

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Plzeň 2018

Petr MAZAČ

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Plánování a finanční prognózy v podniku**

**Planning and financial forecasting in business**

Ing. Petr Mazač

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Petr MAZAČ**

Osobní číslo: **K16N0008K**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Plánování a finanční prognózy v podniku**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte význam plánování v řízení podniku.
2. Analyzujte nástroje a kritéria plánování a prognózování v podniku.
3. Představte vybraný podnik a analyzujte jeho informační a účetní systém.
4. Analyzujte plánovací aktivity ve vybraném podniku.
5. Vyhodnoťte efektivitu finančního plánování ve vybraném subjektu a navrhněte možná zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BRADLEY, Richard A.** *Teorie a praxe firemních financí.* Brno: BizBooss, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5.
- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling: koncepce a nástroje.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 381s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- **KNÁPKOVÁ, Adriana.** *Finanční analýza.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
- **RŮČKOVÁ, Petra.** *Finanční analýza.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Plánování a finanční prognózy v podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a jeho cenné a profesionální rady při jejím vzniku. Děkuji také firmě Medifin a.s., která mi poskytla podporu a materiály potřebné k úspěšnému dokončení práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za podporu a pochopení po celou dobu mého studia.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Plánování a finanční prognózy v řízení podniku .....</b>	<b>9</b>
1.1 Strategické plánování .....	10
1.1.1 Strategická analýza .....	11
1.1.2 Výhody a nevýhody strategického plánování .....	12
1.2 Finanční plánování .....	13
1.3 Finanční prognózy .....	16
<b>2 Nástroje finančního plánování a prognózování .....</b>	<b>17</b>
2.1 Nástroje finančního plánování .....	17
2.1.1 Dlouhodobý finanční plán .....	17
2.1.2 Krátkodobý finanční plán .....	20
2.2 Nástroje finančního prognózování .....	22
2.3 Nástroje finanční analýzy .....	23
<b>3 Kritéria finančního plánu a finančních prognóz .....</b>	<b>25</b>
3.1 Kritéria dlouhodobého finančního plánu .....	25
3.2 Kritéria krátkodobého finančního plánu .....	29
3.3 Kritéria finančních prognóz .....	30
3.4 Controlling a finanční kontrola .....	31
<b>4 Charakteristika vybrané společnosti .....</b>	<b>33</b>
4.1 Základní údaje o společnosti .....	33
4.2 Představení společnosti .....	34
4.3 Poslání společnosti .....	36
4.4 Organizační struktura společnosti .....	36
4.5 Informační a účetní systém společnosti .....	38

<b>5</b>	<b>Finanční plánování ve společnosti.....</b>	<b>41</b>
5.1	Dlouhodobé finanční plánování .....	41
5.2	Krátkodobé finanční plánování .....	42
<b>6</b>	<b>Analýza prostředí společnosti.....</b>	<b>44</b>
6.1	PESTLE analýza .....	44
6.2	Porterův model pěti sil .....	46
6.3	Analýza mikroprostředí.....	48
6.4	Finanční analýza.....	49
6.5	Matice SWOT .....	59
<b>7</b>	<b>Finanční plán společnosti.....</b>	<b>61</b>
7.1	Dlouhodobý finanční plán.....	61
7.1.1	Plán výnosů.....	62
7.1.2	Plán nákladů.....	62
7.1.3	Plánový výkaz zisku a ztráty .....	64
7.1.4	Plánová rozvaha.....	65
7.1.5	Finanční analýza dlouhodobého finančního plánu .....	66
7.2	Krátkodobý finanční plán.....	70
<b>8</b>	<b>Posouzení efektivity finančního plánování společnosti .....</b>	<b>74</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>79</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>80</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>84</b>



# Úvod

Pro diplomovou práci bylo zvoleno téma finančního plánování a prognózování, jelikož se v dnešní době jedná o nezbytný předpoklad pro dosažení úspěchu společnosti, který je přesto stále přehlížen či považován za zbytečný. Díky plánování si vedení společnosti udělá jasnou představu o cílech, kterých chce dosáhnout a o prostředcích, kterými jich chce dosáhnout. Základem každého plánování je získání představy o současné situaci společnosti, určení požadované budoucí situace a naplánování cesty, skrze kterou tuto pozici lze dosáhnout. Při plánování se sestavují finanční plány, které mají sloužit jako podklad pro určování zpětné vazby, zda se dosahuje vytyčených cílů.

V teoretické části bude vysvětleno strategické a finanční plánování společnosti a přiblížen jeho význam. Vysvětlena budou také kritéria, která je nutno při plánování splnit, a popsána bude také finanční analýza, která má pomoci s určením současné situace společnosti. V praktické části bude následně představena konkrétní společnost, která bude sloužit ke zpracování finanční analýzy, následnému sestavení finančních plánů a v souladu s cílem práce také k vyhodnocení efektivity plánování, které se ve společnosti využívá v současnosti.

## Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků sestavit finanční plán pro společnost Medifin a.s. a navrhnout opatření pro zlepšení efektivity finančního plánování ve společnosti.

### Dílčí cíle práce jsou:

- Charakterizovat význam finančního plánování ve vztahu k řízení podniku
- Analyzovat nástroje a kritéria finančního plánování a prognózování
- Charakterizovat zvolený podnik
- Analyzovat účetní a informační systém podniku
- Analyzovat finanční plánování ve zvoleném podniku
- Vyvodit závěry a navrhnout případná zlepšení a doporučení pro vedení podniku

## **Metodika práce**

Zvolená metodika práce je podřízena jednotlivým dílčím cílům práce. Nejprve se seznámím s teoretickými zdroji a vytvořím si vlastní závěry. Veškeré teoretické poznatky získávané z cizojazyčné literatury volně přeložím do českého jazyka. Následně aplikuji získané teoretické poznatky v praktické části. V praktické části vyjdu z účetních výkazů z minulých let a dalších společností poskytnutých informací o jejích systémech a jejím fungování. Metodika práce je zakončena zhodnocením údajů, vyvozením závěrů a následným uvedením návrhů a možných doporučení pro vedení podniku.

# 1 Plánování a finanční prognózy v řízení podniku

Společnosti v současné době usilují o naplnění svých stanovených vizí. Pro naplnění těchto vizí je klíčové si správně stanovit strategii, tedy postupy a cesty, kterými se bude společnost ubírat. Při stanovování strategie je nezbytné znát poslání společnosti (důvod vzniku společnosti) a mít zpracovanou již zmíněnou vizí (představu o budoucím směřování společnosti). Z vize a poslání se vytváří konkrétní cíle. Pro dosažení vytyčených cílů je nutné řídit a koordinovat veškeré činnosti podniku. Pro proces řízení je důležité stanovit způsoby a postupy, kterými chce společnost dosáhnout naplnění cílů. Se stanovením postupů a způsobů úzce souvisí pojem plánování [1, 2].

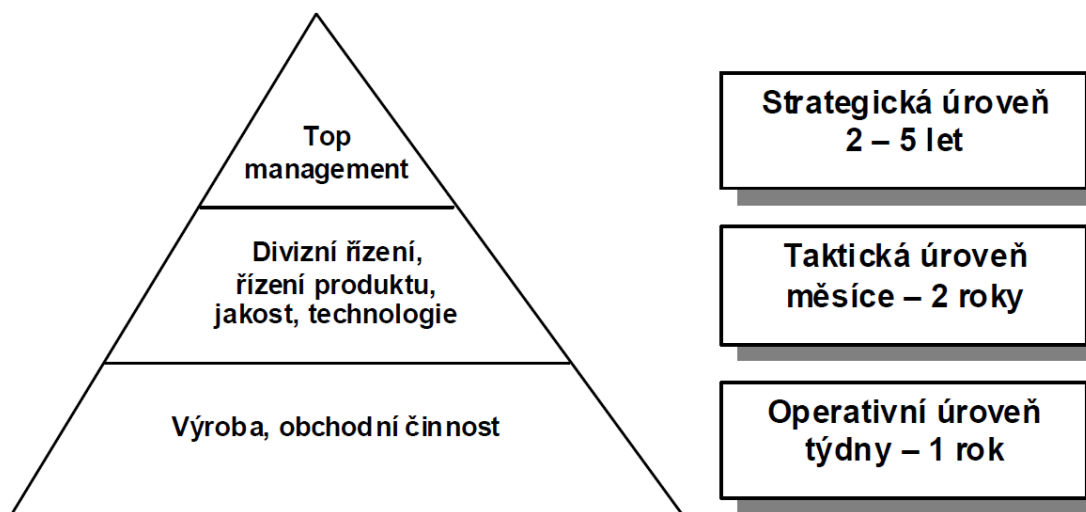
Plánování je proces, při kterém dochází ke stanovení hlavních cílů a dále formulaci, zhodnocení a výběru způsobů, kterými společnost dosáhne vytyčených cílů. Při plánování dochází i k tvorbě strategií, taktik a dalších činností nezbytných pro dosažení cílů [1, 2].

Dnes probíhá plánování skrze koncepci založenou na systémovém přístupu. Podnik přistupuje k plánování jako ke kontinuální, cílené a kontrolované činnosti a řeší dané problémy komplexně. Přihlíží se k vnitřním i vnějším faktorům a také se věnuje pozornost kontrole činností. Vzhledem k systémovému přístupu si podniky zjišťují informace o současných trendech v jejich okolí, zabývají se analýzou svého okolí a využívají různé zdroje, které jim umožní využít nových příležitostí, které se mohou eventuálně vyskytnout [1, 3].

Plánování je možné dělit dle různých hledisek. Například dle času můžeme plánování rozdělit do tří úrovní. S každou úrovní zároveň souvisí určitý stupeň z hierarchie řízení, který se v této určité úrovni podílí nejvýznamněji na naplňování plánů. Tři základní úrovně plánování dle časového hlediska jsou:

- Dlouhodobé plánování (strategické)
- Střednědobé plánování (taktické)
- Krátkodobé plánování (operativní)

**Obrázek 1 - Úrovně plánování**



Zdroj: [4]

Pro efektivně fungující systém plánování jsou na sobě všechny úrovně navzájem závislé a jsou zároveň propojené. Pomocí naplňování podpůrných krátkodobých cílů se naplňují cíle střednědobé, které vedou k naplňování cílů hlavních [1].

## 1.1 Strategické plánování

Strategické plánování je dlouhodobý proces vedoucí k řízení a rozvoji společnosti. Vychází se z vize společnosti a stanovuje se poslání a strategické cíle. Se strategickým plánováním souvisí komplexní tvorba firemní politiky, což bývá úkol vrcholového managementu [1].

Dochází k tvorbě strategického plánu, který kromě strategických cílů stanovuje termíny, do kterých chce společnost cílů dosáhnout, a způsoby, jakými jich chce dosáhnout. Strategické plánování je řídicí proces vedoucí k tvorbě a udržení shody mezi cíli společnosti, jejími zdroji a měnícími se tržními příležitostmi. Zabývá se hlavně otázkou budoucnosti podniku v horizontu několika let [5].

Výsledkem strategického plánování je strategický plán, z něhož se vychází při tvorbě dalších plánů. Dobrý strategický plán umožňuje konstrukci již zmíněných dalších taktických plánů pro další úrovně firemní hierarchie. Strategický plán by měl být jasně

definovaný a měřitelný, jedná se o jeden z hlavních firemních dokumentů. Skrze strategický plán je společnost řízena, kontrolována a hodnocena. Důležité je neuvažovat pouze nové cíle, ale také zvážit stávající cíle a jejich koexistenci s novými cíli [1].

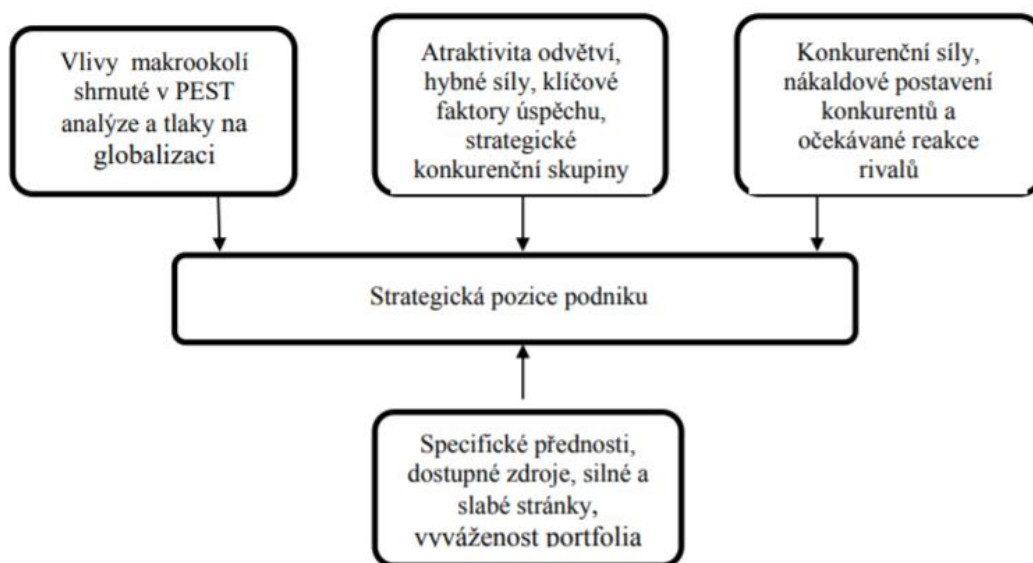
Dobry strategický plán je základem pro úspěšné vedení společnosti a bývá použit jako vstup pro taktickou a operativní úroveň společnosti.

### 1.1.1 Strategická analýza

Analýza je jednou z klíčových fází při tvorbě strategického plánu. Využívá analytické techniky pro určení vztahů mezi společností a jejím okolím, uvažuje makrookolí i mikrookolí. Jedná se o komplexní proces, jehož výsledkem je určení relevantních faktorů, které budou mít vliv na tvorbu strategických cílů a plánu. Pomáhá určit trendy v chování okolí, chování společnosti a vzájemné vztahy mezi nimi. Z nalezeného trendu lze odhadovat budoucí vývoj. Na obrázku 2 jsou uvedeny hlavní zkoumané oblasti [6].

V analýze se rozkládá konkrétní celek na jednotlivé složky, z nichž se skládá. Následně se identifikují relevantní faktory pro konečnou podobu strategického plánu a posuzují se vztahy mezi jednotlivými faktory. Toto tvoří základ pro zhodnocení současné strategie a volbu nové. Vychází se z již zmíněných odhadů budoucích trendů a kvalifikované analýzy těch současných. Jelikož se pracuje s dlouhým časovým horizontem, uvažuje se také určitá míra rizika a nejistoty. Strategická analýza analyzuje různé scénáře, které mohou v budoucnu nastat [6].

Obrázek 2 - Strategická analýza



Zdroj: [6]

Po provedení analýzy a úspěšné tvorbě plánu následuje implementace strategie a pravidelná kontrola. Při kontrole se porovnává plán se skutečností a určují se odchylky. Na základě kontroly se provádí v průběhu naplňování plánu dodatečné korektury, které pomáhají správnému dodržování tohoto plánu [6].

### **1.1.2 Výhody a nevýhody strategického plánování**

Klíčovým prvkem při naplňování strategie jsou zaměstnanci. Pokud zaměstnanci porozumí dlouhodobým cílům a strategii pro jejich naplnění, pak se budou ochotněji podílet na dosažení těchto cílů [1].

Hlavní výhody strategického plánování:

- Dlouhodobý pohled na firemní aktivity
- Systémový přístup, orientace na cíl
- Tvorba vhodných strategií a postupů pro naplnění cílů
- Identifikace silných a slabých stránek společnosti
- Kontinuální zlepšování operativních a taktických cílů plynoucích z dlouhodobých cílů
- Kontrolní funkce, základ pro operativní řízení

Hlavní nevýhody strategického plánování:

- Statický, formální a demotivující přístup
- Byrokracie
- Časová náročnost
- Subjektivita dlouhodobých cílů
- Neefektivnost formální kontroly
- Nedostatečná flexibilita

Při strategickém plánování záleží vždy především na úsudku, znalostech, zkušenostech a intuici top managementu a týmu, který se podílí na tvorbě plánu [1].

## 1.2 Finanční plánování

Finanční plánování je velmi specifické, jelikož zasahuje do téměř všech aktivit společnosti. Jedná se o soubor činností, které vedou k předpovídání budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí společnosti, vytváří se tedy finanční plán [2].

Finanční plánování je velmi důležité pro dosažení vytyčených cílů. Je velmi důležité v oblasti investiční činnosti, výzkumu a vývoje, personalistiky a dalších činnostech, které jsou podpůrné při naplňování cílů. Základem je stanovení finančních cílů a určení způsobů, kterými jich lze dosáhnout. Finanční cíle musí být podpůrné pro hlavní cíle. Při plánování se vychází z prognóz a stanovuje se velikost potřebných finančních prostředků a jejich krytí v dlouhodobém horizontu. Finanční plánování předvídá různě pravděpodobné finanční scénáře, které by mohly nastat [7, 8].

Výsledkem finančního plánování je finanční plán, který určuje směr vývoje společnosti a je podkladem pro rozhodování managementu. Zároveň umožňuje porovnávat skutečný stav s vytyčenými cíli. Finanční plán určuje pro plánovaná období finanční efekty firemních aktivit a slouží k zjišťování finanční rovnováhy společnosti [2].

Součástí finančního plánování je stanovení finančních cílů společnosti, analýza rozdílů mezi skutečným a plánovaným stavem, kdy je nutné určit také vztahy mezi jednotlivými prvky společnosti. V neposlední řadě obsahuje také určení opatření potřebných k dosažení cílů a identifikaci různých scénářů, které k tomuto dosažení povedou. Plánování přispívá k dlouhodobému rozvoji společnosti, zejména skrze efektivní finanční politiku. Součástí je také kontrola, která zkoumá efektivitu nastavených opatření a souvisí s korekcí případných odchylek [2].

Pro účelnost musí plány splňovat požadavky na úplnost, systematickosti, přehlednost, flexibilitu a periodičnost. Úplný plán obsahuje všechny potřebné údaje pro úspěšné řízení společnosti. Systematické plány jsou vedeny v dlouhé časové řadě a jsou uzpůsobeny organizační struktuře společnosti. Přehlednost je nezbytná, aby plánu porozuměl kdokoli, a ne pouze jeho autor. Vzhledem k flexibilitě je snadné plán přizpůsobovat eventuálním změnám. A díky periodičnosti se dosahuje při sestavování plánu lepších výsledků, jelikož je plán zpřesňován a dochází k vyvarování se předchozích chyb [2].

Finanční plán by měl také splňovat kritérium SMART. Musí tedy být:

- **Specific** – konkrétní a odpovídající požadavkům managementu
- **Measurable** – měřitelný, v měřitelných jednotkách
- **Attainable** – dosažitelný
- **Realistic** – reálný
- **Tangible** – hmatatelný, složený z naplnitelných cílů

Musí být chytrý (SMART) pro svého autora i pro své uživatele [9].

Informace, které společnost využije při tvorbě finančního plánu, jsou získávány z externích i interních zdrojů. Je nutné zvolit rozsáhlou a zároveň relevantní informační základnu, aby byl vytvořený plán co nejspolehlivější. Úspěch plánování závisí na kvalitě informací, které se společnosti podaří získat. Hlavně interní informace musí být kvalitní a reálné. Příkladem informačních zdrojů jsou [3]:

- Externí zdroje
  - Analýzy trhu
  - Legislativa
  - Mezipodniková srovnání, obchodní a bankovní zprávy
  - Informace od dodavatelů
- Interní zdroje
  - Vnitropodnikové statistiky
  - Informace od zaměstnanců
  - Účetnictví
  - Firemní plány

Úkolem plánování není zobrazit přání společnosti, ale získat informace o reálném stavu společnosti a jejím okolí. Na základě těchto dat dochází k vytyčení reálných cílů, přípravě plánu na základě získaných informací a stanovení časového harmonogramu. Plán nemusí být vždy kompletně splněn, přínosem je samotné vytyčení cílů a podniková aktivita usilující o jejich naplnění. Mezi další přínosy finančního plánování se řadí zlepšení likvidity, rentability a stability společnosti. Plánování určí velikost potřebného kapitálu a společnost si tyto prostředky zajistí včas a s nižšími náklady, než kdyby si je zajišťovala až v době potřeby. Pokud má společnost naopak prostředků přebytek, může je pak investovat. Tyto případy vedou ke zlepšení oblasti likvidity společnosti [1, 3].



V delším časovém horizontu může být významný vliv na oblast rentability. Určení přebytků či nedostatků finančních prostředků včas umožní společnosti rozpoznat možné příležitosti či naopak odhalit nežádoucí vývoj. Společnost má pak větší možnost změnit strategii a přizpůsobit ji nastalým změnám [1, 3].

Finanční plánování může napomoci i stabilitě společnosti, kdy plánované výkazy lze využít pro zachování důvěryhodnosti, a také při komunikaci s možnými investory. Jedná se také o užitečný nástroj při získávání úvěrů od bank [1,3].

Finanční plánování se obvykle provádí v dlouhodobém i krátkodobém časovém horizontu. Dlouhodobě se soustředí management na dosažení rentability kapitálu, která pokryje výnosnost bezrizikových aktiv společně s požadovanou rizikovou přírůzkou. Vzhledem k vzájemným vztahům mezi jednotlivými cíli společnosti je nejvhodnější zaměřit se na posouzení relativních hodnot ve vztahu ke konkurenci či/a průměru daného odvětví [3].

Dlouhodobý plán se sestavuje na několikaletý časový úsek, což dává společnosti prostor pro včasné reakce na změny vnějšího okolí. Společnost by si měla v dlouhém časovém horizontu udržet, nebo ještě lépe zvýšit, konkurenční výhodu. Výhodné je si v dlouhém časovém horizontu stanovit ambiciózní cíle, kterých se společnost bude snažit dosáhnout skrze krátkodobé (méně náročné) cíle [3].

V krátkém časovém horizontu se společnost snaží docílit pozitivní bilance mezi příjmy a výdaji a dosahovat tak zisku. Krátkodobý finanční plán se vytváří na základě dat obsažených ve výkazech z let minulých. Krátkodobý plán se zaměřuje detailněji na první rok dlouhodobého plánu. Jedná se o stanovení krátkodobých podpůrných cílů, které by měly společnost v dlouhodobém horizontu dovést k naplnění cílů dlouhodobých (hlavních). Nejedná se o nařízení, které musí být přesně dodrženo, ale pokud dojde k významnější odchylce od plánu, pak se musí provést určité korekce, aby společnost stále mohla naplnit dlouhodobý plán. Je tedy nezbytné plnění plánu kontrolovat a reagovat na případné odchylky [3].

Součástí finančního plánování či na něj navazující činností je finanční kontrola. Jak bylo zmíněno výše, jedná se o nezbytnou aktivitu pro určení odchylek skutečnosti od plánu. Porovnávají se finanční plány s účetními výkazy a při nalezení odchylek

je nutné navrhnout a aplikovat nápravná opatření nezbytná pro dosažení vytyčených cílů [3].

### **1.3 Finanční prognózy**

Finanční prognózy jsou velmi důležité pro sestavování finančních plánů. Při sestavování plánů se provádí hlavně prognózování budoucích událostí s dopadem na podnik. Prognózují se budoucí finanční stavy a parametry podniku, kdy se zohledňují minulé trendy a v úvahu se také berou požadované změny v budoucnosti. Prognózy jsou pro management velmi důležitým zdrojem informací [10].

## 2 Nástroje finančního plánování a prognózování

Základním nástrojem finančního plánování je finanční plán, který je nezbytným podkladem pro plnění stanovených cílů. Vytváří se na stanovené časové období a jeho úkolem je zabezpečení potřebných finančních zdrojů pro plnění strategického plánu. Důkladné seznámení s plánem a jeho pochopení je nezbytné pro všechny pracovníky, kteří se budou podílet na jeho plnění [8].

### 2.1 Nástroje finančního plánování

Základním nástrojem finančního plánování je finanční plán, který se sestavuje na různě dlouhý časový horizont. Dle časového horizontu můžeme plány rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobý plán se sestavuje na období několika let (typicky období 2 až 5 let) a je nadřazen krátkodobému plánu. Dlouhodobý plán bývá nazýván business plán nebo strategický plán. Krátkodobé plány se sestavují na období do 1 roku a vycházejí z dlouhodobých. Krátkodobý plán musí podporovat plnění dlouhodobého plánu. Krátkodobý plán také bývá nazýván roční plán či operativní plán, u některých společností se může ale jednat o dva různé plány [2].

#### 2.1.1 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobé neboli strategické finanční plánování je nezbytnou součástí podnikového strategického plánu. Společnost neplánuje pouze oblast financí, ale také další oblasti, které spolu navzájem souvisejí. Strategický finanční plán je ovšem základem pro celkový strategický plán a při jeho tvorbě se předpokládá určitý postup. V tomto postupu se věnuje pozornost jednotlivým složkám, které jsou součástí strategického plánu. Předpokládaný postup je znázorněn na obrázku 3 [2].

**Obrázek 3 - Složky strategického plánu**

Strategický plán				
Analýza a hodnocení podniku	Analýza a prognóza vývoje okolí podniku	Stanovení poslání a cílů podniku	Tvorba a hodnocení variant strategie	Vlastní zpracování plánu

Zdroj: [2]

Podle uvedeného schématu lze proces tvorby dlouhodobého plánu rozdělit na jednotlivé činnosti:

- 1) Analýza a hodnocení podniku
- 2) Analýza a prognóza vývoje okolí podniku
- 3) Stanovení poslání a cílů
- 4) Tvorba a hodnocení variant strategie
- 5) Zpracování plánu

Analýza a hodnocení podniku se zabývá hlavně sběrem a vyhodnocením potřebných informací. Informace by měly být ze všech oblastí činnosti společnosti, jedná se v podstatě o analýzu mikroprostředí společnosti. Tato fáze je složena ze souboru analýz, které se specializují na jednotlivé oblasti společnosti – analýza zdrojů, analýza výroby, analýza silných a slabých stránek společnosti, hodnocení její ekonomické situace a další. S finančním plánem souvisí hlavně zmíněná analýza ekonomické a finanční situace společnosti. Tato analýza vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, a pro hodnocení využívá poměrové ukazatele. Z poměrových ukazatelů se využívají hlavně ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Kromě poměrových ukazatelů se může použít také statická či dynamická analýza. Statická analýza srovnává skutečné hodnoty jednotlivých ukazatelů s plánovanými či doporučenými hodnotami. Naproti tomu dynamická analýza se zabývá časovými řadami ukazatelů a vyhodnocuje trend a tempo růstu nebo poklesu [2].

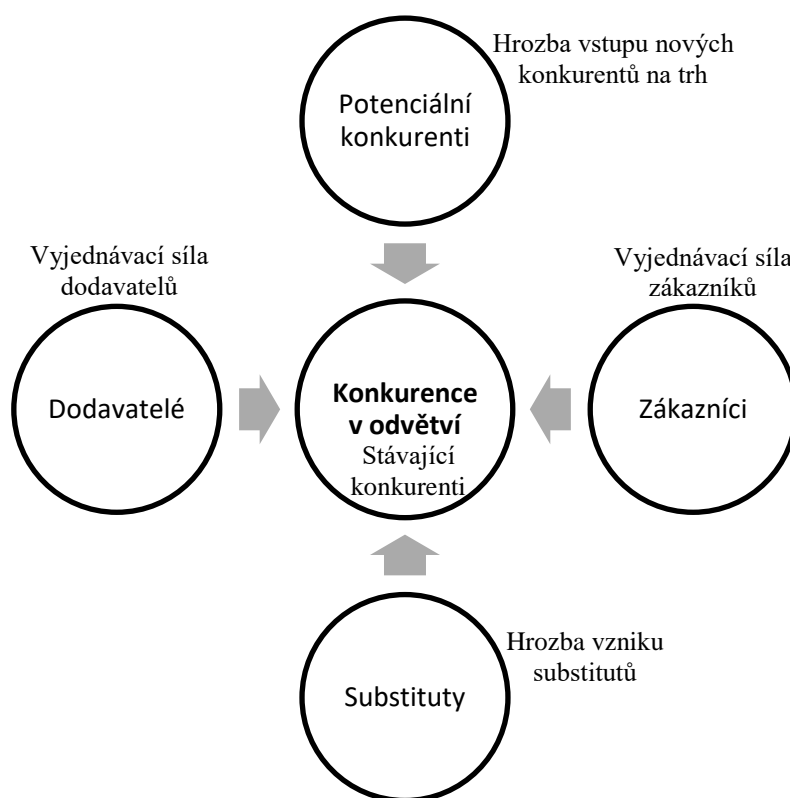
Analýza a prognóza vývoje okolí společnosti hodnotí pozici společnosti navenek, provádí se analýza makroprostředí a mezoprostředí. Analýza makroprostředí hodnotí okolí společnosti, které je pro ni neovlivnitelné. Zabývá se hospodářskými a legislativními změnami, technologickým okolím, očekávaným vývojem mezinárodní politicko-ekonomické situace a dalším. Pro hodnocení lze využít například PESTLE analýzu, kdy důraz bude kladen na významné a reálné hrozby a příležitosti pro společnost. Analýza je zaměřena na různé oblasti:

- **Political** (politickou) – působení politických vlivů, politické trendy a postoje k podnikání a stabilita státních poměrů
- **Economical** (ekonomickou) – vliv místní, národní a světové ekonomiky
- **Social** (sociální) – hodnocení trhu práce, kulturní vlivy, míra korupce a další

- **Technological** (technologické) – technologické trendy, dostupnost a aplikace nových technologií
- **Legal** (legislativní) – vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy, práce soudů
- **Ecological** (ekologické) – lokální, národní a světová politika ochrany životního prostředí

Analýza mezoprostředí se zaměřuje na okolí společnosti, které je společností částečně ovlivnitelné skrze nástroje marketingu. Pro analýzu mezoprostředí lze využít Porterův model pěti sil. Model se zabývá všemi složkami, které v tomto prostředí působí. Jedná se o konkurenci společnosti, potenciální nové konkurenty, dodavatele, substituty a zákazníky [11].

**Obrázek 4 - Porterův model pěti sil**



Zdroj: Vlastní zpracování dle [11], 2018

Stanovení poslání a cílů společnosti je důležitou součástí sestavování dlouhodobého plánu. Poslání vyjadřuje, čím chce podnik být, proč existuje a jaká je oblast jeho působení, jedná se o sjednocující filozofii a je klíčové pro určení strategických cílů. Cíle

se většinou zaměřují na postavení společnosti na trhu či určité uspokojení poptávky, ale mohou se lišit dle typu společnosti [2].

Tvorba a hodnocení variant strategie souvisí s předchozími body, kdy v této fázi dochází ke zhodnocení všech dosud získaných údajů. Na základě těchto údajů se vytvoří několik různých variant případných strategií a dochází k jejich hodnocení. V závěru této fáze se vybere optimální strategie, ze které se bude vycházet při tvorbě strategického plánu [2].

V závěrečné fázi se vytváří strategický plán, který vychází ze všech dostupných informací, zvolené strategie, a také závisí na zvoleném časovém horizontu, velikosti společnosti a jejím charakteru. Strategický plán je tvořen dílčími plány, které se zaměřují na určité činnosti společnosti. Může se například jednat o plán prodeje a marketingu, plán výroby, personální plán, finanční plán a další [2].

Dlouhodobý investiční plán je klíčový hlavně pro zajištění rentability společnosti. V dlouhém časovém horizontu se plánuje vhodná investiční činnost, investiční plán tvoří jádro dlouhodobého finančního plánu. Společně s plánováním investic souvisí plánování vhodné formy financování a společnost tedy musí většinou vytvořit tři základní složky dlouhodobého finančního plánu. Jedná se o odhad budoucího objemu tržeb, plán investičních činností a plán dlouhodobých finančních zdrojů. Rozhodnutí učiněná na základě těchto plánů určují směr vývoje společnosti na několik dalších let a bývají jen velmi těžce zrušitelná [10].

### **2.1.2 Krátkodobý finanční plán**

Krátkodobý plán se staví hlavně na zkušenostech z minula a na analýze sezonních výkyvů, vychází také z dlouhodobého plánu. V potaz se bere také specializace společnosti, její struktura a snaha o zachování stávajícího směřování. Často se plán dělí na jednotlivé části, například na měsíce, čtvrtletí apod. [1, 2].

Krátkodobé plánování bývá podrobnější než dlouhodobé a je zde nižší riziko prognostické chyby, jelikož se prognózuje změny pouze pro období v řádech měsíců. Krátkodobé cíle závisí na finančním zdraví společnosti, ale zároveň korespondují s dlouhodobými cíli. Cíle krátkodobé by měly postupně gradovat, nejdříve se zaměří na zajištění existence podniku, především na likviditu. Zajistí se nejdříve krátkodobá likvidita, solventnost a až poté dlouhodobá likvidita. Následuje přizpůsobení společnosti

představám bank, dodavatelů a různých investorů. Zde se zaměří společnost na určitou úroveň u vybraných ukazatelů. Následuje snaha o zhodnocení kapitálu, kdy se jedná hlavně o každoroční vyplácení dividendy akcionářům, což souvisí s určitou výší rentability vlastního kapitálu. Poslední, ale velmi významnou, fází je zvážení budoucí strategie, kdy je klíčovým ukazatelem současná hodnota perspektiv dlouhodobých příjmů [2].

Pro různé společnosti budou stanovené cíle rozdílné, ale obecně se pro normálně fungující společnost stanovují následující cíle [2]:

- Cíle obrátové – velmi důležité, obecně platí, že splnění těchto cílů vede ke splnění cílů ostatních
- Cíle ziskové – stanovení plánu zisku pro následující období (např. příští rok)
- Cíle zachování likvidity – formulace doprovodných podmínek

Krátkodobý plán by měl při prognózování dalšího vývoje vždy respektovat nastavený směr společnosti, pokračovat ve stávajících tendencích a také uvažovat změny v okolí i uvnitř společnosti [2].

V rámci krátkodobého plánu se většinou dodržuje daná struktura, která je podobná dlouhodobému plánu. Pro sestavení kompletního krátkodobého plánu se vytvářejí jednotlivé dílčí plány [2]:

- Plán obratu
- Plán provozního kapitálu
- Plán nákladů a zisku
- Plán provozního cash flow
- Plánová rozvaha

Plán obratu je odhad vývoje finanční situace společnosti, pokud se nezmění její činnost. Nejdůležitější částí jsou informace různého charakteru, především informace z minulosti. Tyto informace se zpracovávají v analýzách a popisují dosavadní vývoj obratu společnosti a vývoj její konkurence. Obsaženy jsou také informace se vztahem k budoucnosti, které hodnotí hospodářský vývoj v nadcházejícím roce, vývoj trhu, vývoj konkurentů a také informují o změnách u dodavatelů a uvnitř společnosti [2].

Plán nákladů a zisku se věnuje plánování nákladů od hlavních položek nejvýznamnějších nákladů (např. osobní náklady, náklady na prodané zboží, materiálové náklady

a další). V plánu zisku se především porovnávají plánované výnosy s plánovanými náklady [2].

Plán provozního cash flow se zaměřuje na určení předběžného finančního stavu provozní činnosti. Snaží se o určení likvidní polohy společnosti a stanovení potřebných budoucích úvěrů. Plán cash flow je spojen s ostatními částmi plánu, především s plánem odbytu, nákupu a investic. Tento plán se také vytváří na jednotlivé dny v měsíci (bezprostřední časový horizont), aby se zabezpečilo nevyskytování přebytků ani nedostatků v pokladní hotovosti [2].

Plánová rozvaha se vytváří kvůli přehledu o finanční situaci společnosti a společně s plánem zisku se jedná o významný podklad pro finanční analýzu a hodnocení kvality plánování [2].

## **2.2 Nástroje finančního prognózování**

Finanční prognózy se užívají pro určení budoucího vývoje veličin, které jsou významné při tvorbě dlouhodobého finančního plánu. Jedná se o možné techniky využitelné pro získání informací o budoucích finančních tocích. Techniky prognózování lze rozdělit do tří základních skupin [12]:

- 1) Pragmatické techniky
- 2) Extrapolační techniky
- 3) Kauzální techniky
  - a) Deterministické
  - b) Stochastické

Pragmatické techniky se užívají pro zpracování informací pocházejících z expertních odhadů a zkušeností. Často se využívá externích expertů. Míra využití závisí na druhu plánované veličiny a dostupných informačních zdrojích. Nejčastěji se využívají v oblasti inovací. Pro tvorbu finančního plánu se používají, pokud není možné využít extrapolační techniky [12].

Extrapolační techniky se zakládají na matematicko-statistických metodách. Zpracovávají data z minulosti a snaží se o jejich projekci do budoucnosti. Kvalitní extrapolace je podmíněna stálostí podmínek a dostatečným množstvím a kvalitou dat z minulosti.



Pro finanční plán je třeba rozeznat trendy, cykly a náhodné odchylky. Pro tento účel je nutné minulá data setřídít do časových řad, a až poté s nimi dále pracovat [12].

Kauzální techniky se zakládají na příčinně následných vazbách mezi jednotlivými jevy. Klíčová je závislost věcné povahy, u předchozích technik byla klíčová závislost časová. Dle povahy závislosti mezi jevy nebo veličinami se techniky dělí na deterministické a stochastické. Deterministické předpokládají jistotu, kauzální vztah mezi veličinami musí být jasně dán. Stochastické techniky pracují s určitou nejistotou a nejsou tak jednoznačné. Základem je určení stochastických závislostí mezi veličinami [12].

### 2.3 Nástroje finanční analýzy

Metody, postupy a přístupy k hodnocení ekonomických procesů, například finanční analýza, nejsou legislativně upraveny. Metody finanční analýzy se vývojem ale standardizovaly a využívají se pro svou jednoduchost. Při hodnocení ekonomických procesů se rozlišují dva přístupy [2]:

- Fundamentální analýza – pracuje se znalostmi souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými procesy, nevyužívá algoritmizované postupy. Typické nástroje fundamentální analýzy jsou PESTLE analýza či SWOT analýza.
- Technická analýza – využívá matematické metody, matematicko-statistické metody a další algoritmizované postupy. Kvantitativně zpracovává data a posuzuje výsledky z ekonomického hlediska.

Hodnotit výsledky jedné analýzy bez znalosti výsledků druhé analýzy je obtížné, běžně se tedy oba přístupy kombinují [2].

Základem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy. Výkazy obsahují informace o činnostech společnosti a jejich vlivu na její finanční situaci. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přehled o finančních tocích. Obsah a struktura všech výkazů jsou definovány platnou legislativou. Pro hodnocení výkazů pomocí finanční analýzy se využívají zejména tyto metody [13]:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů
- Analýza tokových ukazatelů

- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů
- Souhrnné ukazatele hospodaření

Analýza stavových ukazatelů je užitečná pro analýzu vývojových trendů (horizontální analýza) a pro procentní rozbor jednotlivých položek rozvahy (vertikální analýza). Analýza se zaměřuje především na majetkovou a finanční strukturu společnosti [13].

Analýza tokových ukazatelů se zaměřuje na analýzu výnosů, nákladů, cash flow a zisku. Doporučuje se využít horizontální i vertikální analýzu [13].

Analýza rozdílových ukazatelů se používá hlavně pro určení finanční situace společnosti a je zaměřena především na likviditu společnosti. Nejvýznamnějším používaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál, následovaný čistými pohotovými prostředky [13].

Analýza poměrových ukazatelů se zaměřuje na analýzu likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, ukazatelů kapitálového trhu a dalších mnoha ukazatelů [13].

Analýza soustav ukazatelů využívá a kombinuje výše zmíněné metody. Jedná se o pyramidové rozklady, bankrotní a bonitní modely ukazatelů a další [13].

Vypočtené hodnoty ukazatelů je nezbytné posoudit a určit, zda hodnoty odpovídají dobrému finančnímu zdraví společnosti či nikoli. Určuje se, zda se společnost zlepšuje či zhoršuje, je nezbytné provádět srovnávání. V praxi se využívají nejčastěji tyto typy srovnávání [13]:

- Srovnání v čase
- Srovnání s jinými podniky v odvětví, popřípadě s vybraným konkurentem
- Srovnání s normou nebo plánem

V závěru finanční analýzy se zhodnotí výsledky a vydají se doporučení, která by měla vést ke zlepšení současného stavu společnosti [13].

### 3 Kritéria finančního plánu a finančních prognóz

Finanční plán, finanční prognózy i finanční analýza musí splňovat určitá kritéria, která jsou klíčová pro jejich efektivitu a kvalitu. Kritéria se liší dle typu společnosti či dle typu trhu, na kterém se společnost pohybuje. Určitá kritéria ale musí splňovat každý dobrý finanční plán. Tato nejdůležitější kritéria jsou popsána v následujících podkapitolách.

#### 3.1 Kritéria dlouhodobého finančního plánu

Dlouhodobý finanční plán se vyznačuje orientací pouze na vybrané oblasti a poskytuje jen souhrnné informace. Kompletní plán obsahuje komponenty, které jsou uvedeny na obrázku 5. Před konečnou realizací kompletního plánu je nutné všechny části zhodnotit a zkontrolovat [2].

**Obrázek 5 - Komponenty dlouhodobého finančního plánu**

<b>Složky dlouhodobého finančního plánu</b>			
Plánový výkaz zisku a ztráty	Plánová rozvaha	Plánový výkaz cash flow	Soustava ukazatelů k porovnání variant

Zdroj: Vlastní zpracování dle [2], 2018

Plánový výkaz zisku a ztráty je základní složkou dlouhodobého finančního plánu. V dlouhodobém plánování se soustředí hlavně na významné položky, především na plánování tržeb z prodeje výrobků a služeb. Tyto tržby tvoří obvykle nejvýznamnější složku výnosů, proto je cílem výkazu odhad výše tržeb v budoucnu. K určování velikosti tržeb lze přistupovat agregovaně či desagregovaně. Agregovaný přístup určuje projekci budoucích tržeb jako časové řady jediné položky v jednotlivých letech. K určení tržeb se využívají odhady plynoucí ze zkušeností marketingových pracovníků či trendové křivky, které extrapolují budoucí tržby z historických dat z několika minulých let nebo regresní a korelační analýza. Desagregovaný přístup se zakládá na stanovení časových řad prodejů komodit v plánovaném období, časových řad prodejních cen dosažených na domácím či zahraničním trhu a časových řad devizových kurzů zahraničních měn [2].

Plánová rozvaha vyjadřuje vývoj majetku a zdrojů financování. Plán aktiv a pasiv lze získat jednoduššími přístupy, kdy výsledkem je hrubší odhad aktiv a pasiv v jednotlivých plánovaných letech. Další možností je užití složitějších přístupů a stanovení položek rozvahy přesněji. Volba vhodného postupu se liší dle možnosti odvození hodnot od plánu tržeb či nikoliv. Vybrané položky aktiv a pasiv souvisejí s vývojem tržeb a odvozují se často na základě jejich poměru k tržbám [2].

Plánový výkaz cash flow je další klíčovou složkou finančního plánu. Zobrazuje na jedné straně peněžní příjmy, které zvyšují peněžní fondy podniku, a na druhé straně peněžní výdaje, které tyto fondy snižují. Sestavení výkazu cash flow se provádí určením veškerých příjmů a výdajů společnosti za určité období. Nejčastěji se sestavuje na základě plánu prodeje, plánu investičních výdajů a plánu dlouhodobého externího financování společnosti [2].

Poslední komponentou je soustava ukazatelů k porovnání variant. Tato komponenta slouží k analýze finanční situace společnosti pomocí vybraných ukazatelů.

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita představuje schopnost společnosti hradit včas své závazky. Likvidita je klíčová pro finanční rovnováhu společnosti, pouze dostatečně likvidní společnost dokáže dostát svým závazkům. Příliš vysoká likvidita také není žádoucí, jelikož jsou finanční prostředky vázány v aktivech, které se nepodílí na zhodnocení finančních prostředků. Je nutné hledat optimální likviditu [2].

Z hlediska likvidity se sledují tyto ukazatele:

- $Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$
- $Pohotová\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva - zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$
- $Okamžitá\ likvidita = \frac{Finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Ukazuje, jak by byla společnost schopna uspokojit své věřitele, pokud by v daném okamžiku proměnila veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se udává 1,5-2,5 [13].

Pohotová likvidita ukazuje schopnost podniku vypořádat se se svými závazky bez nutnosti prodat své zásoby. Doporučená hodnota ukazatele se uvádí 1-1,5. Při hodnotě menší než 1 se společnost musí spolehnout na prodej zásob [13].

V okamžité likviditě vystupují pouze nejlikvidnější položky rozvahy. Finanční majetek vyjadřuje peníze na běžném účtu, hotovost v pokladně a krátkodobě obchodovatelné cenné papíry. Doporučená hodnota ukazatele je 0,2-0,5 [13].

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita je schopnost společnosti vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Při určování ukazatelů se vychází z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. O ukazatele se nejvíce zajímají akcionáři společnosti a potenciální investoři. Nejsou dány doporučené hodnoty, ale ukazatele by měly v čase projevovaly rostoucí trend [2].

Nejčastěji používané ukazatele jsou:

- $Rentabilita\ tržeb = \frac{Zisk}{Tržby}$
- $Rentabilita\ celkového\ kapitálu = \frac{EBIT}{Aktiva}$
- $Rentabilita\ vlastního\ kapitálu = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$

Rentabilita tržeb (Return On Sales – ROS) vyjadřuje ziskovou marži. Doporučuje se do čitatele dosazovat EBIT<sup>1</sup>, aby hodnocení nebylo ovlivněno různou kapitálovou strukturou. Toto doporučení platí, pokud společnost chce hodnoty porovnat s dalšími společnostmi v odvětví [13].

Rentabilita celkového kapitálu (Return On Assets – ROA) vyjadřuje výkonnost společnosti, její efektivnost. V čitateli se využívá EBIT, aby byla výkonnost určena bez vlivu zadlužení a daňového zatížení společnosti [13].

Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity – ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Hodnota by měla být vyšší než dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů [13].

---

<sup>1</sup> Earnings before Interest and Taxes = zisk před zdaněním a úroky

## Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se využívají jako indikátory míry rizika, které společnosti plyne z poměru a struktury vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Určitá výše zadlužení bývá pro společnost výhodná, cizí kapitál bývá levnější než vlastní. Pomocí úroků z cizího kapitálu lze snížit daňové zatížení, úroky jsou součástí nákladů a snižují zisk, z nějž se daně platí. Jedná se o tzv. daňový efekt či daňový štít. Při hodnocení zadluženosti se využívá položek z rozvahy či výkazu zisku a ztráty [13].

Vybrané ukazatele zadluženosti, které využívají pouze rozvahových položek:

- *Celková zadluženost* =  $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$
- *Míra zadluženosti* =  $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$

Celková zadluženost patří mezi základní ukazatele zadluženosti. Bývá nazývána ukazatelem věřitelského rizika a udává míru krytí majetku cizími zdroji. Nejčastěji doporučená hodnota se uvádí 0,3-0,6 [13].

Míra zadluženosti je klíčovým ukazatelem při žádosti o úvěr u bankovní instituce. Klíčový je časový vývoj ukazatele, důležité je, zda v čase roste či klesá podíl cizích zdrojů. Ukazatel je také důležitý pro věřitele, ukazuje, jak jsou potenciálně ohroženy jejich nároky [13].

## Ukazatele aktivity

Ukazují schopnost společnosti hospodařit s investovanými finančními prostředky a také vázanost složek kapitálu v určitých aktivech a pasivech. Nejčastěji vyjadřují počet obrátek či dobu obratu zdrojů či aktiv. Při měření se využívají hodnoty z rozvahy i z výkazu zisku a ztráty [2].

Vybrané ukazatele aktivity:

- *Obrat aktiv* =  $\frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$
- *Obrat zásob* =  $\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$
- *Obrat pohledávek* =  $\frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$
- *Obrat závazků* =  $\frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}}$

Obrat aktiv označuje efektivnost využití aktiv, vyjadřuje kolikrát za rok se obrátí aktiva. Minimální doporučená hodnota je 1. Obecně ale platí, že čím vyšší hodnota je, tím lépe [13].

Obrat zásob udává, kolikrát za rok se položka zásob prodá a opětovně naskladní. Čím vyšší hodnota obratu, tím lépe. Ale stále musí mít společnost dostatek potřebných zásob pro svou činnost. Z obratu zásob se odvozuje ukazatel doba obratu zásob, který vyjadřuje dobu trvání jednoho obratu [13]:

- $$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \cdot 365$$

Analogicky jako doba obratu zásob se vytváří i doba obratu ostatních položek. Hodnota 365 vyjadřuje délku jednoho roku, lze použít i jinak dlouhé období zvolené společností, například často používaná hodnota je 360 dní [2, 13].

Obrat pohledávek vyjadřuje vázanost majetku společnosti ve formě pohledávek, tedy za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Hodnota ukazatele se běžně vyhodnocuje vzhledem k době splatnosti faktur a průměru odvětví [13].

Obrat závazků vyjadřuje rychlost splácení závazků společnosti. Obecně by splatnost závazků měla být delší než splatnost pohledávek, aby se nenarušila finanční stabilita společnosti [2].

### **3.2 Kritéria krátkodobého finančního plánu**

Krátkodobý finanční plán se zakládá na minulých zkušenostech a navazuje na očekávanou zkušenost v běžném roce. Běžně se plán dělí na jednotlivé části, například na dny, měsíce, čtvrtletí apod. Struktura plánu je podobná struktuře dlouhodobého plánu, jedná se o požadavek plynoucí z nutnosti provázat dlouhodobé a krátkodobé plánování. Nejvýznamnějšími částmi krátkodobého finančního plánu bývají [2, 3]:

- Plánová výsledovka
- Plán provozního cash flow
- Plánová rozvaha

Plánová výsledovka je klíčovou součástí krátkodobého plánu. Výsledovka obsahuje tržby, přímé náklady na materiál, mzdové náklady, režijní náklady a další. Z plánovaných

tržeb a nákladů se určuje zisk před zdaněním, daň z příjmů a zisk po zdanění, tyto hodnoty se také uvádějí ve výsledovce [2].

Další důležitou složkou plánu je plán provozního cash flow znázorňující předběžný finanční stav provozní činnosti společnosti. Plán cash flow je spojen s dalšími částmi finančního plánu, především s plánem odbytu, nákupu a investic. Cílem plánu cash flow je zamezit vzniku přebytků i nedostatků v pokladní hotovosti. Plán lze sestavit pomocí přímé či nepřímé metody. Přímou metodou se přehled peněžních toků sestavuje dle skutečných plateb, dle všech příjmů a výdajů uvedených v bilanci peněžních toků. Nepřímou metodou se přehled peněžních toků sestavuje z výsledku hospodaření, který se následně upravuje o nepeněžní operace. Výběr metody závisí na způsobu sestavení cash flow [2].

Plánová rozvaha je zkrácená rozvaha společnosti, kdy se vynechají nepodstatné položky a některé se vyjádří v sumarizované podobě. Tvoří se zohledněním změn aktiv a pasiv do výchozí rozvahy běžného období [8].

### **3.3 Kritéria finančních prognóz**

#### **Prognózy příjmů**

V příjmech společnosti hrají klíčovou roli příjmy z prodeje výrobků a služeb. Jsou velmi důležité kvůli svému objemu a svému opakování. Jedná se o zdroj pro krytí běžných, investičních i finančních výdajů. Vzhledem k jejich významnosti je nezbytné příjmy prognózovat. Jejich prognózování je velmi obtížné, obtížnost je dána počtem a velikostí zákazníků společnosti a nejistotou tržního a cenového vývoje [12].

Prognózování příjmů se provádí na základě známé hodnoty prodeje a vychází se ze znalosti vazeb s prodeji. Následně se z prodeje určí příjmy pomocí transformační funkce vyjadřující platební chování odběratelů [12].

#### **Prognózy pohledávek**

Pohledávky představují neuhrazené prodeje k určitému datu a závisí na objemu prodeje a rychlosti úhrady. Tato závislost se využívá při prognózování pohledávek, kdy se využívá transformační funkce vyjadřující podíl neuhrazených pohledávek. Zjednodušeně se tato závislost vyjadřuje jako lineární funkce [12]:



- $Pohledávky = Faktor\ proporcionality \cdot Prodeje$

Faktor proporcionality vyjadřuje rychlost úhrady prodejů a dá se vyjádřit také jako doba obratu pohledávek za dané období [12].

### **Prognózy cash flow**

Klíčové při sestavování krátkodobého plánu je sestavení prognózy cash flow. Prognóza slouží k identifikaci přebytků/schodků a následnému vypracování alternativ reakcí na tyto přebytky/schodky [8].

Při prognózování cash flow se vychází z plánů odbytu, výroby, investic a personálního plánu. Spolehlivost prognózy je velice závislá na kvalitě těchto plánů a jejich spolehlivost je nutno před prognózováním uvážit. Obecně lze strukturu prognózy vyjádřit následovně [14]:

Příjmy daného období
- Výdaje daného období
Saldo příjmů a výdajů
+ Počáteční stav peněžních prostředků na počátku plánovacího období
= Konečný stav peněžních prostředků na počátku plánovacího období

Výsledkem prognózy je informace o stavu volných peněžních prostředků na konci plánovaného období. Nastat mohou dvě situace, přebytek volných prostředků nebo jejich nedostatek. V obou případech se musí společnost rozhodnout, co s tímto stavem dělat. Buď se musí zvažovat využití přebytku volných peněžních prostředků. Nebo se musí najít způsob řešení pro tento nedostatek [14].

### **3.4 Controlling a finanční kontrola**

Controlling je rozsáhlý systém, jehož úlohou je napomáhání vedení společnosti řídit její chod. Jedná se o systém využívaný pro napomáhání dosažení cílů společnosti a včasné varování před potenciálním nebezpečím pro společnost. Controlling zajišťuje mimo jiné rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánů a po několika cyklech i jejich odstranění vedením společnosti. Čerpá informace

z manažerského i finančního účetnictví a zaměřuje se hlavně na budoucnost a orientaci na výsledek [15].

Určování odchylek plánu je nezbytné pro naplnění finančního plánu a dosažení určených cílů společnosti. Realita se mnohdy odlišuje od plánů společnosti, obzvláště u dlouhodobých plánů. Je nezbytné tuto skutečnost uvažovat a pravidelně porovnávat současnou situaci s plány. Musí se získávat informace o vzniklých a potenciálních odchylkách od plánu a navrhnout nápravná opatření či v určitých případech upravovat finanční plán [8].

Společnost musí mít nastaven systém kontroly, který musí určovat předmět a četnost kontrol. Výsledky kontroly vždy musí být srozumitelné pro pracovníky, kteří s nimi budou dále pracovat. Objektivně se kontrolují klíčové parametry a na vzniklé odchylky se reaguje bezodkladně. Na základě kontrol a nově získaných dat se také mohou upravovat prognózy budoucího stavu. Běžně se provádí řada dílčích kontrol, především časté kontroly závazků, pohledávek, stavu zásob a dalších činností. Všechny tyto informace mohou vést ke zlepšení plánovacího procesu v budoucnu. Kontroly finančního plánu se periodicky provádí z hlediska zabezpečení hospodářského výsledku a finanční situace v krátkodobém plánu, a z hlediska vytváření předpokladů pro plnění dlouhodobého plánu [8].

## 4 Charakteristika vybrané společnosti

Pro praktickou část práce byla zvolena společnost Medifin a.s. Jedná se o společnost, která se zabývá správou a provozem menších a středních zdravotnických zařízení. Je poskytovatelem ambulantní péče, prémiové péče, lékařské péče pro zaměstnavatele a dalších lékařských služeb.

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	Medifin a.s.
Sídlo společnosti:	Plaňanská 573/1, 180 00 Praha 10
Identifikační číslo:	624 16 804
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku:	10. října 1994
Základní kapitál:	104 000 000 Kč

Předmět podnikání:

- Lékárna základního typu
- Lékařská služba první pomoci pro děti a dorost
- Lékařská služba první pomoci pro dospělé
- Radiologie a zobrazovací metody
- Praktické lékařství pro dospělé
- Rehabilitační a fyzikální medicína
- Ortopedie
- Radiační onkologie
- Fyzioterapie
- Zubní lékařství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

- Provozování nestátního zdravotnického zařízení v rozsahu dle rozhodnutí vydaného podle zákona č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátnických zařízeních

Informace využití v této části práce byly získány v průběhu praxe ve společnosti, z rozhovorů s majitelem a zaměstnanci společnosti, a z interních materiálů poskytnutých společností.

## 4.2 Představení společnosti

Společnost je zaměřena na poskytování zdravotních služeb výhradně v hlavním městě, v Praze. Společnost má ve správě prostory, které se nacházejí ve čtyřech pražských poliklinikách. Konkrétně se jedná o polikliniky Kartouzská, Malešice, Opatovská a Šustova, kde poskytuje veškeré své služby. K jednodušší a levnější správě svých prostor a pro zefektivnění interní komunikace má společnost své sídlo a kanceláře umístěny taktéž v Praze, konkrétně v administrativní budově polikliniky Šustova.

### Poliklinika Kartouzská

Obrázek 6 - Poliklinika Kartouzská



Zdroj: [16]

Poliklinika se nachází na Smíchově a poskytuje nejširší portfolio služeb. Samozřejmostí je poskytování také nadstandardní péče. Jedná se o největší prostory spravované společností. Společnost se zde nejvíce specializuje na poskytování služeb pro děti a dorost. Oproti ostatním zařízením se zde nacházejí specializovaná pracoviště pro tyto skupiny. Je zde specializované oddělení praktického lékařství pro

děti a dorost, a také specializované pracoviště psychologie pro děti a dorost. Výjimečnost této polikliniky oproti ostatním je zároveň doplněna poskytováním kosmetických a estetických služeb na tomto pracovišti. Samozřejmostí je lékárna umístěná v objektu.

## Poliklinika Malešice

Obrázek 7 - Poliklinika Malešice



Zdroj: [17]

je zde zajišťována služba pohotovosti a pohotovostní lékárny, jedná se o jedinou polikliniku společnosti, která tyto služby zajišťuje.

Poliklinika se nachází na Praze 10 a jedná se o nejstarší objekt ve správě společnosti. Stejně jako v ostatních zařízeních jsou i zde poskytovány služby standardní i nadstandardní péče. Objekt neposkytuje tak široké služby jako poliklinika Kartouzská, například zde nejsou žádné estetické ani kosmetické služby. Ale nachází se zde laboratoře, které využívají ostatní polikliniky. Zároveň

## Poliklinika Opatovská

Obrázek 8 - Poliklinika Opatovská



Zdroj: [18]

které se nachází pouze zde.

Poliklinika se nachází na Praze 11. Jedná se o nejnovější objekt společnosti, který je opět zaměřen na poskytování standardní i nadstandardní péče. Klinika, stejně jako Kartouzská, je zaměřena na služby pro děti a dorost. Nachází se zde oddělení praktického lékařství pro děti a dorost. Ale hlavní specialitou této polikliniky je oddělení sportovní traumatologie,

## Poliklinika Šustova

**Obrázek 9 - Poliklinika Šustova**



Zdroj: [19]

těny laboratoře, které mohou využívat ostatní pracoviště. Prvním zmíněným umístěním laboratoří byla poliklinika Malešice.

Poliklinika se rovněž nachází na Praze 11, stejně jako poliklinika Malešice. Jedná se o historicky první objekt společnosti, která zde má umístěny také své kanceláře. Kanceláře se nacházejí v administrativní budově polikliniky. Ve zdejších kancelářích sídlí celé vedení společnosti, a také veškerá ostatní administrativní oddělení. Mimo jiné jsou zde umístěny laboratoře, které mohou využívat ostatní pracoviště. Prvním zmíněným umístěním laboratoří byla poliklinika Malešice.

### 4.3 Poslání společnosti

Posláním společnosti je poskytovat komplexní služby v oblasti zdravotní péče. Jedná se o péči standardní i nadstandardní včetně doplňkových služeb, například výše zmíněných estetických a kosmetických služeb. Společnost chce plnit všechna potenciální přání zákazníků v této oblasti. Společnost si zakládá na maximalizaci spokojenosti svých klientů, čehož se snaží dosahovat moderními prostory a vybavením. Zároveň se snaží o vysokou odbornost svých zaměstnanců, která je ve zdravotnictví klíčovým a velice důležitým prvkem pro spokojenost klientů. Vysoká odbornost je doplněna ještě o lidský přístup. Dalším důležitým prvkem, na kterém si společnost zakládá, jsou dobré obchodní vztahy s dodavateli, které společnost vytváří na základě vzájemné důvěry a respektu.

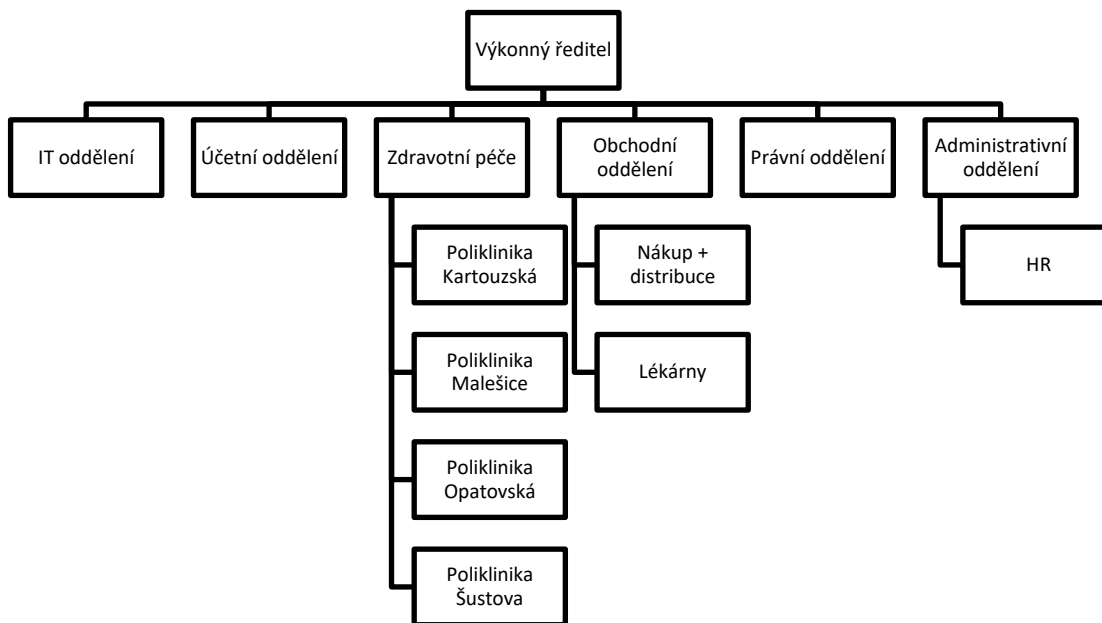
### 4.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura je poměrně jednoduchá a má jasně stanovené vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Struktura společnosti je zobrazena na obrázku 10.

Jedná se o spojení funkční a divizionální organizační struktury. Společnost je vedena výkonným ředitelem, kterému podléhají jednotlivá oddělení, v nichž jsou sdruženi zaměstnanci vykonávající podobné činnosti. Dále mu ale také podléhá oddělení zdravotní

péče, pod níž jsou sdruženy jednotlivé polikliniky a lékárny, které fungují částečně jako samostatné společnosti.

**Obrázek 10 - Organizační struktura společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jednotlivé aktivity oddělení se občas samozřejmě překrývají, je tedy nutné dbát na komunikaci mezi jednotlivými odděleními a jejich vzájemnou spolupráci. Příkladem může být právní oddělení, jehož podpora je nutná pro všechna ostatní oddělení. V organigramu není controllingový útvar, jelikož společnost nemá samostatný útvar. Controllingové činnosti vykonávají pracovníci účetního oddělení. Jedná se o pár zaměstnanců, kteří mají tyto činnosti na starosti, ale netvoří samostatné oddělení či tým.

Všechna oddělení společnosti se zodpovídají jedinému orgánu, výkonnému řediteli společnosti. Mohl by zde nastat problém zastupitelnosti. Toto by ale nemělo mít vliv na samotný chod společnosti, jelikož každé oddělení má svého ředitele. Oddělení samostatné, jeho agenda a zaměstnanci, jsou v kompetenci ředitele či manažera v čele oddělení. Všechna oddělení s větším počtem zaměstnanců mají dále svoji vlastní organizační strukturu, která se nejčastěji skládá z jednotlivých týmů zodpovědných za určitou oblast činnosti.

## 4.5 Informační a účetní systém společnosti

V současnosti je téměř nemožné, aby se větší společnost obešla bez informačního systému. Společnost Medifin není výjimkou a využívá specializovaný informační systém. Jedná se o licenčně zakoupený informační systém. Správu systému ve společnosti má na starosti IT oddělení, které musí zajistit jeho bezproblémové fungování a přizpůsobení potřebám společnosti. Jejich možnosti jsou omezené tím, že se jedná o software od externího dodavatele, ale přesto do něj mohou dělat dílčí zásahy. Dalším důležitým úkolem je komunikace s dodavatelem a řešení požadavků, které mohou vznášet uživatelé softwaru.

Správce systému, IT oddělení, se stará o pravidelné aktualizace systému, kontrolu hospodaření s jednotlivými licencemi a spravuje uživatelská konta. Vytváří tedy nová konta, přiřazuje role a kompetence uživatelům. Dále se stará o pravidelné zálohy dat a případnou obnovu těchto dat.

Ve společnosti se používají dva hlavní softwary. Využíván je informační systém od společnosti SAP, který je upraven pro potřeby společnosti. Společnost ale využívá také specializovaný software pro lékaře, Medicus. Medicus využívají všichni lékaři společnosti. Vedou v něm kartotéku svých pacientů, kalendář objednávání, tvoří zde lékařské zprávy, vytvářejí doklady či potvrzení, a také účtují činnosti pojišťovně. Jedná se o program pro odborné pracovníky se specializovanou činností.

Informační systém SAP slouží všem zaměstnancům společnosti, ne pouze lékařskému personálu. Jedná se o systém ERP (Enterprise Resource Planning). ERP systém je komplexní systém, který lze využít pro potřeby všech oddělení. Jeho jednotlivé moduly mohou sloužit ke správě činností účetního oddělení, obchodního oddělení, HR oddělení a dalších. Systém slouží ke sběru dat a jejich následné analýze a archivaci. Systém je upraven na míru potřebám společnosti, aby vyhovoval jejím potřebám a předmětu podnikání. Je využíván pro správu skladových zásob, výdeje a příjmu zboží, vykazování jednotlivých služeb, ale i pro evidenci nákladů či pro ukládání jednotlivých podkladů, dat a podobně. Slouží i jako databázový software a všichni uživatelé mají vždy přístup k informacím, které jim dle jejich role náleží.



## **Využití systému při finančním plánování**

Při finančním plánování je informační systém využívám kvůli snadnější práci s daty, kterou umožňuje. Výhodná jsou také data z minulosti, která systém obsahuje a zobrazuje v přehledné formě. Je zde zobrazen přehled plnění plánu v jednotlivých obdobích. Jsou zde zaneseny krátkodobé plány, stejně jako dlouhodobý plán. Sledovat lze tedy plnění obou plánů. Strategický plán je samozřejmě viditelný pouze relevantní skupině uživatelů. Vedoucí oddělení vidí schválený strategický plán a používají ho jako východisko při tvorbě krátkodobých plánů.

Systém se též využívá jako schvalovací a připomínkový nástroj. Po dokončení návrhu plánu je plán odeslán do připomínkovacího řízení, kde se vybraná skupina uživatelů může k plánu vyjádřit. Po skončení řízení je plán upraven dle připomínek a odeslán ke schválení a následnému uvolnění. Je prováděna dvojí kontrola, kdy je plán nejdříve schválen např. nadřízeným zpracovatele, a následně je zkontrolován také po formální stránce a uvolněn pro přístup ostatním uživatelům. Po uvolnění si mohou ostatní uživatelé plán zobrazit a využívat ho pro další procesy. Všichni uživatelé by vždy měli vycházet z poslední uvolněné verze. Díky tomuto systému si mohou všichni zkontrolovat, že právě pracují s aktuálními a schválenými údaji.

V systému se sleduje i postup plnění plánu. Na jeho neplnění je zodpovědný manažer upozorněn, měl by vyhodnotit důvody neplnění a v ideálním případě navrhnout nápravná opatření. V určitých situacích může ještě docházet k úpravě plánu v průběhu jeho plnění. Příkladem může být neočekávaná porucha na zařízení, která se musí okamžitě opravit či dokonce celé zařízení vyměnit. Naproti tomu, pokud se například rapidně zvýší náklady na materiál, pak musí zodpovědná osoba najít důvod tohoto zvýšení a rychle navrhnout nápravné opatření. V další fázi pak navrhne kroky, které by měly předcházet opakování této situace v budoucnu.

## **Využití systému při controllingu**

Společnost nemá samostatné controllingové oddělení. Některé aktivity controllingu vykonávají zaměstnanci účetního oddělení. Hlavní aktivitou je controlling pohledávek. Společnost si eviduje v systému všechny vydané a obdržené faktury. V systému pak dochází ke kontrole neuhrazených faktur a sledování jejich splatnosti.

Další aktivitou je controlling zásob, ke kterému slouží evidence skladu. Vzhledem k oblasti působení společnosti je nutné mít stále dostatek potřebných léků a dalšího zdravotnického materiálu. Systém tedy vypomáhá se sledováním stavu jednotlivých potřeb na všech pracovištích. Pokud se například na jednom pracovišti nachází větší množství potřeb, které jinde docházejí, pak je část těchto potřeb odeslána na pracoviště, kde jsou aktuálně nezbytné. Systém slouží k optimalizaci využití momentálně držených zásob jednotlivými pracovišti.

## 5 Finanční plánování ve společnosti

Společnost je větším podnikem a vidí tedy potřebu sestavovat finanční plány. Pravidelně sestavuje dlouhodobé i krátkodobé finanční plány. Společnost nedisponuje samostatným plánovacím oddělením, tudíž jsou dlouhodobé (strategické) plány vytvářeny ve spolupráci majitele společnosti a jejího výkonného ředitele. Z této spolupráce a strategického plánu je dáno směřování společnosti v následujících letech. Následně jsou vytvářeny krátkodobé plány, které jsou sestavovány každý rok. Jedná se o jednoleté plány, které sestavují vedoucí jednotlivých oddělení a konzultují je zároveň se svými podřízenými.

### 5.1 Dlouhodobé finanční plánování

Jedná se o jednu z klíčových povinností vrcholového managementu společnosti. Vrcholový management stanovuje poslání podniku, které dále rozpracovává do strategického plánu. Znamená to, že vrcholový management mimo jiné stanoví cíle, a také určí strategii, jak jich dosáhnout. Toto stanovení slouží jako základna pro nižší management a jednotliví vedoucí oddělení musí toto respektovat a brát do úvahy při dalším vytváření krátkodobých plánů či při samotném řízení svých oddělení.

Tvůrcem strategického plánu je výkonný ředitel, který je za něj také zodpovědný. Směr vývoje společnosti vychází z poslání a vize společnosti, kterou představuje majitel. Výkonný ředitel následně sestavuje dlouhodobý plán, který by měl vést k naplnění této vize. Pro majitele je nejdůležitější rentabilita společnosti, což je poměr zisku a vloženého kapitálu. Nejdůležitější je tedy dlouhodobé dosahování zisku, na které mají největší dopad investiční činnost společnosti, a také marketing společnosti. Hlavním cílem dlouhodobého plánování ve společnosti je sestavení plánu budoucích tržeb a sestavení plánu investic.

Plán budoucích tržeb je sestavován ve spolupráci s obchodním oddělením, které musí shromáždit relevantní data ze všech poliklinik a lékáren. Pouze polikliniky a lékárny poskytují služby, které jsou schopné generovat tržby. Ostatní oddělení tuto činnost pouze podporují, ale samostatně tržby negenerují. Ostatní oddělení mohou samozřejmě do tvorby plánu také přispět, ale zodpovědnost za správnost a úplnost dat nese obchodní

oddělení. Oddělení data zanalyzuje, upraví pro další použití při tvorbě plánu, a následně je poskytne výkonnému řediteli k dalšímu využití.

Plán investic sestavuje majitel a výkonný ředitel ve spolupráci s účetním oddělením. Majitel předkládá řediteli své vize do budoucna a výkonný ředitel je ve spolupráci s účetním oddělením rozpracuje do podoby dílčích plánů, například právě do plánu investic. Při tvorbě plánu investic je zvažována forma financování, kdy dochází k analýze dostupnosti a výhodnosti použití zdrojů. Zvažuje se dostupnost zdrojů a jejich potřebné množství pro zachování dostatečné likvidity společnosti, kterou nesmí uvažované investice ohrozit. Na základě provedené analýzy se navrhuje, zda použít vlastní zdroje či zdroje cizí, které by si společnost musela vypůjčit.

Výsledný dlouhodobý plán se skládá z plánovaného výkazu cash flow, plánované rozvahy a plánovaného výkazu zisku a ztráty. Další částí je sestavení soustavy ukazatelů pro porovnání různých variant, které zobrazují vývoj společnosti v minulém období, a měly by upozornit na slabá místa ve financování. Právě na tato slabá místa by se společnost měla zaměřit a zamezit jejich opětovnému výskytu.

Sestavený strategický plán je předložen majiteli k posouzení a následnému schválení či zamítnutí spolu s vrácením zpět k přepracování. Kvalita strategického plánu je klíčová pro další vývoj společnosti. Management samozřejmě počítá s tím, že plán nikdy nebude plně odpovídat následné realitě, ale snaží se o co největší přiblížení se. S odchylkami se počítá a dopředu se připravují určité varianty reakcí na možné nastalé situace. Tyto varianty jsou sestavovány pro urychlení tvorby nápravných opatření proti těmto možným situacím. Plnění plánu je vedeno v informačním systému, který zároveň pomáhá s odhalováním odchylek. Funkce informačního systému byla popsána dříve.

## **5.2 Krátkodobé finanční plánování**

Krátkodobé plány vycházejí ze strategického plánu a definují kroky, které by měly naplnit krátkodobé, a následně i dlouhodobé cíle. Krátkodobé plány tvoří jednotliví vedoucí oddělení. Vytvářejí finanční plán pro svá oddělení, při jehož sestavování zohledňují plán strategický, a také výsledky minulého období. Zohledňují naplněnost minulého plánu a zdůvodňují, proč se cíle nenaplnily (pokud tomu tak bylo), a co vedlo k tomuto nenaplnění. Je nezbytné zvážit potřebu nového vybavení, náklady na mzdy

(zda došlo k nárůstu či úbytku zaměstnanců), a další relevantní skutečnosti. Na základě těchto skutečností a cílů plynoucích ze strategického plánu, které se týkají jeho oddělení, navrhuje vedoucí navýšení či snížení rozpočtu oddělení.

Konečný návrh rozpočtu pošle vedoucí svému nadřízenému k posouzení, které je prováděno formou společného pohovoru. Vedoucí musí vysvětlit, proč jsou určité položky zvýšené a jiné snižené, a co ho vedlo k této změně. Po tomto rozhovoru je plán buď nadřízeným schválen či vrácen k přepracování. Po schválení všech dílčích plánů je na jejich základě vytvořen krátkodobý plán pro celou společnost. Tento plán je sestaven výkonným ředitelem a účetním oddělením. Krátkodobý plán společnosti je tvořen plánovou výsledovkou, plánem provozního cash flow a plánovou rozvahou. Plán je po schválení představen nižšímu managementu a všechny významné změny jsou vysvětleny. Vedení tak chce předcházet dohadům ohledně plánu či dokonce ignorování plánu kvůli jeho nepochopení.

## 6 Analýza prostředí společnosti

Analýza prostředí se využívá jako předpoklad pro sestavení strategie společnosti, kterou chce využít pro naplnění svých cílů. Společnost analyzuje své vnější i vnitřní prostředí a zvažuje různé vlivy a faktory, které mají na fungování společnosti nějaký dopad. Výstupem analýzy je identifikace silných a slabých stránek společnosti a také budoucí příležitosti a hrozby, které musí společnost uvažovat při tvorbě strategie.

### 6.1 PESTLE analýza

Analýza PESTLE slouží k analýze vnějšího prostředí společnosti, které je nezávislé na vůli společnosti. Analýza se zaměřuje na oblast politickou, ekonomickou, sociologickou, technologickou, legislativní a ekologickou. PESTLE analýza byla zmíněna v podkapitole 2.1.1.

#### Politické faktory

V ČR je v současnosti politická situace celkově stabilní a vzhledem k nedávným parlamentním volbám se nepředpokládá v nejbližších letech zásadní změna stavu. Vzhledem k tomu, že vláda je tvořena členy předchozí vládní koalice a prezident zahájil nedávno své druhé období, dá se předpokládat pokračování současného stavu. Nepředpokládají se žádné výrazné změny, což je pro společnost dobře a nedojde pravděpodobně k ohrožení jejího působení.

Společnost mohou ohrozit pouze rozličná nařízení státu, která by se mohla týkat dovozu a následné dostupnosti léků či poskytování lékařských služeb, která bývají ve výjimečných stavech krátkodobě zaváděna. Jako pro každou společnost je pro ni důležitá daňová politika vlády a možné zaváděné změny, proto společnost tyto oblasti pečlivě monitoruje a v případě potenciálních změn se snaží dopředu připravovat na jejich možný dopad.

#### Ekonomické faktory

Makroekonomické údaje a jejich trendy mohou ovlivnit dosažení cílů společnosti. Česká republika má celkově stabilní měnovou politiku. Pozitivní je nízká inflace a předpokládaný růst HDP a spotřeby obyvatelstva v dalších letech. Důležitý je pro společnost

vývoj nezaměstnanosti a nabídka na trhu práce, už dnes je velmi složité najít odborníky, které firma potřebuje a dále se bude tento problém pravděpodobně ještě více prohlubovat. Vzhledem k celkové situaci v oblasti zdravotnictví je problém s odchodem odborníků do zahraničí. Ke zvyšování nákladů také přispěly rostoucí ceny energií v posledních letech a zvyšující se ceny nemovitostí. Velmi rychlé tempo růstu cen nemovitostí vedlo k určitému zpomalení expanze společnosti a k nezbytnému zvýšení investic.

### **Sociologické faktory**

Tato část makroprostředí bude pro firmu příležitostí a hrozbou zároveň. Příležitost může představovat stěhování obyvatel z venkova do měst (či jejich periferií) a následné rozšiřování měst, což může společnosti přinést další potenciální klienty a zaměstnance. Pracovní síla představuje ale zároveň hrozbu, v ČR je stále nízký počet absolventů studia, kteří by zde po škole zůstávali a pro společnost není snadné oslovovat nové potenciální odborníky. Problém také tvoří složitý systém vzdělávání lékařů v ČR.

Příznivé pro společnost je stárnutí obyvatelstva, které znamená více potenciálních klientů. Přínosný je také trend většího zájmu o své zdraví a obecně o zdravý životní styl, který opět přináší nové potenciální klienty. Díky zvyšující se životní úrovni obyvatelstva a rostoucímu zájmu o své zdraví, také stoupá zájem o nadstandartní služby v oblasti zdravotní péče, které společnost poskytuje.

### **Technologické faktory**

Společnost není výrobním podnikem, je pouze poskytovatelem služeb. Díky tomu není technickým pokrokem ovlivněna tak výrazně jako výrobní podniky. Přesto se musí zajímat o nejmodernější technologie v oblasti zdravotnictví. Moderní a přesné technologie jsou nezbytné pro poskytování kvalitních služeb, zároveň nechce společnost zaostávat za konkurencí.

V současnosti je nutné sledovat trendy v moderních technologiích pro diagnostiku klientů a technologie v oblasti zdravotní péče o klienty. Trendem jsou zároveň elektronické objednávací systémy a správa dat o klientech. Nezbytné je sledovat i nové administrativní technologie, informační systémy a další technologie, které slouží k zefektivnění činnosti jednotlivých oddělení. S rozvojem technologií souvisí i pravidelná školení zaměstnanců a rozšiřování jejich odbornosti. Je nezbytné naučit zaměstnance využívat možností, které jim technologie nabízejí.

## **Legislativní faktory**

Společnost se stejně jako ostatní podnikatelské subjekty řídí platnou legislativou České republiky. České právní prostředí je poměrně složité a dochází k častým změnám v mnoha oblastech, tudíž je pro společnost klíčové tyto změny neustále monitorovat a přizpůsobovat se jim. Bohužel se nedá v dohledném horizontu předpokládat zlepšení situace. Společnost zároveň monitoruje také legislativní situaci v EU, jejíž je ČR členem, protože jsou pro společnost klíčová také nařízení a normy EU, jež je nutné dodržovat v rámci EU nebo se postupně implementují do legislativy jednotlivých států.

Jedním z klíčových nařízení, které musí společnost pravidelně sledovat a reagovat na něj je tzv. úhradová vyhláška, která je revidována každý rok. Společnost se musí přizpůsobovat všem nařízením, která mohou ovlivnit její působení. Například bylo nutné adaptovat se na změnu zákona o léčivech, kdy byla zavedena povinnost elektronické preskripce léčiv. Společnost se také postupně připravuje a monitoruje postup v elektronizaci zdravotnictví a s tím spojené změny zákonů a regulativ.

## **Ekologické faktory**

Společnost se prezentuje jako společensky odpovědná společnost, k čemuž samozřejmě patří důraz na ekologii. Společnost se zaměřuje na moderní technologie, které se využívají pro snižování spotřeby energií, a samozřejmě také společnost třídí odpad. Společnost kvůli svému předmětu činnosti musí také dbát na zpracování lékařského odpadu, kdy se jedná někdy také o nebezpečný odpad. Společnost zároveň využívá různé chemikálie, tudíž je nezbytné dbát na správné nakládání se všemi používanými látkami a dodržovat veškerou legislativu s tím spojenou. Nezbytná jsou pravidelná školení zaměstnanců v této oblasti.

## **6.2 Porterův model pěti sil**

Oborové okolí může společnost ovlivnit pouze částečně. K analýze je využit Porterův model pěti sil, který uvažuje sílu a kvalitu jednotlivých vazeb a zvažuje příležitosti a hrozby v tomto prostředí. Uvažované faktory jsou konkurenti, potenciální konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituty. Porterův model pěti sil byl zmíněn v podkapitole 2.1.1.



## **Konkurence v oboru**

Společnost se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, v němž rivalita spočívá hlavně v kvalitě a portfoliu poskytovaných služeb. Konkurenci tvoří ostatní nemocnice provozované soukromníky a zároveň i veřejná síť zdravotnických zařízení. Ačkoliv společnost provozuje svá zařízení pouze v Praze, její konkurence je na území celé republiky. Kvůli kvalitě služeb a specializaci, jsou klienti ochotni cestovat do jiného zařízení klidně přes půl republiky. Společnost tedy pravidelně monitoruje služby, které nabízí konkurence.

## **Potenciální konkurenti**

Nepředpokládá se objevení nových konkurentů, jelikož jsou nutné vysoké počáteční náklady, které si většina začínajících firem nemůže dovolit. Dalším problémem pro potenciální konkurenty může být nezkušenost v oboru a s tím spojené chybějící know-how. Důležité v tomto oboru je také splnění legislativních požadavků, a nezbytné jsou smlouvy s pojišťovnami o proplácení výkonů. Vzhledem k poměrně velkým bariérám vstupu do odvětví společnost neočekává žádnou novou významnou konkurenci.

## **Zákazníci**

V případě společnosti je vhodnější mluvit o klientech. Klienty jsou nejenom jednotlivci a soukromé instituce, ale i město. Většinu klientů tvoří jednotlivci, kteří přicházejí se zdravotními problémy, a očekávají nadstandardní službu a pomoc. Vzhledem k systému zdravotní péče v ČR je většina péče nabízena klientovi zdarma, a veškeré výkony jsou následně účtovány pojišťovnám a hrazeny z klientova zdravotního pojištění. Díky tomu nedochází k žádnému smlouvání o ceně a neprojevuje se přímo vyjednávací síla klientů. Většina klientů také nemá problém uhradit si nadstandardní péči, pokud se jedná o jejich zdraví. Za tento příspěvek ale samozřejmě očekávají adekvátní služby.

Další skupinu klientů tvoří soukromé instituce, které mají se společností uzavřeny smlouvy týkající se zdravotní péče o jejich zaměstnance, nejčastěji se jedná o vstupní a pravidelné zdravotní prohlídky zaměstnanců. Této skupině zákazníků je nutné vycházet vstříc a nabízet služby lepší než konkurence, popřípadě lze v tomto případě bojovat také cenou. Společnosti se daří si v tomto odvětví své stávající klienty udržovat a zároveň získávat nové.

Speciální skupinou klientů je město, které se společností má uzavřeny smlouvy o poskytování určité péče v nočních hodinách či o víkendech. Jedná se o odbornosti, které by jinak nebyly žádným jiným zařízením poskytovány, a v případě akutních případů by museli pacienti být posíláni do jiného kraje. V tomto případě je nutné nabídnout městu odpovídající kvalitu služeb a cenu za ně. Jinak by hrozilo uzavření smluv s jiným zařízením. Díky dlouhodobým dobrým vztahům si společnost tohoto klienta udržuje.

### **Dodavatelé**

Dodavatelem jsou všechny subjekty, které dodávají vstupy potřebné pro fungování společnosti. Pro společnost jsou klíčoví hlavně dodavatelé zdravotnického materiálu a léků. Společnost si své dodavatele pečlivě vybírá. Při jejich výběru přihlíží mimo jiné také k přístupu k životnímu prostředí, přístupu k bezpečnosti a ochraně zdraví. Společnost nejčastěji uzavírá dlouhodobé smlouvy s ověřenými dodavateli a udržuje s nimi velmi dobré obchodní vztahy.

### **Substituty**

V oboru činnosti společnosti substituty neexistují nebo je nelze odlišit. V tomto oboru může být rozdíl pouze v kvalitě poskytovaných služeb. Společnost se tedy zaměřuje na svoji konkurenceschopnost a sledování moderních trendů.

## **6.3 Analýza mikroprostředí**

Ke zhodnocení mikroprostředí společnosti slouží interní analýza. Svě mikroprostředí společnost přímo ovlivňuje svými činnostmi. Cílem analýzy je rozpoznání slabých a silných stránek ve funkčních oblastech společnosti, například v managementu, marketingu, personální oblasti a dalších oblastech.

### **Management**

V čele společnosti stojí výkonný ředitel, jehož podřízenými jsou vedoucí jednotlivých oddělení. Tito vedoucí přizpůsobují cíle jednotlivým oddělením a stanovují plány pro jejich naplnění, ale samozřejmě vychází z pokynů ředitele. Výkonný ředitel je zodpovědný za celkové výsledky společnosti. V nedávné době nedošlo k významnému zásahu do managementu společnosti. Vedení komunikuje se zaměstnanci skrze interní

setkání, interní normy, firemní akce apod. Vedení se snaží každou významnější změnu sdělovat zaměstnancům a zároveň je informovat o důvodech, které k ní vedly.

### **Personální politika**

Kromě cílů společnosti jsou taktéž stanovovány cíle pro jednotlivé zaměstnance, které slouží ke zvyšování jejich odborné kvalifikace, zlepšování technických dovedností či jinak zaměřený profesní rozvoj. Dále jsou stanovovány cíle v oblasti personální politiky - kolik nových zaměstnanců je třeba přijmout, zda se má jednat o specialisty či vyhovují také absolventi, a podobné cíle nutné pro naplňování strategie v dalších letech.

Společnost se zaměřuje na spokojenost a motivaci svých zaměstnanců. K tomuto využívá systém hodnocení zaměstnanců založený na pravidelných bonusech, a dále poskytuje svým zaměstnancům nejrůznější benefity. Příkladem benefitů může být velmi oblíbený home office, který se týká administrativních zaměstnanců, či nabídka karty Multisport. Samozřejmostí je příspěvek na stravování ve formě stravenek či zdarma dostupné nápoje na pracovišti, ale skladba benefitů je samozřejmě širší. Díky tomuto, a také modernímu pracovnímu prostředí, neměla společnost výraznější problémy s fluktuací zaměstnanců.

### **Informační systémy**

Společnost využívá informační systémy na vysoké úrovni s nejvyšší prioritou kladenou hlavně na bezpečnost dat, ale také na jednoduché sdílení dat v rámci celé společnosti. O všechny systémy se stará IT oddělení, které zajišťuje okamžitý servis a pomoc kdykoli je třeba, a také pomáhá upravovat všechny systémy pro potřeby společnosti. IT oddělení je také ve velmi úzkém kontaktu s externími dodavateli informačních systémů. Efektivní a bezproblémová správa informačních systémů je bohužel finančně náročná, ale v dnešní době nezbytná.

## **6.4 Finanční analýza**

Finanční analýza je součástí interní analýzy společnosti a slouží ke zjištění a vyhodnocení finanční situace společnosti, tedy její finanční výkonnosti a finanční pozice. Cílem analýzy je stanovit finanční zdraví společnosti, určit tedy z minulých dat její současnou situaci. Snaží se též o určení slabých stránek, které by mohly v budoucnu ohrozit

fungování společnosti. K tomuto se využívají finanční ukazatele, které se sestavují na základě finančních výkazů (viz Příloha A-F). Finanční ukazatele byly představeny v kapitole 3.1.

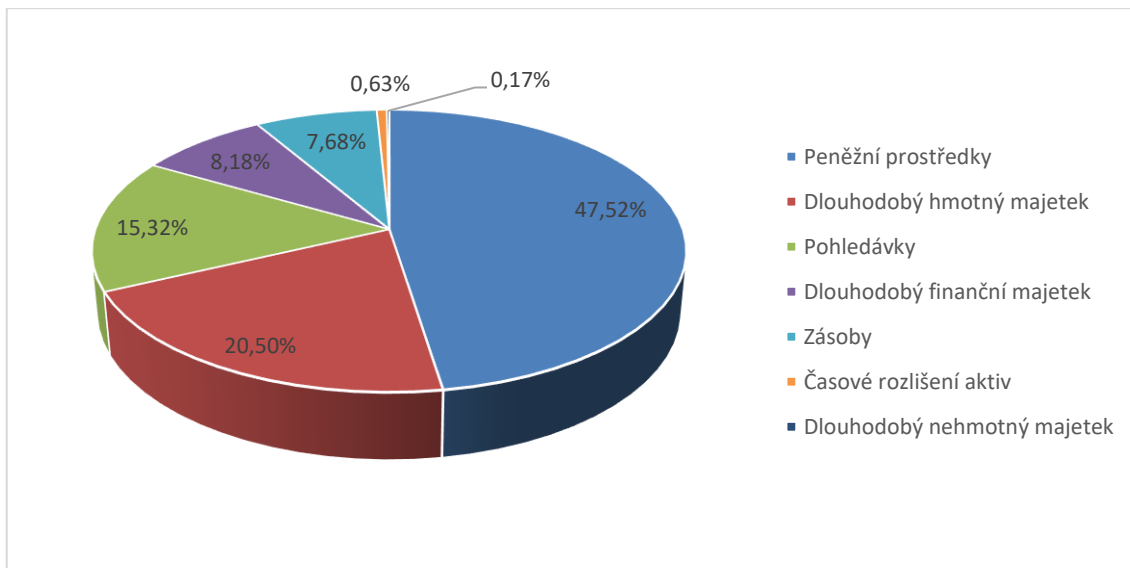
Na základě rozvahy z minulého roku, roku 2017, byla shrnuta skladba majetku a zdroje jeho financování do následujících tabulek a grafů.

**Tabulka 1 - Skladba aktiv společnosti v roce 2017**

<b>AKTIVA</b>	<b>v tis. Kč</b>
Dlouhodobý majetek	112 877
- Dlouhodobý nehmotný majetek	657
- Dlouhodobý hmotný majetek	80 225
- Dlouhodobý finanční majetek	31 995
Oběžná aktiva	276 002
- Zásoby	30 068
- Pohledávky	59 966
- Peněžní prostředky	185 968
Časové rozlišení aktiv	2 484
<b>CELKEM</b>	<b>391 363</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Graf 1 - Skladba aktiv společnosti v roce 2017**



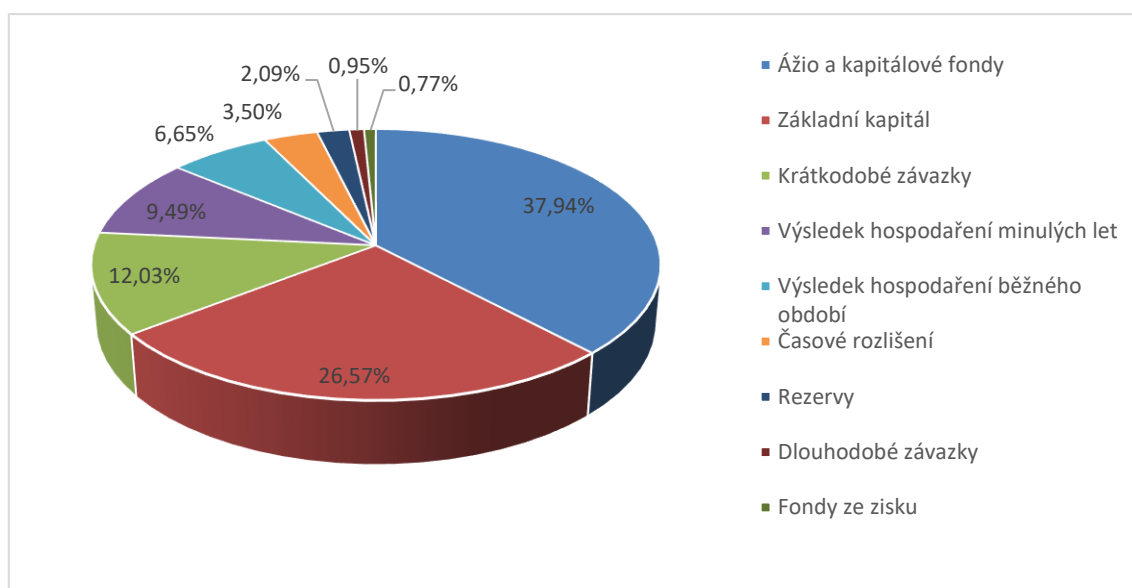
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Tabulka 2 - Skladba pasiv společnosti v roce 2017**

<b>PASIVA</b>	<b>v tis. Kč</b>
Vlastní kapitál	318 643
- Základní kapitál	104 000
- Ážio a kapitálové fondy	148 500
- Fondy ze zisku	3 000
- Výsledek hospodaření minulých let	37 130
- Výsledek hospodaření běžného období	26 013
Cizí zdroje	59 023
- Rezervy	8 194
- Závazky	50 829
- Dlouhodobé závazky	3 737
- Krátkodobé závazky	47 092
Časové rozlišení	13 697
<b>CELKEM</b>	<b>391 363</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Graf 2 - Skladba pasiv společnosti v roce 2017**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

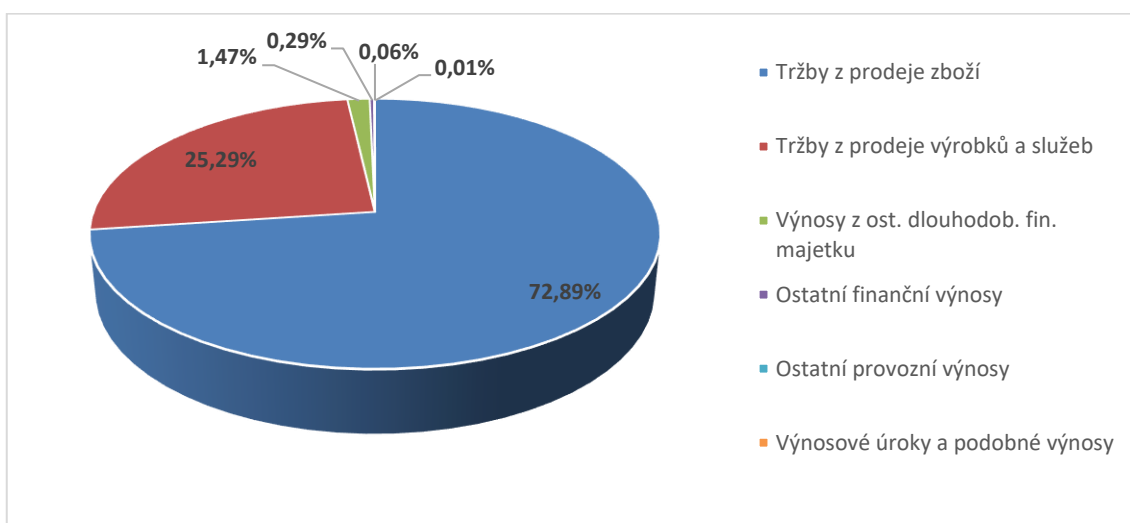
Stejně jako shrnutí rozvahy byla vytvořena přehledná skladba výnosů a nákladů společnosti v roce 2017. Tato skladba byla vytvořena na základě výkazu zisku a ztráty a byla taktéž shrnuta do následujících tabulek a grafů. Tato data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty se společně s daty z minulých let dále využívají při tvorbě finančních ukazatelů a při hodnocení finančního zdraví společnosti.

**Tabulka 3 - Skladba výnosů společnosti v roce 2017**

Výnosová položka	v tis. Kč
Tržby z prodeje zboží	514 862
Tržby z prodeje výrobků a služeb	178 648
Výnosy z ost. dlouhodob. fin. majetku	10 356
Ostatní finanční výnosy	2 020
Ostatní provozní výnosy	414
Výnosové úroky a podobné výnosy	62
<b>CELKEM</b>	<b>706 362</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Graf 3 - Skladba výnosů společnosti v roce 2017**



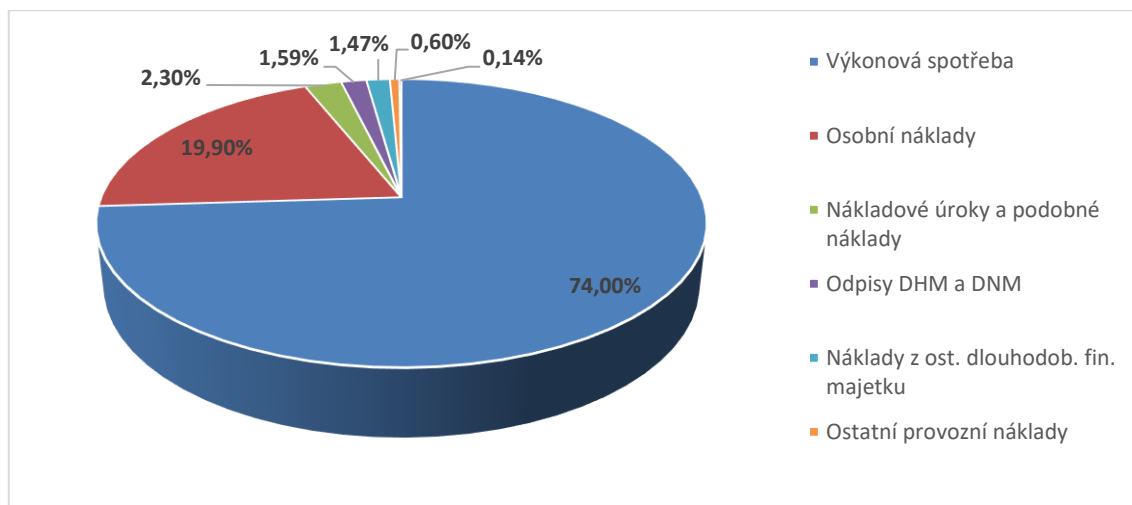
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Tabulka 4 - Skladba nákladů společnosti v roce 2017**

Nákladová položka	v tis. Kč
Výkonová spotřeba	498 271
Osobní náklady	133 975
Nákladové úroky a podobné náklady	15 510
Odpisy DHM a DNM	10 689
Náklady z ost. dlouhodob. fin. majetku	9 911
Ostatní provozní náklady	4 018
Ostatní finanční náklady	920
<b>CELKEM</b>	<b>673 294</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Graf 4 - Skladba nákladů společnosti v roce 2017**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### Ukazatele likvidity

Likvidita je velice důležitý ukazatel finanční stability společnosti, ukazuje schopnost společnosti plnit své závazky. Dostatečná likvidita je dobrým signálem pro potenciální investory a přispívá k její důvěryhodnosti. Ale příliš vysoká míra likvidity není dobrým znamením pro vlastníky, neboť jsou finanční prostředky vázány v aktivech a nevytvářejí tak žádnou přidanou hodnotu. Z výkazů společnosti byla vyhodnocena běžná, okamžitá a pohotová likvidita společnosti od roku 2014 do roku 2017.

**Tabulka 5 - Ukazatele likvidity společnosti 2014-2017**

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky	21 440	39 765	25 789	47 092
Oběžná aktiva	94 454	215 792	235 193	276 002
Pohotové peněžní prostředky	18 011	130 374	151 348	185 968
Zásoby	22 968	24 953	24 357	30 068
<b>Běžná likvidita</b>	<b>4,41</b>	<b>5,43</b>	<b>9,12</b>	<b>5,86</b>
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,84</b>	<b>3,28</b>	<b>5,87</b>	<b>3,95</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>3,33</b>	<b>4,80</b>	<b>8,18</b>	<b>5,22</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

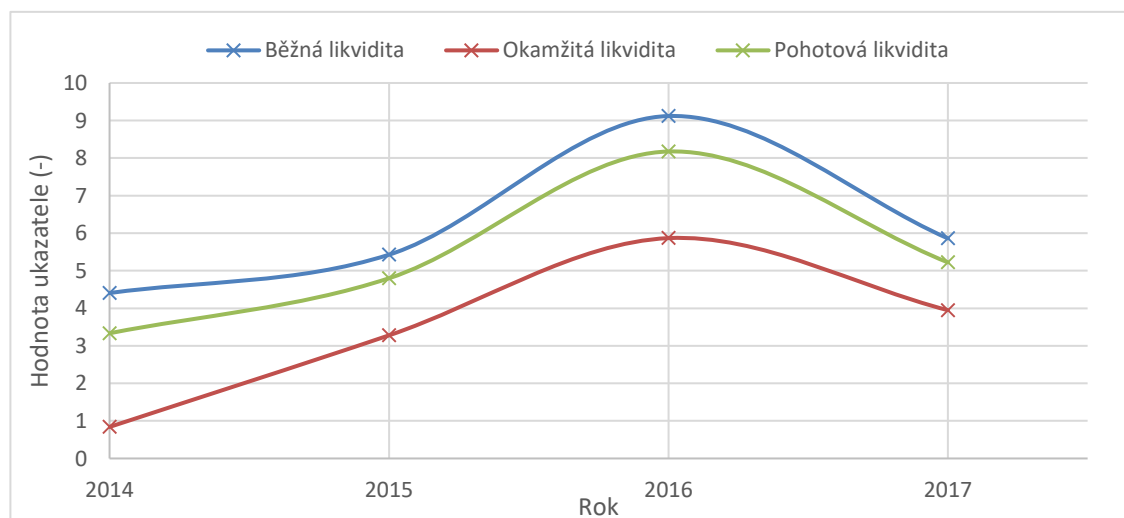
Běžná likvidita společnosti ukazuje, kolikrát kryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Literatura udává doporučenou hodnotu v rozmezí 1,5-2,5 (viz podkapitola 3.1). Běžná likvidita společnosti se ve sledovaném období pohybuje vysoko nad doporučeným rozmezím, obzvláště v roce 2016 je hodnota opravdu vysoko. Společnost drží velké množství oběžných aktiv a snadno tak pokryje veškeré krátkodobé závazky.

Toto je pozitivní pro analýzu likvidity, ale ukazuje to, že společnost špatně plánuje finanční zdroje. Pro vlastníky tak netvoří hodnotu, které by byla díky lepšímu plánování schopna. Společnost by se měla snažit dostat v následujících letech běžnou likviditu pod hodnotu 2,5. Tabulka 5 ukazuje velké množství oběžných aktiv, které každý rok rostou. Společnost by se měla snažit lépe plánovat krátkodobé závazky i oběžná aktiva a optimalizovat jejich výši.

Okamžitá likvidita je schopnost společnosti okamžitě uhradit své krátkodobé závazky, její doporučené rozmezí je 0,2-0,5 (viz podkapitola 3.1). Stejně jako u běžné likvidity, i zde hodnoty okamžité likvidity společnosti významně překračují tento doporučený rozsah. Společnost je tedy velice solventní, ale drží si až moc pohotových peněžních prostředků, které by mohla využít lépe a generovat tak vyšší přidanou hodnotu. V následujícím období by se společnost měla zaměřit na lepší využití a plánování pohotových peněžních prostředků.

Pohotová likvidita je schopnost společnosti krýt své závazky bez prodeje zásob, její doporučený rozsah je 1-1,5 (viz podkapitola 3.1). Pohotová likvidita opět několikanásobně převyšuje tento rozsah. Toto je zapříčiněno nárůstem oběžných aktiv, která rostla nepřiměřeně k zásobám a krátkodobým závazkům. Vysoká hodnota ukazatelů likvidity je příznivá pro věřitele společnosti, ale pro vlastníky se jedná o negativní zprávu. V dalším období by mělo dojít k optimalizaci hlavně oběžných aktiv a zlepšení jejich plánování.

**Graf 5 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2014-2017**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



## Ukazatele rentability

Rentabilita je schopnost společnosti vytvářet zisk za použití investovaných prostředků, ideálně by ukazatele rentability měly v čase vykazovat rostoucí trend (viz podkapitola 3.1).

**Tabulka 6 - Ukazatele rentability společnosti 2014-2017**

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017
Aktiva	356 364	320 422	337 061	391 363
EAT	30 804	21 836	37 268	26 013
EBIT	30 729	35 480	43 689	32 780
Tržby	348 301	638 128	454 923	514 862
Vlastní kapitál	166 816	110 485	138 361	318 643
<b>ROA (%)</b>	<b>8,62</b>	<b>11,07</b>	<b>12,96</b>	<b>8,38</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>18,47</b>	<b>19,76</b>	<b>26,94</b>	<b>8,16</b>
<b>ROS (%)</b>	<b>8,82</b>	<b>5,56</b>	<b>9,60</b>	<b>6,37</b>

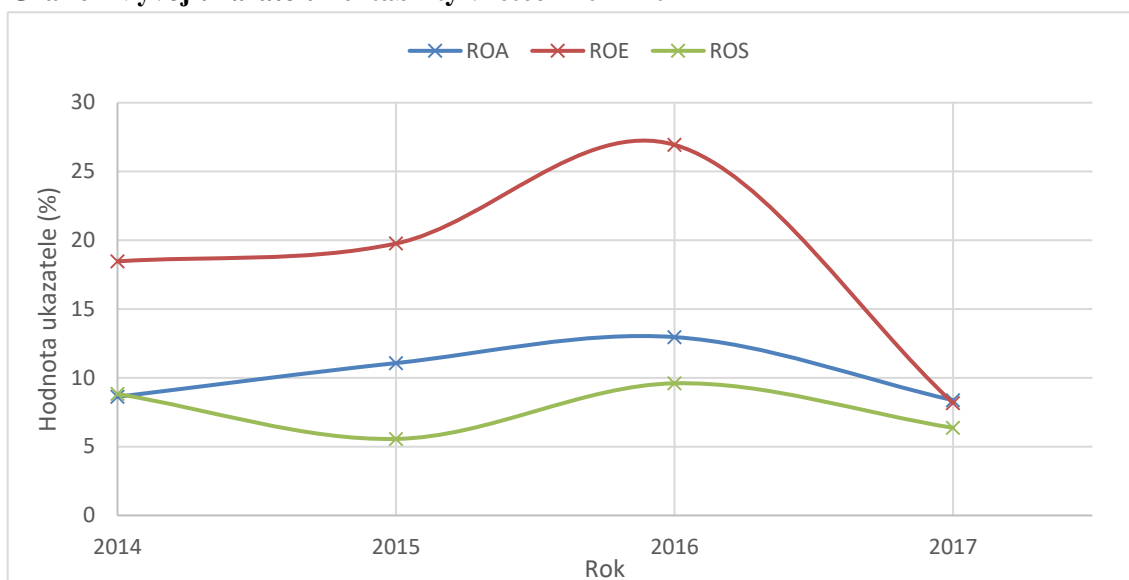
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Rentabilita celkového kapitálu je ve sledovaném období kladná a dosahuje velice slušných hodnot. Negativně lze hodnotit meziroční pokles mezi roky 2016 a 2017, který byl zapříčiněn hlavně poklesem zisku společnosti. Tento pokles nebyl zapříčiněn krizí společnosti, ale její investiční činností. V plánování pro další období by společnost měla tuto skutečnost zohlednit a snažit se o udržení ukazatele v kladných hodnotách a o obnovu jeho rostoucího trendu, který trval do roku 2016. Snahou by mělo být navýšení zisku společnosti.

Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů. Tuto skutečnost společnost plní a je tak pro vlastníky zisková. Společnost stejně jako u rentability celkového kapitálu dosahovala do roku 2016 rostoucího trendu a vysokých hodnot ROE. V roce 2016 došlo k přístupu nového investora a výraznému navýšení vlastního kapitálu společnosti, zároveň se projevil pokles zisku a mezi roky 2016 a 2017 tak ukazatel velmi výrazně poklesl.

Rentabilita tržeb se ve sledovaném období mění každý rok. Dosahuje sice kladných hodnot, ale dochází ke kolísání ukazatele, které bylo způsobeno kolísáním tržeb i zisku. Hodnoty ukazatele jsou pro společnost pozitivní, ale v následujícím období by se měla zaměřit na stabilizaci ukazatele a udržení rostoucího trendu.

**Graf 6 - Vývoj ukazatelů rentability v letech 2014-2017**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### Ukazatele zadluženosti

Zadluženost společnosti ukazuje množství cizích a vlastních zdrojů, které společnost využívá. Jedná se o ukazatel míry rizika, které podnik podstupuje při současné struktuře cizích a vlastních zdrojů (viz podkapitola 3.1).

**Tabulka 7 - Ukazatele zadluženosti společnosti 2014-2017**

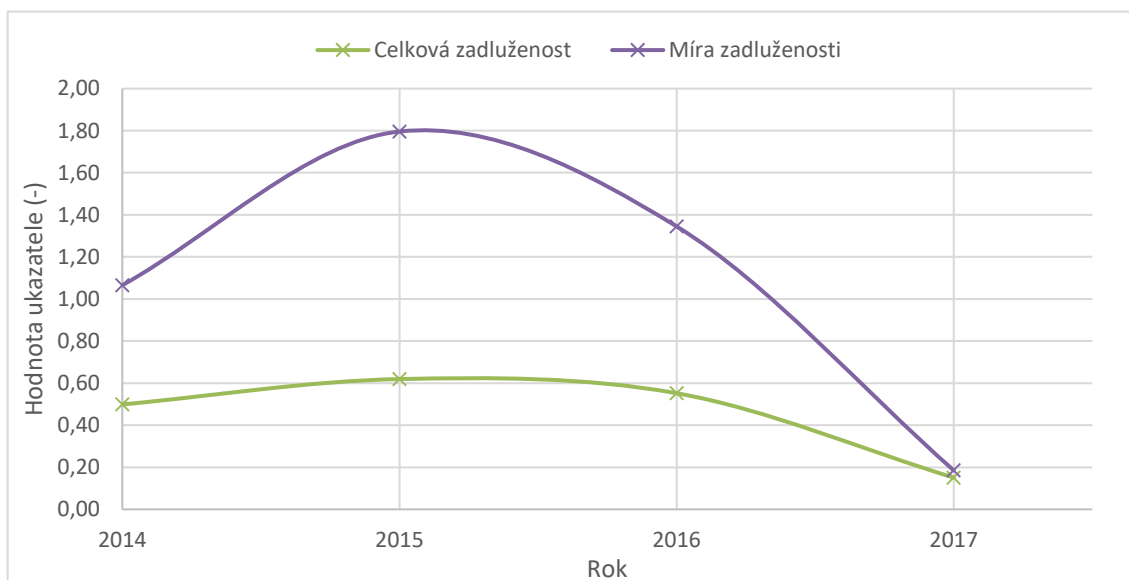
v tis. Kč	2014	2015	2016	2017
Aktiva	356 364	320 422	337 061	391 363
Cizí zdroje	177 737	198 425	186 082	59 023
Vlastní kapitál	166 816	110 485	138 361	318 643
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,50</b>	<b>0,62</b>	<b>0,55</b>	<b>0,15</b>
<b>Míra zadluženosti</b>	<b>1,07</b>	<b>1,80</b>	<b>1,34</b>	<b>0,19</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Celková zadluženost je poměr cizích zdrojů vzhledem k aktivům společnosti a v literatuře doporučované rozmezí ukazatele je 0,3-0,6 (viz podkapitola 3.1). Společnost se v letech 2014-2016 pohybovala u horní hranice doporučeného intervalu a využívala k financování spíše cizí zdroje. V roce 2016 došlo k příchodu nového investora a k navýšení vlastního kapitálu, které bylo spojeno i se splacením závazků a poklesu cizích zdrojů. V roce 2017 se tedy hodnota celkové zadluženosti pohybuje pod doporučeným intervalem. V následujícím období by tak pro společnost neměl být problém sehnat finanční zdroje pro svůj další rozvoj, a zároveň si zachovat přijatelnou úroveň zadlužení.

Míra zadlužení vyjadřuje poměr využití cizího a vlastního kapitálu. V letech 2014-2016 společnost využívala převážně cizí zdroje, v roce 2015 dokonce výrazně. V roce 2017 společnost využívá téměř výhradně své vlastní zdroje.

**Graf 7 - Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2014-2017**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### Ukazatele aktivity

Aktivita ukazuje schopnost společnosti hospodařit s investovanými finančními prostředky a taktéž vázanost složek kapitálu v určitých aktivech (viz podkapitola 3.1).

**Tabulka 8 - Ukazatele aktivity společnosti 2014-2017**

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017
Aktiva	356 364	320 422	337 061	391 363
Krátkodobé závazky	21 440	39 765	25 789	47 092
Pohledávky	53 475	60 465	59 488	59 966
Tržby	348 301	638 128	454 923	514 862
Zásoby	22 968	24 953	24 357	30 068
<b>Obrat aktiv</b>	<b>0,98</b>	<b>1,99</b>	<b>1,35</b>	<b>1,32</b>
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	<b>56,0</b>	<b>34,6</b>	<b>47,7</b>	<b>42,5</b>
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	<b>24,1</b>	<b>14,3</b>	<b>19,5</b>	<b>21,3</b>
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	<b>22,5</b>	<b>22,7</b>	<b>20,7</b>	<b>33,4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrat aktiv ukazuje efektivnost využití aktiv. Čím vyšší je jeho hodnota, tím lépe, ale jeho minimální doporučená hodnota je 1 (viz podkapitola 3.1). Společnost tuto minimální hodnotu splňuje, ale od roku 2015 vykazuje klesající trend tohoto

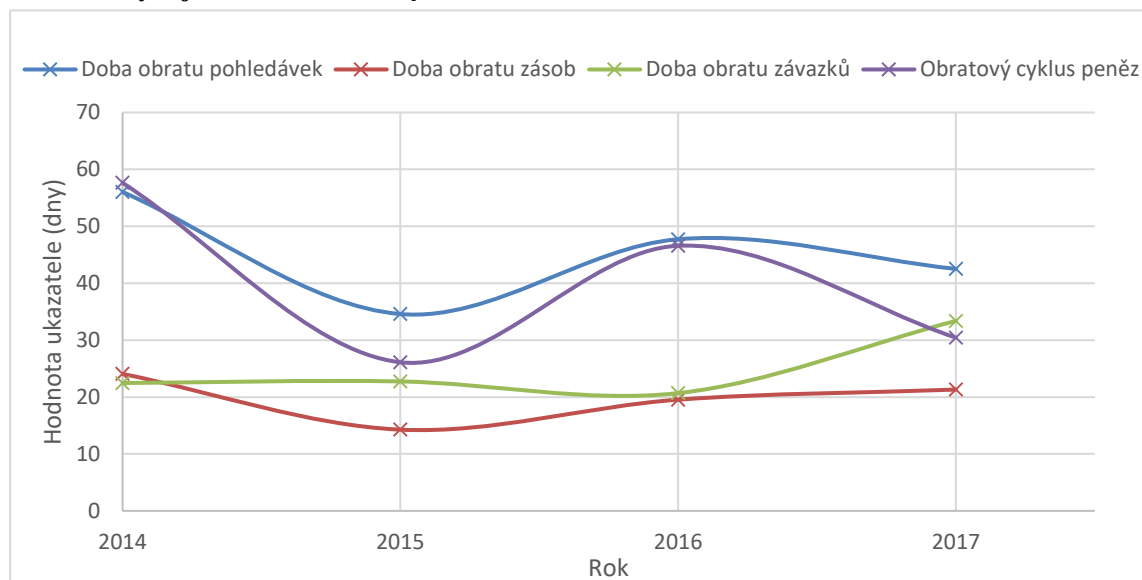
ukazatele, který souvisí hlavně s rostoucími aktivy. Aktiva společnosti rostla rychleji než její tržby. Hodnota ukazatele je stále pozitivní, ale jeho trend je negativní.

Doba obratu pohledávek ukazuje průměrnou splatnost pohledávek a v čase by mělo docházet k poklesu tohoto ukazatele. Společnosti se od roku 2014 podařilo tento ukazatel snížit, ale dochází k jeho kolísání, což je negativní jev, který je spojen s kolísáním tržeb, a také s prodloužením splatnosti faktur společnosti.

Doba obratu zásob ukazuje dobu, po kterou jsou zásoby vázány ve společnosti, než dojde k jejich spotřebování. Ukazatel by měl obecně vykazovat klesající trend, což se společnosti bohužel nedaří. Přes jeho pokles v roce 2014 došlo bohužel k opětovnému růstu, což je pro společnost negativní a musí se zaměřit na větší optimalizaci zásob a jejich lepší využívání.

Doba obratu závazků ukazuje rychlost splácení závazků vůči dodavatelům, tato doba by měla být delší než doba obratu pohledávek. Společnost má ale tuto dobu kratší než splatnost pohledávek. V roce 2016 bylo vyjednáno prodloužení splatnosti faktur dodavatelům, které se projevilo v roce 2017, ale přesto je tato doba stále delší než splatnost pohledávek. Tento stav je pro společnost negativní a mohl by ohrozit její finanční stabilitu.

**Graf 8 - Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2014-2017**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

## 6.5 Matice SWOT

Na základě přechozích provedených analýz byly určeny silné a slabé stránky společnosti, stejně jako potenciální příležitosti a hrozby. Všechny stanovené silné a slabé stránky jsou společně s příležitostmi a hrozbami shrnuty do matice SWOT, která je přehledně zobrazena v podobě tabulky 9.

**Tabulka 9 - Matice SWOT společnosti**

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitní služby</li><li>• Finanční stabilita společnosti</li><li>• Kvalitní a zkušení zaměstnanci</li><li>• Zavedená společnost</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Příliš oběžných aktiv</li><li>• Malý podíl cizích zdrojů</li><li>• Klesající obrat aktiv</li><li>• Obrat závazků vyšší než pohledávek</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Další vzdělávání zaměstnanců</li><li>• Využití moderních technologií</li><li>• Získání klientů od konkurence</li><li>• Žádné substituty</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Změny v legislativě</li><li>• Růst cen surovin</li><li>• Konkurence v Praze i v celé ČR</li><li>• Vyjednávací síla zákazníků (soukromé společnosti a město)</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Společnost je ve svém oboru zavedenou společností, která zde působí už řadu let. Díky tomu má vybudován tým kvalitních a zkušených zaměstnanců a je tak schopna poskytovat služby na nejvyšší úrovni, což je jednou z největších konkurenčních výhod společnosti. Pozitivní pro společnost je také v současnosti její finanční stabilita, která byla popsána výše. Ačkoli je společnost finančně stabilní, tak má v této oblasti určité rezervy a její slabé stránky tak souvisí s finanční oblastí. Společnost má příliš mnoho oběžných aktiv, díky čemuž netvoří pro vlastníky tak vysokou přidanou hodnotu, jaké by byla schopna. Dále společnost využívá téměř výhradně vlastní kapitál, což je v dnešní době dobře dostupného a levného cizího kapitálu nevýhodné. Vlastní kapitál je dražším zdrojem než cizí kapitál. Další slabinou společnosti je již několik let trvajícím klesajícím trendem obratu aktiv, kdy společnost navyšovala aktiva, ale nedařilo se jí adekvátně k tomu navýšit také své tržby. Slabou stránkou, která by se v budoucnu mohla stát

hrozbou a ohrozit finanční stabilitu společnosti, je obrat závazků, který je vyšší než obrat pohledávek společnosti.

Pro společnost je velkou příležitostí sám obor jejího podnikání, ve zdravotnictví se nevyskytují žádné skutečné substituty. Velkou příležitostí je další vzdělávání zaměstnanců a následné rozšiřování a zkvalitňování nabízených služeb, které je možné ještě podpořit využíváním moderních technologií. Tímto je možné zlepšit nabízené služby, zkvalitnit péči, a zároveň usnadnit a urychlit komunikaci klientů s lékaři a zvýšit tak komfort pro klienty. Toto vše lze využít pro další příležitost, kterou představuje získání klientů konkurence. S touto příležitostí souvisí zároveň hrozba pro společnost, kterou je vysoká konkurence nejen v místě působení společnosti, v Praze, ale konkurence v celé ČR. Konkurenci představují jak jiná soukromá zařízení, tak zároveň veřejná zařízení. Hrozbu také představují změny legislativy a růst cen surovin a energií, který může zvýšit náklady společnosti. Společnost si musí dát pozor na vyjednávací sílu zákazníků z řad soukromých společností a města, se kterými má uzavřeny dlouhodobé smlouvy. Tito zákazníci mají vzhledem k velké konkurenci v odvětví poměrně silnou pozici při vyjednávání výhodnějších podmínek při pravidelném dojednávání nových smluv.

## **7 Finanční plán společnosti**

Finanční plán je rozdělen na dlouhodobý a krátkodobý. Oba plány jsou vytvářeny na základě údajů z minulosti, konkrétně na základě finančních výkazů z let 2014-2017. V dlouhodobém plánu je uveden rok 2017, který slouží pro demonstraci změn jednotlivých položek v dalších letech. Prvním plánovacím rokem je tedy rok 2018 a plánovací období je stanoveno na tři roky, tedy rok 2018-2020.

### **7.1 Dlouhodobý finanční plán**

Jak již bylo uvedeno, plán je tvořen na plánovací období tří let, od roku 2018 do roku 2020. Finanční plán musí vycházet z vize a strategických cílů společnosti. Hlavní strategické cíle na plánovací období byly vedením společnosti stanoveny následovně:

- Zvýšit tržby za služby meziročně o 6 %
- Stabilizovat a mírně navýšit tržby z prodeje zboží, meziroční růst o 2 %
- Zpomalit růst osobních nákladů

### **Personální a investiční plán**

V plánovaném období nejsou momentálně uvažovány žádné větší personální změny ve společnosti. Nicméně je vzhledem k tržní situaci nutné pokračovat v navyšování mezd pro zachování atraktivity společnosti a udržení stávajících zaměstnanců ve společnosti. Je předpokládám útlum dnešního trendu tlaku na mzdy a nedostatku zaměstnanců, proto se uvažuje postupné zpomalování růstu mezd. V roce 2018 se mzdy budou zvedat o 8 %, v roce 2019 o 5 % a v roce 2020 budou mzdy zvednuty o 3 %. Tento růst platů je zohledněn v plánovaných osobních nákladech.

V průběhu plánovaného období se neuvažuje žádná významná investice, společnost je v současnosti zajištěna dostatečně a bude pouze pokračovat v odepisování svého stávajícího majetku.

### 7.1.1 Plán výnosů

Nejvýznamnější položkou výnosů jsou tržby z prodeje zboží. Tyto tržby v minulých letech střídavě rostly a klesaly, tudíž je hlavním cílem jejich ustálený budoucí vývoj. Následně je cílem jejich meziroční růst o 2 %. Tento kombinovaný cíl je považován za splnitelný vzhledem k současné situaci a rostoucímu zájmu klientů o své zdraví. Vzhledem k rostoucí kvalitě poskytovaných služeb je také uvažován růst tržeb z prodeje výrobků a služeb, který je stanoven jako jeden z cílů a požaduje se meziroční růst o 6 %. Cíl je považován za splnitelný díky rostoucímu zájmu klientů o své zdraví, zhoršujícímu se zdravotnímu stavu společnosti, a zároveň díky rozšiřujícímu se portfoliu nabízených služeb společnosti. Předpokládá se tak nárůst počtu klientů a následný růst tržeb.

Ostatní položky plánu výnosů jsou oproti tržbám nevýznamné a nebudou mít tedy významný vliv na hospodářský výsledek společnosti. V plánu výnosů jsou ale také uvažovány. Položky jsou plánovány agregovaně, tudíž na základě trendů z minulosti.

**Tabulka 10 - Plán výnosů společnosti 2017-2020**

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	178 648	189 367	200 729	212 773
Tržby z prodeje zboží	514 862	525 159	535 662	546 376
Ostatní provozní výnosy	414	422	431	439
Výnosy z ost. dlouhodob. fin. majetku	10 356	11 288	12 304	13 411
Výnosové úroky a podobné výnosy	62	66	70	74
Ostatní finanční výnosy	2 020	2 060	2 102	2 144
<b>Výnosy celkem</b>	<b>706 362</b>	<b>728 363</b>	<b>751 297</b>	<b>775 216</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výnosy ve výkazech poskytnutých společností obsahují další položky, které byly při plánování vypuštěny. Byl tak vytvořen zjednodušený plán výnosů. Vypuštěny byly ale položky, které byly nevýznamné či byly v minulých letech nulové. Jejich efekt na výsledný plánovaný hospodářský výsledek by byl velmi malý až žádný, bylo tedy možné je při plánování neuvažovat.

### 7.1.2 Plán nákladů

Nejvýznamnější nákladové položky jsou náklady na prodané zboží a osobní náklady. Společnost chce efektivněji využívat své zdroje a hospodařit zodpovědněji. S růstem



tržeb z prodeje zboží je spojen také růst nákladů na toto zboží, se kterým společnost počítá. Chce se ale v následujícím období zaměřit na zpomalení růstu osobních nákladů.

Náklady na prodané zboží a společně s nimi spotřeba materiálu a energií jsou vzhledem k trendům z minulosti, kdy rostly společně s tržbami, plánovány proporcionálně k uvažovaným budoucím tržbám. Jako výchozí procentuální podíl pro plánování se uvažuje procentuální podíl těchto položek za rok 2017.

Osobní náklady v minulých obdobích stoupaly hlavně kvůli situaci na trhu práce a snaze společnosti udržet si své stávající zaměstnance, a být atraktivním zaměstnavatelem pro uchazeče o zaměstnání. V budoucím období chce společnost zpomalit tento růst, protože počítá se zlepšením situace na trhu. Jak již bylo zmíněno, neplánují se žádné výrazné změny v počtu zaměstnanců. Společnost si chce hlavně udržet stávající zaměstnance, ale zároveň nezvyšovat dále náklady současným tempem. Růst mezd chce udržet nad předpokládanou inflací, v následujícím roce stále ještě bude nutné zvyšovat významně mzdy. Uvažuje se meziroční růst mezd o 8 %, ale v roce 2019 dojde ke zpomalení a počítá se s růstem pouze o 5 % a v posledním plánovaném roce pouze s 3% růstem. Mzdy nebudou navyšovány plošně, ale dle výsledků jednotlivých zaměstnanců, zohledněna bude také situace na trhu pro jednotlivé pozice, náročnost vykonávané pozice a další faktory. V nákladech jsou také zohledněny případné mimořádné odměny, které se využívají jako motivační prvek pro zaměstnance.

**Tabulka 11 - Plán nákladů společnosti 2017-2020**

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020
Náklady na prodané zboží	419 843	428 240	436 805	445 541
Spotřeba materiálu a energie	19 767	20 953	22 210	23 543
Služby	58 661	62 181	65 911	69 866
Osobní náklady	133 975	144 693	151 928	156 485
Odpisy DHM a DNM	10 977	10 977	10 977	10 977
Ostatní provozní náklady	4 018	4 098	4 180	4 264
Náklady z ost. dlouhodob. fin. majetku	9 911	10 803	11 775	12 835
Nákladové úroky a podobné náklady	15 510	14 797	14 116	13 467
Ostatní finanční náklady	920	938	957	976
<b>Náklady celkem</b>	<b>673 582</b>	<b>697 680</b>	<b>718 860</b>	<b>737 954</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Odpisy společnosti nelze určit agregovaným přístupem, proto jsou plánovány dle plánu odpisů společnosti, který zohledňuje její stávající majetek. Účetní i daňové odpisy společnosti jsou uvažovány jako shodné.

Ostatní položky plánu nákladů jsou plánovány agregovanou metodou. Náklady ve výkazech poskytnutých společností obsahují další položky, které byly při plánování vypuštěny. Byl tedy vytvořen zjednodušený plán nákladů. Vypuštěny byly položky nevýznamné či položky, které byly v minulých letech nulové. Jejich efekt na výsledný plánovaný hospodářský výsledek by byl velmi malý či žádný, tudíž bylo možné tyto položky při tvorbě plánu neuvažovat.

### 7.1.3 Plánový výkaz zisku a ztráty

Plánový výkaz zisku a ztráty se získá společným zapracováním plánu nákladů a plánu výnosů. Rozdílem výnosů a nákladů nám vznikne provozní a finanční výsledek hospodaření. Jejich sečtením získáme výsledek hospodaření před zdaněním a po provedení zdanění následně získáme konečný čistý výsledek hospodaření.

**Tabulka 12 - Plánový výkaz zisku a ztráty 2017-2020**

Označ.	v tis. Kč	2017	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	178 648	189 367	200 729	212 773
II.	Tržby z prodeje zboží	514 862	525 159	535 662	546 376
A.	Výkonová spotřeba	498 271	511 374	524 926	538 950
A1.	Náklady na prodané zboží	419 843	428 240	436 805	445 541
A2.	Spotřeba materiálu a energie	19 767	20 953	22 210	23 543
A3.	Služby	58 661	62 181	65 911	69 866
D.	Osobní náklady	133 975	144 693	151 928	156 485
E.	Odpisy DHM a DNM	10 977	10 977	10 977	10 977
III.	Ostatní provozní výnosy	414	422	431	439
F.	Ostatní provozní náklady	4 018	4 098	4 180	4 264
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>46 683</b>	<b>43 807</b>	<b>44 811</b>	<b>48 911</b>
V.	Výnosy z ost. dlouhodob. fin. majetku	10 356	11 288	12 304	13 411
H.	Náklady z ost. dlouhodob. fin. maj.	9 911	10 803	11 775	12 835
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	62	66	70	74
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	15 510	14 797	14 116	13 467
VII.	Ostatní finanční výnosy	2 020	2 060	2 102	2 144
K.	Ostatní finanční náklady	920	938	957	976
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-13 903</b>	<b>-13 124</b>	<b>-12 373</b>	<b>-11 649</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdanění</b>	<b>32 780</b>	<b>30 683</b>	<b>32 438</b>	<b>37 262</b>
L.	Daň z příjmů	6 767	5 700	6 080	7 030
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>26 013</b>	<b>24 983</b>	<b>26 358</b>	<b>30 232</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pro uvažované zdanění je využita daň z příjmu právnických osob, kterou uvažujeme ve všech plánovaných letech stejnou jako v roce 2017, tedy 19 %.

V roce 2018 dochází vzhledem k růstu výkonové spotřeby a významnému růstu osobních nákladů k poklesu zisku společnosti, jelikož růst tržeb není schopen dostatečně kompenzovat tento nárůst. V dalších letech je předpokládáno zpomalení růstu osobních nákladů a nárůst tržeb, toto je podpořeno poklesem ztráty ve finanční oblasti, kdy dochází vlivem splácení úvěrů k poklesu nákladů na úroky a podobné náklady. Dochází ke stabilizaci situace společnosti a výsledný zisk vykazuje rostoucí trend po celou dobu plánovaného období.

#### 7.1.4 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha se skládá ze dvou částí, z části položek aktiv a z části položek pasiv. Rozvaha zobrazuje veškerý majetek společnosti (aktiva), a zároveň poskytuje informace o zdrojích krytí tohoto majetku (pasiva). Veškeré údaje jsou zachyceny k určitému časovému okamžiku, nejčastěji k poslednímu dni účetního období.

**Tabulka 13 - Plánová rozvaha 2017-2020**

Označ.	v tis. Kč	2017	2018	2019	2020
	<b>AKTIVA</b>	<b>391 363</b>	<b>346 372</b>	<b>336 877</b>	<b>328 513</b>
B.	Dlouhodobý majetek	80 882	77 265	74 085	71 474
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	657	1 051	1 682	2 691
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	80 225	76 214	72 403	68 783
C.	Oběžná aktiva	276 002	269 107	262 792	257 039
C. I.	Zásoby	30 068	31 872	33 784	35 811
C. II.	Pohledávky	59 966	60 566	61 171	61 783
C. III.	Peněžní prostředky	185 968	176 670	167 836	159 444
	<b>PASIVA</b>	<b>391 363</b>	<b>346 372</b>	<b>336 877</b>	<b>328 513</b>
A.	Vlastní kapitál	170 143	195 126	221 483	251 716
A. I.	Základní kapitál	104 000	104 000	104 000	104 000
A. III.	Fondy ze zisku	3 000	3 000	3 000	3 000
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	37 130	63 143	88 126	114 483
A. V.	Výsledek hospodaření běžného období	26 013	24 983	26 358	30 232
B. + C.	Cizí zdroje	59 023	52 144	53 520	54 960
C.	Závazky	50 829	52 144	53 520	54 960
C. I.	Dlouhodobé závazky	3 737	3 625	3 516	3 411
C. II.	Krátkodobé závazky	47 092	48 519	50 004	51 549
D.	Časové rozlišení	0	99 103	61 874	21 837

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Vzhledem k tomu, že společnost neplánuje žádnou významnou investici v plánovaném období, je plánován dlouhodobý majetek na základě minulých trendů. Růst je vykazován v oblasti dlouhodobého nehmotného majetku, kde se jedná převážně o nákup a obnovu softwaru využívaného společností. Zohledněny při plánování byly také odpisy dlouhodobého majetku společnosti a pokles jeho hodnoty. Dochází také k poklesu oběžných aktiv. Společnost plánuje růst zásob, který je spojen s uvažovaným růstem prodeje zboží a služeb. V oblasti oběžných aktiv dochází k postupnému snižování peněžních prostředků, které společnost držela v minulosti ve zbytečně vysokém množství. Pokles je pozvolný, meziročně o 5 %, ale jedná se o předpokládaný pozitivní krok do budoucna, který by měl vést k efektivnějšímu využití prostředků společnosti.

Společnost neplánuje v následujícím období navyšovat svůj základní kapitál, stejně tak se nebude měnit příspěvek do fondů ze zisku, stále se plánuje odvádět každoročně stejnou částku. V plánovaném období se zároveň neplánuje z fondů čerpat. Nejvýznamnější položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky. Navyšování krátkodobých závazků je uvažováno společně s růstem tržeb a je dle toho plánováno. V důsledku dochází k postupnému růstu těchto závazků. Naproti tomu dlouhodobé závazky postupně klesají. Tyto závazky byly výrazně splaceny v roce 2016, v budoucím období se tak neplánuje žádná významná půjčka, ale ani žádné další významné splacení těchto závazků.

Plánovaná rozvaha byla vytvářena ve zjednodušeném rozsahu, zatímco poskytnutá rozvaha od společnosti byla v rozsahu úplném. V plánované rozvaze je tak zahrnuta ještě položka časového rozlišení, v které jsou zahrnuty a rozplánovány ostatní položky. Tyto položky byly jednotlivě nevýznamné a nebyly tak plánovány separátně. Položka časového rozlišení je také využita pro zachování rovnosti aktiv a pasiv, která musí být dodržena. Tento princip při zjednodušení rozvahy a nevyužití této položky by nebylo možné bezpečně dodržet.

#### **7.1.5 Finanční analýza dlouhodobého finančního plánu**

Pro ověření dopadu finančního plánu byla provedena finanční analýza, která má za úkol posoudit efekt uvažovaných opatření na budoucnost společnosti. V rámci analýzy byly ověřeny ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti i aktivity.

Veškeré hodnoty roku 2017 jsou převzaty z finanční analýzy v kapitole 6.4, tyto hodnoty jsou využity pro zobrazení změny ukazatelů v plánovaném období.

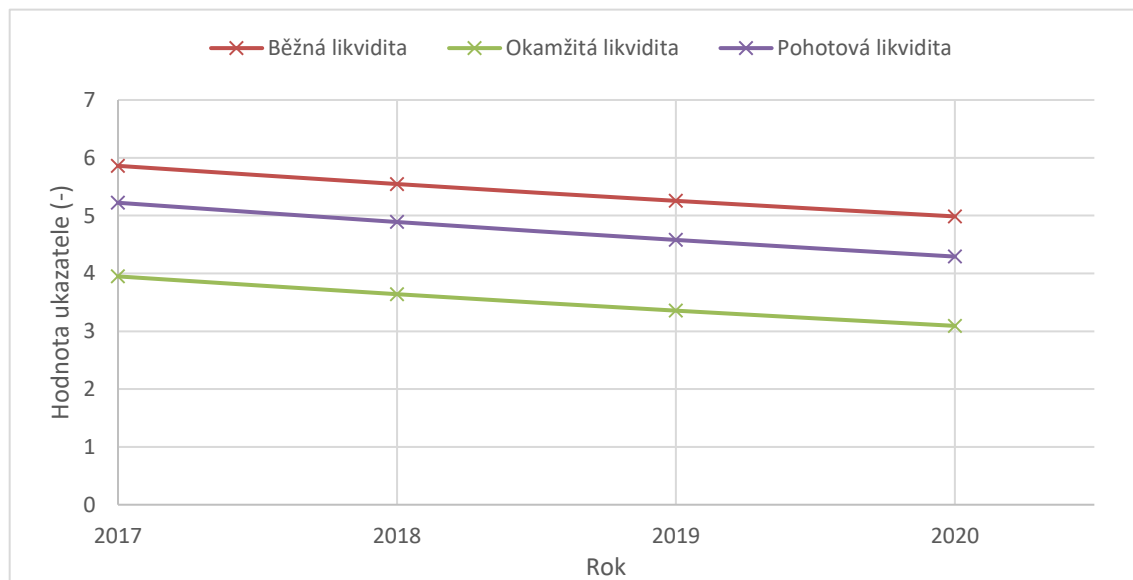
Veškeré ukazatele likvidity vykazují v plánovaném období zlepšení. Oproti minulosti došlo k jejich ustálení a vykazují klesající trend směrem k doporučeným hodnotám. Ačkoli stále nedosahují těchto hodnot, jedná se o zlepšení situace společnosti. Přesto bude nutné v budoucnu udělat další opatření pro zlepšení situace. Například běžná likvidita stále doporučené rozmezí překračuje více než dvojnásobně.

**Tabulka 14 – Ukazatele likvidity finančního plánu 2017-2020**

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé závazky	47 092	48 519	50 004	51 549
Oběžná aktiva	276 002	269 107	262 792	257 039
Pohotovité peněžní prostředky	185 968	176 670	167 836	159 444
Zásoby	30 068	31 872	33 784	35 811
<b>Běžná likvidita</b>	<b>5,86</b>	<b>5,55</b>	<b>5,26</b>	<b>4,99</b>
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>3,95</b>	<b>3,64</b>	<b>3,36</b>	<b>3,09</b>
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>5,22</b>	<b>4,89</b>	<b>4,58</b>	<b>4,29</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Graf 9 - Vývoj ukazatelů likvidity dlouhodobého finančního plánu**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Ukazatele rentability stále dosahují velice slušných hodnot. Rentabilita aktiv vykazuje rostoucí trend, což je pozitivní jev. Rentabilita tržeb vykázala v prvním plánovaném roce pokles, který byl zapříčiněn poklesem zisku a současným růstem tržeb,

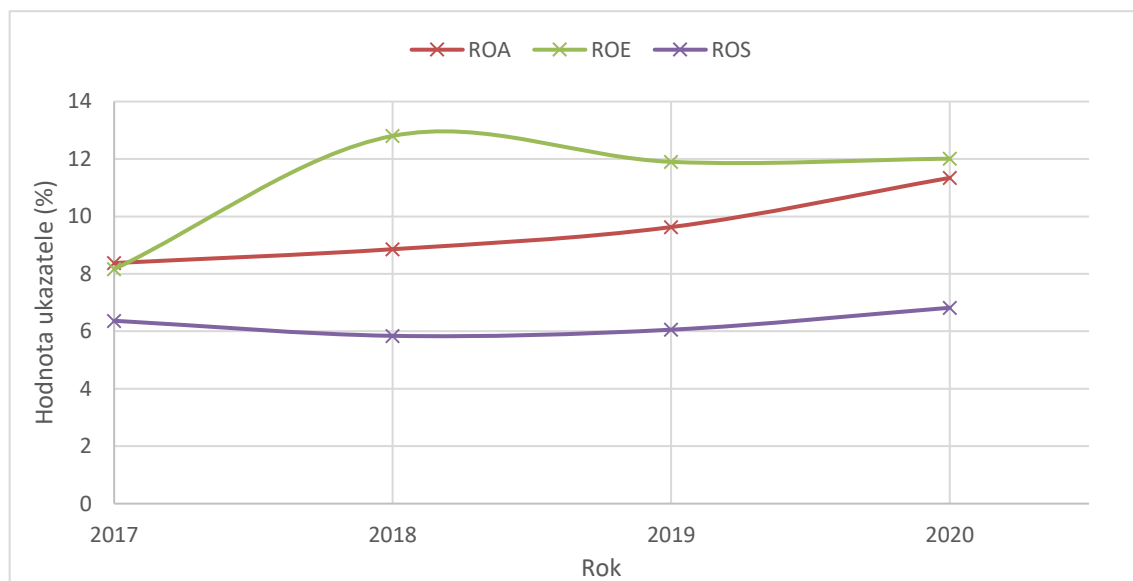
ale v následujících letech se předpokládá opětovný růst. Ukazatelem, kterému bude nutné v dalším období věnovat pozornost a podniknout pravděpodobně určitá opatření, je rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel se nepodařilo stabilizovat a dochází k jeho výkyvům. Přestože dosahuje ukazatel hodnot nad 10 %, je nutné ho v budoucnu stabilizovat.

**Tabulka 15 - Ukazatele rentability finančního plánu 2017-2020**

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020
Aktiva	391 363	346 372	336 877	328 513
EAT	26 013	24 983	26 358	30 232
EBIT	32 780	30 683	32 438	37 262
Tržby	514 862	525 159	535 662	546 376
Vlastní kapitál	318 643	195 126	221 483	251 716
<b>ROA (%)</b>	<b>8,38</b>	<b>8,86</b>	<b>9,63</b>	<b>11,34</b>
<b>ROE (%)</b>	<b>8,16</b>	<b>12,80</b>	<b>11,90</b>	<b>12,01</b>
<b>ROS (%)</b>	<b>6,37</b>	<b>5,84</b>	<b>6,06</b>	<b>6,82</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Graf 10 - Vývoj ukazatelů rentability dlouhodobého finančního plánu**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Celková hodnota zadluženosti dosahuje i v plánovaném období stále velmi nízkých hodnot. Vlivem splacení půjčky v roce 2016 došlo k významnému poklesu tohoto ukazatele, a také se v plánovaném období ukazatel nachází pod doporučovanou hranicí 0,3-0,6. Hodnota ukazatele je přibližně poloviční. Společnost využívá téměř výhradně

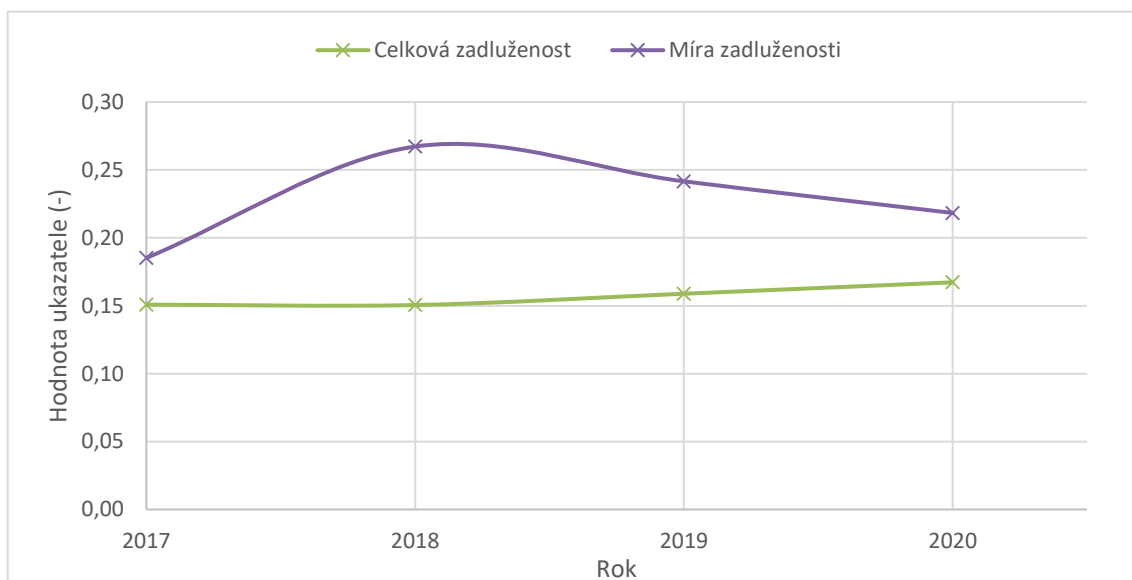
své zdroje, tudíž i míra zadluženosti dosahuje nízkých hodnot. Společnost má prostor si v případě potřeby vzít půjčku, kterou ale v plánovacím období neplánuje.

**Tabulka 16 - Ukazatele zadluženosti finančního plánu 2017-2020**

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020
Aktiva	391 363	346 372	336 877	328 513
Cizí zdroje	59 023	52 144	53 520	54 960
Vlastní kapitál	318 643	195 126	221 483	251 716
<b>Celková zadluženost</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,16</b>	<b>0,17</b>
<b>Míra zadluženosti</b>	<b>0,19</b>	<b>0,27</b>	<b>0,24</b>	<b>0,22</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Graf 11 - Vývoj ukazatelů zadluženosti dlouhodobého finančního plánu**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

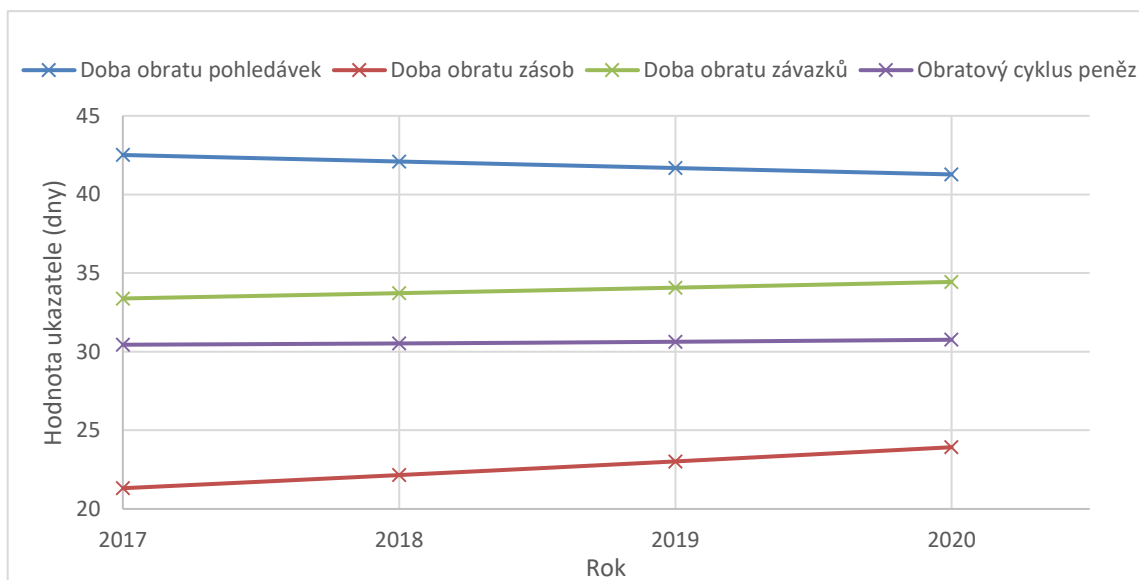
Obrat aktiv dosahuje rostoucího trendu a hodnot nad doporučenou minimální hodnotou, která je 1. Plánován je také pokles doby obratu pohledávek, která je stále však vysoká a bude nutné pokračovat v jejím dalším zkracování. U doby obratu zásob se předpokládá její stabilizace, která je spojena s jejím růstem v tomto období. Nejproblematictější oblastí je doba obratu závazků, která vykazuje růst. Přes pokles doby obratu pohledávek a růst doby obratu závazků se však stále nedaří splnit doporučení, kdy by měla být doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků. Tento jev představuje stále riziko pro budoucí vývoj a bude nutné podniknout další opatření pro ošetření tohoto rizika.

**Tabulka 17 - Ukazatele aktivity finančního plánu 2017-2020**

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020
Aktiva	391 363	346 372	336 877	328 513
Krátkodobé závazky	47 092	48 519	50 004	51 549
Pohledávky	59 966	60 566	61 171	61 783
Tržby	514 862	525 159	535 662	546 376
Zásoby	30 068	31 872	33 784	35 811
<b>Obrat aktiv</b>	<b>1,32</b>	<b>1,52</b>	<b>1,59</b>	<b>1,66</b>
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	<b>42,5</b>	<b>42,1</b>	<b>41,7</b>	<b>41,3</b>
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	<b>21,3</b>	<b>22,2</b>	<b>23,0</b>	<b>23,9</b>
<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	<b>33,4</b>	<b>33,7</b>	<b>34,1</b>	<b>34,4</b>
<b>Obratový cyklus peněz</b>	<b>30,4</b>	<b>30,5</b>	<b>30,6</b>	<b>30,8</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

**Graf 12 - Vývoj ukazatelů aktivity dlouhodobého finančního plánu**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

## 7.2 Krátkodobý finanční plán

Východiskem pro krátkodobý finanční plán je dlouhodobý finanční plán, který je v krátkodobém plánu rozpracován do jednotlivých čtvrtletí. Toto rozpracování je provedeno pro lepší kontrolu dosahování výsledků. Porovnáváním tohoto plánu se skutečností se sledují odchylky a provádí se dodatečná opatření, pokud jsou nezbytná.

Rozpracování plánu na jednotlivá čtvrtletí je provedeno na základě tržeb, jejichž hodnota se v jednotlivých čtvrtletích liší. Dle informací od společnosti jsou tržby rozděleny do jednotlivých období s různými váhami a na základě tohoto rozdělení jsou následně



rozděleny také ostatní položky. Nejslabším obdobím bývá třetí čtvrtletí roku, kdy se řada lékařských služeb přes léto nerealizuje, respektive realizuje pouze v nezbytných a neodkladných případech. Toto je dáno vysokými teplotami, které zhoršují například hojení ran po zákrocích, a dále vybíráním dovolených v období letních prázdnin, což způsobuje omezený počet dostupného personálu. Dle zkušeností z minulých let byly tržby a další položky rozděleny do jednotlivých čtvrtletí následovně:

- 1. čtvrtletí (1Q) – jedná se o druhé nejsilnější období roku, kdy řada lidí vychází ze svých předsevzetí a využívá pro jejich snadnější naplnění určité služby společnosti. Také lékaři mají větší možnosti poskytování určitých zákroků, které jsou podpořeny zároveň vhodnými teplotními a dalšími podmínkami, tudíž je v tomto období plánována čtvrtina veškerých tržeb.
- 2. čtvrtletí (2Q) – spolu se čtvrtým čtvrtletím se jedná o nejsilnější období roku, tržby jsou podpořeny snahou klientů stihnout veškeré požadované služby a provést nákupy potřebných výrobků před obdobím dovolených, a také před omezením služeb v období letních prázdnin. Díky tomu jsou v tomto období uvažovány tržby ve výši 30 % z celkových tržeb.
- 3. čtvrtletí (3Q) – jedná se o nejslabší období celého roku, což je způsobeno hlavně omezením služeb z důvodů zmíněných výše, proto jsou uvažovány pouze tržby ve výši 15 % z celkových tržeb.
- 4. čtvrtletí (4Q) – společně s druhým čtvrtletím se jedná o nejsilnější období roku, což je způsobeno opětovným plným prováděním veškerých služeb, dochází tedy k realizaci výkonů odložených v letních měsících a ke snaze stihnout vše před koncem roku. Jsou zde uvažovány tržby ve stejné výši jako ve 2. čtvrtletí (ve výši 30 % z celkových tržeb).

Jednotlivé položky v plánovaném výkazu zisku a ztráty a v plánované rozvaze jsou rozděleny podle uvažovaných hodnot pro jednotlivá čtvrtletí.

### **Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty**

V krátkodobém (čtvrtletním) výkazu zisku a ztráty jsou rozpočteny hodnoty z dlouhodobého výkazu zisku a ztráty pro rok 2018, který je uveden výše v tabulce 12. Rozpočtení jednotlivých položek je provedeno na základě procentuálních podílů,

kteře jsou uvedeny v úvodu podkapitoly 7.2. Rozdělením položek do jednotlivých čtvrtletí tohoto roku byl vytvořen plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty.

**Tabulka 18 - Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty pro rok 2018**

Označ.	v tis. Kč	1Q	2Q	3Q	4Q
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	47 342	56 810	28 405	56 810
II.	Tržby z prodeje zboží	131 290	157 548	78 774	157 548
A.	Výkonová spotřeba	127 843	153 412	76 706	153 412
A1.	Náklady na prodané zboží	107 060	128 472	64 236	128 472
A2.	Spotřeba materiálu a energie	5 238	6 286	3 143	6 286
A3.	Služby	15 545	18 654	9 327	18 654
D.	Osobní náklady	36 173	43 408	21 704	43 408
E.	Odpisy DHM a DNM	2 744	3 293	1 647	3 293
III.	Ostatní provozní výnosy	106	127	63	127
F.	Ostatní provozní náklady	1 025	1 230	615	1 230
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>10 952</b>	<b>13 142</b>	<b>6 571</b>	<b>13 142</b>
V.	Výnosy z ost. dlouhodob. fin. majetku	2 822	3 386	1 693	3 386
H.	Náklady z ost. dlouhodob. fin. majetku	2 701	3 241	1 620	3 241
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	16	20	10	20
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	3 699	4 439	2 219	4 439
VII.	Ostatní finanční výnosy	515	618	309	618
K.	Ostatní finanční náklady	235	282	141	282
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-3 281</b>	<b>-3 937</b>	<b>-1 969</b>	<b>-3 937</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>7 671</b>	<b>9 205</b>	<b>4 602</b>	<b>9 205</b>
L.	Daň z příjmů	1 425	1 710	855	1 710
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>6 246</b>	<b>7 495</b>	<b>3 747</b>	<b>7 495</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### Plánová čtvrtletní rozvaha

V krátkodobé (čtvrtletní) rozvaze jsou rozpočteny hodnoty z plánové dlouhodobé rozvahy pro rok 2018, která je uvedena výše v tabulce 13. Rozpočtení jednotlivých položek je provedeno na základě procentuálních podílů, které jsou uvedeny v úvodu této podkapitoly.7.2 Stejně jako u výkazu zisku a ztráty je provedeno rozpočtení položek do jednotlivých čtvrtletí roku 2018 a vytvořena plánová čtvrtletní rozvaha společnosti.

**Tabulka 19 - Plánová čtvrtletní rozvaha pro rok 2018**

Označ.	v tis. Kč	1Q	2Q	3Q	4Q
	<b>AKTIVA</b>	<b>86 593</b>	<b>103 912</b>	<b>51 956</b>	<b>103 912</b>
B.	Dlouhodobý majetek	19 316	23 179	11 590	23 179
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	263	315	158	315
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	19 053	22 864	11 432	22 864
C.	Oběžná aktiva	67 277	80 732	40 366	80 732
C. I.	Zásoby	7 968	9 562	4 781	9 562
C. II.	Pohledávky	15 141	18 170	9 085	18 170
C. III.	Peněžní prostředky	44 167	53 001	26 500	53 001
	<b>PASIVA</b>	<b>61 817</b>	<b>74 181</b>	<b>37 090</b>	<b>74 181</b>
A.	Vlastní kapitál	48 781	58 538	29 269	58 538
A. I.	Základní kapitál	26 000	31 200	15 600	31 200
A. III.	Fondy ze zisku	750	900	450	900
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	15 786	18 943	9 471	18 943
A. V.	Výsledek hospodaření běžného období	6 246	7 495	3 747	7 495
B. + C.	Cizí zdroje	13 036	15 643	7 822	15 643
C.	Závazky	13 036	15 643	7 822	15 643
C. I.	Dlouhodobé závazky	906	1 087	544	1 087
C. II.	Krátkodobé závazky	12 130	14 556	7 278	14 556
D.	Časové rozlišení	24 776	29 731	14 865	29 731

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pro snadnější vyhodnocování dosahování jednotlivých cílů v roce 2018 je vytvořen krátkodobý výkaz zisku a ztráty a krátkodobá rozvaha. Na jejich základě lze snadněji monitorovat plnění cílů a rychleji reagovat na případné odchylky.

## 8 Posouzení efektivity finančního plánování společnosti

Po analýze interního a externího prostředí společnosti a po seznámení se situací ve společnosti a následné finanční analýze, lze zhodnotit situaci společnosti a efektivitu prováděného plánování. Ačkoli plánování ve společnosti v omezené podobě probíhá, byly odhaleny určité nedostatky při plnění stanovených cílů. Hlavní nedostatky vyplynuly z finanční analýzy, která ukázala neefektivní využívání prostředků společnosti a nedostačující opatření na nápravu této situace. Společnost sestavuje v omezené míře plánovou rozvahu a plánový výkaz zisku a ztráty. Až do roku 2017 se nesestavoval plán cash-flow a ani se na něj společnost nijak nezaměřovala. Díky tomu neměla společnost v přehledné formě data k vyhodnocení tohoto plánu. Plán cash flow tedy nebyl sestaven ani v rámci práce. Toto je největší nedostatek finančního plánování společnosti, který je nutné odstranit. Společnost by v následujících letech měla vyhodnocovat své finanční toky a sestavit si plán cash-flow na další období. Sestavení dalšího plánu se v nákladech společnosti téměř neprojeví, jelikož stejně sestavuje plánovou rozvahu a plánový výkaz zisku a ztráty, pro něž má kapacity vyčleněny. Tyto vyčleněné kapacity tedy budou sestavovat plán cash flow společně s dalšími sestavovanými plány.

Situace společnosti není katastrofální, ale rozhodně je zde prostor pro významné zlepšení. Některé z ukazatelů finanční analýzy vycházejí pro společnost negativně, příkladem mohou být doby obrátů. Tyto nedostatky mohou společnosti bránit v jejím dalším úspěšném rozvoji. U některých ukazatelů je patrný zlepšující se trend, ale další ukazatele v minulosti kolísaly a je tedy problematické předpovídat jejich další vývoj. Nejkritičtější je doba obrátu pohledávek a doba obrátu závazků. Doba obrátu pohledávek je delší než doba obrátu závazků, nedochází tedy ke krytí závazků pohledávkami. Tuto situaci by společnost měla vyřešit vyjednáváním s dodavateli o prodloužení této doby. Tato jednání ale bohužel mohou vést ke zhoršení dodacích podmínek a k nárůstu nákladů společnosti. Společnost musí při vyjednávání využít svoji pozici na trhu a zároveň své dlouholeté bezproblémové vztahy s dodavateli. Zároveň s tímto opatřením by měla společnost zkrátit dobu splatnosti svým problémovým odběratelům či se jich zbavit, čímž zkrátí dobu splatnosti pohledávek. Bohužel musí podstoupit riziko, že o část odběratelů přijde a bude muset hledat nové. Jako ideální řešení se jeví nejprve se zaměřit na vyjednávání s dodavateli, a pokud to bude stále nutné, tak se následně zaměřit

na své odběratele a optimalizovat jejich portfolio. Samozřejmě optimalizace portfolio odběratelů může společnosti snížit výnosy při odchodu některých z nich, a zároveň zvýšit náklady na propagaci, pokud bude společnost muset hledat nové odběratele. To by znamenalo zaplatit si novou marketingovou kampaň a podpořit ji činností obchodních zástupců společnosti, kteří by museli zintenzivnit vztahy se svými stávajícími klienty, a zároveň aktivně vyhledávat nové. Museli by více jezdit ke klientům, čímž se navýší cestovní náklady. Další možností pro zkrácení dob splatnosti faktur odběrateli je využití slevy jako motivace, odběratel dostane určitou slevu, pokud zaplatí ihned při převzetí zboží, či dokonce zaplatí předem.

Společnost se musí v rámci plánování zaměřit na sestavení dlouhodobého finančního plánu, a následně si sestavit také krátkodobé plány, které budou na dlouhodobém založeny. Krátkodobý plán by měl být rozdělen minimálně do jednotlivých čtvrtletí a měl by být pravidelně kontrolován. Následně by mělo docházet k reakci na odchylky skutečnosti od plánu a zavádění nápravných opatření. Kontrola plnění plánů na konci období není dostatečná, jelikož už by mohlo být na nápravu některých situací pozdě. Doporučeno je zřídit samostatný úsek controllingu či alespoň pozici controllora, který bude na plnění plánů dohlížet. Současná kontrola plánů skrze vedoucí jednotlivých oddělení se zdá být nedostatečná, tudíž je nutné provést změny a zavést dodatečné kontroly, které by controllingové oddělení provádělo. Vzhledem k velikosti společnosti nebude toto oddělení znamenat významné náklady navíc, obzvláště pokud pomůže efektivnějšímu využívání stávajících prostředků či úsporám v dalších oblastech. Nárůst nákladů se projeví hlavně v nárůstu osobních nákladů a nákladů na technické vybavení tohoto oddělení. Bude nutné pro oddělení zajistit přístup ke všem relevantním datům, a zároveň jim opatřit software pro zpracování a kontrolu finančních plánů. Nejjednodušším řešením pro společnost bude využít stávajícího informačního systému a vkládat do něj veškerá data, která oddělení controllingu bude dále zpracovávat v jiném softwarovém nástroji či přímo v informačním systému. Zpracovaná data se budou následně vkládat zpět do systému a bude se v pravidelných intervalech kontrolovat jejich plnění. Doporučený interval kontrol jsou minimálně každé tři měsíce. Častější kontroly jsou samozřejmě lepší, ale pravděpodobně by vedly k dalšímu nárůstu nákladů, hlavně kvůli potřebě většího personálního zabezpečení této oblasti. Nutné je efektivnější využití možností, které informační systém nabízí, proto by měli zaměstnanci podstoupit

dodatečné školení na využití systému. Školení povede k nárůstu osobních nákladů společnosti, ale zároveň k efektivnějšímu využití systému, a tedy smysluplnějšímu využití nákladů na tento systém, které jsou významnou položkou nákladů na software.

Změnou, kterou by měla společnost realizovat v dohledné době, je lepší využití svých peněžních prostředků, které drží ve zbytečné výši. Tyto prostředky tak nejsou využity efektivně a zbytečně zhoršují finanční situaci společnosti. Společnost může tyto prostředky využít k investiční činnosti, část lze například krátkodobě investovat a zvýšit tak výnosy z finanční činnosti. Investice s sebou přináší určité riziko, které by ale společnost měla podstoupit a snížit tak objem svých nevyužitých peněžních prostředků. Investice může přinést dodatečný zisk pro vlastníky a zároveň vést k úpravě hodnot finančních ukazatelů, například k vylepšení hodnoty okamžité likvidity společnosti.

Z finanční analýzy také vyplynulo velké využití pouze vlastních prostředků. Větší zapojení cizích zdrojů by mohlo společnosti pomoci s jejím dalším rozvojem a umožnit využití prostředků v dalších oblastech. Toto ukazuje na špatné plánování v oblasti využití zdrojů. Společnost má dostatek zdrojů, a zároveň možnost další zdroje snadno v případě potřeby získat, ale přesto toho nevyužívá. Zdroje tak nejsou optimálně využity a přináší společnosti pouze náklady v podobě ušlých příležitostí. Úprava systému plánování by mohla na tuto skutečnost včas upozornit a umožnit efektivnější využití těchto zdrojů, například zlepšit finanční situaci společnosti či zvýšit její hodnotu na trhu. V dnešní době může společnost zdroje využít k investiční činnosti, a zároveň k vytváření rezerv na horší časy.

## Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracování finančního plánu pro vybranou společnost a posouzení efektivity současného plánování ve společnosti. Z tohoto hlavního cíle vycházely další dílčí cíle, které byly v průběhu práce naplňovány. Při naplnění cílů se vycházelo nejprve z provedené teoretické analýzy v první části práce. Tyto teoretické poznatky byly následně využity při zpracování praktické části.

Teoretická část práce je zaměřena na finanční plánování a prognózování. Jako východisko pro finanční plánování je zmíněno strategické plánování ve společnosti, ze kterého je nutné při finančním plánování vycházet. Následně bylo přiblíženo samotné finanční plánování a tvorba prognóz. Finanční plánování je zmíněno podrobněji a jsou zmíněny kroky, které je nutné při plánování dodržet. Uvedeny jsou dále metody a nástroje, které se při plánování používají. Vysvětleno je dlouhodobé i krátkodobé plánování a s nimi související finanční plány. Přiblížena jsou taktéž kritéria, která by plány měly splňovat, a je zároveň nastíněn postup finanční analýzy. V rámci finanční analýzy jsou vysvětleny ukazatele, které se používají pro určení finanční situace podniku. Teoretická část slouží jako základ pro praktickou část, ve které jsou poznatky z teoretické části využity.

Praktickou část lze dělit na dvě části. V první části je představena společnost a provedena její externí i interní analýza. Vypracována je analýza prostředí společnosti a finanční analýza společnosti. Na základě těchto analýz je sestavena matice SWOT a určeny silné a slabé stránky společnosti. Ve druhé polovině praktické části je provedeno finanční plánování. Je sestaven dlouhodobý finanční plán na následující tři roky, a zároveň je sestaven krátkodobý finanční plán na následující rok. Provedena byla také finanční analýza dlouhodobého plánu, která poukazuje na potenciální změnu finanční situace společnosti. V závěru praktické části je posouzena efektivita současného plánování používaného ve společnosti a jsou zde uvedena doporučení pro společnost ke zlepšení stávající situace.

Z vyhodnocení efektivnosti vyplývá, že současný systém není dokonalý a je zde velký prostor pro jeho další zlepšování. Společnost by měla provést v systému plánování navržené změny, aby získala lepší kontrolu nad svou finanční situací a budoucím plánováním. Hlavní změnou by mělo být sestavování plánu cash flow, a zároveň častější

kontroly finančních plánů a jejich plnění. Musí také docházet k rychlejší reakci společnosti na případné odchylky od plánu. Pouze takto může společnost úspěšně naplňovat vytyčené cíle.

Přínosem této práce byla možnost aplikovat teoretické poznatky v praxi a seznámit se více se situací v konkrétní společnosti. Veškeré informace a rozhovory se zástupci společnosti byly užitečným náhledem do fungování společnosti na trhu a pochopení plánování v konkrétním podnikatelském subjektu. Přínosem pro společnost je snad větší pochopení nutnosti kvalitního systému plánování, který bývá často přehlížen a vnímán jako zbytečnost, která je vhodná pouze pro velké nadnárodní společnosti. Vybraná společnost nebyla výjimkou, sice určitý systém plánování zaveden má, ale zdaleka není dokonalý či mu není přikládána taková důležitost, jaká by měla být.



## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Skladba aktiv společnosti v roce 2017 .....	50
Tabulka 2 - Skladba pasiv společnosti v roce 2017 .....	51
Tabulka 3 - Skladba výnosů společnosti v roce 2017.....	52
Tabulka 4 - Skladba nákladů společnosti v roce 2017.....	52
Tabulka 5 - Ukazatele likvidity společnosti 2014-2017 .....	53
Tabulka 6 - Ukazatele rentability společnosti 2014-2017 .....	55
Tabulka 7 - Ukazatele zadluženosti společnosti 2014-2017.....	56
Tabulka 8 - Ukazatele aktivity společnosti 2014-2017 .....	57
Tabulka 9 - Matice SWOT společnosti.....	59
Tabulka 10 - Plán výnosů společnosti 2017-2020 .....	62
Tabulka 11 - Plán nákladů společnosti 2017-2020.....	63
Tabulka 12 - Plánový výkaz zisku a ztráty 2017-2020.....	64
Tabulka 13 - Plánová rozvaha 2017-2020 .....	65
Tabulka 14 – Ukazatele likvidity finančního plánu 2017-2020 .....	67
Tabulka 15 - Ukazatele rentability finančního plánu 2017-2020 .....	68
Tabulka 16 - Ukazatele zadluženosti finančního plánu 2017-2020.....	69
Tabulka 17 - Ukazatele aktivity finančního plánu 2017-2020 .....	70
Tabulka 18 - Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty pro rok 2018.....	72
Tabulka 19 - Plánová čtvrtletní rozvaha pro rok 2018 .....	73

## Seznam grafů

Graf 1 - Skladba aktiv společnosti v roce 2017 .....	50
Graf 2 - Skladba pasiv společnosti v roce 2017.....	51
Graf 3 - Skladba výnosů společnosti v roce 2017 .....	52
Graf 4 - Skladba nákladů společnosti v roce 2017 .....	53
Graf 5 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2014-2017 .....	54
Graf 6 - Vývoj ukazatelů rentability v letech 2014-2017 .....	56
Graf 7 - Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2014-2017.....	57
Graf 8 - Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2014-2017 .....	58
Graf 9 - Vývoj ukazatelů likvidity dlouhodobého finančního plánu .....	67
Graf 10 - Vývoj ukazatelů rentability dlouhodobého finančního plánu .....	68
Graf 11 - Vývoj ukazatelů zadluženosti dlouhodobého finančního plánu.....	69
Graf 12 - Vývoj ukazatelů aktivity dlouhodobého finančního plánu .....	70

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Úrovně plánování.....	10
Obrázek 2 - Strategická analýza .....	11
Obrázek 3 - Složky strategického plánu .....	17
Obrázek 4 - Porterův model pěti sil .....	19
Obrázek 5 - Komponenty dlouhodobého finančního plánu.....	25
Obrázek 6 - Poliklinika Kartouzská.....	34
Obrázek 7 - Poliklinika Malešice.....	35
Obrázek 8 - Poliklinika Opatovská.....	35
Obrázek 9 - Poliklinika Šustova .....	36
Obrázek 10 - Organizační struktura společnosti.....	37

## Seznam použité literatury

- [1] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [2] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [3] GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2009, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [4] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [5] KOTLER, Philip, KELLET, Kevin. *Marketing management*. 14. vydání. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012, 816 s. ISBN 978-0-13-210292-7.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [7] LEE, Alice C., LEE, John C., LEE, Cheng F. *Financial analysis, planning and forecasting*. 2. vydání. Singapore: World Scientific Publishing, 2009. ISBN 978-981-270-608-9.
- [8] NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [9] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [10] BRADLEY, Richard A., MYERS, Stewart C., ALLEN, Franklin. *Teorie a praxe firemních financí*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5.
- [11] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

- [12] FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [14] FREIBERG, František. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 1997, 173 s. ISBN 80-85943-37-9.
- [15] ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [16] PRAŽSKÁ ORGANIZACE VOZÍČKÁŘŮ. Poliklinika Kartouzská – pavilon D. *Přes bariéry* [online]. Praha: Pražská organizace vozíčkářů. [cit. 2.8.2018]. Dostupný z: [http://presbariery.cz/images/objekty/item\\_13160\\_field\\_54/l\\_dscn3915.jpg](http://presbariery.cz/images/objekty/item_13160_field_54/l_dscn3915.jpg)
- [17] TREND TECHNOLOGIE. Poliklinika Malešice, Praha – výměňkové stanice. *TREND technologie* [online]. Praha: TREND technologie. [cit. 2.8.2018]. Dostupný z: <http://www.trend-technologie.cz/getFile/case:show/id:20373/poliklinika-malesice-praha-VS.jpg>
- [18] ABS-PORTAL.CZ. Polikliniku Opatovská oživila pestrá mozaika barev. *Odborný portál pro profesionály v oblasti stavebnictví* [online]. Praha: Jaga Media, s.r.o., 15.9.2011. [cit. 2.8.2018]. Dostupný z: [https://static.asb-portal.cz/buxus/images/cache/650xXXX/fotogaleria/fotogalerie/architektura/polikliniku\\_opatovska\\_ozivila\\_pes-tra\\_mozaika\\_barev\\_fotoalbum/img-6947-big-image.jpg](https://static.asb-portal.cz/buxus/images/cache/650xXXX/fotogaleria/fotogalerie/architektura/polikliniku_opatovska_ozivila_pes-tra_mozaika_barev_fotoalbum/img-6947-big-image.jpg)
- [19] WIKIMEDIA COMMONS. Poliklinika Šustova Chodov. *Commons:Welcome* [online]. Praha: Wikimedia Commons, 27.5.2012. [cit. 2.8.2018]. Dostupný z: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/ab/Poliklinika\\_Sustova\\_Chodov\\_6500.JPG](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/ab/Poliklinika_Sustova_Chodov_6500.JPG)

## **Seznam příloh**

Příloha A - Výkaz zisku a ztráty 2015

Příloha B - Rozvaha 2015

Příloha C - Výkaz zisku a ztráty 2016

Příloha D - Rozvaha 2016

Příloha E - Výkaz zisku a ztráty 2017

Příloha F - Rozvaha 2017

## Příloha A - Výkaz zisku a ztráty 2015

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČ
6 2 4 1 6 8 0 4

Medifin a.s.

Plaňanská 573/1

Praha 10

108 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnosti v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	638 128	348 301
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	511 640	274 964
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	126 488	73 337
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	218 206	128 848
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	218 206	128 848
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	72 133	54 347
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	27 439	20 335
2.	Služby	10	44 694	34 012
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	272 561	147 838
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	159 839	97 769
C. 1.	Mzdové náklady	13	117 635	71 693
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	37 185	23 180
4.	Sociální náklady	16	5 019	2 896
D.	Daně a poplatky	17	786	108
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	14 415	8 044
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	15 847	25
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	15 847	25
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	6 409	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	6 409	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 198	-257
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	517	38 596
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 440	41 638
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	101 838	39 157



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	10 868	9 031
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	10 868	9 031
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	53 690	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	743	338
N.	Nákladové úroky	43	21 750	14 951
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 530	2 846
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-66 358	-8 428
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	13 644	-75
Q. 1.	- splatná	50	14 775	0
2.	- odložená	51	-1 131	-75
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	21 836	30 804
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	21 836	30 804
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	35 480	30 729

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017



# Příloha B - Rozvaha 2015

## ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 30.6.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Medifin a.s.

Plaňanská 573/1

Praha 10

108 00

IČ
6 2 4 1 6 8 0 4

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	357 902	37 480	320 422	356 364
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	139 849	37 398	102 451	260 253
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	407	334	73	286
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	373	321	52	276
4.	Ocenitelná práva	008	10	8	2	10
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	24	5	19	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	123 031	37 064	85 967	94 567
B. II. 1.	Pozemky	014	2 481	0	2 481	8 717
2.	Stavby	015	82 366	13 164	69 202	72 331
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	31 746	23 900	7 846	8 968
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	6 368	0	6 368	4 481
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	70	0	70	70
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	16 411	0	16 411	165 400
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	6 500	0	6 500	165 400
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	9 911	0	9 911	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mnulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	215 874	82	215 792	94 454
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	24 953	0	24 953	22 968
C. I. 1.	Materiál	033	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	24 953	0	24 953	22 968
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	4 742	0	4 742	3 561
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	3 352	0	3 352	3 302
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	1 390	0	1 390	259
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	55 805	82	55 723	49 914
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	48 231	82	48 149	36 971
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	052	4 833	0	4 833	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	30	0	30	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 382	0	1 382	1 759
8.	Dohadné účty aktivní	056	321	0	321	2 100
9.	Jiné pohledávky	057	1 008	0	1 008	9 084
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	130 374	0	130 374	18 011
C.IV.1.	Peníze	059	1 259	0	1 259	1 182
2.	Účty v bankách	060	129 115	0	129 115	16 829
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	2 179	0	2 179	1 657
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1 474	0	1 474	1 657
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	705	0	705	0



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	320 422	356 364
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	068	110 485	166 816
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	104 000	104 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	104 000	104 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. I I.1 až A. II.5)	073	0	0
A. II. 1.	Ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	6 540	6 540
A. III. 1.	Rezervní fond	081	3 540	3 540
2.	Statutární a ostatní fondy	082	3 000	3 000
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	-55	25 472
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	25 527
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-55	-55
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -/)	087	21 836	30 804
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	088	-21 836	0
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	089	198 425	177 737
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	090	3 771	1 857
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
4.	Ostatní rezervy	094	3 771	1 857
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	095	154 889	154 440
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	3 389	2 940
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	098	0	0
4.	Závazky ke společníkům	099	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
6.	Vydané dluhopisy	101	151 500	151 500
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	103	0	0
9.	Jiné závazky	104	0	0
10.	Odložený daňový závazek	105	0	0



Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	106	39 765	21 440
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	4 987	8 984
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	111	5 416	4 896
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	2 854	2 749
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	16 726	1 693
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	1 009	1 854
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	8 773	1 264
11.	Jiné závazky	117	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	118	0	0
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	122	11 512	11 811
C. I. 1.	Výdeje příštích období	123	11 169	11 521
2.	Výnosy příštích období	124	343	290

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

## Příloha C - Výkaz zisku a ztráty 2016

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů:		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		<b>ke dni 30.6.2016</b>		Medifin a.s.	
		(v celých tisících Kč)		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		IČ		Platňanská 573/1	
		62 41 68 04		Praha 10	
				108 00	
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	1	2	
I.	Tržby za prodej zboží	01	454 923	638 128	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	373 210	511 640	
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	81 713	126 488	
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	158 921	218 206	
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	158 921	218 206	
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	
3	Aktivace	07	0	0	
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	56 374	72 133	
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	17 403	27 439	
B. 2	Služby	10	38 971	44 694	
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	184 260	272 561	
C.	Osobní náklady	12	118 246	159 839	
C. 1	Mzdové náklady	13	86 941	117 635	
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0	
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	27 472	37 185	
C. 4	Sociální náklady	16	3 833	5 019	
D.	Daně a poplatky	17	91	786	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 647	14 415	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	434	15 847	
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	434	15 847	
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	141	6 409	
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	141	6 409	
F. 2	Prodáný materiál	24	0	0	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-3 364	1 198	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 495	517	
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 339	4 440	
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	59 069	101 838	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( f. 34 + 35 + 36)	33	0	10 868
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	10 868
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	635	53 690
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	85	743
N.	Nákladové úroky	43	14 355	21 750
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	301	1
O.	Ostatní finanční náklady	45	796	2 530
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46))+(-47)/	48	-15 400	-66 358
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f. 50 + 51)	49	6 421	13 644
Q. 1	-splatná	50	5 853	14 775
Q. 2	-odložena	51	568	-1 131
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 30 + 48 - 49)	52	37 268	21 836
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložena	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 52 + 58 - 59)	60	37 268	21 836
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 30 + 48 + 53 - 54)	61	43 689	35 480

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

## Příloha D - Rozvaha 2016

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
600/2002 Sb. ve znění pozdějších  
předpisů

### ROZVAHA (BALANCE)

k 30.6.2016

(v celých tisících Kč)

IČ

62 41 68 04

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

Medifin a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Pláňanská 573/1

Praha 10

108 00

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	386 846	48 785	337 061	320 422
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	148 788	48 703	100 085	102 451
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	759	530	229	73
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	101	101	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	624	410	214	52
4	Ocenitelná práva	008	10	10	0	2
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	24	9	15	19
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	131 618	46 173	83 445	85 967
B. II. 1	Pozemky	014	2 481	0	2 481	2 481
2	Stavby	015	82 608	17 599	65 009	69 202
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	39 285	30 574	8 711	7 846
4	Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	7 174	0	7 174	6 368
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	70	0	70	70
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	16 411	0	16 411	16 411
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	8 500	0	8 500	6 500
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	9 911	0	9 911	9 911
6	Podřizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	<b>Oběžná aktiva (f. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	235 275	82	235 193	215 792
C. I.	<b>Zásoby (f. 33 až 38)</b>	032	24 357	0	24 357	24 953
C. I. 1	Materiál	033	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	24 357	0	24 357	24 953
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (f. 40 až 47)</b>	039	4 249	0	4 249	4 742
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	3 352	0	3 352	3 352
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	897	0	897	1 390
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (f. 48 až 57)</b>	048	55 321	82	55 239	55 723
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	50 306	82	50 224	48 149
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	4 833
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	1 567	0	1 567	30
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 083	0	2 083	1 382
8	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	321
9	Jiné pohledávky	057	1 365	0	1 365	1 008
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (f. 59 až 62)</b>	058	151 348	0	151 348	130 374
C. IV. 1	Peníze	059	1 185	0	1 185	1 259
2	Účty v bankách	060	150 163	0	150 163	129 115
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Polizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (f. 64 až 66)</b>	063	1 783	0	1 783	2 179
D. I. 1	Náklady příštích období	064	1 783	0	1 783	1 474
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	705



označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 89 + 122)</b>	067	337 061	320 422
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87+88)</b>	068	138 361	110 485
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	104 000	104 000
1	Základní kapitál	070	104 000	104 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	073	-5 769	0
A. II. 1	Ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	1 000	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	-6 769	0
A. III.	<b>Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	080	3 000	6 540
A. III. 1	Rezervní fond	081	0	3 540
2	Statutární a ostatní fondy	082	3 000	3 000
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)</b>	083	4 703	-55
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	4 758	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-55	-55
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	087	37 268	21 836
2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-) <i>(ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/</i>	088	-4 841	-21 836
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)</b>	089	186 062	198 425
B. I.	<b>Rezervy (ř. 91 až 94)</b>	090	637	3 771
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
4	Ostatní rezervy	094	637	3 771
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)</b>	095	159 656	154 689
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	096	3 387	3 389
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	098	0	0
4	Závazky ke společníkům	099	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
6	Vydané dluhopisy	101	151 500	151 500
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
8	Dohadné účty pasívní	103	0	0
9	Jiné závazky	104	4 769	0
10	Odložený daňový závazek	105	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Mín.úč. období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)</b>	106	25 789	39 765
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	107	4 891	4 987
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4	Závazky ke společníkům	110	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	111	5 926	5 416
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	3 157	2 854
7	Stát - daňové závazky a dotace	113	1 815	16 726
8	Krátkodobé přijaté zálohy	114	1 021	1 009
9	Vydané dluhopisy	115	0	0
10	Dohadné účty pasivní	116	8 979	8 773
11	Jiné závazky	117	0	0
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)</b>	118	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 123 + 124)</b>	122	12 638	11 512
C. I. 1	Výdaje příštích období	123	12 248	11 169
2	Výnosy příštích období	124	370	343

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

## Příloha E - Výkaz zisku a ztráty 2017

Zpracováno v souladu s  
vyhláškou č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších  
předpisů

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31. července 2017

(v celých tisících Kč)

DRUHOVÉ ČLENĚNÍ

IČ

62 41 68 04

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

Medifin a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky

Plaňánská 573/1

Praha 10

108 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	178 648	158 921
II.	Tržby za prodej zboží	02	514 862	454 923
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	498 271	429 584
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	419 843	373 210
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	19 767	17 403
3.	Služby	06	58 661	38 971
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	133 975	118 246
1.	Mzdové náklady	10	98 122	86 941
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	35 853	31 305
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	34 592	27 472
2. 2	Ostatní náklady	13	1 261	3 833
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	10 977	9 647
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	10 689	9 647
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	10 689	9 647
2.	Úpravy hodnot zásob	18	52	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	236	0
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	414	1 929
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	434
3	Jiné provozní výnosy	23	414	1 495
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	4 018	-793
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	135	141
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	188	91
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-142	-3 364
5.	Jiné provozní náklady	29	3 837	2 339
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	46 683	59 089
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	10 356	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	10 356	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	9 911	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	62	85
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	62	85
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	15 510	14 355
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	15 510	14 355
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2 020	301
K.	Ostatní finanční náklady	47	920	1 431
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-13 903	-15 400
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	32 780	43 689
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	6 767	6 421
1.	Daň z příjmů splatná	51	7 700	6 853
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-933	568

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
**	Výsledek hospodaření po zdanění ( +/- ) (ř. 49 - 50)	53	26 013	37 268
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	26 013	37 268
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	706 362	616 159

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

## Příloha F - Rozvaha 2017

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

### ROZVAHA (BILANCE)

ke dni 31. července 2017

(v celých tisících Kč)

IČ

62 41 68 04

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

Medifin a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Plafánská 573/1

Praha 10

108 00

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	001	<b>449 791</b>	<b>58 428</b>	<b>391 363</b>	<b>337 061</b>
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 28)</b>	003	<b>170 935</b>	<b>58 058</b>	<b>112 877</b>	<b>100 085</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)</b>	004	<b>1 275</b>	<b>618</b>	<b>657</b>	<b>229</b>
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	1 251	604	647	214
2.1	Software	007	1 241	594	647	214
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	10	10	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	24	14	10	15
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 + 24)</b>	014	<b>137 665</b>	<b>57 440</b>	<b>80 225</b>	<b>83 445</b>
B. II. 1	<b>Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)</b>	015	<b>86 393</b>	<b>22 447</b>	<b>63 946</b>	<b>67 490</b>
1.1	Pozemky	016	2 481	0	2 481	2 481
1.2	Stavby	017	83 912	22 447	61 465	65 009
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	44 491	34 993	9 498	8 711
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	6 781	0	6 781	7 244
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	70	0	70	70
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	6 711	0	6 711	7 174
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	027	<b>31 995</b>	<b>0</b>	<b>31 995</b>	<b>16 411</b>
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	31 995	0	31 995	6 500
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	9 911
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	9 911
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)</b>	037	<b>276 372</b>	<b>370</b>	<b>276 002</b>	<b>235 193</b>
C. I.	<b>Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	038	<b>30 120</b>	<b>52</b>	<b>30 068</b>	<b>24 357</b>
3	Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)	041	30 120	52	30 068	24 357
3.2	Zboží	043	30 120	52	30 068	24 357
C. II.	<b>Pohledávky (ř. 47 + 57)</b>	046	<b>60 284</b>	<b>318</b>	<b>59 966</b>	<b>59 488</b>
C. II. 1	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)</b>	047	<b>5 182</b>	<b>0</b>	<b>5 182</b>	<b>4 249</b>
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 352	0	3 352	3 352
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	1 830	0	1 830	897
2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	55 102	318	54 784	55 239
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	43 251	318	42 933	50 224
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	11 851	0	11 851	5 015
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	8 957	0	8 957	1 567
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 462	0	1 462	2 083
2.4.6	Jiné pohledávky	067	1 432	0	1 432	1 365
C. IV.	<b>Peněžní prostředky (ř. 72 + 73)</b>	071	<b>185 968</b>	<b>0</b>	<b>185 968</b>	<b>151 348</b>
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 377	0	1 377	1 185
2	Peněžní prostředky na účtech	073	184 591	0	184 591	150 163
D. I.	<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)</b>	074	<b>2 484</b>	<b>0</b>	<b>2 484</b>	<b>1 783</b>
D. I.	Náklady příštích období	075	2 484	0	2 484	1 783

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)</b>	078	<b>391 363</b>	<b>337 061</b>
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 - 100)</b>	079	<b>318 643</b>	<b>138 361</b>
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83)</b>	080	<b>104 000</b>	<b>104 000</b>
1	Základní kapitál	081	104 000	104 000
A. II.	<b>Ážlo a kapitálové fondy (ř. 85 + 86)</b>	084	<b>148 500</b>	<b>-5 769</b>
A. II. 1	Ážlo	085	151 500	0
2	Kapitálové fondy (ř. 87 až 91)	086	-3 000	-5 769
2.1	Ostatní kapitálové fondy	087	3 769	1 000
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	-6 769	-6 769
A. III.	<b>Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)</b>	092	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>
2	Statutární a ostatní fondy	094	3 000	3 000
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 96 až 98)</b>	095	<b>37 130</b>	<b>4 703</b>
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	37 185	4 758
2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-55	-55
A. V. 1	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/</b>	099	<b>26 013</b>	<b>37 268</b>
2	Rozhodnuto o zálohách na výplátě podílu na zisku (-)	100	0	-4 841
B. + C.	<b>Cizí zdroje (ř. 102 + 107)</b>	101	<b>59 023</b>	<b>186 082</b>
B. I.	<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>	102	<b>8 194</b>	<b>637</b>
2	Rezerva na daň z příjmů	104	7 700	0
4	Ostatní rezervy	106	494	637
C.	<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	107	<b>50 829</b>	<b>185 445</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 až 119)</b>	108	<b>3 737</b>	<b>159 656</b>
C. I. 1	Vydané dluhopisy (ř.110 + 111)	109	0	151 500
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	151 500
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	3 737	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	3 387
9	Závazky - ostatní (ř. 120 až 122)	119	0	4 769
9.3	Jiné závazky	122	0	4 769
C. II.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 až 133)</b>	123	<b>47 092</b>	<b>25 789</b>
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	4 087	1 021
4	Závazky z obchodních vztahů	129	11 767	4 891
8	Závazky - ostatní (ř. 134 až 140)	133	31 238	19 877
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	5 959	5 926
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	3 236	3 157
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 587	1 815
8.6	Dohadné účty pasivní	139	8 456	8 979
8.7	Jiné závazky	140	12 000	0
D.	<b>Časové rozlišení pasiv (ř. 142 + 143)</b>	141	<b>13 697</b>	<b>12 618</b>
D. I.	Výdaje příštích období	142	10 838	12 248
D. II.	Výnosy příštích období	143	2 859	370

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

## **Abstrakt**

MAZAČ, Petr. *Plánování a finanční prognózy v podniku*. Plzeň, 2018, 84 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** Plánování, finanční plánování, prognózy, finanční analýza, finanční plán

Předložená práce je zaměřena na plánování a finanční prognózování v podniku, kdy cílem práce je posouzení efektivity plánování ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, do teoretické a do praktické části. V teoretické části je přiblížena problematika finančního plánování, nástroje používané v plánování a kritéria, která by finanční plány měly dodržet. Zahrnuta je také finanční analýza a ukazatele finanční analýzy pro určení současné finanční situace společnosti. V praktické části je charakterizována vybraná společnost a provedena strategická a finanční analýza společnosti, určeny jsou její silné a slabé stránky. Vypracovány jsou taktéž dlouhodobé a krátkodobé finanční plány. V závěru práce je provedeno vyhodnocení efektivity finančního plánování ve vybrané společnosti a doporučeny změny v oblasti plánování.

## **Abstract**

MAZAČ, Petr. *Planning and financial forecasting in business*. Pilsen, 2018, 84 p. Master's Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** Planning, financial planning, prognoses, financial analysis, financial plan

The thesis is focused on planning and financial forecasting in business. The aim of the thesis is to evaluate the effectiveness of financial planning in the selected company. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes the topic of financial planning and tools and standards, which should be used for financial plans. It also includes financial analysis and its indicators used to describe the current situation of the company. In the practical part the selected company is described and the strategic and financial analysis is made. Strengths and weaknesses are revealed and long-term and short-term financial plans are made. In the conclusion, the evaluation of the effectiveness of company's financial planning is made and corrective actions are proposed.