



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## OPTIMALIZACE ROZPOČTU PODNIKU SE ZAMĚŘENÍM NA SLUŽBY

OPTIMIZATION OF THE COMPANY'S BUDGET WITH A FOCUS ON SERVICES

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Kristián Bornay**

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**

**BRNO 2025**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Kristián Bornay</b>
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Optimalizace rozpočtu podniku se zaměřením na služby

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zhodnotit současnou rozpočtovou situaci a porovnat fakta za použití moderních a tradičních metod. Při porovnávání moderních a tradičních metod bude kladen důraz na výhody a omezení jednotlivých přístupů s cílem určit neúčinnější a neefektivnější metody pro konkrétní potřeby podniku. Celkovým záměrem tohoto procesu je dosáhnout lepšího řízení rozpočtu a poskytnout pevný základ pro strategické rozhodování, což by mělo vést k celkovému zlepšení finanční stability organizace.

### Základní literární prameny:

POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.

SYNEK, Miloslav. 2011. Manažerska ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

KRÁL, Bohumil, 2006. Manažerské účetnictví. 2. Praha: Management press. ISBN 80-7261-141-0.

BLOCHER, Edward J. Cost Management a strategic emphasis. 5. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. ISBN 978-0-07-352694-2.

LIANABEL, Oliver. The cost management toolbox: A manager's guide to controlling costs and boosting profits. 1. New York: AMACOM, 2000. ISBN 9780585176260.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práca sa zaoberá analýzou a optimalizáciou rozpočtového systému podniku pôsobiaceho v oblasti služieb. V teoretickej časti sú predstavené základné princípy rozpočtovania, klasifikácia nákladov a prístupy pre hodnotenie výkonnosti. V analytickej časti je na štyroch konkrétnych akciách podniku vykonaná komparácia metód rozpočtovania, doplnená o vyhodnotenie nákladovej efektivity a finančných ukazovateľov. Návrhová časť ponúka aplikáciu vybraných metód, predikciu rozpočtov pre nastávajúci rok a konkrétne opatrenia na posilnenie flexibility, kontroly a strategického zladenia rozpočtov. Práca prináša ucelený rámec pre efektívne riadenie nákladov a podporu rozhodovania v službách.

## **Kľúčové slová**

rozpočtovanie, finančná výkonnosť, služby, tradičné metódy rozpočtovania, moderné metódy rozpočtovania, benchmarking

## **Abstract**

This master's thesis examines the analysis and optimization of the budgeting system within a service-oriented enterprise. The theoretical part introduces the fundamental principles of budgeting, cost classification, and contemporary approaches to performance evaluation. The analytical part compares budgeting methods at four specific company events, supplemented by an evaluation of cost efficiency and financial indicators. The last chapter proposes the application of selected budgeting methods, projects budget forecasts for the next year, and recommends measures to enhance budget flexibility, control, and strategic alignment. The work provides a comprehensive framework for effective cost management and decision support in services.

## **Keywords**

budgeting, financial performance, services, traditional budgeting methods, modern budgeting methods, benchmarking

## **Bibliografická citace**

BORNAY, Kristián. *Optimalizace rozpočtu podniku se zaměřením na služby* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-18]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168221>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Zb., o autorskom práve a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 18. 5. 2025

---

Bc. Kristián Bornay

autor

### **Pod'akovanie**

Týmto by som sa chcel poďakovať pani prof. Ing. Alene Kocmanovej, Ph.D. za cenné rady, pomoc, usmernenie, čas a vedenie diplomovej práce. Ďalej by som rád poďakoval majiteľom a manažérke podniku, za ich čas a ochotu pri spracovávaní práce. V poslednom rade by som rád poďakoval rodine a priateľom za podporu a oporu po celú dobu štúdia.

# OBSAH

ÚVOD.....	12
<b>CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUP SPRACOVANIA .....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>15</b>
1.1 Výkonnosť spoločnosti .....	15
1.2 Riadenie výkonnosti .....	15
1.2.1 Rozdiely výkonnosti rodinných a nerodinných spoločností .....	15
1.2.2 Hodnotenie výkonnosti spoločnosti.....	16
1.3 Ukazovatele výnosnosti podniku .....	16
1.3.1 Rentabilita.....	16
1.3.2 Zisková marža.....	17
1.4 Náklady.....	17
1.4.1 Celkové náklady .....	17
1.4.2 Jednotkové náklady.....	18
1.4.3 Priemerné náklady .....	18
1.4.4 Nákladovosť.....	18
1.5 Klasifikácia nákladov .....	18
1.5.1 Fixné náklady.....	19
1.5.2 Variabilné náklady .....	19
1.6 Kategórie nákladov .....	19
1.6.1 Oportunitné náklady .....	19
1.6.2 Relevantné a nerelevantné náklady.....	20
1.6.3 Utopené náklady .....	20
1.7 Metóda ABC .....	20
1.7.1 Vzťahové veličiny aktivít .....	21

1.8	Rozpočty .....	21
1.8.1	Rozpočty z ekonomického hľadiska .....	22
1.8.2	Rozpočty v službách .....	22
1.8.3	Riadenie rozpočtu .....	23
1.8.4	Typy rozpočtov .....	24
1.8.5	Triedenie rozpočtov .....	24
1.9	Rozpočtovanie .....	25
1.10	Tradičné prístupy rozpočtovania.....	25
1.11	Moderné prístupy rozpočtovania .....	26
1.11.1	Rozpočtovanie s nulovým základom (ZBB).....	27
1.11.2	Rozpočtovanie podľa aktivít (ABB).....	28
1.11.3	Porovnanie prístupov .....	28
1.11.4	Beyond Budgeting .....	29
1.11.5	Strategická analýza .....	30
1.11.6	Analýza odchýlok .....	30
1.12	Benchmarking .....	31
1.12.1	Interný benchmarking .....	31
<b>2</b>	<b>ANALYTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>33</b>
2.1	Charakteristika podniku .....	33
2.2	Analýza súčasného stavu .....	34
2.2.1	Ostatné činnosti podniku .....	35
2.3	Tvorba rozpočtu .....	36
2.3.1	Akcia A .....	37
2.3.2	Akcia B .....	40
2.3.3	Akcia C .....	42

2.3.4	Akcia D .....	44
2.4	Porovnanie akcií .....	46
2.5	Ziskovosť a výnosnosť akcií.....	48
2.5.1	Celková ziskovosť akcií.....	48
2.5.2	Priemerný celkový zisk akcií.....	52
2.5.3	Rentabilita akcií .....	53
2.5.4	Zisková marža akcií .....	54
2.6	Nákladovosť akcií.....	55
<b>3</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČASŤ .....</b>	<b>56</b>
3.1	Využitie metódy ABB pre Akciu A.....	56
3.1.1	Predikcia rozpočtu Akcie A pre rok 2025 .....	58
3.1.2	Porovnanie odhadu Akcie A s rozpočtom podniku.....	60
3.1.3	Opatrenia na zlepšenie rozpočtovania Akcie A .....	62
3.2	Využitie metódy ZBB pre Akciu B .....	63
3.2.1	Predikcia rozpočtu Akcie B pre rok 2025 .....	66
3.2.2	Porovnanie návrhu Akcie B s rozpočtom podniku .....	68
3.2.3	Opatrenia na zlepšenie rozpočtovania Akcie B .....	70
3.3	Využitie metódy BB pre Akciu C.....	71
3.3.1	Porovnanie návrhu Akcie C s rozpočtom podniku .....	74
3.3.2	Opatrenia na zlepšenie rozpočtovania Akcie C .....	76
3.4	Využitie metódy priemerných nákladov pre Akciu D.....	77
3.4.1	Porovnanie návrhu Akcie D s rozpočtom podniku .....	80
3.4.2	Opatrenia na zlepšenie rozpočtovania Akcie D .....	82
3.5	Zhodnotenie opatrení .....	83
3.6	Konkrétne návrhy na zlepšenie rozpočtovania podniku .....	84

3.6.1	Zavedenie rozpočtovania s nulovým základom.....	84
3.6.2	Implementácia rozpočtovania podľa aktivít .....	85
3.6.3	Zavedenie pohyblivých rozpočtov .....	85
3.6.4	Benchmarking medzi jednotlivými akciami .....	86
3.6.5	Zavedenie systému monitorovania a KPI .....	86
3.6.6	Posilnenie kapacity zodpovedných osôb v oblasti rozpočtovania .....	86
<b>4</b>	<b>ZÁVER .....</b>	<b>88</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>89</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>94</b>
	<b>ZOZNAM ROVNÍC .....</b>	<b>95</b>
	<b>ZOZNAM SKRATIEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>97</b>

# ÚVOD

Efektívne rozpočtovanie predstavuje jeden zo základných pilierov finančného riadenia každého podniku. V prostredí súčasného podnikania a podnikov so zameraním na služby, sa očakáva vysoká adaptabilita a rýchle reakcie na zmeny. Rozpočty zohrávajú významnú úlohu pri plánovaní, kontrole a hodnotení výkonnosti podniku, kde ich správne nastavenie priamo ovplyvňuje finančnú stabilitu a strategické smerovanie podniku.

Táto práca sa zameriava na hodnotenie súčasného rozpočtového systému v konkrétnom podniku so zameraním na služby a na porovnanie tradičných a moderných prístupov k rozpočtovaniu.

## **CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUP SPRACOVANIA**

Cieľom práce je zhodnotiť súčasnú rozpočtovú situáciu a porovnať fakty s využitím moderných aj tradičných metód. Pri porovnávaní moderných a tradičných prístupov sa bude klásť dôraz na výhody a obmedzenia jednotlivých metód s cieľom určiť najúčinnnejšie a najefektívnejšie postupy pre konkrétne potreby podniku. Samotná práca reaguje na otázku, ako je možné optimalizovať rozpočtový systém podniku prostredníctvom porovnania konkrétnych metód rozpočtovania a ich aplikácie, aby sa zvýšila nákladová efektívnosť, ziskovosť, flexibilita a kontrola rozpočtov. Celkovým zámerom tohto procesu je dosiahnuť lepšie riadenie rozpočtu a poskytnúť pevný základ pre strategické rozhodovanie, čo by malo viesť k celkovému zlepšeniu finančnej stability organizácie akcií a samotného podniku.

Zvolený výskumný prístup je prevažne deduktívny s doplnujúcimi induktívnymi prvkami a bude realizovaný prostredníctvom kvantitatívneho zberu dát. Zber dát prebehne analýzou interných podnikových rozpočtov a konečných vyúčtovaní. Pre interpretáciu bude zvolená kvantitatívna obsahová analýza a analýza odchýlok medzi plánom a skutočnosťou.

Pri zhodnotení celkovej výkonnosti rozpočtovania sledovaného subjektu je potrebné posúdiť taktiež finančnú výkonnosť pomocou pomerových ukazovateľov rentability, ziskovej marže a nákladovosti. Na ich výpočet a zhodnotenie budú využité adekvátne dáta vybraného podniku za sledované obdobie a taktiež informácie od zamestnancov a vlastníkov podniku. Pre prácu sa tak uplatnia primárne aj sekundárne zdroje dát.

Práca je rozdelená na tri časti.

V prvej časti sa budem venovať teoretickým aspektom a metodológií spojenej s cieľom práce. V tejto časti budú opísaná myšlienka práce a zdôvodnené použité metódy a postupy. Dôraz bude na vysvetlení teoretických konceptov a princípov, ktoré budú kľúčové pre pochopenie a interpretáciu výsledkov.

V druhej časti zanalyzujem súčasný stav rozpočtovania a postavenie podniku, kde využijem aspekty z teoretickej časti na zhodnotenie konkrétnych vybraných akcií organizovaných podnikom a aplikujem metódy moderného a tradičného rozpočtovania.

Následne v návrhovej časti porovnam aplikované metódy rozpočtovania s reálnymi rozpočtami podniku. Kde základ týchto zistení vytvorí súbor návrhov, podľa ktorých má

spoločnosť možnosť rozvíjať svoje silné stránky a eliminovať, prípadne redukovať slabé stránky. Konkrétne sa rozpracujú prínosy zavedenia metód rozpočtovania do aktuálneho rozpočtovania podniku.

# 1 TEORETICKÁ ČASŤ

## 1.1 Výkonnosť spoločnosti

Výkonnosť spoločnosti je spájaná s viacerými princípmi. Využitím referenčného prvku ako priebeh činnosti, čím sa spoločnosť zapodieva. Ďalej je možné ju hodnotiť za pomoci porovnávania subjektu s referenčným prvkom, kde je každé meranie skúmanej výkonnosti zoradené podľa úrovne. Taktiež je to snaha o dosiahnutie určitej úrovne vyjadrením cieľovej orientácie subjektu. (Wagner 2009, s. 20-21)

- Spoločnosť by mala rešpektovať výlučnosť cieľov
- Ciele spoločnosti by mali zobrazovať zodpovednosť voči ostatným subjektom
- Hierarchický charakter vzťahov medzi rôznorodosťou cieľov spoločnosti
- Snaha dosiahnuť dlhodobú vyváženosť cieľov (Wagner 2009, s. 23)

## 1.2 Riadenie výkonnosti

Riadenie výkonnosti možno považovať za strategický prístup manažmentu, ktorý prideliuje zamestnancom, manažérom a zainteresovaným osobám konkrétne nástroje a postupy, ktoré treba dodržiavať. Tieto nástroje a postupy sú využívané pre pravidelné plánovanie, monitorovanie a hodnotenie výkonnosti podniku podľa stanovených meraní a strategických cieľov, smerujúcich k vyššej účelnosti a efektivite. Dôležitým prvkom riadenia výkonnosti je manažment daného podniku, ktorý stanovuje úlohy a súčasne rozhoduje o celom procese riadenia. Ďalej interpretuje výsledky všetkým zainteresovaným stranám. (Machek, 2015, s. 346)

### 1.2.1 Rozdiely výkonnosti rodinných a nerodinných spoločností

Vplyv rodiny v niektorých faktoroch prináša pozitívne sociálne prvky, priateľské vzťahy medzi vlastníkami, manažérmi či zamestnancami, z čoho sa odvíja všeobecné šírenie znalostí vo firme. Medzi ďalšie pozitívne faktory je možné charakterizovať, pozitívna mienka zo strany verejnosti, rýchle a flexibilné rozhodovanie, stabilita a zdieľanie spoločných cieľov a hodnôt. Pri spoločnosti s týmto zameraním, sú taktiež spojené aj faktory, ktoré dokážu potenciálne výkonnosť znižovať. Medzi dané faktory môže spadať konzervatívne jednanie a plánovanie pre kratšie časové intervaly, riadenie podľa

preferencií príbuzných, autokracia zakladajúceho člena či nejasnosti medzi rozdeleniami pracovných pozícií alebo samotná rivalita. (Machek, 2015, s. 349)

### **1.2.2 Hodnotenie výkonnosti spoločnosti**

Porovnávanie plánovaných nákladov s výnosmi a sledovanie ziskovosti prispievajú k celkovému hospodárskemu obrazu spoločnosti. Vzťahy s odberateľmi, dodávateľmi a inými spolupracovníkmi sú ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje úspešnosť a kvalitu organizovaných akcií. (Kubíčková, 2015, s. 7)

V prípade technologických využití je dôležité zhodnotiť, ako spoločnosť integruje moderné nástroje a digitálne technológie do svojich akcií. Celkové hodnotenie výkonnosti by malo byť založené na kontinuálnom zlepšovaní na základe z predchádzajúcich skúseností. Identifikácia silných a slabých stránok, prispôsobovanie sa meniacim sa trendom a flexibilita v reakciách na rôzne situácie sú kľúčovými prvkami úspešnej spoločnosti. (Kubíčková, 2015, s. 5)

### **1.3 Ukazovatele výnosnosti podniku**

Ukazovatele výnosnosti poskytujú prehľad o celkovej efektívnosti činnosti podniku a sú kľúčovým nástrojom pre investorov, manažerov aj ďalších záujemcov o hodnotenie finančného zdravia firmy. (Růčková, 2019, s. 231)

#### **1.3.1 Rentabilita**

Rentabilita je považovaná za jeden z najdôležitejších ukazovateľov pri posudzovaní výkonnosti podniku. Predstavuje schopnosť podniku vytvárať nové zdroje pre ďalší rozvoj prostredníctvom dosahovania zisku zo zhodnotenia investovaných prostriedkov alebo kapitálu. Vyjadruje, koľko zisku pripadá na jednu korunu vloženého kapitálu. (Čechová, 2011, s. 148)

Rentabilita nákladov meria, koľko zisku vytvorí podnik na jednotku vynaložených nákladov. Vypočíta sa ako pomer zisku k celkovým nákladom, vyjadrený v percentách. Vyššia hodnota signalizuje efektívnejšie využitie zdrojov a lepšiu konkurencieschopnosť.

$$ROC = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}}$$

**Rovnica 1 Rentabilita nákladov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Jadviščák, 2011, online)

### 1.3.2 Zisková marža

Zisková marža je finančný ukazovateľ, ktorý vyjadruje podiel zisku na celkových výnosoch. Poukazuje, aké percento z každej zarobenej čiastky zostane podniku ako zisk po pokrytí všetkých nákladov. Tento ukazovateľ je dôležitý najmä pre hodnotenie efektívnosti podniku, pretože poskytuje prehľad o tom, koľko z generovaných príjmov sa premieňa na zisk, čo môže byť kľúčové pri rozhodovaní o investíciách a riadení nákladov. (Blocher, 2010, s. 847)

$$\text{Zisková marža} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové výnosy}}$$

#### Rovnica 2 Zisková marža

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Blocher, 2010, s. 847)

## 1.4 Náklady

Náklady sú základným ekonomickým ukazovateľom, ktorý je často vnímaný rôznymi skupinami užívateľov v odlišných kontextoch. Existuje rozdielne chápanie nákladov medzi externými a internými užívateľmi účtovných informácií, čo sa prejavuje vo variabilnom koncepte nákladov v rámci týchto účtovných systémov. (Popesko, 2016, s. 27)

V oblasti manažérskeho účtovníctva sa preto vychádza z definície nákladov ako hodnotovo vyjadreného, účelného vynaloženia ekonomických zdrojov podniku, ktoré je spojené s jeho ekonomickou činnosťou. Manažérske pochopenie nákladov ďalej delíme na hodnotové a ekonomické. Finančné vnímanie nákladov spočíva ako úbytok ekonomického prospechu, vyjadreného znížením vlastného kapitálu v dôsledku zníženia aktív alebo nárastu dlhov. Finančné účtovníctvo náklady vníma ako spotrebu externých vstupov evidovaných v účtovnom systéme a vyjadruje ich v účtovných cenách alebo evidovanej hodnote nárastu pasív (Kráľ, 2010, s. 64)

### 1.4.1 Celkové náklady

Predstavujú celkové zdroje, ktoré organizácia spotrebuje na zabezpečenie svojej činnosti alebo jej časti, ako je napríklad oddelenie, pracovná oblasť či konkrétny produkt alebo služba. Tieto náklady sa zvyčajne sumarizujú buď podľa kategórií alebo podľa funkčných oblastí. (Oliver, 2000, s. 15)

### 1.4.2 Jednotkové náklady

Vyjadruje náklad na jednu jednotku merania napríklad na jedného študenta, pacienta, vydané povolenie alebo vyrobený kus. Tento ukazovateľ umožňuje organizáciám sledovať nákladovosť konkrétnych výstupov. (Oliver, 2000, s. 15)

### 1.4.3 Priemerné náklady

Získava sa vydelením celkových nákladov počtom jednotiek aktivity. Užitočné sú pri sledovaní trendov, ale pri rozhodovaní je potrebné ich interpretovať opatrne, pretože kombinujú fixné aj variabilné náklady. (Oliver, 2000, s. 16)

### 1.4.4 Nákladovosť

Predstavuje finančný ukazovateľ, ktorý vyjadruje, ako vysokú čiastku nákladov musí podnik vynaložiť, aby vytvoril jednotku výnosov. Čím je hodnota tohto pomeru nižšia, tým hospodárnejšie podnik funguje, pretože dokáže generovať príjmy s nižšou spotrebou zdrojov. Z manažérskeho pohľadu ide o dôležitý indikátor hospodárnosti, nakoľko priamo ukazuje, do akej miery podnik premieňa vložené výrobné faktory. Preto úzko súvisí s celkovou efektívnosťou a priamo ovplyvňuje rentabilitu. Ak podnik dokáže znižovať nákladovosť zvyšuje sa jeho konkurencieschopnosť, ziskovosť a finančná stabilita. (Súvová 2008, s. 72)

$$\text{Nákladovosť} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}}$$

#### Rovnica 3 Nákladovosť

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Súvová, 2008, s. 72)

## 1.5 Klasifikácia nákladov

V manažmente nákladov zohráva ich triedenie kľúčovú úlohu, pretože manažéri čelia rôznym otázkam. Účtovníci preto klasifikujú náklady podľa ich účelu, kde v takom prípade je výhodné zamerať sa iba na tie náklady, ktoré možno priamo priradiť k danému subjektu. Základné klasifikácie nákladov, ktoré účtovníci používajú pri zaznamenávaní a vykazovaní, sú nevyhnutným základom pre analýzu a interpretáciu finančných informácií. Pochopenie týchto klasifikácií pomáha pri rozhodovaní a hodnotení ekonomickej efektívnosti. (Oliver, 2000, s. 17)

### **1.5.1 Fixné náklady**

Fixné náklady sú náklady, ktoré sa nemenia s objemom výroby alebo úrovňou aktivity. To znamená, že zostávajú konštantné. Typickými príkladmi sú: nájomné za priestory, platy administratívnych pracovníkov alebo odpisy. Tieto náklady nepriamo súvisia s produkciou a sú rozpočtované nezávisle od aktuálneho výkonu. Sú stabilné a nezávislé od objemu výroby, čo ich robí predvídateľnými, ale môžu znižovať flexibilitu podniku. So zvyšovaním produkcie klesá ich podiel na jednotku výkonu čím podnik dosahuje úspory z rozsahu. (Popesko, 2016, s. 39)

### **1.5.2 Variabilné náklady**

Variabilné náklady sú náklady, ktoré sa menia priamo úmerne s objemom výroby alebo úrovňou aktivity. To znamená, že čím viac jednotiek vyrobíme alebo služieb poskytneme, tým vyššie sú tieto náklady, čím majú priamy vzťah k jednotke výkonu. (Oliver, 2000, s. 17)

## **1.6 Kategórie nákladov**

Z pohľadu manažérskeho rozhodovania nestačí deliť náklady iba podľa klasifikácie, pre správny výber alternatív je užitočné rozlišovať aj špecifické rozhodovacie kategórie. Takéto členenie pomáha manažérom vyhodnotiť skutočné ekonomické dôsledky jednotlivých krokov a prijať racionálnejšie, transparentné rozhodnutia. (EuroEkonom.sk, 2021, Online)

### **1.6.1 Oportunitné náklady**

Oportunitné náklady predstavujú špecifickú kategóriu nákladov, ktorá vychádza z odlišného poňatia nákladov v rámci finančného a manažérskeho účtovníctva. V ekonomickom poňaní nákladov zahrňujeme položky, ktoré sú v účtovníctve evidované v rozličnom rozsahu alebo vôbec nie sú evidované. Zobrazujú hodnotu ušlého príjmu z alternatívy, ktorej prijatie bolo zamietnuté vo prospech zvolenej alternatívy. V literatúre sa niekedy označujú aj ako náklady obetovanej príležitosti. Tento typ nákladov je v praxi taktiež známy ako implicitné náklady. (Popesko, 2016, s. 50)

### **1.6.2 Relevantné a nerelevantné náklady**

Relevantné náklady pri rozhodovaní sú náklady, ktoré sú spojené s rozdielom pri voľbe medzi dostupnými možnosťami. Náklad, ktorý v minulosti vznikol alebo je záväzný do budúcnosti, nie je relevantný; ide o tzv. utopený náklad, pretože bude rovnaký nezávisle od toho, ktorá možnosť bude vybraná. Podobne náklady, ktoré ešte nevznikli, ale budú rovnaké nezávisle od toho, ktorá možnosť bude vybraná, nie sú relevantné. V podstate, aby bol náklad relevantný, musí ísť o náklad, ktorý bude v budúcnosti vznikať a bude sa líšiť medzi možnosťami, medzi ktorými sa rozhoduje. (Blocher, 2010, s. 431)

### **1.6.3 Utopené náklady**

Sú to náklady, ktoré už podnik alebo jednotlivec v minulosti vynaložil a dnes ich nemožno nijako získať späť alebo ovplyvniť ich výšku. Preto sú z pohľadu budúcich rozhodnutí irelevantné a nemali by vstupovať do porovnávania alternatív, pretože neovplyvnia budúce peňažné toky. (Blocher, 2010, s. 431),

## **1.7 Metóda ABC**

Activity-Based Costing (ABC) je metóda účtovania nákladov, ktorá pridáva náklady na zdroje k nákladovým objektom, ako sú produkty, služby alebo zákazníci, na základe vykonávaných aktivít pre dané objekty. Primárnym princípom tejto metódy je predpoklad, že produkty alebo služby firmy sú výsledkom vykonávaných aktivít, ktoré využívajú zdroje a generujú náklady. Náklady sú pridelené k aktivitám na základe toho, akým spôsobom aktivity spotrebúvajú zdroje. Náklady na zdroje sú následne pridelené k nákladovým objektom na základe aktivít vykonávaných pre tieto nákladové objekty. ABC rozpoznáva kauzálne alebo priame vzťahy medzi nákladmi na zdroje, aktivitami a nákladovými objektmi pri alokácii nákladov na aktivity a následne na nákladové objekty. (Blocher, 2010, s. 127)

Metóda umožňuje priradiť náklady na výrobné náklady nákladovým objektom (napríklad produktom alebo službám) identifikovaním zdrojov a aktivít, spolu s ich nákladmi a množstvom potrebných na výrobu výstupu. Tým, že využíva spotreby zdrojov, firma precízne určuje náklady spotrebované jednotlivými aktivitami, kalkuluje náklady na jednotku aktivity a následne priradzuje náklady na aktivitu k nákladovým objektom

násobením nákladov na každú aktivitu množstvom aktivity spotrebovanej každým z nákladových objektov. (Blocher, 2010, s. 129)

### **1.7.1 Vzťahové veličiny aktivít**

Predstavujú príčinné faktory, ktoré ovplyvňujú zmenu nákladov aktivity. Sú obdobou rozvrhových základní pri prirážkových kalkuláciách, ale majú širší aplikačný rozsah v súvislosti s vznikom nákladov. (TD-ABC, 2021, Online)

#### **Transakčné veličiny**

Merajú počet výkonov konkrétnej aktivity, napríklad počet objednávok alebo kontrol. Tento druh vzťahových veličín je relatívne jednoduchý na evidenciu dát a nákladovo efektívny. Jeho presnosť je však obmedzená, pretože predpokladá, že každý výkon spotrebuje rovnaké množstvo vstupov, čo nemusí byť vždy pravda. (Popesko, 2016, s. 143)

#### **Časové veličiny**

Reprezentujú časový údaj, ktorý bol spotrebovaný pri vykonávaní aktivity. Môže to byť napríklad počet hodín nastavenia stroja alebo vyjednávania so zákazníkmi. Časové veličiny sú efektívnejšie v prípadoch, kde sú výkony aktivity časovo odlišné a použitie transakčnej veličiny by viedlo k nepresnostiam. (Popesko, 2016, s. 143)

#### **Silové veličiny**

Priradujú spotrebované zdroje priamo k nákladovému objektu vždy, keď je aktivita vykonaná. Na rozdiel od časových veličín, ktoré pracujú s priemernou hodinovou sadzbou na aktivitu, silové veličiny umožňujú priame meranie spotreby zdrojov pre konkrétnu aktivitu vo vzťahu k objektu. (Popesko, 2016, s. 144)

## **1.8 Rozpočty**

Rozpočet súvisí so zostavením budúcich nákladov, výnosov, výsledkov hospodárenia a príjmov či výdajov, ktoré vyplývajú z krátkodobých a dlhodobých cieľov spoločnosti. Ich úlohou je prikladať úlohy v nákladoch jednotlivým vnútropodnikovým útvarom. Kontrolovať hospodárnosť v jednotlivých útvaroch a poskytovať základ pre podklady stanovenia prirážok v predbežných kalkuláciách. (Synek, 2011, s. 123)

Reprezentuje podrobný plán akvizície a efektívneho využitia finančných a nefinančných prostriedkov v určenom časovom rámci, obvykle počas fiškálneho roka. Zahrňuje

komplexný pohľad na plánované operácie a projekty, zohľadňujúc ich finančné a nefinančné aspekty. Rozpočet slúži nielen ako usmernenie pre prevádzku, ale aj ako projekcia očakávaných výsledkov počas stanoveného obdobia. Celý proces prípravy rozpočtu je známy ako rozpočtovanie. (Blocher, 2010, s. 364)

Príprava rozpočtu poskytuje vedeniu potrebný čas na analyzovanie potenciálnych problémov, ktorým by organizácia mohla čeliť v budúcnosti. Tento predstih umožňuje organizácii minimalizovať potenciálne nepriaznivé dopady, ktoré by mohli vzniknúť v dôsledku predvídaných problémov. Kompletný rozpočet pre všetky jednotky organizácie zabezpečuje koordináciu činností naprieč jednotlivými oddeleniami a organizačnými jednotkami. Rozpoznanie súčasných a potenciálnych hladín v prevádzke manažérom umožňuje identifikovať kritické zdroje a zabezpečiť ich získanie na odstránenie možných prekážok dosahovania stanovených rozpočtových cieľov. (Blocher, 2010, s. 365)

### **1.8.1 Rozpočty z ekonomického hľadiska**

Úloha rozpočtov v ekonomickom riadení podniku zdôrazňuje, že slúžia nielen na plánovanie, ale aj na kontrolu a hodnotenie výkonnosti podniku. Využitie nákladového účtovníctva poskytuje informácie o skutočných nákladoch a výnosoch, ktoré porovnáva s ich plánovanými údajmi. Výsledkom sú odchýlky, ktoré sú kľúčovým nástrojom pre rozhodovanie manažérov. Rozpočty sú prepojené s hodnotovým riadením, pretože pomáhajú merať ekonomickú efektívnosť a dosahovanie cieľov. Rozlišuje sa medzi predbežnými a výslednými informáciami, ktoré sa nie vždy úplne zhodujú a poskytujú manažérom dôležitý podklad pre rozhodovanie. Hodnotové riadenie je založené na týchto informáciách a manažérske účtovníctvo je jeho zdrojom. (Hradecký, 2008, s. 130)

### **1.8.2 Rozpočty v službách**

Podobne ako pri výrobných či obchodných firmách, zahŕňa integrovaný súbor plánov pre nadchádzajúce obdobie. Hlavný rozdiel spočíva v absencii rozpočtov na výrobu alebo nákup tovaru a príslušných rozpočtov. Služobná organizácia dosahuje svoje rozpočtované ciele a naplňuje svoju misiu prostredníctvom poskytovania služieb. Z tohto dôvodu sa strategickým bodom zamerania pri rozpočtovaní stáva plánovanie personálu. V odvetví služieb je kľúčovým faktorom úspechu schopnosť zabezpečiť kvalifikovaný personál so schopnosťami a zručnosťami nevyhnutnými na poskytovanie služieb v súlade s očakávanými príjmami. Personálne plánovanie zahŕňa identifikáciu potrebných

zamestnancov, ich odbornú prípravu a efektívne riadenie pracovnej sily tak, aby bol zabezpečený optimálny výkon služieb. Okrem toho musí byť rozpočet v službách pružný, schopný rýchlo reagovať na zmeny dopytu a nové príležitosti v oblasti služieb. Zameranie na personálne aspekty v rozpočtovaní je pre služobné odvetvia kritické, keďže kvalita služieb je tesne spojená s kompetenciami a angažovanosťou zamestnancov. (Blocher, 2010, s. 389)

### **1.8.3 Riadenie rozpočtu**

Riadenie rozpočtu je proces, ktorým organizácia sleduje, plánuje a kontroluje svoje finančné zdroje s cieľom dosiahnuť stanovené ciele a efektívne hospodáriť s dostupnými prostriedkami.

Proces tvorby rozpočtu v spoločnosti je pevne zakorenený v stanovení jasných cieľov. Každý rozpočtový cyklus začína identifikáciou hlavných strategických a finančných cieľov, ktoré sú následne prenášané na jednotlivé oddelenia a projekty. Tento proces je sprevádzaný systematickým plánovaním, kde sú definované priority a alokačné metódy pre efektívne využívanie finančných prostriedkov. (Král, 2006, s. 267)

Zvláštna pozornosť je venovaná plánovaniu investícií a kapitálových výdavkov. Odhodlaniu investovať do projektovej infraštruktúry umožní dosiahnuť dlhodobé strategické ciele. Sledovanie trendu vývoja trhu a pružný prístup k prehodnoteniu investičných plánov v zmysle aktuálnej situácie. (Král, 2006, s. 275)

Stratégia firmy je smer, ktorý si zvolí na dosiahnutie svojich dlhodobých cieľov a misie. Dôležitosť stratégie v rámci plánovania a rozpočtovania nie je možné nadhodnotiť. Príliš často organizácie vnímajú rozpočet na nasledujúce obdobie ako pokračovanie súčasného rozpočtu, s minimálnym úsilím o jeho prepojenie so stratégiou. Rozpočet by mal vychádzať z dôkladného preskúmania a analýzy stratégie organizácie. Cieľom je vytvoriť rozpočet, ktorý bude slúžiť na dosiahnutie strategických cieľov a misií organizácie. Je preto nevyhnutné, aby rozpočet bol v súlade so strategickými prioritami a aby bol nástrojom, ktorý podporuje realizáciu stratégie firmy. (Blocher, 2010, s. 365)

Pravidelné porovnanie s plánovaným rozpočtom zabezpečené efektívnym systémom monitorovania výdavkov, umožňuje pohľad na aktuálnu finančnú situáciu a včasné reakcie na prípadné odchýlky. Paralelne vykonávanie detailných finančných prognóz, pomáha predvídať budúce finančné výsledky a prispôbiť plány aktuálnym podmienkam na trhu. (Král, 2006, s. 270)

Rozpočet funguje aj ako komunikačný nástroj, prostredníctvom ktorého vrcholový manažment definuje svoje plány a ciele na dané obdobie, aby ostatní manažéri a zamestnanci získali prístup k týmto informáciám. Prevádzkový plán rozpočtu umožňuje jednotlivým divíziám vedieť, aké kroky majú vykonať na uspokojenie potrieb iných divízií. Napríklad výrobná divízia si je vedomá, že musí dokončiť výrobu určitého množstva jednotiek daného produktu do určitého dátumu, ak marketingová divízia plánuje dodanie tohto produktu zákazníkom v rôznych dátumoch. Rozpočty stanovujú požadovaný výkon od všetkých divízií a zamestnancov v danom období. (Blocher, 2010, s. 365)

#### **1.8.4 Typy rozpočtov**

Pri typoch rozpočtov sa kombinuje účelové hľadisko triedenia nákladov podľa útvaru. Jedná sa o rozpočty určeného a prispôsobiteľného charakteru spojené s rozličnými alternatívami plánov výkonov. (Synek, 2011, s. 124)

- **Pevný rozpočet**
  - zostavuje sa pre jednu variantu výkonu
- **Pohyblivý rozpočet**
  - zostavuje sa pre viac variant výkonov alebo pre rôzne stupne využitia kapacity
  - vytvára sa za pomoci pevného rozpočtu, od ktorého sa prepočítavajú hodnoty pre skutočný stupeň či kapacitu (Synek, 2011, s. 124)

#### **1.8.5 Triedenie rozpočtov**

Rozpočty je možné triediť podľa rozličných atribút. Základné charakteristiky pre triedenie sú napríklad viazané na určitý časový interval, hľadisko zodpovednosti či úrovne a taktiež pre aký objem alebo časť je zachytená. (Synek, 2011, s. 125)

- **Dlhodobé rozpočty**

Organizácia vyjadruje svoje strategické ciele a dlhodobé zámery prostredníctvom rozpočtov. Stratégia poskytuje rámec pre vypracovanie dlhodobého plánu, ktorý identifikuje potrebné kroky na dosiahnutie strategických cieľov v priebehu 5 až 10 rokov. V rámci dlhodobého plánovania sa často využíva kapitálového rozpočtovania, procesu hodnotenia, výberu a financovania významných projektov, ako sú nákupy

nového vybavenia, výstavba nových závodov či rozširovanie produktového portfólia. (Blocher, 2010, s. 366)

- **Krátkodobé rozpočty**

V rámci stanoveného obdobia, či už ide o mesiac, štvrťrok, rok alebo iný definovaný časový rámec, ktorý si organizácia vyberie na účely svojho plánovania. Organizácia stanovuje krátkodobé ciele v rozpočtovom období na základe strategických cieľov, dlhodobých zámerov, výsledkov prevádzky v minulých obdobiach a predpokladaných budúcich prevádzkových a environmentálnych faktorov vrátane ekonomických, odvetvových a marketingových podmienok. Tieto ciele poskytujú základ pre prípravu hlavného rozpočtu na dané obdobie. (Kráľ, 2006 s. 271)

**Podľa stupňa riadenia:**

- Základný (za danú časť, stredisko)
- Súhrnný (vyšší stupeň riadenia)

**Podľa rozsahu:**

- Zachytáva všetky náklady a výnosy
- Zachytáva časť nákladov a výnosov (Synek, 2011, s. 126 a s. 126)

## **1.9 Rozpočtovanie**

Proces rozpočtovanie predstavuje dva zaujímavé prístupy k tvorbe rozpočtu, ktoré sú v dnešnom svete finančného riadenia stále viac využívané. Ich odlišnosti v metódach a filozofii sa ukazujú ako kľúčové pre organizácie, ktoré hľadajú efektívne spôsoby alokácie finančných zdrojov. (Blocher, 2010, s. 366)

### **1.10 Tradičné prístupy rozpočtovania**

Tradičný proces tvorby rozpočtov je považovaný za zdĺhavý a náročný, podlieha stereotypom a vyžaduje periodické opakovanie. K vytvoreniu presného rozpočtu je potrebné zohľadniť odhady a predpoklady vývoja všetkých faktorov, ktoré ovplyvňujú náklady a príjmy podniku. Začiatočným bodom je odhad objemu a štruktúry výkonov na plánované obdobie, ktorý zahŕňa odhad dopytu a vytvorenie plánu odbytu. Plán odbytu sa vytvára na základe marketingového plánu a má identifikovať produkty, ich množstvo a predpokladanú cenu na základe odhadu dopytu. Tvorba tohto plánu môže byť ťažká kvôli nedostupným informáciám a vysokému riziku, že skutočnosť sa od plánu

odchyľuje. Ďalej, po určení objemu výkonov, sa vytvára plán výroby, ktorý zohľadňuje určenú kapacitu. Plán výroby a plán odbytu sú základom pre tvorbu rozpočtu tržieb a nákladov. Pri tvorbe rozpočtu režijných nákladov sa často vychádza zo skúseností minulého obdobia s nákladmi a ich štruktúrou, pričom sa môžu zohľadniť predpokladané zmeny alebo indexácia. Tento postup je odlišný od tvorby rozpočtu výnosov a jednotkových nákladov, ktoré sú podrobnejšie o jednotlivých druhoch nákladov a výnosov. (Popesko, 2016, s. 220)

Celkový proces začína centrálnym plánovaním a tvorbou rozpočtovej komisie, pokračuje stanovením príslušného obdobia a vypracovaním počiatočného návrhu na báze minuloročných údajov, a nakoniec prechádza fázou vyjednávania a schvaľovania, aby bol rozpočet v súlade s celkovou stratégiou organizácie. Tento tradičný postup umožňuje organizáciám udržiavať kontrolu nad svojimi financiami, ale čoraz častejšie hľadajú spôsoby, ako ho doplniť modernými prístupmi, ktoré zohľadňujú dynamickosť trhu a potrebu strategickú flexibilitu. (Blocher, 2010, s. 369)

## **1.11 Moderné prístupy rozpočtovania**

Podobne ako v prípade iných manažérskych nástrojov a metód, aj v oblasti rozpočtovania vznikla potreba hľadať efektívnejšie a vhodnejšie metódy, uvedomujúc si nedostatky tradičných postupov. Tieto metódy by mali pomôcť nielen eliminovať identifikované nedostatky tradičných rozpočtov, ale tiež poskytnúť širšie možnosti využitia informačných výstupov. Niektoré zahraničné organizácie zvolili radikálny prístup k eliminácii negatívnych vplyvov klasického ročného rozpočtovania. Úplne prestali vytvárať rozpočty tradičným spôsobom a odstránili bežné postupy prípravy, schvaľovania a vyhodnocovania na rôznych úrovniach organizácie. Týmto spôsobom tieto organizácie dosiahli významnú úsporu práce. Rozpočty v nich už nedefinovali presné plány, čo jednotky majú dosiahnuť, a nevnučujú im, čo majú vyrábať či predávať. (Popesko, 2016, s. 223 a 224)

Použitie kľzavých rozpočtov vychádza z potreby pružného reagovania na dynamiku prostredia. Flexibilita rozpočtov umožňuje prispôsobenie sa neustálym zmenám. Hodnotenie organizačných jednotiek na základe ukazovateľov výkonnosti nahrádza tradičný prístup, kde bolo hodnotenie založené na striktnom dodržiavaní rozpočtovaných ukazovateľov. Moderné metódy hodnotenia sa sústreďujú na KPI (key performance

indicators), ktoré odzrkadľujú efektívnosť jednotky a umožňujú jej ovplyvňovať faktory výkonnosti. V oblasti odmeňovania sa odchádza od fixných bonusov k systémom založeným na objektívnych kritériách výkonnosti. Zmeny v procese plánovania zahŕňajú decentralizáciu operatívneho a taktického plánovania, pričom jednotky nie sú zaviazané k striktnému plneniu rozpočtov, ale k dosahovaniu strategických cieľov a maximalizácii hodnoty pre zákazníkov a vlastníkov. Tieto pokročilé prístupy poskytujú organizáciám väčšiu flexibilitu a schopnosť rýchlejšie reagovať na zmeny v podnikateľskom prostredí. (Popesko, 2016, s. 231)

### **1.11.1 Rozpočtovanie s nulovým základom (ZBB)**

Je metodológia, kde každý nový rozpočtový cyklus sa začína od nuly alebo Zero-Based Budgeting, čím odstraňuje akékoľvek predpoklady o pokračovaní existujúcich programov alebo aktivít. Hlavným princípom je vyžadovať dôvodné vysvetlenie pre každý výdavok, čo vytvára priestor na ich presné prehodnotenie. Súčasťou je taktiež overovanie potrebnosti určitej úrovne poskytovaných výkonov aktivít či činností. Proces je náročný a vyžaduje detailné preskúmanie všetkých programov a aktivít organizácie. Rozpočtové pridelenia sú stanovené na základe nutnosti a efektívnosti každej aktivity, čo umožňuje organizácii dosiahnuť vyššiu nákladovú efektívnosť. Výhody spočívajú v schopnosti odhaliť neefektívne procesy a nevyužitú zdroje. Avšak, náročnosť procesu a odpor z oddelení zvyknutých tradičným metódam predstavujú výzvy pre jeho implementáciu. (Kráľ, 2006 s. 304)

Na rozdiel od iných metód, rozpočtovanie s nulovým základom neumožňuje zahrnúť do rozpočtu žiadne aktivity alebo funkcie, pokiaľ manažéri nedokážu systematicky ospravedlniť ich nutnosť. Metóda vyžaduje od rozpočtových tímov vykonávanie dôkladných preskúmaní všetkých položiek rozpočtu. Takýto proces rozpočtovania motivuje manažérov k identifikácii aktivít alebo funkcií, ktoré prekonali svoju užitočnosť alebo boli plytvaním zdrojmi. Obrovský rozsah práce a času potrebného na uskutočnenie autentickej analýzy vo všetkých aspektoch prevádzky organizácie môže byť výrazne náročný. Alternatívou môže byť plánovanie s určitou periodicitou alebo vykonávanie metódy pre rôzne divízie každý rok. Napríklad väčšie podniky by mohli implementovať rotujúci päťročný proces. Všetky časti podniku by boli predmetom podrobného

preskúmania aktivít každých päť rokov, nie každý rok, ako to vyžaduje klasická metóda a tento proces by bol každý rok aplikovaný na iné časti. (Blocher, 2010, s. 391)

### **1.11.2 Rozpočtovanie podľa aktivít (ABB)**

Rozpočtovanie podľa aktivít alebo Activity-Based Budgeting (ABB) predstavuje rozšírenie metódy Aktivitami riadených nákladov (ABC). Táto metóda začína s plánovaným výstupom a systematicky kategorizuje náklady potrebné na dosiahnutie tohto plánovaného výstupu do homogénnych skupín nákladov na aktivity, ako sú jednotkové, dávkové, udržiavacie náklady na výrobok, udržiavacie náklady na zákazníka a udržiavacie náklady na zariadenie. Od tradičného rozpočtovania sa metóda rozpočtovania podľa aktivít líši v koncepcnej podstate. Pre väčšinu organizácií je tradičné rozpočtovanie založené na štruktúre účtovného plánu. Tento prístup neposkytuje dostatočné informácie o hybných silách úspechu organizácie, na rozdiel od neho sa snaží vyplniť túto informačnú medzeru tým, že sa sústreďuje na aktivity a súvisiace zdroje potrebné na uspokojenie predpokladanej úrovne dopytu zákazníkov. Začína plánovaním požiadaviek na aktivity pre nadchádzajúce obdobie rozpočtu a následne rozpočtuje náklady na zdroje potrebné na vykonanie tejto sady plánovaných aktivít. Tým sa dosiahne lepšie zarovnanie ponuky a dopytu po zdrojoch, umožňujúc organizácii inteligentné plánovanie a alokáciu zdrojov v jednotlivých oblastiach. Tieto perspektívy by bolo v tradičnom rozpočtovacom prostredí pomerne ťažko, ak nie nemožné, dosiahnuť. (Blocher, 2010, s. 391)

Zameriava sa na pochopenie aktivít a ich vzťahu k tvorbe hodnoty, pričom plány a rozpočty sú vytvárané na základe očakávanej spotreby výkonov jednotlivých aktivít. Tieto rozpočty sú lepšie pochopiteľné, pretože odzrkadľujú skutočné výkony a neinformujú iba o obmedzeniach nákladov a výnosov v peniazoch. Pri tvorbe rozpočtu metódou ABB sa využívajú odlišné štruktúry vstupných údajov, avšak s existujúcim implementovaným ABC systémom nie je proces tvorby rozpočtu ABB výrazne náročnejší ako tradičné metódy. (Popesko, 2016, s. 226)

### **1.11.3 Porovnanie prístupov**

Pri porovnaní týchto dvoch prístupov je evidentné, že majú odlišné prístupy k procesu rozpočtovania. Zatiaľ čo ZBB sa vymyká existujúcim predstavám a kladie otázky k nutnosti každého výdavku, ABB stavia na existujúcich rozpočtoch, pričom zdôrazňuje

nákladové faktory a alokáciu zdrojov podľa konkrétnych aktivít. Oba prístupy majú svoje výhody ako aj nevýhody. Voľba medzi nimi by mala zohľadňovať organizačné potreby, schopnosť prijať zmenu a konkrétny kontext aplikácie. (Blocher, 2010, s. 392)

Obe metódy prinášajú nástroje pre organizácie hľadajúce inovatívne spôsoby riadenia svojich finančných zdrojov. Zatiaľ čo ZBB zdôrazňuje nutnosť prehodnotenia každého výdavku, ABB sa snaží prepojiť rozpočtové zdroje s konkrétnymi aktivitami. Ich kombinácia môže poskytnúť organizácii flexibilný rámec na dosiahnutie optimálneho riadenia rozpočtu v súlade s jej jedinečnými potrebami a cieľmi. (Popesko, 2016, s. 229)

#### **1.11.4 Beyond Budgeting**

Prístup Beyond Budgeting sa snaží odstrániť obmedzenia spojené s tradičným rozpočtovaním a nahradiť ich flexibilnými a pružnými metódami manažmentu. Kľúčové zásady tohto prístupu zahŕňajú definovanie náročných cieľov na zlepšenie výkonu, odmeňovanie na základe relatívneho zlepšovania výkonnosti a systematické plánovanie činností. Ďalšie princípy zahŕňajú flexibilnú dostupnosť zdrojov, koordináciu aktivít na dosiahnutie potrieb zákazníkov a aplikáciu kontrolných mechanizmov na hodnotenie výkonnosti. Celkový výsledok zahŕňa stanovenie cieľov, motiváciu, podporu stratégií, odstránenie plytvania, zlepšenie zákazníckeho servisu a zdokonalenie merania výkonnosti. Mimo daných skutočností zdôrazňuje decentralizáciu s aplikáciou šiestich princípov vrátane presnej riadiacej sústavy, vytvárania prostredia vysokého výkonu, poskytovania slobody v rozhodovaní zamestnancom, podporovania tímov a zákazníckych zodpovedností a etických informačných systémov. Celkový efekt zahŕňa jasné riadiace mechanizmy, prostredie vysokého výkonu, inovácie, zodpovednosť, orientáciu na zákazníka a etické správanie organizácie. (Popesko, 2016, s. 232)

- **5 stupňový rozhodovací proces**

Prvým krokom a zároveň najdôležitejším, je zväziť podnikové prostredie organizácie a konkurenčnú stratégiu. Toto pomáha rozhodujúcemu sa sústrediť na správnu otázku. Strategické myslenie je dôležité pre predchádzanie rozhodnutiam, ktoré by mohli byť najlepšie len v krátkodobom horizonte. Druhým krokom manažéra je určiť kritériá, podľa ktorých sa rozhodnutie má prijať a identifikovať alternatívne kroky. Najčastejším cieľom manažéra je ľahko kvantifikovateľný, krátkodobý a dosiahnuteľný cieľ, ako napríklad znížiť náklady, zlepšiť zisk alebo maximalizovať návratnosť investícií. Ostatní

zainteresovaní majú vlastné kritériá pre tieto rozhodnutia. Preto je manažér často nútený myslieť na viacero cieľov a to nielen na kvantifikovateľné krátkodobé ciele, ale aj na strategické ciele, ktoré sú ťažko kvantifikovateľné. V treťom kroku manažér vykonáva analýzu, v ktorej je vyvinutá a skúmaná relevantná informácia s použitím nákladovej analýzy a strategických rozhodnutí. Tento krok zahŕňa tri sekvencie aktivít. Identifikácia a zber relevantných informácií o rozhodnutí, predpovede o relevantných informáciách a zohľadňovanie strategickej otázky spojenej s rozhodovacím procesom. Štvrtým krokom, na základe nákladovej a strategickej analýzy, manažér vyberá najlepšiu alternatívu a implementuje ju. V piatom a záverečnom kroku manažér hodnotí výkon implementovaného rozhodnutia ako základ pre spätnú väzbu a možné znovu zváženie tohto rozhodnutia v súvislosti s budúcimi rozhodnutiami. Proces rozhodovania je teda systém založený na spätnej väzbe, v ktorom manažér neustále hodnotí výsledky predchádzajúcich analýz a rozhodnutí, aby objavil akékoľvek príležitosti na zlepšenie rozhodovania. (Blocher, 2010, s. 430)

#### **1.11.5 Strategická analýza**

Analýza rozhodnutia o výrobe, prenájme alebo nákupe má kľúčovú úlohu pri rozhodovaní o outsourcingu tým, že poskytuje analýzu relevantných nákladov. Vzhľadom na dôležité strategické dôsledky voľby výroby, prenájmu alebo nákupu sa tieto rozhodnutia často prijímajú na 2 až 5 ročnú bázu s použitím predpovedí očakávaných relevantných nákladov a zohľadnením časovej hodnoty peňazí. (Blocher, 2010, s. 444)

Strategická analýza predstavuje systematický proces skúmania vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku s cieľom identifikovať kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú jeho konkurenčnú pozíciu a dlhodobý úspech. V tejto analýze sa zberajú a hodnotia informácie týkajúce sa interných zdrojov a schopností, externých trendov, konkurenčného prostredia, príležitostí aj hrozieb. Cieľom je vytvoriť prehľad o tom, ako je súčasná stratégia podniku zladená a je možné identifikovať oblasti, v ktorých je možné zvýšiť efektívnosť a podporu rozhodovacích procesov. (Blocher, 2010, s. 430)

#### **1.11.6 Analýza odchýlok**

Analýza odchýlok predstavuje kľúčový nástroj podnikového riadenia, ktorý umožňuje identifikovať rozdiely medzi plánovanými a skutočnými výsledkami podniku. Tieto rozdiely sa označujú ako odchýlky a ich kvantifikácia je nevyhnutná pre efektívne

rozhodovanie na všetkých úrovniach riadenia. Pri hodnotení odchýlok je potrebné si uvedomiť, že spôsoby ich kvantifikácie je nutné vnímať ako všeobecný koncepčný rámec. Každý podnik by si mal definovať konkrétne pravidlá a metodické postupy, ktoré bude používať pri zisťovaní odchýlok. Tieto postupy musia byť v súlade nielen s požiadavkami manažmentu, ale aj s účtovnými zásadami a pravidlami používanými v podniku, najmä pri vykazovaní a členení nákladov, výnosov. (Šoljaková, 2010, s. 146)

Cieľom analýzy odchýlok je identifikácia príčin vzniku rozdielov medzi rozpočtovaným a skutočne dosiahnutým ziskom. Tieto rozdiely môžu byť sledované na rôznych úrovniach detailu od analýzy jednotlivých transakcií až po súhrnné porovnanie rozpočtovaných a skutočných výnosov za celý podnik v mesačnom alebo ročnom období. (Šoljaková, 2010, s. 147)

## **1.12 Benchmarking**

Benchmarking je metóda systematického procesu, ktorý sa zameriava na pochopenie, zisťovanie a prevzatie optimálnej praxe a procesov z akejkoľvek organizácie na svete. Jeho cieľom je umožniť spoločnosti zvýšiť jej vlastnú účinnosť na základe informácií a poznatkov získaných z porovňovania s inými podnikmi. Pojem "benchmark" sa odvíja od tejto metódy a predstavuje určitý štandard alebo referenčný bod. Celkovo možno povedať, že benchmarking nie je len o porovnávaní čísel, ale o systematickom procese zameranom na učenie sa od najlepších, analyzovaní vlastných silných a slabých stránok a identifikovaní oblastí pre zlepšenie. (Kubíčková, 2015, s. 270)

### **1.12.1 Interný benchmarking**

Interný benchmarking sa uskutočňuje v rámci jednej podnikateľskej jednotky, konkrétne medzi vybranými organizačnými útvarmi, ktoré zabezpečujú rovnaké alebo podobné funkcie, procesy či vyrábajú príbuzné produkty. Jeho hlavným cieľom je identifikovať optimálny vnútorný štandard výkonnosti, ktorý môže slúžiť ako referenčný bod pre ostatné časti organizácie. Ide o jednu z najjednoduchších a najdostupnejších foriem benchmarkingu, pretože väčšina spoločností má vo svojich štruktúrach porovnateľné jednotky alebo útvary. Významným prínosom interného benchmarkingu je možnosť rýchlej identifikácie najefektívnejších interných postupov a ich následný transfer do menej výkonných častí podniku, čím sa zvyšuje celková efektivita organizácie. Napriek týmto výhodám má interný benchmarking aj svoje limity. Spoločnosti, ktoré sa sústreďujú

iba na vnútorné porovnávanie a nevyužíva získané poznatky ako základ pre externý benchmarking, môžu postupne stratiť kontakt s vývojom v odvetví a zachovávať si príliš uzavretý pohľad. (Vochozka, 2020, s. 141)

V rámci nákladového riadenia predstavuje interný benchmarking užitočný nástroj na odhaľovanie konkurenčných nevýhod a podporu flexibility podniku pri reakcii na trhové zmeny. Umožňuje cielene sledovať nákladovo náročné oblasti a hľadať priestor na optimalizáciu. Na druhej strane však existujú aj nevýhody, ako sú náročnosť získavania detailných údajov, časová náročnosť analýz či potreba školených pracovníkov. Proces interného benchmarkingu zvyčajne zahŕňa viacero fáz od prípravy a výberu objektu porovnávania, cez zber dát a ich analýzu, až po návrh a implementáciu opatrení na zlepšenie výkonnosti. (Čížinská, 2018, s. 933)

## 2 ANALYTICKÁ ČASŤ

V nasledujúcej časti práce sa budem venovať predstaveniu analyzovaného podniku, analýze súčasného stavu a zhodnotenie rozpočtov štyroch organizovaných akcií. Následne využijem výsledné hodnoty pre zhodnotenie výkonnosti podniku s ukazovateľmi z teoretickej časti.

V rámci pracovnej náplne som mal možnosť sa podieľať na sledovaní, tvorbe a spravovaní vybraných položiek rozpočtov. Tieto skúsenosti mi poskytli praktický pohľad na proces zostavovania rozpočtov a hospodárskeho plánovania pri organizovaní odborných podujatí.

Údaje, ktoré tvoria základ analytickej a návrhovej časti práce, pochádzajú z interných dokumentov podniku. Konkrétne som pracoval s predbežnými rozpočtami, konečnými vyúčtovaniami a historickými rozpočtami podujatí. Tieto dokumenty mi umožnili porovnať očakávania s realitou, vyhodnotiť efektívnosť jednotlivých rozpočtových položiek a identifikovať hlavné odchýlky, ktoré majú vplyv na výkonnosť akcií.

Ako reprezentatívny vzor som si vybral štyri odlišné akcie, ktoré organizoval podnik. Výber akcií nebol náhodný, každá z nich reprezentuje iný typ podujatia, čím umožňuje komplexnejšie zhodnotenie výkonnosti a efektívnosti rozpočtovania v rôznych podmienkach.

### 2.1 Charakteristika podniku

Podnik, ktorý som si zvolil, je viac ako dve desaťročia na trhu. Od svojho vzniku bola vedená manželským párom a nesie so sebou charakter menšieho rodinného podniku. Pôvodne sa špecializovala na preklady a tlmočenie, ale v priebehu rokov prešla výrazným vývojom, ktorý ju postavil do popredia v oblasti organizácií rozličných podujatí.

Dnes je známa ako organizátor kongresov, konferencií a výukových seminárov, s dôrazom na odbornú verejnosť v oblasti medicíny. Tento posun v stratégii ukazuje nielen schopnosť prispôbovať sa meniacim sa potrebám trhu, ale aj schopnosť identifikovať a využívať nové obchodné príležitosti. Ako menší rodinný podnik zohľadňuje okrem komerčných aspektov aj osobné hodnoty.

Táto práca sa sústreďí na hĺbkové zhodnotenie faktorov, ktoré môžu ovplyvniť výkonnosť spoločnosti, v oblasti organizovania akcií, konferencií a výukových seminárov pre odbornú verejnosť.

Jej stratégiou je zabezpečiť organizáciu väčšiny podujatí v okolí Brna, spojených s odborným vzdelávaním pre lekárov, psychológov, logopédov a vedeckých pracovníkov. Všeobecným cieľom spoločnosti je organizovať hodnotné akcie, ktoré budú unikátne pre účastníkov a uzatvárať dohody so zadávateľmi k ich opakovanému spolupracovaniu.

Za uplynulé roky som mal možnosť sledovať z blízka organizáciu viacerých kongresov, konferencií či výukových seminárov podniku. Každá akcia bola organizovaná istým štýlom, nakoľko vždy bola zameraná pre inú odbornú verejnosť. Zaujala ma ich rôznorodosť a pri komunikácií s kolegami, som mal možnosť nahliadnuť a zúčastniť procesu tvorby rozpočtov a samotnej organizácie akcií.

## **2.2 Analýza súčasného stavu**

V tejto časti sa budem venovať zhodnoteniu rozpočtov štyroch akcií. Priblížim systém zostavovania rozpočtov v organizujúcom podniku a konkrétne položky, ktoré sú v rozpočtoch akcií zahrnuté.

Organizácia týchto akcií zahŕňa tvorbu webových stránok a registračných formulárov, oslovovanie účastníkov a prednášajúcich, ako aj spoluprácu s prípravným výborom na zostavení programu. Súčasťou procesu je aj vyjednávanie podmienok s hotelom v prípade prenájmu priestorov, technického zabezpečenia a stravovania. Mimo toho je potrebné taktiež venovať pozornosť zabezpečeniu živého prenosu a záznamu podujatia, príprave kongresových materiálov, akreditácií a získaniu záštity. Dôležitým aspektom je aj spolupráca s partnerskými firmami, vrátane zabezpečenia ich reklamných materiálov či organizácie satelitných sympózií.

Predbežný rozpočet každej akcie, ktorý má na zodpovednosť manažérka, je zostavovaný minimálne rok dopredu a priebežne sa dynamicky mení a upravuje podľa nákladových položiek.

Náklady v internom rozpočte sú prerozdelené do 3 kategórií, na prevádzkové, organizačné a ostatné náklady. Medzi prevádzkové náklady akcie spadá prenájom priestorov, zabezpečenie audiovizuálnej techniky, stravovanie prípadné ubytovanie účastníkov. Organizačné náklady sú rozdelené na kongresové tlačené a online materiály

spojené s propagáciou akcie a financovanie pracovných síl pre registráciu účastníkov. V poslednom rade ostatné náklady zahŕňajú náklady členov výboru, akreditáciu akcie, odmeny prípravnému výboru a taktiež agentúrne náklady z výnosov.

Výnosy každej akcie sú rozdelené do primárnych dvoch kategórií, konkrétne vložené z registračných poplatkov a partnerské či sponzorské poplatky vystavujúcich firiem. Výška registračného poplatku každej akcie sa primárne líši od výšky variabilnej aj fixnej zložky nákladov. Taktiež aj od typu účasti či je účastník lekár, nelekársky zamestnanec, firemný účastník alebo je účasť online.

Partnerské poplatky sú rozdelené do 5 kategórií, každá kategória zahŕňa iné možnosti propagácie, veľkosti stánkov, možnosti satelitných sympózií či registrácií firemných zamestnancov zdarma. Úrovne začínajú na základnom vystavovateľskom partnerstve od pár desiatok tisíc korún a končia na platinovej úrovni, kde už výška poplatku sa približuje a niekedy aj presiahne milión korún.

Nakoľko je väčšina organizovaných akcií každoročne v zisku, sa zisk v istom pomere prerozdeľuje na časti, primárne organizátorovi a zadávateľovi. V niektorých prípadoch sa časť zisku odkladá pre organizáciu nastávajúceho ročníka akcie. Cieľom organizujúcej spoločnosti nie je tvorba zisku, ale udržanie rozpočtu a neprechádzaniu do záporných hodnôt, nakoľko sa dané výsledky zobrazia v nastávajúcom ročníku. Podnik celkovo na akcií, mimo marže, tvorí celkový zisk na zmluvných percentách z celkových výnosov a províziách. Ako bude aj v nákladoch rozpočtu badateľné, sa percentná časť výnosov pohybuje v okolí 10 %, a taktiež aj výška provízie od sprostredkovateľov. Provízie od hotela zahŕňujú stravu, ubytovanie a nájom priestorov a od sprostredkovateľov celkovú čiastku za audiovizuálnu techniku, grafické návrhy, kongresové materiály a náklady spojené s prevádzkou a propagáciou webových stránok.

### **2.2.1 Ostatné činnosti podniku**

Podnik, mimo svoju hlavnú činnosť, taktiež organizuje aj väčšie konferencie s výrazne vyšším počtom účastníkov. Tieto akcie sa konajú spravidla každé dva až tri roky, často s medziročnými prestávkami. Sú výnimočné svojou vyššou ziskovosťou, účasťou a taktiež spojené so zapojením viacerých sprostredkovateľov. Je potrebné ale zohľadniť, že ich realizácia prebieha na základe výberových konaní, v ktorých si zadávateľ vyberá z viacerých uchádzačov. Podnik taktiež organizuje ešte menšie vzdelávacie akcie pre

nemocnice a už známych zadávateľov či členov odborných spoločností. Tieto menšie akcie sa organizujú v úsekoch približne raz za mesiac a netvoria vysoké výnosové či nákladové položky, ale prispievajú k chodu podniku. Ďalšou vedľajšou zarábajúcou činnosťou podniku je spojená so skupinou prekladateľov, ktorých vzťahy si podnik dekády vytváral a spoločnosti, ktoré tieto prekladateľské služby využívajú. V týždňových intervaloch podnik sprostredkúva, či už písomné alebo hovorené tlmočníctvo, pre odbornú literatúru alebo akcie organizované vlastným podnikom, alebo iným sprostredkovateľom. V poslednom rade je tu možnosť prenájmu vlastných barokových priestorov, ktoré sa využívajú najmä na každomesačnú degustáciu vín, ale taktiež pre akcie vlastné alebo iné organizované najmä výborom alebo zadávateľom dlhodobých akcií.

### **2.3 Tvorba rozpočtu**

Rozpočet každej z akcií, ako už bolo spomenuté, je zostavovaný primárne manažérkou približne rok dopredu od zahájenia akcie, čím je z časového hľadiska krátkodobý. Predbežný rozpočet je pevne zostavený a predložený zadávateľovi, pričom sa odráža od výkonnosti rozpočtu akcie minulého obdobia. V prípade, že sa jedná o novú či pilotnú akciu sa využíva kvalifikovaný odhad podľa času, objemu a sprostredkovateľov podobných minulým akciám, ktoré podnik už organizoval. Podľa vedenia organizujúceho podniku, je cieľom každého rozpočtu, aby akcia nebola stratová. Nie je potrebné aby tvorila signifikantný zisk, ale aby mala dostatočnú účasť a každoročne alebo cyklicky sa opakovala.

Pri rozpočtovaní tvoria zmluvné podmienky od sprostredkovateľa základ, ktorý tvorí prvý odhad pre najväčšie fixné a variabilné zložky rozpočtu. Konkrétne prenájom priestorov, ubytovanie, stravovanie a v niektorých prípadoch aj zabezpečenie audiovizuálnej techniky. S nimi sú spojené aj doby splatnosti záloh, ktoré sú prerozdelené na minimálne štyri splátky. Problematickými položkami, ktoré sa ťažšie odhadujú sú náklady spojené s vedeckým výborom a prednášajúcimi. Mimo zabezpečenia ubytovania a dopravy je tradíciou vyplácať prednášajúcim honoráre a v niektorých prípadoch aj odmeny výboru či odbornej spoločnosti. Tieto náklady spadajú medzi ostatné náklady rozpočtu a z časového hľadiska prípravy rozpočtu sa často menia. Pre určenie výnosov, sa sponzorské a partnerské poplatky odhadujú podľa minulých období a taktiež príjmov od

účastníkov. Veľkým problémom, pri organizovaní viacerých skoro simultánných akcií, môže byť časový nesúlad splátok záloh hotelu a zaistenie vyplatenia sponzorských a partnerských poplatkov. V niektorých prípadoch zvykne nastať, že sponzorské a partnerské poplatky z jednej akcie sú využité pre splatnosť záloh druhej akcie a v extrémnych prípadoch je organizujúci podnik nútený si zabezpečiť kontokorentný úver. Priebežná kontrola a identifikácia odchýlok dokáže organizujúci podnik, ako aj zadávateľa informovať o výnosnosti a výkonnosti akcie. V tomto procese zohráva kľúčovú úlohu identifikácia relevantných nákladov respektíve tých, ktoré sa menia v závislosti od alternatívnych rozhodnutí, ako výber miesta konania alebo rozsahu služieb, spojené najmä s variabilnými položkami prevádzkových nákladov a ostatných nákladov. Odstraňovanie odchýlok je z výraznej mieri spojené s elimináciou nadbytočných nerelevantných nákladov ako spoločenský večer, pracovné sily či zabezpečenie kongresových materiálov.

Rozpočty jednotlivých akcií by mali byť úzko previazané so strategickými cieľmi podniku, najmä cieľom opakovateľnosti a udržateľnosti akcií. V prípade pilotných akcií je dôležité vnímať rozpočet nielen ako nástroj kontroly, ale aj ako prostriedok na testovanie trhového potenciálu a budúcej hodnoty pre podnik. Strategická orientácia by mala byť zohľadnená už pri stanovovaní rozpočtových limitov.

### **2.3.1 Akcia A**

Akcia A sa organizuje už viac než dekádu. Prebieha každoročne na jar na rovnakom mieste za normálne nezmenených podmienok. Má hybridný charakter, nakoľko je spojená s živým prenosom a trvá jeden a pol dňa z piatka na sobotu. Majitelia podniku majú dlhodobé vzťahy s organizačným výborom, ktorý je tvorený dvoma vedeckými spoločnosťami. Jedná sa o vzdelávaciu akciu v širšom vedomostnom obore medicíny a bolesti a je organizovaná formou sympózia. Výbor je zostavený z viacerých garantov, ktorý zostavujú program a pozývajú prednášajúcich. Samotná akcia má účasť okolo 150 účastníkov, 25 prednášajúcich a približne 10 hlavných sponzorských firiem. Akcia je propagovaná vedeckými združeniami, internou databázou kontaktov z minulých akcií a už organizovaných akcií s podobným zameraním. Podnik má dlhodobo uzavreté zlepšené podmienky s hotelom a sprostredkovateľmi služieb, ktorí sa v minulosti podieľali na organizovaní a realizovaní akcie.

**Tabuľka 1 Rozpočet Akcie A**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Prevádzkové náklady:</b>	417 731	470 096	400 614
<b>Organizačné náklady:</b>	65 289	68 357	79 119
<b>Ostatné náklady:</b>	302 818	353 525	427 602
<b>Náklady celkom:</b>	785 838	891 978	907 335
<b>Výnosy celkom:</b>	1 034 265	1 105 339	1 174 244
<b>Zisk</b>	<b>248 428</b>	<b>213 361</b>	<b>266 909</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

Ako je možné vidieť vo vyššie zobrazenej tabuľke 1, v období medzi rokmi 2022 až 2024 došlo k dynamickému vývoju nákladov a príjmov. Prevádzkové náklady zaznamenali najvyššiu úroveň v roku 2023, avšak v nasledujúcom roku došlo k ich optimalizácii a výraznému poklesu z dôvodu uzavretia výhodnejšej zmluvy so sprostredkovateľom a hotelom. Tieto náklady možno považovať za relevantné, pretože sa priamo líšia v závislosti od rozhodnutia voľby iného poskytovateľa služieb a mali vplyv na konečný výsledok akcie. Organizačné a najmä ostatné náklady vykazovali stabilný rast, pričom v roku 2024 dosiahli maximum, čo naznačujú zvýšené náklady v oblastiach organizačného výboru. Konkrétne ich ubytovaním, zasadáním a dopravou, taktiež náklady spojené s programom a občerstvením diskusného večera. Niektoré opakujúce sa náklady, ako je každoročné ubytovanie výboru či výdavky na propagačné materiály, predstavujú nerelevantné náklady z pohľadu rozhodovania, keďže by vznikli nezávisle od variantov organizácie. Celkové náklady mali mierne rastúci trend, avšak výnosy rástli rýchlejšie, čo umožnilo udržať zisk v kladných hodnotách. Napriek miernemu poklesu zisku v roku 2023 sa v roku 2024 podarilo dosiahnuť jeho najvyššiu úroveň za sledované obdobie.

**Tabuľka 2 Prerozdelenie zisku Akcie A**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Celkový zisk</b>	<b>285 010</b>	<b>248 428</b>	<b>289 214</b>
<b>Podiel zo zisku Akcie A</b>	82 809	71 120	88 970
<b>Provízia</b>	202 201	177 308	200 244

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

Nakoľko je Akcia A každoročne v zisku, sa zisk v istom pomere prerozdeľuje na 3 časti, konkrétne organizátorovi, zadávateľovi a zastrešujúcemu vedeckému združeniu. Viac ako 60 % provízie tvorili každoročne zmluvné percentá z celkových výnosov akcie a zvyšnú časť tvorili provízie od sprostredkovateľov. Organizujúci podnik na Akcii A, vrátane provízií od sprostredkovateľov, v priebehu posledných troch rokov tvoril každoročný celkový zisk v okolí 248 až 289 tisíc korún. Najmä kvôli miernemu poklesu provízií v roku 2023, za stravu a ubytovanie, spôsobil organizačnej spoločnosti zníženie kontinuálneho zisku o viac než 10% v porovnávanom období. Celkovo vykazuje Akcia A kontinuálnu tvorbu zisku, čo naznačuje, že si udržiava účastníkov, ako aj partnerské a sponzorské firmy spojené s vhodnými podmienkami od sprostredkovateľov.

**Tabuľka 3 Prerozdelenie účasti Akcie A**

<b>Typ účasti</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Celkový počet účastníkov</b>	<b>132</b>	<b>145</b>	<b>163</b>
Lekári	97	108	117
Nelekársky zdravotný pracovník	12	13	15
ONLINE účastník	8	17	23
Firemní zástupcovia	15	12	17
Partnerské firmy	8	10	10
Prednášajúci	20	21	23

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

Počet účastníkov, ako je možné vyčítať z tabuľky 3, každoročne v priemere o 11% vzrástol. Účastníci akcie sú rozdelení do viacerých kategórií. Lekári, sú najväčšia časť účastníkov, nakoľko sa nie len snažia vzdelávať a zistiť novinky v danom obore, ale taktiež akreditácia akcie im zabezpečí istý obnos kreditov do celoživotného vzdelávania. Výška kreditov závisí či lekár prednášal, prezentoval alebo zverejnil svoju štúdiu účastníkom. Nelekársky zdravotný pracovník, je kategória pre študentov, zdravotné sestry alebo ľudí v obore so záujmom spoznať nové tematiky daného oboru. Výška ich účasti sa pohybuje v okolí 10 % z celkovej účasti. Firemní zástupcovia tvoria skupinu zamestnancov firiem, ktoré si zabezpečili partnerstvo danej akcie a snažia sa osloviť účastníkom s propagujúcim produktom ich firmy. Väčšina firiem zabezpečí účasť len pár zamestnancom, ale partnerské firmy sponzorujú väčšine lekárskeho zamestnancu celú

výšku registračného poplatku. Za posledných pár rokov sa taktiež pridala možnosť sledovania Akcie A online, pôvodne s tvorbou záznamu, ktorý pretrváva. Ale účastníci, ako je badateľné z tabuľky 3, preferujú účasť na mieste. Počet prednášajúcich medziročne stúpala, nie ale výrazne. Väčšinou sú súčasťou jednej z vedeckých spoločností a každoročne si zabezpečia niekoľko zahraničných prednášajúcich.

### 2.3.2 Akcia B

Ako jedna z nových akcií bol pilotný ročník Akcie B v roku 2023. Má taktiež hybridný charakter, nakoľko je spojená s živým prenosom a trvá jeden a pol dňa. Na žiadosť od zadávateľa, s ktorým má podnik dlhodobé vzťahy, sa akcia javila ako zaujímavá príležitosť organizácie konferencie. Nakoľko zadávateľ aj vedecký výbor dlhodobo akciu plánovali, pre organizujúci podnik bol pilotný ročník veľmi prínosný. Partnerské firmy a sponzori boli už vopred oslovení a dohodnutí, program s prednášajúcimi bol výborom taktiež vopred zostavený. Podnik už mal za úlohu len zaistiť priestory, audiovizuálnu techniku a stravovanie. Akcia B dosiahla výrazné zisky z dôvodu minimalizácie nákladov od sprostredkovateľa, s ktorým má spoločnosť dlhodobé vzťahy a skúsenosti so spolu organizáciou iných akcií. Termín akcie začína štvrtok ráno a končí piatok po poludní.

Tabuľka 4 Rozpočet Akcie B

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Prevádzkové náklady:</b>	166 890	468 564
<b>Organizačné náklady:</b>	41 943	51 234
<b>Ostatné náklady:</b>	217 121	197 585
<b>Náklady celkom:</b>	425 954	717 383
<b>Výnosy celkom:</b>	727 711	560 183
<b>Zisk / Strata</b>	<b>301 757</b>	<b>- 157 200</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Ako je z tabuľky 4, viditeľné pilotný ročník nadmieru splnil očakávania organizačného výboru a pravdaže prišiel návrh s opätovnou organizáciou Akcie B v roku 2024. Slabou stránkou prvého ročníka tvorila nízka čiastka príjmov za registračné poplatky, nakoľko väčšina účastníkov bola vedeckých pracovníkov, ktorí boli súčasťou inštitútu, kde mali registračný poplatok zdarma. Druhý ročník Akcie B bol ukončený stratou. Túto skutočnosť podmienili najmä zvýšené náklady v oblasti prevádzky, konkrétne nájmu

priestorov a zabezpečenie audiovizuálnej techniky. Jedná sa o náklady relevantné pre manažérske rozhodovanie, keďže vznikli ako dôsledok výberu jednej z alternatív. Na strane výnosov bola situácia ovplyvnená nižšími partnerstvami a celkovým počtom partnerských a sponzorských firiem. Túto skutočnosť podmienili prísnejšie storno podmienky hotela, ceny prenájmu a stravovania vo vyťaženejšej sezóne.

Celková organizácia druhého ročníka Akcie B súvisela s náhlou zmenou termínu, kvôli kolidujúcemu času s inou akciou v rovnakom obore. Výbor mal obavy, že by táto skutočnosť mohla podmieniť celkovú účasť. Rozhodnutie presunúť akciu predstavovalo vznik oportunitných nákladov, konkrétne hodnotu potenciálneho zisku, o ktorý podnik prišiel, ak by akcia zostala v pôvodnom mieste a termíne, čím bol termín druhého ročníka presunutý o štvrt' roka. Problémom bolo dohľadať vhodné priestory, nakoľko sa v Brne v danom období organizoval veľtrh. Obsadenosť hotelov a prístupnosť priestorov bola výrazne obmedzená. Po prezentácii možností uskutočnenia akcie v Brne zadávateľ usúdil, že sa Akcia B presunie do Prahy. Plánovanie akcie s posunutým termínom na zmenenom mieste prinieslo komplikácie ako na strane organizácie, tak aj nákladovosti. Napriek strate v roku 2024 sa organizačný výbor rozhodol pre zmeny v plánovaní ďalšieho ročníka, ktorý opätovne bude organizovaný v Brne.

**Tabuľka 5 Prerozdelenie zisku Akcie B**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Celkový zisk</b>	<b>333 042</b>	<b>66 300</b>
<b>Podiel zo zisku/straty Akcie B</b>	165 879	-78 600
<b>Provízia</b>	167 163	144 900

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Ako je viditeľné v tabuľke 5, je pomerne výnosný pilotný ročník, nakoľko sa zisk akcie prerozdelený len medzi zadávateľa a organizátora. Podnik taktiež vyjednal výrazne pozitívnu výšku percentuálnej časti celkových výnosov, ktorá tvorila takmer 90 % celkovej provízie, keďže náklady sprostredkovateľa a nájmu priestorov boli výrazne nižšie, sa táto skutočnosť aj percentuálne zobrazila vo výrazne nižšej provízií, ktorá tvorila niečo málo cez 10 % z celku. Nastávajúci ročník prekvapil zápornou čiastkou v prerozdelení celkovej hodnoty Akcie B, ale zvýšené náklady zabezpečili organizujúcemu podniku základ pre odrazenie a tvorby kladnej výslednej hodnoty. S

ohľadom na vzniknuté okolnosti bolo stanovené, že podujatie sa bude organizovať každoročne, pričom každý druhý rok sa bude konať v Prahe a následne v Brne.

**Tabuľka 6 Prerozdelenie účasti Akcie B**

<b>Položka</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Počet účastníkov</b>	101	107
<b>Lekári</b>	84	85
<b>Počet účastníkov ONLINE</b>	17	22
<b>Firemní zástupcovia</b>	16	9
<b>Partnerské firmy</b>	11	8

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Účastníci Akcie B sú mimo lekárov aj rozliční vedeckí pracovníci, ktorí sa pohybujú v obore neurológie. Účasť, ako je možné vyčítať z tabuľky 6, sa za posledné dva roky výrazne nemenila. Počet firemných zástupov klesol o takmer polovicu, čo ovplyvnilo aj celkový počet partnerských firiem a celkové výnosy akcie. Zníženie celkových výnosov akcie taktiež podmienila nejasnosť výšky registračných poplatkov počas posledného ročníka pre členov odbornej spoločnosti. Táto skutočnosť zapríčinila výrazné zníženie celkovej položky vložného z akcie. Naopak účasť online stúpila o takmer polovicu, čo podmienila práve zmena termínu a lokality akcie.

### **2.3.3 Akcia C**

Akcia C je organizovaná podnikom už viac ako dekádu a je zameraná primárne pre odborníkov na liečbu epilepsie a neurologických ochorení. Akcia je väčšinou organizovaná na začiatku kalendárneho roka a má medzinárodnú účasť s charakteristikou výukového semináru. Akcia mala dlhodobo prezenčný charakter, ale uvažuje sa o sprístupnení možnosti sledovania prednášok cez živý prenos, ale zatiaľ nemá hybridný charakter. Zastrešuje ju zahraničný vedecký výbor a lokálny výbor v Brne. Účasť je obmedzená kvôli limitovanému počtu prednášajúcich a miest na tutoriáloch. Prednášajúci sú taktiež väčšinou zo zahraničia a každoročná účasť prekonáva hranicu tridsiatich rozličných krajín. Akcia C je celotýždňová, začína v pondelok, príchodom účastníkov v popoludňajších hodinách a končí obedom v piatok. Každodenný program je rozdelený na doobedňajšie prednášky a poobedňajšie tutoriály. Vyvrcholenie Akcie C je vo štvrtok,

kde je slávnostné predávanie certifikátov zahraničným vedeckým výborom spojené s degustáciou vín vo vlastných priestoroch podniku.

Tabuľka 7 Rozpočet Akcie C

Položka (v Kč bez DPH)	2022	2023	2024
<b>Prevádzkové náklady:</b>	699 212	1 074 645	1 288 720
<b>Organizačné náklady:</b>	68 987	73 385	68 317
<b>Ostatné náklady:</b>	426 876	466 579	394 860
<b>Náklady celkom:</b>	1 195 075	1 614 609	1 751 897
<b>Výnosy celkom:</b>	1 634 456	1 885 586	1 625 906
<b>Zisk / Strata</b>	<b>439 381</b>	<b>270 977</b>	<b>- 125 991</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 3)

Celkové náklady dosahovali rastúci medziročný trend v priemere vo výške o 25,77 %, ktorých čiastka sa najmä zobrazila v položke prevádzkových nákladov. Organizačné náklady výraznú zmenu nezaznamenali a pohybovali sa v okolí 70 tisíc Kč v sledovanom intervale. Ostatné náklady zaznamenali výrazný nárast v roku 2024, nakoľko agentúrne náklady z výnosov zostali na zmluvných 10 %. Výnosy, ktoré sú zložené z príjmov od sponzorských a vystavujúcich firiem, tvorili medziročne v priemere 39,69 % celkových výnosov a v roku 2024 zaznamenali 23,19 % zvýšenie, nakoľko pribudli vystavujúce firmy. Registračné poplatky tvorili väčšinu celkových výnosov a v roku 2023 výrazne klesli, z dôvodu zrušenia účasti viacerých účastníkov, kvôli problémom so získaním víz. Najvýraznejšou položkou porovnaného rozpočtu je strata v poslednom ročníku, ktorá bola zapríčinená nečakanou zníženou účasťou a nákladmi s nimi spojenými. Nakoľko sa jedná o jednu z najdlhších akcií, nečakaná zmena účasti môže razantne ovplyvniť celkový rozpočet, kde náklady spojené s presunom, stravou a ubytovaním, sa násobne zvyšujú celkovou účasťou.

Tabuľka 8 Prerozdelenie účasti Akcie C

Typ účasti	2022	2023	2024
<b>Počet účastníkov</b>	88	61	58
Počet prednášajúcich	14	13	15
<b>Počet firiem</b>	1	2	3

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 3)

Počet účastníkov prekonal rekord v roku 2022, nakoľko teoretická časť bola organizovaná hybridnou formou a praktická časť bola obmedzená. Daná skutočnosť spôsobila aj pomerne nízky podiel na prijatých prostriedkoch od firiem a partnerskej účasti. Zníženie prevádzkových nákladov prinieslo tvorbu zisku akcie, čo je výnimočná situácia, nakoľko cieľom je získať rozpočet akcie na nulovú hodnotu. Počet partnerských firiem je nízky, ale každoročne sa zvyšuje, primárnu časť financií organizujúca spoločnosť získa od medzinárodného sponzora vo vedeckom obore, ktorá zabezpečí výber približne tretiny účastníkov, ktorí budú mať možnosť získať štipendium pre účasť na akcií s ubytovaním a stravou zdarma.

**Tabuľka 9 Prerozdelenie zisku Akcie C**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Celkový zisk</b>	<b>327 219</b>	<b>368 713</b>	<b>193 459</b>
<b>Podiel zo zisku / straty Akcie C</b>	146 460	90 326	-41 977
<b>Provízia</b>	180 759	278 387	235 456

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 3)

V roku 2023 nadobudla organizujúca spoločnosť najvyššiu úroveň celkového zisku, primárne z dôvodu vysokých príjmov od sponzorov, vystavovateľských firiem a provízií. Aj keď ročník nebol najziskovejší z pohľadu zisku Akcie C, tak výška provízie prekročila násobne výšku podielu na zisku. V roku 2024 bola akcia zakončená stratou, nakoľko náklady nájmu priestorov a techniky vzrástli o viac než 20 %. Ďalším z faktorov boli najnižšie príjmy od vystavovateľských firiem, aj keď sa ich počet účasti zvýšil a ďalej celkovo najnižšieho počtu účastníkov v priebehu posledných rokov.

### **2.3.4 Akcia D**

Akcia D je organizovaná spoločnosťou každoročne takmer dekádu a posledné roky sa organizuje v neďalekej blízkosti od Brna. Zastrešuje ju odborná spoločnosť a neurologická klinika v Brne. Má hybridný charakter spojený s živým prenosom a trvá takmer dva dni. Počínajúc zasadnutím odborného výboru v stredu poobede a končí obedom v piatok. Účasť je obmedzená len pre lekárov, ktorý majú záujem získať akreditáciu za vzdelávanie v širšom odbore extra pyramídových ochorení.

**Tabuľka 10 Rozpočet Akcie D**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Prevádzkové náklady:	225 229	300 069	343 575
Organizačné náklady:	41 716	48 679	41 408
Ostatné náklady:	292 253	323 543	370 231
Náklady celkom:	559 198	672 291	755 214
Výnosy celkom:	812 198	856 719	796 223
<b>Zisk / Strata</b>	<b>253 000</b>	<b>184 429</b>	<b>41 009</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Trend výslednej hodnoty Akcie D tvoril výrazný medziročný pokles, z dôvodu nevýrazného pohybu výnosových položiek. Hlavná partnerská firma každoročne sponzoruje väčšinu účasti a pomerné nízka časť účastníkov si hradí registračný poplatok vlastnými prostriedkami či zamestnávateľom. Prevádzkové náklady tvorili medziročne rastúci trend v priemernej výške 18,80 %, konkrétne náklady sprostredkovateľa prenájmu a stravovania. Najväčšiu časť ostatných nákladov tvorili každoročné honoráre prednášajúcim, ktoré dynamicky medziročne vzrástli v priemere o 8,82 %. Po dohode medzi organizujúcim podnikom a zadávateľom, sa z celkového zisku akcie v prvých dvoch ročníkoch sledovaného intervalu odkladala fixná čiastka pre nastávajúci ročník a zvyšok sa rozdelil medzi zadávateľa a organizátora. S výnimkou ročníka 2024, kde zisk bol výrazne nižší, sa rozhodlo o neodložení čiastky pre ročník nastávajúci.

**Tabuľka 11 Prerozdelenie účasti Akcie D**

<b>Typ účasti</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Počet účastníkov</b>	89	90	94
Počet prednášajúcich	17	11	18
Počet ONLINE účastníkov	18	17	21
<b>Počet firiem</b>	12	11	13

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Nakoľko je akcia tematicky a odborovo čiastočne obmedzená a má charakter výukového semináru, sa účasť medziročne výrazne nemení a prísun nových partnerských firiem je taktiež obmedzený. Počet účastníkov v online podobe naberá úspech, aj keď to nie je badateľné z tabuľky 22, býva o záznam semináru veľký záujem.

**Tabuľka 12 Prerozdelenie zisku Akcie D**

<b>Položka</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Celkový zisk</b>	<b>149 061</b>	<b>118 738</b>	<b>105 354</b>
Podiel zo zisku / straty Akcie D	76 500	42 214	25 192
Provízia	72 561	76 524	80 162

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Ako je možné vyčítať z tabuľky 12, celkový zisk kontinuálne medziročne klesal a aj jeho výška tvorí jednu z menej výnosných akcií. Podiel zo zisku je tvorený z polovičnej čiastky zvyšku rezervy pre nastávajúci ročník, ktorý je prerozdelený so zadávateľom, mimo posledného ročníka. Provízie sú v tomto prípade tvorené 10 % čiastkou z celkových prijatých firemných a registračných poplatkov a od sprostredkovateľov audiovizuálnej techniky, grafiky, kongresových materiálov a prevádzkou webových stránok. V porovnaní s ostatnými akciami je možné vidieť, že čiastky provízie sú výrazne nižšie, čo je spôsobené neuzavretím dohody so sprostredkovateľom priestorov, ubytovania a stravovania o vyplatení provízie.

## **2.4 Porovnanie akcií**

Každá akcia má predbežný rozpočet vytvorený približne rok dopredu, pričom sa vychádza z predchádzajúcich výsledkov alebo kvalifikovaného odhadu v prípade nových akcií. Základom je zmluva so sprostredkovateľmi, ktorá definuje najväčšie fixné a variabilné náklady, v tomto prípade sa jedná o prenájom priestorov, ubytovanie, stravovanie a audiovizuálnu techniku. Každý rozpočet akcie je podobne zostavovaný a kategorizovaný. Náklady sú rozdelené na prevádzkové, organizačné a ostatné náklady. Rozdiely prichádzajú aj v kategórii ostatných nákladov, nakoľko má každá akcia mierne iný zámer a účasť.

Akcia A, ktorá je dlhodobo organizovaná, sa vyznačuje stabilným harmonogramom a pevnými vzťahmi s hotelom a sprostredkovateľmi služieb. Jej rozpočet sa tvorí na základe dlhoročných skúseností a predchádzajúcich výsledkov, pričom dynamika nákladových položiek je dobre sledovateľná. V medziročnom období možno pozorovať mierny nárast nákladov, najmä v kategórii organizačných a ostatných položiek, pričom rok 2023 zaznamenal najvyššie prevádzkové náklady. Na druhej strane, výnosy rástli rýchlejšie ako náklady, čo umožnilo udržať zisk na kladnej úrovni. V porovnaní s ostatnými akciami sa

Akcia A vyznačuje najväčšou predvídateľnosťou a stabilitou výsledkov, pričom dosahuje postupný nárast účastníkov.

Na rozdiel od Akcie A sa pilotná Akcia B, vyznačuje dynamikou spojenou s novým formátom a experimentálnym prístupom. Prvý ročník priniesol výrazný zisk vďaka minimalizácii nákladov cez dlhodobé zmluvné vzťahy so sprostredkovateľom. Avšak zmena termínu a lokality priniesla zvýšenie prevádzkových nákladov a zníženie partnerských poplatkov, čo viedlo k strate. V porovnaní s Akciou A, ktorá vykazuje stabilitu, Akcia B ukazuje, že nečakané zmeny, ktoré môžu výrazne ovplyvniť finančné výsledky, najmä ak sú spojené so zmenou podmienok a zvýšenými organizačnými komplikáciami. Aj keď celkový počet účastníkov zostáva približne na rovnakej úrovni, pokles počtu firemných zástupcov a všeobecne firiem, negatívne ovplyvnil príjmy z partnerských a sponzorských poplatkov.

Akcia C, predstavuje udalosť s medzinárodným rozmerom, kde sa kladie dôraz na kvalitu prednášok a odbornú účasť. Jej rozpočet je charakterizovaný vysokými prevádzkovými nákladmi, ktoré medziročne neustále rastú, pričom najväčší podiel nákladov tvoria fixné položky spojené s prenájom priestorov a technikou. Ďalej agentúrne náklady z výnosov, zaznamenali medziročne výrazný nárast, spojený s výškou celkových výnosov a navýšením zmluvných percent v poslednom ročníku. Aj keď akcia vykazuje kladný zisk, v poslednom ročníku došlo k strate, čo je pripisované najmä poklesu príjmov z partnerských sponzorov a vystavujúcich firiem. V porovnaní s Akciou A a B je Akcia C citlivejšia na medzinárodné vplyvy. Externé problémy ovplyvnili počet účastníkov a zároveň je jej finančná situácia výraznejšia kvôli vysokým nákladovým položkám.

Poslednou analyzovanou udalosťou je Akcia D, je tematicky obmedzená. Táto akcia je charakteristická úzkym zameraním, čo sa prejavuje najmä v relatívne stabilnom, no nízkom počte účastníkov a v pevnej štruktúre výnosov s rezervami na nastávajúci ročník. Aj keď celkové náklady postupne rastú zisk Akcie D vykazuje medziročný pokles, pričom najnižšiu hodnotu zaznamenala v poslednom ročníku. V porovnaní s ostatnými akciami sa Akcia D javí ako najmenej dynamická, pričom jej obmedzená tematická náplň a stabilná, avšak nízka účastnícka základňa, prispievajú k nižšej flexibilitě pri optimalizácii rozpočtu a zisku.

Porovnaním jednotlivých akcií je zrejmé, že každá má svoje špecifické silné a slabé stránky. Akcia A vyniká stabilitou a postupným optimalizovaním nákladov, čo jej

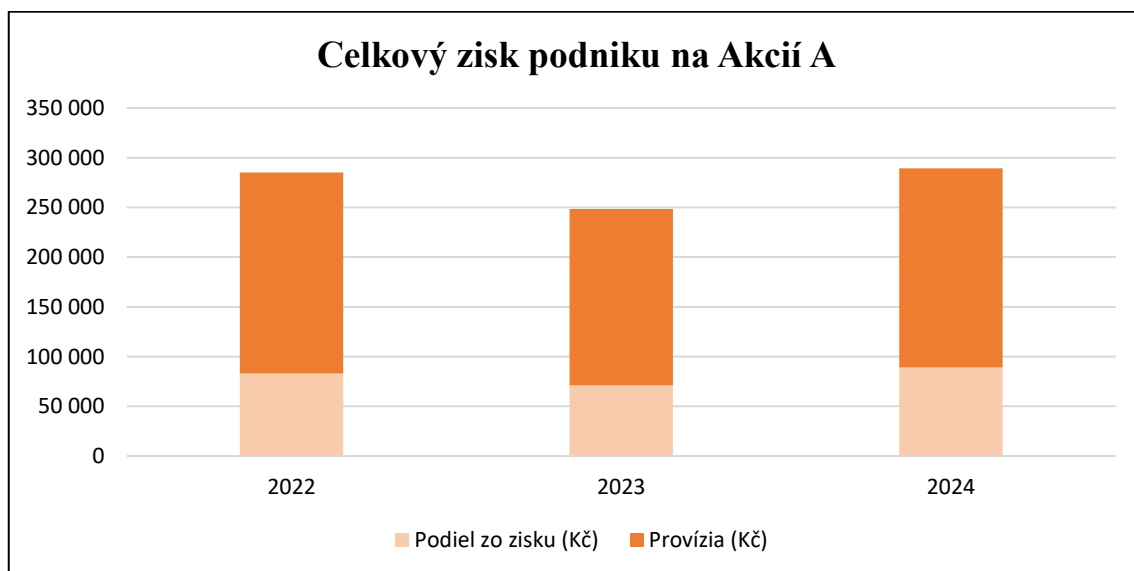
umožňuje dosahovať pozitívne finančné výsledky aj pri miernom náraste nákladov. Naopak, Akcia B, aj keď priniesla úspešný pilotný ročník, je citlivá na zmeny organizačných podmienok, ktoré môžu viesť k strate. Akcia C, so svojim medzinárodným rozmerom, čelí rizikám spojeným s vysokými nákladmi a vonkajšími faktormi, čo ovplyvňuje jej ziskovosť, zatiaľ čo Akcia D, so svojim úzko zameraným tematickým obsahom, má najnižšiu dynamiku ziskov, pričom postupný rast nákladov ju stavia do nevýhodnej pozície.

## 2.5 Ziskovosť a výnosnosť akcií

V tejto časti porovnávam výnosnosť a ziskovosť jednotlivých akcií. Využijem metódy z teoretickej časti na zobrazenie celkového prínosu jednotlivých podujatí pre organizujúci podnik. Cieľom je zistiť, ktoré akcie prinášajú najvyšší zisk a ako je štruktúrovaný. Takýto prehľad dokáže lepšie zobrazit' finančnú výkonnosť akcií a slúži ako podklad pre strategické rozhodnutia a optimalizáciu rozpočtových procesov.

### 2.5.1 Celková ziskovosť akcií

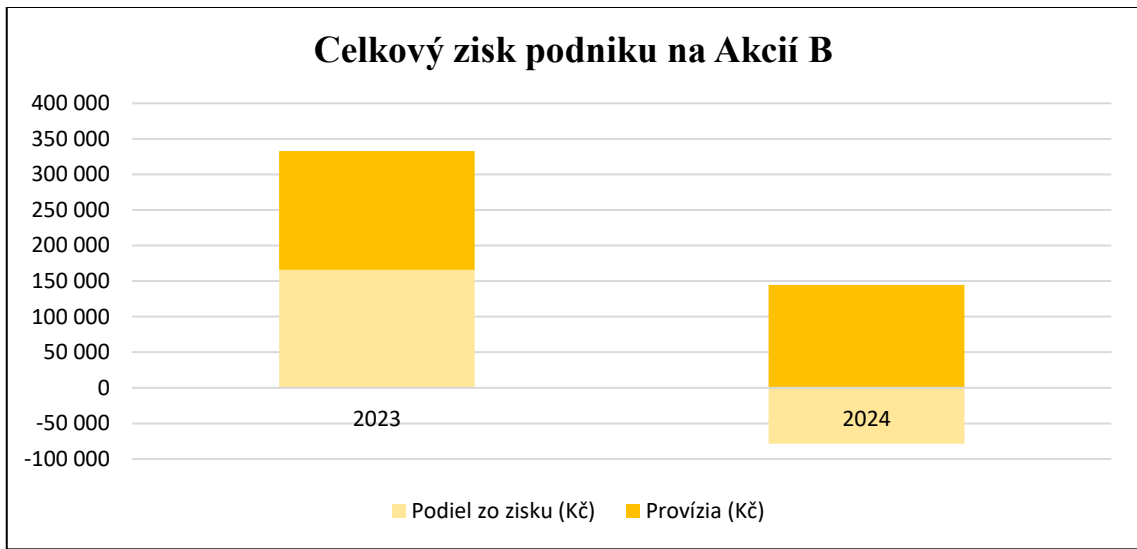
Nižšie zobrazené grafy poukazujú na prerozdelenie všetkých akcií podľa časového hľadiska a prerozdeľujú celkový zisk akcií na ich podiel zo zisku akcie a celkovú čiastku provízie. Tieto kumulované položky zobrazujú, akú vysokú hodnotu podnik dosahuje.



Graf 1 Celkový zisk podniku na Akcií A

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Tabuľka 2)

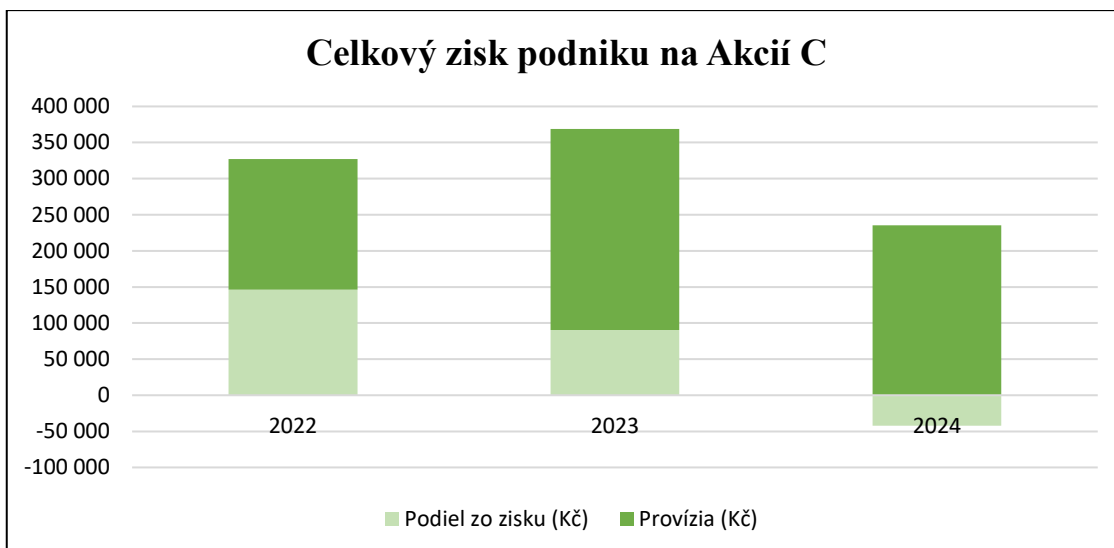
Z vyššie zobrazeného grafu 1 vykazujú Akcia A najväčšiu stabilitu. Finančné výsledky tejto akcie sa vyvíjajú konzistentne a celkový zisk sa pohybuje v úzkom rozmedzí, pričom najnižšia hodnota bola zaznamenaná v roku 2023 a následne došlo k miernemu nárastu v roku 2024. Podobný trend je pozorovateľný aj u podielu zo zisku, kde po dočasnom poklese v roku 2023 nasledovalo opätovné zvýšenie v nasledujúcom roku. Provizia zostáva relatívne stabilná, pričom mierne kolísanie naznačuje, že zmluvné podmienky a nákladové zložky sú dobre vyvážené.



**Graf 2 Celkový zisk podniku na Akcií B**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Tabuľka 5)

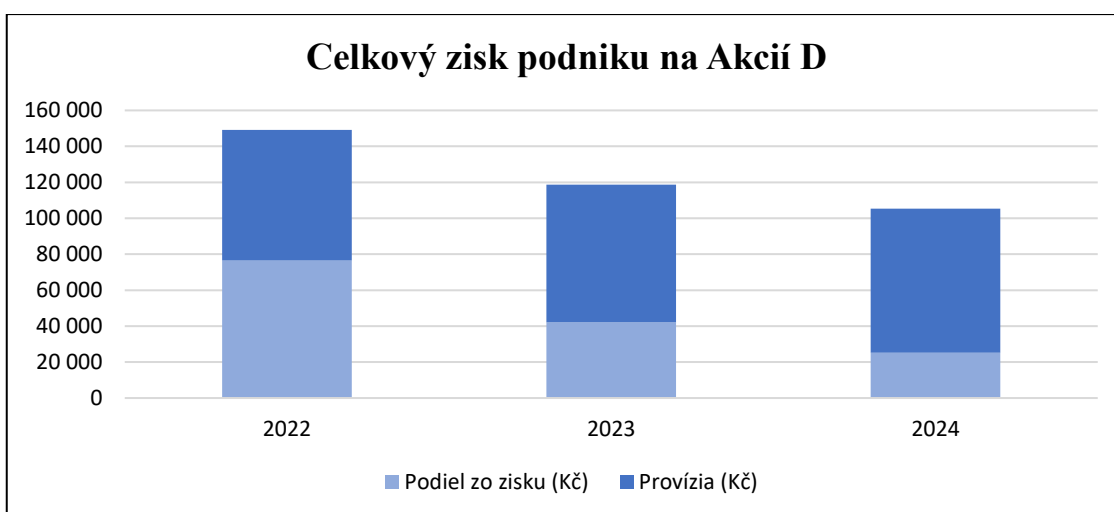
Najvýraznejšou variabilitu zobrazuje Akcia B, ako je vidieť z obdobia zobrazeného na grafe 2 vyššie. Pilotný ročník priniesol veľmi dobré finančné výsledky, avšak v nasledujúcom období došlo k prudkému poklesu celkového zisku. Výrazný rozdiel v podiele zo zisku medzi ročníkmi, vrátane premeny na zápornú hodnotu, poukazuje na vysokú citlivosť tejto akcie na organizačné zmeny a prípadné nepredvídané vplyvy. Provízia síce medziročne klesla, ale nie až tak výrazne.



**Graf 3 Celkový zisk podniku na Akcií C**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Tabuľka 9)

Akcia C, dosahuje vysoké absolútne hodnoty, najmä z pohľadu provízií. Napriek tomu sa hodnoty podielu na zisku v priebehu rokov postupne znižovali až dokonca aj k zápornej hodnote v poslednom období. Tento trend naznačuje, že vysoké náklady spojené s charakterom akcie môžu výrazne ovplyvniť jej finančnú efektívnosť, aj keď hodnoty provízií dosahujú takmer najvyššie hodnoty z porovnávaných akcií, kde maximum bol dosiahnutý v roku 2023.

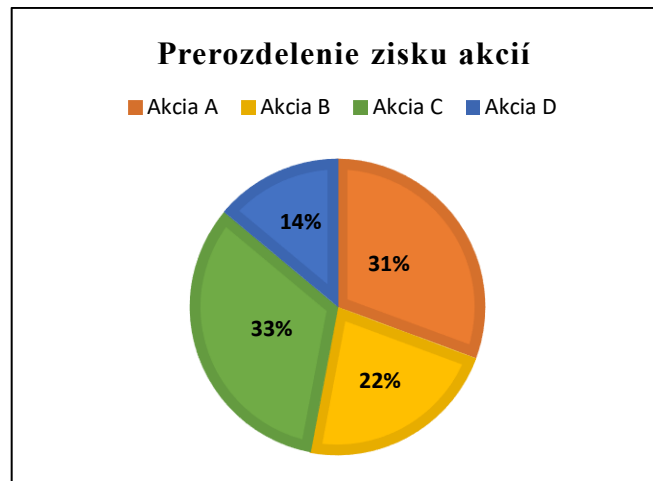


**Graf 4 Celkový zisk podniku na Akcií D**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Tabuľka 12)

Najnižšie finančné výsledky zo sledovaných akcií dosahuje Akcia D. Postupný pokles celkového zisku a podielu zo zisku počas sledovaného obdobia poukazuje na klesajúci trend v disponovanom objeme finančných prostriedkov. Na druhej strane, provízia

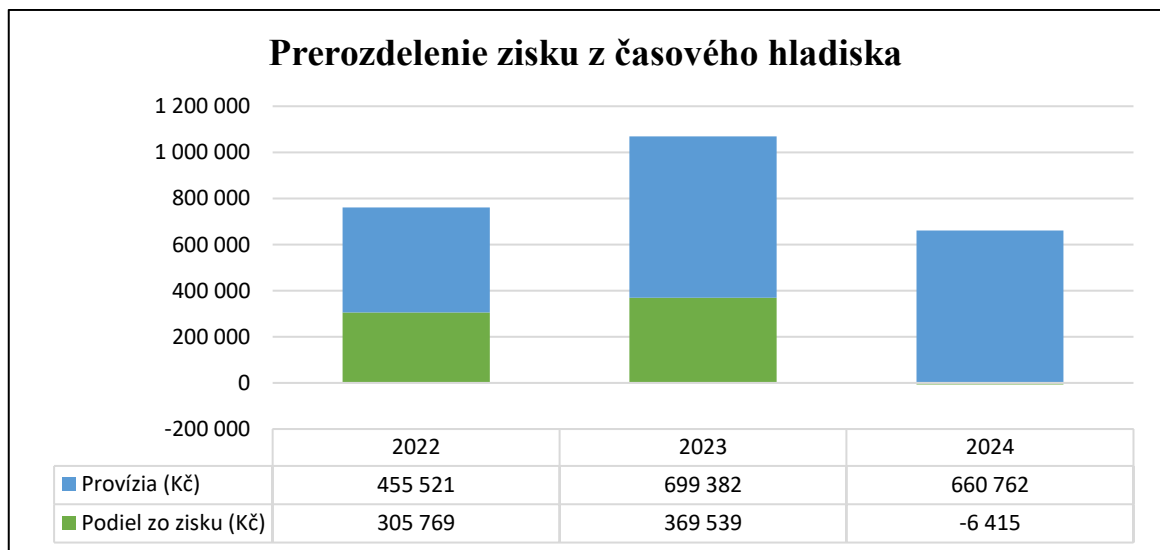
zostáva na relatívne stabilnej, aj keď nízkej úrovni, čo môže byť dôsledkom pevnej štruktúry nákladov a obmedzenej flexibility v rozpočtovaní.



**Graf 5 Prerozdelenie zisku akcií**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1-4)

Vyššie zobrazený graf 5 zobrazuje percentuálny podiel celkového zisku, ktorý jednotlivé akcie vytvárajú pre podnik. Z ktorého vyplýva, že najvýznamnejšími akciami je Akcia A a Akcia C, kde obe tvoria takmer tretinu celkového zisku analyzovaných akcií. Akcia B nadobúda iba 22 % a Akcia D ešte nižších 14 %. Rozdelenie celkového zisku poukazuje na nerovnomernú distribúciu a dôležitosť akcií.



**Graf 6 Prerozdelenie zisku z časového hľadiska**

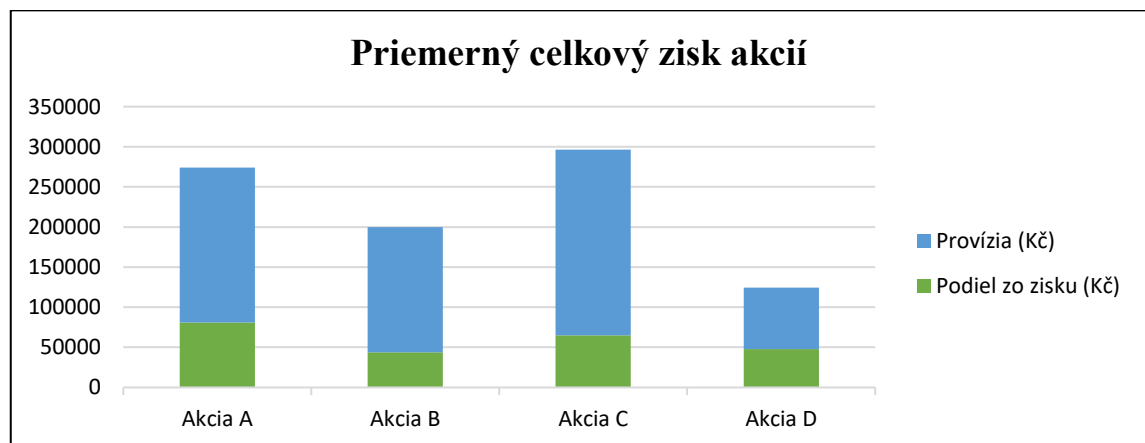
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1-4)

Vyššie zobrazený graf prerozdeľuje celkový vytvorený zisk akcií v meranom časovom intervale. Zisk, ako aj provízia v prvom období nadobudli veľmi uspokojivé hodnoty, kde

v druhom roku zaznamenali svoje maximum. Dôvodom zvýšeného podielu zo zisku bol prínos pilotnej akcie a z pohľadu provízií taktiež. Vysokým faktorom boli taktiež vyjednané podmienky zo sprostredkovateľmi. V poslednom období, zaznamenali provízie iba mierny pokles, nakoľko podmienky dohodnuté z minulého obdobia zotrvali. Ale celkový podiel zo zisku sa výrazne znížil a presiahol až ku záporným hodnotám. Túto skutočnosť ovplyvnila najmä Akcia B, z dôvodu zmeny termínu a lokality. Ale taktiež aj Akcia C, ktorá samotne bola zakončená stratou ovplyvnila to, že ziskovosť zvyšných akcií v danom roku nedosiahol výšky, aby celková hodnota podielu zo zisku za rok bola kladná. Podnik bol nútený v poslednom roku sa spoľahnúť na sprostredkovateľov a ich provízie, aby včasne hradil svoje záväzky a predišiel potrebe zadlženia.

### 2.5.2 Priemerný celkový zisk akcií

Nižšie zobrazený graf 7 znázorňuje priemerné hodnoty celkového zisku, podielu zo zisku a provízie pre analyzované akcie. Z údajov vyplýva, že Akcia C dosahuje najvyššie priemerné hodnoty, pričom jej vysoká provízia poukazuje na výrazný príjmový potenciál, aj keď podiel zo zisku vykazuje trend poklesu. Na druhej strane, Akcia A predstavuje stabilný a konzistentný model, kde sa celkový zisk a podiel zo zisku udržiavajú na vyrovnanej úrovni. Akcia B je veľmi dynamická a jej výsledky sa výrazne menia medzi ročníkmi, čo sa odráža v celkovej priemernej hodnote zisku. Nakoniec, Akcia D má najnižšie priemerné hodnoty, pričom celkový zisk a podiel zo zisku postupne klesajú, zatiaľ čo provízia zostáva na nízkej, no stabilnej úrovni.

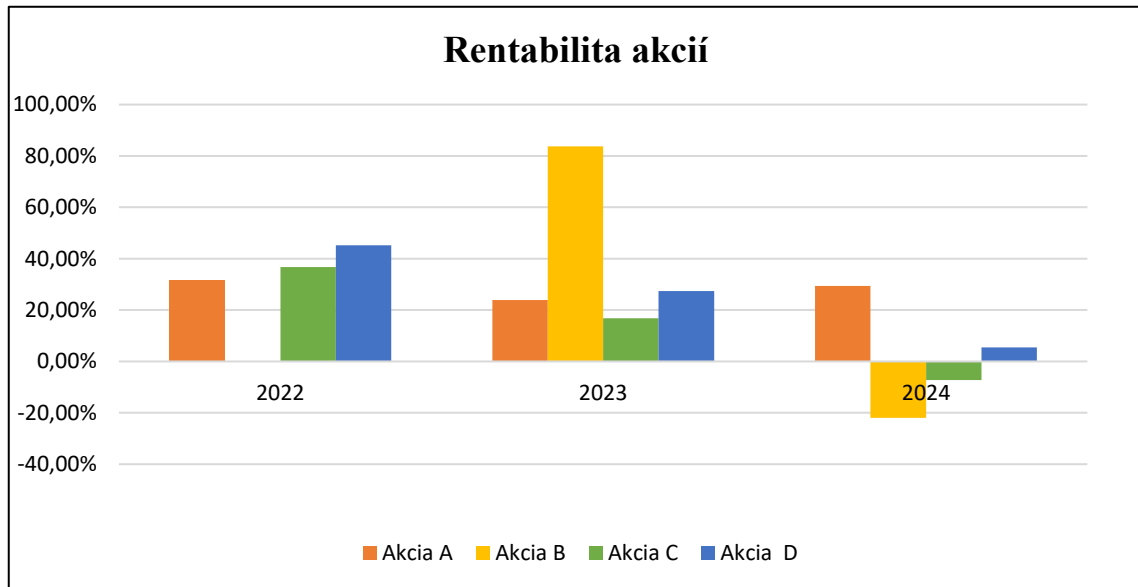


Graf 7 Priemerný celkový zisk akcií

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1-4)

### 2.5.3 Rentabilita akcií

Pri hodnotení rentability jednotlivých akcií je zrejmé, ako zobrazuje graf 8 nižšie, že sa v priebehu sledovaného obdobia vyskytli výrazné rozdiely medzi hodnotenými akciami. Rentabilita, ktorá vyjadruje schopnosť podujatia generovať zisk v pomere k vynaloženým nákladom, je kľúčovým ukazovateľom efektívnosti prevádzky a finančnej udržateľnosti.



**Graf 8 Rentabilita akcií**

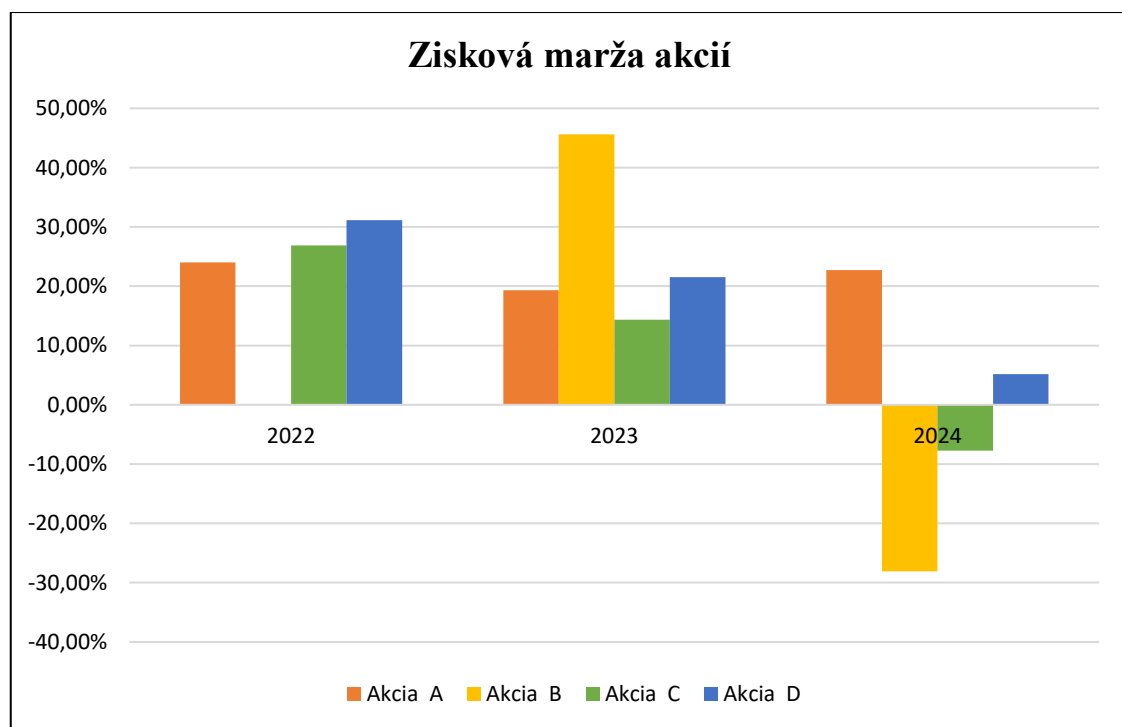
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1-4)

Akcia A sa vyznačuje relatívnou stabilitou, aj keď sa počas sledovaného obdobia vyskytli menšie výkyvy, podujatie si zachovalo uspokojivú výšku rentability. Tento výsledok naznačuje, že akcia dokáže udržať náklady pod kontrolou a súčasne zabezpečiť primeraný zisk, čo prispieva k dlhodobej finančnej stabilite. Naopak, Akcia B, ktorá bola v pilotnom ročníku veľmi úspešná, dosiahla mimoriadne vysokú rentabilitu, najvyššiu hodnotu z porovnávaných akcií. Táto skutočnosť bola značne ovplyvnená špecifickými podmienkami, ako boli nízke náklady a optimálne nastavenie organizačných vzťahov s partnermi. Následná zmena podmienok, vrátane zmeny termínu a miesta konania, viedla k prudkému poklesu rentability. Situácia poukazuje na citlivosť podujatia na organizačné a externé faktory. Akcia C zaznamenala postupný klesajúci trend rentability. Narastajúce náklady a súčasný pokles príjmov spôsobili, že schopnosť akcie generovať zisk v pomere k vynaloženým prostriedkom sa v priebehu času zhoršila a nakoniec sa rentabilita dostala do záporných hodnôt. Podobný trend možno pozorovať aj u Akcie D. Aj keď táto akcia zostáva v zisku, rozdiel medzi nákladmi a dosiahnutým ziskom sa postupne znižuje.

Klesajúca rentabilita naznačuje, že aj keď sú príjmy dostatočné na pokrytie nákladov, rastúce výdavky, najmä v oblasti prevádzkových nákladov a honorárov, výrazne ovplyvňujú celkovú efektívnosť podujatia. Tento trend môže byť signálom potreby revízie nákladovej politiky a efektívnejšieho manažmentu zdrojov.

#### 2.5.4 Zisková marža akcií

Ako graf 9 nižšie zobrazuje sa taktiež prejavujú rozdielne trendy medzi jednotlivými akciami. Akcia A si udržuje opätovne stabilnú ziskovú maržu, pričom mierne výkyvy medzi rokmi nevedú k zásadným odchýlkam. V prípade Akcie B boli pôvodne zaznamenané veľmi priaznivé výsledky, avšak zmena organizačných podmienok spôsobila dramatický pokles, ktorý nakoniec viedol k záporným hodnotám marže. Akcia C ukazuje postupné znižovanie marže, čo naznačuje, že náklady rastú rýchlejšie než príjmy, a tým pádom sa zisková marža v čase výrazne zhoršuje. U Akcie D sa postupne znižuje priestor medzi výnosmi a nákladmi, čo vedie k prudkému zníženiu marže a odhaľuje rastúcu citlivosť na zmeny v prevádzkových nákladoch.

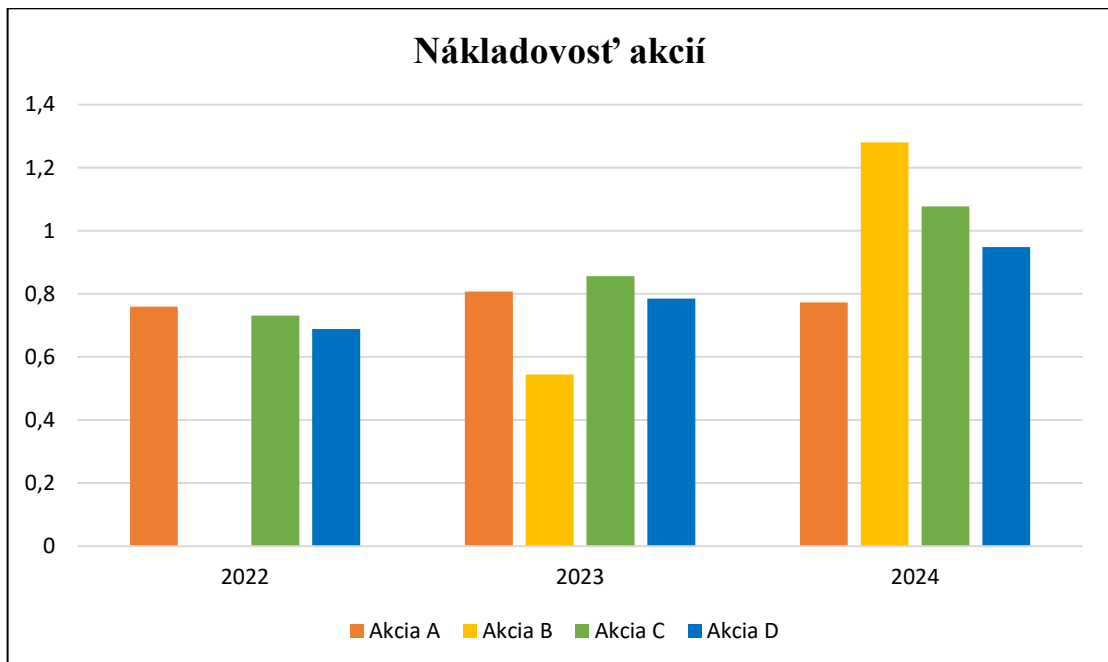


**Graf 9 Zisková marža akcií**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1-4)

## 2.6 Nákladovosť akcií

Nižšie zobrazený graf 10 zhodnocuje nákladovosť akcií v priebehu časového intervalu za posledné roky. Najefektívnejšia zostáva Akcia A, ktorej krivka sa stabilne drží pod hodnotou 0,8, čo odráža disciplinované hospodárenie a rastúce výnosy. Naopak, pri Akcii B po úspešnom začiatku prudko vzrástli náklady a výnosy klesli, čím sa projekt dostal nad hranicu, kde náklady prevyšujú výnosy a akcia dosiahla stratu. Pri Akcii C pomer narastá z pôvodnej rovnováhy prechádza až do stavu, keď už náklady nie sú kryté výnosmi. V poslednom rade Akcia D sa stále pohybuje pod limitom, no približuje sa k nemu čoraz rýchlejšie, čo naznačuje potrebu včasného zásahu, inak sa môže veľmi skoro ocitnúť v strate.



**Graf 10 Nákladovosť akcií**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1-4)

### 3 NÁVRHOVÁ ČASŤ

V nasledujúcej časti budem využívať metódy rozpočtovania z teoretickej časti a ich aplikáciu pre najbližší ročník danej akcie. Ku každej z akcií využijem istú metódu rozpočtovania, podľa ktorej upravím doterajšie rozpočty. Následne určím odhad a predikciu nastávajúceho ročníka, ktorú porovnam s reálnym rozpočtom podniku.

#### 3.1 Využitie metódy ABB pre Akciu A

Pri budúcom predpoklade rozpočtu a výslednej hodnoty Akcie A som zvolil z moderných metód rozpočtovania metódu ABB alebo rozpočtovanie podľa aktivity. Pri tvorbe rozpočtu je potrebné určiť k nákladovým položkám aktivity a prerozdeliť ich v časovom hľadisku.

Tabuľka 13 Nákladové položky metódy ABB pre Akciu A

Aktivita	Výkon	2022	2023	2024
<b>Prenájom a technické zabezpečenie</b>	Celkové náklady:	143 321	195 300	147 926
	Náklady/deň:	95 547	130 200	98 617
<b>Stravovanie</b>	Celkové náklady:	274 410	274 796	252 688
	Náklady/účastníka za deň:	1 386	1 263	1 033
<b>Organizačné a administratívne činnosti</b>	Celkové náklady:	65 289	68 357	79 119
	Náklady/účastník za deň:	330	314	324
<b>Spoločenské a sprievodné akcie</b>	Celkové náklady:	21 860	94 260	101 442
	Náklady/účastníka:	166	650	622
<b>Riadenie a služby</b>	Celkové náklady:	280 958	259 265	326 160
	Agentúrne náklady:	103 427	110 534	117 424
	Náklady výboru:	177 531	148 731	208 736
<b>Celkové náklady (v Kč bez DPH)</b>		<b>785 838</b>	<b>891 978</b>	<b>907 335</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

Pri príprave rozpočtu podľa metódy ABB bolo najprv potrebné identifikovať kľúčové aktivity akcie a pôvodné nákladové položky rozdeliť do nasledujúcich kategórií, ako je zobrazené v tabuľke 13. Konkrétne prenájom a technické zabezpečenie, stravovanie, organizačné a administratívne činnosti, spoločenské a sprievodné akcie a riadenie s externými službami. Následne boli jednotlivé položky priradené k príslušným aktivitám. Kde prenájom priestorov a audiovizuálna technika patria do kategórie prenájom a technické zabezpečenie, zatiaľ čo stravovanie a spoločenské sprievodné akcie tvoria samostatnú kategóriu. Ďalej som určil hlavné nákladové výkony. Pri prenájme som zohľadnil trvanie akcie, ktorej dĺžka je jeden a pol dňa, ktorej faktorom je ako časové hľadisko, tak aj počet účastníkov, čím výkon aktivity je počet účastníkov vynásobený trvaním akcie. Pre riadenie a službách som stanovil časť 10 % z celkových výnosov ako agentúrne náklady akcie a zvyšná čiastka je tvorená nákladmi výboru. Nakoniec, na základe týchto výkonov som vypočítal jednotkové náklady jednotlivých aktivít, čo umožnilo sledovať, ako sa náklady menia pri zmene počtu účastníkov alebo dĺžky trvania akcie, čím zabezpečí flexibilné plánovanie rozpočtu.

**Tabuľka 14 Výnosové položky metódy ABB pre Akciu A**

<b>Aktivita</b>	<b>Výkon</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Vložné</b>	Celkové výnosy	208 265	239 339	273 744
	Výnosy/účastníka	1 578	1 651	1 679
<b>Sponzorské a partnerské firmy</b>	Celkové výnosy	826 000	866 000	900 500
	Výnosy/Firmu	103 250	86 600	90 050
<b>Celkové výnosy (v Kč bez DPH)</b>		<b>1 034 265</b>	<b>1 105 339</b>	<b>1 174 244</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

V uvedenej tabuľke 14 sa nachádzajú hlavné zdroje výnosov, ktoré predstavujú vložné a príspevky od sponzorských a partnerských spoločností, spolu s príslušnými faktormi ovplyvňujúcimi ich celkovú výšku. Pri vložnom sa sleduje celková suma za dané obdobie a zároveň priemerný výnos na jedného účastníka. Pri sponzorských spoločnostiach sa uvádza celková výška poskytnutých príspevkov a priemerná suma pripadajúca na jednu firmu. Takto koncipovaná štruktúra výnosov umožňuje lepšie pochopiť, čo ovplyvňuje celkový výnos. Pri vložnom je kľúčovým faktorom počet účastníkov, zatiaľ čo pri sponzoroch zohráva úlohu počet spolupracujúcich firiem a výška ich príspevkov. Pri

plánovaní a kontrole výnosov je možné pružne reagovať na zmeny v počte účastníkov alebo na odlišné príspevky jednotlivých firiem a sponzorov.

### 3.1.1 Predikcia rozpočtu Akcie A pre rok 2025

Pri predikcii tvorby rozpočtu na nasledujúci ročník využijem údaje z tvorby rozpočtu podľa moderných metód rozpočtovania podľa, konkrétne metódy ABB a budúce hodnoty odhadnem podľa objemu a hlavných nákladových položiek.

Tabuľka 15 Odhad nákladových položiek rozpočtu Akcie A pre rok 2025

Aktivita	Výkon	2022	2023	2024	Odhad 2025
<b>Prenájom a technické zabezpečenie</b>	Celkové náklady:	143 321	195 300	147 926	<b>156 840</b>
	Náklady na deň:	95 547	130 200	98 617	<b>104 560</b>
<b>Stravovanie</b>	Celkové náklady:	274 410	274 796	252 688	<b>243 727</b>
	Náklady na účastníka za deň:	1 386	1 263	1 033	<b>898</b>
<b>Organizačné a administratívne činnosti</b>	Celkové náklady:	65 289	68 357	79 119	<b>87 200</b>
	Náklady na účastníka za deň:	330	314	324	<b>321</b>
<b>Spoločenské a sprievodné akcie</b>	Celkové náklady:	21 860	94 260	101 442	<b>218 600</b>
	Náklady na účastníka:	166	650	622	<b>1 208</b>
<b>Riadenie a služby</b>	Celkové náklady:	280 958	259 265	326 160	<b>355 600</b>
	Agentúrne náklady:	103 427	110 534	117 424	<b>125 400</b>
	Náklady výboru:	177 531	148 731	208 736	<b>230 200</b>
<b>Celkové náklady (v Kč bez DPH)</b>		<b>785 838</b>	<b>891 978</b>	<b>907 335</b>	<b>1 062 000</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

Pri tvorbe predikcie pre rok 2025 som vychádzal z medziročného objemu pozorovaných v rokoch 2022 až 2024. Najprv som analyzoval zmeny v nákladoch a výnosoch pre jednotlivé aktivity a následne som analyzoval medziročný rast alebo pokles hlavných

zložiek aktivít, ktorý som aplikoval na poslednú hodnotu z daného obdobia. Napríklad pri prenájme a technickom zabezpečení som zaznamenal mierny medziročný rast, čo sa prejavilo aj na jednotkových nákladoch za deň. Naopak, pri stravovaní som pozoroval tendenciu k miernemu poklesu jednotkových nákladov na účastníka za deň, čím som odhadovaná čiastku mierne znížil a rátam, že podnik dokáže vyjednať adekvátne ceny za stravovanie počas priebehu akcie a limitovať nepotrebné položky. Organizačné a administratívne činnosti som vyhodnotil ako mierne rastúce, podmienené najmä cenami sprostredkovateľov za grafické návrhy a správcu informačných technológií. Zatiaľ čo spoločenské a sprievodné akcie preukázali výrazný nárast. V prípade riadenia a služieb, ktoré zahŕňajú aj agentúrne náklady a náklady výboru, som aplikoval mierny medziročný rast, kde agentúrne náklady z výnosov akcie som ponechal na 10 % z celkových výnosov. Tak ako to mal podnik určené v minulých obdobiach a nepočítam so zmenami v tejto oblasti. Tento prístup mi umožnil vytvoriť flexibilnú predikciu, ktorú je možné rýchlo aktualizovať v prípade zmien kľúčových faktorov.

**Tabuľka 16 Odhad výnosových položiek rozpočtu Akcie A pre rok 2025**

<b>Aktivita</b>	<b>Výkon</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
Vložné	Celkové výnosy	208 265	239 339	273 744	<b>314 000</b>
	Výnosy na účastníka	1 578	1 651	1 679	<b>1 733</b>
Sponzorské a partnerské firmy	Celkové výnosy	826 000	866 000	900 500	<b>940 000</b>
	Výnosy/Firmu	103 250	86 600	90 050	<b>100 714</b>
<b>Celkové výnosy (v Kč bez DPH)</b>		<b>1 034 265</b>	<b>1 105 339</b>	<b>1 174 244</b>	<b>1 254 000</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

Podobný prístup som použil aj pri predikcii výnosov. Pre vložné som vychádzal z trendu zvyšovania celkových výnosov a priemerného výnosu na účastníka v rokoch 2022 až 2024. Spojené so samotnou tvorbou ceny registračného poplatku, na základe variabilných položiek nákladov na účastníka som odhad mierne navýšil. Pre sponzorské a partnerské firmy som zohľadnil stabilný, mierny nárast. Celkové výnosy za rok 2025 boli potom určené súčtom predikovaných hodnôt z oboch zdrojov.

**Tabuľka 17 Odhad zisku Akcie A pre rok 2025**

<b>Položka</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
Celkové náklady	785 838	891 978	907 335	<b>1 062 000</b>
Celkové výnosy	1 034 265	1 105 339	1 174 244	<b>1 254 000</b>
<b>Zisk (v Kč bez DPH)</b>	<b>248 428</b>	<b>213 361</b>	<b>266 909</b>	<b>192 000</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

Pri predpovedi zisku očakávam menšie zníženie v porovnaní s minulými hodnotami, podľa odhadu celkových nákladov a výnosov ako zobrazuje tabuľka 17 vyššie. Túto skutočnosť primárne ovplyvnilo nedostačujúce zvýšenie výnosov v porovnaní s nákladmi.

### **3.1.2 Porovnanie odhadu Akcie A s rozpočtom podniku**

Pri analýze rozpočtu Akcie A pre rok 2025 je možné pozorovať niekoľko rozdielov medzi predikovanými hodnotami a skutočným rozpočtom, pričom tieto rozdiely sa prejavujú ako v kategóriách nákladov, tak aj výnosov. V oblasti nákladov boli odhady na prenájom priestorov a technické zabezpečenie mierne podhodnotené, keďže skutočné náklady boli o niečo vyššie. Mierny nárast cien ovplyvnil faktor presunu akcie do iného hotela, nakoľko ubytovanie bolo kapacitne vyčerpané z dôvodu inej akcie v podobnom termíne na mieste, kde akcie bola dlhoročne organizovaná. Podobne aj stravovacie náklady, vrátane jednotkových nákladov na účastníka, boli v realite vyššie, čo ovplyvnil dôsledok nútenej zmeny podmienok dodávateľa. Na druhej strane, náklady spojené s organizačnými a administratívnymi činnosťami sa vyvíjali takmer podľa očakávaní, pričom rozdiely boli zanedbateľné. Zaujímavý kontrast sa však prejavil v oblasti spoločenských a sprievodných akcií, kde predikcie podstatne prevyšovali skutočné výdavky, kde spoločnosť dokázala optimalizovať túto položku a dosiahnuť významné úspory. V prípade nákladov na riadenie a služby, vrátane agentúrnych poplatkov a odmien pre výbor, boli tieto náklady v realite vyššie. Pozitívom pre podnik je navýšenie agentúrnych nákladov z výnosov. Náklady spojené s vedeckým výborom sa mierne navýšili, nakoľko sú čiastočne spojené so zmenou priestorov a príchod prednášajúcich zo zahraničia a nákladmi spojené s nimi.

**Tabuľka 18 Porovnanie nákladových položiek odhadu s realitou rozpočtu Akcie A pre rok 2025**

<b>Aktivita</b>	<b>Výkon</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Prenájom a technické zabezpečenie	Celkové náklady:	156 840	170 000	13 160
	Náklady na deň:	104 560	113 333	8 773
Stravovanie	Celkové náklady:	243 727	267 850	24 123
	Náklady na účastníka za deň:	898	1 082	184
Organizačné a administratívne činnosti	Celkové náklady:	87 200	80 500	-6 700
	Náklady na účastníka za deň:	321	325	4
Spoločenské a sprievodné akcie	Celkové náklady:	273 294	103 000	-170 294
	Náklady na účastníka:	1 208	624	-584
Riadenie a služby	Celkové náklady:	355 600	424 000	68 400
	Agentúrne náklady:	125 400	138 000	12 600
	Náklady výboru:	230 200	286 000	55 800
<b>Celkové náklady (v Kč bez DPH)</b>		<b>1 062 000</b>	<b>1 045 350</b>	<b>-16 650</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

V oblasti výnosov sa situácia prezentuje inak. Predpokladané príjmy z registračných poplatkov boli o niečo vyššie, ale v realite sa dosiahol mierne nižší objem, čo môže bolo ovplyvnené nižším počtom účastníkov ako sa predpokladalo. Naopak položka sponzorských a partnerských firiem, prekonala očakávania, čo významne prispelo k celkovému nárastu výnosov oproti predikciám.

**Tabuľka 19 Porovnanie výnosových položiek odhadu s realitou Akcie A pre rok 2025**

<b>Aktivita</b>	<b>Výkon</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Vložné	Celkové výnosy	314 000	280 000	-34 000
	Výnosy na účastníka	1 733	1 697	-36
Sponzorské a partnerské firmy	Celkové výnosy	940 000	1 100 000	160 000
	Výnosy na Firmu	100 714	91 667	-9 047
<b>Výnosy celkom (v Kč bez DPH)</b>		<b>1 254 000</b>	<b>1 380 000</b>	<b>126 000</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

Celková finančná bilancia tak ukazuje, že hoci sa niektoré nákladové položky líšia od návrhu, lepšie získavanie sponzorských prostriedkov kompenzovalo nižšie príjmy z vložného, čo viedlo k lepšiemu celkovému výsledku, než bolo pôvodne plánované a odhadované.

**Tabuľka 20 Porovnanie zisku odhadu s realitou Akcie A pre rok 2025**

<b>Položka</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Celkové náklady	1 062 000	1 045 350	-16 650
Celkové výnosy	1 254 000	1 380 000	126 000
<b>Zisk (v Kč bez DPH)</b>	<b>192 000</b>	<b>334 650</b>	<b>142 650</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 1)

### **3.1.3 Opatrenia na zlepšenie rozpočtovania Akcie A**

Na základe analýzy rozpočtových dát a využitia metódy ABB bolo identifikovaných niekoľko príležitostí na zlepšenie. Prvým krokom je optimalizácia nákladov a zmluvných podmienok. Zistilo sa, že náklady na prenájom priestorov a technické zabezpečenie boli v roku 2025 vyššie, než pôvodné predikcie, čo naznačuje potrebu lepšie vyjednávať zmluvy a zabezpečenie cenovej stability. Podobne sa ukázalo, že stravovacie náklady na účastníka vzrástli, a preto je vhodné hľadať riešenia cez hromadné obstarávanie alebo dlhodobé dohody. Ďalším aspektom je zvýšenie príjmov, najmä z registračných poplatkov, ktoré v roku 2025 nedosiahli očakávanú úroveň, aj keď sponzorské príspevky prekonal predikcie. Je preto nutné sa zamerať na presnejšie odhady účastníkov a rozšírenie možností účasti. Taktiež výška registračného poplatku sa za posledné 3 roky nezmenila, čím by bolo vhodné taktiež prehodnotiť cenovú tvorbu výšky registračných poplatkov. Ďalej je dôležitá modernizácia rozpočtových metodík a monitorovacích mechanizmov. Priebežná aktualizácia rozpočtu, vyhodnocovanie kľúčových ukazovateľov a flexibilné modelovanie nákladov zabezpečia rýchle reagovanie na zmeny. Posilnenie organizačného riadenia prostredníctvom pravidelných stretnutí a získavania spätnej väzby od účastníkov a partnerov zlepší interné procesy a umožní optimalizáciu administratívy.

Vzhľadom na rastúci trend online účasti sa odporúča ponechať a podporiť hybridný formát, ktorý rozšíri cieľovú skupinu a zníži niektoré prevádzkové náklady, čím sa zvýši celková efektívnosť a prínos Akcie A.

### **3.2 Využite metódy ZBB pre Akciu B**

Organizujúci podnik čelil významným finančným a prevádzkovým problémom, ktoré viedli k strate a nárastu nákladov v poslednom ročníku akcie. Výdavky sa výrazne zvýšili najmä v dôsledku organizačných komplikácií a zmien v plánovaní. Zároveň taktiež klesol počet partnerských firiem, čo negatívne ovplyvnilo príjmy.

Vzhľadom k týmto skutočnostiam je nevyhnutné dôsledne prehodnotiť všetky výdavky a nastaviť rozpočet tak, aby odrážal reálne potreby a minimalizoval neefektívne náklady, čím som zvolil práve metódu moderného rozpočtovania s nulovým základom pre optimalizáciu posledného ročníka a predikciu ročníka nastávajúceho.

Samotná metóda má isté hranice použiteľnosti pri konkrétnej akcii z pohľadu peňažných tokov. Určenie celkovej čiastky nákladov rozpočtu môže byť problematické, nakoľko je istá závislosť medzi položkami nákladov a výnosov rozpočtu. Variabilnú zložku tvoria účastníci, ktorí prinášajú prítok financií nákupom registračných poplatkov a rezerváciou ubytovania. V tomto prípade, rozpočet nezahrňuje položky ubytovania, nakoľko si každú rezerváciu účastník zabezpečuje individuálne cez organizujúci podnik. Na druhej strane je potrebné zohľadniť navýšenie zálohy od sprostredkovateľa, v tomto prípade hotela, ktoré sú v rozpočte zahrnuté v položkách prenájmu priestorov, stravovaní, spoločenskom večeri a nákladov členov výboru. Ako bolo spomenuté, zálohy sú prerozdelené na viacero častí a v prijateľnom časovom rámci. Problém vzniká, ak organizátor a zadávateľ nemajú v tomto bode istý a časovo vymedzený príjem od sponzorských a vystavujúcich firiem. Z tohto dôvodu ako prvotný krok je potrebné správne odhadnúť objem účastníkov a predikciu partnerských a sponzorských poplatkov, aby organizujúci podnik znížil riziko potenciálneho zadĺženia. V tomto kroku je potrebné zaistiť podpísané zmluvy sponzorských a partnerských firiem, kde sa bude stavať dôraz na splatnosť ich záloh za partnerstvá a sponzorstvá optimálne pred zahajáním akcie. Treba brať v úvahu taktiež zmluvné podmienky zo strany sprostredkovateľov a najmä obdobia splatností záloh či konečných vyúčtovaní.

Z dôvodu týchto skutočností som zvolil individuálnejší prístup k tejto akcií, kde odhad rozpočtu predpokladám odhliadnuc od minulého ročníka. Ako istý príklad poslúžia konečné vyúčtovania od sprostredkovateľov iných akcií s porovnateľným objemom, dĺžkou a miestom. Taktiež sa z časti zoberie do úvahy trend z minulých ročníkov.

**Tabuľka 21 Optimalizácia nákladových položiek rozpočtu Akcie B metódou ZBB pre rok 2024**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Rozpočet 2024</b>	<b>ZBB rozpočet 2024</b>	<b>Odchýlka</b>
<b>Prevádzkové náklady</b>	<b>468 564</b>	<b>320 000</b>	<b>-148 564</b>
Prenájom priestorov	163 636	100 000	-63 636
Audiovizuálna technika	63 700	50 000	-13 700
Stravovanie	241 228	170 000	-71 228
<b>Organizačné náklady</b>	<b>51 234</b>	<b>30 500</b>	<b>-20 734</b>
Tlačené materiály	7 960	5 000	-2 960
Bankové poplatky	1 151	500	-651
Webové stránky	29 173	25 000	-4 173
<b>Ostatné náklady</b>	<b>197 585</b>	<b>145 000</b>	<b>-52 585</b>
Spoločenský večer	56 345	45 000	-11 345
Náklady členov výboru	42 644	30 000	-12 644
Agentúrne náklady	80 596	70 000	-10 596
<b>Celkom náklady</b>	<b>717 383</b>	<b>495 500</b>	<b>-221 883</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Zvolený prístup spočíval v začatí plánovania rozpočtu od nulovej bázy, kde bolo potrebné zdôvodniť každú jednotlivú výdavkovú položku a priradiť ju k reálnym potrebám podujatia. Najprv som vykonal detailnú funkčnú analýzu všetkých činností spojených s organizáciou kongresu. Pri tejto analýze bolo potrebné zmapovať procesy a identifikovať činnosti, ktoré priamo prispievajú k dosiahnutiu cieľov, a zároveň identifikovať položky, ktoré by bolo možné zredukovať alebo úplne eliminovať. U jednej z najdôležitejších položiek, prenájom priestorov, bude cieľom vyjednať výhodnejšie podmienky a zvoliť efektívnejšie využiteľnú lokalitu, čím by bolo možné znížiť náklady o takmer polovicu a dostať sa na porovnateľnú hodnotu s akciami, ktoré trvajú porovnateľne dlho. Podobne by bolo potrebné optimalizovať náklady na stravu a nápoje prípadne ich zabezpečiť externe, pokiaľ podmienky s hotelom sú nevyhovujúce. Výberom vhodnejších

dodávateľov by bolo možné znížiť tieto výdavky signifikantne. Ďalej výdavky spojené s tlačnými a organizačnými materiálmi, by bolo možné čiastočne zredukovať prechodom na digitálne formy komunikácie. Pre náklady členov výboru je potrebné si určiť limit pre ich zabezpečenie a následne ich preplácať po ukončení akcie. V prípade tejto akcie sú náklady na akreditáciu zahrnuté v nákladoch členov výboru. V prípade spoločenského večeru, ako aj pri celkovom stravovaní, je potrebné brať primárne do úvahy podmienky zo strany sprostredkovateľa a uvážiť či by nebolo výhodnejšie ho presunúť do vlastných priestorov spoločnosti alebo externe zabezpečiť. Agentúrne náklady v tomto prípade predstavujú zmluvné percento z celkových prijatých prostriedkov.

**Tabuľka 22 Optimalizácia výnosových položiek rozpočtu Akcie B metódou ZBB pre rok 2024**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Rozpočet 2024</b>	<b>ZBB rozpočet 2024</b>	<b>Odchýlka</b>
Vložné	182 810	150 000	-32 810
Sponzorské a partnerské firmy	377 373	550 000	172 627
<b>Výnosy celkom</b>	<b>560 183</b>	<b>700 000</b>	<b>139 817</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Okrem zníženia nákladov, by bolo potrebné prehodnotiť aj príjmovú stránku rozpočtu. Intenzívnejšou komunikáciou so sponzormi a prehodnotením prístupu k výške registračných poplatkov účastníkov, by bolo možné celkové výnosy akcie zvýšiť. Zlepšenie podmienok v oblasti prerozdelenia úloh v komunikácií s firmami a aktualizáciou možností sponzorskej účasti, by umožnilo zvýšiť sponzorské príspevky. Pri výške registračného poplatku je potrebné si určiť jednotnú čiastku, ktorú každý účastník musí uhradiť, nakoľko pri minulých ročníkoch sa to v priebehu organizácie dynamicky menilo.

**Tabuľka 23 Optimalizácia zisku rozpočtu Akcie B pomocou metódy ZBB pre rok 2024**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Rozpočet 2024</b>	<b>ZBB rozpočet 2024</b>	<b>Odchýlka</b>
Celkom náklady	717 383	495 500	-221 883
Výnosy celkom	560 183	700 000	139 817
<b>Zisk / Strata</b>	<b>-157 200</b>	<b>204 500</b>	<b>361 700</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Dôslednou revíziou každej položky možno odstrániť neefektívne výdavky a nastaviť len tie, ktoré skutočne prispievajú k plneniu cieľov podujatia. Zároveň by zjednotenie registračného poplatku a jeho pevné stanovenie pre všetkých účastníkov prinieslo

transparentnosť a predvídateľnosť príjmov. Ďalšími krokmi by bolo intenzívnejšie rokovanie so sponzorskými a partnerskými firmami, aby zvýšené podiely na výnosoch z akcie, kompenzovali nižšie výdavky. Kombináciou týchto opatrení by sa rozpočet nielen vyrovnal, ale aj presiahol nulovú hranicu, čím by sa zabezpečila jeho udržateľnosť a ziskovosť.

### **3.2.1 Predikcia rozpočtu Akcie B pre rok 2025**

Pre optimalizáciu rozpočtu na rok 2025 je potrebné zaviesť niekoľko konkrétnych krokov, ktoré umožnia ďalšie zníženia nákladov a zlepšenie výnosovej stránky. Prvotne je potrebné vykonať podrobnú funkčnú analýzu všetkých činností spojených s organizáciou podujatia. V rámci tejto analýzy sa identifikujú hlavné procesy, ktoré priamo prispievajú k dosiahnutiu cieľov, a zároveň sa odhalia oblasti, kde je možné náklady znížiť.

Prehodnotenie položky prenájmu priestorov s cieľom vyjednať výhodnejšie podmienky a zvoliť prípadne priestory s ktorými má podnik už viaceré skúsenosti a uzatvorené dlhodobé zmluvy, čiastočne zníži náklady s nimi spojené. Zníženie nákladov v prípade audiovizuálnej techniky, je možné uzatvorením dlhodobej zmluvy s paušálnymi nákladmi za akciu. V oblasti stravovania predpokladám porovnateľné hodnoty s inými akciami, s podobným časovým úsekom, a podľa toho som mierne čiastku upravil. Potrebné je určiť pevné podmienky zo strany sprostredkovateľa, s akceptovateľným stornom a jednoduchým rozdelením. Akcia sa bude konať v rovnakej dĺžke, jeden a pol dňa, čím stravovanie, mimo spoločenskej večere, bude tvorené dvoma obedmi a troma kávovými prestávkami. Pri určení limitu nákladov na stravovania a na účastníka, je potrebné zjednodušenie alebo zrušenie niektorých položiek z rozdelenia stravovania. Tento prístup umožní miernu úpravu celkových prevádzkových nákladov.

Organizačné náklady je možné ďalej znižovať prechodom na digitálne formy komunikácie, čím sa zredukuje potreba tlačených materiálov a zjednoduší sa administratíva. Transparentnejšia organizácia prispeje k nižším bankovým poplatkom a efektívnejšiemu riadeniu webových stránok podujatia. Okrem toho by sa mala venovať osobitná pozornosť nákladovým položkám spojeným so spoločným večerom a výdavkami členov organizačných výborov, kde je vhodné stanoviť limit, ktorý zabezpečí, že tieto náklady nebudú mať neprimeraný vplyv na celkový rozpočet. Z pohľadu rozpočtu, je vhodné upraviť nákladovú položku agentúrnych nákladov, ktoré na jednej

strane znížia príjmy organizujúcemu podniku, ale na druhej strane navýšia celkovú ziskovosť akcie. Záležalo by na zmluvných podmienkach so zadávateľom, v akom pomere sa celkový zisk akcie prerozdeli alebo zadrží pre nastávajúci ročník. Týmto prístupom sa celková hodnota nákladov zníži o uspokojivú mieru a udrží tvorbu zisku.

**Tabuľka 24** Predikcia nákladových položiek rozpočtu Akcie B pomocou metódy ZBB pre rok 2025

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>ZBB rozpočet 2024</b>	<b>ZBB predpoklad 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
<b>Prevádzkové náklady</b>	<b>320 000</b>	<b>310 000</b>	<b>-10 000</b>
Prenájom priestorov	100 000	90 000	-10 000
Audiovizuálna technika	50 000	45 000	-5 000
Stravovanie	170 000	175 000	5 000
<b>Organizačné náklady</b>	<b>30 500</b>	<b>30 000</b>	<b>-500</b>
Tlačené materiály	5 000	4 500	-500
Bankové poplatky	500	500	0
Webové stránky	25 000	25 000	0
<b>Ostatné náklady</b>	<b>145 000</b>	<b>135 000</b>	<b>-10 000</b>
Spoločenský večer	45 000	42 000	-3 000
Náklady členov výboru	30 000	28 000	-2 000
Agentúrne náklady	70 000	65 000	-5 000
<b>Celkom náklady</b>	<b>495 500</b>	<b>475 000</b>	<b>-20 500</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Na strane výnosov je potrebné pokračovať v intenzívnej komunikácii so sponzorskými a partnerskými firmami, pričom počítam s prehodnotením prístupu k registračným poplatkom a stanovenie pevnej čiastky pre väčšinu účastníkov a oslobodiť len vedecký výbor od hradenia daného poplatku.

**Tabuľka 25** Predikcia výnosových položiek rozpočtu Akcie B pomocou metódy ZBB pre rok 2025

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>ZBB rozpočet 2024</b>	<b>ZBB predpoklad 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Vložné	150 000	150 000	0
Sponzorské a partnerské firmy	550 000	580 000	30 000
<b>Celkové výnosy</b>	<b>700 000</b>	<b>730 000</b>	<b>30 000</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Zavedením jednotnej a transparentnej stratégie pre tieto poplatky by sa zabezpečila konštantnosť príjmov, čo by prispelo k stabilnejšej finančnej bilancii ako tabuľka 26 nižšie zobrazuje.

**Tabuľka 26 Predikcia zisku rozpočtu Akcie B pomocou metódy ZBB pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>ZBB rozpočet 2024</b>	<b>ZBB predpoklad 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Celkom náklady	495 500	475 000	-20 500
Celkové výnosy	700 000	730 000	30 000
<b>Zisk / Strata</b>	<b>204 500</b>	<b>255 000</b>	<b>50 500</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Konečná bilancia predikcie pre nasledujúci ročník, vďaka dôslednej optimalizácii prevádzkových aj ostatných nákladov a zapojením ďalšieho sponzora alebo dvoch vystavovateľov, priniesla ešte výraznejšiu pridanú hodnotu. Zníženie neefektívnych výdavkov kombinované so silnejším zastúpením partnerov by nielen posilnilo finančnú stabilitu, ale otvorilo priestor na atraktívnejší program a hlbšie formy spolupráce. Takýto prístup zabezpečí nielen rastúci prebytok, ale aj dlhodobú udržateľnosť a rast akcie.

### **3.2.2 Porovnanie návrhu Akcie B s rozpočtom podniku**

Pri porovnaní rozpočtu s reálnymi výsledkami pre Akciu B v roku 2025 je zrejmé, že plánované a skutočné náklady sa výrazne líšia v niektorých kľúčových oblastiach. Očakávané náklady boli stanovené pomocou metódy rozpočtovania s nulovým základom, kde sa každá položka dôkladne odôvodňovala na základe reálnych potrieb podujatia. Podľa predikcií mali byť celkové prevádzkové výdavky výrazne nižšie, no v skutočnosti sa ukázalo, že najmä náklady spojené s prenájmom priestorov, zabezpečením audiovizuálnej techniky ale najmä stravovaním výrazne prevýšili pôvodné odhady. Dôvodom tohto rozdielu bolo navýšenie jednotlivých položiek stravovania. Na druhej strane, organizačné náklady zaznamenali nižšiu odchýlku. Ktorá bola podmienená menším navýšením položiek v tlačенých materiáloch a na webových stránkach. Náklady s nimi spojené boli zapríčinené z dôvodu viacerých náhlych zmien v rámci grafických návrhov a registračných poplatkov. Ostatné náklady sa znížili o viac ako tretinu v porovnaní s predpokladaným rozpočtom. Nakoľko podnik už vopred počítal s

navýšeniami, náklady spojené so spoločenským večerom sa podarilo výrazne znížiť jeho zjednodušením a čiastočným zabezpečením prostredníctvom externých dodávateľov. V prípade agentúrnych nákladov z príjmu sa čiastka položky taktiež znížila, nakoľko sa celková hodnota z výnosov znížila a podnik má zmluvnú dohodu o percentuálnom nároku čiastky z výnosov.

**Tabuľka 27 Porovnanie predikcie nákladových položiek rozpočtu Akcie B pre rok 2025 s reálnym rozpočtom podniku**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>ZBB predpoklad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
<b>Prevádzkové náklady</b>	<b>310 000</b>	<b>411 600</b>	<b>101 600</b>
Prenájom priestorov	90 000	82 600	-7 400
Audiovizuálna technika	45 000	55 000	10 000
Stravovanie	175 000	274 000	99 000
<b>Organizačné náklady</b>	<b>30 000</b>	<b>41 500</b>	<b>11 500</b>
Tlačené materiály	4 500	10 000	5 500
Bankové poplatky	500	1 500	1 000
Webové stránky	25 000	30 000	5 000
<b>Ostatné náklady</b>	<b>135 000</b>	<b>108 000</b>	<b>-27 000</b>
Spoločenský večer	42 000	15 000	-27 000
Náklady členov výboru	28 000	36 000	8 000
Agentúrne náklady	65 000	57 000	-8 000
<b>Celkom náklady</b>	<b>475 000</b>	<b>561 100</b>	<b>86 100</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

V prípade výnosovej stránky, očakávaná vychádzali z optimistických odhadov registračných poplatkov a príspevkov od sponzorských a partnerských firiem. Predikovaný rozpočet počítal so stabilnou sumou z vložného, avšak boli príjmy z tejto položky značne nižšie, čo výrazne znížilo celkové výnosy akcie. Podľa rozhodnutia zadávateľa boli registračné poplatky pre členov odbornej spoločnosti eliminované a z následného rozhodnutia prišla viac než polovičná strata, v porovnaní s predpokladom. Skutočnosť, že sa táto situácia opätovne opakovala naznačuje, že je potrebné si určiť presné podmienky registračných poplatkov bez zvýhodnení. V prípade sponzorských a partnerských firiem sa hodnoty približovali predpokladu, ale v prípade pár firiem bola

zvolená nižšia partnerská účasť než očakávaná. Aj keď sponzorské príspevky boli blízko očakávaným hodnotám, celkový objem tak nedokázal pokryť rastúce náklady.

**Tabuľka 28 Porovnanie predikcie výnosových položiek rozpočtu Akcie B pre rok 2025 s reálnym rozpočtom podniku**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>ZBB predpoklad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Vložné	150 000	70 000	-80 000
Sponzorské a partnerské firmy	580 000	500 000	-80 000
<b>Výnosy celkom</b>	<b>730 000</b>	<b>570 000</b>	<b>-160 000</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

Ako je zrejmé z tabuľky 29, hlavným dôvodom rozdielu medzi plánovanými a skutočnými výsledkami bolo neočakávané zvýšenie niektorých kľúčových nákladových položiek, najmä v oblasti stravovania a technického zabezpečenia, kde skutočné výdavky výrazne prevýšili pôvodné odhady. Zároveň rozhodnutie o zrušení registračných poplatkov pre členov odbornej spoločnosti a nižší počet sponzorov viedli k poklesu plánovaných príjmov. Tieto faktory spoločne spôsobili, že výnosy nedosiahli očakávanú úroveň a namiesto plánovaného prebytku sa výsledná bilancia len tesne preklopila do symbolického zisku. Táto situácia jasne poukazuje na potrebu prísnejšej kontroly nákladov a dôslednejšieho vyjednávania s partnermi, sponzormi a organizačným výborom, aby sa v budúcnosti minimalizovalo riziko podobných odchýlok.

**Tabuľka 29 Porovnanie predikcie zisku rozpočtu Akcie B pre rok 2025 s reálnym rozpočtom podniku**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>ZBB rozpočet 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Celkom náklady	475 000	561 100	86 100
Výnosy celkom	730 000	570 000	-160 000
<b>Zisk / Strata</b>	<b>255 000</b>	<b>8 900</b>	<b>-246 100</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 2)

### 3.2.3 Opatrenia na zlepšenie rozpočtovania Akcie B

Na základe analýzy a porovnania Akcie B využitím aplikácie metódy rozpočtovania s nulovým základom možno identifikovať viacero oblastí pre zlepšenie. Kľúčovým problémom druhého a tretieho ročníka boli výrazne navýšené náklady, najmä v oblasti stravovania, prenájmu priestorov a audiovizuálnej techniky. Tieto položky je možné optimalizovať výberom vhodnejších dodávateľov, včasným plánovaním a prípadne

presunom niektorých častí programu do vlastných priestorov. Ďalším potenciálnym zlepšením je digitalizácia tlačенých materiálov a zjednodušenie organizačných procesov, čo by mohlo prispieť k zníženiu organizačných nákladov.

Na strane výnosov je potrebné prehodnotiť výšku registračných poplatkov. Zrušenie poplatkov pre časť účastníkov spôsobilo výpadok príjmov, ktorý nebol dostatočne kompenzovaný partnerskými príspevkami. Zavedenie jednotnej sadzby a aktívnejšou komunikáciou s firmami pre vytvorenie atraktívnejšej ponuky spolupráce, by mohlo prispieť k stabilnejším a lepšie predvídateľným výnosom. Do budúca je kľúčové zachovať stabilitu v lokalite a termíne konania, najmä preferovať domáce prostredie, kde sú náklady nižšie a logistika preverená. Zavedenie rezervného fondu a podrobnejšie sledovanie nákladov v reálnom čase umožní flexibilnejšie reagovať na nepredvídané okolnosti. Cieľom týchto opatrení je zabezpečiť udržateľnú výnosnosť akcie aj pri meniacich sa podmienkach.

### **3.3 Využite metódy BB pre Akciu C**

Pri analyzovaní dát v časovom intervale som zistil, že napriek postupnému nárastu nákladov ostávajú niektoré položky, ako organizačné náklady, relatívne stabilné. Výnosy akcie pochádzajú prevažne z registračných poplatkov a sponzorských príjmov, pričom celkový finančný výsledok sa pohyboval od zisku po miernu stratu.

Pri tvorbe rozpočtu som zohľadnil, že agentúrne náklady tvoria pôvodných 10 % z celkových prijatých prostriedkov. Táto zložka umožňuje, aby sa rozpočet flexibilne prispôboval v prípade, pokiaľ sa príjmy náhle zvýšia alebo znížia, čím sa stáva otvoreným a prispôbovým. V tomto prípade je potrebné špecifikovať či sa rozpočet bude aktualizovať mesačne, týždenne alebo podľa prednastavených ukazovateľov alebo kľúčových ukazovateľov výnosnosti.

Princípy metódy zdôrazňujú decentralizáciu rozhodovania, priebežné plánovanie a adaptabilitu na zmeny. Namiesto toho, aby som pracoval s pevne stanoveným ročným rozpočtom, vytvoril som základný konzervatívny scenár, ktorý bude pravidelne upravovaný a kontrolovaný na základe aktuálneho stavu registrácií, uzatvorených sponzorských zmlúv a skutočných nákladov. Každá oblasť, ako sú prenájom a strava, audiovizuálna technika či grafické a informačné služby, má svojho zodpovedného

koordinátora, ktorý má oprávnenie a zodpovednosť rozhodovať o optimalizácii nákladov v reálnom čase.

**Tabuľka 30 Predikcia rozpočtu nákladových položiek Akcie C využitím metódy BB pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
<b>Prevádzkové náklady</b>	699 212	1 074 645	1 288 720	<b>1 350 000</b>
Prenájom priestorov	108 380	122 314	151 240	<b>160 000</b>
Audiovizuálna technika	48 060	54 050	72 600	<b>80 000</b>
Stravovanie	337 920	402 482	463 259	<b>490 000</b>
Náklady účastníkov	204 852	495 799	601 621	<b>620 000</b>
<b>Organizačné náklady</b>	68 987	73 385	68 317	<b>70 000</b>
Tlačené materiály	20 820	23 070	4 360	<b>15 000</b>
Kancelárske náklady	4 000	4 335	5 472	<b>5 000</b>
Pracovné sily	2 000	2 000	2 000	<b>2 000</b>
Bankové poplatky	18 927	22 322	22 381	<b>23 000</b>
Webové stránky	18 920	14 560	26 430	<b>20 000</b>
Kongresové materiály	4 320	7 098	7 674	<b>5 000</b>
<b>Ostatné náklady</b>	426 876	466 579	394 860	<b>430 000</b>
Spoločenský večer	56 780	88 429	81 445	<b>85 000</b>
Doprava	65 850	90 583	70 930	<b>75 000</b>
Agentúrne náklady	163 446	188 559	162 591	<b>190 000</b>
Náklady výboru	140 800	78 303	79 894	<b>80 000</b>
Odborná spoločnosť	0	20 705	0	<b>0</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 195 075</b>	<b>1 614 609</b>	<b>1 751 897</b>	<b>1 850 000</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 3)

Konkrétny rozpočet z časti nákladov som rozdelil do troch hlavných blokov na prevádzkové, organizačné a ostatné náklady. Pre rok 2025 som predpokladal mierny nárast prevádzkových nákladov oproti roku 2024 vzhľadom na infláciu a medziročný trend, ale zároveň som počítal s úsporami, ktoré môžu plynúť zo skorých rezervácií a efektívneho manažmentu. Náklady spojené s technickým zabezpečením považujem za

relevantné, pretože sa líšia v závislosti od rozhodnutia medzi hybridnou a čisto prezenčnou formou akcie. Oportunitným nákladom v tomto prípade by bol výnos z fyzickej účasti účastníkov, ktorí by inak platili za ubytovanie a stravu, čo pri online forme odpadá a tým pádom aj možnosti provízie sa znižujú. Rozpočet najmä týchto položiek, ale aj iných, je potrebné taktiež pri očakávanom miernom náraste účastníkov ekvivalentne aktualizovať, kde bola napríklad navýšená čiastka s nákladmi spojenými s ich ubytovaním. Organizačné náklady som ponechal stabilné, blízke minuloročným čiastkam, pričom som mierne upravil položky spojené s grafickými a informačnými službami. Položky spojené s ostatnými nákladmi som stanovil porovnateľne s predchádzajúcimi ročníkmi, pričom agentúrne náklady som upravil na 10 % z očakávaných príjmov. Zvyšné položky v ostatných nákladoch som určil podľa medziročného trendu zaokrúhlené na tisícky.

**Tabuľka 31 Predikcia výnosových položiek rozpočtu Akcie C pomocou metódy BB pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
Vložné	921 600	1 215 987	976 290	<b>1 200 000</b>
Sponzorské a partnerské firmy	712 856	669 599	649 616	<b>700 000</b>
<b>Výnosy celkom</b>	<b>1 634 456</b>	<b>1 885 586</b>	<b>1 625 906</b>	<b>1 900 000</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 3)

Tento prístup mi umožnil zabezpečiť, že cieľom Akcie C zostáva dosiahnutie nulového alebo mierne kladného finančného výsledku pri zachovaní kvality podujatia a medzinárodnej účasti. Okrem finančných čísel som kládol dôraz na schopnosť rýchlo reagovať na vonkajšie vplyvy, ako sú vízové obmedzenia či zmeny v počte prihlásených. Ako kľúčový ukazovateľ výkonnosti na strane výnosov som určil percentuálnu hodnotu z celkových výnosov pre sponzorské a partnerské firmy na minimálnych 35 %, ktoré v odhadovanom rozpočte túto skutočnosť spĺňa. Je sledovaná a v značných intervaloch aktualizovaná. V konečnom dôsledku som postupoval, že som z historických údajov odvodil očakávaný trend rastu nákladov a výnosov a definoval cieľové hodnoty pre príjmy a náklady. Tento prístup, založený na priebežnej adaptácii, decentralizácii rozhodovania a otvorenej komunikácii v rámci organizačného tímu, umožňuje priebežne prispôbovať rozpočet reálnym podmienkam a zabezpečiť optimálne fungovanie Akcie

C v roku 2025 s cieľom k opätovnému priblíženiu sa doposiaľ dosiahnutých maxim ukazovateľov ziskovosti a výnosnosti.

**Tabuľka 32 Predikcia zisku Akcie C využitím metódy BB pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
<b>Celkové náklady</b>	1 195 075	1 614 609	1 751 897	<b>1 850 000</b>
<b>Výnosy celkom</b>	1 634 456	1 885 586	1 625 906	<b>1 900 000</b>
<b>Zisk / Strata</b>	439 381	270 977	-125 991	<b>50 000</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 3)

### **3.3.1 Porovnanie návrhu Akcie C s rozpočtom podniku**

Porovnanie pôvodného rozpočtového návrhu pre Akciu C s reálnymi výsledkami za rok 2025 ukazuje, že celkové náklady podujatia výrazne presiahli pôvodné odhady. V navrhovanom rozpočte boli prevádzkové náklady nastavené na určitú úroveň, avšak v praxi sa náklady na prenájom priestorov a audiovizuálnu techniku zvýšili viac, než sa očakávalo. Konkrétne, náklady na prenájom vzrástli o 18 % kvôli dodatočným požiadavkám na konfiguráciu priestorov a rozšírenému zabezpečeniu techniky. Dôvodom navýšenia bol nárast ceny zo strany sprostredkovateľov, kde zo strany termínu a miesta zmeny nenastali. V prípade audiovizuálnej techniky, spojenej taktiež s grafickými návrhmi, bola táto skutočnosť navýšenia nákladov podmienená možnosťou sledovania živého prenosu a tvorby záznamu prednáškovej časti akcie. Náklady spojené s obsluhou účastníkov a logistickou podporou podujatia sa vyšplhali nad pôvodne plánované hodnoty, čo signalizuje potrebu prispôsobiť finančné rezervy v tejto oblasti. Na druhej strane, organizačné náklady a položky spojené s nimi, ako tlačené materiály, boli v reálnom rozpočte nižšie, čo poukazuje na efektívnejšie hospodárenie v týchto sekciách. Využitie boli paušálne dohody so sprostredkovateľom v prípade informačných technológií a čiastočné prevedenie tlačených materiálov do elektronickej podoby. Výrazné navýšenie celkových nákladov je badateľné na ostatných nákladoch, najmä položka agentúrnych nákladov z príjmu, kde organizujúci výbor sa po novom dohodol so zadávateľom o navýšenie percentuálnej časti z výnosov na 15 %. V prípade nákladov výboru nastalo navýšenie v oblasti transportu, kde dodávateľ služby nečakane navýšil sadzby a taktiež meškanie príletov prednášajúcich spôsobilo, že dopravca bol využitý viac než sa odhadovalo. A taktiež sa celková čiastka navýšila, nakoľko väčšia časť prednášajúcich

nedokázala využiť z časového hľadiska lacnejšie alternatívy dopravy, z dôvodu medzikontinentálnych presunov.

**Tabuľka 33 Porovnanie predikcie rozpočtu nákladových položiek Akcie C s reálnym rozpočtom podniku pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
<b>Prevádzkové náklady</b>	<b>1 350 000</b>	<b>1 514 682</b>	<b>164 682</b>
Prenájom priestorov	160 000	196 446	36 446
Audiovizuálna technika	80 000	121 100	41 100
Stravovanie	490 000	504 125	14 125
Náklady účastníkov	620 000	693 011	73 011
<b>Organizačné náklady</b>	<b>70 000</b>	<b>65 542</b>	<b>-4 458</b>
Tlačené materiály	15 000	5 880	-9 120
Kancelárske náklady	5 000	5 000	0
Pracovné sily	2 000	2 000	0
Bankové poplatky	23 000	24 826	1 826
Webové stránky	20 000	25 600	5 600
Kongresové materiály	5 000	8 116	3 116
<b>Ostatné náklady</b>	<b>430 000</b>	<b>625 596</b>	<b>195 596</b>
Spoločenský večer	85 000	65 442	-19 558
Doprava	75 000	75 354	354
Agentúrne náklady	190 000	331 871	141 871
Náklady výboru	80 000	147 929	67 929
Odborná spoločnosť	0	0	0
<b>Celkové náklady</b>	<b>1 850 000</b>	<b>2 200 820</b>	<b>350 820</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 3)

V prípade výnosových položiek nastali pozitívne zmeny. Položka vložného zaznamenala výrazný nárast, nakoľko spoločnosť sprístupnila možnosť sledovania teoretickej časti živým prenosom. Vďaka tejto skutočnosti sa eliminovala čiastočne možnosť nákladovej straty v prípade, že by účastník nedorazil. Taktiež sa sprísnil platobné podmienky

a storno podmienky. Sponzorské a partnerské poplatky od firiem sa taktiež navýšili, nakoľko podnik vyjednal vyššie príspevky od medzinárodnej vedeckej spoločnosti a posilnila stranu predaja na firmy, kde bol v poslednom ročníku rekordný počet partnerských firiem v porovnaní s minulými ročníkmi tejto akcie.

**Tabuľka 34 Porovnanie predikcie rozpočtu výnosových položiek Akcie C s reálnym rozpočtom podniku pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Vložné	1 200 000	1 412 190	212 190
Sponzorské a partnerské firmy	700 000	800 280	100 280
<b>Výnosy celkom</b>	<b>1 900 000</b>	<b>2 212 470</b>	<b>312 470</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 3)

Celková ziskovosť akcie v porovnaní s predpokladom bola nakoniec nižšia než očakávaná, ale nie stratová. Pozitívnym prínosom, ako je nižšie v tabuľke 36 zobrazené, bola výrazne vyššia hladina na strane výnosov. V konečnom dôsledku nestíhala s dynamikou navýšených nákladov a celková hodnota bola v poslednom rade nižšia, než očakávaná.

**Tabuľka 35 Porovnanie predikcie zisku rozpočtu Akcie C s reálnym rozpočtom podniku pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Celkové náklady	1 850 000	2 200 820	350 820
Výnosy celkom	1 900 000	2 212 470	312 470
<b>Zisk / Strata</b>	<b>50 000</b>	<b>11 651</b>	<b>-38 349</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 3)

### **3.3.2 Opatrenia na zlepšenie rozpočtovania Akcie C**

Na základe rozboru rozpočtových údajov Akcie C a porovnania návrhu s realitou v roku 2025 je zrejmé, že akcia čelí rastúcim nákladom, ktoré výrazne ovplyvňujú jej finančnú efektívnosť. Keď sa podarilo navýšiť výnosy vďaka rozšíreniu možnosti online sledovania a väčšiemu počtu partnerských firiem, čelí akcia v posledných rokoch rastúcim nákladom, klesajúcej rentabilite a zvýšenej citlivosti na vonkajšie faktory, ako sú vízové obmedzenia či výkyvy v účasti. Princípy metódy ukázali potrebu väčšej adaptability, priebežného plánovania a decentralizovaného riadenia. Riešením tejto situácie by bolo viacero konkrétnych opatrení na zefektívnenie budúcich ročníkov. V

prvom rade je potrebné zaviesť pravidelnú aktualizáciu rozpočtu podľa vývoja registrácií a zmlúv so sponzormi. Každý segment nákladov by mal mať svojho koordinátora s právomocou ich optimalizovať v reálnom čase. Vzhľadom na riziko výkyvov, by bolo potrebné vytvoriť rezervu na nepredvídané náklady a dôsledne sledovať kľúčové ukazovatele výkonnosti. Konkrétne zavedenie pomerového ukazovateľa nákladov na účastníka, ktorý by bol aktualizovaný v týždenných intervaloch a miera zníženia prevádzkových nákladov v presnej percentuálnej podobe. Významný priestor na zlepšenie je v oblasti výnosov. Rozšírením hybridnej účasti a zavedením odstupňovaných registračných poplatkov je možné zvýšiť počet platiacich účastníkov. Zároveň je vhodné vytvoriť flexibilnejšiu ponuku pre firemných partnerov a cielene osloviť nové skupiny menších vystavovateľov. V oblasti nákladov je nevyhnutné prehodnotiť zmluvy s dodávateľmi, najmä pri audiovizuálnej technike a sprostredkovaných službách, kde v poslednom roku došlo k výraznému prekročeniu plánovaného rozpočtu. Celkovo by tieto opatrenia mali prispieť k stabilizácii rozpočtu, zníženiu rizika straty a udržaniu vysokej úrovne podujatia. Z porovnania návrhu a skutočného rozpočtu vyplýva, že metóda poskytla pomerne presný a realistický základ pre plánovanie. Rozdiely medzi návrhom a skutočnosťou boli minimálne, čo potvrdzuje vhodnosť tejto metódy pri akciách s ustáleným priebehom a stabilným vývojom nákladov. Ako problematické miesto sa však ukázalo prerozdelenie zodpovedností medzi koordinátormi jednotlivých položiek a kapacitné zabezpečenie zo strany zamestnávateľa, čo pri viacerých súbežných akciách predstavuje organizačnú výzvu.

### 3.4 Využitie metódy priemerných nákladov pre Akciu D

Pri využití metódy priemerných nákladov sa zameriam na rozpočty z minulosti, ako ovplyvnil počet účastníkov variabilné položky v rozpočte. Primárne variabilné položky rozpočtu sú spojené so stravovaním a tlačenými či kongresovými materiálmi, ktoré sú účastníkom sprostredkované. Následne vytvorím predpokladom pre nastávajúci ročník.

Tabuľka 36 Predikcia rozpočtu priemerných nákladov na účastníka Akcie D

Položka (v Kč bez DPH)	2022	2023	2024	Odhad 2025
Počet účastníkov	89	90	94	97
Priemerné náklady	1 897	2 873	3 002	2 591

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Prvotne, ako je možné vyčítať z tabuľky 37, bolo potrebné určiť odhad počtu účastníkov a následne vyčíslit priemerné náklady na jedného účastníka z historických dát pre variabilné položky rozpočtu. Z výsledných hodnôt som následne určil hodnotu priemerných nákladov na jedného účastníka variabilných položiek pre rok 2025.

**Tabuľka 37 Predikcia rozpočtu prevádzkových nákladov Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
Prenájom priestorov	23 025	38 430	51 322	77 099
Audiovizuálna technika	75 720	63 880	68 280	65 293
Stravovanie	126 484	197 759	223 973	193 288
<b>Prevádzkové náklady:</b>	<b>225 229</b>	<b>300 069</b>	<b>343 575</b>	<b>335 681</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Podľa vyššie ukázanej tabuľky 38, som rozpočet nákladov taktiež ponechal prerozdelený do troch kategórií. V kategórií prevádzkových nákladov sa hodnota stravovania primerane znížila podľa priemerných nákladov a očakávaného množstva účastníkov. V prípade ozvučenia a nájmu priestorov som ráatal s priemerným medziročným trendom, kde v prípade nájmu sa hodnota zvýšila a v prípade audiovizuálnej techniky naopak znížila.

**Tabuľka 38 Predikcia rozpočtu organizačných nákladov Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
Tlačené materiály	7 760	14 500	5 750	4 962
Webové stránky	22 000	21 810	20 000	19 084
Kancelárske náklady	4 000	4 000	4 000	4 000
Bankové poplatky	21	40	287	1 307
Kongresové materiály	7 935	8 329	11 371	9 813
<b>Organizačné náklady:</b>	<b>41 716</b>	<b>48 679</b>	<b>41 408</b>	<b>39 166</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

V kategórií organizačných nákladov nenastali výrazné zmeny. Materiály tlače a kongresové materiály tvoria variabilnú zložku nákladov, ktorých odhad som určoval podľa priemerných nákladov a odhadovaného počtu účastníkov. Kancelárske náklady majú v rozpočte paušálny typ a zmenu som pri nich nezaznamenal. Náklady za webové stránky som znížil, ako je možné viditeľné v tabuľke 39, podľa medziročného trendu.

**Tabuľka 39 Predikcia rozpočtu ostatných nákladov Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
Spoločenský večer	26 628	38 012	41 087	35 458
Honoráre	152 000	164 706	180 000	180 000
Náklady členov výboru	26 755	35 233	60 306	91 319
Doprava	4 500	1 920	1 216	644
Náklady na akreditáciu	18 150	15 000	15 000	15 000
Agentúrne náklady z výnosov	61 220	65 672	69 622	74 488
Neurologická spoločnosť	3 000	3 000	3 000	3 000
<b>Ostatné náklady:</b>	<b>292 253</b>	<b>323 543</b>	<b>370 231</b>	<b>399 909</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Poslednou kategóriou v nákladovej časti rozpočtu a najobsiahlejšou kategóriou sú ostatné náklady. V tejto kategórii tvorí variabilnú zložku spoločenský večer, ktorého výsledná hodnota sa adekvátne prispôsobí výške predpokladaných účastníkov a priemerným nákladom. Pri honorároch som určil minuloročnú čiastku ako maximum, nakoľko bola najvyššia účasť prednášajúcich a taktiež najvyššia účasť firiem, ktorých faktor podmieňuje výšku konečnej čiastky. Náklady členov výboru spojené s dopravou som odhadoval podľa minuloročného trendu. Pri agentúrnych nákladoch z príjmu som ponechal stabilnú percentuálnu čiastku z príjmov, ktorú táto položka dynamicky upravuje. Zvyšné položky rozpočtu konkrétne náklady na akreditáciu a poplatky neurologickej spoločnosti som ponechal nezmenené z posledného obdobia.

**Tabuľka 40 Predikcia rozpočtu výnosových položiek Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
Vložné	96 198	113 719	133 223	156 780
Prebytok z minulého roku	200 000	200 000	100 000	-4 688
Sponzorské a partnerské firmy	516 000	543 000	563 000	588 098
<b>Výnosy celkom</b>	<b>812 198</b>	<b>856 719</b>	<b>796 223</b>	<b>740 190</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Pri položkách výnosov som hodnotu vložného upravil podľa odhadovaného počtu účastníkov a očakávaného mierneho navýšení hodnoty registračného poplatku.

Sponzorské poplatky som navýšil podľa medziročného trendu celkovej čiastky a celkového počtu firiem. Najzaujímavejšou položkou rozpočtu je záporná hodnota prebytku, straty z minulého roku, ktorý bol podmienený nižšími minuloročnými výnosmi.

**Tabuľka 41 Predikcia zisku Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Odhad 2025</b>
Náklady celkom	559 198	672 291	755 214	774 755
Výnosy celkom	812 198	856 719	796 223	740 190
<b>Zisk</b>	<b>253 000</b>	<b>184 429</b>	<b>41 009</b>	<b>-34 565</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Ako je možné vyčítať v tabuľke 41, najaktuálnejší ročník akcie predpokladá rozpočet so zápornou hodnotou. Táto skutočnosť bude primárne ovplyvnená zápornou rezervou z minulého obdobia a miernym nárastom nákladov podľa trendu a priemerných nákladov na jedného účastníka.

### 3.4.1 Porovnanie návrhu Akcie D s rozpočtom podniku

Porovnanie odhadu rozpočtu Akcie D s reálnym rozpočtom podniku pre rok 2025 poukázal na isté odchýlky v oblasti ako nákladových, tak aj výnosových položiek.

**Tabuľka 42 Porovnanie predikcie s reálnym rozpočtom podniku prevádzkových nákladov Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Prenájom priestorov	77 099	52 000	-25 099
Audiovizuálna technika	65 293	70 000	4 707
Stravovanie	193 288	225 000	31 712
<b>Prevádzkové náklady:</b>	<b>335 681</b>	<b>347 000</b>	<b>11 319</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Pôvodný odhad bol vypracovaný na základe historických trendov a predpokladov, kde boli náklady rozdelené do viacerých kategórií. Pri prevádzkových nákladoch sa očakával nárast, kde v realite bola čiastka mierne vyššia. Z jednej strany kvôli čiastočne zvýšeným nákladom na audiovizuálnej technike, ale najmä zo strany stravovania, ktoré bolo výraznejšie nad očakávania, z dôvodu zvýšenia položiek hlavného jedla na obedy a večere. Zaujímavým kontrastom bola situácia s prenájom priestorov, kde sa vďaka úspešnému vyjednávaniu dosiahli výrazné úspory oproti pôvodnému odhadu.

**Tabuľka 43 Porovnanie predikcie s reálnym rozpočtom podniku organizačných nákladov Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Tlačené materiály	4 962	14 500	9 538
Webové stránky	19 084	15 000	-4 084
Kancelárske náklady	4 000	4 000	0
Bankové poplatky	1 307	300	-1 007
Kongresové materiály	9 813	11 500	1 687
<b>Organizačné náklady:</b>	<b>39 166</b>	<b>45 300</b>	<b>6 134</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Položky spojené s organizačnými nákladmi sa v reálnom scenári zvýšili najmä kvôli rozsiahlejšiemu využitiu tlačených materiálov, kde boli zahrnuté taktiež aj materiály na propagáciu. Niektoré položky ako správa webu boli optimalizované a dosiahli nižšiu úroveň, z dôvodu zavedenia paušálnych nákladov od sprostredkovateľa. Položky kancelárskych nákladov zostali nezmenené, nakoľko podnik ich vyjadruje paušálnym štýlom. Celkovo reálne organizačné náklady dosiahli menší nárast v porovnaní s odhadom pre rok 2025.

**Tabuľka 44 Porovnanie predikcie s reálnym rozpočtom podniku ostatných nákladov Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Spoločenský večer	35 458	43 000	7 542
Honoráre prednášajúcim	180 000	180 000	0
Náklady členov výboru	91 319	60 000	-31 319
Doprava	644	1 500	856
Náklady na akreditáciu	15 000	15 000	0
Agentúrne náklady z výnosov	74 488	77 000	2 512
Neurologická spoločnosť	3 000	3 000	0
<b>Ostatné náklady:</b>	<b>399 909</b>	<b>370 500</b>	<b>-29 409</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

V kategórii ostatných nákladov sa celkovo podarilo dosiahnuť čiastočné úspory v porovnaní s odhadom, pričom sa však zvýšili výdavky na spoločenský večer. Pre honoráre

prednášajúcim bol dodržaný stanovený limit pre náklady členov výboru boli znížené nižšou účasťou výboru. Položky nákladov na akreditáciu a neurologickú spoločnosť sa nemenili. Agentúrne náklady z výnosov sa mierne navýšili v porovnaní s predpokladom.

**Tabuľka 45 Porovnanie predikcie s reálnym rozpočtom výnosov Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Vložné	156 780	220 000	63 220
Prebytok z minulého roku	- 4 688	-4 688	0
Sponzorské a partnerské firmy	588 098	580 000	-8 098

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

V prípade výnosových položiek bola položka vložného upravená na jednotnú čiastku a samotná výška registračného poplatku bola organizujúcim podnikom navýšená pre registrácie na mieste, ako aj registrácie online. Táto skutočnosť ovplyvnila, že realita výnosov z vložného sa zvýšila výraznejšie než samotný odhad pre rok 2025. Strata z minulého ročníka zostáva v rozpočte nezmenená, nakoľko sa rovnako zobrazila v odhade aj realite. V prípade sponzorských a partnerských firiem sa realita s menšou odchýlkou priblížila k odhadu, keďže sa počet vystavujúcich firiem výrazne nezmenil a sponzorské príspevky zostali porovnateľné.

**Tabuľka 46 Porovnanie predikcie zisku s reálnym rozpočtom podniku Akcie D pre rok 2025**

<b>Položka (v Kč bez DPH)</b>	<b>Odhad 2025</b>	<b>Realita 2025</b>	<b>Odchýlka</b>
Náklady celkom	774 755	771 800	-2 955
Výnosy celkom	740 190	765 312	25 122
<b>Zisk</b>	<b>- 34 565</b>	<b>- 6 488</b>	<b>28 077</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Príloha 4)

Výsledkom bolo, že celkové náklady boli takmer v súlade s pôvodnými očakávaniami, pričom úspory v niektorých oblastiach kompenzovali nárast v iných. Výnosy mierne presiahli očakávania, kde ani táto skutočnosť nezabezpečila akcií ziskový výsledok, ale aspoň nižšiu stratu.

### **3.4.2 Opatrenia na zlepšenie rozpočtovania Akcie D**

Na základe analýzy vývoja rozpočtu a výnosov Akcie D je zrejmé, že aj napriek dlhoročnej tradícii a stabilnej účasti, akcia v poslednom období vykazuje pokles ziskovosti a rentability. Z daného dôvodu je vhodné zvážiť niekoľko opatrení na jej

zefektívnenie a zvýšenie udržateľnosti. V oblasti nákladov je vhodné prehodnotiť stravovanie, ktoré v roku 2025 prekročilo očakávaný rozpočet. Zvážiť by sa mohol jednoduchší catering alebo pevné ceny dohodnuté s hotelom. Rovnako tlačené materiály je možné zredukovať a nahradiť ich elektronickou formou, čím sa ušetrí nielen na tlači, ale aj na potenciálnej distribúcii. Optimalizácia spoločenského večera, ktorý predstavuje variabilnú položku, by mohla byť čiastočne sponzorovaná partnerskou firmou alebo zjednodušený. Vzhľadom na rastúci záujem o online formu účasti by pomohlo zaviesť platený balíček záznamov alebo hromadnú alternatívu pre lekárske inštitúcie. V oblasti partnerských poplatkov by sa mohli zaviesť nové úrovne partnerstva s nižším vstupom, čo by mohlo prilákať viac menších firiem. S ohľadom na závislosť od prebytku z minulého roka by sa vyplatilo zaviesť vnútorný rezervný fond, ktorý by zabezpečil lepšiu stabilitu v prípade nižších výnosov. Taktiež by pomohlo zavedenie štandardizovaného hodnotenia výkonnosti akcií a lepšie plánovanie peňažných tokov pri súbehu viacerých podujatí. Zavedením ukazovateľov, ako napríklad zisk na jedného účastníka, by pomohlo lepšie sledovať efektívnosť a výkonnosť akcie v budúcnosti.

### **3.5 Zhodnotenie opatrení**

Na základe analýzy štyroch akcií som navrhol viaceré konkrétne opatrenia, ktoré môžu podniku pomôcť zlepšiť systém rozpočtovania a tým aj zvýšiť celkovú výkonnosť a finančnú stabilitu jednotlivých podujatí. Každá akcia má špecifický charakter a vývoj, čo si vyžaduje prispôsobené riešenia, ale zároveň sa v rámci všetkých ukázali aj spoločné slabé miesta, ktoré je potrebné systémovo riešiť. Akcia A je typickým príkladom stabilného a výnosného podujatia, ktoré má dlhodobý charakter, ustálené náklady a silné vzťahy so zadávateľmi a partnermi. Vzhľadom na jej výkonnosť sa javí ako ideálny kandidát na vytvorenie benchmarkingu pre ďalšie podujatia. Porovnanie výkonnostných ukazovateľov môže pomôcť pri hľadaní optimalizačných príležitostí najmä pre novšie a menej efektívne akcie. Pre Akciu B by bolo potrebné zaviesť priebežné rozpočtovanie, ktoré umožní flexibilnejšie plánovať náklady v závislosti od meniaceho sa prostredia. Zároveň je vhodné uplatniť princípy rozpočtovania s nulovým základom, ktoré zabezpečia, že každá rozpočtová položka bude opodstatnená aktuálnou potrebou a nie len tradíciou alebo odhadom z minulých rokov. Realizácií týchto skutočností zabezpečí zvýšenú transparentnosť a elimináciu nečakaných nákladových položiek.

Akcia C by mohla benefitovať zo zavedenia systému priebežného monitorovania prostredníctvom kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ktorý by umožnil manažmentu efektívnejšie sledovať priebeh realizácie akcie a včas reagovať na vzniknuté odchýlky. Pravidelné sledovanie ukazovateľov, ako výnos na účastníka, naplnenosť kapacity alebo podiel fixných nákladov, umožní lepšie prispôbiť rozpočet realite a optimalizovať jednotlivé položky. V prípade Akcie D, ktorá vykazuje kolísavú výkonnosť a vyššie podiely nerelevantných nákladov, sa odporúča implementácia metódy rozpočtovania podľa aktivít. Táto metóda umožní presne určiť, ktoré činnosti generujú najväčšie náklady, a zamerať sa na ich efektívne riadenie. Zároveň pomáha priradiť náklady ku konkrétnym výkonom, čo zvyšuje presnosť plánovania aj možnosti porovnávania medziročne.

### **3.6 Konkrétne návrhy na zlepšenie rozpočtovania podniku**

Na základe analytickej časti a implementácií rozličných metód rozpočtovania, boli identifikované silné a slabé stránky rozpočtovania jednotlivých akcií. Cieľom tejto časti je navrhnúť konkrétne opatrenia, ktoré prispievajú k zvýšeniu efektívnosti a presnosti rozpočtového procesu v rámci podniku. Zohľadnené budú poznatky z teoretickej a analytickej časti, ako aj praktické skúsenosti z organizácie akcií. Návrhy budú orientované na zlepšenie plánovania, kontroly, predikcie výnosov, alokácie nákladov a celkového finančného riadenia s dôrazom na udržateľnosť a strategickú flexibilitu.

#### **3.6.1 Zavedenie rozpočtovania s nulovým základom**

Zavedenie rozpočtovania s nulovým základom predstavuje zásadnú zmenu prístupu k plánovaniu nákladov v podniku. Na rozdiel od tradičného spôsobu, kde sa vychádza z minuloročných údajov, ktoré sa upravujú podľa očakávaného vývoja, metóda pracuje s princípom, že každý nový rozpočet začína od nuly. Znamená to, že každá rozpočtová položka musí byť zdôvodnená nanovo, čo znižuje riziko automatického preberania historických nákladov, ktoré už nemusia byť opodstatnené. Pre podnik, ktorý organizuje rôzne typy akcií, je tento prístup výhodný najmä pri nových alebo rizikových podujatiach, ako bola napríklad stratová Akcia B v roku 2024. Zavedením metódy by sa rozpočty zostavovali s väčšou opatrnosťou, pričom by sa zohľadňovala len skutočná potreba daných výdavkov. Tento systém umožňuje efektívnejšie alokovať finančné zdroje, identifikovať neefektívne oblasti a zvýšiť celkovú finančnú disciplínu v organizácii.

### **3.6.2 Implementácia rozpočtovania podľa aktivít**

Metóda rozpočtovania podľa aktivít umožňuje podniku plánovať náklady na základe skutočných činností, ktoré sú potrebné na realizáciu konkrétneho podujatia. V praxi to znamená, že každá aktivita, ako napríklad registrácia účastníkov, príprava konferenčných materiálov, zabezpečenie techniky alebo položky stravovania, sú samostatne analyzované a jej náklady sú plánované na základe očakávaného objemu výkonu. Tento prístup je mimoriadne výhodný pre organizáciu odborných akcií, kde sa rozsah a forma jednotlivých činností môžu výrazne líšiť. Zabezpečuje sa týmto spôsobom presnejšie plánovanie a zároveň sa odhaľujú aktivity, ktoré sú nákladovo najnáročnejšie. Vďaka tomu je možné efektívnejšie riadiť rozpočet, eliminovať nadbytočné výdavky a prerozdeliť prostriedky tam, kde prinesú najväčší prínos pre celkovú kvalitu akcie. Výsledkom je vyššia transparentnosť a flexibilita v plánovaní, čo podporuje výkonnosť celej organizácie.

### **3.6.3 Zavedenie pohyblivých rozpočtov**

Pohyblivý alebo klzavý rozpočet predstavuje dynamickejší prístup k finančnému plánovaniu, ktorý reaguje na meniace sa podmienky počas prípravy a realizácie akcií. Tradičné rozpočty sa často zostavujú dlhodobo pred samotnou akciou, čo znižuje ich aktuálnosť a schopnosť reagovať na nepredvídané udalosti. V prípade, že dôjde k zmene miesta, termínu alebo rozsahu akcie, pevný rozpočet stráca svoju výpovednú hodnotu. Pohyblivý rozpočet je však pravidelne aktualizovaný a reflektuje aktuálne dáta o nákladoch, počte účastníkov alebo dostupnosti služieb. V prípade nečakaných situácií, ako boli napríklad zmeny pri Akcii B, tento typ rozpočtu umožňuje rýchlu úpravu finančného plánu a lepšie riadenie likvidity. Odporúča sa zväziť zavedenie prístupov vychádzajúcich z konceptu Beyond Budgeting, najmä pre flexibilné plánovanie pri menších cyklických akciách. Namiesto fixných ročných rozpočtov, by sa mohli stanoviť výkonové ciele a flexibilné prerozdelenie zdrojov podľa aktuálnych potrieb. Týmto prístupom by podnik zvýšil svoju schopnosť reagovať na zmeny trhu, dopytu a dostupnosti partnerov. Výhodou je aj to, že manažment má k dispozícii aktuálny prehľad o finančnom vývoji a môže pružnejšie prijímať rozhodnutia v reálnom čase. Tým sa znižuje riziko neefektívnych výdavkov a zvyšuje sa schopnosť reagovať na zmeny trhu.

### **3.6.4 Benchmarking medzi jednotlivými akciami**

Zavedenie interného benchmarkingu v rámci jednotlivých akcií podniku predstavuje cenný nástroj na zvyšovanie efektivity a identifikovanie príležitostí na zlepšenie. Každá z organizovaných akcií má svoje špecifiká, ale ich porovnanie umožní lepšie pochopiť, ktoré faktory ovplyvňujú výkonnosť či už ide o náklady, výnosy, štruktúru účastníkov alebo prístup k partnerom. Benchmarking sa môže zamerať napríklad na výnos na jedného účastníka, efektívnosť čerpania rozpočtu, výšku ziskovej marže alebo počet partnerov na jednotku výdavku. Takto možno napríklad identifikovať, že Akcia A dosahuje stabilnú ziskovosť vďaka optimalizovanému rozpočtu a dlhodobým vzťahom so sprostredkovateľmi, čo by mohlo byť inšpiráciou pre novšie alebo menej výkonné podujatia. Výsledkom benchmarkingu by mali byť konkrétne opatrenia ako, napríklad nastavenie limitov nákladov, odporúčané percentuálne podiely pre provízie či štandardizácia postupov pri príprave. Týmto spôsobom sa zabezpečí prenos osvedčených riešení naprieč projektmi.

### **3.6.5 Zavedenie systému monitorovania a KPI**

Priebežné monitorovanie pomocou kľúčových ukazovateľov výkonnosti predstavuje moderný nástroj riadenia, ktorý umožňuje sledovať napĺňanie plánovaných cieľov v reálnom čase. V kontexte rozpočtovania ide o významný krok smerom k proaktívnemu riadeniu výkonnosti jednotlivých akcií. Zavedenie systému umožní podniku identifikovať odchýlky ešte počas prípravy akcie a včas reagovať. Medzi vhodné ukazovatele patria napríklad výnos na účastníka, priemerné náklady na jedného prednášajúceho alebo účastníka, miera využitia kapacity alebo počet potvrdených partnerov v určitom čase pred akciou. Tieto ukazovatele by mali byť stanovené už pri tvorbe rozpočtu a pravidelne aktualizované podľa vývoja. Výhodou je, že takýto systém poskytuje jasný a kvantifikovateľný obraz o výkonnosti akcie, čo zvyšuje transparentnosť a podporuje lepšie rozhodovanie manažmentu. Navyše, umožňujú hodnotiť výkonnosť naprieč rôznymi projektmi a sledovať dlhodobé trendy, čo zvyšuje strategickú úroveň plánovania.

### **3.6.6 Posilnenie kapacity zodpovedných osôb v oblasti rozpočtovania**

Jedným z kľúčových faktorov, ktorý ovplyvňuje kvalitu rozpočtovania, je samotná kapacita a kompetencia zamestnancov, ktorí sú za tento proces zodpovední. V prípade

hodnoteného podniku ide často o jedinú manažérku alebo úzky tím, ktorý má na starosti zostavovanie aj priebežnú správu viacerých rozpočtov naraz. Pri rastúcom počte akcií a ich časovej blízkosti sa zvyšuje tlak na precíznosť plánovania, kontrolu odchýlok a včasné reakcie. Tento stav môže viesť k preťaženiu, chybám alebo oneskoreniam v rozhodovaní. Návrhom je preto personálne posilniť rozpočtové oddelenie alebo vytvoriť samostatnú podpornú pozíciu pre analýzu nákladov, komunikáciu so sprostredkovateľmi a monitorovanie. Investícia do ľudských zdrojov sa môže rýchlo vrátiť v podobe efektívnejšieho riadenia rozpočtov, rýchlejšej reakcie na zmeny a lepšej koordinácie medzi oddeleniami. Zároveň je vhodné zvážiť aj pravidelné školenia v oblasti moderných rozpočtových metód a analytických nástrojov, ktoré rozšíria odborné zručnosti zodpovedných osôb.

## 4 ZÁVER

Táto práca sa zameriavala na hodnotenie rozpočtovania a výkonnosti podniku pôsobiaceho v oblasti organizácie akcií odbornej verejnosti. Cieľom bolo analyzovať súčasný stav rozpočtového hospodárenia, identifikovať hlavné výzvy a slabé miesta a navrhnúť konkrétne opatrenia na jeho zefektívnenie využitím moderných metód rozpočtovania. Na základe analýzy štyroch akcií bolo preukázané, že podnik dosahuje pravidelné zisky a disponuje dlhodobými skúsenosťami. Priestor na zlepšenie existuje najmä v oblasti predikcie nákladov, kontroly výnosov a flexibilného reagovania na odchýlky v priebehu realizácie podujatí. Zároveň bolo zistené, že rôzne typy rozpočtovacích metód prinášajú rozličné výhody, ktoré je možné cielene aplikovať podľa charakteru konkrétnej akcie. Za prínosné možnosti zefektívnenia rozpočtovania možno označiť najmä zavedenie priebežného monitoringu pomocou kľúčových ukazovateľov výkonnosti, aplikáciu benchmarkingových nástrojov medzi jednotlivými akciami, strategickejšie plánovanie a tvorbu samotných rozpočtov. Dôležitým zistením je taktiež potreba prísnejšej kontroly relevantných a nerelevantných nákladov, ako aj zohľadnenie oportunitných nákladov pri rozhodovaní o rozsahu a forme podujatia. Z pohľadu praxe táto práca poukazuje na význam kombinácie tradičných prístupov s modernými nástrojmi rozpočtovania. Odporúčané opatrenia a návrhy môžu slúžiť ako rámec pre zlepšenie efektívnosti nielen analyzovaného podniku, ale aj iných organizácií pôsobiacich v sektore služieb a podobného manažmentu. Do budúca je vhodné sa zamerať taktiež na širšiu implementáciu digitálnych nástrojov, zlepšenie komunikácie so sponzormi a dlhodobé plánovanie kapacít a rizík.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

1. BLOCHER, Edward J. *Cost Management a strategic emphasis*. 5. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. ISBN 978-0-07-352694-2.
2. ČEVELOVÁ, Magdalena. Utopené náklady. Slovníček [online]. 27. 3. 2021 [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/slovnicek/utopene-naklady/>
3. ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
4. ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-6.
5. EUROEKONÓM.SK. *Ekonomika podniku – Štátne záverečné skúšky: vypracované otázky. Otázka 048 – Náklady podniku* [online]. Bratislava: EuroEkonom.sk, 10. 11. 2021 [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/download2/statnice-ekonomika-podniku/Ekonomika-podniku-Statne-zaverecne-skusky-vypracovane-otazky-otazka-048.pdf>
6. GAVUROVÁ, Beáta, 2011. Význam Balanced Scorecard pre meranie a riadenie výkonnosti podniku. *Ekonomika firiem 2007*, 195-205.
7. HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
8. JADVIŠČÁK, Daniel. *Ukazatelé rentability* [online]. Finanční analýza, [2011] [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
9. KRÁL, Bohumil, 2006. *Manažerské účetnictví*. 2. Praha: Management press. ISBN 80-7261-141-0.
10. KUBÍČKOVÁ, Dana; JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck. 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1
11. MACHEK, Ondřej a Jiří HNILICA, 2015. "Hodnocení vlivu zastoupení rodiny ve vlastnické a řídicí struktuře firem na jejich finanční výkonnost pomocí metody zkoumání shody párů." *Politická ekonomie* 63.3 2015: s.347-362.

12. OLIVER, Liannel. *The cost management toolbox: a manager's guide to controlling costs and boosting profits*. New York: Amacom, 2000. ISBN 0-8144-7448-9.
13. POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI,. *Moderní metody řízení nákladů Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
15. SŮVOVÁ, Helena a Oldřich KNAIFL. *Finanční analýza I*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-133-7.
16. SYNEK, Miloslav 2011. *Manažerska ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
17. ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting. 3. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
18. TD-ABC. *5.1.2 Vztahové veličiny aktivit*. Znalostní portál TD-ABC [online]. [2021]. [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://tdabc.cz/kb/5-1-2-vztahova-velicina/>
19. VOCHOZKA, Marek a kol. *Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.
20. WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti. 1*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2924-4.

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Rozpočet Akcie A .....	38
Tabuľka 2 Prerozdelenie zisku Akcie A.....	38
Tabuľka 3 Prerozdelenie účasti Akcie A.....	39
Tabuľka 4 Rozpočet Akcie B .....	40
Tabuľka 5 Prerozdelenie zisku Akcie B.....	41
Tabuľka 6 Prerozdelenie účasti Akcie B.....	42
Tabuľka 7 Rozpočet Akcie C .....	43
Tabuľka 8 Prerozdelenie účasti Akcie C.....	43
Tabuľka 9 Prerozdelenie zisku Akcie C.....	44
Tabuľka 10 Rozpočet Akcie D.....	45
Tabuľka 11 Prerozdelenie účasti Akcie D.....	45
Tabuľka 12 Prerozdelenie zisku Akcie D .....	46
Tabuľka 13 Nákladové položky metódy ABB pre Akciu A.....	56
Tabuľka 14 Výnosové položky metódy ABB pre Akciu A.....	57
Tabuľka 15 Odhad nákladových položiek rozpočtu Akcie A pre rok 2025 .....	58
Tabuľka 16 Odhad výnosových položiek rozpočtu Akcie A pre rok 2025 .....	59
Tabuľka 17 Odhad zisku Akcie A pre rok 2025 .....	60
Tabuľka 18 Porovnanie nákladových položiek odhadu s realitou rozpočtu Akcie A pre rok 2025 .....	61
Tabuľka 19 Porovnanie výnosových položiek odhadu s realitou Akcie A pre rok 2025	61
Tabuľka 20 Porovnanie zisku odhadu s realitou Akcie A pre rok 2025.....	62
Tabuľka 21 Optimalizácia nákladových položiek rozpočtu Akcie B metódou ZBB pre rok 2024 .....	64
Tabuľka 22 Optimalizácia výnosových položiek rozpočtu Akcie B metódou ZBB pre rok 2024 .....	65
Tabuľka 23 Optimalizácia zisku rozpočtu Akcie B pomocou metódy ZBB pre rok 2024 .....	65
Tabuľka 24 Predikcia nákladových položiek rozpočtu Akcie B pomocou metódy ZBB pre rok 2025 .....	67

Tabuľka 25 Predikcia výnosových položiek rozpočtu Akcie B pomocou metódy ZBB pre rok 2025 .....	67
Tabuľka 26 Predikcia zisku rozpočtu Akcie B pomocou metódy ZBB pre rok 2025 ....	68
Tabuľka 27 Porovnanie predikcie nákladových položiek rozpočtu Akcie B pre rok 2025 s reálnym rozpočtom podniku.....	69
Tabuľka 28 Porovnanie predikcie výnosových položiek rozpočtu Akcie B pre rok 2025 s reálnym rozpočtom podniku .....	70
Tabuľka 29 Porovnanie predikcie zisku rozpočtu Akcie B pre rok 2025 s reálnym rozpočtom podniku .....	70
Tabuľka 30 Predikcia rozpočtu nákladových položiek Akcie C využitím metódy BB pre rok 2025 .....	72
Tabuľka 31 Predikcia výnosových položiek rozpočtu Akcie C pomocou metódy BB pre rok 2025 .....	73
Tabuľka 32 Predikcia zisku Akcie C využitím metódy BB pre rok 2025.....	74
Tabuľka 33 Porovnanie predikcie rozpočtu nákladových položiek Akcie C s reálnym rozpočtom podniku pre rok 2025 .....	75
Tabuľka 34 Porovnanie predikcie rozpočtu výnosových položiek Akcie C s reálnym rozpočtom podniku pre rok 2025 .....	76
Tabuľka 35 Porovnanie predikcie zisku rozpočtu Akcie C s reálnym rozpočtom podniku pre rok 2025 .....	76
Tabuľka 36 Predikcia rozpočtu priemerných nákladov na účastníka Akcie D .....	77
Tabuľka 37 Predikcia rozpočtu prevádzkových nákladov Akcie D pre rok 2025 .....	78
Tabuľka 38 Predikcia rozpočtu organizačných nákladov Akcie D pre rok 2025 .....	78
Tabuľka 39 Predikcia rozpočtu ostatných nákladov Akcie D pre rok 2025 .....	79
Tabuľka 40 Predikcia rozpočtu výnosových položiek Akcie D pre rok 2025 .....	79
Tabuľka 41 Predikcia zisku Akcie D pre rok 2025 .....	80
Tabuľka 42 Porovnanie predikcie s reálnym rozpočtom podniku prevádzkových nákladov Akcie D pre rok 2025.....	80
Tabuľka 43 Porovnanie predikcie s reálnym rozpočtom podniku organizačných nákladov Akcie D pre rok 2025.....	81
Tabuľka 44 Porovnanie predikcie s reálnym rozpočtom podniku ostatných nákladov Akcie D pre rok 2025.....	81

Tabuľka 45 Porovnanie predikcie s reálnym rozpočtom výnosov Akcie D pre rok 2025 .....	82
Tabuľka 46 Porovnanie predikcie zisku s reálnym rozpočtom podniku Akcie D pre rok 2025 .....	82

## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Celkový zisk podniku na Akcií A .....	48
Graf 2 Celkový zisk podniku na Akcií B .....	49
Graf 5 Prerozdelenie zisku akcií .....	51
Graf 6 Prerozdelenie zisku z časového hľadiska .....	51
Graf 7 Priemerný celkový zisk akcií.....	52
Graf 8 Rentabilita akcií.....	53
Graf 9 Zisková marža akcií.....	54

## **ZOZNAM ROVNÍC**

Rovnica 1 Rentabilita nákladov .....	16
Rovnica 2 Zisková marža .....	17
Rovnica 3 Nákladovosť .....	18

## ZOZNAM SKRATIEK

ABB	Activity-Based Budgeting
ABC	Activity-Based Costing
BB	Beyond Budgeting
DPH	Daň z pridanej hodnoty
Kč	Koruna česká
KPI	Key performance indicator
ZBB	Zero-Based Budgeting

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1 Rozpočty Akcie A pre rok 2022 až 2024 .....	98
Príloha 2 Rozpočty Akcie B pre rok 2022 až 2024.....	99
Príloha 3 Rozpočty Akcie C pre rok 2022 až 2024.....	100
Príloha 4 Rozpočty Akcie D pre rok 2022 až 2024 .....	101

**Príloha 1 Rozpočty Akcie A pre rok 2022 až 2024**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku)

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Položky</b>	bez DPH v Kč	bez DPH v Kč	bez DPH v Kč
<b>Prevádzkové náklady:</b>	<b>417731</b>	<b>470096</b>	<b>400614</b>
Prenájom priestorov	77601	122100	73926
Audio technika, obsluha, ozvučení	65720	73200	74000
Stravovanie	274410	274796	252688
<b>Organizačné náklady:</b>	<b>65289</b>	<b>68357</b>	<b>79119</b>
Tlačené materiály	22000	29000	30900
Kancelárske náklady	5000	5000	5000
Pracovné sily	2000	2000	4000
Bankové poplatky	3000	534	428
Webové stránky	21790	20560	26000
Kongresové materiály	11499	11263	12791
<b>Ostatné náklady:</b>	<b>302818</b>	<b>353525</b>	<b>427602</b>
Spoločenský večer	21860	94260	101442
Náklady členov výboru	61711	30431	90436
Náklady na akreditáciu	12820	15300	15300
Agentúrne náklady z výnosov	103427	110534	117424
Odmeny prípravnému výboru	100000	100000	100000
Neurologická spoločnosť	3000	3000	3000
<b>Náklady celkom:</b>	<b>785838</b>	<b>891978</b>	<b>907335</b>
Vložné	208265	239339	273744
Sponzorské a partnerské firmy	826000	866000	900500
<b>Výnosy celkom:</b>	<b>1034265</b>	<b>1105339</b>	<b>1174244</b>
<b>Zisk:</b>	<b>248428</b>	<b>213361</b>	<b>266909</b>
Zadávateľ	82809	71120	88970
Zostatok na nastávajúci rok	82809	71120	88970
Organizátor	82809	71120	88970

**Príloha 2 Rozpočty Akcie B pre rok 2022 až 2024**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku)

	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Položka</b>	bez DPH v Kč	bez DPH v Kč
<b>Prevádzkové náklady:</b>	<b>166890</b>	<b>468564</b>
Prenájom priestorov	34628	163636
Audio technika, obsluha, ozvučení	29300	63700
Stravovanie	102962	241228
<b>Organizačné náklady:</b>	<b>41943</b>	<b>51234</b>
Tlačené materiály	8780	7960
Kancelárske náklady	2000	3000
Pracovné sily	0	0
Bankové poplatky	34	1151
Webové stránky	23750	29173
Kongresové materiály	7379	9950
<b>Ostatní náklady:</b>	<b>187121</b>	<b>197585</b>
Spoločenský večer	12698	56345
Náklady členov výboru	15923	42644
Náklady na akreditáciu	5500	15000
Agentúrne náklady z výnosov	150000	80596
Odmeny prípravnému výboru	0	0
Neurologická spoločnosť	3000	3000
<b>Náklady celkom:</b>	<b>395954</b>	<b>717383</b>
Vložené	14711	182810
Sponzorské a partnerské firmy	713000	377373
<b>Výnosy celkom:</b>	<b>727711</b>	<b>560183</b>
<b>Zisk:</b>	<b>331757</b>	<b>-157200</b>
Zadávatel'	165879	-78600
Organizátor	165879	-78600

**Príloha 3 Rozpočty Akcie C pre rok 2022 až 2024**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku)

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Položka</b>	bez DPH v Kč	bez DPH v Kč	bez DPH v Kč
<b>Prevádzkové náklady:</b>	<b>699212</b>	<b>1074645</b>	<b>1288720</b>
Prenájom priestorov	108380	122314	151240
Audio technika, obsluha, ozvučení	48060	54050	72600
Stravovanie	337920	402482	463259
Náklady účastníkov	204852	495799	601621
<b>Organizačné náklady:</b>	<b>68987</b>	<b>73385</b>	<b>68317</b>
Tlačené materiály	20820	23070	4360
Kancelárske náklady	4000	4335	5472
Pracovné sily	2000	2000	2000
Bankové poplatky	18927	22322	22381
Webové stránky	18920	14560	26430
Kongresové materiály	4320	7098	7674
<b>Ostatní náklady:</b>	<b>426876</b>	<b>466579</b>	<b>394860</b>
Spoločenský večer	56780	88429	81445
Doprava	65850	90583	70930
Agentúrne náklady z výnosov	163446	188559	162591
Náklady členov výboru	140800	78303	79894
Odborná spoločnosť	0	20705	0
<b>Náklady celkom:</b>	<b>1195075</b>	<b>1614609</b>	<b>1751897</b>
Vložené	921600	1215987	976290
Sponzorské a partnerské firmy	712856	669599	649616
<b>Výnosy celkom:</b>	<b>1634456</b>	<b>1885586</b>	<b>1625906</b>
<b>Zisk</b>	<b>439381</b>	<b>270977</b>	<b>-125991</b>
Zadávatel'	146460	90326	-41997
Zostatok na nastávajúci rok	146460	90326	-41997
Organizátor	146460	90326	-41997

**Príloha 4 Rozpočty Akcie D pre rok 2022 až 2024**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných dokumentov podniku)

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Položka</b>	bez DPH v Kč	bez DPH v Kč	bez DPH v Kč
<b>Prevádzkové náklady:</b>	<b>225229</b>	<b>300069</b>	<b>343575</b>
Prenájom priestorov	23025	38430	51322
Audio technika, obsluha, ozvučení	75720	63880	68280
Stravovanie	126484	197759	223973
<b>Organizačné náklady:</b>	<b>41716</b>	<b>48679</b>	<b>41408</b>
Tlačené materiály	7760	14500	5750
Webové stránky	22000	21810	20000
Kancelárske náklady	4000	4000	4000
Bankové poplatky	21	40	287
Kongresové materiály	7935	8329	11371
<b>Ostatné náklady:</b>	<b>292253</b>	<b>323543</b>	<b>370231</b>
Spoločenský večer	26628	38012	41087
Honoráre prednášajúcim	152000	164706	180000
Náklady členov výboru	26755	35233	60306
Doprava	4500	1920	1216
Náklady na akreditáciu	18150	15000	15000
Agentúrne náklady z výnosov	61220	65672	69622
Neurologická spoločnosť	3000	3000	3000
<b>Náklady celkom</b>	<b>559198</b>	<b>672291</b>	<b>755214</b>
Vložené	96198	113719	133223
Prebytok z minulého roku	200000	200000	100000
Sponzorské a partnerské firmy	516000	543000	563000
<b>Výnosy celkom</b>	<b>812198</b>	<b>856719</b>	<b>796223</b>
<b>Zisk</b>	<b>253000</b>	<b>184429</b>	<b>41009</b>
Zostatok na nastávajúci rok	100000	100000	-4688
Zadávatel'	76500	42214	25192
Organizátor	76500	42214	20504