Zmluvné pokuty a penále	228,26%	0,00%
Ostatné pokuty a penále	382,98%	6690,11%
Odpísanie pohľadávky	2,09%	0,00%
Iné ostatné náklady	43,67%	674,54%
Odpisy DNM a DHM	99,99%	41,67%
Celkové náklady	113,81%	107,44%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Pre správne posúdenie situácie v jednotlivých organizáciách, je nutné porovnať hodnotu vývoja celkových tržieb verzus hodnotu vývoja celkových nákladov. Pozitívnu situáciu vnímame práve takú, pokiaľ tržby majú stúpajúcu tendenciu a spolu s nimi aj náklady, tržby musia rásť rýchlejšie, ako náklady. Ak tržby aj náklady klesajú, náklady musia klesať rýchlejšie. Iba tieto možnosti sú prípustné pre správne ekonomický rast firmy. Ak je táto situácia nepriaznivá pre podniky, treba už bližšie identifikovať problém v čiastkových položkách.

Hokejový klub Dukla Trenčín, a.s. si medzi rokmi viedol nasledovne: v prvom sledovanom medziobdobí náklady rástli vo veľkej miere, pričom výnosy klesali. V druhom sledovanom medziobdobí výnosy klesali o zanedbateľné množstvo viac, ako náklady. Pri treťom období rástli náklady o niečo málo viac, ako výnosy. Posledné sledované obdobie takisto, náklady rástli viac, ako rástli výnosy. Táto organizácia má vývoj ekonomickej situácie vo všeobecnosti nepriaznivý v každom sledovanom období, pričom rozdiel medzi výnosmi a nákladmi kolíše. Preto by sa mala viac zamerať na dosahovanie zisku, ako aj znižovanie nákladov.

Druhá sledovaná organizácia, HK Trnava, má zverejnené iba dve možné hodnoty sledovania svojho vývoja. A teda, v prvom sledovanom medziobdobí situácia v klube bola taká, že tržby rástli o niečo málo rýchlejšie, ako rástli náklady. Táto situácia je priaznivá, i keď v prvotnom pohľade na vývoj nákladov, kedy sme zistili, že náklady stúpajú, sa tak nejavilo. To ale neznamená, že sa treba snažiť o znižovanie nákladov. Pri druhom sledovanom období presne naopak, náklady stúpali, ale takisto stúpali tržby, pričom náklady rástli o niečo málo rýchlejšie. Takýto vývoj situácie vo všeobecnosti hodnotíme ako negatívny. Podrobnejšou analýzou by sme mohli nájsť aj konkrétne položky, na ktoré majú oba podniky upriamovať väčšiu pozornosť, aby prosperovali.

4.3.3 Finančné ukazovatele

Pre presnejšiu analýzu nami zvolených podnikov sme sa rozhodli priblížiť ekonomickú situáciu prostredníctvom výpočtov a rozboru pomerových ukazovateľov, ktorými boli likvidita, aktivita, zadlženosť, rentabilita a nakoniec rozdelenie výsledku hospodárenia.

Likvidita

Prvý podnik pre analyzovanie tohto ukazovateľa sme si zvolili HK Dukla Trenčín, a.s. Pre likviditu 1. stupňa, resp. pohotovú, platí, že interval jej hodnoty by sa mal čo najlepšie pohybovať v rozmedzí 0,2-0,6. Toto pravidlo je dodržané iba v dvoch rokoch, a to konkrétne 2019 a 2020. Čo sa týka jej hodnoty v ostatných rokoch, je nižšia, ako je jej minimálna hodnota. Čím viac sa približuje k súčasnosti, tým viac klesá, čo je pre podnik nepriaznivá situácia. Mal by sa preto viac zamerať na dynamiku vývoja stavu na finančných účtoch v porovnaní s krátkodobými záväzkami, keďže takto sme vypočítali pohotovú likviditu. Druhá v poradí, a teda bežná likvidita sa od začiatku sledovaného obdobia pohybuje na relatívne, pre podnik, výhodnej hodnote. To sa už ale nedá povedať o posledných dvoch rokoch, kedy jej hodnota rapídne klesá. Posledná, a teda celková likvidita bola pri všetkých sledovaných rokoch na tej istej úrovni, ako likvidita druhého stupňa, keďže výpočet sa nenavýšil o hodnotu zásob, ktorými podnik nedisponoval. Tu platí, že výsledok by mal mať hodnotu min. 1 a viac, čo môžeme pozorovať iba pri prvých troch rokoch. Čo sa posledných dvoch rokov týka, výsledok nedosiahol úroveň 1, takže firma nemá žiadne poistky na úhradu nepredvídaných výdavkov. Toto klesanie je nutné odstrániť, aby organizácia nepredišla snahe o maximalizáciu vyťaženia krátkodobého majetku, a takisto aby sa nepresiahla hranica únosnosti. Krátkodobé záväzky rástli rýchlejšie, ako celkový krátkodobý majetok, vplyvom čoho likvidita slabne. Príčinu tu

môžeme vidieť v množstve dlhov, ktoré tejto akciovej spoločnosti vznikli, a musí vyvinúť snahu o ich zníženie.

Tabuľka 9: Likvidita v Hokejovom klube Dukla Trenčín, a.s. v priebehu jednotlivých rokov

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Likvidita I. stupňa (pohotová)	0,149	0,278	0,441	0,043	0,015
Likvidita II. stupňa (bežná)	1,233	1,408	1,003	0,758	0,663
Likvidita III. stupňa (celková)	1,233	1,408	1,003	0,758	0,663

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Pri druhom vybranom podniku, HK Trnava, sme si mohli, oproti predošlým vypočítaným hodnotám, všimnúť výrazné rozdiely. Likvidita všetkých troch stupňov sa pohybuje okolo 0,1, čo je kriticky nízke číslo. Tendencia každého stupňa má najprv rastúci, neskôr klesajúci charakter. Podobnosť vidíme, rovnako ako u HK Dukla Trenčín, pri II. a III. stupni, ktoré sú rovnaké kvôli nedisponovaniu zásobami počas všetkých troch sledovaných období.

Tabuľka 10: Likvidita v HK Trnava v priebehu jednotlivých rokov

Rok	05/2020 - 04/2021	05/2021 - 04/2022	05/2022 - 04/2023
Likvidita I. stupňa (pohotová)	0,011	0,033	0,024
Likvidita II. stupňa (bežná)	0,112	0,091	0,038
Likvidita III. stupňa (celková)	0,112	0,091	0,038

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Aktivita

Pri posudzovaní ekonomickej situácie daných podnikov z hľadiska ukazovateľa aktivity sme sa zamerali na jej tri druhy, ktoré sú vymenované v tabuľke nižšie. Štvrtým ukazovateľom je doba obratu zásob, ktorý je irelevantný, keďže ani jedna z porovnávaných organizácií nedisponuje zásobami. Čo sa týka ostatných ukazovateľov, situácia pri ziskovej organizácií sa ubera správny smerom v každom sledovanom období, keďže je žiadúce, aby doba inkasa pohľadávok bola nižšia, ako doba splácania záväzkov. Zároveň je priaznivé aj postupné skracovanie inkasa. Obrátkovosť by mala stúpať, čo sa deje v prvých troch sledovaných obdobiach, naopak v posledných dvoch je tento trend negatívny.

Tabuľka 11: Aktivita v Hokejovom klube Dukla Trenčín, a.s. v priebehu jednotlivých rokov

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Doba inkasa pohľadávok	65,36	62,32	49,26	54,21	35,31
Doba splácania záväzkov	81,85	80,63	111,41	130,90	189,43
Doba obratu aktív	0,41	0,48	0,56	0,34	0,29

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Pri HK Trnava mala doba inkasa kolísavý trend, pričom každé sledované obdobie bola nižšia, ako doba splácania záväzkov, čo hodnotíme ako pozitívne. Doba obratu, na rozdiel od prvého sledovaného podniku, stúpala každým rokom.

Tabuľka 12: Aktivita v HK Trnava v priebehu jednotlivých rokov

Rok	05/2020 - 04/2021	05/2021 - 04/2022	05/2022 - 04/2023
Doba inkasa pohľadávok	0,00	32,20	11,82
Doba splácania záväzkov	113,13	125,35	171,77
Doba obratu aktív	6,11	6,28	9,74

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Zadlženosť

Použitie vlastných zdrojov vo dvoch nami vybraných podnikoch malo v každom sledovanom období záporné hodnoty. V opačnom prípade, čo sa týka cudzích zdrojov, zadlženosť u oboch hokejových klubov stúpala. Jedine v prípade roku 2019 u Hokejového klubu Dukla Trenčín sa ukazovateľ platobná neschopnosť ocitol pod hranicou 1, kedy sa jednalo o sekundárnu, a teda výhodnejšiu, insolventnosť. V ostatných prípadoch išlo o primárnu, ktorá je nevýhodná z toho hľadiska, že má nezaplatených záväzkov viac, ako nezinkasovaných pohľadávok. Posledný sledovaný ukazovateľ, a to krytie dlhodobého majetku, vypovedá o zlatom bilančnom pravidle. Keďže každá hodnota bola menšia ako 1, oba podniky boli v každom sledovanom období podkapitalizované.

Tabuľka 13: Zadlženosť v Hokejovom klube Dukla Trenčín v priebehu jednotlivých rokov

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Stupeň samofinancovania	-66,84%	-87,23%	-114,43%	-80,39%	-121,99%
Stupeň zadlženosti	103,45%	104,41%	131,46%	109,33%	159,71%
Finančná páka	-1,50	-1,15	-0,87	-1,24	-0,82
Platobná neschopnosť	1,02	0,89	2,57	2,31	3,65
Krytie dlhodobého majetku	0,07	0,08	0,09	0,01	0,01

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Tabuľka 14: Zadlženosť v HK Trnava v priebehu jednotlivých rokov

Rok	05/2020 - 04/2021	05/2021 - 04/2022	05/2022 - 04/2023
Stupeň samofinancovania	-1012,01%	-1268,35%	-2427,18%
Stupeň zadlženosti	820,66%	1063,57%	19025,08%
Finančná páka	-0,10	-0,08	-0,04
Platobná neschopnosť	9,97	17,39	69,72
Krytie dlhodobého majetku	0	0	0

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Rentabilita

Pri tomto finančnom ukazovateli sme si zvolili dva druhy, konkrétne to boli rentabilita aktív (ROA) a rentabilita vlastného kapitálu (ROE), ktoré vypovedajú

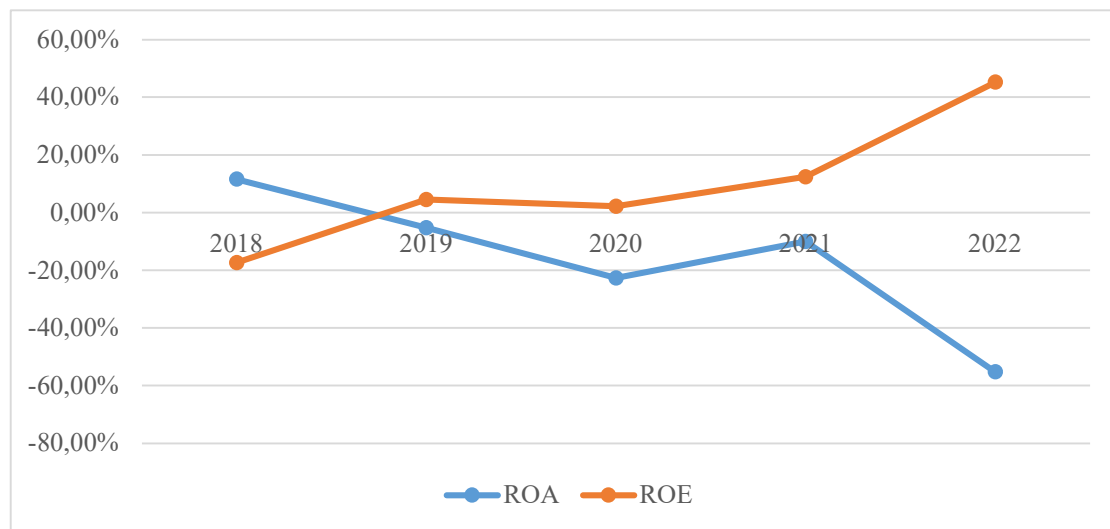
o návratnosti danej veličiny. Platí tu, že dynamika druhého spomínaného ukazovateľa musí byť vyššia, ako prvého, a to práve z toho dôvodu, aby bolo použitie cudzieho kapitálu osožné. Táto zásada je sčasti dodržaná pri prvom sledovanom podniku, Hokejovom klube Dukla Trenčín.

Tabuľka 15: ROA a ROE v Hokejovom klube Dukla Trenčín v priebehu jednotlivých rokov

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	11,59%	-5,22%	-22,64%	-10,0%	-55,2%
ROE	-17,34%	4,56%	2,24%	12,43%	45,25%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných zázvierok spoločnosti

Graf 1: Vývoj ROA a ROE v Hokejovom klube Dukla Trenčín v priebehu jednotlivých rokov



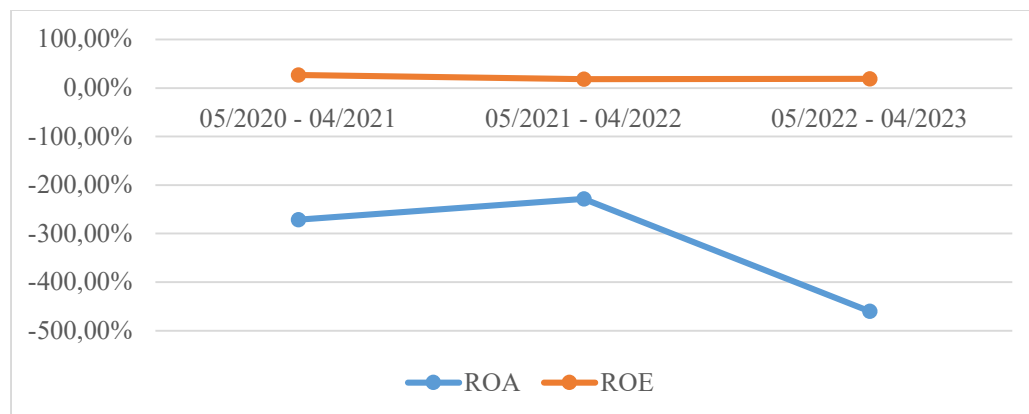
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných zázvierok spoločnosti

Tabuľka 16: ROA a ROE v HK Trnava v priebehu jednotlivých rokov

Rok	05/2020 - 04/2021	05/2021 - 04/2022	05/2022 - 04/2023
ROA	-271,73%	-228,32%	-460,09%
ROE	26,85%	18,00%	18,96%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných zázvierok spoločnosti

Graf 2: Vývoj ROA a ROE v HK Trnava v priebehu jednotlivých rokov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných zázvierok spoločnosti

Rozdelenie výsledku hospodárenia

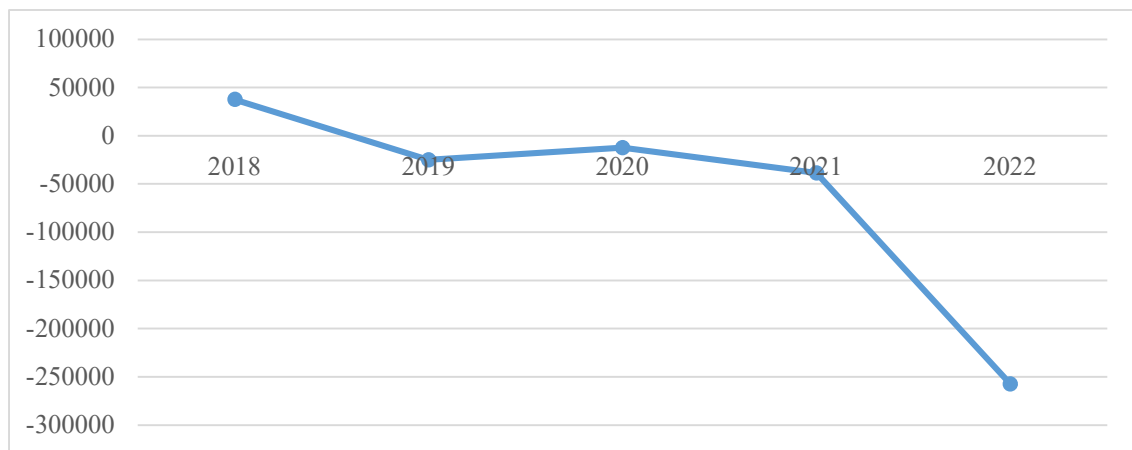
Obe nami vybrané organizácie, sa vo väčšej časti sledovaných období nachádzali v strate. Čo sa týka jediného ziskového roku, konkrétne 2018 u Dukly Trenčín, kedy výsledok hospodárenia dosiahol výšku zisku skoro 38 tisíc €. V prípade spomínaného klubu, keďže sa jedná o akciovú spoločnosť, časť zisku je rozdeľovaná medzi nimi. Zostatok je umiestnený prípadne do fondov, ktoré však nie sú tvorené v prípade straty. Tiež sa, práve kvôli strate, tvorí položka Nevysporiadaný výsledok hospodárenia minulých rokov, čo rovnako platí pri oboch organizáciách.

Tabuľka 17: Výsledok hospodárenia v Hokejovom klube Dukla Trenčín v priebehu jednotlivých rokov

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Výsledok hospodárenia v €	37769	-24940	-12420	-38699	-257185

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Graf 3: Vývoj výsledku hospodárenia v Hokejovom klube Dukla Trenčín v priebehu jednotlivých rokov



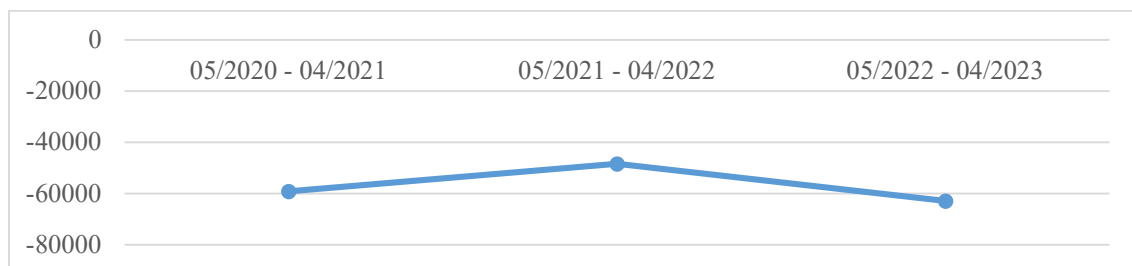
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Tabuľka 18: Výsledok hospodárenia v HK Trnava v priebehu jednotlivých rokov

Rok	05/2020 - 04/2021	05/2021 - 04/2022	05/2022 - 04/2023
Výsledok hospodárenia v €	-59224,58	-48422,62	-62915,29

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

Graf 3: Vývoj výsledku hospodárenia v HK Trnava v priebehu jednotlivých rokov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných závierok spoločnosti

5 Diskusia

Posúdenie rozdielov v podnikaní medzi ziskovými a neziskovými organizáciami je dôležitým aspektom pre pochopenie špecifik a významných faktorov, ktoré majú vplyv na riadenie a plynulé fungovanie u týchto dvoch typov organizácií. Po zoskupení všetkých smerodajných informácií sme mohli zhodnotiť rozdiely a dôsledky v kontexte podnikateľskej činnosti.

Jedným z najvýraznejších rozdielov, čo sa týka ziskových a neziskových organizácií, je ich stanovený cieľ. Už z názvoslovia vyplýva, že náplňou ziskových organizácií je dosiahnuť zisk alebo maximalizovať hodnotu pre svojich akcionárov. Naopak, tie neziskové upriamujú pozornosť na náplň svojej misie a poskytovanie hodnoty pre spoločnosť odhliadnuc od záujmu o zisk. Na to nadväzuje najvýraznejší rozdiel, a tým je financovanie. Dá sa povedať, že v oboch organizáciách je kameňom úrazu, a preto je potrebné vysloviť určité návrhy na zlepšenie, a to konkrétne v oblastiach, ako napr. manažment marketing, získavanie zdrojov či rozdelenie výsledku hospodárenia, pre ich lepšie fungovanie.

Hokejový klub Dukla Trenčín, a.s. je v ekonomickom svete väčším hráčom z hľadiska voľby manažmentového štýlu, ktorý kladie dôraz na maximalizáciu zisku, naopak HK Trnava, pôsobiaca ako nezisková organizácia sa viac zameriava na splnenie svojej misie pre spoločnosť, s čím sú spojené aj neziskové ciele. Z hľadiska marketingu sa jedná o podobný rozdiel, a to preto, že Dukla je typická agresívnejšou marketingovou stratégiou a HK Trnava uprednostňuje budovanie značky a zapojenie komunity. Zisková organizácia je typická väčším množstvom získavania zdrojov formou investícií, úverov, či podielového kapitálu, ale nezisková organizácia sa musí spoliehať na podporu vo forme grantov, dotácií a sponzorstiev. Takisto zisk sa v u ziskovej organizácie rozdelí, v tomto prípade medzi akcionárov, keďže sme si vybrali akciovú spoločnosť. Nezisková organizácia zisk vytvorený svojou činnosťou počas účtovného obdobia naspäť investuje do svojej budúcej činnosti, vďaka čomu plní svoju misiu.

Návrhy na zlepšenie pre Hokejový klub Dukla Trenčín, a.s.

Veľkým problémom u tejto spoločnosti je narábanie s nákladmi. Odporúčame manažmentu sa viac zamerať na efektívnosť z pohľadu riadenia nákladov. Klub by teda mohol zvážiť zmenu banky, keďže vo vysokej miere rástli nákladové úroky, čiže treba si zvoliť banku, ktorá im ponúkne lepší úrok. Takisto by nebolo zlé posilniť finančne

mládežnícky program detí vo veku 5 – 10 rokov, ktoré majú najväčší potenciál v budúcnosti v hokeji uspieť. Pri marketingu by mohol klub zvýšiť svoje investície s účelom zvýšenia povedomia aktualizáciou webstránky, keďže nie všetky informácie sú tam presné. Čo sa týka získavania zdrojov, Dukla Trenčín ich môže zvýšiť prostredníctvom partnerstiev s väčším množstvom lokálnych firiem, ako je napr. Continental alebo Adient. Ďalej si môže pomôcť väčším množstvom predaných lístkov, alebo tvorbou programu pre už existujúci fanklub, ako napr. opekačka, varenie gulášu, turistika s hráčmi. Rozdelenie výsledku hospodárenia má súvis s predchádzajúcimi oblasťami, keďže od nich závisí dosiahnutie zelených čísel organizácie. Bolo by dobré vložiť viac investícií na rozvoj mládežníckeho programu, infraštruktúry, ale aj marketingu časťou zo zisku, čo môže klub priviesť ku zvýšeniu dlhodobej konkurencieschopnosti v hokejovom odvetví.

Návrhy na zlepšenie pre HK Trnava

Z odvetvia manažmentu odporúčame posilniť riadenie a správu klubu, ktorý sa bude odvolávať na účinné riadenie, napr. aj prínosom absolventov, ktorí majú iný pohľad na problematiku riadenia organizácie vedomosťami z akademického prostredia. Výhodou môže byť zvýšenie kvality organizačnej štruktúry a komunikácie vedenia s trénermi, hráčmi a zamestnancami klubu. Tiež by sa dalo zvýšiť investície do trénerov, ktorých majú momentálne 9, napr. na 12, pričom novoprijatí by disponovali skúsenosťami zo zahraničia. Keďže sa jedná o neziskovú organizáciu a má obmedzené financie, napriek tomu by sa dalo vymedziť viac investícií do marketingu, kľudne aj malými darčkovými predmetmi, ako napr. perá či vlajky. Odporúčame využiť vo väčšej miere sociálne médiá, ktoré panujú dnešnej modernej dobe, práve na komunikáciu s fanúšikmi, propagáciu zápasov a zvýšenie povedomia o klube, keďže momentálne sa na sociálnych sieťach veľmi nepohybujú. Vzťahy s priaznivcami klubu by sa dali utužiť aj organizáciou podujatí a aktivít, ktoré by prilákali nových fanúšikov a zvýšili záujem o hokej v meste Trnava, a to napr. prepojením sveta futbalu s tým hokejovým takisto organizáciou spoločných podujatí, ako napr. autogramiáda. Získavanie zdrojov by sa dalo vylepšiť, rovnako ako u Dukly Trenčín, zvýšením množstva sponzorstiev, darov, grantov, a to konkrétne s firmami, ktoré sú v Trnave dominantné, ako napr. KRAJ potravín alebo STAVMAT.

Záver

Táto bakalárska práca bola venovaná hľadaniu odlišností, ktoré sa týkajú podnikania, ako z teoretického, tak aj z praktického hľadiska. Informácie nadobudnuté naprieč celým procesom zhotovovania práce sme preniesli na dva zvolené podniky, ktoré, ako sme zistili, sa nelíšia len v právnej forme. Skutočne sme potvrdili, že tieto spoločnosti (a teda činnosti, ktoré vykonávajú v rámci podnikania ziskové a neziskové organizácie) sa výrazne odlišujú, čo sme v našej práci viackrát zdôraznili.

Prvotne sme v časti, ktorá bola zameraná na teoretické poznatky, sformulovali všeobecné informácie zaoberajúce sa danou problematikou. Pozornosť sme upriamovali najmä na myšlienky, bez ktorých sa nezaobíde definícia podnikania. Vďaka tomu sme sa mohli presunúť na témy z konkrétnych odvetví, kam sme zahrnuli práve oblasti ako marketing, financovanie, manažment a ľudské zdroje. Informácie zo spomínaných smerov boli smerodajným prínosom na určenie primárneho a taktiež najvplyvnejšieho rozdielu, ktorý majú medzi sebou organizácie podnikajúce formou ziskovou alebo neziskovou, a tým je konkrétne financovanie. Naň nadväzujú takisto ďalšie odlišnosti, ako sú ciele, vízia a celková stratégia, ktorú zvolia podniky na podnikateľskom poli medzi konkurenciou.

Analýzou nielen v teoretickej, ale takisto aj v praktickej časti sme zistili, že oblasti, ktoré zahŕňajú manažment, marketing a iné oblasti podnikov pracujú na rovnakom princípe, no napriek tomu sa odlišujú v kapitáli, ktorý do nich organizácia vkladá, kde nachádzajú pôvod rozdiely, ktoré medzi sebou majú ziskové a neziskové organizácie.

Čo sa týka praktickej časti, tá sa sústredila na aplikáciu teoretických informácií nadobudnutých naprieč teoretickou časťou, na dva zvolené podniky. Nutnosťou bolo tieto podniky porovnať z pohľadu toho, ako výkonné a efektívne sú, a na to nám boli nápomocné matematicko-analytické výpočty, ktoré slúžili pre finančnú analýzu. Vďaka spomínanej finančnej analýze sme sa mohli pozrieť na podniky z pohľadu vývoja v čase.

Na koniec sme mohli poukázať na rozdiely, ktoré majú najväčší význam pri porovnávaní podnikania ziskových a neziskových organizácií, pričom snahou bolo navrhnúť spôsoby, ktoré by mohli byť nápomocné v ich prosperovaní. Naším cieľom nebolo priamo porovnávať organizácie z finančného pohľadu, keďže tieto rozdiely vychádzajú z právnych foriem, ktorých definíciu, resp. podnikateľskú činnosť upravuje zákon.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

- 1) ALEXY, J., SIVÁK, R.. Podniková ekonomika. Bratislava: IRIS, 2005, 234 s. ISBN 80-89018-82-3.
- 2) DRUCKER, Peter F. Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices. Harper Business, 2006, 256 s. ISBN 978-0060851149.
- 3) HEYMAN, Darian Rodriguez. Nonprofit Management 101: A Complete and Practical Guide for Leaders and Professionals. Wiley, 2011, 352 s. ISBN 978-1118891695.
- 4) MACMILLAN, Ian C. – THOMPSON, James D. The Social Entrepreneur's Playbook, Expanded Edition: Pressure Test, Plan, Launch and Scale Your Social Enterprise. Wharton Digital Press, 2013, 272 s. ISBN 978-1613630493.
- 5) MAJDÚCHOVÁ, Helena, Sylvia BUKOVOVÁ a Dana HRUŠOVSKÁ. Neziskové organizácie: vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, 219 s. ISBN 978-80-225-4587-7.
- 6) MARUŠIN, Ján. Finančný manažment podniku. 2. preprac. a rozš. vyd. Košice: Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 2000. 105 s. ISBN 8070994738.
- 7) POWELL, Walter W. – STEINBERG, Richard. The Nonprofit Sector: A Research Handbook. Yale University Press, 2006, 608 s. ISBN 978-0300092189.
- 8) RENZ, David O. – HERMAN, Robert D. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. Jossey-Bass, 2016, 816 s. ISBN 978-1118852962.
- 9) STREČANSKÝ, B. Problematika financovania mimovládnych organizácií pôsobiacich v oblasti tvorby verejných politík, sociálnych inovácií a kontroly moci. Centrum pre filantropiu n.o., október 2008, 159 s. Dostupné na: <http://www.cpf.sk/files/File/esej%20%20verejnych%20zdrojoch.pdf>
- 10) VLACHYNSKÝ, K. et al. 2009. Podnikové financie. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2009. 524 s. ISBN 978-80-8078-258-0.
- 11) WORTH, Michael J.. Nonprofit Management: Principles and Practise. SAGE Publications, Inc, 2013, 568 s. ISBN 978-1452243094.

Internetové zdroje

- 1) HK Dukla Trenčín, 16.9.2019. “Spoločnosť MSM group opäť v pozícií Generálneho partnera klubu.“ Citované: apríl 2024. Dostupné na: <https://hkdukladrencin.sk/spolocnost-msm-group-opat-v-pozicii-generalneho-partnera-klubu>.
- 2) Jaspis.sk. “Vysporiadanie výsledku hospodárenia.“ Citované: apríl 2024. Dostupné na: <https://jaspis.sk/aktuality/vysporiadanie-vysledku-hospodarenia-spolocnosti>.
- 3) Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky – Miestna štátna správa. “Informácie o registrovaní neziskových organizácií.“ Citované: marec 2024. Dostupné na: <https://www.minv.sk/?informacie-o-registrovani-neziskovych-organizacii>.
- 4) SOLÍKOVÁ Veronika. Podnikajte.sk, 12.1.2023. Citované: marec 2024. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/kto-musi-podat-danove-priznanie-2022>
- 5) Finančná správa Slovenskej republiky. “Podávanie daňového priznania daňovníkom nezaloženým alebo nezriadeným na podnikanie.“ Citované: marec 2024. Dostupné na: <https://podpora.financnasprava.sk/933997-Pod%C3%A1vanie-da%C5%88ov%C3%A9ho-priznania-da%C5%88ovn%C3%ADkom-nezalo%C5%BEen%C3%BDm-alebo-nezriaden%C3%BDm-na-podnikanie>
- 6) Sociálna ekonomika.sk “Právna úprava mimovládnych neziskových organizácií a možnosti podnikania.“ Citované: marec 2024. Dostupné na: https://socialnaekonomika.gov.sk/wp-content/uploads/2020/11/Pravna-uprava-MNO-a-moznosti-podnikania_priloha.pdf
- 7) TASR, 07.06.2017. Citované: apríl 2024. Dostupné na: <https://sportnet.sme.sk/spravy/dukla-trencin-ziskala-obrancu-petra-fruhaufa/>

Zákony

- 1) Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník.
Dostupné na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513#cast2>
- 2) Zákon č. 34/2002 Z.z. Zákon o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov.
Dostupné na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2002-34>
- 3) Zákon č. 213/1997 Z.z. Zákon o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby
Dostupné na: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/1997-213>