



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ludmila Podzimková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Fojtů

BRNO 2018

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Ludmila Podzimková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Kateřina Fojtů</b>
Akademický rok:	2017/18

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

## **Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

### **Základní literární prameny:**

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 978-80-247-4456-8.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-735-219-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce je hodnocení finanční situace společnosti Nemocnice Ivančice, p.o. v letech 2012 až 2016. Teoretická část definuje jednotlivé pojmy, metody a ukazatele finanční analýzy. V analytické části budou vykalkulovány jednotlivé výpočty dle hodnot účetních uzávěrek dané společnosti, včetně následného interpretování. Na základě výsledků bude v poslední části nastíněno několik možných opatření na zlepšení finanční situace organizace.

## **Abstract**

The topic of the bachelor thesis is evaluation of the financial situation of the hospital Ivančice within the period years 2012 till 2016. The theoretical part defines clarifies concepts, methods and indexes of financial analysis. In the analytical part will be calculated the individual indexes based on the accounting data of the company, including interpretation. According to the results, the last part will outline several possible measures to improvement the financial situation of the company.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, příspěvková organizace, likvidita, rentabilita, autarkie, zadluženost

## **Key words**

financial analysis, allowance organization, liquidity, profitability, autarchy, indebtedness

**Bibliografická citace bakalářské práce**

PODZIMKOVÁ, L. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení*.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 101 s. Vedoucí  
bakalářské práce Ing. Kateřina Fojtů.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Fojtů, za čas, ochotu a cenné rady, kterými velmi přispěla k zhotovení této práce. Dále děkuji náměstkyni ředitele pro ekonomiku Nemocnice Ivančice, p.o. paní Ing. Milaně Koudelkové za poskytnutí potřebných informací a její ochotu při zodpovídání mých dotazů. Poděkování také patří mé rodině, příteli a známým nejen za podporu při vypracování této práce, ale i při celém studiu.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Národní hospodářství .....	13
2.2 Příspěvková organizace .....	14
2.2.1 Finanční hospodaření příspěvkové organizace státu .....	14
2.2.2 Finanční hospodaření p.o. územních samosprávních celků .....	15
2.3 Analýza okolí společnosti .....	16
2.3.1 SLEPT analýza .....	17
2.3.2 Porterův model pěti sil .....	17
2.3.3 Interní analýza dle modelu „7S“ .....	19
2.3.4 SWOT / TOWS analýza .....	20
2.4 Finanční analýza a její metody .....	21
2.4.1 Zdroje finanční analýzy .....	21
2.4.2 Uživatelé finanční analýzy .....	22
2.4.3 Analýza soustav ukazatelů .....	22
2.4.4 Analýza absolutních ukazatelů .....	24
2.4.5 Analýza rozdílových ukazatelů .....	25
2.4.6 Analýza poměrových ukazatelů .....	25
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	35
3.1 Představení společnosti .....	35
3.1.1 Základní údaje .....	36
3.1.2 Historie .....	36
3.1.3 Organizační struktura .....	37

3.2	Analýza okolí společnosti .....	37
3.2.1	SLEPTE analýza .....	37
3.2.2	Porterův model pěti sil .....	42
3.2.3	Interní analýza dle modelu „7S“ .....	43
3.2.4	SWOT analýza .....	45
3.3	Finanční analýza a její metody .....	46
3.3.1	Analýza soustav ukazatelů .....	46
3.3.2	Analýza absolutních ukazatelů .....	50
3.3.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	59
3.3.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	60
3.4	Shrnutí finanční analýzy .....	72
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	76
4.1	Rozšíření doplňkové činnosti .....	77
4.1.1	Financování .....	77
4.1.2	Prvotní náklady .....	79
4.1.3	Mzdové náklady .....	79
4.1.4	Nutriční poradenství .....	79
4.1.5	Pohybové aktivity .....	84
4.1.6	Celkové vyhodnocení .....	87
	ZÁVĚR .....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	99

SEZNAM PŘÍLOH.....	101
--------------------	-----

## ÚVOD

Tato práce se zaměřuje na finanční stránku neziskové organizace. Vzhledem k významnosti těchto společností je efektivnost využití finančních prostředků více než na místě. Ne vždy tomu tak ovšem je. Finanční analýza je ideálním nástrojem k odhalení třeba i prvotních náznaků budoucích potíží.

*„Abychom zbohatli materiálně, musíme nejprve zbohatnout v mysli.“* (Merlíčková Růžičková, 2011, s. 6)

Hospodaření s financemi příspěvkových neziskových organizací je velice specifické. Jak již název napovídá, cílem těchto společností není dosažení co nejvyšší ziskovosti, ale efektivně hospodařit se získanými prostředky a plnit své poslání nejlepším možným způsobem. Ve většině případech jsou finanční zdroje cizího původu, a to nejčastěji z veřejných rozpočtů, či právě jako příspěvek od individuálních dárců. Proto i jejich finanční analýza si s sebou nese jisté odlišnosti.

První část se zaměřuje na teoretickou stránku práce. V jejím čele je samotná charakteristika pojmů týkajících se příspěvkové organizace. Následující krok je věnovaný samotným ukazatelům analýzy, které se zaměří na vnější okolí společnosti, dále už na konkrétní finanční metody analýzy.

V další části budou využity teoretické znalosti a ukazatele již v praktickém pojetí na Nemocnici Ivančice a porovnání s jejími nejbližšími konkurenty. Na závěr budou zrekapitulovány všechny dosažené výsledky.

Jednou z nejdůležitějších a zároveň závěrečnou pasáží je návrhová část. Zde budou pro zjištěné slabé články či problémy společnosti stanoveny možná východiska, která by zefektivnily finanční hospodaření společnosti.

Celá práce se bude věnovat Nemocnici Ivančice p.o., která má širokosáhlou historii. Ovšem zapsána do obchodního rejstříku byla až v roce 2003. V hlavní činnosti se zaměřuje se na poskytování zdravotnické péče, výdej léčiv a zajištění praxe studentům se zdravotnickým zaměřením. Jako předmět doplňkové činnosti si společnost vybrala poskytování ubytovacích služeb, masérské, rekondiční a regenerační služby, provozování finské sauny a infrasauny, plavání a tělovýchovných služeb.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení finanční situace Nemocnice Ivančice, p.o. v letech 2012 až 2016 prostřednictvím finanční analýzy a následně navrhnout možné vylepšení či východiska ze zjištěných problémů.

Mezi dílčí cíle jsou zahrnuty teoretické poznatky a definování pojmů v oblasti příspěvkových neziskových organizací. Následuje postupné zaměření na jednotlivé fáze analýzy. První část bude zacílena na samotné okolí společnosti. Za použití SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti sil a McKinseyho „7S“ bude proniknuto jak do vnějšího prostředí, tak i do nitra společnosti. Následně budou pomocí SWOT analýzy shrnuty slabé a silné stránky společnosti spolu s možnými příležitostmi a hrozbami. K dosažení hlavního cíle je nutné stanovení vhodných finančních výpočtů a ukazatelů pro dané téma. V této práci budou zahrnuty soustavy ukazatelů, jako například Index IN05 a Kralickův quicktest, dále absolutní ukazatelé formou horizontální a vertikální analýzy výkazu zisků a ztrát i rozvahy, nebo v zastoupení rozdílových ukazatelů čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Největší škála indikátorů náleží poměrovým ukazatelům, kteří se budou zabývat například rentabilitou, likviditou, aktivitou nebo finanční strukturou společnosti.

Vědomosti načerpané z teoretické části jsou následně aplikovány v další části práce. Analýza bude uskutečněna na základě informací získaných z účetních závěrek společnosti od roku 2012 až 2016, díky kterým bude nabyto povědomí o nynějšího stavu Nemocnice Ivančice p.o. Identifikované výsledky budou následně interpretovány a graficky znázorněny. V závěru budou veškeré poznatky shrnuty a upevněny.

Poslední, dá se říct tou nejdůležitější, částí je celkové zhodnocení finanční situace společnosti, zjištění souvislostí mezi jednotlivými výsledky a následné vyvození návrhů pro zvýšení efektivnosti či odstranění nynějších i budoucích hrozeb.

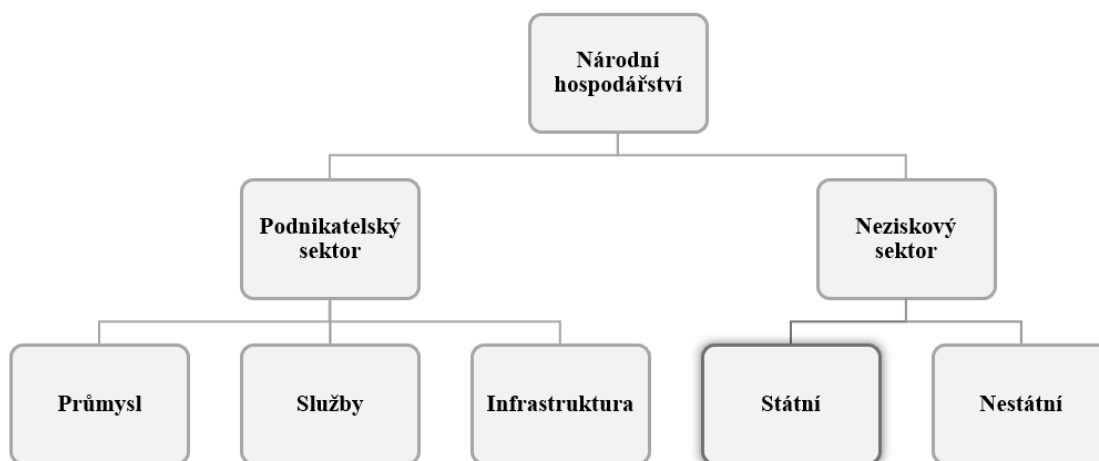
# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Prvním tématem bude vymezení základních pojmů v oblasti národního hospodářství a neziskových organizací. Nejširší část této kapitoly bude věnována finanční analýze jako takové, jejím základním ukazatelům a analýze okolí společnosti. Témata, obsažená v teoretických východiscích, budou následně využita v analytické části práce.

*„Finanční analýza je oblast, která představuje výraznou součást podnikového řízení. Je úzce spojena s finančním účetnictvím a finančním řízením podniku a propojuje tyto dva nástroje podnikového řízení.“ (Grünwald, 2007, s. 318)*

## 1.1 Národní hospodářství

Při vypracovávání finanční analýzy příspěvkové organizace je v první řadě nutné objasnit si význam využívaných pojmů, které se v zadaném tématu objevuje a pracuje s nimi. Pro pochopení celku je dobré si začlenit samotnou příspěvkovou organizaci do národního hospodářství. Způsobů rozdělení je v odborné literatuře mnoho. Pro toto téma je nejvhodnější metodou členění dle způsobu financování, jak je znázorněno v následujícím schématu.



Obr. 1: Členění národního hospodářství (Upraveno dle (Pelikánová, 2016, s. 15))

Neziskový sektor je neodmyslitelnou součástí národního hospodářství i společnosti, ať už je to z důvodu zdravého naplnění principů demokracie, tak i typologie služeb, které v podnikatelském sektoru místo nenašli. Pro upřesnění je nutné zmínit, že neziskové organizace mohou realizovat zisk, ovšem za předpokladu, že zisk není jejich primárním

cílem. Hlavní cíl těchto organizací ve většině případů spočívá ve veřejné službě. Jedná se tedy o společnost, která byla založena za jiným účelem než k podnikání. Proto je tento zisk pak následně využit pro činnost a rozvoj organizace (Otrusinová, 2011, s. 1).

Státní neziskový sektor se především člení na:

- organizační složku státu (např. ministerstva, soudy či úřady),
- územní samosprávné celky (např. kraje, obce),
- příspěvkové organizace (Otrusinová, 2011, s. 2).

## **1.2 Příspěvková organizace**

Příspěvkové organizace patří mezi veřejné neziskové organizace. Její portfolio služeb je většinou stavěné na bezplatné formě či nižší ceně. Činnost příspěvkových organizací se především orientuje v oblasti zdravotnictví, školství, sociální péče, obrany, bezpečnosti, správy majetku a kultury (Otrusinová, 2011, s. 6).

Příspěvkové organizace jsou zakládány ve dvou provedeních:

- státem – dle zákona č. 218/2000 Sb.,
- územně samosprávnými celky (krajem, obcemi) – dle zákona č. 250/2000 Sb. (Lajtkepová, 2013, s. 62).

### **1.2.1 Finanční hospodaření příspěvkové organizace státu**

Příspěvková organizace státu se řídí zákonem č.218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Hospodaření probíhá v souladu se stanoveným rozpočtem, který byl sestaven jako vyrovnaný. Součástí rozpočtu jsou výhradně výnosy a náklady spojené s hlavní činností organizace. Při ztrátě hospodářského výsledku, je příspěvková organizace zavázána tuto ztrátu odstranit (resp. navýšit hospodářský výsledek) (Zákon č.218/2000 Sb.).

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky převedené z:

- hlavní činnosti,
- státního rozpočtu (v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem),
- doplňkové činnosti,

- svých fondů,
- darů fyzických a právnických osob,
- zahraničí,
- rozpočtu ÚSC a státních fondů, se započítáním prostředků Evropské unie a z Národního fondu (Zákon č.218/2000 Sb., 2000).

Za předpokladu, že výsledek hospodaření na konci období bude vyšší, je možné ji dále rozdělit. Přednostněji bude tato částka využita na splacení zhoršených hospodářských výsledků v minulých letech. Po vyrovnání všech zhoršených výsledků hospodaření si může organizace tvořit peněžní fondy:

- rezervní fond,
- fond reprodukce majetku,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb (Zákon č.218/2000 Sb., 2000).

Pro každý fond jsou přesně vymezená pravidla dle zákona č.218/2000 Sb., kde každý návrh rozdělení do fondů schvaluje zprostředkovatel (Zákon č.218/2000 Sb., 2000).

### **1.2.2 Finanční hospodaření příspěvkové organizace územních samosprávních celků**

Hospodaření příspěvkových organizací podléhá rozhodnutí zřizovatele. Postavení zřizovatele zde zastupuje rada obce nebo rada kraje. Mimo rozpočtu výnosů a nákladů, které schvaluje zřizovatel, se sestavuje střednědobý výhled rozpočtu, který znázorňuje plán výnosů a nákladů na nejméně 2 následující roky. Finanční hospodaření příspěvkové organizace územních samosprávních celků (dále jen ÚSC) se řídí dle zákona č.250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Příspěvková organizace ÚSC hospodaří s peněžními prostředky převedené z:

- vlastní činnosti,
- rozpočtu zřizovatele,
- svých fondů,
- darů fyzických a právnických osob,
- Národního fondu a ze zahraničí,

- dotací získaných na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů,
- dotací na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv, na základě, kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce (Zákon č.250/2000 Sb., 2000).

Pokud příspěvková organizace provozuje i doplňkovou činnost, která je na konci období zisková, využije zisk ku prospěchu hlavní činnosti (pokud zřizovatel nesvolí jinak) (Zákon č.250/2000 Sb., 2000).

Tak jako u příspěvkových organizací státních i u příspěvkových organizací ÚSČ je možné tvořit peněžní fondy ze zlepšeného výsledku hospodaření. Zůstatky peněžních fondů jsou po skončení roku převedeny do následujícího roku (Zákon č.250/2000 Sb., 2000).

### **1.3 Analýza okolí společnosti**

Analýza okolí se zabývá okolními vlivy, které působí, nebo by v budoucnosti mohly působit, na danou společnost a její strategické postavení. Tyto vlivy jsou zahrnuty v jednotlivých složkách makro a mikro okolí, na které se tato analýza orientuje. Díky propojenosti dnešního světa je možné zaznamenat jakýkoli výkyv ve výsledcích kterékoli organizace. Z tohoto důvodu je analýza okolí pro společnost velice důležitá a měla by být důkladně zpracována (Sedláčková, 2006, s. 13).

*„Je nezbytné, aby na analýzu minulého a současného stavu navázala analýza, resp. prognóza budoucího vývoje.“* (Sedláčková, 2006, s. 13).

Okolí společnosti lze rozdělit podle sektorů, a to na okolí obecné a oborové. Okolí obecné se zabývá faktory ovlivňujícími společnost z vnějšího prostředí. Tyto faktory se běžně strukturují na sociální, právní, ekonomické, politické a technologické kategorie (může být rovněž přidána kategorie životního prostředí) (Hanzelková, 2017, s. 50).

Pod oborové okolí se řadí činitelé z vnitřního okolí, jako jsou především konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Z důvodu pestrosti možných specializací organizací může být jejich oborové okolí velice individuální a variabilní (Hanzelková, 2017, s. 56).

### 1.3.1 SLEPT analýza

Jedná se o analýzu širšího vnějšího prostředí společnosti. Cílem této analýzy je identifikovat příležitosti a hrozby, které by mohly v budoucnu nastat v obecném okolí společnosti. Akronym SLEPT vznikl spojením prvních písmen anglických jmen jednotlivých faktorů (Hanzelková, 2017):

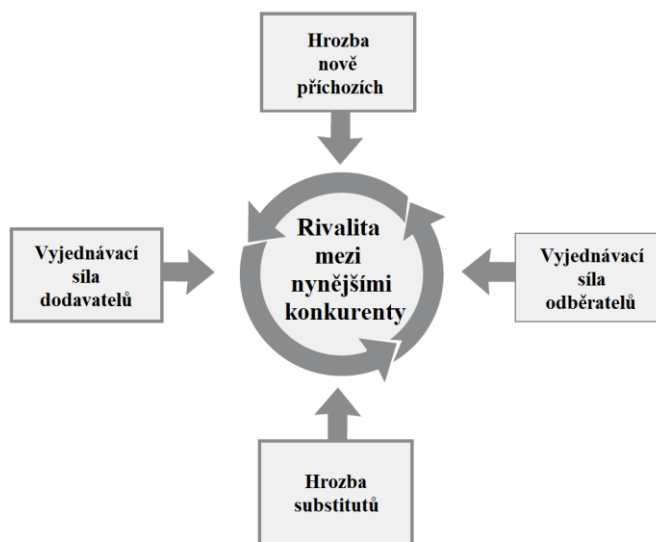
- *Social* – Společenský faktor (např. životní úroveň a styl obyvatelstva, hodnotové stupnice a postoje konkurentů/ zákazníků/ dodavatelů..., kulturní prostředí, demografický vývoj),
- *Legal* – Právní faktor (Zákony ve většině případech vládní),
- *Economic* – Ekonomický faktor (úrokové sazby, vývoj kurzů, daňové zatížení, míra inflace/deflace, stádium hospodářského cyklu naší či světové ekonomiky),
- *Politic* – Politický faktor (regulace, podpora podnikání, politické trendy, stabilita a forma vlády, monetární a fiskální politika),
- *Technological* – Technologický faktor (vynálezy, inovace, nové postupy, podpora vlády v oblasti výzkumu) (Hanzelková, 2017).

Někdy bývá k základní SLEPT analýze dodáno ještě další „E“, které se vyznačuje jako *Environmental* (životní prostředí). Tyto faktory jsou ve většině případech určité normy a limity v ochraně životního prostředí (Hanzelková, 2017).

### 1.3.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se využívá pro analýzu oborového okolí. Tento model napomáhá společnosti určit strukturu svého prostředí a tím se dostat na pozici, která je výhodnější a méně náchylnější na možnou konkurenční hrozbu (Porter, 2008, s. 25).

*„Using the five forces framework, creative strategists may be able to spot an industry with a good future before this good future is reflected in the prices of acquisition candidates.“* (Porter, 2008, s. 36).



Obr. 2: Pět sil, které formují konkurenci v povrchovém vnitřním prostředí  
(Upraveno dle Porter, 2008, s. 27)

### **Rivalita mezi nynějšími konkurenty**

Tato síla zkoumá množství konkurentů a jejich schopnosti ohrožit společnost. S růstem počtu konkurentů, roste i množství ekvivalentních produktů a služeb, které nabízejí. To způsobuje snížení síly dané společnosti. Musí být opatrnější při veškerých operacích či například při navyšování cen. Může například dojít i k reklamním a cenovým válkám. Naopak při nízké konkurenční rivalitě má společnost větší pravomoc a tím pádem i možnost vyššího prodeje a ziskovosti (Porter, 2008).

### **Hrozba nově příchozích**

Výkon společnosti je také ovlivněn silou nových účastníků na trhu. Čím méně času a peněz bude muset konkurent vynaložit, aby vstoupil na trh společnosti, tím výrazněji může být pozice společnosti oslabena. Typ trhu se silnými překážkami při vstupu je atraktivním prvkem pro společnosti, které by raději pracovaly v prostoru s menším počtem konkurentů (Porter, 2008).

### **Hrozba substitutů**

Dalším rizikem mohou také být substituty konkurence, které mohou být použity namísto produktů nebo služeb společnosti. Pokud se například zákazníci spoléhají na to, že společnost poskytne nástroj nebo službu, kterou lze nahradit jiným nástrojem nebo

službou nebo tím, že provedete úkol ručně, a pokud je tato náhrada poměrně snadnou a levnou variantou, může být síla společnosti oslabena (Porter, 2008).

### **Vysílací síla dodavatelů**

Tato síla analyzuje, jak snadno mohou dodavatelé zvýšit cenu zboží a služeb, čímž by následně ovlivnili ziskovost společnosti. Tato síla závisí na počtu potenciálních dodavatelů materiálu k výrobě zboží nebo služeb, nebo na tom, jak jedinečné jsou tyto aspekty a jak nákladné by bylo, pokud by společnost přešla z jednoho dodavatele na druhého. Čím menší je počet dodavatelů a čím více je společnost na dodavateli závislá, tím větší sílu dodavatel má (Porter, 2008).

### **Vysílací síla odběratelů**

Tato síla se zabývá schopností zákazníků ponížít ceny nebo naopak zvýšit kvalitu a komfort zboží či služeb. Je ovlivnitelná množstvím silných a slabých zákazníků, které společnost má a jak složité a nákladné by pro kupující bylo, přejít k jiné společnosti. Síla odběratelů je nízká za předpokladu, že spotřebitelé nakupují výrobky v menším množství a výrobek společnosti je velmi odlišný od konkurentů (Porter, 2008).

### **1.3.3 Interní analýza dle modelu „7S“**

Do vnitřního okolí se také začleňují komunikace a reorganizace uvnitř společnosti. Pro efektivní realizaci změn je nutné porozumět okolnostem, které jsou se změnami spojené. Pro tento účel zformulovali pracovníci konzultační organizace McKinsey model „7S“. Tento model je nazván dle jednotlivých faktorů, které jsou mezi sebou navzájem propojeny, tedy jsou brány jako celek. (Mallya, 2007, s. 73):

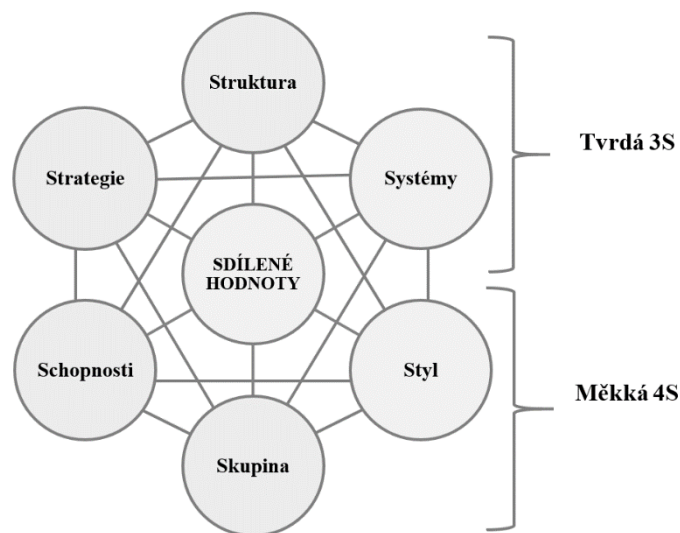
#### *Tvrdá 3S*

- **strategie** – znázorňuje způsob, jakým je společnost schopna dosáhnout svých cílů, odolávat hrozbám a zachytit co nejvíce příležitostí,
- **struktura** – jedná se o uspořádání jednotlivých činností z pohledu nadřízenosti, podřízenosti, ve vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblastí expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací,

- **systemy** – řídicí procesy obsažené při každodenní náplni ve společnosti (např. manažerské informační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy (Mallya, 2007).

#### *Měkká 4S*

- **sdílné hodnoty** – jsou obrazem vizí, principů, či postupů ve společnosti,
- **styl** – typické vzorce chování klíčových skupin při řešení vyskytujících se problémů, například manažerů a zaměstnanců ať už ke kolegům, tak i k zákazníkům, rozlišují se také formální a neformální stránky řízení,
- **schopnosti** – základní kompetence a rozlišovací dovednosti organizace,
- **skupina** – kvalifikovanost, motivace, vztahy či chování lidských zdrojů společnosti, vzdělávací a postojevé charakteristiky (Mallya, 2007).



Obr. 3: Model „7S“ společnosti McKinsey (Upraveno dle Mallya, 2007,

### 1.3.4 SWOT / TOWS analýza

K často užívaným analytickým technikám vnitřního i vnějšího prostředí patří analýza SWOT. Hlavním účelem analýzy, je posouzení společnosti z hlediska strategie a rozhodování. Tato analýza se zaměřuje na identifikaci silných a slabých vlastností v rámci organizace, dále také příležitostí a hrozeb z jejího okolí, které mohou nastat (SWOT analýza, 2016).

Model TOWS zahrnuje, jak je dle názvu zřejmé, stejné základní kroky jako SWOT analýza. Jedná se jen o její zdokonalení. Pořadí jednotlivých kroků má vliv na směr, a tedy i výsledky analýzy. Soustředěním se nejprve na hrozby a příležitosti vede k produktivní diskuzi o vnějším prostředí, při které je možná jejich rychlá identifikace. Tímto vytvořený pevný základ je možné následně využít pro zaměření se na slabiny a silné stránky společnosti (Watkins, 2013).

Tab. 1: SWOT / TOWS analýza (Upraveno dle Jakubíková, 2013, s. 129)

<b>Hrozby</b> ( <i>threats</i> )	<b>Příležitosti</b> ( <i>opportunities</i> )
Zaznamenávání skutečností, trendy, událostí, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků	Zaznamenávání skutečností, které mohou zvýšit poptávku, nebo lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch
<b>Slabé stránky</b> ( <i>weaknesses</i> )	<b>Silné stránky</b> ( <i>strengths</i> )
Zaznamenávání nedobrych činností, nebo takových, ve kterých si ostatní vedou lépe	Zaznamenávání skutečností, které přinášejí výhody zákazníkům i společnosti.

## 1.4 Finanční analýza a její metody

Finanční analýza je velmi důležitá pro všechny typy společností. Jedná se o zhodnocení finanční situace organizace s cílem získání povědomí o aktuálním stavu či možných vylepšeních a tím dosáhnout vyšší ziskovosti, či celkové prosperity a efektivnosti společnosti (Knápková, 2017, s. 17).

### 1.4.1 Zdroje finanční analýzy

Jako podklad pro vytvoření finanční analýzy jsou nejčastěji využívány účetní výkazy, zejména rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích a další. Pro získání podrobnějších informací je možné využít dále podnikové směrnice, firemní prospekty či poznatky získané přímo od vedení společnosti, zaměstnanců nebo například auditorů (Knápková, 2017, s. 18).

## 1.4.2 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza je velmi podstatným prvkem nejen pro vlastníky, či zaměstnance společnosti. Věřitelé a další externí uživatelé ji využívají k zjištění likvidnosti, zadluženosti nebo například stability toků dané organizace. Díky těmto výpočtům se mohou lépe rozhodnout, zdali je vhodné se společnosti spolupracovat či nikoli (Růčková, 2015, s. 11).

## 1.4.3 Analýza soustav ukazatelů

Jedná se o poměrně snadný výpočet modelů, které zobrazují propojení a návaznost mezi jednotlivými ukazateli. Soustavy ukazatelů by měli znázornit vliv změny jednoho nebo více ukazatelů na chod a výsledky společnosti. Dále si také dávají za cíl zjednodušit a zpřehlednit analýzu dosavadního progresu společnosti, nebo také napomoci k volbě cílů ať už v oblasti společnosti, tak i externích (Růčková, 2015, s. 45).

### Index IN05

Tento model finančního zdraví společnosti, je jeden z nejužívanějších bankrotních soustav ukazatelů. Jedná se aktualizovaný Altmanův model modifikovaný na podmínky České republiky. Cílem tohoto modelu je identifikovat blížící se bankrot a dle tohoto faktoru rozčlenit společnosti (Knápková, 2017).

Pro společnost, jenž se vyskytuje v českých podmínkách Inka Neumaierová spolu s Ivanem Neumaierem sestavili a zdokonalili následující Index:

$$IN05 = 0,13 X_1 + 0,04 X_2 + 3,97 X_3 + 0,21 X_4 + 0,09 X_5$$

, kde

$$X_1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}},$$

$$X_2 = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}},$$

$$X_3 = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{celková aktiva}},$$

$$X_4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}},$$

$$X_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Dle doporučení by hodnota  $X_2$  neměla přesahovat hodnotu 9 (Kubíčková, 2015b).

Interpretujeme výsledků výpočtu:

- hodnoty vyšší než 1,6 prokazují uspokojivou finanční situaci společnosti,
- hodnoty od 0,9 do 1,6 jsou neprůkazným výsledkem (šedá zóna),
- hodnoty menší než 0,9 označují organizaci jako „přímého kandidáta bankrotu“ (Kalouda, 2017, s. 82).

### Kralickův Quicktest (modifikovaný Kislingerovou)

Kralickův Quick test je často užívaný bonitní model. Jedná se o soustavu čtyř rovnic, pomocí kterých je následně hodnoceny finanční situace společnosti. Pomocí prvních dvou rovnic je možné vyhodnotit stabilitu, následující dvojice znázorňuje výnosnost společnosti (Růčková, 2015).

Pro bodové hodnocení českých firem bylo nutné poupravit způsob výpočtu cash flow (dále jen CF). Dle Kislingerové je upraven takto:

$$CF = VH + odpisy + změna stavu rezerv$$

, kde

CF je zkratkou pro cash flow,

VH znázorňuje výsledek hospodaření za účetní období (Kislingerová, 2008).

V následující tabulce jsou znázorněné vzorce pro výpočet jednotlivých ukazatelů a následná klasifikace hodnot.

Tab. 2: Kralickův Quick test, modifikovaný Kislingerovou (Upraveno dle: Kislingerová, 2008)

Kralickův Quick test		Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení	
Oblast	Ukazatel	1	2	3	4	5	
Finanční stabilita	Kvóta vlastního kapitálu	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
	Doba splácení dluhu z CF	$\frac{\text{závazky}}{\text{CF}}$	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Výnosnost podniku	CF v tržbách	$\frac{\text{CF}}{\text{Tržby}}$	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
	ROA	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

#### 1.4.4 Analýza absolutních ukazatelů

Přímé použití dat v absolutním vyjádření je možné pro výpočet absolutních ukazatelů. Za pomoci těchto analýz je možné získat informace o vývojových trendech (horizontální analýza) a procentním rozboru komponent (vertikální analýza) (Knápková, 2017, s. 71).

##### Horizontální analýza

Sleduje časové změny mezi absolutními ukazateli po sobě jdoucích obdobích. Pro výpočet těchto změn je možné využít dvou způsobů:

- Prostřednictvím diferenciací lze vyjádřit kladný či záporný rozdíl ve dvou po sobě jdoucích obdobích (absolutní znázornění):

$$Ukazatel_{i+1} - Ukazatel_i$$

, kde

$i$  je označení období (Otrusinová, 2011, s. 92).

- Procentní změnou je možné zjistit o kolik se procent proběhl nárůst či pokles hodnot oproti minulému období:

$$\frac{Ukazatel_{i+1} - Ukazatel_i}{Ukazatel_i} \times 100$$

, kde

$i$  je označení období (Otrusinová, 2011, s. 92).

##### Vertikální analýza

Cílem této analýzy je procentuální znázornění jednotlivých ukazatelů účetních výkazů. Základna, která vyjadřuje 100 %, je pro rozvahu stanovena jako aktiva/pasiva celkem. U rozboru výkazu zisku a ztráty (dále už VZZ) jsou jako základ zvoleny celkové výnosy/náklady (Mrkvička, 2006, s. 58).

Jednou z plusových vlastností této analýzy je nezávislost na meziroční inflaci, a tedy možnosti srovnání výkazů ve více po sobě jdoucích obdobích.

### 1.4.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Pro analýzu a řízení finančního stavu společnosti se využívají rozdílové ukazatele neboli fondy finančních prostředků. V tomto smyslu je fond charakterizován jako rozdíl mezi agregací určitých krátkodobých aktiv a pasiv (Sedláček, 2011, s. 35).

#### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní, nebo také provozní kapitál, lze popsat jako výše oběžných aktiv zredukovaných o objem krátkodobých závazků. Jedná se o jeden z nejužívanějších rozdílových ukazatelů. Výsledek výpočtu může nabývat kladné i záporné hodnoty (Kubíčková, 2015a, s. 98):

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky.}$$

Kladná hodnota znázorňuje tzv. ochranný polštář, který je možný využít pro pokrytí neočekávaných výdajů, či dlouhodobých cizích zdrojů. Záporná výše čistého pracovního kapitálu je převážně hodnocena jako riziková. Vyjadřuje nutnost použití části stálých aktiv při krytí krátkodobých dluhů (Kubíčková, 2015a, s. 99).

#### Čisté pohotové prostředky

Přesnější likviditu společnosti lze vypočítat za pomoci vzorce čistých pohotových prostředků. Při kalkulaci se využívá pouze nejlikvidnějších aktiv (Kubíčková, 2015a, s. 104):

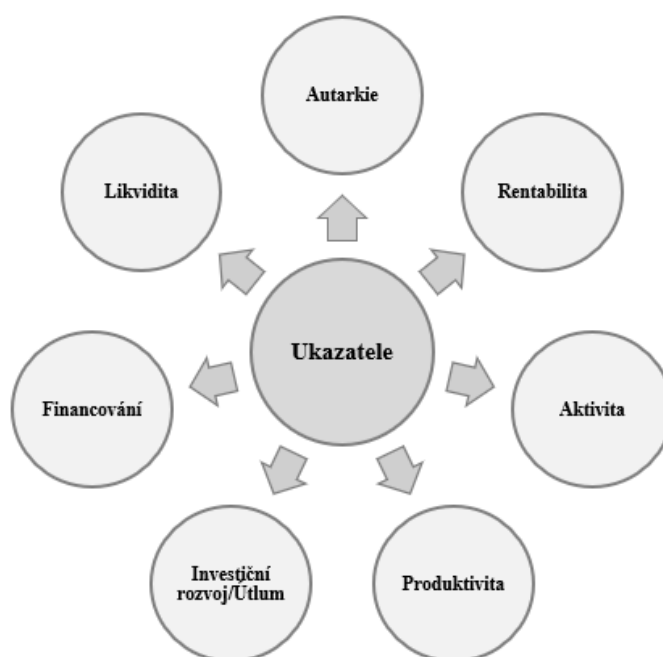
$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{Čistý pracovní kapitál} - \text{Zásoby} - \text{Krátkodobé pohledávky.}$$

Příznivý výsledek tohoto ukazatele by neměl být příliš odlišný od nuly. Vysoké hodnoty naznačují přebytek likvidních aktiv nebo blízkost splatnosti závazků. Dosažením menší hodnoty než nula, signalizuje problém (Kubíčková, 2015a, s. 105).

### 1.4.6 Analýza poměrových ukazatelů

Další z velmi často užívaných ukazatelů jsou ukazatele poměrové. Princip těchto výpočtů spočívá v poměru dvou hodnot účetních výkazů, mezi kterými se vyskytuje vzájemný vztah (Máče, 2006, s. 32).

Poměrových ukazatelů existuje velké množství. Proto byl nastíněn strukturovaný soubor těchto ukazatelů, který se zaměřuje právě analýzou municipální společnosti (Kraftová, 2002).



Obr. 4: Strukturovaný soubor ukazatelů určené pro analýzu municipální společnosti (Upraveno dle Kraftová, 2002, s.100)

### Ukazatel autarkie

Autarkie je základní ukazatel, který se používá při analýze příspěvkové organizace. Jedná se o znázornění finanční soběstačnosti společnosti za pomoci podílu výnosů a nákladů z hlavní činnosti vyjádřeného v procentech (Otrusinová, 2011, s. 112):

$$Autarkie = \frac{Výnosy\ z\ hlavní\ činnosti}{Náklady\ na\ hlavní\ činnost} \times 100.$$

Pokud se hodnota tohoto ukazatele rovná 100 %, pak je stav společnosti brán jako ideální. U hodnot nižších je nutné zjistit příčinu. Nejčastěji je tomu tak při prvotních nákladech, které ve většině případů převyšují výnosy v daném období. Při opačné situaci, kdy je hodnota vyšší než 100 %, je dobré zvážit efektivnější přerozdělení finančních prostředků (Kraftová, 2002, s. 102).

### **Ukazatel míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti**

Jak název napovídá tento ukazatel znázorní funkčnost doplňkové činnosti. Lze jej využít pouze za předpokladu, že výsledek hospodaření z hlavní činnosti vykazuje ztrátu (Otrusinová, 2011).

$$\text{Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ} = \frac{\text{Výsledek hospodaření DČ}}{\text{Výsledek hospodaření HČ}} \times 100$$

, kde

HČ představuje hlavní činnost,

DČ má značit doplňkovou činnost.

### **Ukazatelé rentability**

Rentabilita je obecně nejsledovanějším ukazatelem společnosti znázorňující výnosnost kapitálu. Z tohoto důvodu je známo, že čím vyšší bude hodnota těchto ukazatelů, tím efektivněji tato společnost využila vložený kapitál. Příspěvkové organizace si v hlavní činnosti nekladou dosažení zisku za cíl, proto výsledky z klasických rentabilit nejsou oproti ostatním odvětvím tak vysoké. V analytické části jsou tyto rentability porovnány s nejbližší konkurencí.

#### **➤ Rentabilita nákladů doplňkové činnosti:**

Pro zanalyzování doplňkové činnosti je možné využít ukazatel rentability nákladů doplňkové činnosti (Otrusinová, 2011, s. 112).

*„Nákladová rentabilita představuje nejpřísnější ukazatel efektivnosti.“* (Kraftová, 2002)

Pomocí tohoto ukazatele je možné zhodnotit výši tzv. užitého efektu, jako je například zisk či úspora, dle vynaložených prostředků (Otrusinová, 2011, s. 113).

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Hospodářský výsledek doplňkové činnosti}}{\text{Náklady doplňkové činnosti}} \times 100$$

Čím vyšší bude hodnota rentability doplňkové činnosti, tím účinněji společnost využívá náklady (Otrusinová, 2011).

➤ **Rentabilita celkových aktiv:**

Tento ukazatel znázorňuje, jak zisková je společnost vzhledem k celkovým aktivům a zdali je hospodaření s aktivy efektivní.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

, kde

ROA (Return on Assets) představuje rentabilitu celkový aktiv,

EBIT značí zisk před zdaněním a úroky (Scholleová, 2017).

➤ **Rentabilita vlastního kapitálu:**

Rentabilita vlastního kapitálu poskytuje přehled o návratnosti vlastního kapitálu, sleduje, kolik čistého zisku náleží jedné koruně investované vlastníky společnosti (Scholleová, 2017).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál}$$

, kde

ROE (Return on Equity) je zkratka pro rentabilitu vlastního kapitálu,

EAT značí tzv. čistý zisk neboli zisk po zdanění (Scholleová, 2017).

➤ **Rentabilita tržeb:**

Poskytuje přehled o tom, jaký zisk je stvořen z jedné koruny tržeb společnosti.

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby z prodeje}$$

, kde

ROS (Return on Sales) je označení pro rentabilitu tržeb,

EAT značí tzv. čistý zisk neboli zisk po zdanění,

Tržby z prodeje je součet tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a zboží (Scholleová, 2017).

### **Ukazatelé likvidity**

„*Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky.*“ (Knápková, 2017)

Ukazatelé jsou znázorněni formou podílu, kde čítec obsahuje určité složky oběžných aktiv a jmenovatel krátkodobé závazky v jednotlivých obdobích (Knápková, 2017, s. 93).

Hodnoty likvidity u příspěvkových organizací bývají často vyšší, než jsou doporučené hodnoty pro ziskové společnosti.

#### ➤ **Běžná likvidita (III. stupně):**

Tento ukazatel udává, kolikrát by společnost byla schopna zaplatit své krátkodobé závazky za předpokladu, že by všechna oběžná aktiva převedla na hotovost (Máče, 2006, s. 34).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota pro ziskové společnosti je stanovena v intervalu 1,5-2,5. Hodnota od 1 a níže je brána jako velice riziková. Naopak dlouhodobé příliš vysoké hodnoty značí neefektivnost využití oběžných aktiv (Knápková, 2017, s. 94).

#### ➤ **Pohotová likvidita (II. stupně):**

Pohotová likvidita zpřísňuje hrazení krátkodobých závazků odečtením od oběžných aktiv nejméně likvidní složky (tj. zásoby, případně i dlouhodobé pohledávky) (Máče, 2006, s. 34).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - (\text{Zásoby} + \text{Dl. pohledávky})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota je stanovena v rozmezí 1-1,5. Pokud hodnota ukazatele bude dosahovat méně než 1, znamená to, že společnost musí počítat s prodejem zásob při nutnosti hrazení krátkodobých závazků (Knápková, 2017, s. 95).

➤ **Okamžitá likvidita (I. stupně):**

V čitateli ukazatele je obsažena pouze nejvíce likvidní složka (tj. krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky). Z tohoto důvodu je tento ukazatel striktní a nejpřesnější v oblasti hrazení krátkodobých závazků (Otrusinová, 2011, s. 102):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Kr. finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota je stanovena v rozpětí 0,2 -0,5. Příspěvkové organizace mají často hodnotu tohoto ukazatele vyšší, z důvodu rovnosti a možnosti okamžitého hrazení závazků, v hodnotě 1:1 (Otrusinová, 2011, s. 102).

**Ukazatelé aktivity**

Ukazatele aktivity hodnotí efektivitu společnosti při hospodaření svých aktiv. Při držení přílišného množství aktiv se zvyšují neúčelné náklady, naopak při vlastnění příliš malého množství aktiv, společnost nemusí být schopna splnit požadavky zákazníka v dohodnutých lhůtách nebo reagovat na nové tržní příležitosti (Máče, 2006, s. 35).

Ukazatelé jsou rozděleny do dvou vzájemně inverzních skupin:

- a) počet obrátek – tj. počet cyklů výměny určitého majetku v časovém úseku. Čím vyšší jsou tyto ukazatele, tím je společnost efektivnější,

$$\text{Obrat} = \frac{\text{Výnosy (tržby, náklady, příjmy) za období}}{\text{Stav zvolené položky aktiv}}$$

(Otrusinová, 2011, s. 106)

- b) doba obratu – tj. jak dlouho má majetek svou formu předtím, než je prodán. Tyto ukazatele by měly být co nejnižší (Máče, 2006, s. 35).

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{Stav zvolené položky aktiv}}{\text{Výnosy (tržby, náklady, příjmy) za období}}$$

(Otrusinová, 2011, s. 106)

Zde jsou znázorněny jednotlivé typy ukazatelů aktivity:

➤ **Obrat celkových aktiv**

Jedná se o počet obrátů celkových aktiv za stanovené období. Při efektivním hospodaření s aktivy bude trend tohoto ukazatele vzrůstající. Hodnota by měla dosahovat nejméně 1 (Dluhošová, 2010, s. 86):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

➤ **Obrat zásob**

Vypovídá o počtu obrátů zásob, které by bylo možné obnovit z dosažených ročních tržeb. Při efektivním hospodaření bude počet obrátek zásob v po sobě jdoucích letech narůstat (Kubíčková, 2015b, s. 154):

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

➤ **Obrat pohledávek**

Vypovídá o počtu obrátů pohledávek, které uskutečnili v objemu ročních tržeb. Při efektivním hospodaření bude počet obrátek pohledávek v po sobě jdoucích letech narůstat (Kubíčková, 2015b, s. 155):

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

➤ **Obrat závazků**

Vypovídá o počtu obrátů krátkodobých závazků, které byly uskutečněné při daném objemu ročních tržeb. Při efektivním hospodaření bude počet obrátek krátkodobých závazků v po sobě jdoucích letech narůstat (Kubíčková, 2015b, s. 156):

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

➤ **Doba obratu zásob**

Vyjadřuje dobu, která je potřeba při koloběhu převedení z různých forem oběžného aktiva na zásoby a zase zpět (Kalouda, 2017, s. 74) .

Čím kratší je doba obratu zásob, tím intenzivněji je využívána (Kubíčková, 2015b, s. 153):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \times 360$$

➤ **Doba obratu pohledávek**

Díky tomuto ukazateli je možné získat počet dní, během kterého se pohledávky přemění na formu peněžních prostředků. Čím kratší je doba obratu pohledávek, tím rychleji společnost získá finanční obnos neboli zisk z těchto pohledávek (Kubíčková, 2015b, s. 155):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

➤ **Doba obratu závazků**

Díky tomuto ukazateli je možné získat průměrný počet dní, během kterých jsou uhrazeny krátkodobé závazky (Kubíčková, 2015b, s. 156):

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

### **Ukazatelé finanční struktury**

Společnost může být financována z vlastního kapitálu a z cizích zdrojů. Zadluženost je termín používaný k hodnocení rozsahu, v jakém je subjekt financován z cizích zdrojů (nebo obecně jaké množství závazků má). Lze rozlišit do dvou skupin:

**a) Ukazatelé zadluženosti – znázornění množství cizích zdrojů**

➤ **Ukazatel věřitelského rizika**

Ukazatel znázorňuje míru účasti cizích zdrojů na celkových zdrojích (Otrusínová, 2011, s. 104),

Doporučená hodnota je stanovena v rozpětí 30-60 % (Knápková, 2017, s. 88):

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková pasiva}} \times 100$$

➤ **Ukazatel míry finanční stability**

Koeficient znázorňuje míru účasti vlastních zdrojů na celkovém objemu zdrojů. Hodnoty u příspěvkových organizací velmi často vzrostou až nad 70 %. Příliš

nízká hodnoty (např. pod 30 %) může znázorňovat nestabilitu. Součet Míry finanční stability a věřitelského rizika je roven 100 % (Kraftová, 2002, s. 127):

$$\text{Míra finanční stability} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková pasiva}} \times 100$$

➤ **Ukazatel míry zadluženosti**

Tento ukazatel vyjadřuje poměr cizích zdrojů ku vlastním. Velice často je využíván při žádosti o nový úvěr, kde podle výsledku se banka rozhodne, zdali daný úvěr poskytne či ne, nebo s jakými podmínkami. Nízká hodnota nebo klesající trend tohoto ukazatele je kladnou informací pro věřitele (Knápková, 2017, s. 89):

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

➤ **Ukazatel dlouhodobé zadluženosti**

Jedná se o znázornění financování aktiv za pomoci dlouhodobých cizích zdrojů. Součástí dlouhodobých cizích zdrojů jsou dlouhodobé obchodní závazky, úvěry a rezervy (Sedláček, 2011, s. 65):

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

b) Ukazatelé dluhové schopnosti – měření nákladovosti, při využívání cizích zdrojů (tj. úrok)

➤ **Ukazatel úrokového krytí**

Díky tomuto ukazateli je možné zjistit, kolikrát jsou výnosy, před odečtením úroků a daní (EBIT), vyšší než úrokové náklady. Jedná se o další nástroj zhodnocení společnosti, který využívají věřitelé. Pokud je hodnota ukazatele vysoká, lze očekávat výtečnou schopnost splácet úvěry a možnost uzavření nového úvěru (Otrusínová, 2011, s. 105).

Výsledek by měl přesahovat hodnotu 3, ovšem pokud je nižší než 1, znamená to, že společnost ani nyní není schopna zaplatit úroky z jejího zisku (Růčková, 2015, s. 65):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

, kde

EBIT značí zisk před zdaněním a úroky (Růčková, 2015, s. 65).

### **Provozní ukazatelé**

V následující části jsou obsaženy ukazatele, které jsou uplatňovány při vnitřním řízení společnosti. Nejčastěji pracují s tokovými veličinami, např. s náklady (Sedláček, 2011, s. 117).

#### ➤ **Mzdová produktivita**

Vyjadřuje, kolik výnosů náleží na 1Kč vyplacených mezd. Trend tohoto ukazatele v jednotlivých letech by měl mít rostoucí tendenci (Sedláček, 2011, s. 117):

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Mzdy}}$$

#### ➤ **Nákladovost výnosů**

Vyjadřuje zatížení výnosů způsobené celkovými náklady. Trend tohoto ukazatele v jednotlivých letech by měl mít klesající tendenci (Sedláček, 2011, s. 117):

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

#### ➤ **Materiálová náročnost výnosů**

Znázorňuje zatížení výnosů využitým materiálem a energiemi při hospodaření společnosti (Sedláček, 2011):

$$\text{Materiálová náročnost} = \frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}$$

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část slouží jako přiblížení konkrétních informací o společnosti jako takové a jejím finančním situacím. Po představení společnosti následuje samotná analýza organizace. Do veškerých ukazatelů, zmíněných v teoretické části, budou nyní přiřazeny reálné hodnoty. Dalším postupem je vyhodnocení výsledků a následné vyčlenění výrazných odchylek, které je možné využít pro návrhy na změny umožňující efektivnější hospodaření společnosti.

### 2.1 Představení společnosti

Nemocnice Ivančice je vedena jako příspěvková organizace, která zajišťuje ambulantní i lůžkovou péči spolu s lékárenskými službami. Tuto péči poskytuje v oborech chirurgie, interna, gynekologie, rehabilitace a intenzivní péče. Dále také čtyři specializované ambulance – kardiologická, hematologická, gastroenterologická, chirurgická traumatologická. Ve své náplni má také lékařskou pohotovostní službu (O nemocnici, 2006).

Každým rokem si společnost stanovuje cíle, které na konci období vyhodnotí, zdali jich dosáhla či nikoli. Pro rok 2018 si nemocnice stanovila tyto cíle (Zpráva o činnosti, 2018):

- Zajištění nového nemocničního informačního systému.
- Pokračovat v kontinuálním zvyšování kvality a bezpečí poskytované péče.



Obr. 5: Logo Nemocnice Ivančice (Zdroj: Nemocnice Ivančice, 2006)

### 2.1.1 Základní údaje

<b>Název společnosti:</b>	Nemocnice Ivančice
<b>Právní forma:</b>	příspěvková organizace
<b>Identifikační číslo:</b>	00225827
<b>Sídlo společnosti:</b>	Široká 390/16, 664 95 Ivančice
<b>Den zápisu do OR:</b>	12. srpna 2003
<b>Jednatel:</b>	Ing. Jaromír Hruběš
<b>Počet zaměstnanců:</b>	389 (stav k 31.12.2016)
<b>Počet lůžek:</b>	154 akutních lůžek a 60 následných
<b>Předmět podnikání:</b>	poskytování zdravotnické péče ambulantní, lůžkovou i pohotovostní formou, výdej léčiv, zajištění praxe studentům se zdravotnickým zaměřením.
<b>Doplňková činnost:</b>	hostinská činnost a další.

### 2.1.2 Historie

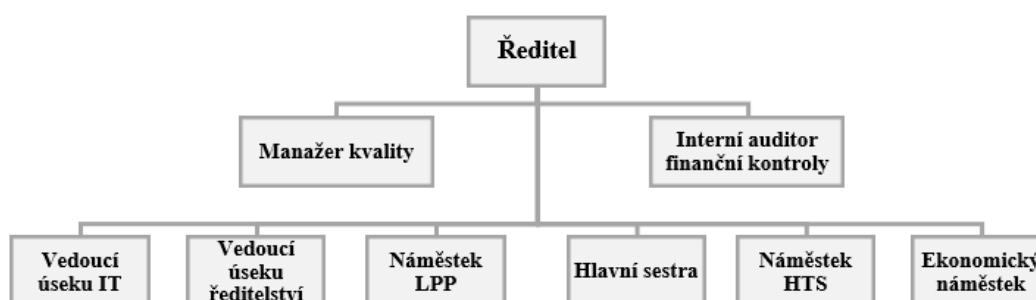
První informace spojená s touto organizací sahá až do poloviny 15. století, kdy byl vytvořen tzv. Chudobinec – špitál. Další zmínka byla až v roce 1859 kdy císařský rada DR. Josef Keckeis otevřel nemocnici pro 22 nemocných. Do konce 19. století již byla nemocnice rozšířena o místnosti s 53 dalšími lůžky, ambulatoriem, operačním sálem, kanceláří, koupelny a byt ředitele (Historie v datech, 2006).

V průběhu 20. století prošla nemocnice mnoha rekonstrukcemi a inovacemi ať už v rámci movitých věcí tak i v léčebných praktikách. V průběhu bylo zrekonstruována kanalizace, vytápění, přistavěno několik oddělení, byla zřízena i rychlá záchranná služba. V roce 2003 byl změněn název na nynější Nemocnice Ivančice. V současnosti již má nemocnice 154 akutních a 60 následných lůžek. Inovuje své přístroje a rozšiřuje například i parkoviště (Historie v datech, 2006).

### 2.1.3 Organizační struktura

V následujícím schéma je znázorněná decentralizovaná štábně-liniová organizační struktura společnosti ve zkráceném tvaru. V čele společnosti stojí ředitel Ing. Jaromír Hrubeš, který je jednatelem nemocnice. Podléhá mu šest řídicích pracovníků, a to jsou Vedoucí úseku IT, Vedoucí úseku ředitelství, Náměstek LPP, Hlavní sestra, Náměstek HTS a Ekonomický náměstek (Zpráva o činnosti, 2018).

Podrobná struktura organizace je uvedena v příloze č.3 této práce.



Obr. 6: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Upraveno dle Hrubeš, 2017)

## 2.2 Analýza okolí společnosti

V této části bakalářské práce jsou zahrnuty analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Prvním krokem je zjištění příležitostí a hrozeb společnosti pomocí SLEPTE analýzy, následuje Porterův model pěti sil a interní analýza „7S“. Závěrečným ukazatelem prostředí je poté SWOT analýza.

### 2.2.1 SLEPTE analýza

Jeden z analyzátorů vnějšího prostředí společnosti je právě SLEPTE analýza. Dělí se na jednotlivé směry, a to sociální, právní, ekonomický, politický, technologický a ekologický. Vzhledem k tomu, že Nemocnice Ivančice je součástí tuzemského trhu, tak naším makroekonomickým prostředím bude Česká republika.

## **Sociální faktor**

Nemocnici Ivančice ovlivňuje mnoho sociálních faktorů, které mají následně dopad na zaměstnanost a na nárůst potenciálních zákazníků.

Je obecně známé, že v České republice chybí zdravotnický personál. Čistě v jihomoravském kraji chybí například 68 lékařů. Celý zdravotnický systém strádá. Tento problémem je způsoben mnoha aspekty (Kubek, 2018).

Jeden z nich je například stárnutí populace a s ním spojený i rostoucí věkový průměr zaměstnanců. Neustálý nárůst průměrného věku dožití (ženy do 82,6 let, muži do 76,5 roku) spolu s velmi nízkou porodností tento problém ještě víc zvětšuje (Adam, 2017).

Dalším důvodem je migrace zaměstnanců. Velkém množství zdravotnického personálu po dokončení studia buďto migrují do zahraničí nebo třeba i na jiné obory za lepšími platovými podmínkami. Například, jak uvedla Česká lékařská komora, počet českých lékařů v Německu v roce 2010 byl 471, zatímco v roce 2015 už bylo lékařů 1014 (Adam, 2017).

Nárůst průměrného věku je spojený i s potenciálními zákazníky. S růstem věku narůstá i množství zdravotních problémů. Počet obyvatel v jihomoravském kraji roste a sním i počet potenciálních zákazníků zdravotnických organizací (Statistická ročenka Jihomoravského kraje, 2017).

Z toho vyplývá, že problémem společnosti není počet zákazníků, ale spíše nízký počet zaměstnanců. V nemocnicích je nastavená nepřetržitá lékařská péče, při které se neustále přehlíží a obchází zákoník práce, což má za následek ohrožování kvality péče. Tyto přesčasové zdravotnického personálu drží celé zdravotnictví. Zdravotníci jsou vyčerpaní a velmi často se vyskytují ve stresujících situacích. Je pravděpodobné, že se vyskytne situace, kdy nejen že nebude přibývat zdravotnického personálu v nemocnicích, ale i dokonce ubývat z důvodu vyčerpání. Což bude mít za následek zužování zdravotnických pracovišť, tedy nemožnost ošetřování pacientů, a to i ve velmi těžkém stavu (Kubek, 2018).

## Právní faktor

Nemocnice Ivančice jako příspěvková organizace musí dodržovat mnoho zákonů.

Samozřejmost, které musí společnost podléhat, je ústava ČR, občanský zákoník nebo zákoník práce. K Nemocnici Ivančice se přímo pojí například zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, či zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech) (Přehled nejdůležitějších právních předpisů, 2010).

Hospodaření Nemocnice Ivančice má striktní postupy vedené legislativou, které musí být dodržovány. Soupis nejdůležitějších právních předpisů a zákonů naleznete v příloze č. 4.

## Ekonomický faktor

Vzhledem k tomu, že je nemocnice financována z velké části ze státních zdrojů, ekonomické prostředí, ve kterém se společnost nachází, ovlivňuje stav její finanční situace. Jedním z nejdůležitějších faktorů je například míra inflace. Jak lze v následujícím grafu č. 1 vidět míra inflace je od roku 2015 na vzestupu.



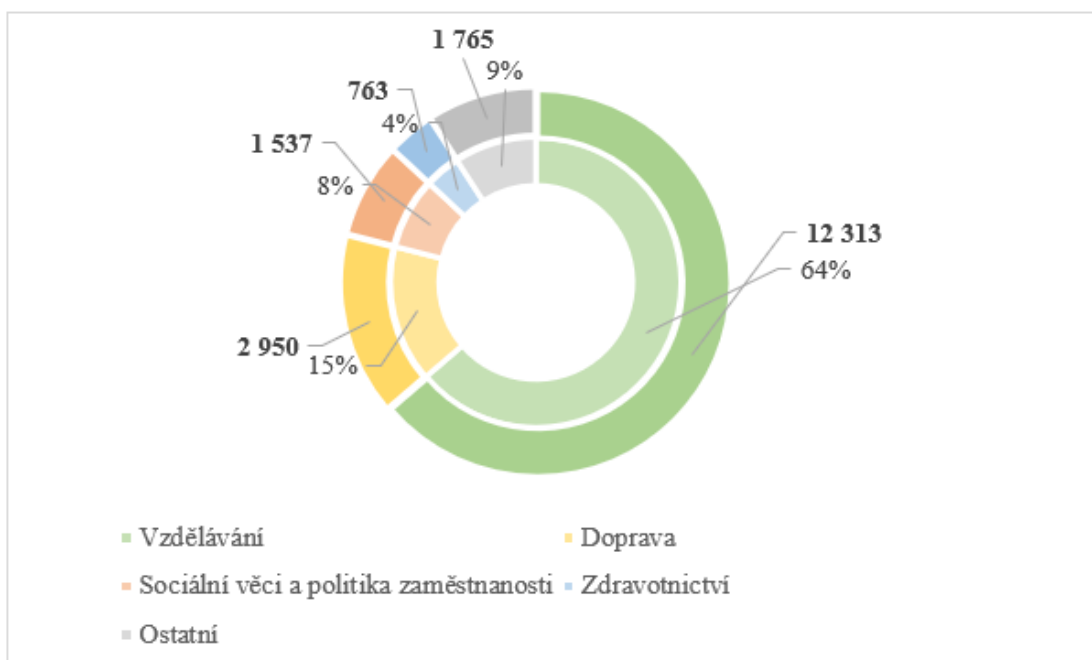
Graf 1: Míra inflace v ČR 2010 - 2017 (Upraveno dle: ČSÚ, 2018)

Průměrná roční hodnota inflace v roce 2017 dosáhla 2,5 %. S růstem inflace klesá kupní síla mzdy zaměstnance, což způsobuje velké finanční problémy obyvatelstvu (Inflace, 2018).

Do ekonomického faktoru lze také přiřadit míru nezaměstnanosti. V Jihomoravském kraji je výše 4,31%, což je za posledních 10 let nejnižší hodnotou nezaměstnanosti, a tudíž i nejlepší situací pro zdokonalení ekonomiky (Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji, 2018).

Státní rozpočet dosahoval v roce 2017 skutečných příjmů ve výši 1 273,64 mld. Kč, zatímco výdajová částka byla ještě o 6,15 mld. Kč větší (deficit) a to v objemu 1 279,8 mld. Kč. Tento výsledek státního hospodaření je druhým nejlepším od roku 1997, kdy první příčku pojmul rok 2016, v kterém bylo dosaženo kladného salda 61,8 mld. Kč. Tento výsledek byl v nejvyšší míře dosažen vlivem příjmu z EU a finančních mechanismů ve výši 81,9 mld. Kč (Žurovec, 2018).

Zaměřením se na rozvržení rozpočtu Jihomoravského kraje je možné zjistit, že částka 722 mil. Kč je stanovená na zdravotnické účely. V následujícím grafu č. 2 je znázorněný stručné rozdělení rozpočtu Jihomoravského kraje (Rozklikávací rozpočty, 2017).



Graf 2: Složení rozpočtu Jihomoravského kraje v roce 2017 (v mil. Kč)  
(Upraveno dle: Rozklikávací rozpočty, 2017)

## **Politický faktor**

Politická stránka je úzce spojena s legislativní. Česká republika je mimo jiné světoznámá tím, že veškeré základní ošetření má takzvaně zadarmo. To, jestli je to správně, není otázka určená přímo do této práce. Každý, kdo je občanem České republiky je ošetřen v základní péči, i přes odlišnosti v odvodech na zdravotní pojištění státu.

Volby do poslanecké sněmovny v říjnu 2017 měly velmi specifický průběh a následky. Nejvíce hlasů získalo hnutí ANO s 29,64 % voličských hlasů, a to v čele s Andrejem Babišem (Konečné výsledky voleb v ČR, 2017).

Ať už z důvodu trestního stíhání Andreje Babiše, nebo celkově kvůli jeho předešlým činům, žádná ze stran neuzavřela koalici s hnutím ANO. Poté byl Andrej Babiš jmenován premiérem (Neprašová, 2017).

Následkem toho chtěl Andrej Babiš vytvořit menšinovou vládu z členů hnutí ANO spolu s obsazením odborníků z praxe. Tento návrh byl odmítnut 117 poslanci v poslanecké sněmovně (Babišova vláda důvěru sněmovny nedostala, 2018).

Následnou demisi vlády přijmul prezident Miloš Zeman 24.1. 2018 (Zeman přijal demisi Babišovy vlády, 2018).

I přesto, že tato vláda je tzv. bez důvěry, má velmi mnoho pravomocí. Začali s prosincovými personálními změnami, kdy zrušili 73 míst a 14 sekcí v oblasti ministerstva a úřadu vlády. Dále také odvolali mnoho vedoucích pracovníků jako například v nemocnici v Ostravě, VZP, či státní české poště a mnoho dalších kroků, jako jsou povinné kvóty pro tuzemské řetězce, či zakázání postávání novinářů před úřadem vlády (Třináct týdnů. Co už za tu dobu stihla vláda bez důvěry., 2018).

Jak už bylo výše zmíněno, Andrej Babiš vytvořil menšinovou vládu, ve které jmenoval i nového ministra zdravotnictví Adama Vojtěcha, který i přesto, že je v demisi, vydobyl mnoho změn. Celá vládní situace je velice nestabilní, včetně zdravotnictví (Členové vlády, 2018).

Novinkou v roce 2018 v oblasti zdravotnictví bude například schváleno používání elektronických receptů, nově také studenti doktorského studia budou mít státem hrazené zdravotní pojištění, nebo také způsob vzdělávání a činnosti zdravotnického personálu (Rok 2018 ve zdravotnictví, 2017).

## **Technologický faktor**

V dnešní době internetových recenzí a náročnosti na kvalitu výkonu, je nezbytná inovace v rámci jakéhokoli oboru. V oblasti zdravotnictví se neustále zdokonalují lékařské přístroje. Od klasického skalpelu až po virtuální technologii včetně nových léčiv a léčebných procesů. Jak už bylo zmíněno výše, nově se budou na pracovištích zavádět i elektronické recepty (tyto recepty již Nemocnice Ivančice začala využívat v roce 2017).

### **2.2.2 Porterův model pěti sil**

Pro určení struktury prostředí společnosti jsou v následujících podkapitolách popsány jednotlivé síly Porterova modelu.

#### **Rivalita mezi nynějšími konkurenty**

Vzhledem k tomu, že se jedná o příspěvkovou organizaci, tak síla konkurentů není příliš velká. Pacienti ovšem nemusí dodržovat tzv. spádovou oblast a mají právo vybrat si, v jaké nemocnici se nechají ošetřit, což má za následek přetěžování některých nemocnic. Stává se, že jsou pacienti i s kapacitních důvodů odmítáni (Bezděková, 2018).

Při výběru konkurence, byl přikládán důraz na předmět podnikání, který nemocnice mají, a rozsáhlost ošetrovatelské péče spolu s množstvím lůžek. Vybrány byly Nemocnice Blansko a Nemocnice Sv. Zdislavy. Jedná se o konkurenty, které jsou v největší blízkosti Nemocnice Ivančice.

#### **Hrozba nově příchozích**

Nejen že je vstup na trh finančně náročný, ale také podstupuje mnoho zákonů a příkázání, které musí splnit. Z hlediska nově příchozích společnost spíše nebude ohrožena.

#### **Hrozba substitutů**

Možným substitutem lékařské léčby pacientů je tzv. Alternativní medicína neboli nekonvenční či komplementární medicína. Její součástí mohou být například manuální metody, jako jsou masáže či chiropraxe, dále také akupunktura, akupresura, homeopatie nebo i léčba vírou či meditací atd. Jedná se o tzv. přírodní medicíny za použití metod a postupů, které nejsou vědecky ověřené. Často i doplňuje lékařskou medicínu (Větrovský, 2018).

### **Vysílací síla dodavatelů**

V oblasti dodavatelské sféry je to jednoduché. Tím, že jsou nemocnice financované ze státního sektoru, výběr dodavatelů je přesně stanovený. Na všechny náklady, které Nemocnice Ivančice má, vytváří tzv. výběrové řízení neboli aukci, kde se v předem stanovené době na předem stanovené podmínky vybere nejvhodnější a nejefektivnější dodavatel. Pro výběr používají softwarový nástroj proe-biz. Je nutné zvážit kvalitu samotného materiálu, spolehlivost a inovativnost dodavatele. Nynějšími dodavateli jsou například společnost CEJIZ, s.r.o., pro dodávku elektrické energie, AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o., pro likvidaci komunálního odpadu, nebo také společnost Promos s.r.o., která zajistila dodávku antidekubitních systémů (Zpráva o činnosti, 2018).

### **Vysílací síla odběratelů**

Ať už se jedná o jakoukoli společnost, o zákazníky je potřeba se starat. I přesto, že je ve zdravotnictví zákazníků hodně, jméno společnosti může pospinit i jeden silný odběratel. Nemocnice Ivančice se každý rok účastní na celostátním projektu „Nemocnice ČR“, kde se už mnohokrát umístila. Jedná se o hodnocení nemocnic hospitalizovanými i ambulantními pacienty ale i třeba zaměstnanci. Díky těmto průzkumům získává zpětnou vazbu a hodnocení silných a slabých stránek nemocnice, které se následně snaží využít pro lepší hospodaření společnosti (Zpráva o činnosti, 2018).

### **2.2.3 Interní analýza dle modelu „7S“**

Pro analýzu vnitřního prostředí jsou zde charakterizovány jednotlivé faktory modelu „7S“:

*Tvrda 3S*

- **strategie** – Strategie společnosti je vytvořena na základě jejích cílů. Hlavním cílem Nemocnice Ivančice je poskytování kvalitních a bezpečných zdravotních a ostatních služeb, vzdělávání zaměstnanců i široké veřejnosti a zajištění bezpečného prostředí pro pacienty i zaměstnance. Inovací přístrojů, ale i léčebných metod nemocnice cílí k co nejkvalitnějším službám. I přes to ještě zbývá obměnit 36 nemocničních lůžek a mnoho dalšího zastaralého vybavení. Pro dosažení co nejprestižnějšího výsledku má společnost nastavené kontroly ve všech odděleních. Slouží ke zjištění kvality

poskytované péče. Společnost si také každoročně určuje dílčí cíle, kterých musí dosáhnout za nastávající období. Pro rok 2018 mají například stanovené dva cíle, a to „Zajištění nového nemocničního informačního systému“ a „Pokračování v kontinuálním zvyšování kvality a bezpečí poskytované péče“ (Zpráva o činnosti, 2018).

- **struktura** – Nemocnice Ivančice je tvořena decentralizovanou strmoú štábně-liniovou organizační strukturou. Nejvýše postavenou osobou v každodenním provozu v organizaci je ředitel Ing. Jaromír Hrubeš, který je nadřízený manažeru kvality, internímu auditorovi finanční kontroly a jednotlivým vedoucím pozicím nemocnice (viz. kapitola 3.1.3.) (Zpráva o činnosti, 2018).
- **systemy** – Nemocnice má zavedený komplexní informační systém NIS a S4M, který zajišťuje společnost Medical Česká republika s.r.o. Jedná se o databáze, propojující informace ohledně pacientů, tak aby byly dostupné na všech oddělení a u vyšetření. Pokrývá i činnosti lékařů a sester jak v ambulantní péči, tak i v lůžkové. V průběhu roku 2018 bude společnost přecházet na nový nemocniční informační systém (Zpráva o činnosti, 2018).

#### *Měkká 4S*

- **sdílné hodnoty** – Nemocnice Ivančice se snaží pečovat o své zaměstnance. Jejím cílem je spokojenost, kolektivnost a férovost na pracovišti. Součástí zvyšování příjemného prostředí pro zaměstnance je i každoroční hodnocení společnosti z pohledu zaměstnanců a následné zlepšování slabých stránek (Zpráva o činnosti, 2018).
- **styl řízení** – Vzhledem k tomu, že je Nemocnice Ivančice příspěvkovou organizací, z velké části ji řídí státní sféra. Z hlediska hospodaření, jako takového, je řízení rozvrhnuté na vedoucí pracovníky jednotlivých ústavů, jak je vidět v hierarchii společnosti, následně je vše konzultováno s ředitelem společnosti, který se zároveň zajímá o všeobecnou kvalitu nemocnice. V oblasti řízení pohledávek a závazků se každoročně vyskytují problémy. V největší míře se týkají nesplacených pohledávek za péči směřované k zdravotním pojišťovnám jako například v roce 2017 v hodnotě 4 891 tis. Kč, které následně vedou k neschopnosti splácet závazky společnosti. Z důvodu malého množství zaměstnanců je většina personálu velmi

přepřacovaná a dostává se do krizových situací. I přesto, že má personál takový režim, jejich motivační program tomu ve většině případů neodpovídá (Zpráva o činnosti, 2018).

- **schopnosti** – Vzhledem k tomu, že se jedná o organizaci, která se stará o lidské životy, spolehlivost, kvalifikovanost, přesnost a hlavně lidskost (ve správném slova smyslu) zaměstnanců je velice důležitá. Měli by být v případě potřeby schopni rychlé reakce a úsudku. Pro upřesnění nároků na zaměstnance jsou zde uvedeny příklady. Po lékaři je požadována specializovaná způsobilost v konkrétních oborech. Zdravotní sestry, terapeuti, radiologičtí nebo i porodní asistenti jsou povinni dodržovat odbornou způsobilost k výkonu povolání dle zákona 96/2004 Sb. v platném znění nebo například pro sanitáře je zásadní absolvování sanitářského kurzu (Volná pracovní místa, 2018).
- **skupina** – Dle výše uvedeného společnost disponuje 389 zaměstnanci, kteří jsou rozčleněni do jednotlivých úseků (oddělení). Ve většině případů jsou zaměstnanci přijímáni formou výběrového řízení. Podle pracovní pozice jsou pak kladeny podmínky ve smyslu například dokončeného vzdělání, ukončení atestace, včetně různého zaměření. Zaměstnancům je nabízeno i ubytování přímo v areálu nemocnice (Zpráva o činnosti, 2018).

#### 2.2.4 SWOT analýza

V následující tabulce č. 3 jsou shrnuty silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace.

Tab. 3: SWOT analýza Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b> <i>(strengths)</i>	<b>Slabé stránky</b> <i>(weaknesses)</i>
Mnohaletá historie společnosti	Nedostatečná motivace zaměstnanců
Zástup ocenění a certifikátů	Přepracovanost personálu
Úroveň vzdělávání personálu	Nedostatek personálu
Širokospektrá nemocnice	Nesplacené pohledávky a závazky
Inovačnost a vybavenost zdravotnického zařízení	Závislost na státní sféře
Neustálé zvyšování kvality péče	Část lůžkového systému stále zastaralý
Kontroly kvality hospodaření	
Dobrá pověst organizace	
Vznik nových doplňkových činností - sauna, masáže, aerobic	
Pro každý náklad vytvořené výběrové řízení dodavatele	
<b>Příležitosti</b> <i>(opportunities)</i>	<b>Hrozby</b> <i>(threats)</i>
Možnost rozšíření dotačních fondů	Snížení dotačního fondu
Rozšiřování zaměření doplňkové činnosti	Pokles počtu kvalifikovaných zaměstnanců
Rozšíření dodavateelské sféry	Změna zákonů
Inovativní postupy	Nárůst nesplacených pohledávek
Navyšování motivačních programů pro personál	Nárůst cen nákladů vlivem politických změn
Nárůst množství personálu	Odchod zaměstnanců do zahraničí

## 2.3 Finanční analýza a její metody

V následujících podkapitolách jsou vykalkulované jednotlivé ukazatele, použité v teoretické části práce. Jedná se o zpracování VZZ a rozvahy společnosti v letech 2012 – 2016. Výsledky jsou znázorněny tabulkami a grafy.

### 2.3.1 Analýza soustav ukazatelů

V této části jsou zpracovány soustavy ukazatelů, a to konkrétně Index IN05, který spadá do bankrotních modelů, a Kralickův Quick test, řazený pod bonitní soustavy ukazatelů.

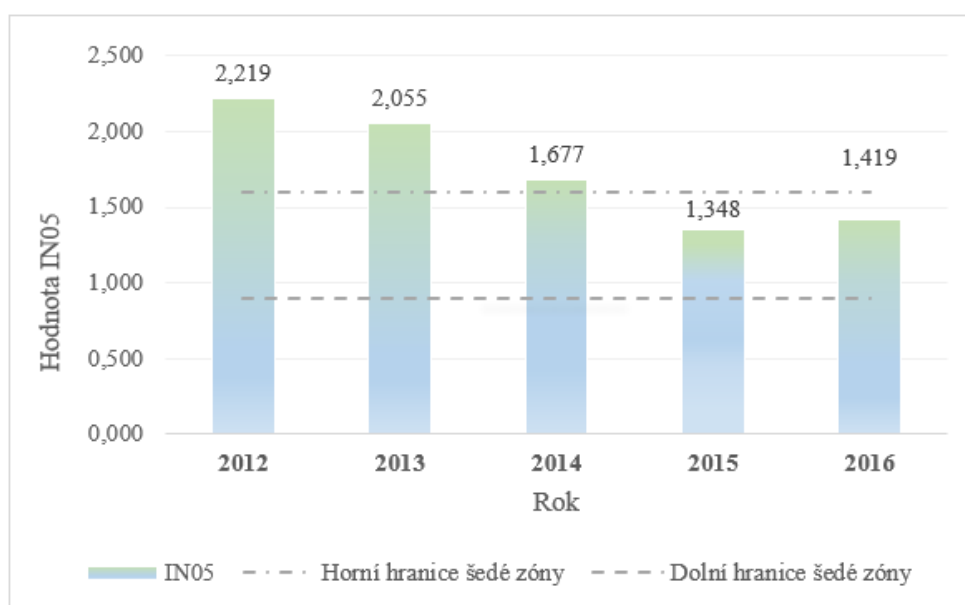
## Index IN05

Výpočet bankrotního ukazatele Indexu IN05 vychází z kapitoly 2.4.3. V tabulce č. 4 jsou znázorněny roky 2012-2016. Při výpočtu ukazatele  $X_2$  hodnota přesáhla stanovenou hraniční hodnotu 9. V roce 2012, 2013 a 2015 byla tato hodnota dosazena.

Tab. 4: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Index IN05					
	2012	2013	2014	2015	2016
X1	15,46	14,78	11,56	8,61	9,40
X2	9,00	-9,00	0,26	9,00	1,62
X3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X4	0,70	0,75	0,77	0,82	0,85
X5	2,31	1,67	1,32	1,09	1,16
IN05	2,22	2,06	1,68	1,35	1,42
Vyhodnocení	prosperující	prosperující	prosperující	šedá zóna	šedá zóna

Dle dosažených hodnot Nemocnice Ivančice lze říci, že společnost v žádném z roků nedosáhla hodnot hraničních, ani blízcích se k bankrotnímu pásmu, tedy hodnot nižších než 0,9. V roce 2012, 2013 a 2014 se společnost vyskytuje v dobré finanční situaci, bohužel s klesajícím trendem, jak je možné vidět na následujícím grafu č.3.



Graf 3: Index IN05 Nemocnice Ivančice 2012 až 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z důvodu velmi nízkých hodnot zisků, a naopak vysokých hodnot aktiv, hodnota ukazatele  $X_3$  po zaokrouhlení vyšla nulová.

Rok 2015 a 2016 už je zařazen do šedé zóny, což naznačuje, že z 50 % společnost spěje k bankrotu a z 70 % tvoří hodnotu. Tento propad je způsobený postupným poklesem celkových aktiv spolu s každoročním intenzivním nárůstem závazků. Dle průměrné hodnoty za všech pět let ve výši 1,74 je možné zhodnotit společnost pozitivně.

Je nutné si uvědomit, že v těchto výsledcích jsou zahrnuté i transfery. V následující tabulce č.5 je znázorněný EBIT po odečtení dotací v letech 2012 až 2016.

Tab. 5: EBIT po odečtení dotací Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
EBIT bez dotací	-1 051	-9 179	-8 014	-11 410	-17 395
EBIT s dotacemi	515	-243	22	925	99
Dotace	1 566	8 936	8 036	12 335	17 494

EBIT po odečtení dotací je všech pět let Nemocnice Ivančice ve ztrátě. Jak už bylo výše zmiňováno, jedná se o příspěvkovou organizace a dotace jsou její součástí i přes to, že mají rostoucí tendenci. V následující tabulce č. 6 je znázorněný index IN05 v případě odečtených dotací od výsledku hospodaření.

Tab. 6: Index IN05 po odečtení dotací Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastí zpracování)

<b>Index IN05</b>					
	2012	2013	2014	2015	2016
X1	15,46	14,78	11,56	8,61	9,40
X2	-9,00	-9,00	-9,00	-9,00	-9,00
X3	0,00	-0,03	-0,02	-0,03	-0,05
X4	0,70	0,72	0,74	0,79	0,80
X5	2,31	1,67	1,32	1,09	1,16
IN05	2,13	1,95	1,54	1,13	1,17
Vyhodnocení	prosperující	prosperující	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna

## Kralickův Quick test

S pomocí teoretických znalostí z kapitoly 2.4.3 byl vykalkulován tento bonitní ukazatel. Tak jako v bankrotním indexu IN05 i Kralickův Quick test, značí podobné výsledky. Znázorněny jsou v následující tabulce č. 7.

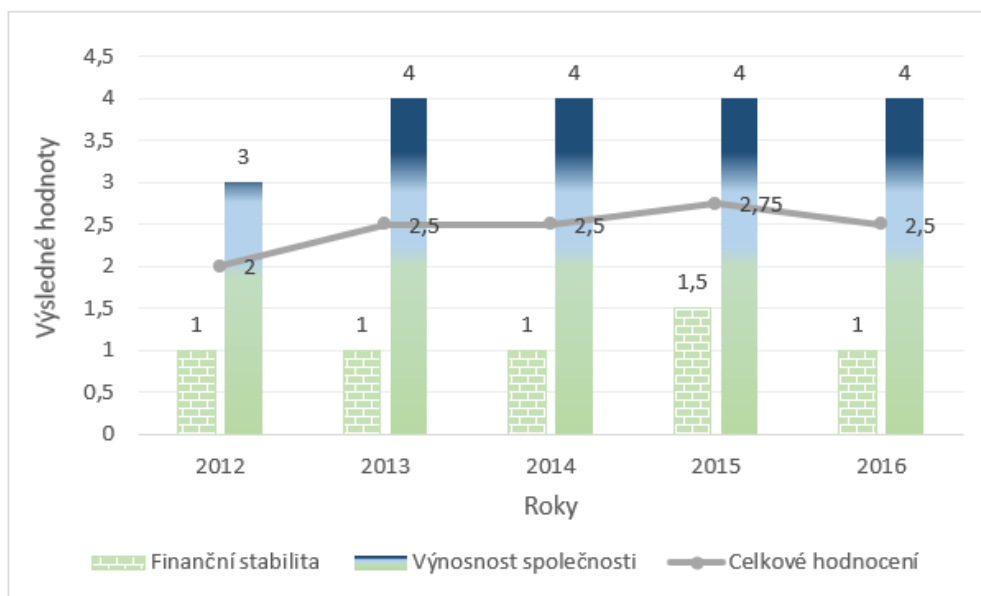
Tab. 7: Kralickův Quick test, Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Kralickův Quick test (modifik. Kislingerovou)</b>											
Oblast	Ukazatel	2012		2013		2014		2015		2016	
		Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body
<b>Finanční stabilita</b>	Kvota vlastního kapitálu	93,53%	1	93,23%	1	91,34%	1	88,37%	1	89,34%	1
	Doba splácení dluhu z CF (v letech)	1,24	1	1,80	1	2,73	1	3,33	2	2,98	1
<b>Výnosnost podniku</b>	CF v tržbách	8,16%	2	5,62%	3	4,45%	4	4,65%	4	4,53%	4
	ROA	0,13%	4	-0,07%	5	0,01%	4	0,26%	4	0,03%	4
<b>Výsledná průměrná hodnota</b>			<b>2</b>		<b>2,5</b>		<b>2,5</b>		<b>2,8</b>		<b>2,5</b>
<b>Slovní vyhodnocení</b>			<b>Bonitní</b>		<b>Šedá zóna</b>		<b>Šedá zóna</b>		<b>Šedá zóna</b>		<b>Šedá zóna</b>

V roce 2012 měla Nemocnice Ivančice nejlepší výsledky. Dosahovaná hodnota je bonitní, ovšem už také hraničí s šedou zónou. V následujících období 2013 až 2016 se společnost nacházela v šedé zóně, kdy v roce 2015 téměř směřovala k ohrožení společnosti bankrotem.

Při hodnocení finanční stability si lze povšimnout prosperujícího konstantního vývoje s lehce klesající tendencí, což je způsobeno mírným zvýšením doby, za které je společnost schopna uhradit své závazky a zároveň poklesem vlastního kapitálu.

Výnosová situace, jak lze u příspěvkové organizace předpokládat, dosahuje negativního hodnocení ve všech hodnocených letech. Tento výsledek poukazuje na nízkou rentabilitu i tržby, kterých společnost dosahuje. Následující graf č. 4 přehledně ztvárňuje vývoj finanční stability, výnosnosti i celkové zhodnocení finanční situace společnosti. Bonitní hodnoty jsou znázorněny zelenou barvou, světle modrou šedá zóna a potíže ve finančním hospodaření jsou spojené s tmavě modrou barvou.



Graf 4: Kralickův Quick test – výsledné hodnoty (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.2 Analýza absolutních ukazatelů

V následující kapitole jsou analyzovány absolutní ukazatele, a to konkrétně horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

#### Horizontální a vertikální analýza rozvahy

V této části bude provedena analýza rozvahy, a to v následující posloupnosti:

##### ➤ Horizontální analýza aktiv

V následující tabulce č. 8 je možné sledovat meziroční vývoj vybraných položek aktiv v období 2012 až 2016.

Tab. 8: Horizontální analýza aktiv Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Horizontální analýza aktiv ( v tis. Kč)								
Položky	Δ 2012/2013		Δ 2013/2014		Δ 2014/2015		Δ 2015/2016	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Aktiva celkem</b>	-28 505	-7%	-11 237	-3%	922	0%	-3 102	-1%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-12 715	-4%	-10 227	-3%	-2 299	-1%	-3 199	-1%
DNM	286	59%	-62	-8%	-150	-21%	-135	-24%
DHM	-13 001	-4%	-10 165	-3%	-2 149	-1%	-3 064	-1%
<b>Oběžná aktiva</b>	-15 726	-28%	-961	-2%	3 267	8%	-67	0%
Zásoby	-632	-8%	1 372	20%	150	2%	-47	-1%
Krátkodobé pohledávky	-19 037	-40%	1 888	7%	2 645	9%	-1 251	-4%
KFM	3 943	277%	-4 221	-79%	472	41%	1 231	76%

Hned na první pohled je zřejmé, že celková aktiva mají klesající tendenci. Pouze mezi roky 2014 a 2015 bylo zvýšení o 922 tis. Kč, což není ani 1 % navýšení.

Nejvyšší pokles aktiv proběhl roku 2013 oproti 2012 a to o 28,5 mil. Kč (7 %). Na tomto poklesu měly největší podíl krátkodobé pohledávky. Jejich propad byl oproti roku 2012 kalkulován na 19 023 tis. Kč. Dalším důvodem byl úbytek dlouhodobého majetku a to o 13 mil. Kč, způsobené z největší části odečtením odpisů a vyřazením nefunkčního majetku. Největší nárůst hodnoty se vyskytl u krátkodobého finančního majetku, a to téměř o 280 % (3 943 tis. Kč) oproti roku 2012, který byl způsoben splacením většího množství pohledávek. V roce 2012 byl také zřízen kontokorentní účet u Komerční banky, který nebyl po dobu roku 2013 využit.

Mezi roky 2013 a 2014 došlo také k poklesu celkových aktiv a to o 11 237 tis. Kč. Dá se říct, že většinová zásluha připadá opět dlouhodobému majetku, kterému se snížila hodnota o 10 227 tis. Kč. Výrazná změna opět proběhla i u krátkodobého majetku finančního (dále jen KFM). Jedná se o 79% pokles oproti roku 2013, což odpovídá 4 221 tis. Kč. Pokles celkových aktiv mírně vyrovnal nárůst zásob o 20 %, také nárůst krátkodobých pohledávek o 1 888 tis. Kč oproti roku 2013.

Meziroční změna roků 2014 a 2015 proběhla v nejnižší míře za všechny hodnocené období. Pokles dlouhodobého majetku v hodnotě 2 645 tis. Kč byl převýšen nárůstem pohledávek v hodnotě 2 645 tis. Kč. V tomto roce Nemocnice Ivančice uzavřela opětovnou smlouvu o kontokorentním účtu s Komerční bankou, a.s., ve výši 15 mil. Kč využila, kde následně z důvodu nedostatečné finanční hotovosti byla nucena využít 1 268 tis. Kč.

V meziročním hodnocení mezi roky 2015 a 2016 proběhlo 75% zvýšení krátkodobého finančního majetku a snížení o změnu hodnoty dlouhodobého hmotného majetku s poklesem o 3 mil. Kč. Dále v letech 2015 a 2016 neproběhly žádné významné změny.

## ➤ Horizontální analýza pasiv

V následující tabulce č. 9 jsou znázorněny meziroční změny vybraných položek pasiv.

Tab. 9: Horizontální analýza pasiv Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Horizontální analýza pasiv ( v tis. Kč)								
Položky	Δ 2012/2013		Δ 2013/2014		Δ 2014/2015		Δ 2015/2016	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>-28 505</b>	<b>-7%</b>	<b>-11 237</b>	<b>-3%</b>	<b>922</b>	<b>0%</b>	<b>-3 102</b>	<b>-1%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-27 744</b>	<b>-8%</b>	<b>-17 118</b>	<b>-5%</b>	<b>-9 575</b>	<b>-3%</b>	<b>621</b>	<b>0%</b>
Jmění účetní jednotky	-13 200	-10%	-9 954	-8%	16 152	14%	5 271	4%
Fondy účetní jednotky	-14 313	-6%	-7 272	-3%	-26 717	-13%	-4 808	-3%
VH běžného účetního období	-754	-144%	339	-147%	882	817%	-832	-84%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-769</b>	<b>-3%</b>	<b>5 852</b>	<b>24%</b>	<b>10 497</b>	<b>35%</b>	<b>-3 752</b>	<b>-9%</b>
Krátkodobé závazky	-68	0%	5 853	24%	9 229	30%	-2 484	-6%
Bankovní úvěry a výpomoci	-704	-100%	0	0%	1 268	100%	-1 268	-100%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>8</b>	<b>400%</b>	<b>29</b>	<b>290%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>29</b>	<b>74%</b>

Tak jako v horizontální analýze aktiv, i zde budou rozebrány jednotlivé příčiny meziročních změn kapitálu za období 2012 až 2016.

Mezi roky 2012 a 2013 došlo, tak jako u aktiv, k největšímu poklesu pasiv za všechny zmíněné období a to o 7 %, tedy 28 505 tis. Kč. Tento propad byl z největší části způsoben úpadkem fondů účetní jednotky v hodnotě 14 313 tis. Kč. Dále také poklesem jmění účetní jednotky, a to ve výši 13,2 mil. Kč což představuje 10% snížení. V roce 2013 byl také splacen krátkodobý úvěr, který zapříčinil pokles 704 tis. Kč na cizích zdrojích.

V roce 2014 byl uskutečněný pokles vlastního kapitálu ve výši 27 744 tis. Kč, způsobený poklesem jmění účetní jednotky o 8 % a čerpání fondů na nákup dlouhodobého majetku, jako je například mrazicí zařízení na plazmu, nebo nákup pozemku v Ivančicích. Dále bylo čerpáno na opravy a údržbu dlouhodobého hmotného majetku ve výši 2 756 tis. Kč. Velký nárůst, který tento pokles zmírnil, byl v položce krátkodobé závazky, kde se hodnota zvýšila o 5 853 tis. Kč.

Následující rok byl jako jediný s kladným vzrůstem ve výši 922 tis. Kč oproti roku 2014. Pokles fondů účetní jednotky ve výši 26 717 tis. Kč byl využit na nákup mnoha lékařských přístrojů a opravy a údržby dlouhodobého hmotného majetku. K vyrovnání tohoto poklesu došlo navýšením krátkodobých závazků ve výši 9 229 tis. Kč a bankovních úvěrů v hodnotě 1268 tis. Kč. Tato hodnota závazků je nejvyšší ze všech sledovaných období.

Změnou podílející se na tomto výsledku je i nárůst jmění účetní jednoty ve výši 16 152 tis. Kč.

V roce 2016 proběhl 1% pokles celkových pasiv. Byl provázen snížením hodnoty cizích zdrojů způsobený vyrovnání bankovního úvěru a snížení krátkodobých závazků v celkové výši 3 752 tis. Kč. I v roce 2016 bylo uskutečněno čerpání z fondů, a to ve výši 4 808 tis. Kč, které bylo z největší části využito na akci „*Demolice budovy H a rozšíření parkoviště*“ a pořízení lékařských pomůcek a přístrojů. Jmění účetní jednoty narůstá o 4 % oproti roku 2015.

Při hodnocení všech sledovaných období, je zřejmý klesající trend fondů účetní jednoty a kolísavé hodnoty výsledku hospodaření. Jmění účetní jednoty postupně narůstá. Cizí kapitál pozvolna narůstá.

#### ➤ Vertikální analýza aktiv

V tabulce č. 10 jsou vypsané vybrané položky spolu s jejím procentuálním zastoupení aktivity v letech 2012 až 2016.

Tab. 10: Vertikální analýza aktiv Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vertikální analýza aktiv					
Položky	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>85,37%</b>	<b>88,59%</b>	<b>88,51%</b>	<b>87,62%</b>	<b>87,48%</b>
DNM	0,12%	0,21%	0,20%	0,16%	0,12%
DHM	85,25%	88,37%	88,31%	87,46%	87,36%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>14,51%</b>	<b>11,31%</b>	<b>11,39%</b>	<b>12,29%</b>	<b>12,39%</b>
Zásoby	1,95%	1,93%	2,38%	2,42%	2,43%
Krátkodobé pohledávky	12,19%	7,89%	8,68%	9,41%	9,14%
KFM	0,36%	1,48%	0,33%	0,46%	0,82%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,10%</b>	<b>0,08%</b>	<b>0,13%</b>

Změny v procentuálním vyjádření položek ve sledovaných obdobích jsou velice mírné. Celková aktiva jsou v největší míře tvořena dlouhodobým hmotným majetkem. V průběhu všech sledovaných období tvoří tento majetek 85,25 – 88,37 % aktiv. V roce 2013 proběhl velký nárůst, ovšem v následujících letech má klesající tendenci.

Zásoby mají ve všech letech přibližně 2% zastoupení v aktivech. Krátkodobé pohledávky jsou mírně kolísavější. V roce 2012 dosahovaly největšího procentuálního vyjádření, a to

12,29 % celkových aktiv. V následujících letech nepřetáhlo 9,5 % z celkových aktiv. Podíl krátkodobého finančního majetku nepřesáhl 1% zastoupení. Pouze v roce 2013, kdy zastával 1,48 % z celkových aktiv.

### ➤ Vertikální analýza pasiv

V tabulce č. 11 je znázorněno procentuální vyjádření vybraných položek pasiv.

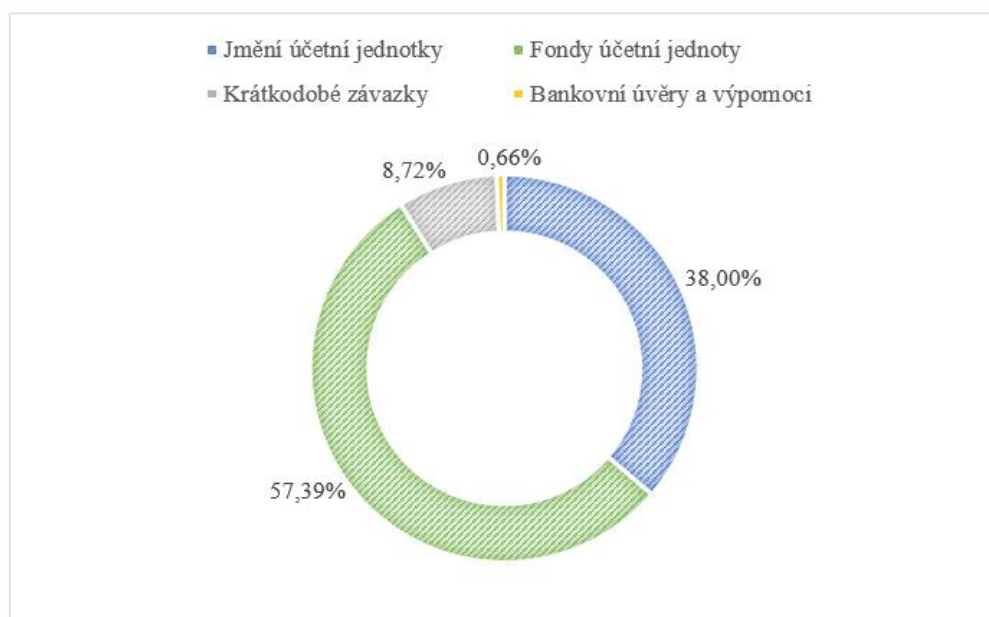
Tab. 11: Vertikální analýza pasiv Nemocnic Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Vertikální analýza pasiv</b>					
<b>Položky</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>93,53%</b>	<b>93,23%</b>	<b>91,34%</b>	<b>88,37%</b>	<b>89,34%</b>
Jmění účetní jednotky	34,64%	36,17%	35,00%	41,28%	42,89%
Fondy účetní jednoty	60,12%	60,91%	60,78%	53,02%	52,11%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>6,47%</b>	<b>6,76%</b>	<b>8,65%</b>	<b>11,62%</b>	<b>10,64%</b>
Krátkodobé závazky	6,29%	6,76%	8,65%	11,26%	10,64%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,18%	0,00%	0,00%	3,11%	0,00%

Největší zastoupení pasiv mají ve všech obdobích fondy účetní jednotky, je tomu tak z důvodu přítomnosti transferů a fondů. V letech 2013 až 2014 tvořili 60 % až 61 %. V roce 2015 byl pokles na 53 % z pasiv. Naopak jmění kolísalo v letech 2013 až 2014 kolem 35 % a následně vzrostla jeho procentuální hodnota na 41 % z aktiv.

Cizí zdroje tvoří v roce 2012 6,47 % z celkových pasiv. V následujících obdobích mají vzrůstající tendenci, kde největšího zastoupení dosáhlo v roce 2015, a to 11,62 % z pasiv.

V následujícím grafu č. 5 jsou znázorněna zastoupení jednotlivých položek graficky v letech 2012 až 2016.



Graf 5: Průměrné obsazení jednotlivých položek pasiv Nemocnice Ivančice  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

V následující kapitole jsou vykalkulovány a interpretovány výsledky horizontální a vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty (VZZ).

#### ➤ Horizontální analýza VZZ

V následující tabulce č. 12 je znázorněná horizontální analýza výkazu zisku a ztráty. Jedná se o vybrané položky VZZ, u kterých se nejvíce projeví meziroční změny.

Tab. 12: Horizontální analýza VZZ Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty ( v tis. Kč)									
Ozn.	Položky	Δ 2012/2013		Δ 2013/2014		Δ 2014/2015		Δ 2015/2016	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
I.	Tržby za prodej zboží	-573	-1,57%	1 990	5,54%	997	2,63%	436	1,12%
II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-7 533	-3,54%	6 481	3,16%	13 390	6,32%	10 031	4,45%
A.	Výkonová spotřeba	1 477	1,52%	181	0,18%	7 395	7,51%	-8 850	-8,36%
D.	Osobní náklady	3 719	18,36%	1 794	8,97%	10 849	55,19%	14 836	60,76%
E.	Odpisy	-6 043	-30,47%	-2 785	-20,20%	275	2,50%	985	8,73%
III.	Ostatní provozní výnosy	-2 376	-10,46%	-9 329	-45,85%	1 358	12,32%	-7 425	-59,99%
F.	Ostatní provozní náklady	-28	-1,47%	-902	-47,90%	458	46,69%	2 004	139,26%
*	Provozní výsledek hospodaření	-8 116	781,89%	1 309	14,30%	-3 433	-43,76%	-5 996	-53,17%
VI.	Výnosy z transferů	7 370	470,63%	-900	-10,07%	4 299	53,50%	5 159	41,82%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-752	-144,06%	337	146,52%	884	826,17%	-831	-83,85%

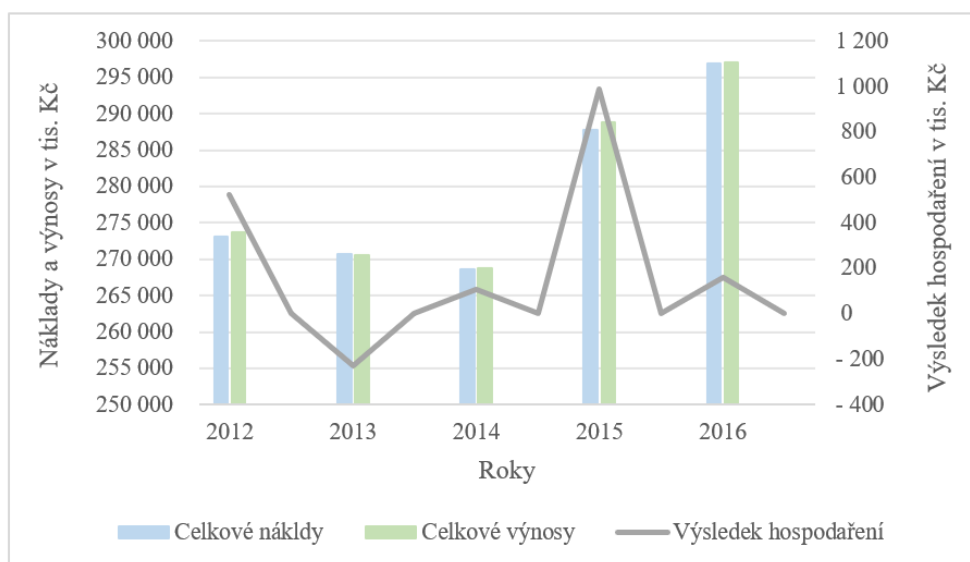
Při porovnávání prvních dvou let (2012 – 2013) je na první pohled viditelný pokles výsledku hospodaření za běžnou činnost v roce 2013 oproti roku 2012 a to o 144 %. Bylo to způsobeno vlivem propadu tržeb za poskytnuté služby o 7,5 mil. Kč, z důvodu snížení úhrad zdravotních pojišťoven. Při poskytování slev na regulační poplatky konkurenčními lékárnami vznikl pokles v tržbách za zboží oproti roku 2012 o 573 tisíc Kč. Příspěvek z transferů na provoz a zabezpečení lékařské pohotovostní služby (dále jen LPS) byl stejný jako v minulých letech, ovšem z důvodu změny v účtování transferů za pořízení dlouhodobého majetku se výše transferů ve výkazu zisku a ztráty zvýšila o 470 % (7 370 tis. Kč). V roce 2013 se celkové výnosy tržeb snížily o 3,1 mil. Kč oproti roku 2012. Z hlediska nákladů je nutné podotknout zvýšení spotřeby materiálu o 2 mil. Kč vlivem inflace, zvýšení DPH a nákupem náhradních dílů pro přístroje. Oproti roku 2012 se snížily odpisy v hodnotě 6-ti mil. Kč. Náklady byly celkově poníženy o 2 360 tis. Kč.

Změny mezi roky 2013 a 2014 byly způsobeny přírůstkem tržeb za poskytnuté služby ve výši 6,5 mil. Kč. Zvýšily se i tržby za prodané zboží a to 1,99 mil. Kč. Proběhlo i velké snížení a to v oblasti čerpání fondů o 9,5 mil. Kč oproti roku 2013. Další pokles v hodnotě 940 tis. Kč byl vlivem časového rozlišení transferů za pořízení dlouhodobého majetku. Celkové meziroční změny výnosů byly vykalkulovány se ztrátou 1 755 tis. Kč. Pohyby nákladů byly také velice znatelné. Spotřeba energie vlivem příznivého počasí klesla o 1 118 tis. Kč. Spolu s nárůstem tržeb za zboží rostou i náklady s nimi spojené a to o 1 951 tis. Kč. Klesly i odpisy ve výši 2 876 tis. Kč. Pokles celkových nákladů se vyšplhal na 2 084 tis. Kč.

Mezi roky 2014 a 2015 se zvýšily tržby za prodané zboží o 997 tis. Kč. Dalším nárůstem bylo čerpání fondů ve výši 1 294 tis. Kč. Příspěvky na provoz z transferů vzrostly o 4 345 tis. Kč, z velké části byly určeny na akci Okna. Celkový vzrůst výnosů mezi roky 2014 a 2015 by v hodnotě 20 057 tis. Kč. Spotřeba materiálu vzrostla o 1 741 tis. Kč, zejména na náklady spojené s chemikáliemi pro Oddělení klinické biochemie a hematologie (dále jen OKBH). Největší změnou v oblasti nákladových položek je zvýšení nákladů na opravu a údržbu ve výši 4 386 tis. Kč, určené pro akci Okna a údržbu zdravotnické techniky. Celkem tedy vzrostly náklady oproti roku 2014 o 19 162 tis. Kč.

V posledních meziročních změnách mezi roky 2015 a 2016 proběhlo navýšení tržeb z prodeje služeb od zdravotních pojišťoven o 9 004 tis. Kč. Z důvodu uzavření smlouvy o pronájmu se společností ČEZ Energo proběhlo zvýšení výnosů o 862 tis. Kč. Díky příspěvku na provoz z transferů proběhlo navýšení výnosů o 11 008 tis. Kč, z čehož 9 mil. Kč bylo přímo určené na úhradu závazků organizace. Celkové navýšení výnosů v meziročních změnách bylo ve výši 7 897 tis. Kč. Jedna ze zajímavých nákladových změn proběhla v oblasti ostatních služeb, a to konkrétně snížení o 5 529 tis. Kč vlivem změny v úklidových službách. Nyní si nemocnice úklid zajišťuje sama. Protože v roce 2016 neprobíhala žádná oprava, náklady na opravy a údržbu se snížili o 3 573 tis. Kč. Náklady spojené s nákupem drobného dlouhodobého majetku byly zvýšené o 896 tis. Kč oproti roku 2015. Osobní náklady byly oproti roku 2015 také navýšené, a to o celých 60 % vlivem zvýšení platů zaměstnanců, přírůstku zaměstnanců na úklid a další. Celkový nárůst nákladů oproti roku 2015 byl v hodnotě 8 478 tis. Kč.

V následujícím grafu č. 6 je znázorněn celkový vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Levá osa znázorňuje vývoj nákladů a výnosů, zatímco pravá hodnoty výsledku hospodaření.



Graf 6: Vývoj nákladů, výnosů a VH Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

## ➤ Vertikální analýza VZZ

Z hlediska procentuálního vyjádření vybraných položek nákladů a výnosů ku celkovým nákladům a výnosům je vypracovaná následující tabulka č. 13.

Tab. 13: Vertikální analýza VZZ Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Vertikální analýza výkazů zisků a ztrát</b>					
<b>Položky</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	77,80%	75,91%	78,81%	77,98%	79,21%
Tržby za prodej zboží	13,33%	13,27%	14,10%	13,46%	13,24%
Ostatní provozní výnosy	8,30%	7,52%	4,10%	4,29%	1,67%
Výnosy z transferů	0,57%	3,30%	2,99%	4,27%	5,89%
<b>Náklady celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Materiál a energie	28,05%	28,93%	29,35%	28,31%	27,53%
Služby	7,42%	7,39%	7,32%	8,48%	5,17%
Mzdové náklady	41,94%	42,94%	43,63%	43,54%	45,90%
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	14,34%	14,65%	14,90%	14,81%	15,45%
Odpisy	7,26%	5,09%	4,10%	3,92%	4,14%

Z hlediska výnosů je jasně zřetelné, že se Nemocnice Ivančice zaměřuje především na služby. Největší složku celkových výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb s nejvyšší hodnotou 79,21% v roce 2016.

V roce 2013 se snížilo procentuální zastoupení tržeb z prodeje výrobků a služeb o 1,89 % z důvodu snížení úhrad zdravotních pojišťoven za poskytnuté služby. V následujícím roce vzrostly tržby o 6,5 mil. Kč a sním i jejich zastoupení o 2,9 %. V roce 2015 i přes mírné zvýšení tržeb o 997 tis. Kč bylo pouze 77,98% zastoupení. Bylo tak způsobeno z největší míry nárůstem příspěvků z transferů o 4 345 tis. Kč určenou na akci Okna a údržby zdravotnické techniky. V posledním roce proběhl nárůst celkových výnosů ve výši 7 897 tis. Kč, což se nejvíce projevilo u tržeb z výrobků a služeb (o 1,23 %) a výnosů z transferů (o 1,62 %).

Nejhodnotnější nákladovou položkou jsou mzdové náklady, které mají vzrůstající tendenci. V roce 2016 měli největší zastoupení a to 45,90%. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění roste spolu se mzdovými náklady. Materiální náklady a energie mají také rostoucí tendenci, a to od roku 2012 do 2014. kdy v roce 2014 dosahovali nejvyššího 29,35% zastoupení. V roce 2015 i přesto, že náklady na materiál a energie vzrostly, zastoupení kleslo na 28,31 %.

Mezi roky 2012 až 2016 se neprojeví významné změny v procentuálním vyjádření jednotlivých položek k celkovým výnosům a nákladům.

### 2.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

V následující tabulce č. 14 jsou vykalkulovány rozdílové ukazatele, a to čistý pracovní kapitál (ČPK) a čisté pohotové prostředky (ČPP).

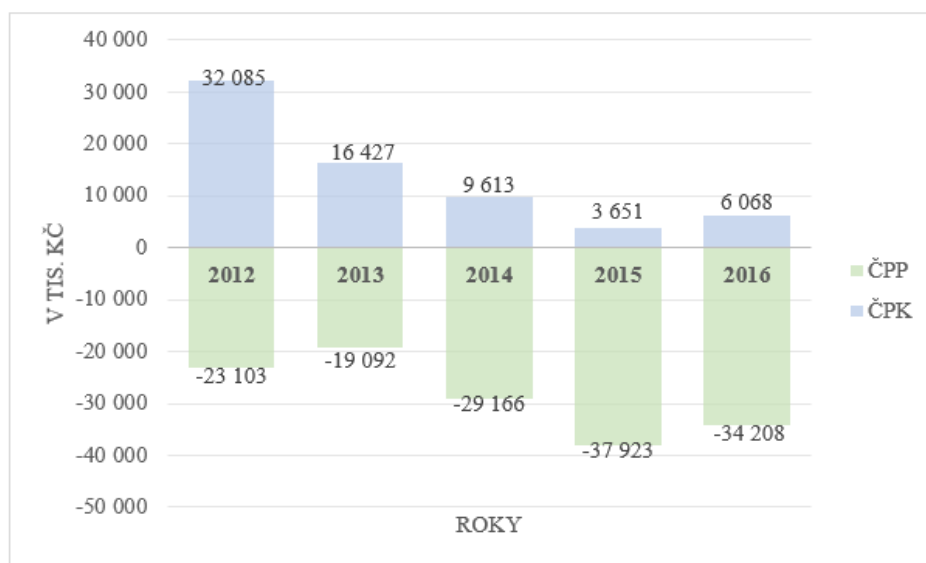
Tab. 14: Rozdílové ukazatele (Zdroj: Vlastí zpracování)

<b>Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)</b>					
<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Kr. závazky	24 526	24 458	30 311	39 540	37 056
Oběžná aktiva	56 611	40 885	39 924	43 191	43 124
Zásoby	7 614	6 982	8 354	8 504	8 457
Krátkodobé pohledávky	47 574	28 537	30 425	33 070	31 819
<b>ČPK</b>	<b>32 085</b>	<b>16 427</b>	<b>9 613</b>	<b>3 651</b>	<b>6 068</b>
<b>ČPP</b>	<b>-23 103</b>	<b>-19 092</b>	<b>-29 166</b>	<b>-37 923</b>	<b>-34 208</b>

Hodnota čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK) je propojena s běžnou likviditou. Kladné hodnoty, které byly vypočítány ve všech obdobích, naznačují, že je společnost likvidní. Ovšem na první pohled je zřejmé, že tato likvidita má klesající tendenci. Nejvíce na tento výsledek působila hodnota krátkodobých pohledávek, která se v průběhu sledovaných období snižovala a krátkodobé závazky, které naopak rostly. I přesto má společnost z hlediska čistého pracovního kapitálu v roce 2016 tzv. finanční polštář.

Po odečtení krátkodobých pohledávek a zásob z čistého pracovního kapitálu, byly vykalkulovány čisté pohotové prostředky (dále jen ČPP). Jedná se o okamžitě likvidní částku. Hodnota ve všech obdobích je znázorněná se záporným číslem. V případě neočekávaných závazků, které by byly potřeba okamžitě splatit, by společnost neobstála. Byl by to pro ni velký problém. Tak jako u ČPK i ČPP má klesající tendenci. V roce 2015 byla hodnota ukazatele nejnižší z důvodu krátkodobých závazků, které v tomto roce dosahovali 39 540 mil. Kč. V roce 2013 společnost dosáhla nejlepšího výsledku, z důvodu 277% nárůstu krátkodobého finančního majetku.

V následujícím grafu č.7 je znázorněný postup ČPK a ČPP v jednotlivých obdobích 2012-2016.



Graf 7: ČPK a ČPP Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

V následujících podkapitolách budou dle teoretických znalostí z kapitoly č. 2.4.6 vypočítány jednotliví poměroví ukazatelé.

#### Ukazatel autarkie

Míra soběstačnosti byla stanovena dle teoretických znalostí z kapitoly 2.4.6. V následující tabulce č. 15 jsou vypsány hodnoty autokracie Nemocnice Ivančice, a dále i pro dva nejbližší konkurenty, Nemocnice Blansko a Nemocnice Sv. Zdislavy.

Tab. 15: Ukazatel autarkie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel autarkie ( v tis. Kč)					
Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy z hlavní činnosti	273 422	270 262	268 507	288 564	296 462
Náklady z hlavní činnosti	272 933	270 610	268 525	287 688	296 165
<b>Autarkie Ivančice</b>	<b>100,18%</b>	<b>99,87%</b>	<b>99,99%</b>	<b>100,30%</b>	<b>100,10%</b>
Blansko	100,02%	100,02%	100,02%	100,00%	100,03%
Sv. Zdislavy	88,08%	113,08%	104,44%	104,61%	101,90%

Jak je možné z tabulky vyčíst, hodnoty autarkie Nemocnice Ivančice jsou téměř rovny 100 %. Nejnižší dosažená hodnota byla v roce 2013, a to 99,87 %. To značí mírnou nesoběstačnost společnosti. Naopak v roce 2015 byly výnosy z hlavní činnosti společnosti o 0,3 % vyšší než náklady. Dá se říct, že je společnost v rámci 0,3 % stabilní. Nemocnice Blansko nedosáhla ani v jednom sledovaném roce ztráty krytí nákladů z hlavní činnosti a hodnoty byly rovny téměř 100 %. Nemocnice Sv. Zdislavy dosáhla v roce 2012 velké ztráty, kdy měla hodnotu autarkie 88,08 %, zatím co v ostatních letech měla hodnoty nadprůměrné.

### Ukazatel míry pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

V následující tabulce č. 16 je znázorněná míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti.

Tab. 16: Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ ( v tis. Kč)</b>		
<b>Položka</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Zisk z doplňkové činnosti	118	125
Ztráta z hlavní činnosti	348	18
<b>Míra pokrytí ztráty</b>	<b>33,91%</b>	<b>694,44%</b>

Nemocnice Ivančice dosáhla ztráty z hlavní činnosti pouze v roce 2013 a 2014. Díky zisku z doplňkové činnosti ve výši 118 tis. Kč byla pokryta ztráta (348 tis. Kč) z 33,91 %. Tento rok byl tedy ztrátový i přes využití zisku z doplňkové činnosti. Rok 2014 byla ztráta z hlavní činnosti pouze 18 tis. Kč, z toho důvodu by ji zisk z doplňkové činnosti zvládl pokrýt téměř sedmkrát. Dá se tedy konstatovat, že Nemocnice Ivančice v roce 2014 byla soběstačná s využitím zisku z doplňkové činnosti.

### Ukazatelé rentability

V následujících podkapitolách jsou znázorněny ukazatelé rentability. Teoretické znalosti jsou čerpány z kapitoly 2.4.6.

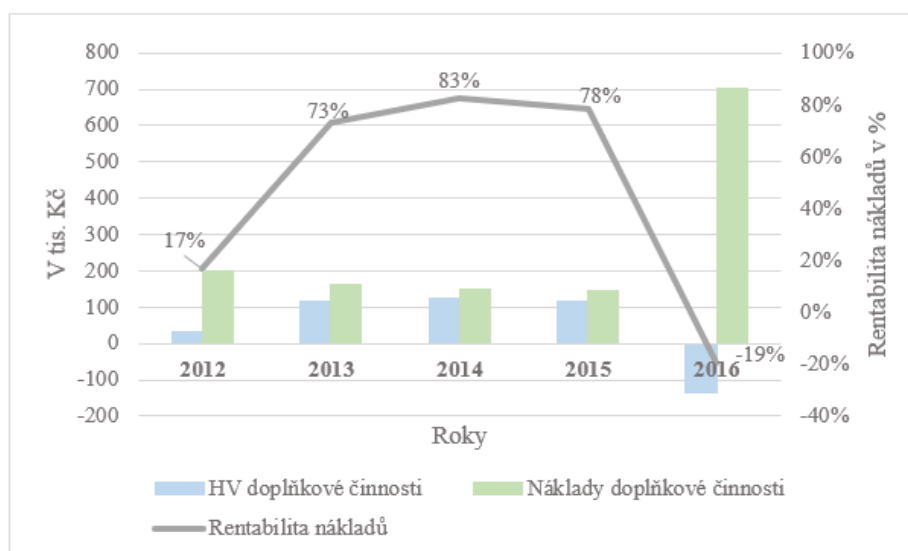
➤ **Rentabilita nákladů doplňkové činnosti:**

Hodnoty, podle kterých je možné určit, jak účinně společnost užívá své náklady na doplňkovou činnost, jsou znázorněny v následující tabulce č. 17

Tab. 17: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rentabilita nákladů doplňkové činnosti ( v tis. Kč)</b>					
<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
HV doplňkové činnosti	33	118	125	115	-137
Náklady doplňkové činnosti	198	161	151	147	703
<b>Rentabilita nákladů</b>	<b>16,67%</b>	<b>73,29%</b>	<b>82,78%</b>	<b>78,23%</b>	<b>-19,49%</b>

V oblasti využitelnosti nákladů si společnost vede dobře. V letech 2012 až 2015 měla rentabilita nákladů rostoucí tendenci. To nasvědčuje efektivnímu využití nákladů. V roce 2016 se vyskytla v doplňkové činnosti ztráta 137 tis. Kč. Byla způsobena vysokými náklady, které jsou spojené se zavedením nových činností do procesu jako jsou například finské sauny a infrasauny, poskytování služby pilates, aqua aerobice a plavání kojenců. Na konci roku 2016 se také připravovalo prostředí a podmínky k provozování masérských služeb, které byly zahájeny až od února 2017. Dle Nemocnice Ivančice se v hospodářském výsledku projevila počáteční malá návštěvnost klientů, která je obvyklá při zahájení provozu nových služeb. Koncem roku 2016 se již projevila zvýšená zájem o tyto služby, takže v roce 2017 předpokládají kladný hospodářský výsledek doplňkové činnosti. Na grafu č.8 je znázorněn vývoj rentability nákladů doplňkové činnosti spolu s výsledkem hospodaření a náklady s ním spojené.



Graf 8: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti Nemocnice Ivančice  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### ➤ Ukazatelé rentability obou činností

V následující tabulkách č. 18–20 jsou znázorněny jednotliví ukazatelé rentability spolu s porovnáním nejbližších konkurentů Nemocnice Ivančice, a to konkrétně Nemocnice Blansko a Nemocnice Sv. Zdislavy.

Jak již bylo zmíněno výše, u rentabilit příspěvkových organizací není možné hodnoty porovnávat s doporučenými hodnotami. Z toho důvodu jsou zde výsledky porovnány s nejbližší konkurencí.

Tab. 18: Rentabilita aktiv (ROA) (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rentabilita aktiv</b>					
<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ivančice</b>	<b>0,13%</b>	<b>-0,07%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,03%</b>
Blansko	0,25%	0,02%	0,05%	0,04%	0,07%
Sv. Zdislavy	-24,08%	20,06%	6,73%	6,43%	1,87%

Při porovnávání hodnot Nemocnice Ivančice s Nemocnicí Blansko a Sv. Zdislavy, lze konstatovat, že v oblasti výnosnosti aktiv si až na rok 2012 nejlépe vede Nemocnice Sv. Zdislavy. V roce 2013 následkem záporného výsledku hospodaření Nemocnice Ivančice vznikly i ztrátová aktiva, kdy jako v jediném roce rentabilita aktiv dosahovat minusových hodnot a to – 0,07 %.

Tab. 19: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>					
<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ivančice</b>	<b>0,13%</b>	<b>-0,06%</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,28%</b>	<b>0,05%</b>
Blansko	0,04%	0,07%	0,06%	0,00%	0,07%
Sv. Zdislavy	-23,88%	16,56%	5,73%	5,55%	1,92%

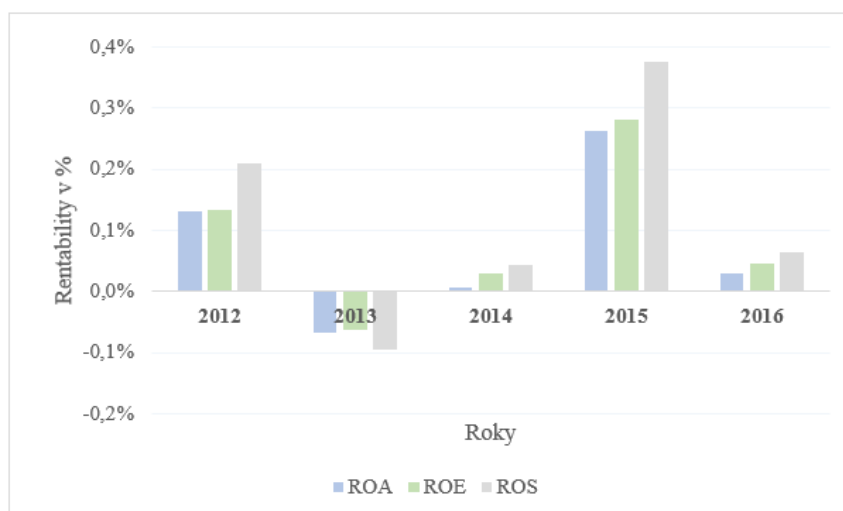
Rentabilita vlastního kapitálu je na tom velice podobně. Nejhůře na tom společnost byla v roce 2013 kdy dosáhla záporné výnosnosti vlastního kapitálu a to – 0,06 %. Zatímco v roce 2015 výdělečnost jedné koruny vlastního kapitálu byla 0,28%. I v tomto případě se Nemocnice Ivančice oproti konkurencím drží střední příčky.

Tab. 20: Rentabilita tržeb (ROS) (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rentabilita tržeb</b>					
<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ivančice</b>	<b>0,21%</b>	<b>-0,10%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,38%</b>	<b>0,06%</b>
Blansko	0,02%	0,02%	0,02%	0,00%	0,03%
Sv. Zdislavy	-14,59%	11,93%	4,28%	4,52%	2,48%

Vývoj rentability tržeb byl velice proměnlivý. Mezi roky 2012 a 2016 proběhl pokles výnosnosti tržeb o 0,15 %. V porovnání s Nemocnicí Blansko, je Nemocnice Ivančice výnosnější, až na rok 2013, kdy byl již zmíněný ztrátový výsledek hospodaření.

Hodnoty u všech rentabilit Nemocnice Ivančice nepřesáhly 1% výnosnost. Společnost se až na rok 2013 drží kladných hodnot. Tato skutečnost byla způsobena ztrátou, které dosáhla ve výsledku hospodaření. Vývoj rentabilit Nemocnice Ivančice je znázorněný v následujícím grafu č.9.



Graf 9: Porovnání jednotlivých rentabilit Nemocnice Ivančice  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Ukazatelé likvidity

Pro určení schopnosti společnosti splácet své závazky jsou v následující tabulce č. 21 znázorněné ukazatelé likvidity.

Tab. 21: Likvidita Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatelé likvidity					
Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná	2,308	1,672	1,317	1,092	1,164
Pohotová	1,998	1,386	1,042	0,877	0,936
Okamžitá	0,058	0,219	0,038	0,041	0,077

Jak je na první pohled zřejmé hodnoty všech typů likvidit mají klesající tendenci.

V prvních dvou letech se hodnota běžné likvidity vyskytovala v rámci doporučených hodnot. Od roku 2014 již hodnota spadla pod spodní hranici. V roce 2015 byla hodnota na nejnižším bodě. Znamená to tedy, že oběžná aktiva pokrývala krátkodobé závazky jen 1,092krát a tím i hrozila platební neschopnost. V roce 2016 již hodnota mírně vzrostla na 1,164. Tato hodnota je brána stále jako riziková.

V roce 2012 vlastnila společnost velké množství krátkodobých pohledávek, z toho důvodu leží pohotová likvidita nad horní hranicí doporučených hodnot. V tomto roce

by společnost byla schopna splatit krátkodobými pohledávkami a finančními prostředky své krátkodobé závazky téměř 2krát. Splnění doporučených podmínek společnost zvládla v letech 2013 a 2014 kdy jejich hodnoty byly obsaženy v intervalu 1 - 1,5. V letech 2015 a 2016 měla společnost opět rizikové hodnoty, kde by v případě nutnosti pokrytí všech krátkodobých závazků musela prodat i část svých zásob.

Doporučených hodnot pro okamžitou likviditu se společnost držela pouze v roce 2013. Hodnoty zbývajících let leží pod hranicí doporučených hodnot. Je tomu tak z důvodu malého množství krátkodobých finančních prostředků, které společnost vlastní a vysokou hodnotou závazků, které společnost dosud nesplatila. V případě nutnosti okamžitého splacení závazků, by společnost například v roce 2014 splatila z krátkodobých finančních prostředků pouze necelé 4 %.

Z celkového hodnocení lze vyvézt, že společnost byla ve všech ohledech likvidní dle doporučených hodnot pouze v roce 2013.

### Ukazatelé aktivity

Jakou má společnost obrátkovost je možné zjistit z následující tabulky č. 22.

Tab. 22: Ukazatelé aktivity, počet obrátů (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatelé aktivity</b>						
<b>Položka</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<i>Obrat celkových aktiv</i>	<b>Ivančice</b>	<b>0,70</b>	<b>0,75</b>	<b>0,77</b>	<b>0,82</b>	<b>0,85</b>
	Blansko	2,82	3,10	2,82	2,92	2,65
	Sv. Zdislavy	1,76	1,43	1,35	1,26	0,99
<i>Obrat zásob</i>	<b>Ivančice</b>	<b>35,91</b>	<b>38,71</b>	<b>32,14</b>	<b>33,93</b>	<b>35,06</b>
	Blansko	51,89	44,38	50,09	50,90	40,82
	Sv. Zdislavy	282,64	228,00	120,82	139,74	239,26
<i>Obrat pohledávek</i>	<b>Ivančice</b>	<b>5,75</b>	<b>9,47</b>	<b>8,83</b>	<b>8,73</b>	<b>9,32</b>
	Blansko	10,68	8,30	7,82	8,31	8,07
	Sv. Zdislavy	5,58	3,31	3,67	3,88	3,65
<i>Obrat závazků</i>	<b>Ivančice</b>	<b>11,15</b>	<b>11,05</b>	<b>8,86</b>	<b>7,30</b>	<b>8,00</b>
	Blansko	8,12	8,89	7,05	8,24	7,00
	Sv. Zdislavy	2,70	2,62	2,46	3,45	2,66

Hodnota ukazatele celkových aktiv má v průběhu sledovaného období rostoucí tendenci, avšak i přesto jsou velice nízké. Při porovnání s nejbližší konkurencí je Nemocnice

Ivančice v nejhorší situaci. V takovéto situaci by bylo vhodné zvážit odprodej nevyužívaných aktiv.

Co se týče obratu zásob, hodnoty tohoto ukazatele jsou na tom dost podobně. V průběhu let má spíš kolísavý trend, který ve výsledku velice nízký. Největší nárůst se projevil v roce 2013 kdy byl počet obrátek 38,71 za období.

U obratu pohledávek je na tom společnost už trochu lépe. V průběhu všech sledovaných období hodnoty ukazatele spíše kolísají. Z roku 2012 na 2013 proběhl největší nárůst obratu, a to o přibližně 65 %. Jedná se o 9,47 obratu pohledávek za účetní období, což je zároveň nejvyšší možná hodnota za všechny sledované období. Dá se říct, že až na rok 2012 si v oblasti obratu pohledávek Nemocnice Ivančice vedla nejlépe.

Obrat závazků má klesající tendenci. Nejvyšší dosažená hodnota byla v roce 2012 a to 11,15 obrátů závazků za období. Při porovnání průměrných hodnot obrátek za všechny sledované období má Nemocnice Ivančice nejvyšší a to 9,27 obrátek za období.

S počtem obrátek je i spojena doba jejich obratu. V následující tabule č. 23 jsou znázorněné doby obratu zásob, pohledávek a závazků u Nemocnice Ivančice a jejich nejbližších konkurentů.

Tab. 23: Ukazatelé aktivity, doba obratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatelé aktivity (ve dnech)						
Položka		2012	2013	2014	2015	2016
Doba obratu zásob	<b>Ivančice</b>	<b>10,02</b>	<b>9,30</b>	<b>11,20</b>	<b>10,61</b>	<b>10,27</b>
	Blansko	6,94	8,11	7,19	7,07	8,82
	Sv. Zdislavy	1,27	1,58	2,98	2,58	1,50
Doba obratu pohledávek	<b>Ivančice</b>	<b>62,64</b>	<b>38,01</b>	<b>40,79</b>	<b>41,26</b>	<b>38,64</b>
	Blansko	33,71	43,38	46,03	43,34	44,63
	Sv. Zdislavy	64,46	108,73	98,07	92,68	98,71
Doba obratu závazků	<b>Ivančice</b>	<b>32,29</b>	<b>32,58</b>	<b>40,64</b>	<b>49,33</b>	<b>45,00</b>
	Blansko	44,31	40,49	51,04	43,69	51,45
	Sv. Zdislavy	133,15	137,66	146,23	104,43	135,47

S dobou obratu zásob se vyskytuje u Nemocnice Ivančice další problém. Doba obratu by měla být co nejkratší spolu s klesajícím trendem. Hodnoty tohoto ukazatele spíše kolísají. Nejnižší doba obratu byla v roce 2013, kdy dosahovala přibližně devíti dnů. Nejvyšší hodnotu dosahovala v roce 2014, a to 11 dní, z důvodu zvýšení hodnoty zásob

a nejnižších dosažených tržeb. Ze všech hodnocených nemocnic má Nemocnice Ivančice nejvyšší doby obrátky za období.

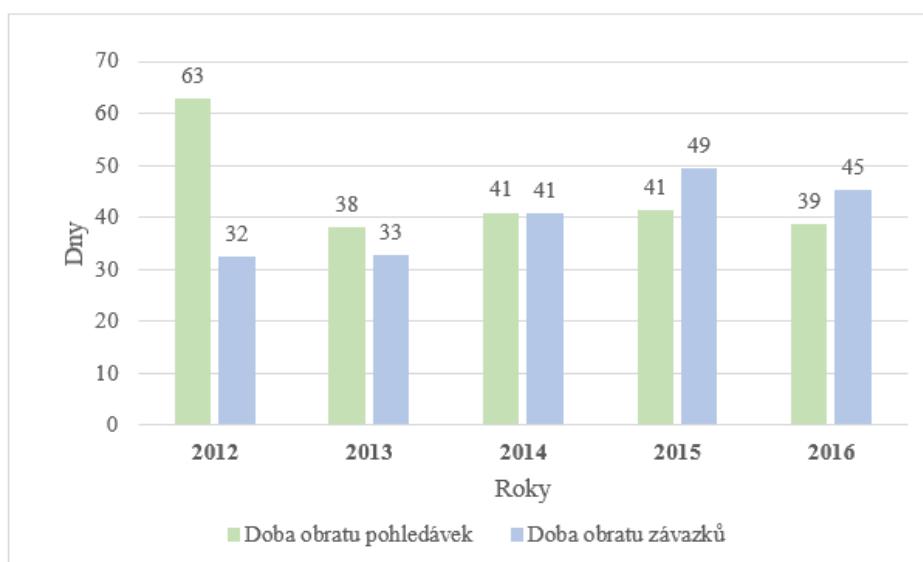
Doby obratu pohledávek by měly dosahovat nižších hodnot než u doby obratu závazků. Bohužel tomu tak není. Inkaso pohledávek trvá nemocnici déle než splacení závazků, což značí neschopnost splácet své dluhy, či opožděné splátky závazků. Splatnosti pohledávek jsou stanoveny následujícím způsobem:

- VZP – zdravotní péče do 30 dnů; léky do 22 dnů,
- Vojenská ZP – zdravotní péče do 30 dnů; léky do 20 dnů,
- ČPZP – zdravotní péče do 30 dnů; léky do 20 dnů,
- OZP – zdravotní péče do 15 dnů; léky do 20 dnů,
- ostatní odběratelé – 14 dnů (samoplátci, nájemce apod.).

Pojišťovny hradí své pohledávky ve lhůtě splatnosti, pouze v situaci, kdy neakceptují fakturovanou výši, tuto dobu překročí. Při hodnocení z pohledu konkurenceschopnosti je společnost ve zlatém středu. Nejnižší doby obratu pohledávek dosáhla v roce 2013 s 38 dny na obrátku.

Doba obratu závazků má vzrůstající tendenci. Od roku 2014 tato skutečnost způsobila možnost splacení závazků finančními prostředky získanými z inkasa pohledávek.

V následujícím grafu č. 10 lze přehledně porovnat vývoj doby obratu pohledávek a závazků.



Graf 10: Doba obratu pohledávek a závazků Nemocnice Ivančice  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V roce 2012 byla doba obratu pohledávek byla jednou tak dlouhá co doba obratu závazků. Tento problém s peněžním tokem z největší části ovlivnil nedoplatek VZP z roku 2011 v hodnotě 10 mil. Kč, kdy do konce roku 2012 stále nebyl uhrazen.

### Ukazatelé finanční struktury

Dle teoretických znalostí z kapitoly 2.4.6 jsou stanoveny hodnoty ukazatelů zadluženosti v následující tabule č. 24 spolu s porovnáním s nejbližšími konkurenty za roky 2012 až 2016.

Tab. 24: Ukazatelé finanční struktury (Zdroj: Vlastní zpracování)

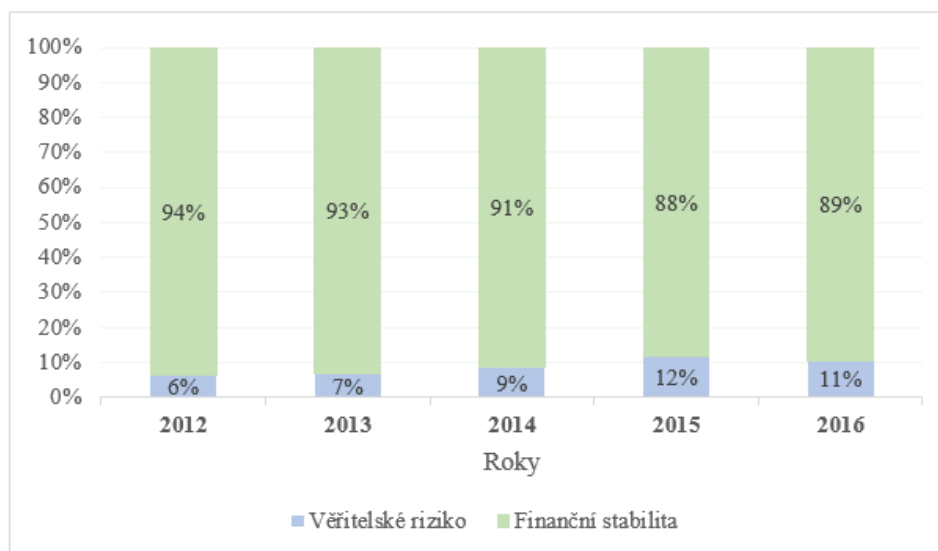
<b>Ukazatelé finanční struktury</b>						
<b>Položka</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<i>Věřitelské riziko</i>	<b>Ivančice</b>	<b>6,47%</b>	<b>6,76%</b>	<b>8,65%</b>	<b>11,62%</b>	<b>10,64%</b>
	Blansko	38,79%	36,07%	39,98%	35,46%	37,88%
	Sv. Zdislavy	77,83%	66,51%	59,29%	62,33%	67,60%
<i>Finanční stabilita</i>	<b>Ivančice</b>	<b>93,53%</b>	<b>93,23%</b>	<b>91,34%</b>	<b>88,37%</b>	<b>89,34%</b>
	Blansko	61,21%	63,93%	60,02%	64,54%	62,12%
	Sv. Zdislavy	22,17%	33,49%	40,71%	37,67%	29,18%
<i>Míra zadlužení</i>	<b>Ivančice</b>	<b>6,91%</b>	<b>7,26%</b>	<b>9,47%</b>	<b>13,15%</b>	<b>11,91%</b>
	Blansko	63,36%	56,41%	66,60%	54,93%	60,99%
	Sv. Zdislavy	351,04%	198,58%	145,65%	165,50%	231,67%

Nízká hodnota věřitelského rizika, které Nemocnice Ivančice dosáhla, je způsobena velkým množstvím transferů a jmění, které jsou součástí vlastního kapitálu. Dle hodnot je společnost téměř bezriziková. Bohužel má vzrůstající tendenci, která je spojená s nárůstem závazků a poklesem transferů. Nejvyššího rizika společnost dosáhla v roce 2015. Což značí, že celková aktiva byla financována z cizího kapitálu z 11,62 %. Toto financování se bere jako velice nákladné. S porovnáním s konkurencí má Nemocnice Ivančice nejnižší riziko. Nemocnice Blansko se drží ve všech letech v doporučených hodnotách, zatímco Nemocnice Sv. Zdislavy je ve všech letech nad hranicí doporučených hodnot.

Naopak u finanční stability dosáhla Nemocnice Ivančice velmi vysokých výsledků, což nasvědčuje finanční nezávislosti na cizích zdrojích. Nejvyšší hodnota byla stanovena u roku 2012 a to 93,53%. Trend tohoto ukazatele je spíše klesající, což nasvědčuje

zvýšení závazků a snížení vlastního kapitálu. Jako průměrnou hodnotu lze nazvat rok 2014, kdy společnost dosáhla 91,34 % financování aktiv vlastním kapitálem.

V následujícím grafu č. 11 jsou znázorněny poměry financování vlastním a cizím kapitálem Nemocnice Ivančice za roky 2012 až 2016.



Graf 11: Věřitelské riziko a finanční stabilita Nemocnice Ivančice  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

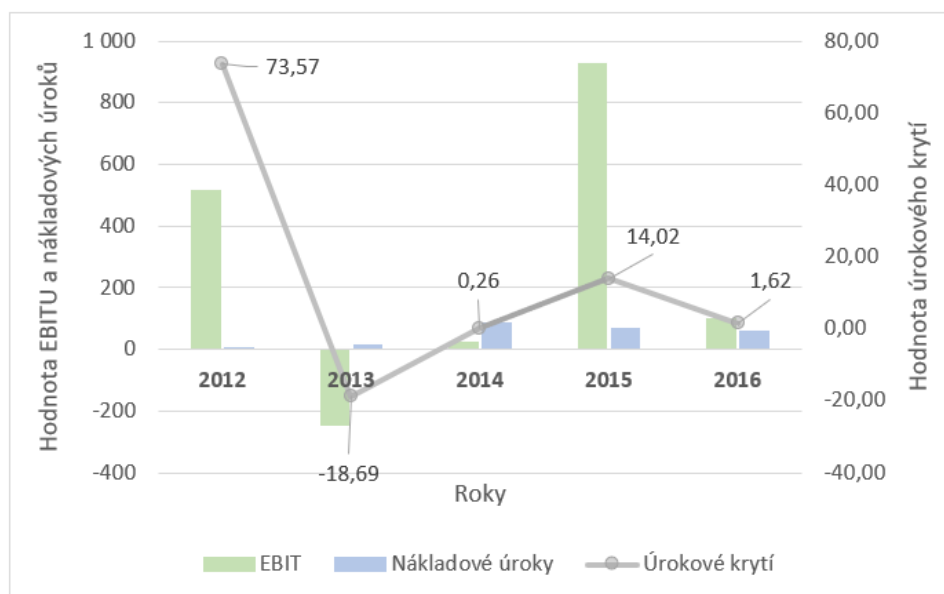
Z pohledu dlouhodobé zadluženosti se společnosti také daří, jak je možné vidět v tabulce č. 25. Dlouhodobých cizích zdrojů společnost vlastní jen velice málo, z toho důvodu se dá říct, že je tento ukazatel téměř nulový.

Tab. 25: Dlouhodobá zadluženost Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Dlouhodobá zadluženost</b>					
<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Dlouhodobé cizí zdroje	0	3	2	2	2
Celková aktiva	390 114	361 609	350 372	351 294	348 192
<b>Dlouhodobá zadluženost</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Jak jen na tom společnost s úrokovým krytím je možné vidět v následujícím grafu č.12. Až na roky 2013 a 2014 si společnost vedla dobře. V roce 2013 společnost dosáhla ztráty 348 tis. Kč, což způsobilo nemožnost splatit úroky z výsledku hospodaření. Podobně je tomu tak i v roce 2014, kdy hodnota nákladových úroků odpovídala 85 tis. Kč a výsledek hospodaření před zdaněním a odečtením úroků se zvýšila pouze na 22 tis. Kč.

Naopak nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2012. Jednalo se o 74krát vyšší výnosy (EBIT) než úrokové náklady, což také napomohlo k získání úvěru.



Graf 12: Úrokové krytí Nemocnice Ivančice (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Provozní ukazatelé

V následující tabulce č. 26 jsou vyjádřeni jednotliví ukazatelé produktivity, jako jsou mzdová produktivita, nákladovost výnosů a materiálová náročnost.

Tab. 26: Provozní ukazatelé (Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní ukazatelé					
Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Mzdová produktivita	1,331	1,229	1,290	1,262	1,303
Nákladovost výnosů	0,998	1,001	1,000	0,997	0,999
Materiálová náročnost	0,280	0,290	0,293	0,282	0,275

Mzdová produktivita společnosti má spíše kolísavou tendenci. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2012, a to 1,33. V každém následujícím roku se hodnota mezd navýšila. V roce 2013 a 2014 se zvýšila o 1 %, v roce 2015 o 7 % a 2016 dokonce o 9 %. Přidaná hodnota bohužel nemá tuto tendenci, z toho důvodu hodnoty mzdové produktivity nemají čistě rostoucí efekt.

Jak byly výnosy zatížené náklady je znázorněno nákladovostí výnosů. Všechny hodnoty ukazatele jsou velmi blízko 1. V roce 2013 byly výnosy zatěžované náklady 1,001krát, což je nejvyšší hodnota, které ukazatel za sledované období dosáhl. Nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2015 a to 0,997.

Materiálová náročnost měla první tři roky spíše vzrůstající tendenci, ale od roku 2014 začala postupně klesat. V roce 2014 byly výnosy zatíženy materiálem a energiemi 0,293krát, což je zároveň nejvyšší hodnota za sledované období. Nejnižší materiálové náročnosti společnost dosáhla v roce 2016, a to 0,275.

## **2.4 Shrnutí finanční analýzy**

Nemocnice Ivančice je příspěvkovou organizací, která se snaží klást velký důraz na kvalitu péče o své pacienty. Pro hodnocení společnosti byly vybrány účetní výkazy za roky 2012 až 2015. Ve svém prostředí se potýká s problémy s nízkým počtem zaměstnanců.

Z hlediska bankrotního ukazatele Index IN05 prosperita společnosti měla klesající tendenci. V roce 2012 až 2014 se nacházela v uspokojivé finanční situaci, ovšem v následujících letech přešla do tzv. šedé zóny, což může, ale i nemusí naznačovat blížící se bankrot. S pomocí Kralickova Quick testu bylo zjištěna nízká výnosnost, kdy se téměř ve všech letech, kromě roku 2012, společnost vyskytovala v šedé zóně, což je u společnosti jako je tato pochopitelné.

Horizontální a vertikální analýza rozvahy znázornila stálý pokles, který se postupně zmírňoval. Z pohledu aktiv se v posledních letech jednalo o pokles dlouhodobého majetku spolu s poklesem krátkodobých pohledávek, ale i následným nárůstem krátkodobého finančního majetku. Z 87 % jsou aktiva tvořena dlouhodobým hmotným majetkem následně z největší části krátkodobými pohledávkami. V pasivech mají největší podíl na změnách opravy dlouhodobého majetku a nákup nových pomůcek a lékařských zařízení. Nemocnice má zařízen pouze kontokorentní účet u Komerční banky, který čerpá pouze v nejkritičtějším období. Největší zastoupení pasiv mají fondy (52 %) a jmění účetní jednotky (43 %).

Pomocí horizontální a vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty bylo zjištěno, že výsledek hospodaření je v průběhu let 2012 až 2016 kolísavý. Je to způsobeno například změnami

ve výši tržeb, kdy v roce 2013 byl velký pokles ve výši 8,1 mil. Kč, v následujícím roce naopak nárůst o 8,2 mil. Kč. V roce 2015 proběhl nárůst tržeb o 13,4 mil. Kč s čímž se pojí osobních nákladů a výkonné spotřeby. V tomto roce byly navýšeny i transfery o 4,3 mil. Kč, které se následně použily na opravu oken a údržbu zdravotnické techniky. Rok 2016 byl opět ztrátový, a to i přesto, že tržby opět vzrostly (o 10,4 mil. Kč), s čímž se opět pojí zvýšené osobní náklady o 60 %, z důvodu navyšování platů zaměstnanců a přírůstku zaměstnanců v oblasti úklidu. Dalším nákladem je také rozšíření doplňkové činnosti o masérské a regenerační služby, finskou saunu a infrasaunu, nebo tělovýchovných a sportovních služeb. Z pohledu zastoupení je nejvyšší část výnosů obsazena tržbami z prodeje výrobků a služeb, a to v roce 2016 79,21%. Nejvyšší nákladovou položkou jsou mzdové náklady s 45,90% zastoupením a materiál a energie v 27,53% výši.

Hodnoty čistého pracovního kapitálu byly ve všech letech v kladných hodnotách. Od roku 2012 kdy měl hodnotu 32 mil. Kč klesnul v roce 2015 až na 3 mil. Kč. V následujícím roce ovšem novu vzrostl na 6 mil. Kč. Což naznačuje solventnost společnosti. Z důvodu nízkých krátkodobých finančních prostředků byly vykalkulovány čisté pohotové prostředky ve všech letech se záporným číslem. Tak jak tomu bylo u čistého pracovního kapitálu, i zde je nejnižší hodnota v roce 2015, a to - 38 mil. Kč. Tyto výsledky byly v největší míře způsobené vývojem hodnoty krátkodobých závazků.

S pomocí ukazatele autarkie byla zjištěno, že je Nemocnice Ivančice téměř vyrovnaná, až na rok 2013 a 2014 kdy náklady z hlavní činnosti přesahovaly výnosy z hlavní činnosti, a to jen o 0,13 %, což značí mírnou nesoběstačnost společnosti. V roce 2013 se podařilo pomocí zisku z doplňkové činnosti pokrýt 33,91% ztráty z hlavní činnosti a v roce 2014, z důvodu nízké ztráty dokonce téměř 6krát.

V oblasti rentability doplňkové činnosti si společnost až na rok 2016 vede velmi dobře. V tomto roce byly vynaložené velké prvotní náklady na nové činnosti, jak již bylo zmíněno výše. V oblasti rentability hlavní činnosti je výnosnost spíše nulová. Mírně vyšší hodnoty byly zjištěny při rentabilitě tržeb, kdy v roce 2015 dosahovala 0,38 %. Ve všech letech splňuje rentabilita vlastního kapitálu podmínku, že musí být vyšší než rentabilita aktiv. Obecně, jak lze u příspěvkové organizace předpokládat, rentabilitou spíše nedisponuje.

V oblasti likvidity se také vyskytl problém. Nejlépe si společnost vedla v roce 2013, kdy všechny typy dodržely doporučené hodnoty. Likvidita společnosti má klesající tendenci, z důvodu nízkého množství krátkodobých finančních prostředků a narůstajících závazků, dá se tedy konstatovat, že společnost byla v insolventi. V roce 2016 proběhlo ve všech typech likvidit mírné zvýšení, které by mohlo naznačovat budoucí vzestup.

Z hlediska obratovosti celkových aktiv, i přes její stoupající tendenci si společnost ve všech letech vede hůř než její konkurenti. Bylo by vhodné zvážit odprodej nevyužitých aktiv. Situace obratu zásob je na tom velmi podobně. Hodnoty Nemocnice Ivančice jsou také nízké v porovnání s konkurenty, to může značit neproduktivní zásoby, které mají nízký výnos. V rychlosti obratu pohledávek, si už společnost vede poněkud lépe. V roce 2013 proběhl největší nárůst na hodnotu 9,47 obratu pohledávek. Od roku 2013 do roku 2016 si společnost v této stránce vedla nejlépe. Průměrná doba obratu zásob je přibližně 10 dnů, což oproti Nemocnici Blansko je o 3 dny delší a Sv. Zdislavy dokonce o 8 dní delší, což může vést vyšším nákladům na zásobování. Větší problém signalizuje doba obratu pohledávek, kdy nejen že ve všech letech je doba nad stanovenou splatností Nemocnicí Ivančice, ale i v letech 2012 až 2014 je doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků, což značí neschopnost splácet své závazky. V roce 2015 a 2016, díky vzrůstající době obratu závazků, již byla společnost schopna splatit své závazky včas, ovšem i přes to byla splatnost pohledávek vyšší, než je stanovená Nemocnicí Ivančice. V největší míře je to způsobené neakceptováním fakturované výši zdravotními pojišťovnami, kdy s nimi následně Nemocnice Ivančice vede spor.

Nemocnice Ivančice disponuje nízkou hodnotou věřitelského rizika, a to z velké části způsobenou velkým množstvím transferů, které získává a nižších závazků. S porovnáním s konkurencí, si vede nejlépe. V oblasti finanční stability si vede také dobře, z důvodu nízkého využívání cizích zdrojů. Trend je klesající, což naznačuje mírný nárůst závazků. Ve stejném duchu je i míra zadlužení, kdy dosahuje maximálně 12% zadlužení společnosti v roce 2016. Naopak Nemocnice Blansko průměrně dosahuje 60% zadlužení a Nemocnice Sv. Zdislavy průměrně dokonce 185% zadlužení. Pro Nemocnici Ivančice značí tento ukazatel možnost získat výhodný úvěr od věřitele. Dlouhodobou zadluženost má Nemocnice Ivančice téměř nulovou. Vzhledem k nízkému množství bankovních úvěrů si společnost v úrokovém krytí vede, až na rok 2013, kdy byla společnost ve ztrátě a rok 2014 s nízkým výsledkem hospodaření, celkem dobře.

Mzdová produktivita má spíše kolísavou tendenci v největší míře vlivem zvyšování mzdových tarifů a mzdových nákladů celkově, taktéž i zvyšování přidané hodnoty. Průměrně jsou výnosy zatěžované náklady 1x, z čehož plyne že se náklady téměř rovnají výnosům. Materiálová náročnost společnosti má od roku 2014 klesající tendenci. Nejnižší hodnota byla v roce 2016, kdy výnosy byly zatíženy materiálem a energiemi 0,293krát.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z důvodu finančních nedostatků, které byly zjištěné v analytické části práce, budou v následující kapitole vyhledány možné návrhy na řešení, které by pomohly zlepšit nynější stav příspěvkové organizace Nemocnice Ivančice.

Při posuzování výsledků, vykalkulovaných z finanční analýzy, bylo zjištěno, že Nemocnice kumuluje velké množství pohledávek po splatnosti vůči zdravotním pojišťovnám. Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že důvod nesplacení těchto pohledávek pramení ze sporu o výšky doplatku za poskytnutou péči. Tyto pohledávky jsou v soudním řízení, a proto není možné jejich splatnost ovlivnit některým z finančních kroků.

V minulých letech Nemocnice Ivančice, p.o. provedla značné množství opatření pro snížení nákladů na spotřebu energie či vody, zvýšení efektivity a zkvalitnění vyšetřovacích metod a péče o klienty. Jedná se například o celkovou rekonstrukci budov, nákup inovativních přístrojů. Jedním z nich jsou například antidekubitních pomůcky, které zabraňují tvorbě proleženin u dlouhodobě ležících pacientů.

Při vyhledávání nadbytečných nákladů bylo zjištěno, že nemocnice si pronajímá externí společnost Chrištof spol. s.r.o. na čištění nemocničního prádla a služby s tím spojené. Tento náklad by bylo možné snížit zřízením vlastní prádelny za předpokladu, že by Nemocnice Ivančice, vlastnila prostory vhodné k tomuto využití. Po konzultaci s nemocnicí bylo zjištěno, že tyto prostory nevládní. Alternativou by bylo vhodný prostor pronajmout, čímž by ovšem náklady vzrostly tak, že by se projekt stal pro nemocnici spíše nevýhodný.

Další nákladové zatížení již nebylo nalezeno, nebo nebylo natolik významné, aby ovlivnilo výsledek hospodaření Nemocnice Ivančice, p.o.

Konkrétní návrhy na řešení se budou věnovat spíše výnosové stránce doplňkové činnosti organizace, která by mohla napomoci samofinancování, krytí ztrát z hlavní činnosti organizace a také s případným problémem s chybějícím personálem.

### 3.1 Rozšíření doplňkové činnosti

Vzhledem k zvýšenému zájmu o zdravý životní styl, jak celosvětově, tak i konkrétně v Nemocnici Ivančicích, by bylo vhodné rozšíření činnosti, která bude věnovat pozornost právě tomuto fenoménu, a tím i predikci a zabránění budoucích onemocnění.

Nemocnice Ivančice by tedy mohla rozšířit svou doplňkovou činnost a zaměřit se na celkovou analýzu stavu svých klientů. Vhodné by bylo rozšíření v oblasti výživového poradenství a fyzické aktivity. Vzhledem k tomu, že již vlastní prostory, které jsou využívány pro sportovní aktivity, nebude zřízení tohoto dodatečného servisu příliš nákladné.

Navrhované rozšíření doplňkové činnosti bude nejlepší rozdělit do dvou skupin:

- **nutriční poradenství** – vyšetření krve (cholesterol a glykemie), analýza těla bioimpedanční metodou, antropometrické vyšetření, celkové odborné vyšetření stavu, vyšetření krevního tlaku, individuální sestavení jídelníčku spolu s edukací a rozborem stravovacích zvyklostí a chyb v jídelníčku;
- **edukace pohybové aktivity** – doporučení a vedení v oblasti pohybové aktivity.

Pro tyto činnosti je nutné nakoupení nových pomůcek, například přístroj InBody S10, který se využívá pro zhodnocení stavu klienta. Tento přístroj dokáže určit množství jednotlivých složek těla jako je tuková, kostní a svalová hmota, vnitrobuněčná a mimobuněčná voda, BMI (Body Mass Index), proteiny a další. Díky tomu, že tento model je přenosný a kompaktní, je možné jej využít i pro imobilní klienty. (Inbody S10, 2017)

#### 3.1.1 Financování

Pro nákup těchto pomůcek bude využit úvěr, kdy jako nejvýhodnější byl doporučen od společnosti Air Bank a.s. V následující tabulce č. 27 jsou vypsány konkrétní údaje spojené s tímto úvěrem.

Tab. 27: Orientační nabídka úvěru  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše úvěru	400 000 Kč
Doba splatnosti	1 rok
Počet splátek	12
Úroková sazba	5,9% p.a.
RPSN	6,07% p.a.
Výše splátky	35 534 Kč
Celková částka	426 407 Kč

Úvěr v hodnotě 400 000 Kč přináší náklady formou roční procentní sazby nákladů (dále jen RPSN), která zahrnuje úrokovou sazbu i ostatní náklady spojené s úvěrem, a to v celkové výši 13 273 Kč.

V následující tabulce č. 28 je vyčíslen splátkový kalendář tohoto úvěru.

Tab. 28: Splátkový kalendář (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ ( v Kč)</b>					
Měsíc	Počáteční stav úvěru	Úmor	Úrok	Anuita	Konečný stav úvěru
1.	400 000 Kč	32 416 Kč	2 023 Kč	34 439 Kč	367 584 Kč
2.	367 584 Kč	32 580 Kč	1 859 Kč	34 439 Kč	335 004 Kč
3.	335 004 Kč	32 745 Kč	1 695 Kč	34 439 Kč	302 259 Kč
4.	302 259 Kč	32 911 Kč	1 529 Kč	34 439 Kč	269 348 Kč
5.	269 348 Kč	33 077 Kč	1 362 Kč	34 439 Kč	236 271 Kč
6.	236 271 Kč	33 244 Kč	1 195 Kč	34 439 Kč	203 027 Kč
7.	203 027 Kč	33 412 Kč	1 027 Kč	34 439 Kč	169 615 Kč
8.	169 615 Kč	33 581 Kč	858 Kč	34 439 Kč	136 033 Kč
9.	136 033 Kč	33 751 Kč	688 Kč	34 439 Kč	102 282 Kč
10.	102 282 Kč	33 922 Kč	517 Kč	34 439 Kč	68 360 Kč
11.	68 360 Kč	34 094 Kč	346 Kč	34 439 Kč	34 266 Kč
12.	34 266 Kč	34 266 Kč	173 Kč	34 439 Kč	0 Kč

Při včasné splácení úvěru slibuje Air Bank a.s. snížené RPSN v 5,02% výši, což by znamenalo snížení nákladů o 2 313 Kč. Společnost dále nabízí možnost předčasného splacení, mimořádnou splátku, nebo snížení měsíční splátky bez poplatků, což je pro Nemocnici Ivančice velkou výhodou.

### 3.1.2 Prvotní náklady

Vzhledem k tomu, že společnost vlastní prostory, které budou využívány pro navržené činnosti, počáteční náklady dosahují nízkých hodnot. V následující tabulce č. 29 jsou tyto náklady vyčíslené, kde celkovou částku tvoří 413 273 Kč.

Tab. 29: Počáteční náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

InBody S10	330 000 Kč
Ostatní potřebné pomůcky	70 000 Kč
Úvěrové RPSN	13 273 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>413 273 Kč</b>

### 3.1.3 Mzdové náklady

Součástí celkových nákladů jsou také mzdové náklady, kde jsou zahrnuty hrubé mzdy spolu se sociálním a zdravotním pojištěním ve výši 34% z hrubé mzdy. V následující tabulce č. 30 jsou znázorněny mzdové náklady na pracovní pozice nutriční terapeut a fyzioterapeut, kdy celková částka tvoří 68 340 Kč.

Tab. 30: Mzdové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Mzdové náklady</b>		
<b>Pracovní pozice</b>	<b>Hrubá mzda</b>	<b>Včetně SP(25%) + ZP (9%)</b>
Nutriční poradce	28 000 Kč	37 520 Kč
Fyzioterapeut	23 000 Kč	30 820 Kč
<b>Celkem</b>	<b>51 000 Kč</b>	<b>68 340 Kč</b>

V následujících podkapitolách jsou podrobněji propracované jednotlivé možnosti rozšíření doplňkové činnosti.

### 3.1.4 Nutriční poradenství

V rámci nutričního poradenství si klient projde vyšetřením, pomocí kterého bude zjištěn jeho nynější fyzický stav, hodnoty cholesterolu a cukru v krvi, rodinná anamnéza, spolu s vyšetřením krevního tlaku a dalších. Za pomoci InBody S10 bude změřena celková stavba těla. Následně, dle stanovených hodnot, nutriční terapeut edukuje klienta a stanoví mu postup spolu se sestavením vhodného jídelníčku. V rámci postupu bude i doporučení

cvičení, masáže či využití saun. Klient bude pravidelně docházet na kontroly a stanovení jídelníčku na další období.

Nutriční poradenství bude klientům k dispozici dle otevírací doby od pondělí do pátku, která je vypsána v následující tabulce č. 31. Jedna lekce je stanovena na 1,5 hodiny. Vzhledem k tomu, že toto poradenství bude závislé na jedné nutriční poradkyni, může si tuto pracovní dobu mírně upravovat dle potřeb svých a klientů za podmínky, že v rámci měsíce bude mít odpracováno minimálně 156 a maximálně 167 hodin měsíčně.

Tab. 31: Otevírací doba nutričního poradenství  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Otevírací doba</b>		
<b>Lekce</b>	<b>Od</b>	<b>Do</b>
<b>1.</b>	8:00	9:30
<b>2.</b>	9:30	11:00
<b>3.</b>	11:00	12:30
Pauza		
<b>4.</b>	13:00	14:30
<b>5.</b>	14:30	16:00

Nutriční poradenství bude poskytováno v rámci jednotlivců, ale i například pro společnosti jako kurz pro zaměstnance.

### **Lekce pro jednotlivce**

Jedná se o lekce určené pro jednotlivé klienty, ve kterých proběhnou veškeré zmíněné aktivity výše. Jsou soukromější a z toho důvodu i nákladnější než v případě skupinových lekcí. V následujících tabulkách č. 32–34 je znázorněn vývoj nákladů, tržeb a zisku (ztráty) na množství obsazených lekcí. Cena jedné lekce je stanovena dle nákladů, které tato činnost obsahuje, a konkurenčních cen ve výši 1000Kč na osobu a lekci.

V případě optimistické varianty se jedná 100% využití lekcí klienty. Tato možnost je znázorněna v tabulce č. 32.

Tab. 32: Nutriční poradenství, optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Nutriční poradenství - Optimistická varianta</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíčně</b>	<b>1 lekce/1 osoba</b>
Mzdové náklady	37 520 Kč	360 Kč
Ostatní náklady	1 823 Kč	18 Kč
Režijní náklady	179 Kč	2 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>39 522 Kč</b>	<b>379 Kč</b>
Tržby / Cena	104 167 Kč	1 000 Kč
<b>Zisk</b>	<b>64 645 Kč</b>	<b>621 Kč</b>

V případě 100% vyřízení, tedy využití všech 104 lekcí za měsíc, se celkové náklady na jednu lekci rovnají 38% tržeb, což v měsíčním pojetí vytváří zisk v hodnotě 64 645 tis. Kč. Za celé účetní období by společnost v plné kapacitě dosáhla zisku v hodnotě 775 737 Kč.

Pesimistická varianta se zaměřuje na 20% obsazení lekcí. Je možné ji porovnat v následující tabulce č. 33.

Tab. 33: Nutriční poradenství, pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Nutriční poradenství - Pesimistická varianta</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíčně 20%</b>	<b>1 lekce/1 osoba</b>
Mzdové náklady	37 520 Kč	1 801 Kč
Ostatní náklady	365 Kč	18 Kč
Režijní náklady	179 Kč	9 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>38 064 Kč</b>	<b>1 827 Kč</b>
Tržby / Cena	20 833 Kč	1 000 Kč
<b>Zisk</b>	<b>-17 230 Kč</b>	<b>-827 Kč</b>

Při obsazení 21 lekcí za měsíc je projekt ztrátový. Měsíčně by tato ztráta byla ve výši 17 230 Kč. Bod zvratu, neboli nulový zisk, je získaný za předpokladu, že by bylo zaplněno alespoň 39 lekcí za měsíc, tedy při 37,5% obsazení lekcí.

Jako reálnou variantu je možné brát 50% obsazení lekcí, která je znázorněná v tabulce č. 34.

Tab. 34: Nutriční poradenství, reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Nutriční poradenství - Reálná varianta</b>			
<b>Položky</b>	<b>Ročně 50%</b>	<b>Měsíčně 50%</b>	<b>1 lekce/1 osoba</b>
Mzdové náklady	450 240 Kč	37 520 Kč	720 Kč
Ostatní náklady	10 938 Kč	911 Kč	18 Kč
Režijní náklady	2 148 Kč	179 Kč	3 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>463 326 Kč</b>	<b>38 610 Kč</b>	<b>741 Kč</b>
Tržby / Cena	625 000 Kč	52 083 Kč	1 000 Kč
<b>Zisk</b>	<b>161 675 Kč</b>	<b>13 473 Kč</b>	<b>259 Kč</b>

Jedná se o odhad zisku, kterého by mělo být dosaženo. V této variantě výnosy pokrývají celkové náklady, a to se ziskem v hodnotě 13 473 Kč za měsíc. Zisk za celé účetní období by činil 161 675 Kč.

### Skupinové lekce

Touto možností je míněna situace, kdy je přítomna skupina 10-ti klientů na jedné lekci. Nejčastěji by byla využívána společnostmi, jako benefit nebo rozvoj zaměstnanců. V tabulkách č. 35–37 je znázorněna závislost nákladů, výnosů a výsledku hospodaření na množství obsažených lekcí. Z důvodu početnější skupiny je nastaveno snížení ceny na 450 Kč na osobu, kdy celková hodnota lekce je stanovena na 4 500 Kč pro 10 klientů. Tyto ceny jsou výhodnější jak pro klienty (resp. společnosti), tak i pro Nemocnici Ivančice.

Jako optimistickou variantu je opět bráno 100% využití lekcí, jak je vidět v tabulce č. 35.

Tab. 35: Skupinové nutriční poradenství, optimistická varianta  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Skupinové poradenství - Optimistická varianta</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíčně</b>	<b>1 lekce/10 osob</b>
Mzdové náklady	37 520 Kč	360 Kč
Ostatní náklady	18 229 Kč	175 Kč
Režijní náklady	179 Kč	2 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>55 928 Kč</b>	<b>537 Kč</b>
Tržby / Cena	468 750 Kč	4 500 Kč
<b>Zisk</b>	<b>412 822 Kč</b>	<b>3 963 Kč</b>

Při plném využití lekcí společnost dosáhne za účetní období zisku ve výši 412 822 Kč, přitom mzdové náklady na jednu osobu za lekci jsou ve výši 36 Kč. V porovnání s lekcemi pro jednotlivce se jedná o 6,39krát vyšší zisk.

V následující tabulce č. 36 jsou znázorněny změny nákladů, výnosů a zisku (ztráty) způsobené pouze 20% obsazení lekcí.

Tab. 36: Skupinové nutriční poradenství, pesimistická varianta  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Skupinové poradenství - Pesimistická varianta</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíčně 20%</b>	<b>1 lekce/10 osob</b>
Mzdové náklady	37 520 Kč	1 801 Kč
Ostatní náklady	3 646 Kč	175 Kč
Režijní náklady	179 Kč	9 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>41 345 Kč</b>	<b>1 985 Kč</b>
Tržby / Cena	93 750 Kč	4 500 Kč
<b>Zisk</b>	<b>52 405 Kč</b>	<b>3 963 Kč</b>

V případě pesimistické varianty se zisk snížil na 52 405 Kč. Znamená to tedy, že v oblasti skupinových poradenství i v případě 20% obsazení lekcí, by výnosy pokryly náklady. Mzdové náklady na jednu osobu by v tomto případě činily 180 Kč na osobu a lekci.

V tabulce č. 37 je znázorněna reálná varianta obsazení lekcí.

Tab. 37: Skupinové nutriční poradenství, reálná varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Skupinové poradenství - Reálná varianta</b>			
<b>Položky</b>	<b>Ročně 50%</b>	<b>Měsíčně 50%</b>	<b>1 lekce/10 osob</b>
Mzdové náklady	450 240 Kč	37 520 Kč	720 Kč
Ostatní náklady	109 375 Kč	9 115 Kč	175 Kč
Režijní náklady	2 148 Kč	179 Kč	3 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>561 763 Kč</b>	<b>46 814 Kč</b>	<b>899 Kč</b>
Tržby / Cena	2 812 500 Kč	234 375 Kč	4 500 Kč
<b>Zisk</b>	<b>2 250 737 Kč</b>	<b>187 561 Kč</b>	<b>3 963 Kč</b>

Při 50% obsazení skupinových lekcí, by společnost za celé účetní období získala 2 250 737 Kč. Ostatní náklady by v porovnání s lekcemi pro jednotlivce byly 10krát vyšší.

V následující tabulce č. 38 je znázorněná kombinace skupinových a jednotlivcových lekcí.

Tab. 38: Kombinace nutričního poradenství (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Nutriční poradenství - kombinace</b>		
<b>Položky</b>	<b>Ročně</b>	<b>Měsíčně</b>
Mzdové náklady	450 240 Kč	37 520 Kč
Ostatní náklady	120 313 Kč	10 026 Kč
Režijní náklady	2 148 Kč	179 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>572 701 Kč</b>	<b>47 725 Kč</b>
Tržby - jednotlivci	625 000 Kč	52 083 Kč
Tržby - skupinové	2 812 500 Kč	234 375 Kč
<b>Zisk</b>	<b>2 864 800 Kč</b>	<b>238 733 Kč</b>

Při kombinaci jednotlivcových a skupinových lekcí by společnost za účetní období získala 2 864 800 Kč. Celkové náklady by přitom dosahovaly 527 701 Kč.

Využití nutričního poradenství by bylo možné rozšířit například o přednášky pro školy, či zakoupení jídelníčku bez nutričního poradenství atd.

### 3.1.5 Pohybové aktivity

S nutričním poradenstvím se pojí i edukace v oblasti pohybových aktivit. Klient si bude moci vybrat mezi klasickými lekcemi například v podobě pilates, kruhového tréninku, power jógy a dalších. Tento trénink bude vedený fyzioterapeutem, který bude dohlížet na celkový průběh lekce. Pokud klient bude docházet i do nutriční poradny, fyzioterapeut bude seznámen s možnými problémy, a tedy i profesionálním přístupem k tréninku. Cena pro jednu osobu a lekci je stanovena na 70 Kč.

Tyto aktivity budou k dispozici dle otevírací doby, která je v tuto chvíli vymezena od pondělí do pátku, jak je znázorněno v následující tabulce č. 39. V průběhu činnosti bude zjištěno, které hodiny jsou žádanější, po případně zdali otevírací dobu rozšířit i o víkendové lekce. V tomto případě by se činnost pravděpodobně rozšířila ještě

o jednoho fyzioterapeuta. Oby by pracovali na dohodou o pracovní činnosti, nebo zkráceném úvazku.

Tab. 40: Otevírací doba pohybových aktivit  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Otevírací doba</b>		
<b>Lekce</b>	<b>Od</b>	<b>Do</b>
<b>1.</b>	7:00	8:00
<b>2.</b>	8:00	9:00
<b>3.</b>	9:00	10:00
Pauza		
<b>4.</b>	15:00	16:00
<b>5.</b>	16:00	17:00
<b>6.</b>	17:00	18:00
<b>7.</b>	18:00	19:00

Pro tuto činnost jsou opět stanovené tři varianty a to optimistická, pesimistická a realistická. V tabulce č. 40 je znázorněná výše výnosů, nákladů a zisku za předpokladu 100% obsazení kapacity.

Tab. 39: Pohybové aktivity, optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pohybové aktivity - Optimistická varianta</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíčně</b>	<b>1 lekce/20 osob</b>
Mzdové náklady	30 820 Kč	211 Kč
Ostatní přímé náklady	29 167 Kč	200 Kč
Režijní náklady	3 258 Kč	22 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>63 245 Kč</b>	<b>434 Kč</b>
Tržby / Cena	204 167 Kč	1 400 Kč
<b>Zisk</b>	<b>140 922 Kč</b>	<b>966 Kč</b>

Při maximálním obsazení kapacity jsou celkové náklady na měsíc stanoveny na 63 245 Kč. V tomto případě je za účetní období vykalkulovaný zisk v hodnotě 1 691 064 Kč.

Pesimistická varianta uvažuje o 20% obsazení lekcí. V následující tabulce č. 41 jsou znázorněny hodnoty spojené s touto možností.

Tab. 41: Pohybové aktivity, pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pohybové aktivity - Pesimistická varianta</b>		
<b>Položky</b>	<b>Měsíčně</b>	<b>1 lekce/ 4 osob</b>
Mzdové náklady	30 820 Kč	211 Kč
Ostatní přímé náklady	5 833 Kč	40 Kč
Režijní náklady	3 258 Kč	22 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>39 911 Kč</b>	<b>274 Kč</b>
Tržby / Cena	40 833 Kč	280 Kč
<b>Zisk</b>	<b>922 Kč</b>	<b>6 Kč</b>

Při obsazení čtyř klientů na lekci, jsou celkové měsíční náklady rovny 39 911 Kč. Tržby tuto částku převyšují o 922 Kč, což značí, že i přes nízké obsazení bude činnost stále zisková. Toto obsazení je zároveň nejnižší možné pro dosažení ziskovosti.

Realistická varianta je znázorněná v tabulce č. 42 v podobě obsazení 10 osob na jedné lekci.

Tab. 42: Pohybové aktivity, realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pohybové aktivity - Reálná varianta</b>			
<b>Položky</b>	<b>Ročně</b>	<b>Měsíčně</b>	<b>1 lekce/ 10 osob</b>
Mzdové náklady	369 840 Kč	30 820 Kč	211 Kč
Ostatní přímé náklady	175 000 Kč	14 583 Kč	100 Kč
Režijní náklady	39 096 Kč	3 258 Kč	22 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>583 936 Kč</b>	<b>48 661 Kč</b>	<b>334 Kč</b>
Tržby / Cena	1 225 000 Kč	102 083 Kč	700 Kč
<b>Zisk</b>	<b>641 064 Kč</b>	<b>53 422 Kč</b>	<b>366 Kč</b>

Při reálném 50% obsazení kapacity by byl roční přírůstek zisku v hodnotě 641 064 Kč, a to i přes náklady, které jsou za účetní období ve výši 583 936 Kč. Mzdové náklady na jednu osobu a lekci by přitom byly ve výši 21,10 Kč.

Pro přilákání více klientů je možné nastavení sníženého vstupného pro studenty a seniory nebo například permanentky či snížené ceny pro využití nutričního poradenství v kombinaci s tréninky. Při využití osobního tréninku by, pro pokrytí nákladů, byla cena stanovena v hodnotě 250–300 Kč.

### 3.1.6 Celkové vyhodnocení

Závěrečná rekapitulace rozšíření doplňkové činnosti je znázorněna v následující tabulce č. 43.

Tab. 43: Ziskovost obou rozšíření činnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Výsledek hospodaření</b>		
<b>Položky</b>		<b>1. rok</b>
<b>Nutriční poradenství</b>	Výnosy	3 437 500 Kč
	Náklady	572 701 Kč
<b>Pohybové aktivivity</b>	Výnosy	1 225 000 Kč
	Náklady	583 936 Kč
Počáteční náklady		413 273 Kč
<b>Celkové náklady</b>		<b>1 569 910 Kč</b>
<b>Zisk</b>		<b>3 092 591 Kč</b>

Při využití obou rozšiřujících činností společnost dosáhne v prvním roce zisku ve výši 3 092 591 Kč za účetní období. Návratnost počátečních nákladů proběhne hned v prvním roce provozu. Tento výsledek hospodaření může být využit například pro pokrytí ztrát z hlavní činnosti, navýšení likvidity nebo k dalšímu rozšíření doplňkové činnosti.

Jak už bylo výše řečeno, společnost má největší problém s nízkým počtem zaměstnanců. Z toho důvodu by bylo vhodné využít tyto prostředky také pro rozšíření benefitů pro zaměstnance. Možností může být navýšení finančního ohodnocení, poukázky na relaxační techniky a jiné. Dalším návrhem je vytvoření mateřské školy pro děti zaměstnanců, která by ulehčila denní rutinu zaměstnancům s dětmi. Tyto benefity by mohli napomoci k navýšení zaměstnanců, což povede snížení přesčasových hodin a tím i snížení nákladů na jednoho zaměstnance. Z pohledu zaměstnanců by došlo ke snížení pracovního vytížení a tím i k jejich celkové větší spokojenosti.

Jaký vlivu má rozšíření činnosti je znázorněno v tabulce č. 44.

Tab. 44: Porovnání hodnot (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Porovnání hodnot</b>		
<b>Položka</b>	<b>2016</b>	
	<b>před</b>	<b>po</b>
Běžná likvidita	1,164	1,253
Pohotová likvidita	0,936	1,025
Okamžitá likvidita	0,077	0,166
Oběžná aktiva	43 124 tis. Kč	46 433 tis. Kč
Výsledek hospodaření	160 tis. Kč	3 309 tis. Kč

V případě běžné a okamžité likvidity proběhlo zvýšení, hodnota se i přesto stále vyskytuje pod hranicí doporučených hodnot. Pohotová likvidita se díky návrhu zvýšila do intervalu doporučených hodnot. Oběžná aktiva a výsledek hospodaření znázorňuje navýšení finančních prostředků díky doporučenému návrhu.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení finanční situace Nemocnice Ivančice, p.o. v letech 2012 až 2016 prostřednictvím finanční analýzy a následně navrhnout možná východiska ze vylepšení či východiska ze zjištěných problémů.

Práce byla rozčleněna do třech hlavních celků, a to do teoretického východiska práce, analýzy problému a současné situace a vlastních návrhů řešení včetně jejich přínosu.

První část byla věnovaná teoretickému vymezení pojmů spojených s touto prací, spolu s charakterizováním konkrétních ukazatelů, které byly následně využity v návrhové části.

Analytická část se zabývala představením Nemocnice Ivančice, p.o., následně pak jejím zhodnocením prostřednictvím analýzy okolí společnosti a finanční analýzy. Pro výpočty byly využity výkazy společnosti z roků 2012–2016. Výsledky byly následně porovnány s doporučenými hodnotami a nejbližší konkurencí. Již z prvních informací byl zjištěn asi nejrozsáhlejší problém, a to nedostatečné množství personálu. V rámci následných výpočtů byla zjištěna insolventnost společnosti, kde kromě roku 2013 byla likvidita společnosti nižší, než jsou doporučené hodnoty. Společnost s příliš dlouhou dobou obratu pohledávek. Bohužel tento problém je v rámci finanční analýzy neřešitelný, z důvodu toho, že jsou tyto pohledávky pozdrženy z důvodu neakceptování fakturované výši zdravotními pojišťovnami, kdy s nimi následně Nemocnice Ivančice vede soudní spor.

V závěrečné návrhové části byly zhodnoceny možnosti zlepšení finanční situace Nemocnice Ivančice, kde bylo doporučeno rozšíření doplňkové činnosti. Z důvodu zvyšující se poptávky po zdravém životním stylu bylo navrženo nutriční poradenství spolu s rozšířením pohybových aktivit. Součástí návrhu je vyčíslení nákladů a výnosů z těchto rozšíření, spolu s možností financování prvotních nákladů formou úvěru. Je nutné podotknout, že pro nejvyšší efektivnost je potřeba tyto činnosti podpořit i z marketingu, a to například formou inzerce v novinách či zpravodaji, reorganizací internetových stránek, formou sociálních stránek nebo využití plakátů.

Při vypracování této práce bylo zřejmé, jak velkou snahu má tato společnost nejen udržet, ale i neustále zvyšovat kvalitu a efektivitu svých služeb a péči o své pacienty.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAM, Karel, 2017. *Jakého věku se pravděpodobně dožijeme*. In: *Český statistický úřad [online]*. Brno: Krajská správa ČSÚ [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/jakeho-veku-se-pravdepodobne-dozijeme-2016>

Babišova vláda důvěru sněmovny nedostala, 2018. *IROZHLAS [online]*. Praha: Český rozhlas © [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: [https://www.irozhlaz.cz/zpravy-domov/premier-andrej-babis-neduvera-poslanecka-snemovna-mensinova-vlada-demise-hnuti\\_1801161555\\_haf](https://www.irozhlaz.cz/zpravy-domov/premier-andrej-babis-neduvera-poslanecka-snemovna-mensinova-vlada-demise-hnuti_1801161555_haf)

BEZDĚKOVÁ, Iva a Veronika HORÁKOVÁ, 2018. Pacienti přetěžují velké nemocnice, ředitelé volají po návratu spádovosti. IDnes [online]. MAFRA a.s. © [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: [https://zpravy.idnes.cz/nemocnice-spadovost-pacienti-ministerstvo-zdravotnictvi-paa-/domaci.aspx?c=A180423\\_222423\\_domaci\\_pmk](https://zpravy.idnes.cz/nemocnice-spadovost-pacienti-ministerstvo-zdravotnictvi-paa-/domaci.aspx?c=A180423_222423_domaci_pmk)

Členové vlády, 2018. *Vláda České republiky [online]*. Vláda ČR, © [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. přeprac. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

Historie v datech, 2006. *Nemocnice Ivančice, p.o.* [online]. Nemocnice Ivančice: © [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.nspiv.cz/o-nemocnici-ivancice/historie-v-datech.htm>

Inbody S10, 2017. *InBody [online]*. Brno: InBody [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: <http://www.inbody.cz/produkty/75-inbody#vysledky-analyzy>

- Inflace, 2018. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- KALOUDA, František, 2017. Finanční analýza a řízení podniku. 3. přeprac. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- Konečné výsledky voleb v ČR, 2017. *Info.cz* [online]. ČSU © [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.info.cz/volby-2017/vysledky-voleb>
- KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. Finanční analýza municipální firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9778-2.
- KUBEK, Milan, 2018. Nedostatek lékařů. TEMPUS MEDICORUM [online]. ČESKÉ LÉKAŘSKÉ KOMORY, 27(4), 3-12 [cit. 2018-05-14]. ISSN 1214-7524. Dostupné z: [http://www.lkcr.cz/aktuality-322.html?do\[loadData\]=1&itemKey=cz\\_99781](http://www.lkcr.cz/aktuality-322.html?do[loadData]=1&itemKey=cz_99781)
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015a. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015b. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.
- LAJTKEPOVÁ, Eva, 2013. Veřejné finance v České republice: teorie a praxe. 1. vyd. Brno: CERM. ISBN 978-80-7204-861-8.
- MÁČE, Miroslav, 2006. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1558-9.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2011. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. přeprac. vyd. Olomouc: ANAG. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4.

MRKVIČKA, Josef, 2006. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-219-2.

NEPRAŠOVÁ, Veronika, 2017. Zeman jmenoval Babiše premiérem. *Aktuálně.cz* [online]. Aktuálně.cz © [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/primy-prenos-babis-miri-na-hrad-zeman-ho-jmenuje-premierem/r~e821ac66da7911e7afac0cc47ab5f122/>

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji: *březen 2018, 2018*. Český statistický úřad [online]. Brno: Krajská správa ČSÚ v Brně [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

O nemocnici, 2006. Nemocnice Ivančice, p.o. [online]. Nemocnice Ivančice: © 2006 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.nspiv.cz/o-nemocnici-ivancice/o-nemocnici.htm>

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 178 s. : ; grafy, tab. ISBN 978-80-7400-342-4.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0339-3.

PORTER, Michael, 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review* [online]. 86(1), 25-40 [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR\\_on\\_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522941187&Signature=aKUJfkhNqPUG%2FoRQK1n%2B1sX3xaY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR\\_on\\_Strategy.pdf#page=25](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522941187&Signature=aKUJfkhNqPUG%2FoRQK1n%2B1sX3xaY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_on_Strategy.pdf#page=25)

Přehled nejdůležitějších právních předpisů, 2010. Nemocnice na Františku [online]. Praha: Nemocnice Na Františku, © [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <http://www.nnfp.cz/pro-pacienty/prehled-nejdulezitejsich-pravnich-predpisu-pouzivanych-v-nemocnici-na-frantisku>

Rok 2018 ve zdravotnictví, 2017. Ministerstvo zdravotnictví České republiky [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: [https://www.mzcr.cz/dokumenty/rok-2018-ve-zdravotnictvivyssi-platby-za-statni-pojistencezavedeni-domaci-pa\\_14545\\_3692\\_1.html](https://www.mzcr.cz/dokumenty/rok-2018-ve-zdravotnictvivyssi-platby-za-statni-pojistencezavedeni-domaci-pa_14545_3692_1.html)

Rozklikávací rozpočty: Jihomoravský kraj, 2017. Monitor [online]. Ministerstvo financí ČR © [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/kraje/krajsky-urad/70888337#rozpocet-vydaje-odvetvovy>

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. přeprac. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. přeprac. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0413-0.

Statistická ročenka Jihomoravského kraje: Obyvatelstvo, 2017. In: Český statistický úřad [online]. Brno: Krajská správa ČSÚ [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihomoravskeho-kraje-2017>

SWOT analýza, 2016. In: *Management mania [online]*. ManagementMania.com.: © 2011-2016 [cit. 2017-12-13]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Třináct týdnů. Co už za tu dobu stihla vláda bez důvěry., 2018. *Neovlivnitelní.cz* [online]. Neovlivnitelní.cz, [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://neovlivni.cz/trinact-tydnu-co-uz-za-tu-dobu-stihla-vlada-bez-duvery/>

VĚTROVSKÝ, Bohuslav, 2018. *Postupy přírodní medicíny*. Poradna přírodní medicíny [online]. Bohuslav Větrovský © [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.poradnaprirodnimediciny.com/metody-komplementarni-mediciny/>

Volná pracovní místa, 2018. *Nemocnice Ivančice, p.o.* [online]. Ivančice: Nemocnice Ivančice © [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.nspiv.cz/zamestnani/volna-pracovni-mista.htm>

WATKINS, Michael, 2013. From SWOT to TOWS: Answering a reader's strategy question. *Harvard business review* [online]. [cit. 2017-12-13]. Dostupné z: <https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question>

Zákon č.218/2000 Sb.: o rozpočtových *pravidlech* a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), 2000. s. 3104 - 3128. Dostupné také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=218/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=218/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č.250/2000 Sb.: o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, 2000. Stav k 21.2.2017. s.18 - 24. Dostupné také z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2000/zakon-c-250-2000-sb-3447>

Zeman přijal demisi Babišovy vlády, 2018. Česká televize [online]. Česká televize © [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/2370775-zeman-prijme-demisi-babisovy-vlady-a-hned-mu-da-druhy-pokus>

Zpráva o činnosti, 2018. Nemocnice Ivančice [online]. Nemocnice Ivančice: © [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.nspiv.cz/o-nemocnici-ivancice/zpravy-o-cinnosti.htm>

ŽUROVEC, Michal, 2018. Aktuálně 2018: *Stát loni hospodařil s druhým* nejlepším výsledkem od roku 1997, schodek dosáhl 6,2 mld. Kč. Ministerstvo financí České republiky [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, © [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/pokladni-plneni-sr-leden-listopad-2017-30618>

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1: Členění národního hospodářství .....	13
Obr. 2: Pět sil, které formují konkurenci v povrchovém vnitřním prostředí .....	18
Obr. 3: Model „7S“ společnosti McKinsey .....	20
Obr. 4: Strukturovaný soubor ukazatelů určený pro analýzu municipální společnosti ..	26
Obr. 5: Logo Nemocnice Ivančice .....	35
Obr. 6: Organizační struktura společnosti .....	37

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Míra inflace v ČR 2010 - 2017.....	39
Graf 2: Složení rozpočtu Jihomoravského kraje v roce 2017.....	40
Graf 3: Index IN05 Nemocnice Ivančice 2012 až 2016 .....	47
Graf 4: Kralickův Quick test – výsledné hodnoty .....	50
Graf 5: Průměrné obsazení jednotlivých položek pasiv Nemocnice Ivančice.....	55
Graf 6: Vývoj nákladů, výnosů a VH Nemocnice Ivančice .....	57
Graf 7: ČPK a ČPP Nemocnice Ivančice.....	60
Graf 8: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti Nemocnice Ivančice .....	63
Graf 9: Porovnání jednotlivých rentabilit Nemocnice Ivančice .....	65
Graf 10: Doba obratu pohledávek a závazků Nemocnice Ivančice .....	68
Graf 11: Věřitelské riziko a finanční stabilita Nemocnice Ivančice .....	70
Graf 12: Úrokové krytí Nemocnice Ivančice.....	71

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. 1: SWOT / TOWS analýza .....	21
Tab. 2: Kralickův Quick test, modifikovaný Kislingerovou .....	23
Tab. 3: SWOT analýza Nemocnice Ivančice.....	46
Tab. 4: Index IN05.....	47
Tab. 5: EBIT po odečtení dotací Nemocnice Ivančice .....	48
Tab. 6: Index IN05 po odečtení dotací Nemocnice Ivančice.....	48
Tab. 7: Kralickův Quick test, Nemocnice Ivančice .....	49
Tab. 8: Horizontální analýza aktiv Nemocnice Ivančice .....	50
Tab. 9: Horizontální analýza pasiv Nemocnice Ivančice .....	52
Tab. 10: Vertikální analýza aktiv Nemocnice Ivančice .....	53
Tab. 11: Vertikální analýza pasiv Nemocnic Ivančice .....	54
Tab. 12: Horizontální analýza VZZ Nemocnice Ivančice .....	55
Tab. 13: Vertikální analýza VZZ Nemocnice Ivančice .....	58
Tab. 14: Rozdílové ukazatele.....	59
Tab. 15: Ukazatel autarkie .....	60
Tab. 16: Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti .....	61
Tab. 17: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti .....	62
Tab. 18: Rentabilita aktiv (ROA) .....	63
Tab. 19: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) .....	64
Tab. 20: Rentabilita tržeb (ROS) .....	64
Tab. 21: Likvidita Nemocnice Ivančice.....	65
Tab. 22: Ukazatelé aktivity, počet obrátů .....	66
Tab. 23: Ukazatelé aktivity, doba obrátů .....	67
Tab. 24: Ukazatelé finanční struktury.....	69

Tab. 25: Dlouhodobá zadluženost Nemocnice Ivančice.....	70
Tab. 26: Provozní ukazatelé.....	71
Tab. 27: Orientační nabídka úvěru .....	78
Tab. 28: Splátkový kalendář .....	78
Tab. 29: Počáteční náklady .....	79
Tab. 30: Mzdové náklady .....	79
Tab. 31: Otevírací doba nutričního poradenství .....	80
Tab. 32: Nutriční poradenství, optimistická varianta .....	81
Tab. 33: Nutriční poradenství, pesimistická varianta .....	81
Tab. 34: Nutriční poradenství, reálná varianta .....	82
Tab. 35: Skupinové nutriční poradenství, optimistická varianta .....	82
Tab. 36: Skupinové nutriční poradenství, pesimistická varianta .....	83
Tab. 37: Skupinové nutriční poradenství, reálná varianta .....	83
Tab. 38: Kombinace nutričního poradenství.....	84
Tab. 39: Otevírací doba pohybových aktivit .....	85
Tab. 40: Pohybové aktivity, optimistická varianta .....	85
Tab. 41: Pohybové aktivity, pesimistická varianta .....	86
Tab. 42: Pohybové aktivity, realistická varianta.....	86
Tab. 43: Ziskovost obou rozšíření činnosti.....	87
Tab. 44: Porovnání hodnot.....	88

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
CF	cash flow
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
Kč	koruna česká
KFM	krátkodobý finanční majetek
LPS	lékařské pohotovostní služby
mil.	milión
např.	například
OKBH	oddělení klinické biochemie a hematologie
p.o.	příspěvková organizace
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RPSN	roční procentní sazby nákladů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
s.	strana
tis.	tisíc

tj.	tj.
tzv.	takzvaný
ÚSC	územní samosprávní celky
VH	výsledek hospodaření
VZP	všeobecná zdravotní pojišťovna
VZZ	výkaz zisku a ztráty

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha Nemocnice Ivančice, p.o. v letech 2012–2016.....	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty Nemocnice Ivančice, p.o. pro roky 2012 – 2016.....	II
Příloha 3: Organizační struktura Nemocnice Ivančice, p.o. ....	III

**Příloha 1: Rozvaha Nemocnice Ivančice, p.o. pro roky 2012–2016**

<b>ROZVAHA</b>		2012	2013	2014	2015	2016
<b>A K T I V A</b> v tis. Kč za období						
<b>A</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK (součet 1 až 5)</b>	<b>333 048</b>	<b>320 333</b>	<b>310 106</b>	<b>307 807</b>	<b>304 608</b>
<b>1</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>483</b>	<b>769</b>	<b>707</b>	<b>557</b>	<b>422</b>
1.1.	Z toho: ostatní DNM	6	0	0	0	0
1.2.	Software	477	769	707	557	422
<b>2</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>332 565</b>	<b>319 564</b>	<b>309 399</b>	<b>307 250</b>	<b>304 186</b>
2.1.	Z toho: Pozemky	4 095	4 049	4 049	4 049	4 049
2.2.	Stavby	282 833	278 007	273 210	268 922	267 842
2.3.	Samostatné movité věci	45 012	36 833	31 515	33 832	31 848
2.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	50	0	0	0
2.7.	Nedokončený DHM	625	625	625	447	447
<b>5</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA (součet 6 až 9)</b>	<b>56 611</b>	<b>40 885</b>	<b>39 924</b>	<b>43 191</b>	<b>43 124</b>
<b>6</b>	<b>Zásoby</b>	<b>7 614</b>	<b>6 982</b>	<b>8 354</b>	<b>8 504</b>	<b>8 457</b>
6.1.	Z toho: Materiál	4 625	3 870	4 251	4 492	3 980
6.4.	Zboží	2 989	3 112	4 103	4 012	4 477
<b>7</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>8</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>47 574</b>	<b>28 537</b>	<b>30 425</b>	<b>33 070</b>	<b>31 819</b>
8.1.	Z toho: Pohledávky z obchodních vztahů	43 226	23 305	26 265	24 789	27 674
8.2.	Stát - daňové pohledávky + vlád. Instituce	174	59	134	132	149
8.3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	399	206	358	253	267
	Dohadné účty aktivní	3 084	4 160	2 971	7 330	3 241
	Pohledávky za zaměstnance	671	806	697	566	471
8.4.	Jiné pohledávky	20	1			17
<b>9</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1 423</b>	<b>5 366</b>	<b>1 145</b>	<b>1 617</b>	<b>2 848</b>
9.1.	Z toho: Peníze a bank. účty	1 021	5 027	949	1 423	2 522
9.2.	Pokladna	402	339	196	194	326
<b>C</b>	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>455</b>	<b>391</b>	<b>342</b>	<b>296</b>	<b>460</b>
D.1.	Z toho: náklady příštích období	450	391	342	296	460
D.2.	příjmy příštích období	5	0	0	0	0
<b>AKTIVA CELKEM (A+B+C+D)</b>		<b>390 114</b>	<b>361 609</b>	<b>350 372</b>	<b>351 294</b>	<b>348 192</b>

<b>P A S I V A</b> v tis. Kč za období		2 012	2013	2014	2015	2016
<b>D</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL (součet 10 až 14)</b>	<b>364 882</b>	<b>337 138</b>	<b>320 020</b>	<b>310 445</b>	<b>311 066</b>
<b>10.</b>	<b>Jmění účetní jednotky</b>	<b>135 154</b>	<b>121 954</b>	<b>112 000</b>	<b>128 152</b>	<b>133 423</b>
<b>11.</b>	<b>Fondy účetní jednotky</b>	<b>234 551</b>	<b>220 238</b>	<b>212 966</b>	<b>186 249</b>	<b>181 441</b>
<b>12.</b>	<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>-4 823</b>	<b>-5 054</b>	<b>-4 946</b>	<b>-3 956</b>	<b>-3 798</b>
12.1.	Z toho: VH běžného období	523	-231	108	990	158
12.2.	VH minulých období	-5 346	-4 823	-5 054	-4 946	-3 956
<b>E</b>	<b>CIZÍ ZDROJE (součet 15 až 18)</b>	<b>25 230</b>	<b>24 461</b>	<b>30 313</b>	<b>40 810</b>	<b>37 058</b>
<b>13.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>14.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>15.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>24 526</b>	<b>24 458</b>	<b>30 311</b>	<b>39 540</b>	<b>37 056</b>
15.1.	Z toho: Přijaté zálohy	10	9	84	8	97
15.2.	Závazky z obchodních vztahů	9 864	10 339	10 451	16 524	15 887
15.3.	Závazky k zaměstnancům	7 852	7 816	7 984	8 362	9 155
15.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění	4 460	4 408	4 495	4 671	5 040
15.5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 175	1 183	1 167	1 276	1 417
15.6.	Dohadné účty pasivní	736	449	5 668	7 540	4 191
15.7.	Jiné závazky	429	254	462	1 159	1 269
<b>16.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>704</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 268</b>	<b>0</b>
16.2.	krátkodobé bank. úvěry	704	0	0	1 268	0
<b>F</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>68</b>
G.1.	Z toho : výdaje příštích období	2	8	32	28	32
G.2.	výnosy příštích období	0	2	7	11	36
<b>PASIVA CELKEM (E+F+G)</b>		<b>390 114</b>	<b>361 609</b>	<b>350 372</b>	<b>351 294</b>	<b>348 192</b>

**Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty Nemocnice Ivančice, p.o. pro roky 2012–2016**

<b>Výkaz zisků a ztrát (v tisících Kč)</b>			2012		2013		2014		2015		2016	
Oznč.	Položka		Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Hlavní činnost	Hospodářská činnost
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb (+)		212 662	231	205 081	279	211 565	276	224 969	262	234 709	553
II.	Tržby za prodej zboží		36 469	0	35 896	0	37 886		38 883	0	39 319	0
A.	Výkonová spotřeba (-)		96 667	191	98 187	148	98 378	138	105 776	135	96 624	437
1.	Z toho: Materiál a energie		76 437	168	78 212	122	78 747	111	81 386	109	81 365	358
2.	Služby		20 230	23	19 975	26	19 631	27	24 390	26	15 259	79
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		-298	0	-289		-303		-333		-312	
C.	Aktivace (-)		0	0	-1 500		-1 941		-1 710		-1 687	
D.	Osobní náklady (-)		154 821	0	158 540	0	160 334	0	171 183	0	185 805	214
1.	Z toho: Mzdové náklady		114 561		116 268		117 218		125 321		136 073	178
2.	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění		39 158		39 670		40 045		42 627		45 847	28
3.	Ostatní náklady		1 102		2 602		3 071		3 235		3 885	8
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti (-)		19 832	0	13 789	0	11 004	0	11 279	0	12 264	19
1.	Z toho: Úprava hodnot DNM a DHM		19 832		13 789		11 004		11 279		12 264	19
III.	Ostatní provozní výnosy (+)		22 724	0	20 348	0	11 019	0	12 377	0	4 952	0
1.	Z toho: Čerpání fondů		21 858		20 149		10 687		11 974		3 395	
2.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení		437		-66		6		-1		4	
3.	Jiné provozní výnosy		429		265		326		404		1 553	
F.	Ostatní provozní náklady (-)		1 904	7	1 870	13	968	13	1 427	12	3 410	33
1.	Z toho: Daně a poplatky v provozní oblasti		25	7	46	13	309	13	81	12	1 204	12
2.	Jiné provozní náklady		1 879		1 824		659		1 346		2 206	21
*	Provozní výsledek hospodaření (I + II - A - B - C - D)		-1 071	33	-9 272	118	-7 970	125	-11 393	115	-17 124	-150
G.	Nákladové úroky a podobné náklady (-)		7	0	13		85		66		61	
IV.	Výnosové úroky (+)		1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
*	Finanční výsledek hospodaření (III. +IV. - E. - F.)		-6	0	-12	0	-84	0	-66	0	-60	0
V.	Výnosy z transferů		1 566	0	8 936	0	8 036	0	12 335	0	17 481	13
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (* + *)		489	33	-348	118	-18	125	876	115	297	-137
H.	Daň z příjmů		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (**+ - G)		489	33	-348	118	-18	125	876	115	297	-137
**	Výsledek hospodaření za účetní období		489	33	-348	118	-18	125	876	115	297	-137
*	Čistý obrat za účetní období (I.+II.+III.+IV.)		273 422	231	270 262	279	268 507	276	288 564	262	296 462	566

### Příloha 3: Organizační struktura Nemocnice Ivančice, p.o.

