

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky  
strategického řízení**

**Project for company performance increasing by means  
of strategic management**

Lucie Konšťáková

Plzeň 2014

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie KONŠŤÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **K11N0089P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte podnikatelský subjekt.
2. Sestavte vizi a cíle podniku.
3. Provedte analýzu stávající výkonnosti podniku včetně SWOT analýzy.
4. Posuďte rizika ohrožující naplnění strategického záměru.
5. Zhodnoťte výsledky provedených analýz a navrhněte doporučení týkající se rozhodnutí o implementaci strategického záměru.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

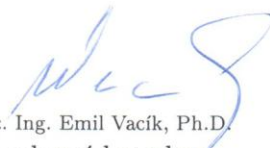
- **FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- **SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- **DAVID, Fred R.** *Strategic management: concepts and cases.* 13. vydání. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8.
- **ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- **MERNA, Tony, AL-THANI, Faisal F.** *Risk management: řízení rizika ve firmě.* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. června 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **6. prosince 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. června 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“*

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

V Plzni, dne 4. 12. 2013

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D, za odborné rady, cenné náměty, ochotu a čas, který mi věnovala při zpracování diplomové práce

.

# OBSAH

ÚVOD .....	7
1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	9
1.1. Obecné údaje .....	9
1.2. Historie firmy .....	9
1.3. Nabízený sortiment společnosti.....	10
2. POSLÁNÍ, VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI .....	12
2.1. Poslání společnosti .....	12
2.2. Vize společnosti.....	12
2.2.1. Zákazníci strategického záměru .....	13
2.2.2. Produkt společnosti .....	13
2.2.3. Popis trhu a jeho segmentů.....	14
2.2.4. Technické, technologické a užité přednosti produktu .....	14
2.2.5. Strategická dimenze záměru.....	14
2.2.6. Filozofie společnosti .....	14
2.2.7. Veřejná image .....	14
2.2.8. Sociální koncepce.....	15
2.3. Cíle společnosti.....	15
2.3.1. Ekonomické (finanční cíle) .....	15
2.3.2. Zákaznické cíle.....	15
2.3.3. Majetkové cíle .....	16
2.3.4. Personální cíle .....	16
3. ANALÝZA STÁVAJÍCÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	18
3.1. Finanční analýza.....	18
3.1.1. Ukazatele rentability .....	18
3.1.2. Ukazatele likvidity .....	21
3.1.3. Ukazatele aktivity.....	23
3.1.4. Ukazatele zadluženosti.....	25
3.2. Analýza prostředí podniku.....	27
3.2.1. Externí analýza .....	27
3.2.2. Interní analýza .....	34
3.2.3. SWOT analýza .....	39
3.2.4. Matice IE - hodnocení interních a externích faktorů.....	41
4. FINANČNÍ PLÁN .....	42
4.1. Plánovaný výkaz zisků a ztrát .....	42
4.1.1. Tržby za prodej.....	42
4.1.2. Náklady vynaložené na prodané zboží.....	45
4.1.3. Výkonová spotřeba.....	46
4.1.4. Přidaná hodnota.....	47
4.1.5. Osobní náklady.....	48
4.1.6. Daně a poplatky.....	51
4.1.7. Odpisy dlouhodobého majetku.....	52
4.1.8. Ostatní provozní náklady .....	53

4.1.9.	Provozní výsledek hospodaření.....	53
4.1.10.	Nákladové úroky.....	54
4.1.11.	Finanční výsledek hospodaření .....	54
4.1.12.	Výsledek hospodaření za účetní období .....	55
4.2.	Plánovaná rozvaha .....	56
	PLÁNOVÁNÍ AKTIV .....	56
4.2.1.	Dlouhodobý majetek .....	56
4.2.2.	Oběžná aktiva .....	58
4.2.3.	Ostatní aktiva – přechodové účty aktiv (náklady příštích období).....	60
	PLÁNOVÁNÍ PASIV .....	61
4.2.4.	Vlastní kapitál .....	61
4.2.5.	Cizí zdroje .....	62
4.3.	Plán Cash – Flow pro rok 2013 .....	68
5.	ANALÝZA RIZIK.....	69
5.1.	Identifikace rizik.....	69
5.2.	Stanovení významnosti rizik .....	70
5.3.	Analýza citlivosti.....	73
5.3.1.	Kurzové riziko.....	73
5.3.2.	Riziko rozvázání smluv se zdravotními pojišťovny.....	74
5.4.	Strategické scénáře – varianty plánů růstu .....	75
5.4.1.	Realistický scénář.....	76
5.4.2.	Pesimistický scénář .....	76
5.4.3.	Optimistický scénář.....	76
5.5.	Zhodnocení analýzy rizik .....	79
6.	ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ	
	A NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ .....	81
6.1.	Zhodnocení provedených analýz, doporučení pro implementaci plánu .....	81
6.2.	Hodnocení výkonnosti strategického plánu a naplnění cílů .....	82
6.2.1.	Zvýšení zisku.....	82
6.2.2.	Obnova vozového parku.....	83
6.2.3.	Zavedení IS .....	83
6.2.4.	Přijetí obchodních zástupců .....	84
ZÁVĚR.....		85
Seznam tabulek a obrázků.....		87
Seznam použité literatury.....		89
Seznam příloh.....		91
PŘÍLOHY:		
Příloha A: Plánovaný výkaz zisků a ztrát		
Příloha B: Plánovaná rozvaha		
Příloha C: Plánované Cash-flow		

## Úvod

Cílem této diplomové práce, jak už sám název napovídá, je sestavení strategického plánu, který povede ke zvýšení výkonnosti firmy. Společnost podnikající se zdravotnickými pomůckami poskytla veškeré údaje potřebné pro zpracování této diplomové práce. Z důvodu ochrany důvěrných informací před konkurencí není název firmy na přání majitele uváděn.

Firma se zabývá zdravotnickými potřebami, od drobných pomůcek, až po vybavování zdravotnických zařízení a nemocnic speciální technikou. V první kapitole je firma stručně představena, uvedena její historie a kompletní nabídka zboží.

Druhá kapitola vychází z představy vedení podniku, jeho záměru do budoucna. Směr, kterým se firma nyní ubírá a v následujících letech chce pokračovat, zachycuje poslání společnosti. Dále je formulována vize na následující 3 roky, z níž jsou stanoveny základní strategické cíle pro dosažení maximální výkonnosti podniku. Jednotlivé cíle jsou parametrizovány a specifikovány do krátkodobých cílů a je určen jejich plánovaný termín naplnění.

K hodnocení výkonnosti podniku patří neodmyslitelně finanční analýza, která je náplní třetí kapitoly. Není však možné omezit se pouze na finanční hodnocení firmy, detailně je zhodnoceno také vnější a vnitřní prostředí firmy. Na základě těchto analýz je pak sestavena matice TOWS, která vychází z příležitostí, resp. hrozeb firmy v kombinaci se silnými resp. slabými stránkami společnosti. Určení vlivu externích faktorů a interní pozice firmy jsou výsledkem matic EFE a IFE, resp. IE. Tato kapitola definuje strategii, již se má společnost řídit pro zvyšování výkonnosti.

Nejobsáhlejší částí diplomové práce je samotný střednědobý finanční plán utvořený v souladu s vizí společnosti, jehož úkolem je naplnit strategické cíle firmy. Tento plán je kompletně sestaven pro období 2013 – 2015, podrobně rozpracován v prvním roce a je tvořen plánovaným výkazem zisků a ztrát, plánovanou rozvahou a plánem cash – flow.

Pátá kapitola pojednává o vlivu rizik na strategický záměr společnosti. Nejprve je sestaven seznam rizik, který vychází z velké části z hrozeb firmy. Rizika jsou kvantifikována a pro ty nejvýznamnější, která by mohla výrazně ohrozit naplnění plánu, je provedena analýza



citlivosti (vliv rizik na zisk společnosti) a doporučení jejich ošetření. Součástí této kapitoly jsou také varianty neboli scénáře plánů růstu.

V poslední části jsou diskutovány výsledky provedených analýz a je navrženo doporučení týkající se implementace finančního plánu. Dle aktuálních údajů roku 2013 je zhodnoceno částečné naplnění strategického plánu a přibližování se stanoveným cílům.

# 1. Charakteristika společnosti

Firma je definována dle informací v živnostenském rejstříku, stručně představena historie firmy a její základní nabídka zdravotnických potřeb. Vzhledem k citlivosti poskytnutých údajů, používaných v této diplomové práci, nebude uváděn přesný název firmy a její lokalita.

## 1.1. Obecné údaje

*Obchodní firma:* Zdravotnické potřeby

*Právní forma:* fyzická osoba, ohlašovací živnost volná

*Provozovaná činnost:*

- Výroba jízdnic kol, vozíků pro invalidy a jiných nemotorových dopravních prostředků
- Velkoobchod a maloobchod
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Výroba zdravotnických prostředků
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Zastavárenská činnost a maloobchod s použitým zbožím

*Počet zaměstnanců:* 20

*Datum zahájení činnosti:* 7.3.1994

*Kontakt:* na vyžádání

## 1.2. Historie firmy

Zdravotnické potřeby vznikly jako rodinná firma již před 17 lety v západních Čechách, počínajícím místem podnikání se stala pronajatá místnost nemocnice. Společnost začala s prodejem bandáží, plen, ortopedických ortéz, zdravotnické obuvi a drobné drogerie.

V roce 1996 se prodejna z důvodu nedostačující kapacity prostor přemístila na tamní polikliniku a zakladatelé přijali první 3 zaměstnance. Sortiment v obchodě se rozšířil o bylinné přípravky a čaje. Koncem roku byla zřízena nová prodejna na kolonádě v blízkém lázeňském městě a firma využila potenciálu zahraniční klientely.

Po roce 1998 byli přijati další zaměstnanci, zakoupeny skladové prostory a prodejna byla přesunuta do centra města. Drogistické zboží bylo omezeno a zavedl se prodej a pronájem mechanických a elektrických vozíků pro tělesně a zdravotně postižené s možností i dovozu

domů. Firma začala přijímat čím dál více zakázek na zdravotní vybavení do nemocnic (polohovací postele, zdravotní nábytek, ...).

V následujících letech se tržby každým rokem navyšovaly, navázaly se nové vztahy se zahraničními dodavateli. V letech 2006 – 2008 byly zakoupeny další prostory k podnikání, využity především ke kancelářským činnostem, skladování výrobků a materiálu, úpravě a servisu produktů. V roce 2007 byl spuštěn e-shop v rámci webových stránek firmy, kde je k objednání veškerý sortiment a nabídka.

Rokem 2009 expandovala společnost dále, nová prodejna se zákazníkům otevřela ve známém obchodním centru v Plzeňském kraji. Z důvodu zvyšujícího se zájmu o zdravotní pomůcky hrazené pojišťovnou se tento obchod přesunul do dvou dalších nových poboček, kde se zřídily také poradny pro tělesně a zdravotně postižené. V současné době společnost Zdravotnické potřeby čítá 20 zaměstnanců, pracujících ve třech městech.

### **1.3. Nabízený sortiment společnosti:**

#### Pro tělesně a zdravotně postižené:

- Mechanické a elektrické invalidní vozíky
- Polohovací postele mechanické/elektrické
- Hydraulické jeřáby – zvedáky
- Schodolezy
- Pomůcky do koupelny
- Motomedy
- Antidekubitní matrace

#### Pro starší občany:

- Mechanické a elektrické invalidní vozíky
- Chodítka pro seniory
- Berle a hole
- Pomůcky do koupelny
- Toaletní židle
- Oxygenerátory
- Antidekubitní matrace

#### Pourazová péče:

- Berle a hole
- Ortézy
- Bandáže
- Obvazový materiál
- Pronájem mechanických invalidních vozíků

#### Poradenství v oblasti pro tělesně a zdravotně postižené:

- Doporučení při výběru vhodného vybavení pro zdravotně a tělesně postižené
- Kompletní vyřízení podkladů pro uhrazení pomůcky zdravotní pojišťovnou
- Poradenství v oblasti možností úhrady a příspěvku na zdravotní pomůcky

#### Ostatní:

- Kompresivní punčochy
- Obvazový materiál
- Relaxační vaky
- Měřicí přístroje (glukometry, tlakoměry, alkoholtestery, teploměry,...)
- Zdravotní obuv, ortopedické vložky do bot
- Pleny na inkontinenci
- Polštáře a matrace pro zdravé spaní

## **2. Poslání, vize a cíle společnosti**

Poslání, vize i cíle firmy vystihují, kam se společnost chce ubírat v následujících letech a to vše je kvantifikováno v rámci klíčových ukazatelů výkonnosti.

### **2.1. Poslání společnosti**

Poslání vyjadřuje důvod, proč společnost na trhu existuje a komu nabízí své produkty. Je to představa a filozofie, čím chce podnik být a jak má být vnímán z pohledu zaměstnanců i veřejnosti. Poslání se stanovuje na základě vize do budoucnosti, která vyjadřuje určitý směr firmy na několik let.

Posláním společnosti je poskytovat kvalitní a odborné služby v oblasti zdravotnictví jak pro soukromé osoby, tak pro zdravotnická zařízení. Firma klade důraz na komplexní služby počínající poradenstvím v této oblasti, výdejem, vybavením, prodejem či pronájmem potřebných pomůcek a završené následnými servisními službami.

### **2.2. Vize společnosti**

Vize by měla představit firmu tak, jak by chtěla být viděna v budoucnosti. Jde o konkrétní představu zaměření společnosti, její nabízené produkty (služby), zákazníky, konkurenci a trhy, na kterých bude působit. Obsahem vize jsou jednotlivé komponenty, které umožňují stanovit konkrétní cíle podniku a následně strategický plán pro jejich dosažení. Vize musí být svým obsahem specifická pro každý podnik. [2]

Společnost chce být na trhu ekonomicky perspektivní, především zvyšování kladného hospodářského výsledku (zisku) v následujících 3 letech. Dosahování kladného hospodářského výsledku vychází ze stanovení dostatečných tržeb a zaměření se na správné segmenty trhu. Společnost nabízí svým zákazníkům zboží a služby v oboru zdravotnictví. Firma vznikla již v roce 1994 a může využít dlouholeté zkušenosti a znalosti v daném oboru. Další předností společnosti je poloha blízko Německa, kde má firma své obchodní partnery. Své služby nabízí různým zákazníkům.

### 2.2.1. Zákazníci strategického záměru

Zákazníci společnosti je možné rozdělit do dvou skupin:

- První skupinu zákazníků představují **fyzické osoby** - zdravotně a tělesně postižení, starší občané, pacienti po úrazech, atd. Těmto zákazníkům je poskytováno poradenství, prodej/pronájem a výdej (hrazeno zdravotní pojišťovnou) zdravotních pomůcek. V současné době jsou celkové tržby tvořeny zhruba ze 40 % příjmem od pojišťovny a z 60 % prodejem zdravotnických pomůcek. Do budoucna je cílem zaměřit se především na prodej pomůcek, aby podnik nebyl v takové míře závislý na příjmech od zdravotní pojišťovny.
- Druhou skupinou zákazníků jsou různá **zdravotnická zařízení** (např. LDN, domovy důchodců, ústavy pro mentálně postižené, nemocnice, jiné zdravotnické potřeby – velkoobchod). Společnost v malé míře dodává vybavení do lékařských zařízení, tito zákazníci se podílejí na celkových tržbách zhruba 20-30 %. Zde žádná pojišťovna neposkytuje úhrady vybavení, realizace takto sjednaných je pouze prostřednictvím prodeje. Zejména na tento segment zákazníků – velkoobchod - se chce firma v budoucnu zaměřit a tím také zvyšovat své tržby.

### 2.2.2. Produkt společnosti

Firma spolupracuje s předními německými výrobci, kteří zajišťují vysokou kvalitu výrobků (zboží). Firma má nejnižší cenu **zdravotnických pomůcek** na trhu a to jak nového, tak repasovaného zboží. Produkty od těchto výrobců jsou nejprodávanějšími a nejpoužívanějšími v Německu. Společnost klade důraz především na repasované zboží, které je dobře dostupné jak pro fyzické osoby, tak pro zdravotnická zařízení. Především v případě, že zdravotní pojišťovna neposkytne úhradu pomůcky, zákazníci velice ocení nízké ceny repasovaného zboží, které je pro ně v dané situaci nutností.

Dalším produktem společnosti je profesionální **poradenství** proškolenými pracovníky, v rámci kterého se zákazník (pacient) dozví, co vše je nutné udělat pro proplacení pomůcky zdravotní pojišťovnou. Do budoucna chce společnost zařadit do sazebníku úhrad zdravotní pojišťovnou větší množství zdravotních pomůcek. Množství druhů nabízených výrobků je dostačující, rozšířit chce svou nabídku pouze o sortiment dalších výrobců (dodavatelů).

### **2.2.3. Popis trhu a jeho segmentů**

Jak již bylo zmíněno, firma působí na trhu zdravotnických potřeb, kompenzačních a rehabilitačních pomůcek. Nyní se společnost zaměřuje ze 70-80 % na fyzické osoby (jednotlivce), zhruba 20-30 % tvoří velkoobchodní (dodavatelská) činnost. Plán do budoucna je, že poměr mezi prodejem pro fyzické osoby a velkoobchodní činností by se chtěl měnit ve prospěch velkoobchodní činnosti, a to v následujících 3 letech rovnoměrně 50 % ku 50 %.

### **2.2.4. Technické, technologické a užité přednosti produktu**

Společnost spolupracuje s předními německými výrobci, kteří využívají nejmodernější technologické postupy při výrobě svých výrobků (normy ISO, mnoho dalších certifikátů). Veškeré prodávané výrobky jsou přezkoušené státní zdravotnickou komisí a schváleny k užívání. V rámci rozvíjení vztahů s německými partnery si společnost zajistí i do budoucna kvalitní produkty, které může nabídnout svým zákazníkům.

### **2.2.5. Strategická dimenze záměru**

Záměrem společnosti je zvyšování výkonnosti prostřednictvím růstu objemu tržeb a s tím související i zvyšování zisku.

### **2.2.6. Filozofie společnosti**

Kromě ekonomického cíle (zisku) se firma snaží pomoci lidem v těžkých životních situacích, poskytuje kvalitní pomůcky široké veřejnosti.

### **2.2.7. Veřejná image**

Image podniku je to, co představuje a jak je vnímána podniková identita a kultura vně podniku. Image firmy je ovlivněna především pověstí firmy, která je důležitá pro firmy v jakémkoli oboru. Mezi hlavní hodnoty společnosti Zdravotnické potřeby patří orientace na zákazníka, neustálé přizpůsobování a zlepšování nabízeného sortimentu pro jejich maximální spokojenost. Dobré jméno společnosti přináší jednorázové zisky od stávajících zákazníků, ale především budování dobrého povědomí do budoucna a získání tak nových zákazníků. Firma se snaží již od svého založení budovat u svých zákazníků, ale i celé veřejnosti, dobrou pověst, protože se domnívá, že je hlavním prvkem úspěchu v podnikání.

### **2.2.8. Sociální koncepce**

Společnost využívá různých výhod od státu pro své zaměstnance (příspěvek na penzi, stravenky, příspěvek v rámci životních a úrazových pojištění). Mimo jiné v podniku pracují také osoby se zdravotním postižením (OZP). I nadále chce společnost uplatňovat tyto zaměstnanecké výhody pro své pracovníky a zvyšovat sociální odpovědnosti za své zaměstnance, protože právě oni jsou pro rozvoj společnosti velmi důležití.

### **2.3. Cíle společnosti**

Stanovené cíle by měly přímo navazovat na stanovenou vizi podniku, kterou tímto zpřesní v měřitelných výsledcích. „*Cíle musí být popsány vždy jasně, vyjadřují cílový stav, kterého chce sestavená vize dosáhnout. Správně definovaný strategický cíl musí odpovídat pravidlu SMART – specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově vymezený.*“ [3]

Strategické cíle společnosti jsou stanoveny na následující období 3 let, vychází ze sestavené vize. Výsledek těchto cílů bude v budoucnu změřitelný a tyto výsledky budou naplňovat strategický záměr společnosti.

#### **2.3.1. Ekonomické (finanční cíle)**

Dosáhnout kladného hospodářského výsledku (zisku), dosahování zisku se bude realizovat prostřednictvím rozvoje zákaznického segmentu – zdravotnická zařízení a udržováním minimálně na stejné úrovni segmentu fyzických osob. Cílem společnosti je v roce 2015 dosahovat zisku ve výši 4,2 mil. Kč.

#### Strategie:

Zvyšování zisku bude probíhat v první řadě pomocí zvyšování tržeb a to o 2 mil. Kč ročně.

#### **2.3.2. Zákaznické cíle**

Rozvíjet spolupráci se stávajícími zákazníky – důležité je samozřejmě také získávat nové zákazníky, ale společnost nesmí zapomenout na své stávající zákazníky. Společnost by měla své stávající zákazníky udržet a rozvíjet s nimi spolupráci, především se zdravotnickými zařízeními. Tito zákazníci v současné době tvoří 20-30 % celkových tržeb, cílem společnosti je aby do roku 2015 tvořili zákazníci, zdravotnická zařízení, polovinu celkových tržeb.



Strategie: Přímé oslovení zdravotnických zařízení a následné uzavírání obchodních kontraktů je náplní práce nově přijatých obchodních zástupců (viz personální cíle).

### **2.3.3. Majetkové cíle**

V současné době podnik vlastní značně zastaralá firemní vozidla (osobní i nákladní). Cílem je tento vozový park inovovat. Do roku 2015 je plánována obnova vozového parku firmy (pořízení 3 nových vozů).

Firma nevyužívá informační systém k evidenci nakoupeného zboží, uskladňování a následného prodeje, čímž vznikají často mezi těmito úseky nesrovnalosti a může docházet ke ztrátám jak na materiálu, tak v tržbách. Cílem firmy je do konce roku 2014 zavést do podniku funkční kompletní IS, který bude monitorovat veškeré přijaté zboží a jeho následné vyskladnění a prodej, mj. bude pro majitele poskytovat přehled o tržbách a statistické údaje o prodeji zboží.

Strategie: Firemní vozidla jsou pořízena na leasing.

### **2.3.4. Personální cíle**

Firma doposud nedisponovala žádnými obchodními zástupci. V následujících letech 2014 a 2015 plánuje firma najmout 2 obchodní zástupce (v každém roce jednoho). Obchodní zástupci budou vykonávat svoji činnost na hlavní pracovní poměr s danou měsíční mzdou. Přijetím obchodních zástupců bude zajištěno zvyšování tržeb prostřednictvím prodeje zboží.

### **Přehled a parametrizace střednědobých cílů**

- Dosahovat v roce 2015 zisku ve výši 4,2 mil. Kč (prostřednictvím růstu tržeb každoročně o 2 mil. Kč)
- Do konce roku 2015 pořízení 3 nových užitkových vozů (v letech 2013, 2014 a 2015 po jednom voze)
- Do konce roku 2014 zavést do podniku IS skladové evidence
- Během let 2014 a 2015 najmout 2 obchodní zástupce (v každém roce jednoho)

**Tabulka 1: Parametrizace cílů podniku**

<b>CÍL</b>	<b>MĚŘÍTKO</b>	<b>KPI</b>		<b>TERMÍN</b>
		<b>Současný stav (hodnota)</b>	<b>Plánovaný stav (hodnota)</b>	
<b>Zvýšení zisku</b>	VH za účetní období	1,204 mil. Kč	4,2 mil. Kč	2015
	Tržby za prodej	40 381 tis. Kč	46 600 tis. Kč	2015
<b>Obnova vozového parku</b>	Počet pořízených vozidel	Nedostačující a zastaralá firemní vozidla	3 nová vozidla	2015
<b>Zavedení IS</b>	IS skladové evidence	Žádný IS	Funkční a zavedený IS	2014
<b>Přijetí obchodních zástupců</b>	Počet obchodních zástupců	Žádný obchodní zástupce	2 obchodní zástupci	2015

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ve firmě nejsou stanovena jednotlivá oddělení, veškeré pravomoce a odpovědnost za podnikové procesy má výhradně majitel firmy.

### 3. Analýza stávající výkonnosti podniku

Při hodnocení stávající výkonnosti byla použita finanční analýza, v rámci které je zhodnocena finanční stránka a hospodaření firmy. Dále je zkoumáno makro-, mezo- a mikroprostředí společnosti, tzv. externí a interní analýza. Nedílnou součástí je samozřejmě SWOT analýza vycházející právě z analýz externího a interního prostředí firmy.

#### 3.1. Finanční analýza

*„Finanční analýza pomůže zhodnotit minulé i současné finanční výkonnosti firmy, dává odpověď na otázku, jak společnost hospodařila (kde jsou silné a slabé stránky její finanční výkonnosti). Základ finanční analýzy tvoří tradiční ukazatele výkonnosti firmy, které mají dobrou vypovídající schopnost.“* Mezi nejrozšířenější typy ukazatelů, které zachycují hospodaření společnosti, patří ukazatele: poměrové, absolutní, souhrnné, paralelní a pyramidové soustavy poměrové. [8]

Pro finanční analýzu byly použity tyto zdroje:

- Rozvaha za rok 2010, 2011 a 2012,
- Výkaz zisku a ztrát za rok 2010, 2011 a 2012,
- Cash-flow v letech 2010, 2011 a 2012.

Finanční výkazy roku 2013 jsou neúplné, nelze pracovat pouze s hodnotami za první dvě čtvrtletí. Po dopočítání a odhadu na celý rok by hodnoty vznikaly velice nepřesně a finanční analýza by již neměla vypovídající hodnotu.

#### Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele představují vzájemný vztah mezi dvěma navzájem souvislými položkami z účetních výkazů. Mezi nejčastěji používané patří ukazatele likvidity, rentability, aktivity, produktivity a zadluženosti, které jsou níže představeny pro společnost Zdravotnické potřeby.

##### 3.1.1. Ukazatele rentability

Tyto ukazatele poměřují zisk s použitými zdroji. Vyjadřují zhodnocení a efektivitu využití vloženého kapitálu do firmy.

**a) Rentabilita úhrnných vložených prostředků, aktiv – Return on Assets (ROA)**

ROA vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti a vypočítá se dle vzorce:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Čistý hospodářský výsledek}}{\text{Celková aktiva}} * 100 \text{ [%]}$$

Zdroj: [4]

**Tabulka 2: Výpočet ROA**

V tis. Kč	2010	2011	2012
Čistý hospodářský výsledek	4122	3527	1204
Celková aktiva	13317	14551	12448
<i>ROA [%]</i>	<i>30,96</i>	<i>24,24</i>	<i>9,67</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**b) Rentabilita vlastního kapitálu – Return on Equity (ROE)**

ROE hodnotí výnosnost kapitálu, jež vložili vlastníci do podniku. Počítá se dle vzorce:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \text{ [%]}$$

Zdroj: [4]

**Tabulka 3: Výpočet ROE**

V tis. Kč	2010	2011	2012
Čistý hospodářský výsledek	4122	3527	1204
Vlastní kapitál	6815	5269	3373
<i>ROE [%]</i>	<i>60,49</i>	<i>66,95</i>	<i>35,68</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### c) Rentabilita tržeb – Return on Sale (ROS)

= podíl čistého zisku na tržbách

$$\text{ROS} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} * 100 [\%]$$

Zdroj: [4]

**Tabulka 4: Výpočet ROS**

V tis. Kč	2010	2011	2012
Čistý hospodářský výsledek	4122	3527	1204
Tržby	42758	45635	40381
ROS [%]	9,64	7,73	2,98

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### Zhodnocení ukazatelů rentability

Výnosnost aktiv ve sledovaném období klesá, největší propad je z roku 2011 na rok 2012. Klesající výnosnost je způsobena zejména trvalým poklesem zisku. V roce 2011 kromě poklesu zisku vzrostla i celková aktiva (dlouhodobá hmotná aktiva ve sledovaném období klesají zejména díky odpisům a nepořizování nových aktiv; nárůst celkových aktiv tak způsobil nárůst oběžných aktiv, a to zásob a krátkodobých pohledávek). V roce 2012 poklesl jak zisk, tak celková aktiva (výrazný pokles výnosnosti aktiv způsobil tentokrát pokles dlouhodobých hmotných aktiv i pokles oběžných aktiv).

Výnosnost vlastního kapitálu se ve sledovaném období mění. Výrazný pokles je pak na rok 2012. Vlastní kapitál se u podnikající fyzické osoby může měnit v závislosti na libovolné výši vkladu nebo výběru prostředků podnikatele a na výsledku hospodaření běžného účetního období. V roce 2011 nastal mírný nárůst výnosnosti vlastního kapitálu i přes pokles zisku (pokles vlastního kapitálu byl meziročně vyšší než meziroční pokles zisku). V roce 2012 poklesla výrazně výnosnost vlastního kapitálu díky opětovnému poklesu zisku (pokles vlastního kapitálu nebyl v takové míře).

Výnosnost tržeb ve sledovaném období klesá a opět na rok 2012 výrazně. I přes zvýšení tržeb v roce 2011 je klesající trend způsoben zejména stálým poklesem zisku.

### 3.1.2. Ukazatele likvidity

Vyjadřují potenciální schopnost společnosti hradit včas své závazky splatné v blízké budoucnosti. Ukazatele likvidity poměřují, čím je možné platit (druhy oběžných aktiv) s tím, co je nutné platit (krátkodobé závazky).

Ukazatele se poměřují s určenými hodnotami pro jednotlivé likvidity. Pokud jsou likvidity pod těmito hranicemi, je dobré věnovat pozornost jak likviditu zlepšit. Na druhou stranu příliš vysoké hodnoty nad stanovené hranice nemusí být dobré a je potřeba také prozkoumat, zda není vhodné likviditu snížit.

**Tabulka 5: Údaje k CR, QR a CPR**

V tis. Kč	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	7450	8744	7299
Krátkodobé závazky	3954	5957	4277
Zásoby	2318	2953	2388
Peněžní prostředky	842	272	433

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### a) Běžná likvidita - Current Ratio (CR)

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky.

$$\text{CR} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: [4]

Výsledky:

- rok 2010: 1,88
- rok 2011: 1,47
- rok 2012: 1,71

### **b) Pohotová likvidita - Quick Asset Ratio (QR)**

QR vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Vyloučeny jsou z výpočtu zásoby, jedná se „přísnější“ ukazatel.

$$\text{QR} = \frac{\text{Oběžná aktiva - zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: [4]

Výsledky:

- rok 2010: 1,30
- rok 2011: 0,97
- rok 2012: 1,15

### **c) Peněžní (okamžitá) likvidita – Cash-Position Ratio (CPR)**

Schopnost hradit právě splatné závazky vyjadřuje peněžní (okamžitá) likvidita.

$$\text{CPR} = \frac{\text{Platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: [4]

Výsledky:

- rok 2010: 0,21
- rok 2011: 0,05
- rok 2012: 0,10

#### Zhodnocení ukazatelů likvidity

Hodnota běžné likvidity by se neměla pohybovat pod hodnotou 1,5. Ve sledovaném období je hodnota ukazatele různá a pod touto hodnotou, avšak minimálně, je v roce 2011. Pokles v roce 2011 je způsoben vyšším nárůstem krátkodobých závazků než oběžných aktiv. Obecně lze konstatovat, že běžná likvidita firmy je dobrá.

Pohotová likvidita by neměla klesnout pod hodnotu 1. Pod touto hodnotou je ukazatel v roce 2011, opět však minimálně. Pokles ukazatele v roce 2011 je způsoben vyšším nárůstem

souhrnného ukazatele (OA – ZÁS) než nárůstem krátkodobých závazků. V roce 2012 je ukazatel opět nad hodnotou 1. Celkově opět lze konstatovat, že pohotová likvidita je dobrá.

Hodnota okamžité likvidity by neměla klesnout pod hodnotu 0,2. Jak lze vidět z vypočtených hodnot, tak byla peněžní likvidita pod touto hranicí v roce 2011 a 2012. Způsobeno je to zejména poklesem peněžních prostředků. Firma by se měla zaměřit na řešení peněžní likvidity, a to buď zvýšením peněžních prostředků při stávajících krátkodobých závazcích, nebo snížením krátkodobých závazků při stávajících peněžních prostředcích.

### 3.1.3. Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů se měří efektivnost podnikatelské činnosti a využívání zdrojů, odhaluje, jak se svými aktivy společnost hospodaří.

**Tabulka 6: Údaje k OA, DOZ, DOP**

V tis. Kč	2010	2011	2012
Tržby	42758	45635	40381
Aktiva	13317	14551	12448
Zásoby	2318	2953	2388
Pohledávky	4290	5520	4478
Krátkodobé závazky	3954	5957	4277

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### a) Obrat aktiv (OA)

Obrat aktiv je měřítkem celkového využití majetku.

$$OA = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Zdroj: [4]

Výsledky:

- rok 2010: 3,21
- rok 2011: 3,14
- rok 2012: 3,24



#### b) Doba obratu zásob (DOZ)

Doba obratu zásob udává vázanost oběžných aktiv ve formě zásob.

$$\text{DOZ} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360 \text{ [dny]}$$

Zdroj: [4]

Výsledky:

- rok 2010: 19,52 dnů
- rok 2011: 23,29 dnů
- rok 2012: 21,29 dnů

#### c) Doba obratu pohledávek (DOP)

Doba obratu pohledávek stanovuje průměrný počet dní, během nichž zůstávají odběratelé dlužníky.

$$\text{DOP} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360 \text{ [dny]}$$

Zdroj: [4]

Výsledky:

- rok 2010: 36,12 dnů
- rok 2011: 43,55 dnů
- rok 2012: 39,93 dnů

#### d) Doba obratu závazků (DOZ)

Doba mezi nákupem zásob a jejich úhradou je nazývána dobou obratu závazků.

$$\text{DOZ} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360 \text{ [dny]}$$

Zdroj: [4]

Výsledky:

- rok 2010: 33,29 dnů
- rok 2011: 46,99 dnů
- rok 2012: 38,13 dnů

#### Zhodnocení ukazatelů aktivity

Doba obratu aktiv by měla být dle doporučení nad hodnotou 1. Z vypočtených výsledků lze vidět, že ve všech třech sledovaných letech je hodnota ukazatele nad číslem 3. Z výsledků lze konstatovat, že firma umí využít svá aktiva k vytvoření tržeb.

Doba obratu zásob udává, jak dlouho setrvávají ve firmě od nákupu po jejich prodej. Ve sledovaném období oproti roku 2010 se doba obratu zásob trochu zvýšila. Celkově však je doba obratu zásob okolo 20 – 21 dní.

Dobu obratu pohledávek je dobré porovnávat i s dobou obratu závazků. Tyto dva ukazatele spolu úzce souvisejí a ovlivňují především cash-flow firmy. Standardní doba splatnosti (obratu) pohledávek a závazků se udává 30 dní. Z výsledků vypočtených ukazatelů je vidět, že obě doby obratu tuto splatnost převyšují. Nicméně by se firma zaměřit na snižování doby obratu jak pohledávek, tak závazků s ohledem na doporučený standard 30 dní. Firma chce mít doby obratu pohledávek i závazků vyrovnané. Splatnost faktur na hodnotě 30 dní je vyžadována především od dodavatelů ze zahraničí.

#### **3.1.4. Ukazatele zadluženosti**

Vyjadřují vztah mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními (celkovými) zdroji na straně druhé, posuzují finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Zadluženost ukazuje, jak firma využívá při financování cizí zdroje. Samozřejmě vyšší míra zadluženosti je riziko finanční nestability do budoucna.

##### **a) Celková zadluženost – Total Debt (TD)**

$$\text{TD} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Pasiva}} * 100 [\%]$$

Zdroj: [4]

**Tabulka 7: Výpočet TD**

V tis. Kč	2010	2011	2012
Cizí kapitál	6480	9283	8897
Pasiva	13295	14551	12448
<i>TD [%]</i>	<i>49</i>	<i>64</i>	<i>71</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**b) Koeficient samofinancování (KS)**

Představuje opak k celkové zadluženosti, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů

$$KS = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} * 100 [\%]$$

Zdroj: [4]

**Tabulka 8: Výpočet KS**

V tis. Kč	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	6815	5269	3373
Aktiva	13295	14551	12448
<i>KS [%]</i>	<i>51,17</i>	<i>36,21</i>	<i>27,10</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**c) Úrokové zatížení (ÚZ)**

Udává část zisku podniku, která se použije na úhradu úroků.

$$ÚZ = \frac{\text{Nákladové úroky}}{\text{Výsledek hospodaření před zdaněním}} * 100 [\%]$$

Zdroj: [4]

**Tabulka 9: Výpočet úrokového zatížení**

<b>V tis. Kč</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Nákladové úroky	533	611	579
Výsledek hospodaření před zdaněním	4941	4255	1747
ÚZ [%]	10,79	14,37	33,14

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### Zhodnocení ukazatelů zadluženosti

Celková zadluženost firmy po sledované období roste ze 49 % až na 71 %, což je způsobeno především vyšším nárůstem cizích zdrojů (bankovní úvěry) oproti vývoji cizího kapitálu.

Koeficient samofinancování je inverzní veličinou k celkové zadluženosti. Z vypočtených výsledků vyplývá, že tento koeficient je klesající. Způsobeno je to především poklesem vlastního kapitálu.

Další z ukazatelů, určující to, že firma má problémy se zadlužeností, je úrokové zatížení. Tento ukazatel se po celé sledované období zvyšuje, a to díky poklesu výsledku hospodaření před zdaněním a zároveň zvýšením úroků v roce 2011.

## **3.2. Analýza prostředí podniku**

Analýza prostředí se zabývá analýzou externího a interního prostředí. Externí prostředí představuje makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku) a mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit např. nástroji marketingu). Interní analýza se zabývá mikroprostředím podniku (podnik ovlivňuje svými činnostmi). [3]

### **3.2.1. Externí analýza**

Výsledkem externí analýzy musí být sestavení seznamu příležitostí „O“ (Opportunities) a hrozeb „T“ (Threats), které mohou na společnost a na její strategický záměr pozitivně či negativně působit. Externí analýza se zaměřuje na zkoumání vlivů makroprostředí a mezoprostředí.

## **Rozbor makroprostředí**

Společnost ovlivňují z vnějšku především tyto faktory:

### Legislativa a politické faktory

V této kapitole, vliv legislativy, nabývá velkého významu role státu. Existuje řada zákonů, právní normy a vyhlášky, které vymezují prostor pro podnikání a upravují samotnou činnost podnikání. Legislativa má na jakoukoliv společnost velký vliv, navíc zákony se v Česku velmi často mění, takže je bezpodmínečně nutné je stále sledovat.

Předmět podnikání a činnosti, které tato společnost provozuje, se musí řídit platnými zákony Ministerstva zdravotnictví. Rozhodnutí týkající se zdravotnictví může společnost nasměrovat a do budoucna ovlivnit ve volbě portfolia nabízených produktů. Jednotlivé prodejny zdravotnických potřeb mohou navrhopvat, jaké další a nové pomůcky se do sazebníku zdravotních pojišťoven přidají, čímž si mohou výrazně rozšířit svou vlastní nabídku zboží. Firma má uzavřené smlouvy se zdravotními pojišťovnami, a je tak oprávněna vydávat zákazníkům pomůcky na zdravotní poukazy od lékařů. V kompetenci pojišťoven je také výše úhrad za dané pomůcky, které zdravotnické potřeby vydávají. Nemohou tak rozhodovat o případné změně v marži pomůcky.

Jelikož společnost prodává/vydává většinu zdravotních pomůcek za sníženou sazbu DPH (aktuálně pro rok 2013 = 15 %), je zastáncem ponechání dvou daňových sazeb. V případě, že by se sjednotily daňové sazby od následujících let, vznikla pouze základní sazba, znamenalo by to pro firmu vyšší nákupní cenu. Vyšší nákupní cena by se promítla, buď v nižší marži, nebo ve vyšší koncové ceně pro zákazníka.

Společnost vznikla na základě založení živnostenského oprávnění (ohlašovací volná živnost) v roce 1994, tudíž musí respektovat Živnostenský zákon a daňové zákony (fyzická osoba). Jako každá firma i Zdravotnické potřeby se musí řídit zákony v jejich platném znění, jsou to např.: Občanský zákoník, Zákoník práce, Obchodní zákoník, Zákon u účetnictví.

### Demografie

Ve střední Evropě se dá pozorovat několik hlavních demografických tendencí, ke kterým patří bezesporu stárnutí populace. Stále se zvyšující průměrné délka dožití občanů ČR kladně ovlivňuje možnost nabídky zboží pro starší občany a vybavení do zdravotnických zařízení.

Důležité je, aby firma jako celek zabývajícím se zdravotnickými potřebami, neoslovovala pouze zákazníky, kteří tyto výrobky/služby aktuálně potřebují. Záměrem je, aby se do povědomí lidí dostaly možnosti řešení, které se dnes nabízejí a v případě nenadálé zdravotní/sociální situace lidé věděli kam se obrátit, popř. jak pomoci svým nejbližším.

Demografie v oblasti věkové skladby zaměstnanců a trhu práce se společností příliš nedotýká. Firma zaměstnává lidi všech věkových kategorií, pohlaví na pozicích manuálních i administrativních, několik pracovníků jsou také řidiči a přepravci zboží. V oboru logistiky a přepravních služeb bývá vysoká fluktuace, i přesto firma nemá problém s odchodem svých zaměstnanců, zřejmě proto, že si svých zaměstnanců váží a poskytuje jim vhodné pracovní a finanční podmínky.

### Geografie

Společnost má výraznou přednost v geografické poloze, a to především díky sídlu firmy. V rámci obchodních vztahů s Německem je tato poloha v západních Čechách pro firmu velmi výhodná.

### Ekonomika a makroekonomické faktory

Společnost je především ovlivněna platným kurzem € a Kč, jelikož dodavateli výrobků a zboží jsou z většiny němečtí partneři. Posílením Kč vůči Euru se pro firmu zlevní dovážené zboží a naopak. Společnost také v malé míře vyváží do okolních zemí, především na Slovensko, kde posílení naší měny bude mít opačný efekt, pro občany Slovenské republiky se nabízené zboží zdraží a tím klesne poptávka po dovážených produktech. Avšak vývoz tvoří pouze nepatrnou část celkových příjmů firmy. Na začátku listopadu r. 2013 ČNB zahájila devizové intervence a Korunu oslabila. Nyní, dle guvernéra ČNB, by se již měla koruna držet stabilně na kurzu 27 Kč/€. [10]

Celková ekonomika státu a její vývoj může mít na firmu vliv. Pokud ekonomika roste, mají stávající i potenciální zákazníci více finančních prostředků a tak vyšší zájem o nabídku zboží a služeb společnosti. Také výstavba nových zdravotnických zařízení (státních i soukromých), kde je velký potenciál pro společnost v poskytnutí vybavení, je podmíněna finanční dispozicí. Naopak, pokud je ekonomika v recesi, vlastních finančních prostředků je méně, zákazníci více spoléhají na podporu státu a poptávají především produkty hrazené zdravotní pojišťovnou, což není prioritou společnosti do budoucna – zaměřovat se na vydávání pomůcek na poukazy.

Firma Zdravotnické potřeby působí především na českém trhu, kde jejími zákazníky jsou zpravidla také koncoví uživatelé zakoupeného produktu. Pro společnost je tedy stěžejní ochota zákazníků utrácet. Nedávná hospodářská krize sice celkově snížila kupní sílu zákazníků, ale firma nepocítila snížení poptávky po svém zboží.

Důležitou makroekonomickou položkou je inflace, která by mohla ohrozit naplnění cílů a záměr společnosti. V roce 2012 se inflace ustálila na 3,3 % s rostoucím trendem, což samozřejmě není zanedbatelná hodnota, ale pro firmu není faktorem, který by strategický plán mohl zhatit. V následujících letech se nepředpokládá výrazné odchýlení hodnoty inflace, pro potřebu této práce je ve finančním plánu počítáno s konstantní mírou inflace ve výši 3,3 %.

[9]

Míra nezaměstnanosti se v ČR pohybuje dlouhodobě kolem 7-8 % (kromě roku 2008, kdy byla výrazně nižší) [11], což ukazuje, že velká část lidí nemá práci a očekává se slabší kupní síla. Konkrétně v Karlovarském kraji (kde má společnost sídlo) je nezaměstnanost nižší, než je celorepublikový průměr, avšak u lidí ve věku 15-64 let je naopak dlouhodobě vyšší. Tuto skutečnost lze považovat za příležitost pro společnost, že si může v případě nábory nových pracovníků více vybírat.

### Technologie

Ve všech oborech se přechází z mechanických forem obsluhy na automatické a elektronické. Vzhledem k tomu, že společnost dováží zboží primárně z Německa, přejímá zahraniční technologie a odkázána na tyto zahraniční technologické postupy. Prostřednictvím následného prodeje zboží zde v ČR mohou zákazníci tyto kvalitnější a modernější výrobky využívat mnohem dříve, než technologický vývoj bude patrný i v naší republice.

### **Rozbor mezoprostředí**

Analýza konkurence společnosti umožňuje identifikovat její potenciální konkurenty a tím jejich možné hrozby pro společnost, zjistit a zhodnotit postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí má vždy velký význam.

Podle Porterova modelu pěti sil působí na společnost pět faktorů konkurenčního prostředí: zákazníci (odběratelé), dodavatelé, substituční výrobky, potenciální konkurenti a stávající konkurenti.

#### a) Zákazníci (odběratelé)

Nejdůležitější osobou v každé firmě je vždy zákazník, který má svá specifická přání a požadavky, což si samozřejmě uvědomuje také společnost Zdravotnické potřeby.

Zákazníky firmy je možné rozdělit do dvou skupin:

- První skupinu zákazníků představují fyzické osoby (zdravotně a tělesně postižení, starší občané), pro které je poskytováno poradenství, prodej/pronájem a výdej (hrazeno zdravotní pojišťovnou) zdravotnických pomůcek.
- Druhou skupinou zákazníků jsou různá zdravotnická zařízení (např. LDN, domovy důchodců, ústavy pro mentálně postižené, nemocnice, jiné zdravotnické potřeby – velkoobchod). Mezi přední zákazníky firmy, kteří pravidelně již několik let odebírají zboží, patří např.: Privamed (LDN) – Plzeň, Hospic sv. Lazara – Plzeň, Longevita senio, s.r.o. – Plzeň, Domov pro osoby se zdravotním postižením – Horní Bříza, Domov důchodců – Karlovy Vary a mnoho dalších.

#### b) Dodavatelé

Firma spolupracuje výhradně s německými dodavateli, kteří nabízí velice kvalitní výrobky. Společnost dováží jak nové, tak i repasované zboží. I přesto, že doposud má firma se svými dodavateli výborné zkušenosti a vztahy, uvědomuje si riziko, které plyne z dodavatelsko-odběratelských vztahů, a proto má široký rozptyl svých dodavatelů, aby zajistila dostatečnou diverzifikaci rizika v této oblasti. Riziko, které společnost bohužel nemůže eliminovat je kurzové, nákupy probíhají výhradně v měně platné v Německu, a to v Euru. Toto riziko je možné zajistit pouze získáním alternativních dodavatelů v České republice.

#### c) Substituční výrobky

Pro zodpovězení otázky, zda nabízené produkty firmy Zdravotnické potřeby mají na trhu dostupné substituty, se musí zboží rozdělit do dvou skupin:

- zdravotnické pomůcky vydané na základě poukazu od lékaře tvoří první specifickou kategorii zboží. V této oblasti nelze nalézt přímé substituty, protože lékař vždy pacientovi určí diagnózu a předepíše konkrétní pomůcku, která je pro něj vhodná. Pacient/zákazník si poté jde tuto pomůcku „pouze“ vyzvednout do výdejny zdravotnických potřeb a nemá prostor, ani možnost k vlastnímu rozhodnutí o jiném výrobku.
- ke druhé skupině lze zařadit zdravotní a kompenzační pomůcky, které si zákazník zakupuje dle vlastního uvážení či doporučení lékaře (bez lékařského předpisu).



U těchto výrobků si zákazník může vybrat jakýkoliv druh pomůcky, značku, typ, velikost, provedení atd. Proto se firma Zdravotnické potřeby snaží ve svém oboru poskytnout širokou nabídku zboží a uspokojit tak přání a požadavky svých zákazníků v maximální možné míře.

d) Konkurence v oboru (stávající i potenciální)

Konkurenci v oboru vnímá firma v těchto rovinách:

- výdej zdravotnických pomůcek hrazených pojišťovnou, zde je konkurence regulována zdravotní pojišťovnou. Pokud chtějí firmy vydávat pomůcky na poukazy, musí mít sjednanou smlouvu se zdravotní pojišťovnou. V současné době může společnost vydávat veškeré pomůcky na zdravotní poukazy. Konkurence nepřibývá, protože zdravotní pojišťovna nové smlouvy s firmami neuzavírá, což je pro společnost velice příznivé.
- prodej zdravotnických pomůcek, kde se společnost zaměřuje především na repasované zboží. V této oblasti je konkurence velmi nízká, počty nabídek repasovaného zboží za srovnatelné ceny jinými firmami je téměř nulová. Nepředpokládá se výrazný růst konkurence v tomto oboru.
- vybavování zdravotnických zařízení, kde je konkurence pro firmu velká. Společnost v tomto oboru nemá dlouhou tradici. Na trhu se pohybují firmy, které se zaměřují pouze na tuto oblast, mají mnohaleté zkušenosti a již vybudované vztahy se zdravotnickými zařízeními.

Jak již bylo řečeno, výsledkem externí analýzy (rozboru makro- a mezoprostředí) je seznam příležitostí a hrozeb pro firmu:

### **Příležitosti (Opportunities – „O“)**

- 1) Vysoká poptávka po repasovaných pomůckách
- 2) Rostoucí počet nově vzniklých zdravotnických zařízení
- 3) Rostoucí zájem starších obyvatel o zdravotní a kompenzační pomůcky
- 4) Rozšíření nabídky pomůcek proplácené zdravotní pojišťovnou
- 5) Posílení Kč vůči € (zahraniční dodavatelé)

### **Hrozby (Threats – „T“)**

- 1) Lepší postavení konkurenčních firem v oblasti vybavování zdravotnických zařízení
- 2) Reforma zdravotnictví – výrazné snížení výše úhrad zdravotními pojišťovny
- 3) Riziko rozvázání smlouvy se zdravotními pojišťovny
- 4) Sjednání spodní a horní sazby DPH od roku v následujících letech
- 5) Znevýhodnění platebních podmínek u stávajících dodavatelů

### **Hodnocení výsledků pomocí matice EFE (External Forces Evaluation)**

Seznam pěti příležitostí a pěti hrozeb firmy je použit při tvorbě matice EFE. Jednotlivým faktorům (příležitostem/hrozbám) jsou přiřazeny váhy v rozmezí hodnot 0-1. Ohodnocení je obecné pro daný obor, nevztahuje se pouze na tuto společnost. Kumulativní součet všech vah u těchto faktorů je roven 1. Každý faktor je obodován (1-4), kde 4 znamená vliv nejvyšší a 1 naopak vliv nízký. Na závěr je násobena váha a stupeň vlivu (body), dostane se vážený poměr. Součtem všech vážených poměrů jednotlivých faktorů se získá celkový vážený poměr.

[8]

**Tabulka 10: Matice EFE**

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Vysoká poptávka po repasovaných pomůčkách	0,13	3	0,39
O2	Rostoucí počet nově vzniklých zdravotnických zařízení	0,08	3	0,24
O3	Rostoucí zájem starších obyvatel o zdravotní a kompenzační pomůcky	0,07	2	0,14
O4	Rozšíření nabídky pomůcek proplácené zdravotní pojišťovnou	0,09	2	0,18
O5	Posílení Kč vůči € (zahraniční dodavatelé)	0,14	3	0,42
T1	Lepší postavení konkurenčních firem v oblasti vybavování zdravotnických zařízení	0,08	3	0,24
T2	Reforma zdravotnictví – výrazné snížení výše úhrad zdravotními pojišťovnami	0,1	2	0,2
T3	Riziko rozvázání smlouvy se zdravotními pojišťovnami	0,13	3	0,39
T4	Sjednocení spodní a horní sazby DPH od roku v následujících letech	0,1	2	0,2
T5	Znevýhodnění platebních podmínek u stávajících dodavatelů	0,08	1	0,08
<i>Stupnice vlivu: 4 = nejvyšší, 1 = nízký</i>		<i>CELKEM</i>		<b>2,48</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle [8]

**Celkový vážený průměr** vyjadřuje celkovou pozici firmy v externím prostředí. Tato hodnota se rovná **2,48**, což znamená, že podnikatelský záměr společnosti vykazuje střední citlivost na její externí prostředí.

### 3.2.2. Interní analýza

Cílem interní analýzy je seznam silných S (Strenghts) a slabých W (Weaknesses) stránek v interních, funkčních oblastech, podnikatelského subjektu. Zkoumání mikroprostředí firmy se provádí s ohledem na strategický záměr. [3]

*„Základním prvkem mikroprostředí je samotný podnik. Role firmy závisí především na výši jejich zdrojů, schopnostech a možnostech výroby vyvíjet, vyrábět a prodávat podle potřeb zákazníků. Nedílnou součástí také musí být rozvoj samotné společnosti.“ [5]*

K vnitřní situaci a hodnocení podniku se zařazují především tyto oblasti:

## Management

### *Plánování*

Většina činností a úkolů ve firmě je plánována operativně. Pravidlem je sestavování týdenních plánů jízd rozvozců zboží, ale i ty mohou být výjimečně pozměněny např.: na základě nových zakázek, společnost tak reaguje na možné změny jejího okolí podniku. Dlouhodobé strategické plány doposud ve firmě nebyly sestavovány.

### *Vedení a organizace*

Organizační struktura společnosti není nikterak definována, vedení společnosti tvoří pouze její majitel. Vzhledem k chybějící organizační struktuře může dojít k nejasně stanoveným činnostem, který zaměstnanec co má přesně udělat. Ve firmě nejsou jasně stanoveny pravomoce a odpovědnosti, což se jeví jako hlavní nedostatek celého fungování firmy především v oblasti řízení.

### *Motivování*

Společnost si samozřejmě uvědomuje, že nejdůležitější osobou hned po zákazníkovi, je zaměstnanec, proto se pro ně snaží vytvářet příznivé pracovní klima. Zaměstnanci jsou doposud motivováni především finančními odměnami. Nefinančním motivačním prvkem jsou všem zaměstnancům podniku poskytovány stravenky v rámci zlepšení sociálních podmínek pracovníků.

### *Personální řízení*

Řízení lidský zdrojů se zaměřuje především na činnosti týkající se nábory, výběru, školení, rozmístování a propouštění zaměstnanců, a mimo jiné také tvorby mzdových soustav a motivace zaměstnanců. Firma Zdravotnické potřeby je specifická velmi nízkou mírou fluktuace, takže nábor nebo odchod pracovníků není častou aktivitou, kterou by se podnik pravidelně zabíral. Systém finančního odměňování má každý zaměstnanec jasně definován ve své pracovní smlouvě.

## Marketing

Společnost zatím nevyužívá marketingového nástroje – reklamy (billboardy, tisk, rádio,...), jelikož cenovou politikou je nabízet zákazníkům dostupné (repasované) pomůcky za co nejnižší možné ceny. Firma má v místě svého působení vybudované dobré jméno. Především

díky širokému sortimentu a kvalitnímu zboží s následným servisem má společnost velké množství věrných zákazníků, kteří doporučují tyto produkty a služby svým známým a tak firma získává nové potenciální zákazníky. Firma Zdravotnické potřeby přijímá objednávky i prostřednictvím e-shopu, který bohužel není plně funkční a propojený s prezentačními webovými stránkami společnosti. Po otevření nové prodejny se firma rozhodla pro své zviditelnění a zvýšení povědomí nechat zařadit do seznamu firem podnikajících v Plzni. Tento webový přehled a prezentace firem spravuje společnost [www.nejlepsi-adresa.cz](http://www.nejlepsi-adresa.cz) (popř. [www.plzen.cz](http://www.plzen.cz))

### Finance a účetnictví

Každoročně je sestavována účetní závěrka, rozvaha spolu s výkazem zisku a ztráty. Pro zjištění aktuální i historické finanční pozice podniku se standardně používají metody finanční analýzy, kde je základem výpočet ukazatelů finanční výkonnosti vzhledem ke zkoumané oblasti ekonomiky. [8] Hodnocení společnosti je podrobně rozebráno na začátku této kapitoly v rámci finanční analýzy. Pokud jde o vytváření zisku (pro vlastníka), společnost si vede velice dobře.

### Výroba

Zdravotnické potřeby je obchodní firma, proto nelze hodnotit výrobní prvky společnosti.

### Výzkum a vývoj

Jelikož se jedná o obchodní firmu, není zde vlastní výzkum, ani vývoj. Společnost využívá technologií, které byly použity při výrobě produktů, které následně pouze prodává.

### Informační systémy

Společnost aktivně využívá e-shop k prodeji svého zboží. Mimo jiné také aktivně vyhledává na webových inzercích poptávku zákazníků, které následně zkontaktuje se svou nabídkou. Firma nevyužívá informační systém k evidenci nakoupeného zboží, uskladňování a následného prodeje, čímž vznikají často mezi těmito úseky nesrovnalosti a může docházet ke ztrátám jak na materiálu, tak v tržbách. Chybějící IS v podniku patří mezi velké slabiny a jeho zavedení je zahrnuto do strategických cílů. Součástí zavedení funkčního IS je také propojení prezentačních webových stránek s e-shopem.

Z výsledků interní analýzy společnosti bude zpracováno pět silných a pět slabých stránek společnosti.

#### **Silné stránky (Strengths – „S“)**

- 1) Dobré jméno a pověst u zákazníků
- 2) Vytváření zisku pro vlastníka
- 3) Široká nabídka kvalitních produktů za nízké ceny
- 4) Několikaleté zkušenosti, zázemí a kontakty vhodné pro obchod
- 5) Silná podniková kultura, dobré zázemí pro zaměstnance podniku

#### **Slabé stránky (Weaknesses – „W“)**

- 1) Nefunkční e-shop v propojení s prezentačními webovými stránkami
- 2) Špatné řízení firmy, nerozdělené pravomoce a odpovědnost
- 3) Nevyužití potenciálu obchodních zástupců
- 4) Ztráty na materiálu a na tržbách vlivem chybějícího informačního systému
- 5) Slabá marketingová činnost (zviditelnění, reklamy, akce, ...)

#### **Hodnocení výsledků pomocí matice IFE (Internal Forces Evaluatio)**

*„Podobně jako u matice EFE, základem je seznam silných (S) a slabých (W) stránek společnosti, tzv. faktorů. Dále je každému faktoru přiřazena váha v rozsahu 0-1 podle důležitosti silné nebo slabé stránky pro úspěšnost v oboru obecně. Suma všech vah se musí rovnat 1. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny: 4 = největší S, 3 = malé S, 2 = malé W, 1 = největší W. Opět je násobena váha a bodové ohodnocení jednotlivých faktorů, dostává se vážený poměr. Po sečtení vážených poměrů jednotlivých faktorů se získá celkový vážený poměr.“ [8]*

**Tabulka 11: Matice IFE**

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Dobré jméno a pověst u zákazníků	0,08	3	0,24
S2	Vytváření zisku pro vlastníka	0,12	3	0,36
S3	Široká nabídka kvalitních produktů za nízké ceny	0,11	3	0,33
S4	Několikaleté zkušenosti, zázemí a kontakty vhodné pro obchod	0,08	4	0,32
S5	Silná podniková kultura, dobré zázemí pro zaměstnance podniku	0,07	3	0,21
W1	Nefunkční e-shop v propojení s prezentačními webovými stránkami	0,09	1	0,09
W2	Špatné řízení firmy, nerozdělené pravomoce a odpovědnost	0,11	2	0,22
W3	Nevyužití potenciálu obchodních zástupců	0,14	1	0,14
W4	Ztráty na materiálu a na tržbách vlivem chybějícího informačního systému	0,11	1	0,11
W5	Slabá marketingová činnost (zviditelnění, reklamy, akce, ...)	0,09	2	0,18
<i>Stupnice vlivu: 4 = největší S, 3 = malé S, 2 = malé W, 1 = největší W</i>				<b>CELKEM</b>
				<b>2,2</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle [8]

Výsledný **celkový vážený průměr** hodnotí interní pozici společnosti, tento poměr byl vypočten na hodnotu **2,2**, proto lze říci, že firma disponuje střední až slabší pozicí.

### 3.2.3. SWOT analýza

SWOT analýza odvozená z anglických slov Strengths (síla), Weaknesses (slabost), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby) je jednoduchou metodou pro systematickou analýzu, která zkoumá klíčové faktory ovlivňující strategické postavení firmy. Modifikací SWOT analýzy je tzv. matice TOWS, důležitý nástroj pro manažery podniků. Do vzájemného střetu staví interní záležitosti podniku (silné a slabé stránky) ve vztahu k vnějšímu prostředí (příležitosti a hrozby).

TOWS matice napomáhá rozvíjet čtyři typy strategií:

- SO strategie (využití síly pro zužitkování příležitostí),
- **WO strategie (odstranění slabin pro vznik nových příležitostí),**
- ST strategie (využití silných stránek pro zamezení hrozeb),
- WT strategie (omezit možné hrozby ohrožující slabé stránky).

Společnost by měla využít především strategie WO, někdy nazývaná také strategie Mini – Maxi, opatrný přístup. [8] Jak již matice EFE a IFE ukázaly, firma má slabší interní pozici, zatímco na vlivy vnějšího prostředí je středně citlivá. Tato strategie je zaměřená na rozvoj, jehož cílem je zlepšení slabých stránek společnosti a využití příležitostí. Maximálně těžit firma nemůže z příležitostí právě kvůli slabým stránkám.

Ačkoliv je tato analýza často používána v oblasti strategického plánování, má také určitá omezení. SWOT analýza jako taková neukazuje, jakým způsobem získat konkurenční výhodu na trhu, takže by neměla být používána samostatně ve strategickém řízení. SWOT analýzu je potřeba vnímat jako pouze statické hodnocení co se týče časového horizontu. [1]



Tabulka 12: Matice TOWS

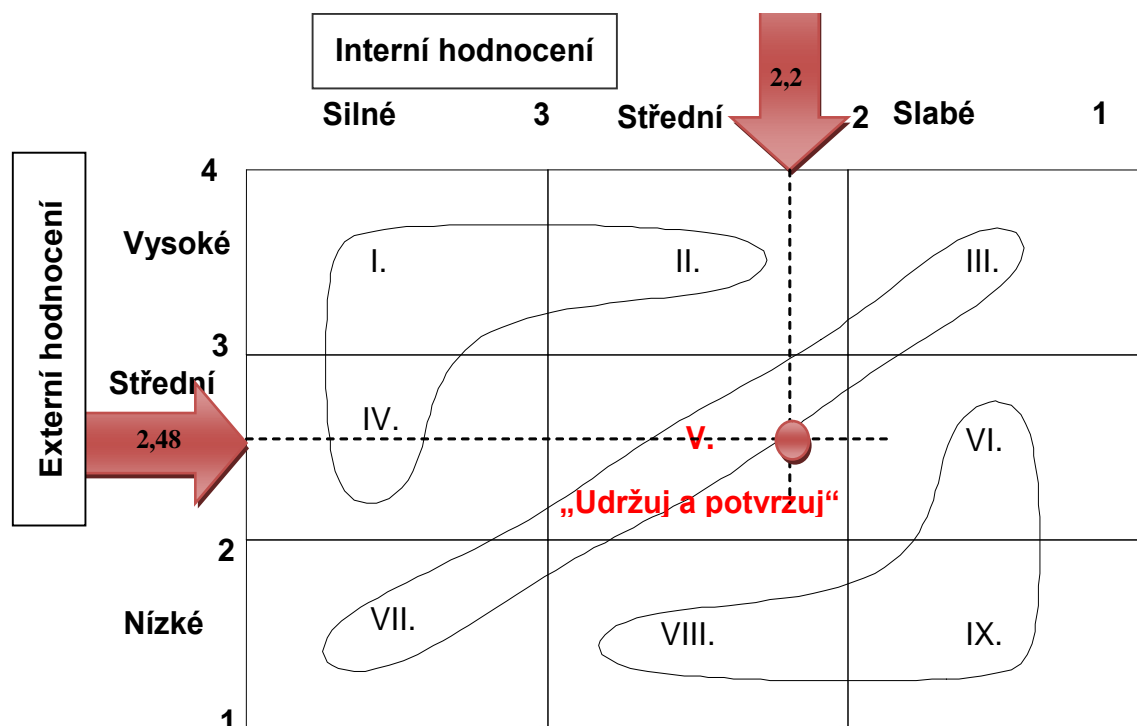
		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobré jméno a pověst u zákazníků</li> <li>- Vytváření zisku pro vlastníka</li> <li>- Široká nabídka kvalitních produktů za nízké ceny</li> <li>- Několikaleté zkušenosti, zázemí a kontakty vhodné pro obchod</li> <li>- Silná podniková kultura, dobré zázemí pro zaměstnance podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nefunkční e-shop v propojení s prezentačními webovými stránkami</li> <li>- Špatné řízení firmy, nerozdělené pravomoce a odpovědnost</li> <li>- Nevyužití potenciálu obchodních zástupců</li> <li>- Ztráty na materiálu a na tržbách vlivem chybějícího informačního systému</li> <li>- Slabá marketingová činnost (zviditelnění, reklamy, akce, ...)</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoká poptávka po repasovaných pomůckách</li> <li>- Rostoucí počet nově vzniklých zdravotnických zařízení</li> <li>- Rostoucí zájem starších obyvatel o zdravotní a kompenzační pomůcky</li> <li>- Rozšíření nabídky pomůcek proplácené zdravotní pojišťovnou</li> <li>- Posílení Kč vůči € (zahraniční dodavatelé)</li> </ul>	<p>Prostřednictvím dobré pověsti firmy budovat vztahy se stávajícími zákazníky a provádět akvizici zákazníků nových. Nabízet zboží vysoké kvality a vytvářet tak zisk pro vlastníka. Zařadit nové výrobky do sazebníku zdrav. pojišťoven a při posílení kurzu Kč nakoupit levněji zboží z Německa.</p>	<p><b>I přes slabou marketingovou propagaci a nevyužití obchodních zástupců těžit z přicházejících obchodních příležitostí (nová zdrav.zařízení). Při rozšíření nabídky pomůcek proplácené pojišťovnami překonat nedostatky v propojení e-shopu a webových stránek. Zaměřit se na zdokonalení v řízení firmy a určit tak přesné pravomoce.</b></p>
HROZBY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lepší postavení konkurenčních firem v oblasti vybavování zdravotnických zařízení</li> <li>- Reforma zdravotnictví – výrazné snížení výše úhrad zdravotními pojišťovnami</li> <li>- Riziko rozvázání smlouvy se zdravotními pojišťovnami</li> <li>- Sjednání spodní a horní sazby DPH od roku v následujících letech</li> <li>- Znevýhodnění platebních podmínek u stávajících dodavatelů</li> </ul>	<p>Díky dobré pověsti a stálým zákazníkům odolávat tlakům konkurence v oboru. Pomocí silné podnikové kultury a kvalitního přístupu zaměstnanců k práci zvýšit efektivitu práce a udržet zisk i v případě sloučení sazeb DPH nebo snížení úhrad zdravotních pojišťoven.</p>	<p>Stále zlepšovat svou „velkoobchodní“ činnost, vybavování zdravot. zařízení. Společnost tak nebude závislá na rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví (smlouvy s pojišťovnami) a Ministerstva financí (sazba DPH).</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle [1]

### 3.2.4. Matice IE - hodnocení interních a externích faktorů

Při konstrukci této matice se vychází z celkových vážených průměrů interních a externích faktorů (uvedeno výše – matice EFE/IFE). Na obrázku níže je patrné, že externí hodnocení, resp. interní hodnocení firmy je zaneseno na ose y, resp. na ose x.

Obrázek 1: Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování dle [8], 2013

Dle matice EFE a IFE vyšlo střední hodnocení jak u externích faktorů, tak také u interních faktorů. Interní faktory vykazují slabší pozici. Po zanesení do matice IE se získává umístění V. neboli „Udržuj a potvrzuj“. Použitelnou strategií dle matice je penetrace na trh a vývoj produktu. **Penetrací (proniknutí) na trh** se rozumí především velkoobchodní činnost firmy – vybavování zdravotnických zařízení technikou. Pro firmu to znamená využití potenciálu větších zakázek a stálých odbytů. Tuto činnost budou vyvíjet především nově přijatí obchodní zástupci. **Vývoj produktu** znamená nabízet zákazníkům to, co si žádají a poptávají. Je nezbytné stále se přizpůsobovat trhu, aktivně reagovat na jakékoliv změny, aby byla zajištěna konkurenceschopnost. To, že si zákazník vybere pro uspokojení svých potřeb právě tuto firmu Zdravotnické potřeby, závisí na stále aktuální a atraktivní nabídce zboží.

## **4. Finanční plán**

Základní složky finančního plánu tvoří výkaz zisků a ztrát, rozvaha a výkaz peněžních toků. Finanční plán je sestavován jako střednědobý s rozbořením významných položek vzhledem k objemu tržeb a významu vzhledem k zaměstnancům. Podrobný plán je sestaven na rok 2013 a je zařazen do finančního plánu vzhledem ke kontinuitě plánování. Výchozím rokem pro plánování (porovnání plánu) je rok 2012. V poslední kapitole je také zhodnoceno částečné naplnění finančního plánu roku 2013.

### **4.1. Plánovaný výkaz zisků a ztrát**

Základem je plán prodeje, ze kterého je možné odvodit základní složku výnosů, kterými jsou tržby za prodej zboží.

Při plánování nákladů je třeba vycházet ze specifického charakteru jednotlivých nákladových položek. Některé položky nákladů jsou stanoveny na základě poměru k tržbám, avšak většina položek je stanovena na základě detailního odhadu vývoje v budoucnosti (na základě jednotlivých dílčích plánů).

Znalost plánovaných výnosů a nákladů umožňuje stanovit zisk (hospodářský výsledek) před zdaněním. Pro určení zisku po zdanění je třeba stanovit daňovou základnu a odhadnout vývoj sazby daně z příjmů. Vytvořený zisk po zdanění pak představuje jeden ze zdrojů financování podniku.

#### **4.1.1. Tržby za prodej**

Firma Zdravotnické potřeby je obchodní společností, proto její tržby tvoří z největší části tržby za prodej zboží. Zvyšování tržeb je jedním z cílů společnosti a tím také zvyšovat zisk firmy. Dle stanovených cílů jsou naplánovány tržby za prodej v roce 2013 o 2 mil. Kč vyšší oproti roku 2012 na hodnotu 42,4 mil. Kč. Pro 2014, 44,4 mil. Kč, pro rok 2015 46,4 mil. Kč. Zvyšování tržeb o 2 mil. Kč vychází ze zvýšení prodeje počtu kusů v jednotlivých zbožíových řadách, viz Tabulka 12: Plán prodeje.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb jsou předpokládány po celou dobu plánovaného období ve stejné výši 900 000 Kč. Výroba je vedlejší činnost, firma tedy neplánuje vyrábět větší množství vlastních výrobků než v současné době. Výrobou se rozumí montáž některých

pomůcek z dovezeného zbytkového materiálu od dodavatelů. Zvyšování tržeb za vlastní výroby není primární cíl firmy.

Vlivem chybějící evidence skladu, evidence prodeje (v ks), nelze pro sestavování podrobného finančního plánu vycházet z počtu prodaných kusů. Vhodný způsob odvození počtu prodaných kusů, je sestavení plánu podle tržeb v jednotlivých zbožových řadách (typech) a na základě průměrných cen v těchto řadách odvodit počty prodaných kusů.

### Plán prodeje

Zboží, které firma prodává, lze pro plánování prodeje rozdělit do následujících skupin (tržby pocházejí ze dvou zdrojů):

- a) Poskytování pomůcek přes zdravotní pojišťovnu (výdej),
- b) Přímý prodej (prodej).

**Tabulka 13: Plán prodeje**

Druh zboží	2012 (v tis. Kč)			Plán - 2013 (v tis. Kč)		
	Prodej	Výdej	Celkem	Prodej	Výdej	Celkem
Polohovací lůžka	8 089	6 751	14 840	8 638	6 751	15 389
Mechanické a elektrické vozíky	3 716	1 948	5 664	4 059	1 948	6 007
Pomůcky do koupelny a WC	3 749	1 663	5 412	3 894	1 663	5 557
Pomůcky pro usnadnění chůze	3 520	1 435	4 955	3 712	1 435	5 147
Matrace a antidekubitní program	1 414	834	2 248	1 723	834	2 557
Kyslíková terapie	1 847	986	2 833	2 052	986	3 038
Inkontinence	821	2 751	3 572	1 064	2 751	3 815
Ostatní zboží	602	255	8 57	635	255	890
<b>Celkem</b>		<b>40 381</b>			<b>42 400</b>	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Počty kusů jsou dopočteny z průměrných cen jednotlivých zbožových řad. Průměrné ceny byly převzaty z interních zdrojů firmy.

**Tabulka 14: Průměrné ceny zbožových řad**

Druh zboží	Průměrná cena zbožové řady (v Kč)
Polohovací lůžka	11 000,-
Mechanické a elektrické vozíky	6 795,-
Pomůcky do koupelny a WC	2 931,-
Pomůcky pro usnadnění chůze	3 850,-
Matrace a antidekubitní program	6 132,-
Kyslíková terapie	18 750,-
Inkontinence	486,-
Ostatní zboží	xxx

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

U položky *ostatní zboží* nejsou počty kusů uváděny vzhledem k různorodosti a velké rozmanitosti této skupiny. Plán pro rok 2013 pro tuto skupinu zboží je odhadnut na základě přísnějšího dohledu nad zaměstnanci (zaměstnanci musí vyvíjet větší aktivitu při prodeji tohoto zboží – byly zjištěny nedostatky zejména v neaktivním přístupu prodávaců).

Zvyšování tržeb bude probíhat zejména zvyšováním počtu prodaného zboží. Zde se také předpokládá větší aktivita zaměstnanců firmy. Vzhledem ke krokům pojišťovny v následujících letech se nedá předpokládat zvyšování tržeb právě prostřednictvím výdejů pomůcek přes zdravotní pojišťovny (cíl pojišťoven je nezvyšovat úhrady pomůcek pacientům). Růst tržeb bude tedy řízen zvýšeným prodejem (pokud pacient nedostane pomůcku předepsanou od lékaře, je nucen si ji zakoupit).

Určitou úlohu ve zvyšování tržeb hraje též stárnutí obyvatelstva (dá se tedy předpokládat zvýšená potřeba obyvatelstva využívat zdravotní a kompenzační pomůcky).

I přes zvýšení sazby DPH z 20 % na 21%, resp. z 14 % na 15 % chce firma udržet stávající ceny zboží. Firma prodává zboží, kde určitě druhy patří do nižší sazby a určitě druhy do sazby vyšší.

**Tabulka 15: Počty kusů zboží řady**

Druh zboží	2012 (v ks)			2013 (v ks)		
	Prodej	Výdej	Celkem	Prodej / zvýšení	Výdej	Celkem
Polohovací lůžka	735	614	1 349	785 / 50	614	1 399
Mechanické a elektrické vozíky	547	287	834	597 / 50	287	884
Pomůcky do koupelny a WC	1 279	567	1846	1 329 / 50	567	1 896
Pomůcky pro usnadnění chůze	914	373	1 287	964 / 50	373	1 337
Matrace a antidekubitní program	231	136	367	281 / 50	136	417
Kyslíková terapie	99	53	152	109 / 10	53	162
Inkontinence	1 689	5 660	7 349	2 189 / 500	5 660	7 849
Ostatní zboží	x	x	x	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.2. Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady vynaložené na prodané zboží jsou stanoveny procentním poměrem k tržbám. Vychází se zejména z historie. Náklady na prodané zboží představují nákupní cenu zboží. Dá se tedy předpokládat, pokud se zvyšují tržby za prodej zboží, pak firma prodá více zboží, více zboží musí nakoupit, proto rostou i náklady v poměru k tržbám (viz příloha A: Plánovaný výkaz zisků a ztrát). Firma nemá pevně stanovené (smluvně ošetřené) ceny nakupovaného zboží. Cena prodáváného zboží je určena na základě poptávky zákazníků.

Koeficient pro stanovení nákladů je vypočítán jako poměr nákladů vynaložených na prodané zboží k tržbám za prodej zboží. Pokud tedy vycházíme z roku 2012 je koeficient vypočten jako  $21\,728 / 40\,381 = 0,54$ . V plánovaném období jsou pak tržby vynásobeny tímto koeficientem a tak se určí náklady na prodané zboží.

Obchodní marže je pak rozdíl mezi tržbami za prodané zboží a náklady na prodané zboží. Pozitivní je, že se obchodní marže každým rokem zvyšuje.

**Tabulka 16: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	40 381	42 400	44 400	46 400
<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	<b>21 728</b>	<b>22 896</b>	<b>23 976</b>	<b>25 056</b>
Obchodní marže	18 653	19 504	20 424	21 344

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.3. Výkonová spotřeba

##### Spotřeba materiálu a energie

Tato položka výkazu zisků a ztrát je v plánovaných letech stanovena v závislosti na tržbách. Je tedy určena procentním podílem na tržbách.

Koeficient potřebný pro stanovení těchto nákladů se vypočte jako poměr spotřeby materiálu a energie k tržbám, tzn.  $1\,025 / 40\,381 = 0,025$ . V plánovaném období jsou pak tržby vynásobeny tímto koeficientem a tím i určeny náklady spotřeba materiálu a energie.

Do této položky je zahrnut např. obalový materiál (při distribuci zboží), spotřeba energií (plyn, voda, elektřina), spotřeba drobného materiálu, apod. Při zvyšování tržeb lze předpokládat, že poroste i spotřeba této položky v poměru k tržbám. Pokud firma prodá více zboží, více zboží musí zabalit, správně skladovat apod.

**Tabulka 17: Plán spotřeby materiálu a energie**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	40 381	42 400	44 400	46 400
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	<b>1 025</b>	<b>1 060</b>	<b>1 110</b>	<b>1 160</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

##### Služby

Do služeb se zahrnuje zahrnout nájemné za finanční leasing, nájemné za pronajímané prostory, pohonné hmoty, opravy SMV, platby za telefonní hovory.

Firma bude v příštích letech 2013, 2014 a 2015 pořizovat dlouhodobý majetek (užitkový vůz) prostřednictvím leasingu. Doba leasingu bude 5 let a po skončení doby pronájmu bude tento majetek odkoupen od leasingové společnosti do vlastnictví firmy. Nákup vozu zvýší položku leasingu ve službách o 181 596 Kč (měsíční splátka činí 15 133 Kč). V roce 2013 žádný z předchozích leasingů nekončí a přibude výše zmiňovaný, proto se položka zvýší o tuto roční splátku. Další položkou ve službách je nájemné, které se meziročně zvýší o průměrnou inflaci. Dle dostupných zdrojů Českého statistického úřadu byla průměrná inflace v roce 2012 3,3%. Položka se tedy zvýšila o 111 276 Kč na hodnotu 3 483 276 Kč. Zakoupením nového vozu firma počítá se snížením oprav vozového parku, a to i z důvodů většího využívání nového auta a menším vytěžováním starších automobilů. Položka opravy aut klesne tedy o 50 000 Kč na hodnotu 410 231 Kč. Další položkou jsou telefonní hovory. Po schůzce s obchodním zástupcem z konce roku 2012 a kontrole faktur za telefonní hovory a úprav hovorného se ročně ušetří (při stejném volání) cca 50 000 Kč. Telefony budou tedy činit 309 125 Kč v roce 2013. Pohonné hmoty se plánují ve vyšší hodnotě oproti roku 2012 o cca 100 000 Kč. Zvýšení je zapříčiněno nákupem a využíváním nového automobilu i automobilů starších. V roce 2013 a dále výše služeb roste o 308 602 Kč. V roce 2012 byla hodnota služeb 6 113 270 Kč a v roce 2013 bude hodnota služeb 6 421 872 Kč.

**Tabulka 18: Plán služeb**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Služby	6 113	6 422	6 556	6 706

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.4. Přidaná hodnota

Přidaná hodnota je počítána jako obchodní marže (rozdíl mezi tržbami za prodané zboží a náklady na prodané zboží) plus výkony (tržby za prodané výrobky) minus výkonová spotřeba (náklady – spotřeba materiálu a energie a služby).

Přidaná hodnota je tedy dílčí ukazatel mezi výnosy a náklady. V Tabulce 18: Plán přidané hodnoty si lze všimnout, že přidaná hodnota v plánovaných letech roste. Rostoucí trend je způsoben větším rozdílem mezi přírůstkem tržeb a přírůstkem nákladů.



**Tabulka 19: Plán přidané hodnoty**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Obchodní marže	18 653	19 504	20 424	21 344
Výkony	904	900	900	900
<i>Mezisoučet</i>	<i>19 557</i>	<i>20 404</i>	<i>21 324</i>	<i>22 244</i>
<i>Rozdíl oproti předchozímu roku</i>		<i>847</i>	<i>920</i>	<i>920</i>
Výkonová spotřeba	7 138	7 482	7 666	7 866
<i>Rozdíl oproti předchozímu roku</i>		<i>344</i>	<i>184</i>	<i>200</i>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>12 419</b>	<b>12 922</b>	<b>13 658</b>	<b>14 378</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.5. Osobní náklady

Osobní náklady sestávají ze mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ze sociálních nákladů. Výše těchto nákladů se odvíjí zejména od personálního plánu podniku.

##### *Personální plán*

V současné době má společnost 20 zaměstnanců. Ze skutečnosti roku 2012 lze vypočítat průměrná měsíční mzda, která činí 20 771 Kč. Průměrná měsíční mzda je počítána jako poměr mzdových nákladů a počet zaměstnanců vyjde roční průměrná mzda na zaměstnance tj. 249 252 Kč. Roční mzda se pak vydělí 12 (rok má 12 měsíců) a dostaneme průměrnou měsíční mzdu na jednoho zaměstnance, viz výše.

V roce 2013 firma již nepočítá se 3 zaměstnanci. Firma je schopna všechny stávající činnosti pokrýt i s nižším počtem zaměstnanců. Zvyšování tržeb bude v roce 2013 řešeno zvýšenou aktivitou stávajících zaměstnanců.

V roce 2014 firma plánuje zaměstnat jednoho obchodního zástupce a v roce 2015 také jednoho obchodního zástupce. Tato pracovní pozice bude pobírat měsíční mzdu 20 000 Kč.

### Mzdové náklady

Mzdové náklady se odvíjí od počtu zaměstnanců v podniku. V roce 2013 jsou mzdové náklady o 747 756 Kč nižší, protože se firma rozhodla propustit 3 zaměstnance (2 z oblasti administrativy a 1 z oblasti pomocných prací). Pokles je počítán jako průměrná měsíční mzda krát počet propuštěných zaměstnanců (20 771 x 12 x 3).

V následujících letech 2014 a 2015 plánuje firma najmout po jednom obchodním zástupci, kterým bude nabídnuta mzda ve výši 20 000 Kč. Prostřednictvím obchodních zástupců bude firma zvyšovat své tržby. Obchodní zástupci mají zajistit větší odbyt zboží.

### **Tabulka 20: Vývoj mezd**

<b>Vývoj mezd v tis. Kč</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Mzdové náklady	4 985	4 237	4 477	4 717

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

Se mzdovými náklady souvisí i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které jsou vypočteny právě ze mzdových nákladů podle aktuálních procentních sazeb.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění tvoří dvě složky. Vypočtené odvody ze mzdových nákladů, sazby sociální a zdravotního pojištění pro rok 2012 byly dohromady 34 % (9 % zdravotní pojištění, 25 % sociální pojištění) a sociální a zdravotní pojištění majitele firmy (OSVČ). Sazby pojistného u OSVČ jsou SZ 29,2 % a ZP 13,5 % z vyměřovacího základu.

Náklady na SP a ZP u OSVČ jsou vypočítány, jako souhrn vypočtených placených měsíčních záloh. V roce 2013 jsou měsíční zálohy na SZ 29 361 Kč a na ZP 17 785 Kč. Roční náklady tedy činí 566 tis. Kč. V dalších letech dle dosaženého hospodářského výsledku lze předpokládat, že firma (OSVČ) bude platit maximální možné zálohy na SZ a ZP. To se platí v případě, že 50 % příjmů po odečtení výdajů je vyšší než stanovený maximální vyměřovací základ pro obě pojištění. Maximální vyměřovací základ pro SZ je 1 242 432 Kč pro rok 2013. V dalších letech bude počítáno s tímto maximálním vyměřovacím základem. Pro ZP je v roce

2013 maximální vyměřovací základ 1 863 648 Kč. Také s tímto vyměřovacím základem bude počítáno v dalších letech, tj. 2014 a 2015.

**Tabulka 21: Přehled nákladů na SZ a ZP**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Náklady na SZ a ZP (výpočet z mezd 34%)	2 293	1 441	1 522	1 604
Náklady na SZ a ZP (OSVČ dle měsíčních záloh)	666	566	614	614
<b>Celkem</b>	<b>2 959</b>	<b>2 007</b>	<b>2 136</b>	<b>2 218</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### Sociální náklady

Zaměstnancům podniku jsou poskytovány stravenky v rámci zlepšení sociálních podmínek pracovníků. V následujících letech bude firma vynakládat stejnou výši peněžních prostředků na stravenky, a tak nepatrně vzroste příspěvek na každého zaměstnance (firma bude mít méně zaměstnanců v plánovaných letech).

**Tabulka 22: Plán sociálních nákladů**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Sociální náklady	211	211	211	211

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě personálního plánu a podrobně stanovených položek výše lze určit plán osobních nákladů:

**Tabulka 23: Plán osobních nákladů**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	20	17	18	19
<b>Osobní náklady</b>	<b>8 155</b>	<b>6 455</b>	<b>6 613</b>	<b>6 935</b>
Mzdové náklady	4 985	4 237	4 477	4 717
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 959	2 007	2 136	2 218
Sociální náklady	211	211	211	211

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.6. Daně a poplatky

Daně a poplatky je položka plánovaná v poměru k tržbám. Tato položka se týká především silniční daně, kolků, dálničních známek, daně z nemovitostí atd. Daně a poplatky se v jednotlivých letech zvyšují, a to díky rostoucím tržbám. Růstu tržeb je docíleno vyšším objemem obchodních činností, prodejem zboží, proto bude také více cest a rozvozů pro zákazníky. Náklady na cesty jsou právě dálniční známky, kolky a platba silniční daně za nová vozidla.

Výchozím rokem je rok 2012, tzn. k získání koeficientu pro přepočítání, se zvolí hodnota daní a poplatků z roku 2012 a vydělí se výší tržeb v tomtéž roce (49 / 40 381). Koeficient má hodnotu 0,0012 a tím jsou vynásobeny tržby v plánovaných letech a získá se výše nákladů na plánované roky 2013, 2014 a 2015 daně a poplatky.

**Tabulka 24: Přehled výše daní a poplatků**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Daně a poplatky	49	51	53	56

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.7. Odpisy dlouhodobého majetku

Výše odpisů majetku závisí na jeho hodnotě, na zařazení do příslušných odpisových skupin a na následných investicích do majetku.

**Tabulka 25: Přehled výše odpisů**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
<b>Odpisy DNM a DHM</b>	<b>798</b>	<b>820</b>	<b>842</b>	<b>842</b>
Odpisy DHM	798	798	798	798
Odpisy DNM	0	22	44	44

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Odpisy se týkají zejména budov, SMV je z větší části pořizován leasingem. Odpisy se každoročně zvyšují, což je dáno jednak pořízením nového majetku (nehmotného) a trváním odpisů zejména budov. V roce 2015 je výše odpisů stejná jako v roce 2014, protože se již nebude pořizovat žádný jiný majetek a trvají odpisy stávajícího majetku, viz tabulka výše.

#### *Plán investic a odpisů*

Firma neplánuje v následujících letech investice do dlouhodobého hmotného majetku. Tento majetek bude pořízen leasingem (v rozvaze v majetku se tudíž neprojeví, pouze ve výkazu zisků a ztrát v nákladové položce služby).

V roce 2013 a 2014 však firma bude investovat do nehmotného dlouhodobého majetku, a to do softwaru. Ten bude využíván při evidenci skladu a pohybu zboží. V každém roce plánuje firma vynaložit částku 65 tis. Kč (celkem 130 tis. Kč). Software se odepisuje 36 měsíců, pokud byla jeho pořizovací hodnota vyšší než 60 tis. Kč. Software splňuje podmínku min. 60 tis. Kč, proto se bude odepisovat 3 roky (36 měsíců), což každý rok činí 22 tis. Kč. Investice bude pořízena z vlastních zdrojů. Nebude využit žádný nový úvěr.

**Tabulka 26: Investice a odpisy nového a stávajícího majetku**

Dlouhodobý majetek	2013 (v tis. Kč)	2014 (v tis. Kč)
<i>Počátek roku</i>	4 647	3 892
Nový dlouhodobý majetek	65	65
Odpisy	820	842
<i>Konec roku</i>	3 892	3 115

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.8. Ostatní provozní náklady

Patří sem zejména zúčtování časového rozlišení, jak je vidět z rozvahy, časové rozlišení (náklady příštích období v plánovaném období rostou), další položky tvoří různá pojištění a náhrady zaměstnancům a další.

Tato položka byla plánována na základě poměru k tržbám. Výchozím rokem je rok 2012, kde byla vzata hodnota ostatních provozních nákladů a vydělena tržbami za rok 2012. Tím vznikl koeficient potřebný pro stanovení hodnoty v plánovaných letech ( $730 / 40\,381$ ). Hodnota koeficientu je 0,018.

**Tabulka 27: Přehled ostatních provozních nákladů**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Ostatní provozní náklady	730	763	799	835

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.9. Provozní výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření je v každém roce (i ve výchozím) kladný, což znamená, že tato činnost podniku je výdělečná. Výrazný nárůst provozního výsledku z roku 2012 na rok 2013 je způsoben zvýšením tržeb a současně snížením provozních nákladů zejména pak osobních.

Provozní výsledek hospodaření získáme v případě této firmy následujícím **postupem**:

*„Provozní výsledek hospodaření = Přidaná hodnota – Osobní náklady – Daně a poplatky – Odpisy + Tržby z prodeje DM – Zůstatková cena prodaného DM – Ostatní provozní náklady.“*

[3]

Výši PVH lze vidět v následující tabulce.

**Tabulka 28: Provozní výsledek hospodaření**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>2 687</b>	<b>4 833</b>	<b>5 351</b>	<b>5 710</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.10. Nákladové úroky

Do nákladových úroků se zahrnují úroky ze splácených úvěrů, z kterých je pořizován dlouhodobý hmotný majetek. Firma v následujícím období neplánuje pořizovat DHM na úvěr. Z toho vyplývá, že se nepředpokládá navýšení položky nákladových úroků. Při současném splácení úvěrů jsou placené úroky z úvěru klesající, což je vidět v Tabulce 28: Nákladové úroky.

Úvěry jsou spláceny anuitně, tzn., že zpočátku ve splátce zaujímají větší část úroky, ke konci splácení je větší část splátka půjčené částky. Splátky úvěru, v tomto případě úroků z úvěru, jsou vypočteny (odhadnuty) na základě úrokové sazby a počet let splácení úvěru. V současné době je úroková sazba ve výši 7,4 % a doba splácení 5 let.

**Tabulka 29: Nákladové úroky**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Nákladové úroky	579	371	252	126

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.1.11. Finanční výsledek hospodaření

Finanční výsledek hospodaření je v každém roce záporný. Vychází to zejména z toho, že finanční činnost není hlavní činností firmy a finanční náklady převyšují finanční výnosy.

#### 4.1.12. Výsledek hospodaření za účetní období

Jeden z cílů firmy je dosahovat do konce roku 2015 zisku (po zdanění) 4,2 mil. Kč. Z Tabulky 20: Výsledek hospodaření za běžnou činnost je vidět, že při takto stanovených tržbách a řízení nákladových položek je hodnota zisku 4,37 mil. Kč v roce 2015. Úroveň zisku se v jednotlivých letech zvyšuje, což je dáno větším procentním růstem tržeb oproti procentnímu růstu nákladů. Stanovené hodnoty zisku bude dosaženo i přes plánovanou zvýšenou daň z příjmu od roku 2013 (pro fyzickou osobu podnikatele byla sazba daně z příjmu 15 %, v dalších letech se předpokládá sazba daně z příjmu ve výši 19 %). Sazba daně z příjmů fyzických osob se zvyšuje na základě změny zákona o dani z příjmu a to s účinností od 1.1.2013 (na základě důchodové a daňové reformy).

V následující tabulce není uveden mimořádný výsledek hospodaření ani daň z mimořádného výsledku, protože tato položka je po celou dobu nulová.

**Tabulka 30: Výsledek hospodaření za běžnou činnost**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Daň z příjmu za běžnou činnost	543	812	933	1 025
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>1 204</b>	<b>3 462</b>	<b>3 978</b>	<b>4 371</b>
Výsledek hospodaření za účetní období	1 204	3 462	3 978	4 371
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 747	4 274	4 911	5 396

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celkový finanční plán výkazu zisků a ztát viz **Příloha A.**



## **4.2. Plánovaná rozvaha**

Po stanovení plánovaného výkazu zisků a ztrát je možné přistoupit k sestavení plánové rozvahy. Stálá aktiva vychází z investičního plánu = plánu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a dlouhodobého finančního majetku. Dalším krokem by mělo být stanovení oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Firma tyto položky řídí pomocí ukazatelů doby obratu, některé položky (např. peníze,...) jsou plánovány v poměru k tržbám. Celková výše aktiv současně určuje i velikost pasiv, tj. potřebných zdrojů financování. Část krátkodobých pasiv závislých na tržbách je složkou krátkodobých cizích zdrojů.

### **PLÁNOVÁNÍ AKTIV**

#### **4.2.1. Dlouhodobý majetek**

##### Dlouhodobý nehmotný majetek

Podnik samozřejmě využívá nehmotného majetku, a to v podobě software. Ten byl však již dříve odepsán jednorázově (hodnota nedosahovala 60 tis. Kč).

V letech 2013 a 2014 firma plánuje investici do informačního systému – skladová evidence. Celková investice je v hodnotě 130 tis. Kč. V roce 2013 plánuje firma vynaložit 65 tis. Kč, v roce 2014 další polovinu částky tj. 65 tis. Kč. Podrobně rozpracováno níže – Plán investic a odpisů.

##### Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti tvoří pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Pokud jde o pozemky, jejich hodnota je 508.000 Kč. Do budoucna se hodnota pozemků měnit nebude, nepředpokládá se jejich prodej ani pořízení. Pozemky mají v rozvaze stále stejnou výši, a to z důvodů, že tento majetek se neodepisuje a je tedy zanesen v pořizovací hodnotě.

Další položkou jsou stavby, ty tvoří největší část dlouhodobého hmotného majetku. Společnost má v majetku dvě stavby – budovy, v následujícím období se neplánuje pořízení žádné jiné budovy, ani investice do stávajících. Proto se hodnota těchto budov snižuje prostřednictvím odpisů.

Samostatné movité věci a soubor movitých věcí zahrnují především stroje a automobily. V následujících letech se hodnota SMV snižuje vlivem odpisů a nerozšiřováním SMV prostřednictvím investic.

**Tabulka 31: Přehled dlouhodobých aktiv**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>4 647</b>	<b>3 892</b>	<b>3 115</b>	<b>2 273</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	43	64	20
Dlouhodobý hmotný majetek	4 647	3 849	3 051	2 253
Pozemky	508	508	508	508
Stavby	3 170	2 475	1 780	1 085
Samostatné movité věci a soubory movit. věci	969	866	763	660

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### ***Plán investic a odpisů***

Firma neplánuje v následujících letech investice do dlouhodobého hmotného majetku. Tento majetek bude pořízen leasingem (v rozvaze v majetku se tudíž neprojeví, pouze ve výkazu zisků a ztrát v nákladové položce služby).

V roce 2013 a 2014 však firma bude investovat do nehmotného dlouhodobého majetku a to do softwaru. Ten bude využíván při evidenci skladu a pohybu zboží. V každém roce plánuje firma vynaložit částku 65 tis. Kč (celkem 130 tis. Kč). Software se odepisuje 36 měsíců, pokud byla jeho pořizovací hodnota vyšší než 60 tis. Kč. Software splňuje podmínku min. 60 tis. Kč, proto se bude odepisovat 3 roky (36 měsíců), což každý rok činí 22 tis. Kč. Investice bude pořízena z vlastních zdrojů. Nebude využit žádný úvěr.

**Tabulka 32: Investice a odpisy nového a stávajícího majetku**

<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2013 (v tis. Kč)</b>	<b>2014 (v tis. Kč)</b>
<i>Počátek roku</i>	4 647	3 892
Nový dlouhodobý majetek	65	65
Odpisy	820	842
<i>Konec roku</i>	3 892	3 115

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### **4.2.2. Oběžná aktiva**

##### Zásoby – zboží

První položkou oběžných aktiv jsou zásoby. Tato položka sestává pouze ze zásob zboží (firma je obchodní společnost).

**Tabulka 33: Zásoby a plánovaná doba obratu zásob**

V tis. Kč	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Zásoby</b>	<b>2 784</b>	<b>2 608</b>	<b>2 398</b>	<b>2 158</b>
Zboží	2 784	2 608	2 398	2 158
<b>Požadovaná doba obratu</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>31</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Zásoby zboží jsou řízeny podle doby obratu. Současná (k roku 2012) hodnota doby obratu zboží je 46 dní. Doba obratu je počítána jako poměr hodnoty zboží a nákladů na prodané zboží to celé vynásobeno 360 dny (norma dní pro jeden rok). Zboží tedy firmě „leží“ na skladě 46 dní. Firma chce dobu obratu zásob zboží snížit. Pokud se sníží doba obratu zásob, pak poklesne hodnota zásob a firma bude mít k dispozici hotové peníze (nebudou vázány v zásobách) a může tyto peníze použít k jiným účelům.

Každoročně bude firma dobu obratu snižovat o 5 dní. Tzn., že v roce 2013 bude doba obratu 41 dní, v roce 2014 36 dní a v roce 2015 31 dní. Dlouhodobým záměrem je udržet hodnotu obratu zásob na úrovni 30 dní. Hodnota zboží bude tedy analogicky dopočítána dle vzorce: [(náklady na prodané zboží) / 360] \*požadovaná hodnota doby obratu.

Pokud se snižuje doba obratu zásob a zároveň se zvyšují náklady na prodané zboží (souvisí s růstem tržeb – zvyšování tržeb prostřednictvím zvýšeného prodeje zboží), klesá také hodnota zásob, což je vidět v Tabulce 33: Zásoby a plánovaná doba obratu zásob.

#### Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky představují pohledávky z obchodních vztahů (pohledávky vůči odběratelům). Pohledávky z obchodních vztahů jsou řízeny na základě doby obratu.

**Tabulka 34: Krátkodobé pohledávky a doba obratu pohledávek**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>4 082</b>	<b>3 533</b>	<b>3 700</b>	<b>3 867</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	4 082	3 533	3 700	3 867
<b>Požadovaná doba obratu</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V současné době (k roku 2012) je doba obratu (splatnosti) pohledávek cca 36 dnů. Doba obratu je počítána jako poměr hodnoty pohledávek a výše tržeb, to celé vynásobeno 360 (norma dní pro jeden rok). Firma tedy dostane zapláceno za své zboží během 36 dnů.

Pro firmu je doba 36 dnů přijatelná i z hlediska úhrad od pojišťoven, která obvykle platí s měsíčním zpožděním. Splatnost pohledávek je obecně ve fakturách stanovena na 30 dní, což je tedy o 6 dní méně, než je doba obratu pohledávek v této firmě. Proto firma chce snížit dobu obratu pohledávek na hodnotu 30 dní. Této doby obratu chce firma dosáhnout již v roce 2013 a dlouhodobě se této hodnoty držet.

Hodnota zboží bude tedy analogicky dopočítána dle vzorce: tržby za prodané zboží děleno 360 to celé pak vynásobeno požadovanou hodnotou doby obratu. Pokles doby obratu o 6 dní v plánovaném období (na 30 dní) a současný růst tržeb zapříčinilo, že v roce 2013 se hodnota závazků snížila (firma platí dříve za své závazky – odliv hotových peněz). V dalších letech vlivem rostoucích tržeb a stejnou hodnotou doby obratu pohledávek hodnota pohledávek z obchodních vztahů roste.

### Krátkodobý finanční majetek

Vývoj finančního majetku ovlivňují peníze a účty v bankách. Položka peníze se každoročně zvyšuje, a to v závislosti na tržbách. Výchozím rokem je rok 2012, tzn., že je vzata hodnota položky peníze (343 tis. Kč) vydělena položkou tržeb za prodané zboží (40 381 tis. Kč), a tím získáme koeficient na přepočet položky v plánovaných letech. Koeficient má hodnotu 0,0085. Účty v bankách jsou v plánovaných letech různé. Tato položka se při sestavování plánovaného výkazu vychází z cash - flow. Tedy z peněžních prostředků, které má firma okamžitě k dispozici.

**Tabulka 35: Plán krátkodobého finančního majetku**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>432</b>	<b>508</b>	<b>399</b>	<b>677</b>
Peníze	343	360	377	394
Účty v bankách	89	148	22	283

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**Oběžná aktiva** jsou v roce 2013 nižší než v roce 2012 a to díky poklesu jak hodnoty položky zásoby zboží, tak hodnoty položky pohledávky z obchodních vztahů. V dalších letech se oběžná aktiva zvyšují (oproti roku 2013), a to na základě řízení konkrétních oběžných aktiv (viz rozbor jednotlivých položek výše).

**Tabulka 36: Oběžná aktiva celková**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	7 298	6 649	6 497	6 702

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### **4.2.3. Ostatní aktiva – přechodové účty aktiv (náklady příštích období)**

Tuto položku tvoří leasing. Její výše se odvíjí od množství (hodnoty) pořizovaného majetku prostřednictvím leasingu. Firma plánuje v každém roce pořídit na leasing jeden užitkový automobil, proto tato položka každoročně roste.

**Tabulka 37: Plán ostatních aktiv**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
<b>Ostatní aktiva – přechodové účty aktiv</b>	<b>502</b>	<b>684</b>	<b>715</b>	<b>755</b>
Náklady příštích období	502	684	715	755

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## PLÁNOVÁNÍ PASIV

### 4.2.4. Vlastní kapitál

#### Základní kapitál

U této firmy (fyzická osoba podnikatel) jsou určitá specifika při chápání a účtování základního kapitálu. Základní kapitál zde nemůžeme chápat jako u právnické osoby (není zapsaný v OR, vlastní kapitál v podstatě zde není). Základní kapitál má každý rok jinou hodnotu a ta se pohybuje vzhledem k tomu, jaký majetek vložila OSVČ do podnikání, dále zda si ponechá celý zisk, nebo jej nechá ve firmě. Základní kapitál u OSVČ určuje účet 491 – účet individuálního podnikatele.

**Tabulka 38: Plán základního kapitálu**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Základní kapitál	2 169	404	225	78

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Firma zdravotnické potřeby (OSVČ) nevytváří ani ze zákona, ani dobrovolně žádný rezervní fond. Majitel si vytvořený zisk za účetní období ponechává, není tedy ve vlastních zdrojích žádný nerozdělený zisk minulých let.

#### Výsledek hospodaření běžného účetního období

Tato položka patří do vlastního kapitálu a hodnoty jsou převzaty z výkazu zisků a ztrát, je to vlastně zisk po zdanění (čistý zisk). Přehled výsledku hospodaření v tabulce viz níže.

**Tabulka 39: Výsledek hospodaření běžného účetního období**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 204	3 462	3 978	4 371

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**Vlastní kapitál** tvoří základní kapitál a výsledek hospodaření běžného účetního období. Celková velikost vlastního kapitálu pro plánované období roste. Je to dáno zejména každoročním růstem výsledku hospodaření. Podrobný rozbor viz výše.

**Tabulka 40: Plán vlastního kapitálu**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	3373	3 866	4 203	4 449

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 4.2.5. Cizí zdroje

##### Dlouhodobé závazky

Tuto položku tvoří jiné dlouhodobé závazky. Dlouhodobé závazky jsou plánovány v poměru k tržbám. Jde například o kurzové rozdíly, zálohy apod. Dá se tedy předpokládat, že při růstu tržeb porostou i dlouhodobé závazky. Výchozím rokem pro plánování je rok 2012. Koeficient pro naplánování jiných závazků v letech 2013 – 2015 se získá tak, že hodnota z roku 2012 (192 tis. Kč) se vydělí tržbami za prodané zboží za rok 2012 (40 381 tis. Kč), tím se získá hodnota 0,0048. Tímto koeficientem se poté vynásobí plánované tržby a získá se tak hodnota jiných závazků na plánované období.

**Tabulka 41: Plán dlouhodobých závazků**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Dlouhodobé závazky	192	204	213	223

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### Krátkodobé závazky

Zde mají největší zastoupení krátkodobé závazky z obchodních vztahů a tato položka je součtem závazků z obchodních vztahů, závazků k zaměstnancům, závazků ze sociálního zabezpečení a stát – daňové závazky a dotace.

**Tabulka 42: Plán krátkodobých závazků**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé závazky	4 153	3 927	3 921	4 103

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### Závazky z obchodních vztahů

Tato položka je plánována na základě doby obratu, kde v roce 2012 byla doba obratu 34 dnů. Doba obratu je počítána jako poměr mezi hodnotou závazků z obchodních vztahů (3 862 tis. Kč) a hodnotou tržeb za prodané zboží (40 381 tis. Kč), to celé vynásobeno 360 (počet dnů v roce). Výchozím rokem je rok 2012.

V dalších letech je plánováno hodnotu snížit na 30 dnů. Tato doba obratu je stanovena i pro pohledávky z obchodních vztahů. Pro firmu je žádoucí, aby tato doba byla minimálně stejná. Pokud by doba obratu závazků byla nižší, tzn., že by se hradilo dříve dodavatelům, mohla by mít firma problémy s platební schopností.

V následujících letech jsou hodnoty závazků z obchodních vztahů dopočítány na základě stanovené doby obratu. Analogicky se tedy hodnota tržeb v každém roce vydělí 360, a to celé vynásobí dobou obratu (30 dní).

**Tabulka 43: Plán závazků z obchodních vztahů**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Závazky z obchodních vztahů	3 862	3 533	3 700	3 867

Zdroj: vlastní zpracování, 2013



### Závazky k zaměstnancům

Tuto položku tvoří ve firmě nevyúčtované cestovné, v roce 2013 vyplácené odstupné, náhrady za čištění firemních oděvů a další. Tato položka je plánována na základě poměru ke mzdám a v roce 2013 se ještě připočítá odstupné za 3 zaměstnance, kteří budou propuštěni. Tzn., že průměrná mzda v podniku je 20 771 Kč, odstupné je ve výši trojnásobku platu zaměstnance. Firma bude propouštět 3 zaměstnance, výše odstupného je tedy  $3 \cdot 3 \cdot 20\,771 \text{ Kč} = 187 \text{ tis. Kč}$ . V roce 2013 bude tedy k vypočtené poměrové hodnotě přičteno toto odstupné. Výchozím rokem je rok 2012 a koeficient pro přepočítání získáme poměrem mezi hodnotou závazků k zaměstnancům (322 tis. Kč) a hodnotou mzdových nákladů (4 985 tis. Kč). Koeficient má tedy hodnotu 0,065. V plánovaných letech se tímto koeficientem vynásobí hodnoty mzdových nákladů, tím se dostane plánované hodnoty závazků k zaměstnancům.

Počet pracovníků má vliv na velikost mzdových nákladů. Ve firmě mzdové náklady klesly (v roce 2013), a to z důvodu propouštění zaměstnanců. V dalších letech jsou mzdové náklady rostoucí, protože firma bude nabírat nové zaměstnance, z toho vyplývá, že pohyb položky závazky k zaměstnancům ovlivňují především mzdové náklady. Proto je tato položka počítána na základě poměru ke mzdám.

### **Tabulka 44: Plán závazků k zaměstnancům**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Závazky k zaměstnancům	322	462	291	307

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### Závazky ze sociálního zabezpečení

Z mezd zaměstnanců se sráží v zákonné výši pojistné na zdravotní a sociální pojištění. Kromě srážek z mezd odvádí zaměstnavatel ještě pojistné jako svůj daňový náklad.

Závazky ze sociálního zabezpečení jsou počítány ve vztahu ke mzdám. Ve firmě mzdové náklady klesaly (v roce 2013), a to z důvodu propouštění zaměstnanců. V dalších letech jsou mzdové náklady rostoucí, protože firma bude nabírat nové zaměstnance (obchodní zástupce), z toho vyplývá, že pohyb položky závazky ze sociálního zabezpečení ovlivňují především mzdové náklady. Proto je tato položka počítána na základě poměru ke mzdám.

Výchozím rokem je rok 2012. Koeficient pro přepočet v plánovaných letech se získá poměrem mezi hodnotou položky závazky ze sociálního zabezpečení v roce 2012 (165 tis. Kč) a hodnotou mezd v roce 2012 (4 985 tis. Kč). Hodnota koeficientu tedy je 0,033. Tímto koeficientem jsou vynásobeny mzdy v plánovaných letech, tím se získá hodnota závazků ze sociálního zabezpečení v plánovaných letech.

**Tabulka 45: Plán závazků ze sociálního zabezpečení**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Závazky ze sociálního zabezpečení	165	140	148	156

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### Stát – daňové závazky a dotace

Tato položka představuje zejména účtování o dani z přidané hodnoty. Firma prodává a vydává své zboží, jak ve snížené sazbě DPH, tak ve zvýšené sazbě DPH. Nakupuje zboží a služby taktéž za obě sazby DPH. Daňové závazky a dotace jsou tedy počítány poměrovým ukazatelem, a to ve vztahu k tržbám. Koeficient se získá tak, že se vydělí hodnota závazků v roce 2012 (-196 tis. Kč) hodnotou tržeb v roce 2012 (40 381 tis. Kč). Koeficient je tedy -0,0049. Tímto koeficientem se vynásobí tržby v plánovaných letech a získají se tak hodnoty daňových závazků v plánovaných letech.

**Tabulka 46: Plán daňových závazků a dotací**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Stát – daňové závazky a dotace	-196	-208	-218	-227

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### Bankovní úvěry a výpomoci

Bankovní úvěry jsou v plánovaném období v každém roce nižší. Je to způsobeno tím, že dlouhodobé úvěry se postupně splácejí a firma neplánuje žádný jiný úvěr a krátkodobé (kontokorentní) úvěry firma plánuje snižovat. Položka je součtem dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěru.

**Tabulka 47: Plán bankovních úvěrů a výpomocí**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Bankovní úvěry a výpomoci	4 427	3 228	1 989	955

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### Dlouhodobé bankovní úvěry

Tato položka každým rokem klesá, a to o částku, která představuje pravidelnou roční splátku. Úvěrem je financována budova firmy, ve které se nacházejí kanceláře, skladové prostory a dílny.

**Tabulka 48: Plán dlouhodobých bankovních úvěrů**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Dlouhodobé bankovní úvěry	1 305	1 028	789	455

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### Krátkodobé bankovní úvěry

Krátkodobý úvěr představuje u firmy kontokorentní úvěr. Tím firma financuje svou provozní činnost. Firma plánuje, aby v následujících letech byla velikost kontokorentního úvěru vždy nižší, ale neplánuje úvěr úplně zrušit. Proto od roku 2015 plánuje firma zachování kontokorentního úvěru o velikosti 500 tis. Kč.

**Tabulka 49: Plán krátkodobých bankovních úvěrů**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé bankovní úvěry	3 122	2 200	1 200	500

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**Cizí zdroje** v plánovaném období klesají. To je způsobeno zejména klesajícími bankovními úvěry (splácení úvěrů). Podrobný rozbor viz výše.

**Tabulka 50: Plán cizích zdrojů**

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Cizí zdroje	8 772	7 359	6 123	5 281

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### **Stanovení dodatečného externího kapitálu**

Z finančního plánu je vidět, že firma nemá potřebu dodatečného externího kapitálu. Dodatečný externí kapitál tedy není potřeba dopočítávat.

Firma je fyzická osoba podnikatel, proto při sestavování finančního plánu platí určitá specifika, odlišnosti. Tyto odlišnosti se týkají především základního kapitálu. Ten není nijak pevně stanoven (v podstatě ani neexistuje, není zapsán v obchodním rejstříku). Je složité odhadnout, v jaké výši bude v následujících letech, tato položka může mít i záporné hodnoty (viz historie roku 2009).

Pokud by měla položka základní kapitál a položka bankovní účty záporné hodnoty, pak je potřeba dodatečný externí kapitál. Z plánované rozvahy je vidět, že tyto položky jsou v jednotlivých letech kladné, není tedy tohoto kapitálu třeba.

Celkový finanční plán rozvahy viz **Příloha B**.

### 4.3. Plán Cash – Flow pro rok 2013

Plán výkazu Cash Flow je vypočítán nepřímou metodou na oficiálním formuláři dle Českých účetních standardů. Výpočet vychází z účetního zisku z běžné činnosti před zdaněním a následuje úprava o nepeněžní operace, mezi které patří v případě této firmy odpisy (820 tis. Kč). Suma těchto úprav se přičte k zisku (4 274 tis. Kč) a získáme čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami **(5 094 tis. Kč)**.

Dále následuje úprava o změnu stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu (317 tis. Kč), která je dána součtem změny stavu pohledávek (367 tis. Kč), změny stavu krátkodobých závazků (-226 tis. Kč) a změny stavu zásob (176 tis. Kč). Získá se čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami **(5 411 tis. Kč)**.

Od této položky se odečtou vyplacené úroky (-271 tis. Kč) a odečte se zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost (-812 tis. Kč). Po těchto úpravách se získá čistý peněžní tok z provozní činnosti = **+ 4 328 tis. Kč**

Dále je třeba zjistit čistý peněžní tok z investiční činnosti – zde jsou pouze výdaje spojené s pořízením DNM a to ve výši 65 tis. Kč, resp. v cash flow zapsáno jako **-65 tis. Kč**.

Nakonec je třeba zjistit čistý peněžní tok z finanční činnosti. Určí se dopady změn dlouhodobých závazků, popřípadě krátkodobých závazků (-1 187 tis. Kč). Dále se doplní do cash - flow dopady změn VK na peněžní prostředky a ekvivalenty (-3 000 tis. Kč). Tato částka představuje vybraný (vyplacený) zisk pro majitele. Čistý peněžní tok z finanční činnosti tedy je **-4 187 tis. Kč**.

Čisté zvýšení peněžních prostředků se vypočítá jako součet peněžních toků za provozní, finanční a investiční činnost což činí **76 tis. Kč**.

Podniku se podařilo zajistit kladné cash- flow. Stav peněžních prostředků na konci období tak činí **508 tis. Kč**.

Celkový plán finančních toků pro rok 2013 viz **Příloha C**

## 5. Analýza rizik

*„Jestliže nemůžete řídit riziko, nemůžete ho kontrolovat. Pokud ho nemůžete kontrolovat, nemůžete ho řídit. To znamená, že hrajete hazardní hru a doufáte, že budete mít štěstí.“*

(J.Hooten, Managing Partner, Arthur Andersen & Co., 2000)

Riziko ve firmě je spojené nejen s nadějí na dosažení dobrých výsledků, ale také s nebezpečím podnikatelského neúspěchu. Na úspěšnost podnikání má tedy vliv celá řada faktorů, jejichž budoucí vývoj je nejistý, tyto faktory se označují jako faktory rizika (zdroje rizika). Nejistotu budoucího vývoje těchto faktorů nelze zcela odstranit, ale je možné rizika řídit, jinými slovy snížit pravděpodobnost jejich výskytu nebo jejich dopad na firmu.

### 5.1. Identifikace rizik

Rizika působící na společnost vycházejí z již provedené interní a externí analýzy prostředí podniku (viz kapitola 3. Analýza stávající výkonnosti podniku).

Jedná se o tato **rizika**:

#### 1) Vstup nových konkurenčních firem do oboru (obchodní riziko)

Jak již bylo řečeno, vstup nových firem do tohoto odvětví je obtížný z důvodu navázání spolupráce se zdravotními pojišťovnami (nezbytné pro vydávání pomůcek na poukazy od lékařů). Avšak vyskytují se nové firmy, které se zaměřují na prodej svých výrobků, především vybavování zdravotnických zařízení, nemocnic aj. Jelikož se jedná o velké zakázky, pro společnost to znamená výrazný úbytek poptávky významných zákazníků.

#### 2) Zhoršení platební morálky zákazníků i zdravotních pojišťoven (obchodní riziko)

Firma dbá na jasně stanované platební podmínky u svých zákazníků. V mnohých případech je prodloužena doba splatnosti pohledávek u zákazníků z důvodu jejich špatné solventnosti. Firma se tak samozřejmě dostává do problémů, stejně tak v případě pozdních plateb za pronájmy prostředků. Zdravotní pojišťovny platí dle dohodnutých podmínek, avšak doba splatnosti je několik měsíců, se kterou se takto musí počítat.

#### 3) Snížení zájmu a poptávky zákazníků po repasovaných pomůckách (tržní riziko)

Především ve větších městech hrozí nebezpečí, že zákazníci budou odmítat repasované pomůcky a budou poptávat především prostředky nové. Obchodní model firmy je nabízet

především repasované pomůcky za nízké ceny (přesto s vysokou marží), aby byly dostupné široké veřejnosti, maximálnímu počtu zákazníků. V případě sníženého zájmu o repasované pomůcky by zůstávalo velké množství těchto výrobků na skladě.

4) Kurzové riziko, oslabení Kč vůči € = zdražení dovozu (tržní riziko)

Předními dodavateli jsou německé firmy, proto oslabení České koruny vůči Euru znamená výrazné zdražení nakupovaného zboží. Za připravenou sumu peněz na nákup zboží se nakoupí mnohem méně, než bylo plánováno, tím se samozřejmě sníží tržby za dané období.

5) Rozvázání smluv se zdravotními pojišťovnami (právní a legislativní riziko)

V případě rozvázání smlouvy s pojišťovnami se firma musí spoléhat pouze na prodej zákazníkům. V tom případě již není možné vydávat pomůcky na poukazy. Zákazníci samozřejmě využívají především možnost čerpat ze svého zdravotního pojištění, až v okamžiku, kdy pomůcku neobdrží proplacenou od své pojišťovny, uchýlí se k samotné koupi. Rozvázání smlouvy se zdravotními pojišťovnami by pro firmu znamenal výrazný pokles stávajících zákazníků a zároveň klesající tendenci v počtu nově příchozích zákazníků.

6) Sjednocení spodní a horní sazby DPH v následujících letech (právní a legislativní riziko)

Veškeré pomůcky, které jsou vydávány na poukazy zákazníkům, spadají do skupiny se sníženou sazbou DPH. V okamžiku sjednocení spodní a horní sazby (tj. zvýšení spodní sazby DPH) dojde ke zvýšení ceny zboží nebo snížení zisků firmy (při zachování stejné konečné částky pro zákazníka). Při zvýšení celkové ceny zboží se zvýší náklady pojišťovnam na úhradu zdravotních prostředků, nebyl by dostatek financí na proplácení poukazů a zákazníci by dostávali omezené množství poukazů od svých lékařů. V druhém případě, při zachování konečné částky zboží pro zákazníka, ale vyšší sazby DPH, by se samozřejmě firmě snížil příjem o hodnotu navýšení DPH.

## **5.2. Stanovení významnosti rizik**

V této kapitole je použit expertní odhad na stanovení významnosti jednotlivých rizik (kvalitativní hodnocení), který sleduje dvě dimenze: pravděpodobnost výskytu a intenzitu negativního vlivu (dopad) na podnikatelský plán. Z toho plyne, že riziko je tím významnější, čím vyšší je jeho pravděpodobnost výskytu a čím vyšší je jeho dopad na podnik.

Pravděpodobnost výskytu i intenzita negativního dopadu nabývají 5 hodnot (viz následující tabulka).

**Tabulka 51: Definice hodnocení rizika**

Hodnoty	Pravděpodobnost výskytu (rizika)	Intenzita negativního dopadu (rizika)
<b>1</b>	NEPATRNÝ výskyt (0-20 %)	NEPATRNÝ dopad
<b>2</b>	MALÁ pravděpodobnost výskytu (20-40 %)	MALÝ dopad
<b>3</b>	STŘEDNÍ pravděpodobnost výskytu (40-60 %)	STŘEDNÍ dopad
<b>4</b>	ZNAČNÁ pravděpodobnost výskytu (60-80%)	ZNAČNÝ dopad
<b>5</b>	VELMI VYSOKÁ pravděpodobnost výskytu (80-100%)	KRITICKÝ dopad

Zdroj: vlastní zpracování dle [6], 2013

V následující tabulce jsou stanovené rizikové faktory kvantifikovány expertním odhadem, je využita lineární stupnice, která přiřazuje jednotlivým stupňům ohodnocení hodnot 1-5.

**Tabulka 52: Kvantifikace rizikových faktorů**

	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu	Výsledná hodnota
1.	Vstup nové konkurence na trh	3	3	9
2.	Zhoršení platební morálky zákazníků a pojišťovny	3	3	9
3.	Snížení poptávky po repasovaných pomůckách	2	4	8
<b>4.</b>	<b>Kurzové riziko</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
5.	<b>Rozvázání smluv se zdravotními pojišťovnami</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
6.	Sjednocení sazeb DPH	4	2	8

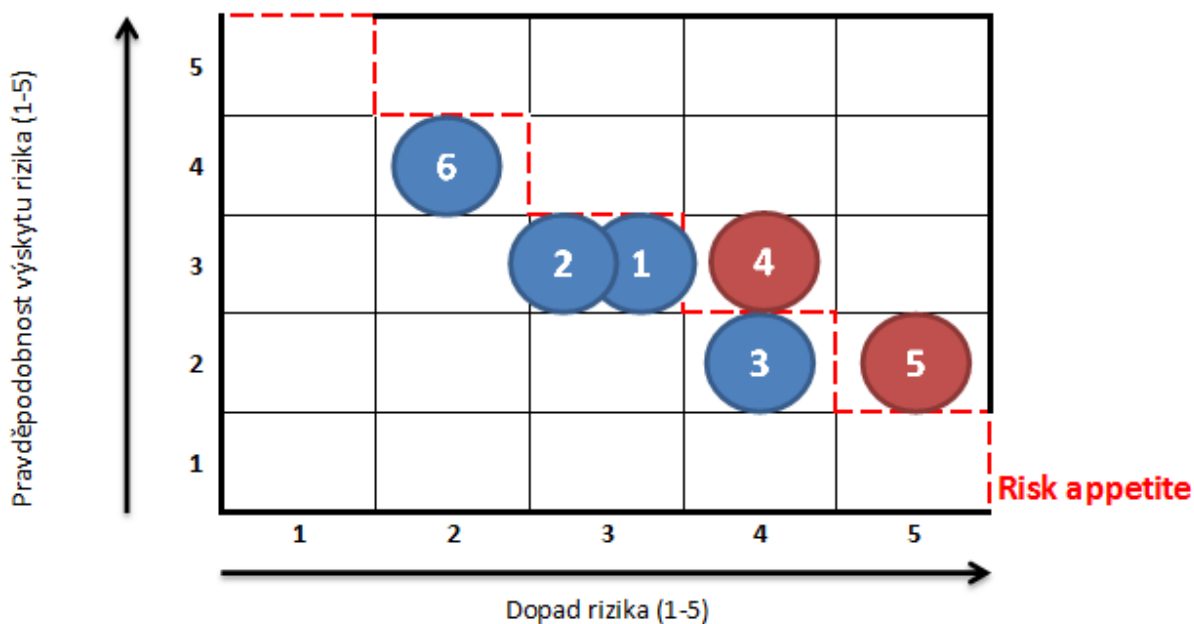
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V předchozí tabulce byla určena výsledná hodnota pro každý rizikový faktor na základě součinu dvou hodnot: pravděpodobnost výskytu a intenzita negativního dopadu. Po zjištění



této hodnoty jednotlivých rizik je nutné stanovit hranici významnosti rizik pro firmu Zdravotnické potřeby. Tato hranice, nazývána také jako Risk Appetite („hranice přijatelnosti“), je pro společnost nad hodnotou 10 včetně. Jednotlivá rizika a hranice Risk Appetite je znázorněna na následujícím obrázku.

**Obrázek 2: Mapa rizik a Risk Appetite**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### Strategie udržení rizik (u rizik č. 1, 2, 3, 6)

Tato rizika jsou pod hodnotou Risk Appetite. Nelze říci, že nejsou pro podnik hrozbou, ale postačí, když rizika budou monitorována, bude určen vlastník rizika a rizika se udrží na stejné úrovni. Není cílem podnikat proti těmto rizikovým faktorům daná opatření.

Méně významné rizikové faktory:

- vstup nové konkurence na trh,
- zhoršení platební morálky zákazníků a pojišťovny,
- snížení poptávky po repasovaných pomůckách,
- sjednocení sazeb DPH.

### Strategie ošetření rizik (u rizik č. 4, 5)

Dva rizikové faktory se nacházejí nad hranicí Risk Appetite, tudíž firma není ochotna je akceptovat. Rizika je proto nutné ošetřit a tím snížit nepříznivé důsledky příchodu daného rizika.

Velmi významné rizikové faktory:

- kurzové riziko,
- rozvázání smluv se zdravotními pojišťovnami.

### **5.3. Analýza citlivosti**

Analýza citlivosti je provedena pro dva rizikové faktory, které se nacházejí nad hranicí Risk Appetite, tj. pro kurzové riziko a riziko rozvázání smluv se zdravotními pojišťovnami. Je použita analýza jednofaktorová, zjišťují se dopady izolovaných změn jednotlivých faktorů na zvolené kritérium (EBIT). Zkoumá se 10 % negativní změna a její dopad na provozní výsledek hospodaření před úroky a zdanění.

#### **5.3.1. Kurzové riziko**

Tímto rizikem se rozumí oslabení Kč vůči Euru. Firma nakupuje cca 80% celkového zboží od německých dodavatelů v Eurech. V následujícím příkladě je počítáno s 10 % oslabením Kč vůči Euru, tj. z 25,143 Kč/€ na 27,657 Kč/€. Toto oslabení Kč se promítne do výkazu zisku a ztráty růstem *nákladů vynaložených na prodané zboží* a tak snížením *EBIT* (provozního výsledku hospodaření před úroky a zdanění). Kurz 25,143 Kč/€ za rok 2012 je stanoven na základě statistik České národní banky a to průměrná hodnota tohoto roku. Oslabení Kč vůči Euru o 10 % a promítnutí do zisku je znázorněno níže.

#### Výpočet pro rok 2013:

Tržby za prodej zboží (neměnné)	42 400 tis. Kč
Náklady vynaložené na prodané zboží (v Kč)	22 896 tis. Kč
80% nákladů na prod.zboží - nakoupené v Německu (v Kč)	$22\,896 \cdot 0,8 = 18\,316,8$ tis. Kč
80% nákladů na prod.zboží - nakoupené v Německu (v €)	$18\,316\,800 / 25,143 = 728\,505$ €
Oslabení měnového kurzu Kč/€ o 10 %	$728\,505 \cdot 27,657 = 20\,148$ tis. Kč
Náklady na prodané zboží (včetně nakoupeného v ČR)	$20\,148 + (22\,896 \cdot 0,2) = 24\,727$ tis Kč

**Tabulka 53: Analýza citlivosti - kurzové riziko**

	Tržby za prodej zboží (tis. Kč)	Náklady na prodané zboží (tis. Kč)	EBIT (tis. Kč)	Změna EBIT abs.hodnota (v tis. Kč)	Změna EBIT relativ. hodnota (v %)
<b>Původní hodnota</b>	42 400	22 896	4 833	- 2042	- 42 %
<b>Hodnota po oslabení Kč vůči €</b>		24 727	2 791		

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### Zhodnocení kurzového rizika

Kritérium, na kterém je zkoumán vliv změny měnového kurzu, je EBIT = provozní výsledek před úroky a zdanění. Změna měnového kurzu se přímo promítne do nákladů na prodané zboží. V případě oslabení Kč vůči Euru o 10 % (z 25,143 Kč/€ na 27,657 Kč/€) náklady na prodané zboží vzrostou o 8 %, avšak EBIT klesne o 42 % (při nezměněných ostatních položkách výkazu zisků a ztrát).

#### 5.3.2. Riziko rozvázání smluv se zdravotními pojišťovny

V případě ukončení spolupráce se zdravotními pojišťovny by se firma musela odkázat pouze na prodej pomůcek. Již by nebylo možné vydávat prostředky na zdravotní poukazy od lékařů. Pro firmu by to znamenalo rapidní pokles konkurenceschopnosti na trhu, ztrátu velkého počtu zákazníků a především výrazné snížení tržeb. Na následujícím příkladě je počítáno s úbytkem 10 % výdejů pomůcek zdravotní pojišťovny (úbytek tržeb za prodané zboží). Ztráta 10 % tržeb za prodané zboží při neměnných ostatních položkách výkazu zisku a ztráty se promítne do snížení *EBIT* (provozní výsledek hospodaření). Výpočty jsou představeny níže.

#### Výpočet pro rok 2013:

Tržby za prodej zboží	42 400 tis. Kč
Náklady vynaložené na prodané zboží	22 896 tis. Kč
Část tržeb za zboží vydávané na poukazy	$0,1 \cdot 42\,400 = 4\,240$ tis. Kč
Ztráta tržeb při rozvázání 10 % smluv s pojišťovny	$42\,400 - 38\,160 = 4\,240$ tis. Kč
Poměrové snížení nákl. na prod. zboží	$0,9 \cdot 22\,896 = 20\,606$ tis. Kč
Společnost nebude tvořit zásoby pro pojišťovny v případě, že smlouva bude rozvázána.	

**Tabulka 54: Analýza citlivosti - riziko rozvázání smluv**

	Tržby za prodej zboží (tis. Kč)	Náklady na prodané zboží (tis. Kč)	EBIT (tis. Kč)	Změna EBIT abs.hodnota (v tis. Kč)	Změna EBIT relativ. hodnota (v %)
<i>Původní hodnota</i>	42 400	22 896	4833	-2 161	- 44 %
<i>Hodnota po rozvázání smlouvy</i>	25 440	20 606	2 672		

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### **Zhodnocení rizika rozvázání smluv se zdravotními pojišťovnami**

Kritérium, na kterém je zkoumán vliv změny měnového kurzu, je EBIT = provozní výsledek před úroky a zdanění. Při rozvázání 10 % smluv se zdravotními pojišťovnami by firma přišla o 10 % svých dosavadních tržeb, dále by se zabývala také prodejem pomůcek (i bez vydání na poukazy). Zásoby, které pokrývaly dodávku pro zákazníky zdravotních pojišťoven, již nebudou drženy v takové výši, proto se nebude nakupovat zboží v původním množství od dodavatelů. Toto množství nakupovaného zboží poklesne v poměru k tržbám, tj. o 10 %, sníží se tak o 10 % také náklady na prodané zboží. V případě úbytku tržeb o 10 % (při neměnných ostatních položkách VZZ) klesne EBIT o 44 %. Pokud by tato situace nastala, firma by nespolupracovala se zdravotními pojišťovnami na své maximum, přizpůsobila by své ostatní náklady těmto skutečnostem (možné návrhy a doporučení uvedeny na konci této kapitoly).

### **5.4. Strategické scénáře – varianty plánů růstu**

Součástí strategického řízení každé společnosti je sestavení variant budoucího vývoje, které zachycují působení více faktorů současně. V předchozí analýze citlivosti se vycházelo pouze ze změny jednoho z faktorů rizika, což v reálném světě není příliš pravděpodobné.

Pro budoucí vývoj firmy jsou stanoveny tři scénáře, a to: realistický, pesimistický a optimistický. Za scénář **realistický** je považován již sestavený finanční plán (viz Příloha A), který vychází z reálných strategických cílů a předpokládaného vývoje okolí podniku. Tento scénář je nejpravděpodobnější variantou budoucího vývoje společnosti. Scénář **pesimistický** vychází z negativních předpokladů vývoje faktorů, které ovlivňují výsledek hospodaření. A scénář **optimistický** naopak zachycuje změny okolí přinášející příznivý vývoj hospodářského výsledku. Optimistický i pesimistický scénář je uvažován na následující rok, 1. rok finančního

plánu, rok 2013. V případě negativních či pozitivních změn v okolí firmy, by společnost reagovala a na následující roky by přizpůsobila svůj finanční plán, např. personální změny, výše zásob, odprodej/nákup majetku, aj.

#### **5.4.1. Realistický scénář**

Tento scénář se nachází mezi hodnotami optimistického a pesimistického vývoje firmy, je tedy nejpravděpodobnější. Realistický scénář vychází ze strategických cílů a je totožný s navrženým finančním plánem, který je náplní 4. kapitoly – Finanční plán. Scénář zkoumá vývoj budoucího hospodářského výsledku, který je zachycen ve výkazu zisků a ztrát, v příloze A.

#### **5.4.2. Pesimistický scénář**

Při tvorbě pesimistického scénáře se vychází z modelace změn faktorů, které mají negativní vliv na hospodářský výsledek. Je počítáno s více riziky, které mohou v budoucnu přijít a zamezit naplnění finančního plánu.

Stanovené rizikové faktory působí na tyto položky:

- Tržby za prodané zboží (nové konkurenční firmy v oboru, nižší poptávka po repasovaných pomůckách, rozvázání smluv se zdravotními pojišťovny, ...),
- Náklady vynaložené na prodané zboží (oslabení kurzu Kč/€).

V tomto pesimistickém scénáři je počítáno s poklesem poptávky a zájmu zákazníků o zboží o 10 % a zároveň rozvázání veškerých smluv se zdravotními pojišťovny – 40 % (celkem pokles tržeb za prodané zboží – 50 %). Dále oslabení měnového kurzu o 10 %, tj. z 25,143 Kč/€ na 27,657 Kč/€, náklady na prodané zboží by tak vzrostly o 8 % (viz analýza citlivosti výše). Náklady na prodané zboží se sníží také o 50 %, protože při nižším prodeji se také méně nakupuje od dodavatelů. V tabulce č. 53 je souhrn všech strategických scénářů.

#### **5.4.3. Optimistický scénář**

Optimistický scénář zahrnuje pozitivní změny okolí podniku, především příležitosti, kterých firma může využít. Vychází se z již stanovených příležitostí: růst poptávky po repasovaných pomůckách a rostoucí počet nově vzniklých zdravotnických zařízení, která by společnost mohla svým zbožím vybavit. Pozitivní vliv má samozřejmě posílení Kč vůči Euru, zlevnilo by se dovážené zboží z Německa. Stanovené faktory působí, stejně jako v pesimistickém scénáři, na položky: tržby za prodané zboží, náklady vynaložené na prodané zboží.

V optimistickém scénáři je počítáno s růstem poptávky zákazníků o 10 % a zároveň posílení měnového kurzu o 10 %, tj. z 25,143 Kč/€ na 22,629 Kč/€. Tržby za prodané zboží vzrostou o 10 %, o stejný poměr se zvýší také náklady na prodané zboží (větší potřeba zásob). Část zboží dováženého ze zahraničí (80 %) se zlevní dle stanoveného kurzu.

Výpočet:

Růst tržeb za prodané zboží (+10 %)	$42\,400 * 1,1 = 46\,640$ tis. Kč
Navýšení nákladů na prodané zboží (+10 %)	$22\,896 * 1,1 = 25\,186$ tis. Kč
80% nákladů na prod.zboží - nakoupené v Německu (v Kč)	$25\,186 * 0,8 = 20\,148,8$ tis. Kč
80% nákladů na prod.zboží - nakoupené v Německu (v €)	$20\,148\,800 / 25,143 = 801\,368$ €
Posílení měnového kurzu Kč/€ o 10 %	$801\,368 * 22,629 = 18\,134$ tis. Kč
Náklady na prodané zboží (včetně nakoupeného v ČR)	$18\,134 + (25\,186 * 0,2) = 23\,171$ tis Kč

**Tabulka 55: Strategické scénáře**

<b><u>PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT</u></b>	<b>Realistický 2013</b>	<b>Pesimistický 2013</b>	<b>Optimistický 2013</b>
<b>Tržby za prodej</b>	<b>42 400</b>	<b>21 200</b>	<b>46 640</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	22 896	12 364	23 171
Obchodní marže	19 504	8 836	23 469
<b>Výkony</b>	900	900	900
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	900	900	900
<b>Výkonová spotřeba</b>	7 482	7 482	7 482
Spotřeba materiálu a energie	1 060	1 060	1 060
Služby	6 406	6 406	6 406
Přidaná hodnota	12 922	2 254	16 887
<b>Osobní náklady</b>	6 455	6 455	6 455
Mzdové náklady	4 237	4 237	4 237
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 007	2 007	2 007
Sociální náklady	211	211	211
Daně a poplatky	51	51	51
Odpisy DNM a HM	820	820	820
Ostatní provozní náklady	763	763	763
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>4 833</b>	<b>-6 046</b>	<b>8 587</b>
Nákladové úroky	371	371	371
Ostatní finanční výnosy	69	69	69
Ostatní finanční náklady	257	257	257
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-559</b>	<b>-559</b>	<b>-559</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	812	0	1 525
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>3 462</b>	<b>-6 602</b>	<b>6 503</b>
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>3 462</b>	<b>-6 602</b>	<b>6 503</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 274	-6 602	8 028

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## 5.5. Zhodnocení analýzy rizik

Velkou hrozbou, a zároveň doposud výhodou, je spolupráce firmy se zdravotními pojišťovnami. Tento rizikový faktor byl v rámci analýzy rizik vyhodnocen jako nepřijatelný, nad hranicí Risk Appetite firmy. Podniky, mající uzavřenou smlouvu s pojišťovnami, dostávají pravidelně zákazníky přímo od lékařů. Trh je uzavřen novým firmám, vydávat pomůcky na poukazy od lékařů mohou jediné firmy ve spolupráci s pojišťovnami. Při analýze rizik bylo ukázáno, jak drtivý dopad by mělo **rozvázání smlouvy se zdravotními pojišťovnami**. V případě, že by firma rozvázala 10 % smluv se zdravotními pojišťovnami, provozní výsledek hospodaření před úroky a zdanění (EBIT) by poklesl o celých 44 %. Samozřejmě, toto číslo by nastalo v případě, že firma by na skutečnost nezareagovala celý rok a hospodařila by se stávajícími náklady (pouze uvažovány nižší nákupy zboží, nižší náklady na prodané zboží).

Doporučení pro firmu by v případě rozvázání části smluv bylo následující (úměrné snižování nákladů): nižší spotřeba materiálu a energie (menší skladovací prostory a dílny, úspora energií), snížení položky služeb (nebylo by potřeba tolik automobilů na leasing, nižší výdaje za pohonné hmoty, služby telefonních operátorů...), výrazné snížení osobních nákladů (nový personální plán, nižší personální požadavky, nižší odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění).

Druhým významným faktorem, který by mohl ohrozit fungování firmy, je **kurzové riziko** (také nad hranicí Risk Appetite). Firma z většiny (80 %) nakupuje zboží od německých dodavatelů. Riziko oslabení Koruny vůči Euru nemůže nikterak redukovat, eliminovat či přenést na třetí osobu. Řešením by bylo vytvořit vyšší zásoby výrobků od německých dodavatelů a v případě výrazného oslabení Kč, vydávat již nakoupené zboží při stejných nákladech na prodané zboží. Druhá možnost by se nabízela, vyhledat alternativní dodavatele v České republice. Obě řešení, i po konzultaci s odpovědnými osobami ve firmě, se jeví jako nepřijatelná a neefektivní. I přes oslabení Kč vůči Euru se nákupní cena zboží pohybuje výrazně níže než u českých dodavatelů a firma se snaží držet minimální zásoby svého zboží pro dostatečné zajištění poptávky běžných zákazníků. V případě větší zakázky (objednávky od zdravotnických zařízení) se zpravidla část zajistí ze zásob a část se jednorázově objednává od dodavatelů. Firma by měla kurzové riziko monitorovat, ale nečinit žádné aktivní kroky v případě jeho příchodu. Kurzové změny jsou ve SWOT analýze uvedeny v seznamu



příležitostí společnosti. Pokud by Kč posílila, firma by nakupovala levněji a při stálých prodejních cenách by marže stoupla, popř. by si firma mohla dovolit slevy, množstevní rabaty v rámci akvizice nových zákazníků.

## 6. Zhodnocení provedených analýz a naplnění strategických cílů

V rámci hodnocení výkonnosti firmy bylo zjištěno, že firma si vede na trhu velmi dobře a dosahuje žádaného ekonomického zisku. Ačkoliv se jedná o původně rodinnou firmu, nyní s 20 zaměstnanci, je schopná držet si dobré konkurenční postavení na trhu ve svém oboru.

### 6.1. Zhodnocení provedených analýz, doporučení pro implementaci plánu

V rámci **analýzy externího prostředí** (makro- a mezoprostředí) firmy byl sestaven seznam příležitostí a hrozeb na daném trhu, trhu zdravotnických potřeb. Společnost by měla těžit především ze stále rostoucí poptávky zákazníků. Dalo by se říci, že tento obor na trhu bude stále, důležité je, sledovat trendy a nenabízet to, co právě firma má na skladě, ale výrobky, které si žádají zákazníci.

Při zkoumání **interních vlivů prostředí** vznikl seznam silných a slabých stránek firmy. Z čeho bylo doposud čerpáno a nadále by se mělo využívat: dobré jméno, pověst firmy a spokojení zákazníci. Avšak společnost si není doposud jistá v oslovování nových zákazníků, reklamě apod. Zdravotnické potřeby, obor jako takový, není příliš žádaný a atraktivní pro veřejnost. Proto běžně navrhované reklamy – plakáty, televizní či rádiový spot, ... nejsou příliš vhodné a lidé si jich nevšímají v okamžiku, kdy tento sortiment pro ně není aktuální. Návrhem, doporučením a také jedním z personálních cílů bylo najmutí obchodních zástupců, jejichž náplní by byla přímá akvizice zákazníků, především zdravotnických zařízení. Dnešním trendem a údělem doby je především spěch a málo času na sebe i své nejbližší okolí. Lidé, ačkoliv by i chtěli pomoci svým blízkým v těžkých chvílích (úrazy, nemoci, stáří), nemají dostatek času. A tak se čím dál více využívají specializované zařízení, kde se lidé cítí dobře. Součástí těchto míst je i moderní vybavení, které se stále zdokonaluje – právě na tento okruh obchodních příležitostí by se noví obchodní zástupci měli zaměřit, aby bylo dosaženo kladných finančních výsledků.

Firma by měla využívat především toho, že i v dnešní době, konkurenčním boji na trzích, stále dokáže „levně nakoupit a draze prodat“. Přesto cílem těchto analýz bylo odhalení slabin a rizik z vnějšku, která by firmu mohla více či méně ohrozit. Nedílnou součástí analýz je identifikace konkurenční výhody a silných stránek, z kterých by společnost měla nadále těžit a rozvíjet se tímto směrem, aby dosahovala plánovaných, především finančních, výsledků.

## 6.2. Hodnocení výkonnosti strategického plánu a naplnění cílů

V této části je zhodnoceno naplnění cílů a KPI v rámci finančního plánu. Součástí je také předběžné zhodnocení vývoje firmy v roce 2013 - porovnání s navrženým plánem a splnění daných cílů pro tento rok. V následující tabulce je uveden přehled cílů a KPI.

**Tabulka 56: Vyhodnocení cílů podniku**

CÍL	MĚŘÍTKO	KPI		TERMÍN
		Plánovaný stav (hodnota)	Skutečný stav (hodnota) dle finančního plánu	
Zvýšení zisku	VH za účetní období	4,2 mil. Kč	4,371 mil. Kč	2015
	Tržby za prodej	46 600 tis. Kč	46 400 tis. Kč	2015
Obnova vozového parku	Počet pořízených vozidel	3 nová vozidla	3 nová vozidla	2015
Zavedení IS	IS skladové evidence	Funkční a zavedený IS	Zavedený IS	2014
Přijetí obchodních zástupců	Počet obchodních zástupců	2 obchodní zástupci	2 obchodní zástupci	2015

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 6.2.1. Zvýšení zisku

Hlavním cílem firmy je dosahování zisku. Z tabulky níže je zřejmé, že při rostoucích tržbách je cílové hodnoty zisku v roce 2015 dosaženo.

*Aktuálně jsou k dispozici finanční výkazy společnosti k datu 31. 8. 2013. Výsledek hospodaření za účetní období 2013 je na základě těchto údajů odhadnut na částku 3,112 mil. Kč. Tato částka není konečná, protože ve výkazu zisku a ztráty chybí zaučtované některé nákladové položky a odpisy DNM a HM. I přes nezapočtení těchto položek zisk nedosahuje plánu pro rok 2013. Odhad dosahuje hodnoty 3,112 mil. Kč., což je o 350 000 Kč méně oproti finančnímu plánu. Nedostatečný zisk je způsoben především nižší poptávkou a zájmem zákazníků.*

**Tabulka 57: Porovnání zisku (VH za účetní období)**

Rok	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
Finanční cíl	---	---	4,2 mil. Kč
<b>Rok</b>			
	<b>Skutečnost 2013</b>	<b>Skutečnost 2014</b>	<b>Skutečnost 2015</b>
Zisk dle finančního plánu	3,462 mil. Kč	3,978 mil. Kč	4,371 mil. Kč
<i>Odhad 2013</i>	<i>3,112 mil. Kč</i>		

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 6.2.2. Obnova vozového parku

K cílům společnosti je zařazena obnova vozového parku, tj. nakoupení 3 nových užitkových automobilů. Vozidla jsou pořízena prostřednictvím finančního leasingu, v každém roce 1 vůz. Tohoto cíle je dosaženo, nákup vozidel přes finanční leasing se projeví v položce „Služby“ ve výkazu zisku a ztráty. Tato položka je od roku 2013 rostoucí právě o hodnotu leasingové splátky.

*Dle informací společnosti byl na základě strategického plánu pořízen 1 užitkový vůz v březnu roku 2013 pomocí finančního leasingu. Další vůz se plánuje pořídit na začátku roku 2014.*

**Tabulka 58: Hodnocení obnovy vozového parku**

Rok	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
Plánovaný počet vozů	---	---	3
<b>Rok</b>			
	<b>Skutečnost 2013</b>	<b>Skutečnost 2014</b>	<b>Skutečnost 2015</b>
Skutečný počet vozů (kumulativně)	1	2	3
<i>K datu 30. 11. 2013 odpovídá skutečný vývoj strategickému plánu</i>			

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### 6.2.3. Zavedení IS

Mezi hlavní slabé stránky firmy doposud patřil chybějící informační systém, jehož funkcí by byla především skladová evidence. Tento IS má být z části pořízen během roku 2013 a instalace dokončena v roce 2014, jeho celková hodnota 130.000 Kč.

Dle informací společnosti doposud nebyly vynaloženy finanční prostředky na pořízení informačního systému. Majitel firmy uvádí, že IS bude pořízen až v roce 2014 v celkové výši 100.000 Kč (částka nižší oproti původní, plánované). IS, jako dlouhodobý nehmotný majetek, bude odepisován až v roce 2014.

**Tabulka 59: Hodnocení zavedení IS**

Rok	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
Plán zavedení IS	---	Kompletní IS	---
<b>Rok</b>			
	<b>Skutečnost 2013</b>	<b>Skutečnost 2014</b>	<b>Skutečnost 2015</b>
Skutečně zavedený IS	Část IS	Kompletní IS	--
<i>Korekce</i>	0	<i>Kompletní IS v hodnotě 100.000</i>	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

#### 6.2.4. Přijetí obchodních zástupců

Personálním cílem firmy je najmutí dvou obchodních zástupců v letech 2014 a 2015 (každý rok jeden obchodní zástupce). Součástí personální politiky firmy bylo propuštění 3 zaměstnanců v roce 2013, tím snížení především mzdových nákladů.

*V současné době (listopad 2013) již probíhá výběrové řízení na prvního obchodního zástupce, který by od ledna 2014 již měl nastoupit na svou pozici. Zaškolení proběhne během konce tohoto roku. Dle strategického plánu byli zaměstnanci propuštěni, ale pouze 2 na místo 3. Zaměstnanec se jeví jako zatím nepostradatelný a není jeho propuštění nyní aktuální, ani plánováno následující rok.*

**Tabulka 60: Hodnocení najmutí obchodních zástupců**

Rok	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
Plánovaný počet obchod. zástupců	---	---	2
<b>Rok</b>			
	<b>Skutečnost 2013</b>	<b>Skutečnost 2014</b>	<b>Skutečnost 2015</b>
Skutečný počet obchod. zástupců (kumulativně)	0	1	2
<i>K datu 30. 11. 2013 odpovídá skutečný vývoj strategickému plánu</i>			

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit vhodnou strategii pro dosažení cílů společnosti, při níž se vychází z vize a je dodrženo poslání firmy. Při tvorbě finančního plánu byla zohledněna rizika, která by jeho úspěšnost mohla negativně výrazně ovlivnit. Byly provedeny analýzy pro maximální naplnění finančního plánu a tak zvýšení výkonnosti firmy, tj. externí a interní analýza prostředí, finanční analýza a analýza citlivosti klíčových rizik pro firmu.

Významnou část práce tvoří analýzy podnikatelského záměru. Finanční analýza hodnotí dosavadní stav firmy po stránce finanční výkonnosti. Naměřené hodnoty napovídají tomu, že společnost si na trhu vede velice dobře a nic nebrání jejímu dalšímu rozvoji. Při zkoumání prostředí firmy (makro-, mezo- a mikroprostředí), v rámci externí a interní analýzy, byl sestaven seznam příležitostí a hrozeb, resp. silných a slabých stránek firmy. Z následných matic EFE a IFE vychází matice IE (interní – externí matice), která generuje devět teoreticky možných strategií do budoucna. Firma je středně citlivá na externí vlivy prostředí a opírá se o lehce podprůměrně silnou interní pozici podniku. Společnost se tak řídí strategií „Udržuj a potvrzuj“. Tato strategie doporučuje především proniknutí na trhy a rozvoj produktu. Jak už i matice TOWS napovídá, pro společnost je vhodné zvolit opatrný přístup, tj. využívat příležitostí trhu a zároveň odstraňovat své slabé stránky. Střednědobý finanční plán plně koresponduje s těmito provedenými analýzami a vychází z navržené strategie.

Strategický finanční plán byl sestaven na období 2013 – 2015 a utváří ho plán výkazu zisku a ztráty, plán rozvahy a plán cash-flow. Finanční plán je podrobně rozpracován v prvním roce a kompletně sestaven na období tří let. V rámci analýzy rizik byla nalezena potenciální rizika, která by mohla ohrozit naplnění strategického plánu. Pro dva klíčové rizikové faktory byla provedena analýza citlivosti, kde byl zkoumán izolovaný dopad rizik na provozní výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT). V obou případech by 10 % negativní vývoj rizikového faktoru znamenal ztrátu téměř poloviny VH před zdaněním (42 % a 44 %). Pro tato dvě rizika, kurzové riziko a riziko rozvázání smluv se zdravotními pojišťovnami, je navrženo doporučení ošetření, aby strategických cílů bylo dosaženo. Navržený finanční plán je zároveň realistickým scénářem (variantou) podnikatelského záměru. Zpracované scénáře (realistický, optimistický a pesimistický) se opírají o výsledky analýz, tj. analýzy prostředí a analýzy citlivosti rizik.

Nyní je již možné odpovědět na otázku, zda navržený strategický plán naplnil cíle společnosti a zda bude zvýšena výkonnost firmy. Po přečtení poslední kapitoly (porovnání plánu a skutečnosti) je zřejmé, že tvorba finančního plánu proběhla úspěšně včetně naplnění cílů společnosti. Hlavním přínosem a přidanou hodnotou této diplomové práce je využití strategického finančního plánu pro potřeby firmy. Společnost Zdravotnické potřeby se řídí navrženým podnikatelským plánem a plní tak stanovené strategické cíle. Sestavením funkčního strategického plánu pro zvýšení výkonnosti firmy bylo splněno zadání této diplomové práce.

## Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Parametrizace cílů podniku .....	17
Tabulka 2: Výpočet ROA .....	19
Tabulka 3: Výpočet ROE .....	19
Tabulka 4: Výpočet ROS .....	20
Tabulka 5: Údaje k CR, QR a CPR .....	21
Tabulka 6: Údaje k OA, DOZ, DOP .....	23
Tabulka 7: Výpočet TD .....	26
Tabulka 8: Výpočet KS .....	26
Tabulka 9: Výpočet úrokového zatížení .....	27
Tabulka 10: Matice EFE .....	34
Tabulka 11: Matice IFE .....	38
Tabulka 12: Matice TOWS .....	40
Tabulka 13: Plán prodeje .....	43
Tabulka 14: Průměrné ceny zbožových řad .....	44
Tabulka 15: Počty kusů zbožové řady .....	45
Tabulka 16: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží .....	46
Tabulka 17: Plán spotřeby materiálu a energie .....	46
Tabulka 18: Plán služeb .....	47
Tabulka 19: Plán přidané hodnoty .....	48
Tabulka 20: Vývoj mezd .....	49
Tabulka 21: Přehled nákladů na SZ a ZP .....	50
Tabulka 22: Plán sociálních nákladů .....	50
Tabulka 23: Plán osobních nákladů .....	51
Tabulka 24: Přehled výše daní a poplatků .....	51
Tabulka 25: Přehled výše odpisů .....	52
Tabulka 26: Investice a odpisy nového a stávajícího majetku .....	53
Tabulka 27: Přehled ostatních provozních nákladů .....	53
Tabulka 28: Provozní výsledek hospodaření .....	54
Tabulka 29: Nákladové úroky .....	54
Tabulka 30: Výsledek hospodaření za běžnou činnost .....	55
Tabulka 31: Přehled dlouhodobých aktiv .....	57
Tabulka 32: Investice a odpisy nového a stávajícího majetku .....	58
Tabulka 33: Zásoby a plánovaná doba obratu zásob .....	58
Tabulka 34: Krátkodobé pohledávky a doba obratu pohledávek .....	59
Tabulka 35: Plán krátkodobého finančního majetku .....	60
Tabulka 36: Oběžná aktiva celková .....	60
Tabulka 37: Plán ostatních aktiv .....	61
Tabulka 38: Plán základního kapitálu .....	61
Tabulka 39: Výsledek hospodaření běžného účetního období .....	62
Tabulka 40: Plán vlastního kapitálu .....	62
Tabulka 41: Plán dlouhodobých závazků .....	62
Tabulka 42: Plán krátkodobých závazků .....	63
Tabulka 43: Plán závazků z obchodních vztahů .....	63
Tabulka 44: Plán závazků k zaměstnancům .....	64
Tabulka 45: Plán závazků ze sociálního zabezpečení .....	65
Tabulka 46: Plán daňových závazků a dotací .....	65
Tabulka 47: Plán bankovních úvěrů a výpomocí .....	66
Tabulka 48: Plán dlouhodobých bankovních úvěrů .....	66



Tabulka 49: Plán krátkodobých bankovních úvěrů.....	66
Tabulka 50: Plán cizích zdrojů.....	67
Tabulka 51: Definice hodnocení rizika .....	71
Tabulka 52: Kvantifikace rizikových faktorů .....	71
Tabulka 53: Analýza citlivosti - kurzové riziko .....	74
Tabulka 54: Analýza citlivosti - riziko rozvázání smluv .....	75
Tabulka 55: Strategické scénáře.....	78
Tabulka 56: Vyhodnocení cílů podniku .....	82
Tabulka 57: Porovnání zisku (VH za účetní období).....	83
Tabulka 58: Hodnocení obnovy vozového parku .....	83
Tabulka 59: Hodnocení zavedení IS .....	84
Tabulka 60: Hodnocení najmutí obchodních zástupců .....	84
Obrázek 1: Matice IE .....	41
Obrázek 2: Mapa rizik a Risk Appetite .....	72

## Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje

- [1] DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13. vydání, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8
- [2] FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2
- [3] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan. aj. *Tvorba strategie a strategického plánování*. 1. Vydání, Praha: 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
- [4] HIGGINS, Robert C. *Analýza pro finanční management*. 1. vydání, Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-404-5
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
- [6] MERNA, Tony., AL-THANI, Faisal F. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3
- [7] SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6
- [8] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-35-9

## Elektronické zdroje

[9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. 2013, [2013-1-25]. Dostupné na www: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny)>

[10] KURZY. *Historie kurzu* [online]. 2013, [2013-11-10]. Dostupné na www: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=EUR&D1=02.01.2012&D2=31.12.2012&I=1>>

[11] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO* [online]. 2013, [2013-1-10]. Dostupné na www: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Plánovaný výkaz zisků a ztrát

**Příloha B:** Plánovaná rozvaha

**Příloha C:** Plánované Cash-flow

## Přílohy:

### Příloha A: Plánovaný výkaz zisků a ztrát

<b><u>PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT</u></b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Tržby za prodej</b>	<b>40 381</b>	<b>42 400</b>	<b>44 400</b>	<b>46 400</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	21 728	22 896	23 976	25 056
Obchodní marže	18 652	19 504	20 424	21 344
<b>Výkony</b>	<b>905</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>900</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	905	900	900	900
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>7 138</b>	<b>7 482</b>	<b>7 666</b>	<b>7 866</b>
Spotřeba materiálu a energie	1 025	1 060	1 110	1 160
Služby	6 113	6 406	6 556	6 706
Přidaná hodnota	12 419	12 922	13 658	14 378
<b>Osobní náklady</b>	<b>8 156</b>	<b>6 455</b>	<b>6 613</b>	<b>6 935</b>
Mzdové náklady	4 985	4 237	4 477	4 717
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 959	2 007	2 088	2 218
Sociální náklady	211	211	211	211
Daně a poplatky	49	51	53	56
Odpisy DNM a HM	798	820	842	842
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu</b>	<b>254</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ostatní provozní náklady	730	763	799	835
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>2 513</b>	<b>4 833</b>	<b>5 351</b>	<b>5 710</b>
Nákladové úroky	579	371	252	126
Ostatní finanční výnosy	69	69	69	69
Ostatní finanční náklady	257	257	257	257
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-766</b>	<b>-559</b>	<b>-440</b>	<b>-314</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	543	812	933	1025
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>1 204</b>	<b>3 462</b>	<b>3 978</b>	<b>4 371</b>
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>1 204</b>	<b>3 462</b>	<b>3 978</b>	<b>4 371</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 747	4 274	4 911	5 396

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**Příloha B: Plánovaná rozvaha**

<b><u>PLÁNOVANÁ ROZVAHA</u></b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	12 447	11 225	10 327	9 730
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>4 647</b>	<b>3 892</b>	<b>3 115</b>	<b>2 273</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	43	64	20
Dlouhodobý hmotný majetek	4 647	3 849	3 051	2 253
Pozemky	508	508	508	508
Stavby	3 170	2 475	1 780	1 085
Samostatné movité věci a soubory movit. věci	969	866	763	660
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>7 298</b>	<b>6 649</b>	<b>6 467</b>	<b>6 702</b>
<b>Zásoby</b>	<b>2 784</b>	<b>2 608</b>	<b>2 398</b>	<b>2 158</b>
Zboží	2 784	2 608	2 398	2 158
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>4 082</b>	<b>3 533</b>	<b>3 700</b>	<b>3 867</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	4 082	3 533	3 700	3 867
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>432</b>	<b>508</b>	<b>399</b>	<b>677</b>
Peníze	343	360	377	394
Účty v bankách	89	148	22	283
<b>Ostatní aktiva – přechod. Účty aktiv</b>	<b>502</b>	<b>684</b>	<b>715</b>	<b>755</b>
Náklady příštích období	502	684	715	755
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>12 447</b>	<b>11 225</b>	<b>10 327</b>	<b>9 730</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3 373</b>	<b>3 866</b>	<b>4 203</b>	<b>4 449</b>
Základní kapitál	2 169	404	225	78
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělit.fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření běž.úč.období</b>	<b>1 204</b>	<b>3 462</b>	<b>3 978</b>	<b>4 371</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>8 772</b>	<b>7 359</b>	<b>6 123</b>	<b>5 281</b>
Rezervy	0	0	0	0
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>192</b>	<b>204</b>	<b>213</b>	<b>223</b>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>4 153</b>	<b>3 927</b>	<b>3 921</b>	<b>4 103</b>
Závazky z obchodních vztahů	3 862	3 533	3 700	3 867
Závazky k zaměstnancům	322	462	291	307
Závazky ze sociálního zabezpečení	165	140	148	156
Stát – daňové závazky a dotace	-196	-208	-218	-227
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>4 427</b>	<b>3 228</b>	<b>1 989</b>	<b>955</b>
Dlouhodobé bankovní úvěry	1 305	1 028	789	455
Krátkodobé bankovní úvěry	3 122	2 200	1 200	500
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>302</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

**Příloha C: Plánované Cash-flow**

	<b><u>PLÁNOVANÝ VÝKAZ CASH FLOW</u></b>	<b>2013</b>
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	432
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	4274
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	820
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	820
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami</b>	5094
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	317
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	367
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-226
A. 2 3	Změna stavu zásob	176
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	5411
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-271
A. 4	Přijaté úroky	
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-812
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	4328



<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-65
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-65</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-1187
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-3000
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-3000
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-4187</b>
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>76</b>
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>508</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## **Abstrakt**

KONŠŤÁKOVÁ, L. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení.*  
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 91 s., 2014

**Klíčová slova:** výkonnost, finanční analýza, strategické cíle, rizika

Předložená diplomová práce se zabývá zvyšováním výkonnosti firmy prostředky strategického řízení ve společnosti podnikající se zdravotnickými pomůckami. Cílem práce je stanovení vize a cílů podniku na střednědobé období, provedení finanční analýzy a analýzy vnitřního/vnějšího prostředí. Na základě těchto analýz je doporučena strategie pro naplnění finančního plánu a dosažení cílů společnosti. Následně jsou identifikována rizika, která by mohla ohrozit naplnění navrženého plánu. Pro významná rizika je provedena analýza citlivosti a doporučení ošetření rizik. V závěru práce se hodnotí naplnění strategických cílů, a tak zvýšení výkonnosti společnosti.

## **Abstract**

KONŠŤÁKOVÁ, L. *Project for company performance increasing by means of strategic management*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 91 p., 2014

**Keyword:** performance, financial analysis, strategic goals, risks

The presented diploma thesis focuses on increasing company performance with use of strategic management in a firm that businesses with medical aids. The goal of this thesis is to determine a company vision and objectives for medium-term, to execute a financial analysis as well as a mikro- and makroenvironment analysis. Based on the results from those analyses, a strategy that is going to fulfill both financial plan and given objectives has been recommended. Potential risks that might threaten successful execution of the plan have been identified too. There has been worked out a sensitivity analysis and a recommendation on how to deal with significant risks. Accomplishment of defined strategic goals that lead to an increase in the company performance can be found at the end of this thesis.