



# EKONOMICKÝ VÝVOJ LUŽICKÉ NEMOCNICE A POLIKLINIKY, A.S. A JEHO ZÁVISLOST NA VYBRANÝCH ZMĚNÁCH VE ZDRAVOTNICTVÍ

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208To85 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Helena Vejlová**

*Vedoucí práce:* Ing. Karina Mužáková, Ph.D.



Tento list nahradte  
originálem zadání.

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Bc. Ing. Karině Mužákové, Ph.D za její cenné rady a dodatečné vedení diplomové práce. Dále děkuji panu Ing. Petrovi Urbanovi a Ing. Janu Ůhmovi, Ph.D. za konzultace a podklady, které mi poskytli pro zpracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá ekonomickým vývojem vybrané společnosti v závislosti na změnách ve zdravotnictví. První část práce obsahuje stručnou charakteristiku ukazatelů finanční analýzy. Jde o analýzu absolutních dat, analýzu rozdílových ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů. V další části práce je popsána konkrétní společnost, a to Lužická nemocnice a poliklinika, a.s., a jsou popsány způsoby financování společnosti zdravotními pojišťovnami. Dále práce obsahuje výpočty finančních ukazatelů, které byly na začátku práce charakterizovány pouze teoreticky, a jsou uvedeny vývoje vybraných údajů společnosti, jako jsou náklady a výnosy, ale také například vývoj počtu pacientů. Navazuje část, ve které je vývoj společnosti včetně změn ve zdravotnictví popsán a vše je analyzováno za roky 2007–2013. Cílem práce je zhodnotit, zdali a jak ovlivnily změny ve zdravotnictví ekonomický vývoj zdravotnického zařízení v letech 2007–2013.

## **Klíčová slova**

Zdravotnictví, finanční analýza, analýza absolutních dat, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů, zdravotní pojišťovny, ukazatel DRG, systém URČ, regulační poplatky, Ministerstvo zdravotnictví ČR

## **Annotation**

The presented thesis deals with the economic development of selected company depending on changes in health care. The first part of thesis includes the basic characteristics of financial analysis indicators. It consists of theoretical definitions of absolute data analysis, analysis of differential indicators, ratios analysis and analysis of systems indicators. In the next part of thesis there are the description of selected company Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. and the description of company financing methods through the health insurances. The thesis includes also financial indicators calculations that have been characterized theoretically in the beginning of the thesis, and there are mentioned company data developments such as costs and revenues or number of patients. In the following part there is a description and analysis of the company development and changes in health care in the period of 2007–2013. The main target of this thesis is to analyze if the changes in health care have influenced the economic development of health organization in the period of 2007–2013.

# **The economic Development Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. and its Dependence on Changes in Health Care**

## **Key Words**

Healthcare, financial analysis, absolute data analysis, analysis of differential indicators, ratios analysis, analysis of systems indicators, health insurance, an indicator DRG system URČ, regulatory fees, the Ministry of Health

## Obsah

|   |     |
|---|-----|
| Seznam obrázků.....   | 9   |
| Seznam tabulek.....   | 10  |
| Seznam zkratk.....  | 11  |
| 1 Vize, mise, strategie podniku .....   | 14  |
| 2 Analýza prostředí.....  | 14  |
| 2.1 Analýza vnějšího prostředí .....  | 15  |
| 2.2 Analýza vnitřního prostředí .....   | 17  |
| 3 Úvod do finanční analýzy.....   | 20  |
| 4 Analýza absolutních dat.....  | 23  |
| 4.1 Analýza trendů – horizontální analýza .....   | 23  |
| 4.2 Procentní rozbor – vertikální analýza .....   | 24  |
| 4.2.1 Majetková struktura podniku.....  | 25  |
| 4.2.2 Kapitálová struktura podniku .....  | 28  |
| 4.2.3 Rozvaha .....   | 30  |
| 4.2.4 Výkaz zisků a ztrát .....   | 31  |
| 4.2.5 Cash flow.....  | 32  |
| 5 Analýza rozdílových ukazatelů .....   | 33  |
| 6 Analýza poměrových ukazatelů.....   | 34  |
| 6.1 Ukazatelé rentability .....   | 34  |
| 6.2 Ukazatelé aktivity .....  | 37  |
| 6.3 Ukazatelé zadluženosti a finanční struktury .....   | 39  |
| 6.4 Ukazatelé likvidity.....  | 42  |
| 6.5 Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce .....   | 43  |
| 6.6 Index IN05 .....  | 44  |
| 7 Lužická nemocnice a poliklinika, a.s.....   | 49  |
| 7.1 Aktuální způsoby a metody financování Lužické nemocnice a polikliniky, a.s... 50                                    |     |
| 7.2 Popis ekonomického vývoje a hlavních změn v letech 2007-2013 .....  | 53  |
| 7.3 Vývoj vybraných ekonomických údajů v letech 2007-2013 .....   | 67  |
| 7.4 Vývoj počtu pacientů a bodů v letech 2007–2013.....   | 70  |
| 7.5 Popis situace v Lužické nemocnici a poliklinice, a.s. v letech 2007–2013, změny<br>ve zdravotnictví .....           | 72  |
| 8 Hodnocení ekonomického vývoje Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. v závislosti<br>na změnách ve zdravotnictví ..... | 83  |
| Závěr.....  | 91  |
| Seznam použité literatury.....  | 100 |
| Seznam příloh.....  | 103 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1: Hodnotový řetězec.....                                    | 18 |
| Obr. 2: SWOT analýza .....  | 19 |
| Obr. 3: Grafické znázornění vertikální analýzy podniku 2011 ..... | 24 |
| Obr. 4: Grafické znázornění vertikální analýzy podniku 2012 ..... | 25 |
| Obr. 5: Grafické znázornění majetkové struktury podniku .....     | 26 |
| Obr. 6: Grafické znázornění kapitálové struktury podniku .....    | 29 |
| Obr. 7: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007–2013.....       | 61 |
| Obr. 8: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2007–2013.....          | 62 |
| Obr. 9: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007–2013 .....     | 64 |
| Obr. 10: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007–2013 .....       | 65 |
| Obr. 11: Vývoj průměrných mezd v letech 2007–2012 .....           | 89 |



## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1: Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce – hodnocení situace..... | 44 |
| Tab. 2: Index IN05 – hodnocení situace.....                                  | 45 |
| Tab. 3: Výpočty ukazatelů rentability .....                                  | 60 |
| Tab. 4: Výpočty ukazatelů aktivity .....                                     | 62 |
| Tab. 5: Výpočty ukazatelů zadluženosti.....                                  | 63 |
| Tab. 6: Výpočty ukazatelů likvidity .....                                    | 64 |
| Tab. 7: Rozhodující náklady v tis. Kč .....                                  | 68 |
| Tab. 8: Výnosy .....   | 69 |
| Tab. 9: Hospodářský výsledek .....   | 70 |
| Tab. 10: Vývoj počtu pacientů a bodů v Lužické nemocnici .....               | 71 |
| Tab. 11: Vývoj počtu pacientů a bodů – ošetrovatelská lůžka .....            | 71 |
| Tab. 12: Vývoj počtu pacientů a bodů v Lužické poliklinice.....              | 71 |

## Seznam zkratek

|          |  |
|----------|--|
| ČR       | Česká republika                                      |
| EU       | Evropská unie  |
| DPH      | Daň z přidané hodnoty                                |
| DRG      | Diagnosis Related Group, skupiny vztažené k diagnóze |
| URČ      | Unicitní rodné číslo                                 |
| VZP      | Všeobecná zdravotní pojišťovna                       |
| ZPMV     | Zdravotní pojišťovna Ministerstva vnitra             |
| VOZP     | Vojenská zdravotní pojišťovna                        |
| ČPZP     | Česká průmyslová zdravotní pojišťovna                |
| RBP      | Revírní bratrská pokladna                            |
| OBZP     | Osoba bez zdanitelných příjmů                        |
| ZP Škoda | Zaměstnanecká pojišťovna Škoda                       |

# Úvod

Téma, kterým se zabývá tato práce, „Ekonomický vývoj Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. a jeho závislost na změnách ve zdravotnictví“, je z pohledu dnešní doby zajímavé, protože témata spojená se zdravotnictvím jsou v současné době velmi diskutovaná.

Lidé vnímají oblast zdravotnictví a zdravotnickou péči jako velice důležitou a zároveň za samozřejmou, ale mnohdy si neuvědomují úskalí a složitosti této oblasti. Ať už jde o složitost vykonávané práce lékařů a ostatních zdravotnických pracovníků, nebo o složitost financování a způsoby ekonomického fungování zdravotnických zařízení. Ve zdravotnictví existuje totiž velká a v jiných odvětvích podnikání nevídaná asymetrie mezi znalostmi např. lékaře a pacienta, „konzumenta“ zdravotní péče.

Finanční ukazatele a ukazatele finanční analýzy jsou rovněž v současné době velmi oblíbené. Důvodem je, že právě tyto ukazatele dobře a přesně odrážejí výkonnost společnosti, a zároveň vypovídají o ať už správném nebo špatném hospodaření podniku.

Tato práce tyto dvě témata propojuje. Cílem je vyhodnotit, jakým způsobem zdravotnictví může ovlivnit ekonomický vývoj vybrané společnosti a na základě výpočtů ukazatelů finanční analýzy zhodnotit tento vývoj. Finanční analýza je dobrým prostředkem ke zmapování situace každého podniku, a to i toho z oblasti zdravotnictví, a z výsledků lze odvodit spoustu informací a zajímavostí.

První část práce vysvětlí, co je to vize, mise a strategie podniku, a obsahuje informace o prostředí podniku. Jde o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza prostředí firmy je nutná u každé firmy či společnosti, protože je důležité znát, kam podnikatelská či jiná činnost firmy směřuje, čím se firma zabývá, a především, co a jak na ni působí. Ať už jde o vlivy vnější či vnitřní. Na analýzu prostředí podniku navazuje rozbor finanční analýzy, informace o jejích zakladatelích a vývoji, a dále je rozdělena na čtyři části. Jde o popis analýzy absolutních dat, analýzy rozdílových ukazatelů, analýzy poměrových ukazatelů a analýzy soustav ukazatelů.

V úvodu další části budou popsány obecné informace, zajímavosti a „postřehy“ z oblasti zdravotnictví a poté se práce věnuje již konkrétnímu zdravotnickému zařízení, a to Lužické nemocnici a poliklinice, a.s. Společnost bude popsána, budou uvedeny základní informace a údaje. Dále bude provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí společnosti.

Následující část práce se bude zabývat aktuální problematikou financování nemocnice a způsoby plateb zdravotních pojišťoven. Půjde o stručný popis fungování systému v rámci lůžkové péče, ambulantní péče, ambulantních specialistů a následné péče.

Jako další podklad pro splnění cíle práce bude analýza prostředí podniku a na ní budou navazovat výpočty vybraných finančních ukazatelů z části teoretické, a to ty nejdůležitější. Půjde o analýzu 7 let a zdrojem pro výpočty budou interní materiály společnosti Lužická nemocnice a poliklinika, a.s.

Dále budou uvedeny různé ekonomické údaje o vývoji společnosti, o vývoji počtu pacientů a bude zachycen také vývoj počtu bodů pro nemocnici.

V poslední řadě bude vývoj společnosti popsán, půjde o analýzu období od roku 2007 až do roku 2013, a popis situace bude pojatý chronologicky v čase.

V poslední části práce bude ekonomický vývoj Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. zhodnocen. Hlavním cílem práce je určit, zdali a jak moc má oblast zdravotnictví a její změny dopad na ekonomický vývoj společnosti. Podkladem pro zhodnocení budou výsledky finanční analýzy.

Mezi dílčí cíle této práce patří potvrzení nebo vyvrácení následujících tří tvrzení:

- Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. poskytuje vysoké mzdové prostředky svým zaměstnancům,
- zavedení regulačních poplatků mělo za následek razantní zlepšení a zvýšení hospodářského výsledku společnosti Lužická nemocnice a poliklinika, a.s.,
- ekonomická situace Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. se celkově zlepšuje.

Závěr práce se krátce věnuje i možným doporučením pro vybranou společnost do budoucího období.

V průběhu zpracovávání diplomové práce je využita řada metod mapující problematiku zdravotnictví a finanční analýzu. Jde zejména o:

- literární rešerši,
- analýzu dat z výkazů společnosti (rozvaha, výkaz zisků a ztrát),
- srovnávací analýzu ekonomických dat vybrané společnosti.

# 1 Vize, mise, strategie podniku

Dříve, než se práce bude zabývat finanční analýzou, je třeba vysvětlit pojem strategické řízení a to, co s ním souvisí. Strategické řízení je funkcí vrcholového managementu, jehož úkolem je činit závažná strategická rozhodnutí a jde především o určení vize a mise firmy, formulace strategie a analýzu prostředí.

Vize<sup>1</sup> znamená, jak bude podnik vypadat v budoucnosti a mise vysvětluje smysl a účel podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. Jinými slovy vize určuje, kam směřujeme a mise proč existujeme. Strategii lze definovat jako trajektorii, která směřuje k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, které se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.

Aby mohla jakákoliv společnost dobře fungovat, musí znát svoji vizi, misi, cíle a strategie.

## 2 Analýza prostředí

Prostředí firmy je soubor okolností<sup>2</sup>, které nějakým způsobem ovlivňují daný podnik. Mezi nejnámější členění patří dělení na vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí se řadí vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické aj. Do mikroprostředí lze zařadit dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce, zákazníky, konkurenci a veřejnost. Vnitřní prostředí tvoří zdroje firmy, což jsou management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí.

---

<sup>1</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s.20,21,28. ISBN 978-90-247-2690-8.

<sup>2</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s.82,83. ISBN 978-90-247-2690-8.

## 2.1 Analýza vnějšího prostředí

Jak bylo již uvedeno, vnější okolí podniku lze rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže skoro vůbec ovlivnit. Při analýze vlivů makroprostředí by se mělo vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, a poté postupovat až k lokálnímu prostředí a vybrat ty faktory, které jsou nějakým způsobem pro podnik důležité. Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze použít řadu metod, ale mezi nejznámější patří především PEST analýza.

Marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami naopak ovlivnit může. Nejprve je nutné analyzovat samotné odvětví, sledují se jeho charakteristiky jako je velikost trhu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry atd. Je také třeba určit, zda – li jde o atomizované či konsolidované odvětví. Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, jak bylo již uvedeno, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů zachycuje Porterův model pěti sil.

Podstatou PEST analýzy<sup>3</sup> je rozbor politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů, které nějakým způsobem ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku. Mezi politicko-právní faktory patří například politická stabilita, stabilita vlády, daňová a sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí. K ekonomickým faktorům patří HDP, ekonomický cyklus, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace aj. Sociokulturní faktory se dělí na dvě skupiny, a to na faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů, což jsou kulturní a sociální faktory (spotřební zvyky, jazyk, kulturní hodnoty, chování žen a mužů, sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, životní úroveň, životní styl, úroveň vzdělání atd.), a na faktory podmiňující chování organizací. Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, výrobní, skladovací, dopravní, komunikační a informační technologie.

---

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s.83. ISBN 978-90-247-2690-8.

Konkurenčními faktory se zabývá Porterův model pěti sil<sup>4</sup>. Jde o faktory, které determinují chování podniku a jde o:

- hrozbu nových vstupů do odvětví,
- soupeření mezi stávajícími firmami,
- hrozbu náhražek,
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů.

Při analýze konkurence<sup>5</sup> je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a zda – li jsme vůbec schopni s konkurencí držet krok. Souhrnné působení pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu<sup>6</sup>. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je důležitá v nových, rozvíjejících se oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku nebo kde objem trhu rychle roste. Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který firma poskytuje. Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Poslední silou, která podle Michaela Portera výrazně ovlivňuje vaše podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích takřka nulová a v některých může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím je na nich firma závislejší.

---

<sup>4</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s.84-86. ISBN 978-90-247-2690-8.

<sup>5</sup> Businessvize. *Businessvize: Management* [online]. Nítana s. r. o [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

<sup>6</sup> PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994, s.3. ISBN 80-85605-11-2.



## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy, kterými jsou zdroje materiálové, finanční a lidské. Jde tedy o management a jeho zaměstnance, organizační strukturu, kulturu firmy, mezilidské vztahy, etiku a materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny nebo manažery ovlivňovány.

*„ Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy. Každý faktor by měl být ohodnocen z hlediska vlivu na budoucí prosperitu firmy.“<sup>7</sup>*

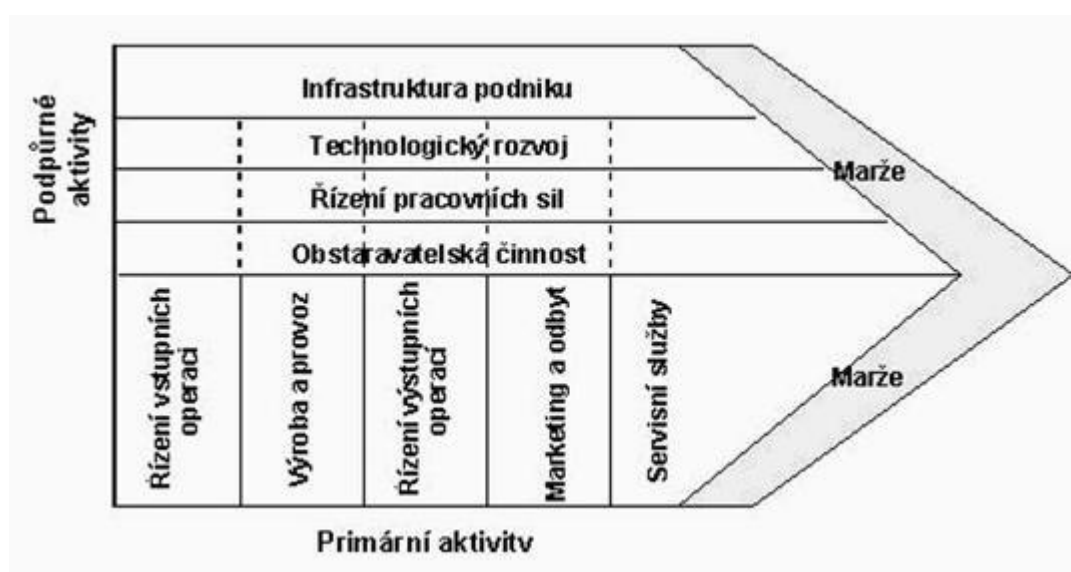
Pro zhodnocení vývoje vnitřního prostředí lze použít také několik metod, ale mezi nejznámější a zajímavé metody se řadí metoda hodnotového řetězce<sup>8</sup>, jejímž autorem je opět Michael Porter. Je to nástroj, pomocí kterého si může podnik vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu a poté ji využít v konkurenčním prostředí. Autor v něm dělí činnosti podniku na tzv. primární a podpůrné. U každé z činností, které na sebe navazují, je třeba určit přidanou hodnotu, aby mohl management zjistit, jak jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení firmy. Nejde jednoznačně o hodnotu, která je následně vyjádřena cenou, ale o hodnotu produktu pro zákazníka. Patříčná pozornost by měla být věnována analýze odbytu, prostřednictvím které získá management potřebné informace o možnostech zvýšení prodeje.

---

<sup>7</sup> Businessinfo: Marketingová situační analýza. *Businessinfo: Marketingová situační analýza* [online]. CzechTrade [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b1>

<sup>8</sup> Strateg: Strategická situační analýza. *Strateg* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html)

V následujícím schématu, obr. 1, je zobrazen příkladový hodnotový řetězec.



Obr. 1: Hodnotový řetězec

Zdroj: Strateg<sup>9</sup>

Pokud by měla být uvedena metoda, která zachycuje vnější a vnitřní okolí firmy dohromady, určitě by to měla být tzv. SWOT analýza. Tato metoda, která se řadí mezi komparativně – analytické metody a je založená na identifikaci silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a ohrožení – jak naznačuje název S – strength, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats. Je to analýza vnitřního i vnějšího prostředí<sup>10</sup>.

*„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, co jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“<sup>11</sup>*

Původně tato analýza sestávala ze dvou analýz<sup>12</sup> – SW a OT. Doporučuje se začínat analýzou OT, neboli příležitostmi a hrozbami, které přicházejí jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Poté je vhodné pokračovat analýzou SW, který se týká vnitřního prostředí

<sup>9</sup> Strateg: Strategická situační analýza. *Strateg* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html)

<sup>10</sup> SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *Ipodnikatel* [online]. 2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

<sup>11</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-90-247-2690-8.

<sup>12</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-90-247-2690-8.

firmy.

Následující obrázek (obr. 2) zachycuje zobrazení SWOT analýzy.

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <p>- zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>   | <p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <p>- zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>           |
| <p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <p>- zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p> | <p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <p>- zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků</p> |

Obr. 2: SWOT analýza

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ<sup>13</sup>

<sup>13</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-90-247-2690-8.

### 3 Úvod do finanční analýzy

Moderní chápání finanční analýzy vzniklo ke konci 19. století v USA, ovšem zatím se jednalo o chápání na úrovni zobrazování rozdílů v absolutních účetních ukazatelích, přičemž z nich byly uvažovány téměř výhradně peníze. Po první světové válce začaly být sledovány účetní výkazy za účelem hodnocení schopnosti splácet úvěr zejména velkých firem. Systematický rozvoj finanční analýzy a jejích nástrojů začal v průběhu Velké hospodářské krize, kdy začala být důležitá problematika likvidity, která se tak stala součástí analytických úvah. Vyvrcholení krize pak přineslo uvažování o přežití firmy. Další rozvoj finanční analýzy následoval po druhé světové válce, kdy začala být zohledňována i výkonnost firem.

V česky mluvících zemích se problematikou finanční analýzy jako první zabýval Josef Pazourek, který se do dějin ekonomické vědy zapsal jako průkopník moderního účetnictví a vysokého obchodního školství. Dále byl spoluvůrce první české ekonomické encyklopedie a v roce 1906 vydal knihu *Bilance akciových společností*. Zajímavostí je, že česká literatura původně užívala termín přejatý z němčiny bilanční analýza. Teprve po roce 1989 se prosadil angloamerický termín finanční analýza.

V posledních několika letech docházelo k pokusům o implementaci nových přístupů v managementu<sup>14</sup>, které mají společný cíl zefektivnit firemní činnosti a zvýšit firemní výkonnost. Mezi hlavní se řadí management kvality, zplošťování organizační struktury, kontinuální zkvalitňování procesů, reengineering, atd. Tyto systémy ale často nedokázaly propojit faktory determinující tvorbu hodnoty – akcelerátory hodnoty „Value drivers“ s vrcholovým cílem firmy.

Je nutné si ovšem uvědomit, že konstrukce ukazatelů<sup>15</sup> je z hlediska složitosti reality podnikové praxe konstruována pomocí velice jednoduchého matematického aparátu, který

---

<sup>14</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.8. ISBN 978-80-96730-24-0.

<sup>15</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.8. ISBN 978-80-96730-24-0.

není schopen tuto realitu popsat algoritmem. Dalším problémem je to, že vypovídací schopnost analytického aparátu je podmíněna vypovídací schopností dat, které má k dispozici. Exaktní čísla jsou zaměřena do minulosti na jevy, které již skončily a G. Wohe je nazývá „nedostatky databáze“, a nedostatky typu, že sebelépe konstruovaný ukazatel musí být věcně vysvětlen, nazývá „nedostatky metodické“. R. C. Hoggins naopak varuje před mechanickou aplikací výstupů finanční analýzy.

Nedostatky základních ukazatelů<sup>16</sup> znehodnocují snahu po konstrukci klíčových faktorů výkonnosti Value Driver Tree, který vznikne rozložením těchto ukazatelů do dílčích ukazatelů nižší úrovně a pomocí faktorové analýzy definuje jednotlivé vlivy, které ovlivňují tvorbu hodnoty, a tím identifikuje klíčové elementy výkonnosti podniku.

Ukazatele tohoto typu mají ale naopak i své veliké klady<sup>17</sup>. Jejich shromažďování a zpracování je velice rychlé a není finančně náročné a jejich konstrukce vychází z účetních standardů.

V současné době<sup>18</sup> místo obchodníků a stratégů začínají firmy hledat ekonomy a manažery zaměřené na řízení nákladu. Jeden z nástrojů, který by měl být využit jako zdroj informací pro tyto manažery, je systém finančních ukazatelů, a to právě finanční analýza.

Protože manažerská rozhodnutí se ve firmě dělají neustále, měla by být finanční analýza prováděna průběžně a podrobně vyhodnocována nejméně jednou ročně.

Význam finanční analýzy v dnešní době<sup>19</sup>, kdy se často mění ekonomické podmínky pro podniky, je především poskytnout kompletní a důvěryhodné zhodnocení finanční situace podniku, bez kterého lze jen těžko zajistit úspěšnost podniku. Finanční analýza pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky atd. S tím souvisí i fakt, že finanční analýza je schopna určit a „rozklíčovat“ silné a slabé stránky vybraného

---

<sup>16</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.8. ISBN 978-80-96730-24-0.

<sup>17</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.8. ISBN 978-80-96730-24-0.

<sup>18</sup> Finanční analýzy a rozborů. *Ekonomservis* [online]. Přerov, 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.ekonomservis.cz/index.php/ekonomicke-poradenstvi/financni-poradenstvi>

<sup>19</sup> Finanční analýza. *Finanalýza* [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.finanalýza.kvalitne.cz/>

podniku. Co je slabinou společnosti a co je naopak silnou oblastí. Finanční analýza ale neslouží jen k hodnocení minulé a současné situace podniku, ale i k vytvoření podkladů k rozhodování a prognózování vývoje do budoucna.

V souhrnu lze tedy říci, že k hodnocení finančního hospodaření podniku a zmapování ekonomického řízení podniku je vhodné jako základ použít finanční analýzu. Finanční analýza zkoumá finanční zdraví podniku a je neodmyslitelnou součástí systematického řízení podniku po stránce financí. Finanční analýza je zpětná vazba všech aktivit firmy a odhalí, kam se podnik v jednotlivých oblastech finančního řízení dostal, jaké finanční cíle se podařilo naplnit a které naopak ne.

Při této metodě se data třídí, poměrují mezi sebou, zjišťují se vztahy a souvislosti mezi nimi, určuje se jejich vývoj a na základě toho lze dospět k určitým závěrům.

Obecně lze rozdělit fáze finanční analýzy takto<sup>20</sup>:

- získání dat pro analýzu a jejich úpravu,
- konstrukce finančních ukazatelů a jejich výpočet,
- interpretace výsledků.

Finanční analýza obsahuje dvě části.<sup>21</sup> Fundamentální analýzu, která je založena na znalostech souvislostí mezi ekonomickými i neekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, na jejich odhadech a citu pro situace a která zpracovává kvalitativní údaje, a technickou analýzu, která používá matematických, statistických a dalších metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat, díky nimž lze posoudit výsledky.

Teoretická část se zabývá analýzou technickou, která se dělí na 4 základní skupiny – analýza absolutních dat, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a analýza soustav ukazatelů. Jednotlivé ukazatele jsou krátce popsány a jsou uvedeny metody výpočtů.

---

<sup>20</sup> LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1996-9.

<sup>21</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

## 4 Analýza absolutních dat

Analytik se nejprve musí zabývat informacemi obsaženými v účetních výkazech, tj. zkoumá, jaký je vývoj jednotlivých položek obsažených v účetnictví a dále zkoumá vývoj struktury, tj. jak se mění váha jednotlivých položek v celkovém kontextu<sup>22</sup>.

Analýza absolutních dat se rozděluje na horizontální a vertikální analýzu.

### 4.1 Analýza trendů – horizontální analýza

Analýza trendů využívá data<sup>23</sup>, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů, jako jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Sleduje se jak vývoj absolutních hodnot dat v čase, tak i procentní změny, a změny jsou zachyceny v řádcích – horizontálně. Hodnota položky rozvahy či výkazu zisku a ztráty je zaznamenána za jednotlivé roky a poté se vypočítá procentuální změna (1):

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 \quad (1)$$

Grafické zobrazení<sup>24</sup> změn vybraných položek majetku a kapitálu, nákladů a výnosů podniku v čase je velice ilustrativní, zajímavé a působivé. Je to nejjednodušší a nejpoužívanější metodou při zpracování zpráv o hospodaření podniku a o jeho minulém i budoucím vývoji.

Při hodnocení situace by měl brát analytik v úvahu o okolní podmínky, jakou jsou například změny v daňové soustavě, vstup nových konkurentů na trh, změny podmínek na kapitálovém trhu, změny v poptávce a v cenách vstupů, mezinárodní vlivy, atd.

---

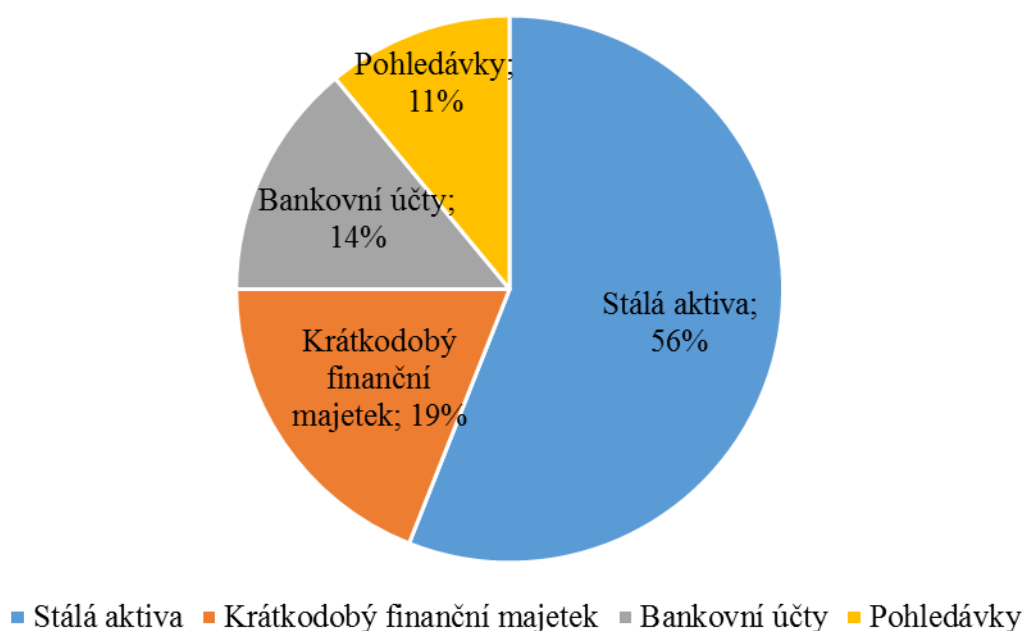
<sup>22</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. Finanční analýza. *Euroekonom* [online]. [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Materialy-na-prijimacky-Podnikova-ekonomika-PE301-7.pdf>

<sup>23</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.13.ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>24</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.15.ISBN 978-80-251-1830-6.

## 4.2 Procentní rozbor – vertikální analýza

U vertikální analýzy<sup>25</sup>, která je níže graficky znázorněna v obr. 3 a 4, se nepostupuje horizontálně napříč jednotlivými roky, ale odshora dolů. Základem procentního vyjádření je v rozvaze hodnota celkových aktiv (100 %), ve výkazu zisku a ztrát velikost tržeb (100 %) a sleduje se, jak se v jednotlivých letech liší procentuální podíly jednotlivých komponent těchto účetních výkazů.



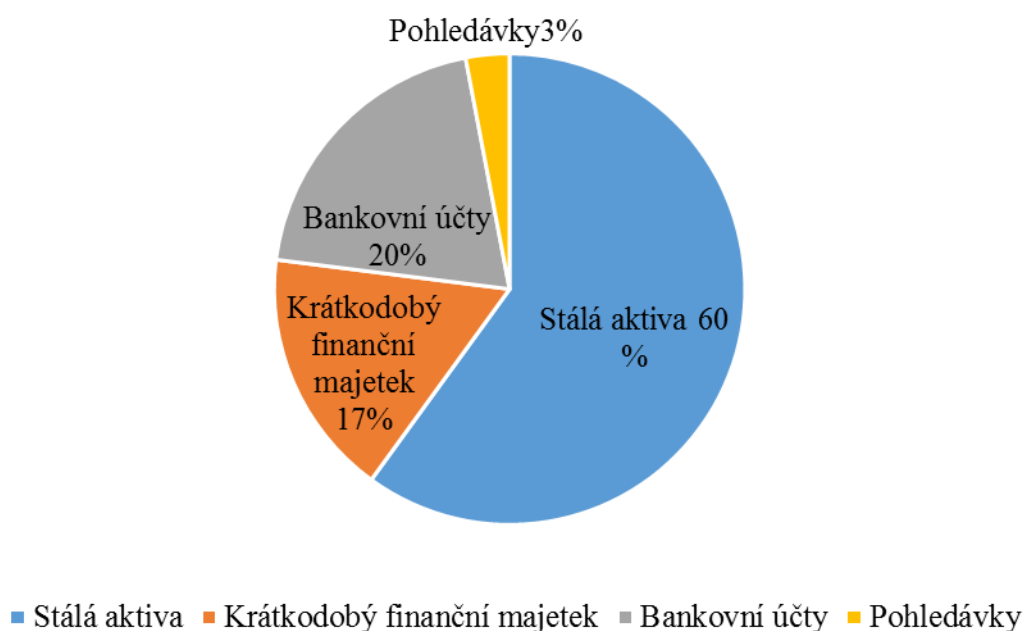
Obr. 3: Grafické znázornění vertikální analýzy podniku 2011

Zdroj: SEDLÁČEK<sup>26</sup>

<sup>25</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.17. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>26</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.





Obr. 4: Grafické znázornění vertikální analýzy podniku 2012

Zdroj: SEDLÁČEK<sup>27</sup>

Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků, které jsou potřeba pro výrobní i obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů byly pořízeny.

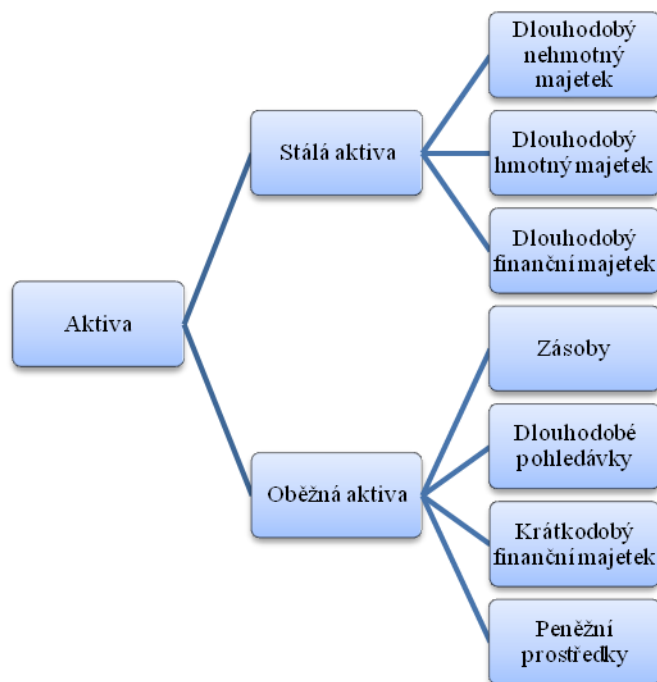
#### 4.2.1 Majetková struktura podniku

Majetek podniku<sup>28</sup>, aktiva, jsou hodnoty, které podniku patří, jsou při jeho podnikatelských aktivitách užívány a předpokládá se, že přinesou podniku budoucí ekonomický prospěch. Majetek podniku můžeme užít při výrobě produktů, k úhradě závazků, rozdělit vlastníkům podniku a můžeme je přeměnit v jiné aktivum.

Majetek podniku se dělí na dlouhodobý (stálý) a oběžný majetek, a jeho strukturu zobrazuje níže uvedený diagram, obr. 5.

<sup>27</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>28</sup> HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-25-7.



Obr. 5: Grafické znázornění majtkové struktury podniku

Zdroj: SEDLÁČEK<sup>29</sup>

### Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek představuje<sup>30</sup> významnou složku aktiv účetních jednotek. Je výsledkem minulých transakcí, je ocenitelný v peněžních jednotkách a má přinášet účetní jednotce ekonomický prospěch.

Dlouhodobý majetek<sup>31</sup> slouží podniku dlouhodobě, a to dobu delší než jeden rok. Nespotřebovává se najednou, ale postupně ve formě odpisů nebo může být neodpisovaný, jako např. umělecká díla, která se v čase zhodnocují. Může se označit také jako stálá, fixní, neoběžná aktiva.

*„Doba použitelnosti je definována ve Vyhlášce a „rozumí se jí doba, po kterou je majetek využitelný pro současnou nebo uchovatelný pro další činnost, nebo může sloužit jako*

<sup>29</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>30</sup> NOVOTNÝ, Pavel. *Finanční účetnictví*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-16-5.

*podklad nebo součást zdokonalovaných nebo jiných postupů a řešení včetně ověřování nehmotných výsledků“.*<sup>32</sup>

Dlouhodobý majetek zahrnuje<sup>33</sup> dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Dlouhodobý majetek může být nemovitý (budovy, pozemky) nebo movitý (strojní zařízení, inventář). Do dlouhodobého nehmotného majetku se řadí např. software, ocenitelná práva, know how atd. Poslední část dlouhodobého majetku – dlouhodobý finanční majetek - jsou cenné papíry a účasti v jiných podnicích.

### Oběžný majetek

Oběžný majetek<sup>34</sup> je neustále v pohybu a vyskytuje se ve dvou podobách, které přechází jedna v druhou – věčná, jako jsou suroviny, materiál, polotovary, a peněžní – peníze, krátkodobé cenné papíry. Zahrnuje<sup>35</sup> zásoby nakupované, zásoby vlastní výroby, pohledávky, finanční majetek krátkodobé povahy a peněžní prostředky.

Oběžná aktiva představují majetek, který se při hospodářské činnosti podniku spotřebovává najednou<sup>36</sup>.

Oběžný majetek se dělí na<sup>37</sup>:

1. zásoby – potřebné k zajištění plynulosti výroby i prodeje, ale na druhou stranu vznikají podniku náklady na jejich udržování a skladování
  - a. zásoby nakupované – materiál, zboží,
  - b. zásoby vlastní výroby – podnik vytvořil vlastní činností,

---

<sup>31</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: -finanční analýza v řízení firmy*. 2.vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

<sup>32</sup> NOVOTNÝ, Pavel. *Finanční účetnictví*. 1.vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-16-5.

<sup>33</sup> HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.44. ISBN 978-80-86730-25-7.

<sup>34</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: -finanční analýza v řízení firmy*. 2.vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

<sup>35</sup> HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.46. ISBN 978-80-86730-25-7.

<sup>36</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>37</sup> HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.46,47. ISBN 978-80-86730-25-7.

2. pohledávky – pohledávky z obchodních vztahů a pohledávky za upsaný základní kapitál
  - a. pohledávky krátkodobé – doba splatnosti je jeden rok a méně,
  - b. pohledávky dlouhodobé – doba splatnosti je delší než jeden rok,
3. krátkodobý finanční majetek – cenné papíry k obchodování a dlužné cenné papíry se splatností do jednoho roku,
4. peněžní prostředky – vklady na účtech podniku, poukázky na odběr produktů, šeky atd.

Zásoby má držet<sup>38</sup> účetní jednotka od jejich pořízení k jejich realizaci jen krátkodobě, a to tak, že doba normálního provozního cyklu zásob nebude delší, než je délka účetního období, tj. 12 po sobě jdoucích měsíců.

Pohledávka podle Pavla Novotného<sup>39</sup> „ je součástí aktiv a představuje právo věřitele požadovat na odběrateli (dlužníkovi) plnění z jeho určitého závazku. Dlužník má povinnost svému závazku dostát uhrazením pohledávky věřitele a věřitel má zase právo toto plnění dlužníka vymáhat. Pohledávka zaniká, když dlužník vyrovná svůj závazek a tím je věřitel uspokojen“.

Krátkodobý finanční majetek<sup>40</sup> jsou hlavně peněžní prostředky na běžných účtech i v hotovosti, ale jeho součástí jsou tedy i krátkodobé cenné papíry a podíly, popř. krátkodobé finanční výpomoci.

#### 4.2.2 Kapitálová struktura podniku

*”Kapitálová struktura vypovídá o tom, kdo je vlastníkem majetku firmy, resp. o tom, z jakých zdrojů (pasiv) majetek vznikl. Vložil-li kapitál do firmy sám podnikatel (nebo*

---

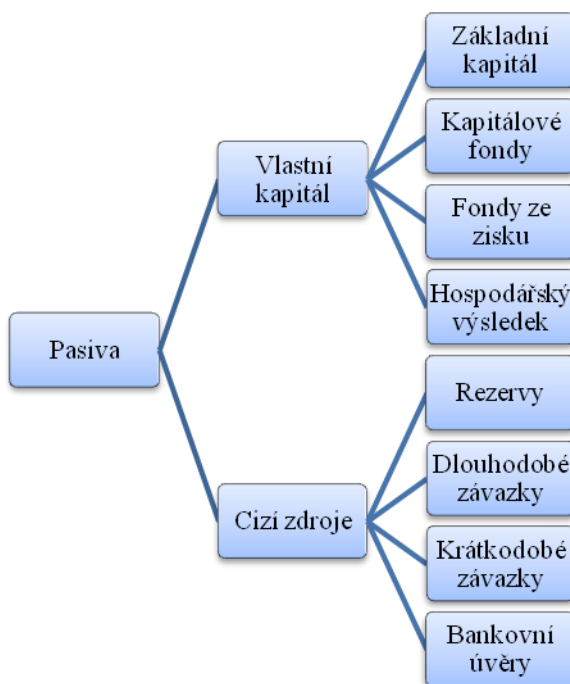
<sup>38</sup> NOVOTNÝ, Pavel. *Finanční účetnictví*. 1.vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.57. ISBN 978-80-86730-16-5.

<sup>39</sup> NOVOTNÝ, Pavel. *Finanční účetnictví*. 1.vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.101. ISBN 978-80-86730-16-5.

<sup>40</sup> NOVOTNÝ, Pavel. *Finanční účetnictví*. 1.vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.79. ISBN 978-80-86730-16-5.

skupina vlastníků), hovoříme o vlastním kapitálu. Pokud vkladatelem kapitálu je věřitel (např. banka), hovoříme o cizím (úvěrovém) kapitálu.”<sup>41</sup>

Kapitál podniku, pasiva, se dělí tedy na vlastní kapitál a cizí zdroje, jak je vidět v následujícím diagramu, obr. 6.



Obr. 6: Grafické znázornění kapitálové struktury podniku

Zdroj: SEDLÁČEK<sup>42</sup>

### Vlastní kapitál

Vlastní kapitál<sup>43</sup> patří vlastníkům firmy, je hlavním nositelem podnikatelského rizika a tím pádem je jeho podíl na celkovém kapitálu ukazatelem finanční jistoty a nezávislosti firmy. Jak je patrné z obr. 4, vlastní kapitál se dělí na základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku a zisk.

<sup>41</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: -finanční analýza v řízení firmy*. 2.vydání. Praha: Computer Press, 2001, s.20. ISBN 80-7226-562-8.

<sup>42</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>43</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: -finanční analýza v řízení firmy*. 2.vydání. Praha: Computer Press, 2001, s.21. ISBN 80-7226-562-8.

Základní kapitál je tvořen jak peněžitými, tak nepeněžitými vklady společníků do společnosti a vytváří kapitálové společnosti, komanditní společnost i veřejnou obchodní společnost. Kapitálové fondy jsou tvořeny z kapitálových vkladů a nezvyšují základní kapitál společnosti. Fondy ze zisku jsou např. rezervní fond, statutární fond atd.<sup>44</sup> Výsledek hospodaření<sup>45</sup> odráží to, co podnik vlastní činností z vloženého kapitálu získal a jedná se jak o výsledek hospodaření daného období, tak o výsledek hospodaření let minulých.

### Cizí kapitál

Cizí kapitál jsou zdroje<sup>46</sup>, které jsou podniku k dispozici jen po určitou dobu, firma je musí v určité době splatit a platí za ně úroky a ostatní výdaje spojené s jeho získáváním.

Jednou z částí cizích zdrojů jsou rezervy. Rezervy mohou mít obecný charakter nebo se vytvářet za určitým účelem. Jsou to částky<sup>47</sup> určené jednak na krytí případných rizik a jednak na přesně vymezené účely jako jsou např. rezervy na opravu dlouhodobého majetku. Další částí jsou dlouhodobé závazky<sup>48</sup>, které jsou tvořeny emitovanými dluhopisy, přijatými zálohami a směnkami k úhradě a jinými závazky, které mají splatnost delší než jeden rok. Krátkodobé závazky<sup>49</sup> jsou částky, které podnik dluží dodavatelům za výrobky dodané na obchodní úvěr, zálohy přijaté od odběratelů, částky nevyplacených mezd a platů, ostatní závazky ke společníkům a zaměstnancům, atd. Poslední část, bankovní úvěry, jsou závazky k finančním institucím a mohou být běžné nebo dlouhodobé.

### 4.2.3 Rozvaha

Rozvaha je obraz majetkové a kapitálové struktury podniku. Je to soupis majetku podniku v peněžním vyjádření a zdrojů financování k určitému časovému okamžiku. Neboli rozvaha zachycuje na jedné straně majetkovou strukturu – aktiva a na druhé straně

---

<sup>44</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>45</sup> HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-25-7.

<sup>46</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: -finanční analýza v řízení firmy*. 2.vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

<sup>47</sup> HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-25-7.

<sup>48</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: -finanční analýza v řízení firmy*. 2.vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

<sup>49</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

kapitálovou strukturu – pasiva. Základní schéma rozvahy je v Příloze A.

Rozvaha je založena na tzv. bilanční rovnici<sup>50</sup>:

$$\text{Majetek} = \text{Vlastní kapitál} + \text{Cizí zdroje}$$

Základní charakteristiky rozvahy<sup>51</sup>:

- utříděný přehled aktiv a pasiv v určitém ocenění k určitému okamžiku,
- vykazuje, z jakých zdrojů byl majetek pořízen,
- vyjadřuje stav a složení majetku,
- rozeznáváme rozvahu zahajovací, počáteční a konečnou,
- dynamický pohled je možné získat jen z porovnání rozvah za více období,
- sestavuje se k rozvahovému dni,
- hodnotové vyjádření jednotlivých položek aktiv a pasiv jsou rozvahové stavy.

V rozvaze mohou nastat tyto změny<sup>52</sup>:

- pokles (růst) jedné položky aktiv a růst jiné položky,
- pokles (růst) jedné položky pasiv a růst jiné položky,
- růst (pokles) jedné položky na straně aktiv i pasiv, zároveň o stejnou částku vzroste (poklesne) celkový součet aktiv i pasiv.

#### 4.2.4 Výkaz zisků a ztrát

Ve výkazu zisků a ztrát se sledují<sup>53</sup> tokové veličiny, jako jsou náklady, výnosy a z nich plynoucí zisk nebo ztráta narůstajícím způsobem od začátku účetního období do jeho konce. Výkaz pak vypovídá o struktuře výsledku hospodaření.

<sup>50</sup> NOVOTNÝ, Pavel. *Základy účetnictví*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.23. ISBN 978-80-86730-08-0.

<sup>51</sup> NOVOTNÝ, Pavel. *Základy účetnictví*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.23. ISBN 978-80-86730-08-0.

<sup>52</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

Je na rozhodnutí účetní jednotky, zda bude sestavovat výkaz zisku a ztráty v druhovém členění nebo v účelovém členění. Účetní jednotka může uvážit, zda jí bude více vyhovovat druhové nebo účelové členění nákladů provozního výsledku hospodaření. Členění výkazu zisku a ztráty je rozdílné pouze u provozního výsledku hospodaření, u dalších dvou výsledků hospodaření, finančního a mimořádného, je struktura výkazů zisku a ztráty shodná.

Základní schéma výkazu zisků a ztrát se nachází v Příloze B.

#### 4.2.5 Cash flow

Definice Cash flow zní: „*Peněžní toky zobrazují pohyb, změnu (přírůstky a úbytky) a proměnu peněžních toků na ostatní druhy aktiv a obráceně, v rámci hodnotového řetězce firmy od předvýrobní fáze až po fázi realizace.*“<sup>54</sup> Z toho vyplývá, že Cash flow je<sup>55</sup> přehled o veškerých příjmech a výdajích firmy v peněžním vyjádření.

Analýza peněžních toků umožňuje<sup>56</sup>:

- analýzu finančního rizika,
- analýzu finanční pozice firmy a
- analýzu potřeb a zdrojů finančních prostředků firmy.

V podnikové praxi můžeme pozorovat následující majetkové operace<sup>57</sup>:

- finanční operace bez vlivu na hospodářský výsledek,
- operace, které nemají vliv na pohyb peněz, ale mají vliv na hospodářský výsledek,
- operace ovlivňující hospodářský výsledek i pohyb peněžních prostředků a
- operace, které nemají vliv na pohyb peněz, ani na výsledek hospodaření.

Základní schéma Cash flow se nachází v Příloze C.

---

<sup>53</sup> BULLA, Miroslav. Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu - druhové členění. *Účetní kavárna* [online]. 2008 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3417v4583-sestavovani-rozvahy-vykazu-zisku-a-ztraty-a-prehledu-o-penezni/?search\\_query=\\$index=54&search\\_results\\_page=1](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3417v4583-sestavovani-rozvahy-vykazu-zisku-a-ztraty-a-prehledu-o-penezni/?search_query=$index=54&search_results_page=1)

<sup>54</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha, VSEM 2007. Str. 42. ISBN: 978-80-86730-24-0.

<sup>55</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha, VSEM 2007. Str. 42. ISBN: 978-80-86730-24-0.

<sup>56</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha, VSEM 2007. Str. 42. ISBN: 978-80-86730-24-0.

<sup>57</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha, VSEM 2007. Str. 42,43. ISBN: 978-80-86730-24-0.



## 5 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů patří k analýze finanční situace podniku a jsou označovány jako finanční fondy<sup>58</sup>.

Analýza zahrnuje čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně – pohledávkový finanční fond.

Čistý pracovní kapitál<sup>59</sup> je oběžný majetek, který není pokryt z krátkodobých zdrojů. Pro zachování finanční stability podniku je žádoucí, aby stálá aktiva a dlouhodobě vázaná oběžná aktiva byly kryté dlouhodobými zdroji<sup>60</sup>.

Tento ukazatel je<sup>61</sup> výsledkem rozdílu mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Ty mohou být vymezeny od splatnosti 1 rok až po splatnost 3měsíční. Tato skutečnost umožňuje oddělit v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů, od té části, která je relativně volná a která se chápe jako určitý finanční fond.

Slouží k hodnocení schopnosti podniku splácet v konkrétním čase své závazky. *”Rozlišovacím kritériem je časový faktor splatnosti závazků, které mají být kryty aktivy podniku konvertibilními na peníze v časovém období, shodujícím se s dobou splatnosti závazků.”*<sup>62</sup>

Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond představuje střední cestu mezi již dvěmi zmíněnými rozdílovými ukazateli. Při výpočtu čistého peněžně pohledávkového finančního fondu se o oběžných aktiv vyloučí zásoby a nelikvidní pohledávky a odečtou se krátkodobé závazky.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>59</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

<sup>60</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-96730-24-0.

<sup>61</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>62</sup> HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-25-7.

## 6 Analýza poměrových ukazatelů

Aby bylo možné správně analyzovat vazby a souvislosti mezi ukazateli, je třeba dávat jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemných poměrů. Ukazatele jsou utříděny do skupin, které měří určitou stránku finančního zdraví podniku. Tento způsob se nazývá analýza poměrových ukazatelů<sup>64</sup> a jsou to:

- ukazatelé rentability,
- ukazatelé aktivity,
- ukazatelé zadluženosti,
- ukazatelé likvidity.

### 6.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability poměrují zisk, který byl získán podnikáním, s výší zdrojů firmy použitých k dosažení zisku.<sup>65</sup>

Jinými slovy, rentabilita určitého činitele je poměr docíleného zisku k hodnotě daného činitele.<sup>66</sup>

Mezi nejznámější ukazatele rentability se řadí:

- rentabilita vloženého kapitálu ROI,
- rentabilita vlastního kapitálu ROE,
- rentabilita aktiv ROA,
- rentabilita tržeb ROS,
- rentabilita dlouhodobého kapitálu ROCE.

---

<sup>63</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>64</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

<sup>65</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: -finanční analýza v řízení firmy*. 2.vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

### Rentabilita vloženého kapitálu - ROI<sup>67</sup>

Vyjadřuje, jak působí celkový kapitál, vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování. Pro výpočet je důležité vyjádřit míru zisku za určitý interval, v němž byly vložené prostředky vázány. Proto se pracuje s průměrem těchto veličin na počátku a konci období.

Vzorec pro výpočet ROI je následující (2):

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \times 100(\%) \quad (2)$$

### Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje skutečnou míru zisku a zhodnocení vlastního kapitálu a umožňuje srovnání celkové výkonnosti vlastního kapitálu ve srovnání s výnosností celkového a cizího kapitálu.<sup>68</sup>

Vzorec pro výpočet ROE je následující (3):

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření za běžnou činnost}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100(\%) \quad (3)$$

### Rentabilita aktiv (Rentabilita úhrnných vložených prostředků) - ROA

“Rentabilita aktiv vyjadřuje návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv, nebo jinak řečeno výdělkovou schopnost (earning power) vloženého kapitálu”.<sup>69</sup>

Jinak řečeno<sup>70</sup>, ukazatel ROA poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na zdroje, z jakých jsou financována.

---

<sup>66</sup> NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. ISBN 80-7169-613-7.

<sup>67</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>68</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Vydání druhé. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.57,58. ISBN 978-80-86730-24-0.

<sup>69</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, s.57. ISBN 978-80-96730-24-0.

Vzorec pro výpočet ROA je následující (4):

$$ROA = \frac{VH \text{ za běžnou činnost} + daň z příjmů \text{ za běžnou činnost} + nákladové úroky}{aktiva} \times 100(\%) \quad (4)$$

### Rentabilita tržeb - ROS

Ukazatel rentability tržeb ROS<sup>71</sup> uvádí zisk vztažený k tržbám. Tržby, které jsou ve jmenovateli, představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období. Výkony měří výkonnost podniku, tj. jak účinně využije všechny své prostředky k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň trhu. Tržní uznání výsledků práce podniku stanoví cenu, která se do podniku vrací k pokrytí nákladů a k vytvoření zisku.

Jednoduše řečeno – rentabilita tržeb znamená, kolik podnik vytvoří zisku z jedné koruny tržeb<sup>72</sup>.

Vzorec pro výpočet ROS je následující (5):

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}} \times 100(\%) \quad (5)$$

### Rentabilita dlouhodobého kapitálu - ROCE

Rentabilita dlouhodobého kapitálu poskytuje informace o tom, jak efektivně firma investovala v rámci dlouhodobého hlediska do své podnikatelské činnosti<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>71</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>72</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

<sup>73</sup> Ukazatelé rentability. JADVIŠČÁK, Daniel. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

Vzorec pro výpočet ROCE je následující (6):

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \times 100(\%) \quad (6)$$

## 6.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity<sup>74</sup> vyhodnocují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy a uvádějí se v podobě ukazatelů, které vyjadřují vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv nebo dobu obratu aktiv.

Mezi nejdůležitější ukazatele patří obrat celkových aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob a doba obratu pohledávek.

### Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv udává<sup>75</sup>, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok. Pokud je intenzita využívání aktiv podniku nižší než počet obrátek celkových aktiv, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva<sup>76</sup>.

Vzorec pro výpočet obratu celkových aktiv je následující (7):

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (7)$$

<sup>74</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.60. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>75</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: -finanční analýza v řízení firmy*. 2.vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

<sup>76</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.61. ISBN 978-80-251-1830-6.

## Obrat zásob

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát za rok se přemění zásoby v jiné formy oběžného majetku, a to až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob<sup>77</sup>.

Nevýhodou tohoto ukazatele je to, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby se uvádějí v nákladových cenách, a proto často dochází k nadhodnocování skutečné obrátky<sup>78</sup>.

Vzorec pro výpočet obratu zásob je následující (8):

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (8)$$

## Doba obratu zásob

Definice obratu zásob, zní následovně: *Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál) nebo do doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby). U zásob výrobků a zboží je ukazatel rovněž indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku. Obecně se definuje jako poměr průměrného stavu zásob všeho druhu k průměrným denním tržbám.*<sup>79</sup>

Vzorec pro výpočet doby obratu zásob je následující (9):

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}} (\text{dny}) \quad (9)$$

---

<sup>77</sup> SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

<sup>78</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.61. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>79</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.62. ISBN 978-80-251-1830-6.

### Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek se používá při hodnocení účtu 311 a výsledkem výpočtu je počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách.<sup>80</sup>

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek je následující (10):

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\text{průměrná denní tržba}} \quad (10)$$

## **6.3 Ukazatele zadluženosti a finanční struktury**

Mezi ukazatele zadluženosti se řadí řada ukazatelů a mezi nejdůležitější patří:

- zadluženost 1. stupně, zadluženost 2. stupně, zadluženost 3. stupně,
- celková zadluženost,
- míra zadluženosti,
- úrokové krytí,
- koeficient samofinancování.

### Zadluženost 1., 2. a 3. stupně

Zadluženost 1. stupně ukazuje, kolik dlouhodobých dluhů připadá na 1 Kč vlastního jmění, zadluženost 2. stupně ukazuje, kolik dlouhodobých dluhů připadá na 1 Kč celkových aktiv a zadluženost 3. stupně představuje, jaká část celkových závazků připadá na 1 Kč celkových aktiv<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.63. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>81</sup> FinAnalysis: Finanční analýza firmy. *FinAnalysis: Finanční analýza firmy* [online]. Atlantis PC s.r.o. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Vzorec pro výpočet zadluženosti 1. stupně je následující (11):

$$\text{zadluženost 1} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé}}{\text{vlastní jmění}} \quad (11)$$

Vzorec pro výpočet zadluženosti 2. stupně je následující (12):

$$\text{zadluženost 2} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé}}{\text{celková aktiva}} \quad (12)$$

Vzorec pro výpočet zadluženosti 3. stupně je následující (13):

$$\text{zadluženost 3} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} + \text{krátkodobé závazky} + \text{bankovní úvěry a výpomoci}}{\text{celková aktiva}} \quad (13)$$

### Celková zadluženost

Celková zadluženost charakterizuje finanční úroveň firmy a ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji<sup>82</sup>.

Vzorec pro výpočet celkové zadluženosti je následující (14):

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100(\%) \quad (14)$$

„Čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace.“<sup>83</sup>

### Míra zadluženosti

<sup>82</sup> Ukazatelé rentability. JADVIŠČÁK, Daniel. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

<sup>83</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.63. ISBN 978-80-251-1830-6.



Míra zadluženosti má stejnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost – roste s tím, jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře podniku<sup>84</sup>.

Vzorec pro výpočet koeficientu zadluženosti je následující (15):

$$\text{koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (15)$$

### Úrokové krytí

Úrokové krytí ukazuje, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pokud je výsledek roven 1, tak na zaplacení úroků je třeba celého zisku.<sup>85</sup>

Vzorec pro výpočet úrokového krytí je následující (16):

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{VH za běžné účetní období} + \text{daň z příjmů za běžnou činnost} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}} \quad (16)$$

### Koeficient samofinancování<sup>86</sup>

Tento ukazatel udává, do jaké míry je podnik schopná pokrýt své potřeby vlastním zdroji. Je opakem celkové zadluženosti.

Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování je následující (17):

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} \times 100(\%) \quad (17)$$

<sup>84</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>85</sup> SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.

<sup>86</sup> Ukazatelé rentability. JADVIŠČÁK, Daniel. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

## 6.4 Ukazatelé likvidity

Jedna z definic likvidity zní: „*Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky*“<sup>87</sup>.

Některá podniková aktiva jsou téměř okamžitě převeditelná na peníze a jiná jsou převoditelná jen obtížně<sup>88</sup>.

Je třeba si uvědomit vzájemný protikladný vztah likvidity a rentability podniku. Účetní jednotky s velkým podílem vysoce likvidního majetku dosahují obvykle nižší rentability<sup>89</sup>. Mezi tyto ukazatele se nejčastěji řadí běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

- Běžná likvidita

*“Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky a její hodnota je ideální vyšší než 1,5.”*<sup>90</sup>

Vzorec pro výpočet běžné likvidity je následující (18):

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (18)$$

- Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vylučuje z oběžných aktiv zásoby a ponechává jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Hodnota ukazatele by neměla klesnout pod 1.<sup>91</sup>

---

87 SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

88 STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení firmy v příkladech*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0913-5.

89 STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení firmy v příkladech*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0913-5.

90 SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.66. ISBN 978-80-251-1830-6.

91 SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, s.67. ISBN 978-80-251-1830-6.

Vzorec pro výpočet pohotové likvidity je následující (19):

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (19)$$

- Okamžitá likvidita

Ukazatel vyjadřuje okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky<sup>92</sup>.

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity je následující (20):

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (20)$$

## 6.5 Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce

Dalším modelem z bankrotních a bonitních modelů je Altmanova formule v bankrotu.

*„Jedním z nejznámějších modelů predikce časové tísně koncipován na základě diskriminační analýzy je tzv. Altmanovo Z-skóre. Na základě dat zpracovaných ze vzorku podniku Altman definoval lineární rovnici jednotlivých poměrových ukazatelů jako proměnných veličin, kterým na základě statistického šetření přiřadil koeficienty plnící funkci vah.“<sup>93</sup>*

Vzorec výpočtu Altmanovy vícerozměrné diskriminační funkce je následující (21):

$$Z = 0,717 \times \frac{\text{ČPK}}{A} + 0,847 \times \frac{\text{nerozdělený zisk}}{A} + 3,107 \times \frac{\text{EBIT}}{A} + 0,42 \times \frac{\text{VK}}{\text{celkový dluh}} + 0,998 \times \frac{\text{tržby}}{A} \quad (21)$$

<sup>92</sup> Ukazatelé likvidity. *Businessvize* [online]. 2010-2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

<sup>93</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-96730-24-0.

Tab. 1: Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce – hodnocení situace

| Hodnoty Z     | Hodnocení situace       |
|---------------|-------------------------|
| $Z < 1,2$     | pásmo bankrotu          |
| $Z = 1,2-2,9$ | "šedá zóna", test mlčí  |
| $Z > 2,9$     | prosperující společnost |

Zdroj: MARINIČ<sup>94</sup>

## 6.6 Index IN05

Další důležitý model je model IN05 a je aktualizací indexu IN01.

Index IN05 je index pro hodnocení finančního zdraví společnosti<sup>95</sup> prostřednictvím jediného čísla. Kromě toho, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv, se index IN05 zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky nějakou hodnotu. Podobně jako Altmanův index se index IN05 skládá z několika dílčích koeficientů, které se zabývají specifickými oblastmi finančního řízení společnosti. Klíčem k celkovému hodnocení firmy je pak vhodné nastavení vah těchto koeficientů. Předpokládá se, že by měl umět tento index odhadnout bankrot firmy s vyšší než 72 % úspěšností.

Vzorcem pro výpočet je Indexu IN05 je následující (22):

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,92 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E \quad (22)$$

<sup>94</sup> MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-96730-24-0.

<sup>95</sup> IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. Business vize [online]. 2010-2011 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

$$A \dots \frac{\textit{aktiva}}{\textit{cizí kapitál}}$$

$$B \dots \frac{\textit{EBIT}}{\textit{nákladové úroky}}$$

$$C \dots \frac{\textit{EBIT}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$D \dots \frac{\textit{celkové výnosy}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$E \dots \frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé závazky a úvěry}}$$

Tab. 2: Index IN05 – hodnocení situace

| Hodnoty | Hodnocení situace                 |
|---------|-----------------------------------|
| < 0,9   | Podnik nevytváří hodnotu          |
| 0,9-1,6 | Může, ale nemusí vytvářet hodnotu |
| > 1,6   | Podnik vytváří hodnotu            |

Zdroj: IN05<sup>96</sup>

Další část práce je věnována rozboru vnějšího a vnitřního prostředí konkrétního podniku a finanční analýze této společnosti. Jde o Lužickou nemocnici a polikliniku, a.s., která se nachází v severních Čechách ve městě Rumburk. Protože zdravotnictví je velmi specifickou oblastí, „ekonomický“ systém zdravotnického zařízení není tak jednoduchý a provádí se často změny ve financování nemocnice zdravotními pojišťovnami, je třeba tuto problematiku podrobněji vysvětlit a objasnit.

Problém ekonomiky zdravotnického zařízení<sup>97</sup> je na jednu stranu specifické, ale na druhou stranu je možné v něm aplikovat obecné poznatky z podnikové ekonomiky. Zdravotnické zařízení je třeba pojímat také jako hospodářský systém, ve kterém probíhají veškeré ekonomické jevy a procesy. Ekonomika zdravotnického zařízení pracuje se stejnými pojmy jako všeobecná ekonomika, ale některé pojmy je třeba vnímat i z pohledu etiky. Projevuje se to především při definování výkonů zdravotnického zařízení, a to tak, že jsou sice přijaty jisté hodnotové podoby výkonů, ale na rozdíl od standardní podnikatelské ekonomiky nevyjadřují skutečnou hodnotu pro zákazníka, v tomto případě pacienta.

Jinak řečeno, ve zdravotnictví funguje docela jiný tržní model, nežli v klasickém podnikání a ekonomika zdravotnických zařízení má svá specifika. Ve zdravotnictví existuje velká a v jiných odvětvích podnikání nevídaná asymetrie mezi znalostmi poskytovatele služby, např. lékaře a „konzumenta“, pacienta, zdravotní péče. To může indukovat například kvantitu reálně poskytované zdravotní péče ve smyslu různých vyšetření a výkonů, protože pacient nemá šanci posoudit smysl a důležitost péče lékařem doporučené. Ekonomicky pak z toho profituje zdravotnické zařízení.

Zdravotní pojišťovny se sice snaží různými způsoby úhrady motivovat své smluvní partnery k racionálnímu chování, ale i mezi zdravotními pojišťovnami a poskytovateli zdravotní péče je vždy určitá nerovnováha, např. lékař si obhájí po odborné stránce použitý postup péče. V lůžkových zařízeních se snaží zdravotní pojišťovny využívat různých kombinací systému úhrad. Jde o různé způsoby platby – za rodné číslo, za diagnózu atd. Pokud by ve zdravotnictví tedy fungoval klasický „liberální tržní model“, byla by asymetrie mezi poskytovateli a konzumenty péče určitě více či méně „zneužívána“ ke zvýšení příjmů poskytovatelů péče. Proto se zavádějí různé systémy regulace, které ovšem na druhou stranu deformují trh ve zdravotnických službách a snižují možnosti efektivně motivovat lidské zdroje.

Při posuzování ekonomických aspektů oblasti zdravotnictví<sup>98</sup> lze těžko vyjádřit i základní

---

<sup>96</sup> IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. *Business vize* [online]. 2010-2011 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

<sup>97</sup> BOROVSKEJ, Juraj, Věra DYNTAROVÁ. *Ekonomika zdravotnických zařízení*. Praha: Česká technika-nakladatelství ČVUT, 2010, s.6. ISBN 978-80-01-05055-2.

<sup>98</sup> GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s.107. ISBN 80-7226-996-8.

ekonomické pojmy jako jsou náklady, výnosy, zisk, atd. Mnohdy neplatí ani úvaha, že činnost je efektivní, pokud je výsledku dosaženo s co nejmenšími zdroji nebo náklady. Kromě toho je rovněž nejasné, co jsou přínosy péče o zdraví, jak je měřit, co je subjektivní a co objektivní kategorií.

Pochopení ekonomie zdravotní péče<sup>99</sup> je důležitá z několika důvodů. Za prvé, zdraví je důležité pro nás jako jednotlivce i jako společnost a dostupnost zdravotní péče může určovat kvalitu našeho života a naše vyhlídky na přežití.

Ekonomika zdravotnictví bezprostředně souvisí<sup>100</sup> s ekonomikou a ekonomickým systémem uplatněným v konkrétním státě, souvisí s postavením zdravotnictví v rámci celkové péče o zdraví a souvisí s koncepcí státu při realizaci určité sítě zdravotnických zařízení, skladbě daného zdravotnictví, dostupnosti zdravotní péče, atd. jedná se tedy o konkrétní, ekonomicky vyčíslené náklady a výnosy, které mají svůj běžný hospodářský výsledek tak, jako v každém jiném sektoru národního hospodářství. Přesto má ale zdravotnictví, jak bylo již uvedeno, svá specifika ve formě regulace tržních mechanismů nabídky a poptávky prostřednictvím zdravotní politiky daného státu.

Co se týká organizačních forem poskytovatelů zdravotní péče<sup>101</sup>, tak rozlišujeme příspěvkové a rozpočtové organizace, obchodní organizace založené podle obchodního zákoníku a podnikání fyzických osob. Velké nemocnice, hygienické stanice, léčebny dlouhodobě nemocných a jiné zdravotnické instituce, ať již státní či nestátní, jsou instituce označeny jako příspěvkové organizace a tento pojem je svázán se skutečností, že podstatou příjmů jsou převody finančních prostředků z veřejných zdrojů, a to státního a veřejného rozpočtu. Rozpočtové organizace byly dříve financovány v plném rozsahu z veřejných zdrojů, ale v současnosti je umožněno využití kombinace veřejných zdrojů se zdroji soukromými. Mezi obchodní organizace se řadí zejména společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. V současné době je velmi aktuální transformace příspěvkových organizací právě na tyto formy. To znamená změnu ekonomických principů, změnu

---

<sup>99</sup> MORRIS, Stephen, Nancy DEVLIN a David PARKIN. *Economic analysis in health care*. London: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-470-01685-5.

<sup>100</sup> GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s.110. ISBN 80-7226-996-8.

<sup>101</sup> BOROVSKEJ, Juraj, Věra DYNAROVÁ. *Ekonomika zdravotnických zařízení*. Praha: Česká technika-nakladatelství ČVUT, 2010, s.12. ISBN 978-80-01-05055-2.

systemu řízení a hospodaření, rozdělování disponibilního zisku či úhrady ztráty. Třetí forma podnikání, podnikání fyzických osob, je uplatňována prakticky výhradně v ambulantní péči.

V České republice se zdravotnická zařízení<sup>102</sup> dělí do dvou základních skupin – podle toho, kdo je zřizuje a spravuje. Jde o:

- státní zdravotnická zařízení – zřizovatelem je Ministerstvo zdravotnictví ČR a ostatní centrální orgány,
- nestátní zdravotnická zařízení – zřizovatelem je kraj, město (obec), církev, jiná právnická osoba, fyzická osoba.

V důsledku rozvíjejícího se procesu privatizace doznala síť zdravotnických zařízení v ČR od konce roku 1991 výrazných změn. Došlo k zániku krajských ústavů národního zdraví, dále k postupnému rozpadu okresních ústavů národního zdraví na menší zdravotnická zařízení a začala vznikat nestátní zdravotnická zařízení. V roce 2003 došlo k rozdělení zdravotnických zařízení na státní a nestátní sektor. V souladu s reformou územní veřejné správy byla zdravotnická zařízení, která byla dosud spravovaná okresními úřady, převedena převážně do kompetence krajů. Výsledkem je posílení nestátního sektoru.

Právě problematikou zdravotnictví se zabývá následující část práce a cílem je na základě výpočtů vybraných finančních ukazatelů a popisu změn v jednotlivých letech, které se udály v Lužické nemocnici a poliklinice, a.s., a změn ve zdravotnictví ukázat, zdali a jak ovlivnily právě tyto změny chod a ekonomickou stránku společnosti. Období, které je především analyzováno, je 7 let, a to od roku 2007–2013.

Mezi nejdůležitější oblasti, které jsou analyzovány, zjišťovány a popisovány jsou mzdy zaměstnanců a jejich vývoj, vliv jednotlivých úhrad zdravotních pojišťoven na ekonomický vývoj zdravotního zařízení a vliv zavedení výběru regulačních poplatků.

---

<sup>102</sup> Český statistický úřad: Zdravotnictví. Český statistický úřad [online]. [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/cisla/1/10/2004/cz/23m.htm>



## **7 Lužická nemocnice a poliklinika, a.s.**

Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. se nachází, jak bylo již řečeno, ve městě Rumburk, které se nachází na severu Čech a které má cca. 11,5 tisíc obyvatel. Vlastníkem této společnosti je město Rumburk, ve kterém se firma nachází a rozpočet této nemocnice je přibližně 195 mil. Kč na rok. Do spádové oblasti této nemocnice patří především město Varnsdorf, Rumburk a zbytek Šluknovského výběžku a je to přibližně 55 000 obyvatel. Tato nemocnice má výhodu ve svém umístění. Pacienti totiž většinou neradi dojíždí za lékařskou péčí daleko a tím, že je město Rumburk od dalších měst s nemocnicemi odlehlé, většina pacientů vyhledá lékařskou pomoc právě zde. S tím také souvisí, že v zimních měsících je obtížné se ze Šluknovského výběžku dostat. Proto v nemocnici musí pracovat tým zdravotníků, který dokáže zvládat kromě běžných chorob hlavně akutní stavy spojené s ohrožením života. Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. zajišťuje lůžkovou akutní péči, pod kterou spadá interní, chirurgické, gynekologicko – porodnické a pediatrické oddělení. Interní oddělení provozuje příjmovou, všeobecnou interní, kardiologickou a gastroenterologickou ambulanci, chirurgické oddělení příjmovou, indikační, traumatologickou, mammologickou, cévní, urologickou a stomicko – proktologickou ambulanci a v rámci pediatrického oddělení jsou provozovány odborné ambulance jako alergologie, gastroenterologie a nefrologie a neurologie. V rámci gynekologicko – porodnického oddělení jsou poskytovány služby klientkám ve třech ordinacích, včetně ambulance pro riziková těhotenství. Dále nemocnice zajišťuje následnou péči s ošetřovatelskými lůžky a pod Lužickou poliklinikou se řadí odborné ambulance – neurologie, plicní a oční oddělení. Dále jsou zajišťovány ambulance praktického lékaře pro děti a dorost (Dolní Poustevna, Vilémov, Rybniště) a péče o děti v dětských domovech v Krásné Lípě a v Lipové u Šluknova. Přímou na dětském oddělení v nemocnici je zajištěna lékařská služba první pomoci pro děti a dorost z celého Šluknovského výběžku. Nově od roku 2013 je provozována ordinace praktického lékaře pro dospělé v Jiřikově a ordinace alergologie a klinické imunologie v Rumburku. Celkem má nemocnice k dispozici 145 lůžek. Dříve byl počet lůžek 170, ale díky novým rámcovým smlouvám z roku 2012 se počet snížil. V příloze C je uvedena organizační struktura pracovníků společnosti.

## **7.1 Aktuální způsoby a metody financování Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.**

Principy financování zdravotnické péče v České republice<sup>103</sup> se od doby jejího vzniku několikrát změnilo a kromě toho se také diferencovala vnitřní struktura zdravotnických subjektů. V podstatě se oddělila určitá část zdravotnických služeb do sféry privátní a část zdravotní péče zůstává nadále ve sféře státní.

Od roku 1992<sup>104</sup> se stále hledají vhodné principy financování zdravotnických subjektů a zařízení, hledá se optimální řešení, které by vyhovovalo všem, a to především proto, že ve sféře zdravotnictví se výrazně projevuje základní rozpor typický pro všechny ekonomické subjekty, kdy každý má neomezená přání, ale omezené zdroje.

Zdravotnictví se v současné době obecně řídí tzv. úhradovou vyhláškou. Úhradová vyhláška obsahuje<sup>105</sup> hodnoty bodu, výši úhrad hrazených služeb poskytovaných pojištěncům, výši hrazených služeb poskytovaných pojištěncům z ostatních členských států Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska podle přímo použitelných předpisů Evropské unie a pojištěncům dalších států, se kterými má Česká republika uzavřeny mezinárodní smlouvy o sociálním zabezpečení vztahující se i na oblast hrazených služeb, a regulační omezení pro způsoby úhrady poskytované např.:

- a) smluvními poskytovateli lůžkové péče, včetně poskytovatelů zvláštní lůžkové péče,
- b) smluvními poskytovateli zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství a smluvními poskytovateli v oboru praktické lékařství pro děti a dorost,
- c) smluvními poskytovateli specializované ambulantní péče, včetně poskytovatelů hemodialyzační zdravotní péče a ortoptické zdravotní péče,
- d) smluvními poskytovateli zdravotních služeb v oboru zubního lékařství,

---

<sup>103</sup> GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s.113. ISBN 80-7226-996-8.

<sup>104</sup> GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, a.s., 2003, s.113. ISBN 80-7226-996-8.

<sup>105</sup> Vyhláška o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2013. *Zákony pro lidi*[online]. 2010-2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-475>

- e) smluvními poskytovateli zdravotnické záchranné služby, smluvními poskytovateli zdravotnické dopravní služby, smluvními poskytovateli lékařské pohotovostní služby a smluvními poskytovateli pohotovostní služby v oboru zubní lékařství,
- f) smluvními poskytovateli lázeňské léčebně rehabilitační péče a ozdravovnamí,
- g) v rámci neodkladné péče u nesmluvních poskytovatelů zdravotních služeb aj.

Konkrétně pro Lužickou nemocnici a polikliniku, a.s., která se rozděluje na lůžkovou část, ambulance, ambulantní specialisty a následnou péči, to znamená následující.

Lůžková část se řídí dvěma ukazateli. Ukazatelem DRG a druhým ukazatelem je počet hospitalizací. DRG je<sup>106</sup> klasifikační systém, tedy nástroj, který vytváří omezený počet klinicky a ekonomicky homogenních skupin případů (DRG) a umožňuje porovnávat relativní náročnost na zdroje u případů zařazených do těchto skupin. Jednoduše řečeno, každá diagnóza má určitý koeficient. Po sečtení koeficientů za jednotlivé diagnózy (např. otřes mozku - bez komplikací, s komplikacemi a s mimořádnými komplikacemi, respirační selhání, porod císařským řezem – bez komplikací, s komplikacemi, s mimořádnými komplikacemi, poruchy červených krvinek) vyjde číslo, které se násobí tzv. základní sazbou. Každé zdravotnické zařízení má svoji základní sazbu, která se v České republice pohybuje kolem 29 500 Kč. Výsledkem je úhrada, která se měsíčně fakturuje zdravotním pojišťovnám. Zúčtovacím obdobím je jeden rok a referenčním obdobím je rok předloňský. Do března následujícího roku se mohou provádět opravy, např. v době zúčtování nebyly ukončené určité hospitalizace, atd.) a od 1. dubna zdravotní pojišťovny kontrolují a vyhodnocují, zdali se nemocnice vešla do objemu reference. Na to má zdravotní pojišťovna 2 měsíce. Tzn., že např. v dubnu 2014 bude posuzován rok 2013 s referencí roku 2011. Pokud se objem reference rovná vyúčtování zdravotnického zařízení, tak měsíční zálohy zařízení zůstávají. Pokud je vyšší, tak je záloha krácena o příslušné procento. Pokud je ale objem reference nižší, nedochází ze strany zdravotní pojišťovny k žádné finanční kompenzaci. Zálohy se rovnají 1/12 roku předloňského. V současné době má společnost smlouvu se sedmi pojišťovnami – VZP, ZPMV, VOZP, ČPZP, RBP, OBZP, ZP Škoda a každá z nich posílá právě tuto měsíční zálohu.

---

<sup>106</sup> Úvod do DRG. *Národní referenční centrum* [online]. Praha [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.nrc.cz/cinnosti/drg/co-je-drg/uvod-do-drg>

Druhým ukazatelem je počet hospitalizací. Zde je opět referenčním obdobím rok předloňský a porovnává se počet hospitalizací v rámci jednotlivých oddělení, které byly evidovány v daném roce a v roce předloňském. Jako příklad může být uveden počet hospitalizací na chirurgickém oddělení, který byl v roce 2010 např. 1000 a v roce 2012 900. Počet klesnul o 100 hospitalizací, to je o 10 % a o toto procento bude zdravotnickému zařízení krácený celkový objem peněžních prostředků v rámci ročního vyúčtování poskytnuté zdravotní péče.

V ambulancích funguje systém na základě bodů a URČ. URČ je unicitní rodné číslo, což znamená, že za pacienta, unicitního pacienta, si může zdravotnické zařízení účtovat platbu pouze jednou za půl roku. Nezáleží na tom, jestli pacient navštíví ambulantního specialistu jednou nebo desetkrát za daný půl rok. Referenčním i zúčtovacím obdobím je kalendářní rok. Dále je každá diagnóza za určitý počet bodů, počet bodů a URČ se vykazuje zdravotním pojišťovnám.

U ambulantních specialistů funguje obdobný systém – URČ a body.

U následné péče se řídí nemocnice počtem ošetrovacích dnů a každý pacient je zařazen do skupiny 1-5 podle náročnosti péče. Každá skupina má své ohodnocení, např. skupina 1: 1 den = 100 Kč, skupina 2: 1 den = 200 Kč,... Úhrada se vypočte jako násobek počtu ošetrovacích dnů dle příslušné skupiny krát úhrada v dané skupině ošetrovacího dne dle náročnosti.

## **7.2 Popis ekonomického vývoje a hlavních změn v letech 2007-2013**

V letech 2007–2013 došlo k určitým změnám. Změny ukázány na vybraných výpočtech a ekonomických údajích a poté jsou důležité změny a údaje popsány. Jde o výpočty ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity, Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce a Index IN05. Dříve než se ale bude práce zabývat konkrétně finanční analýzou, je třeba zanalyzovat na sledovaném zdravotnickém zařízení vnější a vnitřní prostředí a jaké jsou vlastně strategické záměry společnosti.

Základní strategií společnosti je vytváření vnějších a vnitřních podmínek pro průběžné zásadní organizační, ekonomické a zdravotnické změny ve společnosti v krátkodobém i střednědobém horizontu a tyto změny realizovat. Na základě informací, které mi poskytlo vedení společnosti, bych řadila mezi oblasti rozvoje společnosti za rok 2014 z krátkodobého hlediska následující:

- zajištění ekonomické stability společnosti – maximalizace výnosů, redukce nákladů, resp. snížení,
- zvýšení efektivity výkonu celé společnosti, realizace organizačních změn u lůžkové části
- realizace akreditace pracovišť interního oddělení,
- pokračování realizace restrukturalizace lůžkového a ambulantního fondu společnosti ve vazbě na jeho budoucí využití a zejména pak na legislativou definované požadavky,
- zajištění odpovídajícího přístrojového a věcného vybavení společnosti,
- zajišťování stabilizace lékařů a klíčového středního personálu,
- zlepšování kvality poskytované péče, přístupu a prostředí pro pacienty,
- realizace další etapy rekonstrukce objektu polikliniky a postupné přestěhování neakutních ambulantních provozů do tohoto objektu,
- rekonstrukce a realizace digitalizace druhého pracoviště RDG,
- realizace řešení záložního zdroje elektrické energie v areálu chirurgie.

Mezi oblasti rozvoje společnosti v roce 2014 ze střednědobého hlediska patří:

- dosmlouvání nových kapacit se zdravotními pojišťovnami zejména v oblasti výkonově hrazeného ambulantního segmentu služeb, rozšíření péče včetně rehabilitačního,
- vytvoření ekonomických, organizačních, a zdravotnických podmínek uvnitř i vně společnosti tak, aby společnost byla schopna se zodpovědně ucházet o významné množství vratných i nevratných finančních zdrojů k profinancování investičního záměru,
- zpracování projektové dokumentace k realizaci dostavby a komplexní rekonstrukce areálu chirurgie s cílem sestěhovat do tohoto areálu provoz společnosti – akutní lůžkovou péči, lůžka následné péče, akutní ambulantní provozy, provozy laboratoří, části správních úseků,
- zahájení realizace investičního záměru dostavby a komplexní rekonstrukce areálu chirurgie s cílem sestěhovat do tohoto areálu provoz společnosti – akutní lůžkovou péči, lůžka následné péče, akutní ambulantní provozy, provozy laboratoří, části správních úseků.

### Analýza vnějšího okolí

Do analýzy vnějšího okolí bude zahrnuta Porterova analýza pěti konkurenčních sil, jenž byla teoreticky popsána v kapitole 2.1.

V rámci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil se sleduje konkurence uvnitř odvětví, hrozba nových vstupů do odvětví, hrozba náhražek, dohodovací schopnost kupujících a dodavatelů. V následujícím textu jsou jednotlivé konkurenční síly rozebrány z pohledu Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

### **Soupeření mezi stávajícími firmami**

Konkurenční prostředí lze vymezit na lokální a regionální úrovni prostředí. Na lokální úrovni se vymezuje konkurence v rámci celé České republiky. Podle databáze ÚZIS.cz se nachází na území České republiky celkem cca. 200 nemocnic, což je údaj k 31. 12. 2013 a

kteřé jsou přímým konkurentem Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. na lokální úrovni. Na regionální úrovni se jedná o konkurenty v rámci kraje Ústeckého a Libereckého, kde se nachází celkem 28 nemocnic. V přímém okolí ovšem žádný konkurent není, nejbližší nemocnice se nachází v České Lípě a Liberci. To je hlavní silná stránka společnosti – zajišťuje zdravotní péči pro široké okolí.

Nemocnice dále disponuje kvalifikovaným personálem, na stejné úrovni jako konkurence. Důvodem je zejména vysoké mzdové ohodnocení zejména lékařů. Vybavení nemocnice lze hodnotit na stejné úrovni jako konkurence, v dalších letech je naplánovaná další modernizace, především sloučení některých částí ze dvou budov do jedné.

### **Hrozba nových vstupů do odvětví**

Co se týče vstupu nových konkurentů, hrozba zde není příliš vysoká, protože vstup do odvětví není jednoduchý. Zdravotnictví je vyznačeno poměrně náročnými bariérami vstupu do odvětví. Potenciální konkurenti mohou být odrazeni velkou kapitálovou náročností, náročnou administrativou, složitým vyjednáváním se zdravotními pojišťovnami apod. Příchod nového konkurenta není vyloučený, ale je velmi nepravděpodobný. Vyplývá to z polohy nemocnice a složení obyvatelstva.

### **Hrozba náhražek**

Ve zdravotnictví je možná substituce poměrně malá. Hrozbou by mohly být v budoucnosti nová ambulantní zařízení, která by disponovala lepšími technologiemi a klinickými či ekonomickými schopnostmi personálu. Odvětví zdravotnických služeb nedisponuje s velkou rivalitou mezi zdravotnickými zařízeními. Strategie nemocnice by proto měla vycházet z hlavní konkurenční výhody, kterou je u Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. zejména poloha nemocnice.

### **Dohadovací schopnost kupujících**

Kupujícím je v případě zdravotnických zařízení pacient, jehož spokojenost by měla být hlavním cílem každého zdravotnického zařízení. Zařízení by se mělo snažit co nejvíce

vyhovět požadavkům a přáním každého pacienta. Ve zdravotnictví to ale samozřejmě nejde tak „lehce“ jako v „klasickém“ tržním prostředí. Vyšší informovanost a lepší propagace nemocnice by chování pacientů mohlo změnit a díky tomu by se zlepšil i přístup zdravotnického personálu k pacientům. Lepší komunikace mezi personálem a pacienty by se tak mohla stát další konkurenční výhodou.

### **Dohadovací schopnost dodavatelů**

Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. má spoustu dodavatelů materiálu, léků, technologií a dalších produktů, které potřebuje pro výkon zdravotní péče. Vyjednávací schopnost dodavatelů je tedy poměrně malá. Existují ale také samozřejmě produkty, které se značí určitou exkluzivitou, a dodavatelů těchto přístrojů je méně. Jde například o určité zdravotnické přístroje, které jsou nákladově náročné. U takových produktů mají dodavatelé relativně vysokou vyjednávací pozici. U Lužické nemocnice je ovšem velikým problémem nedostatek finančních zdrojů, a proto vždy hledá co nejlevnější alternativu.

### Analýza vnitřního okolí

Do analýzy vnějšího okolí bude zahrnuta opět Porterova analýza, a to tzv. hodnotový řetězec, jenž byla teoreticky popsána v kapitole 2.2.

V diagramu níže jsou zobrazeny podpůrné a primární činnosti firmy. Mezi podpůrné činnosti se řadí zajištění speciálního přístrojového vybavení, vyhovujících pracovních podmínek na pracovišti, spolehlivé postupy při výkonu, co nejspolehlivější a nejlevnější dodavatelé, nejoptimálnější umístění a dostupnost zařízení, sledování platné legislativy a zajištění kvalitního personálu. Do primárních činností společnosti se řadí péče o pacienty a plnění jejich přání, plnění harmonogramu jednotlivých výkonů, operací, zajištění chodu ambulancí, hospitalizací, bezchybné lékařské postupy, nulová chybovost při stanovení diagnózy, při vykonávání výkonů a jako poslední marketing.



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Infrastruktura podniku                                |  |  |  |
| Řízení lidských zdrojů                                |  |  |  |
|   | Speciální<br>přístrojové<br>vybavení   | Vyhovující pracovní<br>podmínky na<br>pracovišti   | Spolehlivé<br>postupy<br>při<br>výkonu |
| Co<br>nejspolehlivější<br>a nejlevnější<br>dodavatelé | Neoptimálnější<br>umístění a<br>dostupnost<br>zařízení   | Sledování platné<br>legislativy,<br>vyhlášek, atd.   | Zajištění kvalitního<br>personálu      |
| Péče o<br>pacienty,<br>plnění jejich<br>přání         | Plnění<br>harmonogramu<br>jednotlivých<br>výkonů, operací,<br>zajištění chodu<br>ambulancí,<br>hospitalizací | Bezchybné a přesné<br>lékařské postupy,<br>nulová chybovost<br>při stanovení<br>diagnózy, při<br>vykonávání výkonů<br>atd. | Marketing                              |

### SWOT analýza

Pro uvědomění si dalších faktorů, které působí na hospodaření nemocnice lze použít SWOT analýzu, která je rozdělena na analýzu mikroprostředí, tzn. jejích silných a slabých stránek, a analýzu marketingového makroprostředí, tzn. analýzu příležitostí a hrozeb.

#### Silné stránky

- umístění – jediná nemocnice ve Šluknovském výběžku,
- lékaři a střední zdravotní personál na vysoké odborné úrovni,
- vysoké finanční ohodnocení zejména lékařů,
- management, který má snahu řešit problémy a vytvářet co nejlepší podmínky pro léčení pacientů, i pro práci zaměstnanců,

- způsoby záznamů zdravotního stavu, četnost jejich evidence, statistiky, měření zdravotního stavu,
- kontroly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

#### Slabé stránky

- špatná ekonomická situace
- umístění – nepříliš „oblíbený“ region – vliv na získání kvalifikované pracovní síly,
- omezování tzv. úhradovou vyhláškou.

#### Příležitosti

- budoucí zrušení úhradové vyhlášky,
- přestěhování oddělení zajišťující akutní zdravotnickou péči do jedné budovy,
- vybudování moderního ambulantního zázemí pro chirurgii, internu a radiodiagnostiku,
- zlepšující se zdravotnická informovanost obyvatelstva,
- zvyšující se zájem lidí o vlastní zdravotní stav.

#### Hrozby:

- neustále se měnící zdravotnická legislativa,
- způsob financování, což je základní limitující faktor pro hospodaření nemocnice,
- úhradová vyhláška,
- zdravotní faktory dané lokality, četnost, věková struktura a další ukazatele okruhu – potenciálních a skutečných pacientů,
- další faktory (zdravotní situace, například epidemie, atd.)

|   |   |
|---|---|
| <p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umístění – jediná nemocnice ve Šluknovském výběžku,</li> <li>• lékaři a střední zdravotní personál na vysoké odborné úrovni,</li> <li>• vysoké finanční ohodnocení zejména lékařů,</li> <li>• management, který má snahu řešit problémy a vytvářet co nejlepší podmínky pro léčení pacientů, i pro práci zaměstnanců,</li> <li>• způsoby záznamů zdravotního stavu, četnost jejich evidence, statistiky, měření zdravotního stavu,</li> <li>• kontroly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.</li> </ul> | <p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• špatná ekonomická situace</li> <li>• umístění – nepříliš „oblíbený“ region – vliv na získání kvalifikované pracovní síly,</li> <li>• omezování tzv. úhradovou vyhláškou.</li> </ul>   |
| <p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• budoucí zrušení úhradové vyhlášky,</li> <li>• přestěhování oddělení zajišťující akutní zdravotnickou péči do jedné budovy,</li> <li>• vybudování moderního ambulantního zázemí pro chirurgii, internu a radiodiagnostiku,</li> <li>• zlepšující se zdravotnická informovanost obyvatelstva,</li> <li>• zvyšující se zájem lidí o vlastní zdravotní stav.</li> </ul>  | <p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neustále se měnící zdravotnická legislativa,</li> <li>• způsob financování, což je základní limitující faktor pro hospodaření nemocnice,</li> <li>• úhradová vyhláška</li> <li>• zdravotní faktory dané lokality, četnost, věková struktura a další ukazatele okruhu - potenciálních a skutečných pacientů,</li> <li>• další faktory (zdravotní situace, například epidemie, atd.)</li> </ul> |

Ze SWOT analýzy, tedy z analýzy silných a slabých stránek společnosti, jejich hrozeb a příležitostí, vplynuly následující skutečnosti. Umístění Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. je současně stránkou silnou, ale současně také slabou. Na jednu stranu to pro společnost znamená, že je jedinou nemocnicí ve výběžku a tím pádem je spádovou oblastí

pro většinu pacientů, ale na druhou stranu s tím také souvisí to, že Šluknovský výběžek je neatraktivní a je problém získat kvalifikovanou pracovní sílu, zejména lékaře. S tím souvisí další silná stránka, a sice že společnost musí z výše uvedeného důvodu poskytovat vysoké mzdové ohodnocení. Toto ohodnocení je nad celorepublikovým průměrem. Dalším aspektem, který má veliký vliv na společnost, je úhradová vyhláška, kterou se musí společnost řídit a je to jednou z největších slabých stránek společnosti a zároveň její hrozbou. Proto tedy budoucí zrušení úhradové vyhlášky je pro společnost příležitostí. Dalšími příležitostmi jsou přestěhování oddělení zajišťující akutní zdravotnickou péči do jedné budovy a vybudování moderního ambulantního zázemí pro chirurgii, internu a radiodiagnostiku. Určitě by to mělo pozitivní vliv na pacienty a na jejich pohodlí. Mezi hrozby se řadí neustále se měnící zdravotnická legislativa, kterou vedení společnosti a administrativní pracovníci musí hlídat a hrozí nebezpečí, že se něco důležitého přehlédne.

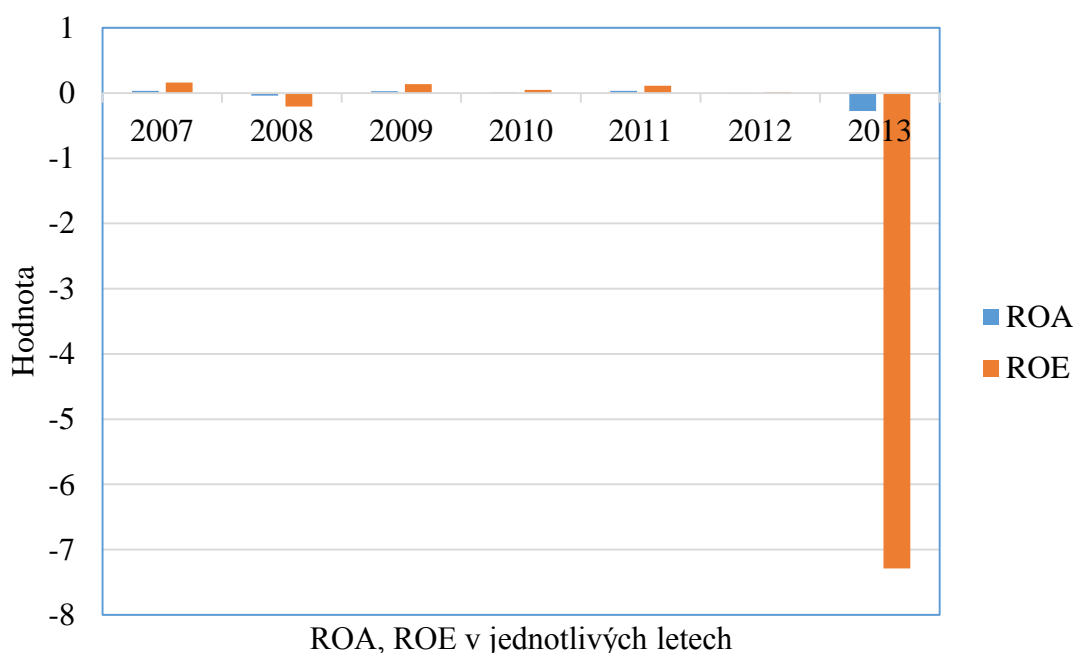
V následující části se bude práce zabývat výpočty vybraných ukazatelů finanční analýzy.

### Ukazatelé rentability

Tab. 3: Výpočty ukazatelů rentability

| <b>Ukazatel</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ROA</b>      | 0,0318      | -0,0405     | 0,0302      | 0,0112      | 0,0329      | 0,0029      | -0,2771     |
| <b>ROE</b>      | 0,1597      | -0,2064     | 0,1381      | 0,0498      | 0,114       | 0,0126      | -7,2906     |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.



Obr. 7: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2007–2013

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

Ukazatelé rentability dokáží asi nejlépe ukázat, jak firma hospodaří a zda je její hospodaření úspěšné či neúspěšné. Výpočty dvou základních ukazatelů rentability zobrazuje tab. 3 a obr. 7. Prvním z nich je rentabilita celkových aktiv ROA, kde Lužická nemocnice a poliklinika a.s. dosáhla nejlepšího výsledku v roce 2011, kdy byl výsledek 3,29 %, což je ale obecně špatný výsledek. Je to důsledek nízkého hospodářského výsledku. Nejnižšího výsledku rentability celkových aktiv společnost dosáhla v roce 2012, kdy to bylo pouhých 0,29 %. Obecně se rentabilita celkových aktiv pohybuje ve sledovaném období v rozmezí od 0,29 % - 3,29 %, což nejsou velké rozdíly.

Druhým sledovaným ukazatelem rentability je rentabilita vlastního kapitálu ROE. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost v roce 2007, a to 15,97 %, což znamená, že společnost získala z každé 1 koruny vlastního kapitálu skoro 16 haléřů čistého zisku. K nejhoršímu výsledku firma došla v roce 2013, kdy byla rentabilita vlastního kapitálu dokonce záporná, a to - 7,2906. Důvodem je extrémně nízký výsledek hospodaření v tomto roce. Důvod nízkého VH je zdůvodněn v další části práce, kde je rozebrán obecně

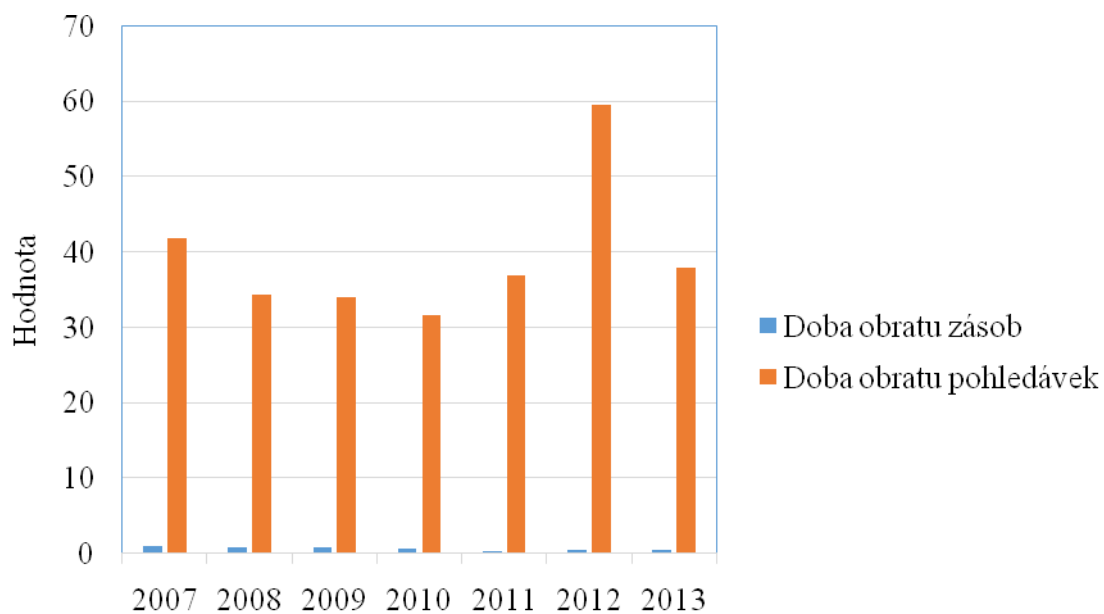
rok 2013.

### Ukazatelé aktivity

Tab. 4: Výpočty ukazatelů aktivity

| Ukazatel                      | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Doba obratu zásob</b>      | 0,9693  | 0,8033  | 0,8035  | 0,6303  | 0,3724  | 0,4359  | 0,5043  |
| <b>Doba obratu pohledávek</b> | 41,8978 | 34,3196 | 33,9814 | 31,7503 | 36,9331 | 59,5563 | 37,9572 |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.



Doba obratu zásob a doba obratu pohledávek v jednotlivých letech

Obr. 8: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2007–2013

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

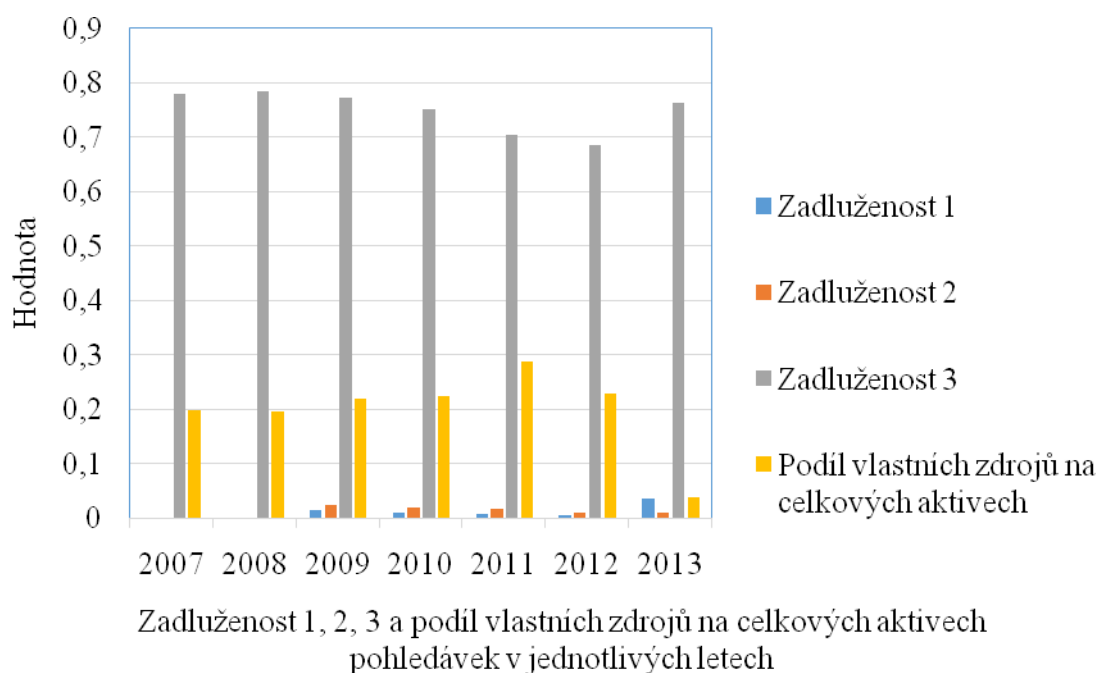
Tab. 4 a obr. 8 znázorňují výsledky výpočtů vybraných ukazatelů aktivity. Jde o dobu obratu zásob a dobu obratu pohledávek. Co se týká doby obratu zásob, tak se pohybuje v rozmezí od 37 dní až 97 dní. Obecně doba obratu zásob klesá, což je dobrý zpráva. Mělo by to mít za následek snížení skladovacích nákladů. Vývoj doby obratu pohledávek je víceméně konstantní. Pohybuje se mezi 38-59 dny.

#### Ukazatelé zadluženosti

Tab. 5: Výpočty ukazatelů zadluženosti

| <b>Ukazatel</b>   | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Zadluženost 1</b>  | 0           | 0           | 0,0134      | 0,0102      | 0,008       | 0,0045      | 0,0362      |
| <b>Zadluženost 2</b>  | 0           | 0           | 0,0227      | 0,0179      | 0,0157      | 0,0088      | 0,0085      |
| <b>Zadluženost 3</b>  | 0,7799      | 0,7847      | 0,7725      | 0,7518      | 0,7035      | 0,6849      | 0,7629      |
| <b>Podíl<br/>vlastních<br/>zdrojů na<br/>celkových<br/>aktivech</b> | 0,1988      | 0,1962      | 0,219       | 0,2244      | 0,2883      | 0,2291      | 0,038       |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.



Obr. 9: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2007–2013

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

Z tab. 5 a obr. 9 vyplývá, jak se vyvíjela zadluženost společnosti. Zadluženost 1. a 2. stupně byla v letech 2007 a 2008 nulová. Dále se zadluženost 1. stupně pohybovala od roku 2009–2013 od 0,0045 do 0,0362, zadluženost 2. stupně od 0,0085 do 0,0227. Hodnoty zadlužeností stupně 1 a 2 jsou tedy poměrně malé. Zadluženost 3. stupně byla největší v roce 2008.

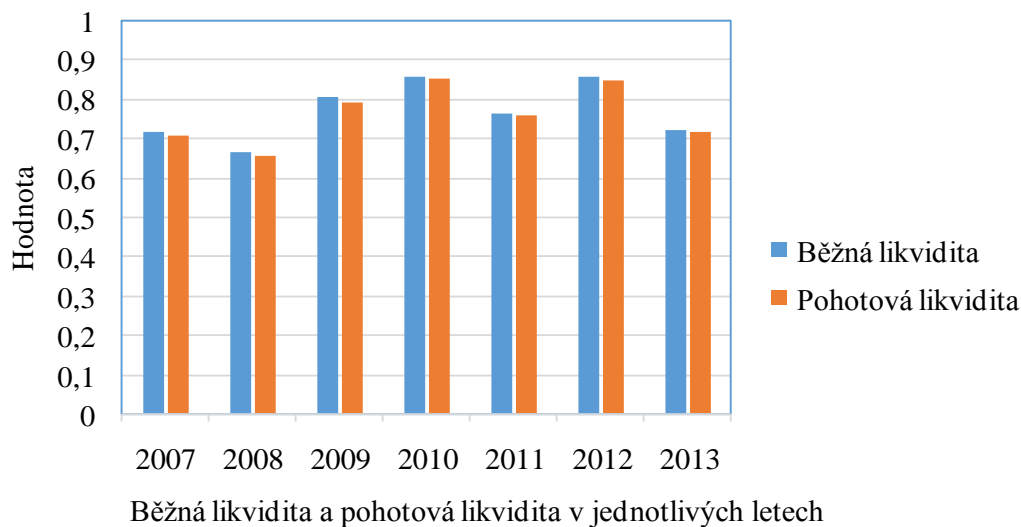
#### Ukazatelé likvidity

Tab. 6: Výpočty ukazatelů likvidity

| Ukazatel                  | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Běžná likvidita</b>    | 0,7188 | 0,6673 | 0,8055 | 0,8611 | 0,7671 | 0,8569 | 0,7232 |
| <b>Pohotová likvidita</b> | 0,7081 | 0,6588 | 0,7954 | 0,855  | 0,7614 | 0,8508 | 0,7165 |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.





Obr. 10: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2007–2013

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

U ukazatelů likvidity jsou sledovány dva ukazatele, a to běžná a pohotová likvidita, viz tab. 7 a obr. 10. Běžná likvidita se pohybuje v rozmezí od cca. 0,7 – 0,9, což je špatný výsledek a firmě hrozí riziko. Za hraniční hodnotu se považuje 1,5, kterou firma ani nesplňuje. V případě pohotové likvidity by hodnota neměla klesnout pod 1, a i zde společnost tuto hodnotu nesplňuje.

#### Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce

$$Z = 0,717 \times \frac{\text{ČPK}}{A} + 0,847 \times \frac{\text{nerozdělený zisk}}{A} + 3,107 \times \frac{\text{EBIT}}{A} + 0,42 \times \frac{\text{VK}}{\text{celkový dluh}} + 0,998 \times \frac{\text{tržby}}{A}$$

$$X1 = \text{ČPK} / \text{Aktiva}$$

$$X2 = \text{Nerozdělený zisk} / \text{Aktiva celkem}$$

$$X3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}$$

$$X4 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Celkový dluh}$$

$$X5 = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$$

$$2007: 0,17 + 0,007 + 0,107 + 0,032 + (-0,155) = 0,161$$

$$2008: -0,039 + 0,023 + 0,105 + (-0,028) + (-0,0019) = 0,059$$

$$2009: 0,178 + 0,011 + 0,119 + 0,031 + (-0,107) = 0,232$$

$$2010: 0,111 + 0,136 + 0,125 + 0,015 + (-0,075) = 0,312$$

$$2011: 0,204 + 0,013 + 0,172 + 0,029 + (-0,117) = 0,301$$

**Hodnocení:** 2007-2011 –  $Z < 1,18$ ...firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Ve sledovaném období firma dosahovala výsledků menších, než 1,18, což může pro firmu značit vážné finanční problémy.

#### Index IN05

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,92 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

$$A \dots \frac{\textit{aktiva}}{\textit{cizí kapitál}}$$

$$B \dots \frac{\textit{EBIT}}{\textit{nákladové úroky}}$$

$$C \dots \frac{\textit{EBIT}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$D \dots \frac{\textit{celkové výnosy}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$E \dots \frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé závazky a úvěry}}$$

$$2007: 0,116 + 0,284 + 0,131 + 0,655 + 0,065 = 1,251$$

$$2008: 0,166 + (-0,190) + (-0,159) + 0,759 + 0,060 = 0,636$$

$$2009: 0,168 + 0,277 + 0,131 + 0,743 + 0,072 = 1,391$$

$$2010: 0,173 + 0,081 + 0,044 + 0,757 + 0,077 = 1,132$$

$$2011: 0,185 + 0,322 + 0,147 + 0,821 + 0,035 = 1,51$$

**Hodnocení:**

2007 - “šedá zóna“ nevyhraněných výsledků

2008 – podnik ohrožen vážnými finančními problémy

2009 - “šedá zóna“ nevyhraněných výsledků

2010 - “šedá zóna“ nevyhraněných výsledků

2011 - “šedá zóna“ nevyhraněných výsledků

Během pozorovaných let se hodnoty výrazně neměnily, většinou index dosáhl hodnoty větší, než 1, což znamená, že firma není výrazně ohrožena, jen v roce 2008 hodnota klesla pod 1, což znamená, že společnost může být ohrožen finančními problémy.

### **7.3 Vývoj vybraných ekonomických údajů v letech 2007-2013**

V následujících tabulkách je popsán vývoj výkonnosti společnosti a jednotlivých pracovišť v letech 2007-2013. V tab. 7 jsou zachyceny náklady společnosti za dané období 2007-2013. Průměrné celkové náklady za toho období jsou 183 206 tis. Kč. V tab. 8 jsou zachyceny výnosy za stejné období a průměrné celkové výnosy jsou 181 962 tis. Kč. Rozdíl je cca. 1,2 mil. Kč, což je zanedbatelné procento. Z toho tedy vyplývá, že výsledek hospodaření je malý, někdy i záporný – zachycuje tabulka 9.

Tab. 7: Rozhodující náklady v tis. Kč

| <b>Rozhodující náklady v tis. Kč</b> | <b>2007</b>    | <b>2008</b>    | <b>2009</b>    | <b>2010</b>    | <b>2011</b>    | <b>2012</b>    | <b>2013</b>    |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| osobní náklady                       | 100 924        | 111 956        | 115 477        | 123 444        | 123 524        | 125 485        | 128 753        |
| z toho odměny orgánů                 | 507            | 645            | 599            | 689            | 721            | 738            | 727            |
| spotřeba materiálu                   | 26 562         | 25 397         | 26 352         | 29 949         | 26 383         | 28 962         | 28 586         |
| z toho:krev, léky                    | 7 287          | 6 773          | 7 550          | 7 767          | 7 225          | 7 971          | 7 914          |
| SZM RTG, labor.mat.                  | 11 329         | 10 874         | 9 681          | 12 973         | 10 679         | 11 647         | 11 073         |
| Ostatní                              | 7 946          | 7 750          | 9 121          | 9 209          | 8 479          | 9 344          | 9 599          |
| Služby                               | 14 778         | 14 437         | 15 131         | 17 252         | 16 569         | 15 792         | 15 008         |
| Energie                              | 9 806          | 11 948         | 10 478         | 11 079         | 10 704         | 10 437         | 11 012         |
| z toho:elektrická energie            | 1 928          | 2 361          | 1 867          | 1 920          | 1 953          | 2 030          | 2 136          |
| Voda                                 | 529            | 584            | 431            | 480            | 512            | 433            | 362            |
| Teplo                                | 6 735          | 8 294          | 7 621          | 8 044          | 7 534          | 7 444          | 7 899          |
| Plyn                                 | 614            | 709            | 559            | 635            | 705            | 530            | 615            |
| opravy a udržování                   | 8 804          | 5 764          | 7 691          | 5 380          | 5 840          | 6 494          | 4 086          |
| Úroky                                | 231            | 385            | 241            | 294            | 212            | 160            | 161            |
| rezervy na opravy majetku            | -6 000         | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| <b>celkové náklady</b>               | <b>159 756</b> | <b>174 652</b> | <b>181 045</b> | <b>194 725</b> | <b>188 194</b> | <b>191 953</b> | <b>192 117</b> |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s

Tab. 8: Výnosy

| <b>Výnosy v tis. Kč</b> | <b>2007</b>    | <b>2008</b>    | <b>2009</b>    | <b>2010</b>    | <b>2011</b>    | <b>2012</b>    | <b>2013</b>    |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Příjmy od pojišťoven    |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Celkem</b>           | <b>156 186</b> | <b>162 738</b> | <b>175 702</b> | <b>181 398</b> | <b>181 993</b> | 182 866        | 173 151        |
| VZP                     | 123 374        | 128 358        | 136 402        | 143 358        | 139 383        | 138 953        | 130 787        |
| ČPZP                    | 5 325          | 6 150          | 6 699          | 6 515          | 6 564          | 6 562          | 7 572          |
| ZP MV                   | 9 817          | 10 610         | 11 853         | 11 266         | 12 652         | 12 797         | 13 511         |
| Vojenská                | 4 347          | 4 853          | 6 867          | 5 402          | 6 892          | 6 146          | 8 575          |
| Oborová                 | 2 996          | 2 193          | 2 834          | 2 805          | 3 265          | 3 074          | 3 370          |
| Ostatní                 | 1 197          | 1 203          | 1 837          | 1 030          | 2 579          | 3 799          | -798           |
| ošetřovatelská lůžka    | 9 130          | 9 371          | 9 480          | 11 022         | 10 658         | 11 535         | 10 134         |
| Příjmy ostatní          | 345            | 1 064          | 569            | 7 148          | 598            | 1 293          | 334            |
| Ostatní provozní        | 4 815          | 5 010          | 2 435          | 3 081          | 3 517          | 3 272          | 1 922          |
| Regulační poplatky      | -              | 4 007          | 3 847          | 3 678          | 3 619          | 4 693          | 4 438          |
| <b>Celkové výnosy</b>   | <b>161 349</b> | <b>172 819</b> | <b>182 553</b> | <b>195 310</b> | <b>189 730</b> | <b>192 126</b> | <b>179 847</b> |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

Tab. 9: Hospodářský výsledek

| <b>Hospodářský výsledek v tis. Kč</b>                   | <b>2 007</b> | <b>2 008</b>  | <b>2 009</b> | <b>2 010</b> | <b>2 011</b> | <b>2 012</b> | <b>2 013</b>   |
|---|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| provozní hospodářský výsledek za rok                    | 2 747        | -565          | 2 854        | 1 869        | 3 062        | 1 461        | -10 650        |
| finanční výsledek hospodaření                           | -1 104       | -1 270        | -1 186       | -1 271       | -1 350       | -1 335       | -1 620         |
| Daň za běžnou činnost                                   | 50           | -             | 160          | 14           | 177          | -47          | 0              |
| Hospodářský výsledek za běžnou činnost                  | 1 593        | -1 835        | 1 508        | 584          | 1 535        | 173          | -12 270        |
| Mimořádný výsledek hospodaření                          | -            | -             | -            | -            | -            | -            | -              |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění</b> | <b>1 593</b> | <b>-1 835</b> | <b>1 508</b> | <b>584</b>   | <b>1 535</b> | <b>173</b>   | <b>-12 270</b> |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

#### **7.4 Vývoj počtu pacientů a bodů v letech 2007–2013**

Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. eviduje počet pacientů a bodů v jednotlivých letech a rozlišuje, zda – li šlo o pacienty Lužické nemocnice nebo polikliniky nebo jestli šlo o ošetřovatelská lůžka. Přehled o počtu pacientů a bodů je zachycen v následujících tabulkách.

Tab. 10: Vývoj počtu pacientů a bodů v Lužické nemocnici

|              | <b>Body</b> | <b>Počet pacientů</b> |
|--------------|-------------|-----------------------|
| <b>2 007</b> | 117 050 374 | 64 876                |
| <b>2 008</b> | 116 125 805 | 68 502                |
| <b>2 009</b> | 117 941 715 | 67 672                |
| <b>2 010</b> | 120 333 294 | 65 095                |
| <b>2 011</b> | 114 623 823 | 62 178                |
| <b>2 012</b> | 118 481 325 | 61 828                |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

Tab. 11: Vývoj počtu pacientů a bodů – ošetrovatelská lůžka

|              | <b>Body</b> | <b>Počet pacientů</b> |
|--------------|-------------|-----------------------|
| <b>2 007</b> | 5 490 261   | 474                   |
| <b>2 008</b> | 5 572 705   | 613                   |
| <b>2 009</b> | 6 487 671   | 635                   |
| <b>2 010</b> | 6 453 344   | 589                   |
| <b>2 011</b> | 6 029 225   | 606                   |
| <b>2 012</b> | 7 621 245   | 732                   |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

Tab. 12: Vývoj počtu pacientů a bodů v Lužické poliklinice

|              | <b>Body</b> | <b>Počet pacientů</b> |
|--------------|-------------|-----------------------|
| <b>2 007</b> | 15 494 085  | 13 811                |
| <b>2 008</b> | 15 573 726  | 16 836                |
| <b>2 009</b> | 13 789 828  | 13 101                |
| <b>2 010</b> | 16 565 231  | 13 454                |
| <b>2 011</b> | 16 013 095  | 14 698                |
| <b>2 012</b> | 18 149 181  | 16 732                |

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

V tabulkách 10-12 je vidět, jak se vyvíjel počet pacientů v jednotlivých letech. V Lužické nemocnici to bylo v roce 2007 celkem i s ošetrovatelskými lůžky 65 350 pacientů, v roce 2012 celkem 62560 pacientů. Průměrně je to pokles o cca. 3000 pacientů, ale například v roce 2008, kdy bylo pacientů nejvíce, to bylo 69 115 pacientů. V Lužické poliklinice počet pacientů také kolísá, a to od cca. 13 000 až do cca. 17 000 pacientů ročně.

## **7.5 Popis situace v Lužické nemocnici a poliklinice, a.s. v letech 2007–2013, změny ve zdravotnictví**

Popis vývoje společnosti a změn ve zdravotnictví je opět rozdělen do jednotlivých částí, a to chronologicky v čase od roku 2007–2013. Za každý rok jsou uvedeny nejdůležitější události, které se v onom roce udály. Na začátku každého roku popis začíná uvedením nákladů, výnosů a celkového hospodářského výsledku a dále je popis rozveden o změny v jednotlivých letech. Nejdůležitější změnou je zavedení regulačních poplatků v roce 2008.

### **Období roku 2007**

V období leden – duben 2007 vykázala společnost výnosy ve výši 52 735 tis. Kč a náklady ve výši 51 239 tis. Kč. Hospodářský výsledek za toto období je 1 496 tis. Kč.

V roce 2007 udržovala společnost smluvní vztahy se zdravotními pojišťovnami dle příslušných smluvních dodatků pro jednotlivá období. Situace v této oblasti je dosti nepřehledná vzhledem k neustálým změnám legislativy, která je podkladem pro smlouvy se zdravotními pojišťovnami.

Pro společnost bylo významné vyhlášení výběrového řízení Ministerstva zdravotnictví ČR na poskytování ústavní lůžkové péče pro území Ústeckého kraje v září 2007.

Cílem bylo obhájit existenci a další fungování pěti základních lůžkových oddělení. Vzhledem k tomu, že spádová oblast Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. je zhruba



poloviční oproti parametrům odborných společností, u oddělení gynekologicko-porodnického a pediatrie bylo rozhodnuto, že zařízení nemá v dané době alternativu.

Z hlediska sledování výkonnosti a nákladovosti se zařízení zaměřovalo na sledování dodržování stanovených a předjednaných limitů nákladů pro jednotlivá oddělení stejně tak jako na optimální výkonnost celého zařízení v limitech daných smlouvami se zdravotními pojišťovnami. V oblasti následné péče na dosažení, ale nepřekročení daného limitu lůžkodnů, v oblasti Lužické polikliniky na splnění stanovených kritérií a vytvoření stoupající reference pro další období.

V roce 2007 nebyla kvalita poskytované péče ve výrazném výkyvu oproti předchozím obdobím.

Oproti letům 2004–2006, kdy fungovala špatná platební morálka zdravotních pojišťoven, v roce 2007 došlo ke zlepšení. Lhůty splatnosti vyfakturované péče zdravotním pojišťovnám byly zkracovány a skoro se blížily smluvně ujednaným termínům splatnosti, s odchylkou do 10 dnů. I přesto ale společnost čerpala po celý rok schválený rámec revolvingového úvěru na profinancování těchto výkyvů v zasilání finančních prostředků v provozní části hospodaření.

Díky novelizovanému zákoníku práce, který vstoupil v platnost 1. 1. 2007, došlo ke značnému navýšení mzdových prostředků. Došlo k průměrnému zvýšení mezd o 14% oproti roku 2006.

Za nejzávažnější oblasti rozvoje společnost považovala mj. stabilizovat a dále zlepšit ekonomickou situaci společnosti z důvodu zajištění ekonomicko-personální stability a kladného bankovního hodnocení, dále trvalé zajišťování odpovídajícího přístrojového a dalšího vybavení ve vazbě na uzavírání nových smluvních vztahů se zdravotními pojišťovnami, dosmlouvání nových kapacit se zdravotními pojišťovnami, zejména CT, kardiiovaskulárního programu včetně iktových lůžek a rozšíření následné péče včetně rehabilitační, a zahájení realizace střednědobého investičního záměru dostavby a komplexní rekonstrukce areálu chirurgie s cílem sestěhovat do tohoto areálu veškeré

provozy společnosti.

### **Období roku 2008**

Za období leden-březen 2008 vykázala společnost výnosy ve výši 41 947 tisíc Kč, náklady ve výši 44 379 tisíc Kč a hospodářský výsledek činí tedy 2 432 tis. Kč. Důvodem této ztráty jsou dopady organizačně-personálních změn v uplynulém období. Rostly mzdy, byly nutné určité opravy a vliv měly také nízko nastavené reference úhrad od zdravotních pojišťoven oproti srovnatelným ZZ z části výnosů.

Výkonnost zařízení jako celku se podařilo optimalizovat do hranic daných úhradovými vyhláškami a smlouvami se zdravotními pojišťovnami pro jednotlivé segmenty péče ve vazbě na stanovené limity nákladů.

Od roku 2007 byl zaveden index DRG, jako jedno z výkonnostních kritérií – viz kap. 6. Tento index byl v roce 2008 splněn u všech zdravotních pojišťoven, u některých byl dokonce index plnění vyšší, než v roce předešlém, a to i přesto, že v ČR tento ukazatel nebyl splněn cca u třetiny lůžkových zařízení. Znamená to, že Lužická nemocnice a poliklinika se po ekonomické stránce stabilizovala. Je ovšem důležité, aby se společnost i nadále zaměřovala na sledování dodržování stanovených limitů nákladů pro jednotlivá oddělení stejně jako na výkonnost celého zařízení. Jednotlivá oddělení našla optimální výše limitů nákladů, které jsou schopny dodržovat, při plnění požadovaného výkonu, a to bez dopadu na rozsah a kvalitu poskytované péče.

V oblasti následné péče se sleduje dosažení, ale zároveň nepřekročení, daného limitu lůžkodnů. Od ledna 2008 byly uzavřeny rámcové smlouvy se všemi zdravotními pojišťovnami. Jedná se o základní smluvní vztahy se zdravotními pojišťovnami, které definují rozsah a kvalitu poskytované (hrazené) zdravotní péče. Tyto smlouvy jsou uzavírané na 5–7 let a navazují na ně cenové dodatky, které jsou uzavírány na příslušné pololetí nebo na jeden kalendářní rok a definují rozsah placené péče a výši maximální úhrady.

Dále probíhaly jednání s jednotlivými zdravotními pojišťovнами o získání výhodnějších podmínek úhrady v jednotlivých segmentech zdravotní péče.

Kvalita zdravotní péče nebyla ani v roce 2008 ve výrazném výkyvu oproti předchozím obdobím.

Za významně pozitivní lze považovat, že v průběhu roku 2008 se podařilo zcela očistit majetek společnosti od veškerých omezení vlastnických práv, zástav a předkupních práv.

Dále došlo k doplacení všech úvěrů, kromě provozního financování revolvingovým úvěrem z roku 2007, k doplacení leasingů a splátkových prodejů a vypořádání všech starých závazků společnosti. Je zřejmé, že všechny tyto události mají důležitý význam pro budoucí vývoj společnosti, ovšem náklady s nimi spojené měly negativní vliv na hospodářský výsledek.

Platební morálka pojišťoven se od roku 2007 nezhoršila, ale naopak došlo k uzavření rámcových smluv, ve kterých je sjednána splatnost faktur jednorázově, oproti období do roku 2007, kdy byla splatnost faktur nadvakrát.

Nadále společnost pocítuje změnu v zákoníku práce od roku 2007, která se podstatnou měrou dotkla odměňování zdravotnických pracovníků, což vedlo ke značnému navýšení mzdových prostředků.

Velmi důležitou událostí v roce 2008 bylo zavedení výběru regulačních poplatků. Regulační poplatky byly zavedeny za účelem<sup>107</sup> omezení plýtvání a zneužívání zdravotních služeb. Regulační poplatky platí pojištěnec a způsob výběru záleží na poskytovateli zdravotních služeb. Poplatky zůstávají tomu, kdo je vybírá, tedy lékaři, zdravotnickému zařízení či lékárně. Ti jsou povinni použít je na úhradu nákladů spojených s provozem a modernizací, aby došlo ke zlepšení kvality poskytování zdravotních služeb. Pokud výše poplatků, které musí pojištěnec za daný rok uhradit, přesáhne takzvaný ochranný limit 2500 Kč, jeho pojišťovna mu částku navíc vrátí, a to do 60 dnů od uplynutí čtvrtletí, ve kterém k překročení limitu došlo. Pokud je však daná částka nižší než 50 Kč, uhradí ji

---

<sup>107</sup> Regulační poplatky. *Férová nemocnice* [online]. 2008 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.ferovanemocnice.cz/platby-ve-zdravotnictvi-35/regulacni-poplatky-82.html>

pojišťovna až po uplynutí kalendářního roku. Do tohoto limitu se ale započítávají jen některé poplatky. Pacient platí za pohotovost, běžnou ambulanci a hospitalizaci. Regulační poplatek za pohotovostní péči činí 90 Kč, za běžnou ambulanci 30 Kč a u hospitalizací 60 Kč /den. V roce 2011 došlo ke zvýšení této částky na 100 Kč/den. Regulační poplatky byly sice zavedeny, aby nedocházelo ke zneužívání zdravotní péče, ale má to ale i svá negativa. Lidé, obzvláště pak ti ve Šluknovském výběžku, nejsou ochotni a hlavně nejsou zvyklí platit poplatek za zdravotní péči. Důsledkem toho se pacienti nenechávají hospitalizovat, a to buď vůbec, anebo se vrátí později ještě v horším stavu a pro společnost to znamená více nákladů. Dále se zkracují doby hospitalizací a jedním z hlavních problémů jsou lidé, kteří poplatek nezaplatí. Takovým lidem se vystaví faktura a požaduje se po nich platba. Společnost to eviduje jako pohledávku a rentabilita vymáhání tohoto druhu pohledávek se ukazuje jako velmi nízká (zvláště u poplatků za ambulantní péči). Celkový výběr za regulační poplatky tvořil v roce 2008 cca. 2,3 % v poměru k celkovým ročním výnosům a společnost v tomto roce inkasovala výběrem regulačních poplatků částku celkem 3,9 mil. Kč, což je o 107 tis. Kč méně oproti předpisu.

Prioritní oblasti dalšího rozvoje se v tomto roce oproti roku předešlému nijak významně nezměnily. Jediné, co stojí za zmínku je, že společnost plánovala pořídit a instalovat CT přístroje s cílem rozšířit a zlepšit poskytování péče o klienty a zvýšit tím výrazně výnosy od zdravotních pojišťoven.

### **Období roku 2009**

Za období leden-březen 2009 vykázala společnost výnosy ve výši 45 011 tis. Kč, náklady 41 999 tis. Kč a hospodářský výsledek činil 3 012 tis. Kč.

Na dosažení plánovaného hospodářského výsledku ke konci roku 2009 500 tis. Kč bylo nutné jednat a dosmlouvat nové kapacity ze strany zdravotních pojišťoven, vyvedení některých ambulancí do výkonového systému a dále prodej zbytného majetku společnosti. Rámcové smlouvy podepsané v předchozím roce a s tím spojené prodloužení termínů splatnosti na 30 dní s úhradou jednou částkou k výpadku příjmů od zdravotních pojišťoven o cca 10 dní měly dopad na společnost ve formě růstu závazků po lhůtách splatnosti a ke

značnému tlaku na aktuální tok finančních prostředků.

Dalším důležitým faktorem bylo rozdělení indexu DRG do dílčích kritérií – DRG Alfa a NonAlfa, počty hospitalizací na Alfa a NonAlfa a počty ambulantních bodů u nelůžkové části. Vyhodnocení těchto kritérií je velice náročné na kvalitu zadávaných údajů do informačního systému a jejich zpracování do reportů pro vedení společnosti, představenstvo a v neposlední řadě pro primáře a vedoucí lékaře oddělení a ambulancí.

Rámec čerpání revolvingového úvěru byl v polovině září 2009 rozšířen na 12 mil. Kč. Mimo to musela společnost dokonce jednat s dodavatelskými firmami o prodloužení termínu splatnosti.

Co se týče mezd, tak společnost zvýšila objem mzdových prostředků především pro kategorii zaměstnanců nelékaři o 12 % proti roku 2008 a celkově se zvýšila průměrná mzda o 9 %.

Od poloviny roku 2009 začaly pojišťovny posílat na základě rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví ČR průměrně 2 500 Kč měsíčně na zdravotní sestry a porodní asistentky na úvazek 1,0.

Opět došlo ke zvýšení položky pohledávek díky neplatičům regulačních poplatků. V roce 2009 inkasovala společnost částku 3,7 mil. Kč, což je o 156 tis. Kč méně oproti předpisu. Celkový výběr za regulační poplatky tvoří cca. 2 % v poměru k celkovým ročním výnosům společnosti.

Do dalšího rozvoje Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. se řadí v roce 2009 realizace postupné rekonstrukce objektu polikliniky a postupné přestěhování neakutních ambulantních provozů do tohoto objektu s cílem maximálně přiblížit služby klientům.

## Období roku 2010

Za období leden-únor 2010 vykázala společnost výnosy ve výši 30 710 tisíc Kč, náklady 31 060 tis. Kč. Hospodářský výsledek za toto období je ve výši 350 tis. Kč. Tento výsledek odráží ještě nedokončená jednání o cenových dodatcích na rok 2010, kde bude u některých zdravotních pojišťoven zvýšená zálohová platba. Dále jsou ve výsledku zahrnuty zvýšené náklady, zvýšené fakturace za opravy a nárůst osobních nákladů. Pro dosažení plánovaného výsledku hospodaření na konci roku (500 tis. Kč) vedení společnosti muselo jednat a dosmlouvat nové kapacity ze strany zdravotních pojišťoven, vyvedení některých ambulancí do výkonového systému a dále prodej zbytného majetku společnosti. Díky jednání s dodavateli by neměl být dopad zvýšeného DPH od ledna 2010 v plné výši pokryt růstem vstupních nákladů společnosti, ale měl by se rozdělit mezi obě smluvní strany. Toto lze v době celosvětové hospodářské krize považovat za velmi vstřícné chování.

Nadále zůstává revolvingový úvěr ve výši 12 mil. Kč. Významnou nákladovou položkou byly osobní náklady, které v roce 2010 vzrostly o 7 967 mil. Kč. Průměrná mzda se zvýšila oproti roku 2009 o 5 %.

Zdravotní pojišťovny dále posílaly na zdravotní sestry a porodní asistentky průměrně 2 500 Kč měsíčně, ale je nutné poznamenat, že termíny zasílaných prostředků se nekryly s termíny výplat, u některých zdravotních pojišťoven až o několik měsíců a některé pojišťovny neposlaly finanční prostředky vůbec.

V souvislosti s vybíráním regulačních poplatků společnost inkasovala v roce 2010 částku 3 544 mil. Kč, což je o 134 tis. Kč méně oproti předpisu.

V roce 2010 společnost plánovala do budoucnosti restrukturalizaci lůžkového a ambulantního fondu společnosti ve vazbě na jeho budoucí využití a zejména pak na legislativu definovaného požadavku, dále zajišťování odpovídajícího přístrojového a věcného vybavení společnosti, realizaci dalších etap rekonstrukce polikliniky a postupné stěhování neakutních ambulantních provozů do tohoto objektu, dosmlouvání nových kapacit se zdravotními pojišťovnami, zejména v oblasti výkonově hrazeného ambulantního

segmentu služeb, rozšíření péče včetně rehabilitační a dále pak výkonů ve vazbě na CT.

## **Období roku 2011**

Za období leden-duben 2011 vykázala společnost výnosy ve výši 60 107 tis. Kč a náklady 62 106 tis. Kč. Hospodářský výsledek byl za toto období ve výši 1 999 tis. Kč. Tento výsledek odráží zejména snížení výnosů, které je dáno poklesem úhrad vyplývající z úhradové vyhlášky platné pro rok 2011, což znamená pokles o 2 %, který měl být kompenzován nárůstem regulačních poplatků za hospitalizaci od 1. 1. 2011. Tato novela nebyla ale do této doby schválena. Se záporným výsledkem hospodaření také souvisí neuhrazená péče, neuhrazené položky, jako jsou např. bonifikace sester či lékařů a zvýšení vstupních nákladů.

Důležitou událostí v roce 2011 bylo vypovězení na základě dohod všech zdravotních pojišťoven rámcových smluv. Nové rámcové smlouvy měly být uzavřeny v roce 2012, a to za nových podmínek.

Průměrná mzda byla v roce 2011 o 1.29 % vyšší než v roce 2010. V kategorii lékařů se zvýšila mzda o 5 %, což by se mohlo „připsat“ akci „Děkujeme, odcházíme“, která proběhla v roce 2010 a na jejímž základě bylo Ministerstvem zdravotnictví ČR podepsáno Memorandum o úpravě poměrů ve zdravotnictví a s účinností od 1. 3. 2011 zdravotní pojišťovny zasílaly bonifikaci na lékaře. Nadále zdravotní pojišťovny posílaly na zdravotní sestry a porodní asistentky průměrně 2 500 Kč měsíčně. Do nárůstu osobních nákladů se promítlo i to, že od ledna 2011 se platí zaměstnanci prvních 21 dnů nemoci z prostředků společnosti, a to bez nároku na refundaci poloviny vyplacené dávky.

I nadále společnost v roce 2011 vybírala regulační poplatky, které činily celkem 3 538 mil. Kč, což je o 81 tis. Kč méně oproti předpisu. K růstu regulačních poplatků za hospitalizaci, z 60 Kč / den na 100 Kč/den, došlo až v prosinci roku 2011, tím pádem bude mít tato změna vliv na hospodářský výsledek až v roce 2012. Oproti roku 2010 společnost v tomto roce neplánovala žádné výrazné změny.

## **Období roku 2012**

Vývoj v oblasti rámcových smluv byl v 1. polovině roku 2012 takový, že zdravotnická zařízení nedostávaly vůbec žádné informace o záměru v pokračování smluvních vztahů, respektive o rozsahu nasmlouvané péče. V druhé polovině roku se začaly v médiích objevovat různé informace o rozsahu, struktuře a podmínkách nasmlouvaní péče s jednotlivými poskytovateli. Byly uveřejněny nejrůznější „neoficiální“ seznamy nemocnic, se kterými nemají být smlouvy vůbec uzavřeny, případně má dojít k redukcí oddělení či lůžkového fondu K uzavření rámcových smluv do konce roku 2012 nedošlo. Rámcové smlouvy se podařilo uzavřít až počátkem roku 2013, u některých nemocnic na 5 let, u některých na dobu kratší. Na rámcové smlouvy opět navazují cenové dodatky, které definují rozsah zdravotní péče pro příslušný rok. Nedílnou součástí každé rámcové smlouvy je tzv. příloha č. 2, která definuje rozsah nasmlouvané zdravotní péče (kódy výkonů), personální a přístrojové vybavení. Tato příloha je každé čtvrtletí elektronicky aktualizována a zaslána všem zdravotním pojišťovnám.

Od poloviny roku 2012 je smluvně zajištěna poskytovaná péče na CT se všemi zdravotními pojišťovnami, kromě VZP, se kterou se podařilo smlouvu uzavřít od 1. 1. 2013.

## **Období roku 2013**

Od 1. 4. 2013 je v účinnosti nová personální vyhláška, která definuje povinné vybavení personálu dle struktury lůžkového fondu, a to jak lékařů, tak nelékařů. Pro menší zařízení typu Lužická nemocnice to znamená zpřísnění požadavků na personální vybavení. Pro rok 2013 jsou sníženy zálohy u lůžkové péče o 2 %.

Na začátku roku 2013 byl podaný návrh na zahájení řízení o zrušení vyhlášky č. 475/2012 SB., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2013 dle článku 87 odst. 1 písm. b) Ústavy České republiky. Jedná se tedy o návrh zrušení již zmiňované úhradové vyhlášky. Navrhovatele je skupina senátorů Senátu Parlamentu ČR a účastníkem řízení je Ministerstvo zdravotnictví ČR. Navrhovatele přistupují k návrhu



nikoli proto, že by usilovali o přehodnocení hodnoty bodu a výše úhrad hrazené péče a regulačních omezení, ale pouze poukazují na skutečnost, že uvedeným podzákoným právním předpisem byl porušen zákon svévole a libovůle a současně byla ignorována zásada předvídatelnosti práva, která je jako součást základních hodnot právního státu zakotvena v Ústavě.

Co se týká výkonnosti a nákladovosti, tak byla nadále zaměřena pozornost na sledování dodržování stanovených limitů nákladů pro jednotlivá oddělení, stejně tak jako na optimální výkonnost celého zařízení. Došlo k nalezení optimální výše limitů nákladů, které jsou schopny oddělení dodržovat při plnění požadovaného výkonu, a to bez dopadu do rozsahu a kvality poskytované péče. Z pohledu plánování je tento fakt důležitý, protože je možné plánovat další rozvojové akce a opravy při vědomí toho, že provozní náklady budou v plánované výši dodrženy.

Při hodnocení kvality poskytované zdravotní péče lze konstatovat, že byl nastolen pozitivní trend zlepšování. Společnost je přesvědčena, že při splnění personálních, technických a přístrojových podmínek, bude splňovat také podmínky pro kvalitní a patientsky přívětivé poskytování lékařské a ošetrovatelské péče.

Důležitým faktem je, že v roce 2013 dosáhla společnost ztráty ve výši – 12 270 tis. Kč. To je důsledek několika věcí. Výrazně restriktivní úhradová vyhláška, ze které vycházelo financování prostřednictvím cenových dodatků zdravotních pojišťoven a tvoří téměř veškeré výnosy akciové společnosti, znamenalo pokles na výnosové stránce o cca. 12, 279 mil. Kč. V oblasti nákladů pokračoval nepříznivý vývoj v oblasti nedostatku odborného zdravotnického personálu, zejména lékařů, na pracovním trhu, což se projevuje zejména nároky v oblasti osobních nákladů, které tvoří cca. 67 % celkových nákladů, osobní náklady se z uvedených důvodů oproti roku předešlému zvýšily o cca. 3,268 mil. Kč (tedy 2,6 %). Dále pokračovalo období nárůstu snížené sazby DPH ze 14 % na 15 % a sazby základní z 20 % na 21 % a tento dopad byl o to horší, že většina položek zdravotnického materiálu byly vyúčtovány se sníženou sazbou DPH a od 1. 1. 2013 přešly do sazby základní. Došlo tedy ke skokovému navýšení o 7 %. Společnost nemá navíc nárok na odpočet DPH ze vstupu, bez jakékoliv reakce ze strany zdravotních pojišťoven v oblasti

úhrad péče. Na druhou stranu se ale podařilo udržet celkové náklady oproti roku 2012 téměř ve stejné výši. Nárůst byl jen o cca. 164 tis. Kč.

## **8 Hodnocení ekonomického vývoje Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. v závislosti na změnách ve zdravotnictví**

Po popisu a rozebrání vývoje situace v Lužické nemocnici a poliklinice, a.s. v letech 2007-2013 a uvedení hlavních změn, ke kterým došlo, je třeba zrekapitulovat ty nejdůležitější změny a zhodnotit, zdali a jakým způsobem ovlivnily změny ve zdravotnictví ekonomický vývoj společnosti, což je hlavní cíl práce.

Důležitým bodem je, že zdravotnické zařízení se musí držet předpisů Úhradové vyhlášky. To je ovšem z pohledu administrativy jak časově, tak personálně náročné. Společnost musí zaprvé hlídat změny, ke kterým dochází a zadruhé musí neustále sledovat, zdali dodržuje stanovené a předjednané náklady pro jednotlivá oddělení. U poskytovatelů lůžkové péče je totiž způsob výpočtu úhrady nastaven tak složitě, že bez expertního posouzení znalcem není možné matematické vzorce, pomocí kterých se výše úhrady vypočítává, zpracovat. Navíc můžou vzniknout různé interpretace vzorců a může dojít k nedorozumění. Úhrada lůžkové péče se počítá pomocí 14 vzorců se 45 proměnnými. Protože Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. poskytuje i ambulantní péči, její úhrada se vypočítává mimo jiných ustanovení prostřednictvím 21 vzorců se 64 proměnnými. Díky těmto složitostem musí společnost v současné době jen pro tyto „účely“ zaměstnávat 3 pracovníky, přičemž dříve stačil jeden. Tím samozřejmě společnosti narůstají náklady, jak je vidět v tab. 8. a tato skutečnost má vliv na celkový hospodářský vývoj společnosti.

Je zřejmé, že největší tempo růstu za jednotlivé roky mají osobní náklady. Hlavním důvodem je každoroční zvyšování mezd pracovníků. Společnost si musí svých kvalifikovaných pracovníků vážit z důvodu umístění zdravotnického zařízení ve Šluknovském výběžku. Těm, kteří zde nežijí, se do této oblasti nechce a ti, co tu žijí, většinou odcházejí do větších měst za lepšími pracovními nabídkami a podmínkami. Proto společnost nabízí svým zaměstnancům, především lékařům, z pohledu České republiky nadprůměrné platy, které každým rokem stále rostou.

Další položkou hospodářského výsledku, tentokrát výnosovou, je, že zdravotní pojišťovny začaly posílat na základě rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví České republiky zdravotnickým zařízením průměrně 2500 Kč na zdravotní sestry a porodní asistentky na úvazek 1,0. Tato položka se odráží v celkových výnosech od zdravotních pojišťoven.

Další důležitou událostí ve vývoji nemocnice bylo např. rozdělení indexu DRG na Alfa a NonAlfa, což opět stěžilo práci administrativním pracovníkům, kteří mají tuto oblast na starost.

Hlavní změnou za analyzovaných 6-7 let je ale určitě a bezesporu zavedení regulačních poplatků v roce 2008 a jejich následné zvýšení v roce 2011.

Hodnocení vlivu dopadu výběru regulačních poplatků na hospodářský výsledek společnosti je velmi komplikované a může být nepřesné. Důvodem pro to je skutečnost, že na hospodářský výsledek má vliv mnoho proměnných. Nově zavedeným výběrem regulačních poplatků sice společnost získává průměrně kolem 4 mil. Kč ročně, a tedy by mohl být tento zvýšený výnos interpretován jako kladný příspěvek do hospodářského výsledku společnosti, ale vlivem dalších proměnných nelze výběr regulačních poplatků takto jednoduše interpretovat. Jako velké negativum zavedení regulačních poplatků je to, co bylo již uvedeno, a sice že pacienti tyto poplatky neplatí. Tím Lužické nemocnici a poliklinice, a.s. narůstají pohledávky a kladný příspěvek do hospodaření společnosti již není tak velký, jak by se na první pohled zdálo. Dalšími protichůdnými vlivy jsou zejména růst osobních nákladů, jak bylo již řečeno, růst cen energií a dalších služeb a především dopad zvýšené DPH.

Většina položek ve zdravotnictví byla do roku 2012 ve snížené sazbě DPH, tedy původně 5 %, postupně zvýšená na 9 %, 10 % a 14 %, od roku 2013 na 15 %. Od 1. 1. 2013 došlo v rámci sjednocení dle pravidel EU k přesunu téměř všech položek spotřebovávaných ve zdravotnictví ze snížené sazby DPH, tedy 14 %, do základní (21 %). Fakticky se tedy jednalo o 7% skokové zdražení. Dle platného zákona o DPH nemá zdravotnické zařízení nárok na odpočet DPH na vstupu. Tento fakt je z pohledu ekonomiky velice důležitý a skoro až zarážející. Tuto skutečnost si asi málokterá např. výrobní firma umí představit.

Tento nárůst znamená pro společnost zvýšení nákladů ve stovkách tisíc Kč, což při poklesu příjmů od zdravotních pojišťoven, které je dané úhradovou vyhláškou Ministerstva zdravotnictví ČR, znamená další negativní dopad na hospodaření.

Při změnách i ostatních proměnných, které mají vliv na hospodářský výsledek společnosti, lze tedy těžko vytáhnout pouze jednu proměnnou a hodnotit její přímý dopad na hospodaření společnosti.

V kapitole 7.1 byly uvedeny hlavní strategické cíle společnosti pro rok 2014 – některých společnost dosáhla úplně, některých z části a některé cíle bohužel firma nesplnila. Mezi oblasti rozvoje, kterých se společnosti podařilo dosáhnout, nebo alespoň z významné části, patří zvýšení efektivity výkonu celé společnosti, realizace organizačních změn a rozvoj ambulantní složky, realizace akreditace pracovišť interního oddělení, zajištění odpovídajícího přístrojového a věcného vybavení společnosti, zajišťování stabilizace lékařů a klíčového středního personálu, zlepšování kvality poskytované péče, přístupu a prostředí pro pacienty, realizace další etapy rekonstrukce objektu polikliniky a postupné přestěhování neakutních ambulantních provozů do tohoto objektu, dosmlouvání nových kapacit se zdravotními pojišťovkami zejména v oblasti výkonově hrazeného ambulantního segmentu služeb, rozšíření péče včetně rehabilitačního. Jen z části společnost dosáhla zajištění ekonomické stability společnosti a to zejména díky extrémně negativnímu dopadu úhradové vyhlášky ministerstva zdravotnictví ČR. Dále šlo o realizaci prodeje zbytného movitého a nemovitého majetku, a to z důvodu nepřítomnosti předsedy představenstva závěru roku 2013. Realizace prodejů zbytného majetku bude pokračovat i v dalším období. Z části také došlo k pokračování realizace restrukturalizace lůžkového a ambulantního fondu společnosti ve vazbě na jeho budoucí využití a zejména pak na legislativou definované požadavky. Zpracování a zahájení realizace investičního záměru dostavby a komplexní rekonstrukce areálu chirurgie s cílem sestěhovat do tohoto areálu provoz společnosti se podařilo také pouze částečně. Rekonstrukce a realizace digitalizace druhého pracoviště RDG, a realizace řešení záložního zdroje elektrické energie v areálu chirurgie se nepodařilo realizovat, a to z důvodu nedostatku finančních prostředků na realizaci záměru. Všemi těmito krátkodobými či střednědobými cíly by se společnost měla zabývat i do budoucna.

Z pohledu výpočtů ekonomických ukazatelů a jejich výsledků, a z pohledu vývoje vybraných ekonomických aspektů, lze ekonomický vývoj Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. zhodnotit následovně.

Ukazatelé rentability, které jsou zobrazeny v tab. 4 a obr. 6, dosahovaly nejhorších výsledků v roce 2008, ale od toho roku se rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, tržeb i dlouhodobě investovaného kapitálu zvýšila. V některých letech ovšem docházelo opět ke snižování některých ukazatelů.

Rentabilita celkových aktiv se kromě roku 2008 pohybovala stále kolem 1-3 %. Což není vysoká hodnota, ale alespoň se dá říct, že výsledek není záporný.

Rentabilita vlastního kapitálu, což je relevantní údaj především pro akcionáře a vlastníky společnosti, se opět zvýšila v roce 2009 oproti roku 2008, a to o dost – skoro o cca 34,5 %. V roce 2010 došlo ale opět k propadu, k ne již tak rapidnímu, ale i přesto to bylo skoro 19 %. V roce 2011 dosahovala rentabilita vlastního kapitálu společnosti 11,4 %.

U rentability tržeb nedocházelo ve sledovaných letech k výrazným změnám v číslech, pohybovala se v rozmezí od -1 – 1 %, kdy záporné hodnoty nabyla rentabilita tržeb opět v roce 2008.

Rentabilita dlouhodobě investované kapitálu kolísá ve všech letech, a to mezi hodnotami -8 % - 15 %.

Ukazatelé aktivity, které jsou zobrazeny v tab. 5 a obr. 7, říkají, jak podnik využívá vložené prostředky a pomocí výpočtů se došlo k závěru, že společnost dosahuje vyšších tržeb při nižších aktivech a tím pádem dochází k vysokému využití podnikového kapitálu. Dokazují to výsledky výpočtu obrátu celkových aktiv, které v žádném roce nedosahují hodnoty menší než 1 a pohybují se v jednotlivých sledovaných letech stále kolem hodnoty 3–4.

Doba obratu pohledávek se pohybuje v rozmezí od cca 31–42 dní. Vzhledem k tomu, že v České republice je ideální, aby se doba obratu pohledávek pohybovala pod úrovní 30 dní, což znamená, že podnik může lépe splácet své závazky ze splacených pohledávek, tak má Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. uspokojivé výsledky. Hodnoty by neměly přesáhnout 90 dní.

V ukazateli okamžitá likvidita vystupují ty nejvíce likvidní položky. Tzn., že se jedná o sumu peněz v pokladně a na běžném účtu a jmenovatel tvoří krátkodobé dluhy, běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Hodnoty by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 1,1, což společnost v roce 2009 a 2010 splňuje, v letech 2007, 2008 a 2011 je pod hranicí. Je nutné ovšem konstatovat, že výsledky jsou stále poměrně uspokojivé.

U pohotové likvidity se uvádí ideální poměr mezi čitatelem a jmenovatelem 1:1. V takovém případě podnik nemusí prodávat zásoby, aby se mohl vypořádat se svými závazky. Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. má sice na straně čitatele menší hodnoty, než na straně jmenovatele, ale rozdíl není alarmující.

Běžná likvidita, která by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, dosahuje u společnosti ve všech letech hodnot menších než 1. Tzn., že společnost není schopná dost dobře pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Vývoj ukazatelů likvidity je zobrazený v tab. 7 a obr. 9.

Z pohledu celkových nákladů, jejichž vývoj je zachycený v tab. 8, docházelo mezi lety 2007–2010 k růstu, ale v roce 2011 klesly.

Stejný vývoj měly také výnosy společnosti, jak je patrné z tab. 9. Po součtu příjmů od zdravotních pojišťoven, příjmů za regulační poplatky a ostatních příjmů se došlo k závěru, že kromě roku 2011 výnosy rostly.

V tab. 10 je zachycený vývoj hospodářského výsledku společnosti, jehož výsledky jsou ovšem patrné již z nákladů a výnosů. Kromě roku 2008 byl hospodářský výsledek ve všech letech kladný, což je určitě pozitivní zjištění.

Vývoj počtu pacientů a bodů v Lužické nemocnici a poliklinice, a.s. je uveden v tab. 11 – 13 a kromě Lužické nemocnice počet mezi lety 2007–2011 vzrostl, avšak neustále kolísal.

Výsledky výpočtu Altmanovy vícerozměrné diskriminační funkce říkají, že ve všech sledovaných letech, od roku 2007-2011, se společnost nachází v pásmu bankrotu, neboli má vážné finanční problémy.

Index IN05 zhodnotil situace o trochu lépe než Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce, ale ne o moc. Kromě roku 2008, kdy byly výsledkem výpočtu vážné finanční problémy společnosti, v letech 2007, 2009–2011 se Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. nacházela v tzv. „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků.

Další rozbor výsledků ukazatelů finanční analýzy jsou uvedeny u konkrétních tabulek a grafů.

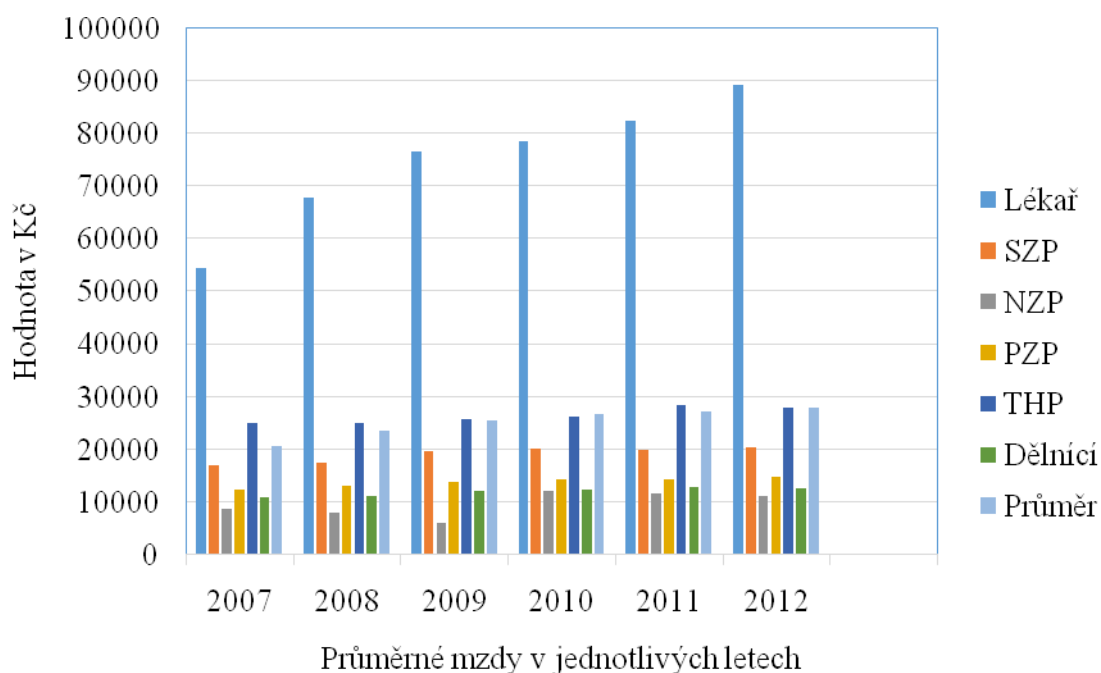
Z makroekonomického hlediska mají výsledky finanční analýzy, a tedy obecně chod a ekonomika společnosti, vliv především na region, ale i na celou Českou republiku. Umístění Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. v tomto výběžku je velice důležité, protože další nejbližší zdravotnické zařízení tohoto typu je v České Lípě, Liberci a Děčíně, což je 30–60 min daleko. Pokud by zde tedy tento zdravotnický subjekt nebyl, docházelo by mnohdy k menším či větším problémům spojených s nedostatkem zdravotní péče a zároveň by to znamenalo zatížení pro ostatní zdravotnická zařízení v České republice. Důležitost zařízení je také určitě v zaměstnání mnoha lidí a s tím související menší mírou nezaměstnanosti v regionu. Na druhé straně město Rumburk přispívá a dotuje Lužickou nemocnici a polikliniku, a.s. několika miliony ročně, což není zanedbatelný výdaj v rámci města. Výsledky finanční analýzy odráží to, zdali zdravotnické zařízení dobře či špatně hospodaří se svými prostředky, a to má určitý vliv právě na příspěvky od města a s tím spojené rozhodování politiků města Rumburk.



Dalšími dílčími cíli práce bylo vyvrátit nebo potvrdit následující tvrzení:

- Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. poskytuje vysoké mzdové prostředky svým zaměstnancům,
- zavedení regulačních poplatků mělo za následek razantní zlepšení a zvýšení hospodářského výsledku společnosti Lužická nemocnice a poliklinika, a.s.,
- ekonomická situace Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. se celkově zlepšuje.

První tvrzení, že Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. poskytuje vysoké mzdové prostředky svým zaměstnancům, se potvrdilo. Názorně to jde vidět na růstu osobních nákladů v tab. 7, a zároveň v následujícím obrázku 11.



SZP...střední zdravotní personál

NZP...nižší zdravotní personál

PZP...pomocný zdravotní personál

THP...technicko-hospodářští pracovníci

Obr. 11: Vývoj průměrných mezd v letech 2007–2012

Zdroj: Interní materiály Lužické nemocnice a polikliniky, a.s.

Hlavním důvodem neustálého zvyšování mezd všech pracovníků společnosti je, jak bylo již řečeno, že je velice těžké získat do toho výběžku České republiky kvalifikovanou pracovní sílu a zároveň je těžké ji tu udržet. Zároveň díky složitosti Úhradových vyhlášek a s tím spojená náročnost vykonávané práce administrativních pracovníků, musí být tito zaměstnanci za tuto práci náležitě odměněni.

Druhé tvrzení, že zavedení regulačních poplatků mělo za následek razantní zlepšení a zvýšení hospodářského výsledku společnosti Lužická nemocnice a poliklinika, a.s., se nepotvrdilo, ale naopak vyvrátilo. Jistěže zavedení regulačních poplatků mělo i kladný vliv na ekonomiku firmy, jak je vidět v tab. 9, ale zároveň z této tabulky vyplývá, že příjem peněžních prostředků za regulační poplatky klesal. Oproti tomu pohledávky společnosti vzrůstaly. V roce 2007 byly kolem 20 mil. Kč, v roce 2010 24 mil. Kč. To je důsledkem toho, co bylo již několikrát v práci zmíněno, že lidé regulační neplatí. Tím pádem vzrůstají pohledávky a snižuje se částka za vybrání poplatků. Neplatičům se vystavují faktory, což také, ač skoro zanedbatelně, stojí společnost určité finanční náklady a využití pracovní síly.

Třetí tvrzení, že ekonomická situace Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. se celkově zlepšuje, se také nepotvrdilo. Sice byly zavedeny regulační poplatky, zdravotní pojišťovny začaly posílat příspěvky na zdravotní sestry a porodní asistentky, po několika letech vzrostly regulační poplatky za hospitalizaci, ale i přesto toto všechno nemá takovou váhu a takový vliv, aby došlo k radikálnímu ekonomickému vzestupu společnosti. Naopak společnost velmi ovlivňuje Úhradová vyhláška, která celý systém jen ztěžuje a komplikuje.

Celkově by se mohla situace v Lužické nemocnici a poliklinice, a.s. shrnout tak, že se snižují úhrady od pojišťoven, které měly „doplatit“ výběry za regulační poplatky, což se úplně dobře nedaří a zároveň velice rychle rostou společnosti náklady. Osobní náklady, náklady za energie a ostatní služby a zejména zvýšení DPH.

## Závěr

Moderní chápání finanční analýzy vzniklo ke konci 19. století v USA. Po první světové válce začaly být sledovány účetní výkazy za účelem hodnocení schopnosti splácet úvěr zejména velkých firem. Systematický rozvoj finanční analýzy začal v průběhu Velké hospodářské krize a vyvrcholení krize pak přineslo uvažování o přežití firmy. Další rozvoj finanční analýzy následoval po druhé světové válce, kdy začala být zohledňována i výkonnost firem.

V česky mluvících zemích se problematikou finanční analýzy jako první zabýval Josef Pazourek, který byl spoluvůrce první české ekonomické encyklopedie a v roce 1906 vydal knihu *Bilance akciových společností*. Česká literatura původně užívala termín přejetý z němčiny bilanční analýza. Až po roce 1989 se prosadil angloamerický termín finanční analýza.

Význam finanční analýzy je poskytnout kompletní a důvěryhodné zhodnocení finanční situace podniku, bez kterého lze jen těžko zajistit úspěšnost podniku. Finanční analýza pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky atd. Finanční analýza je schopna určit silné a slabé stránky vybraného podniku. Finanční analýza ale neslouží jen k hodnocení minulé a současné situace podniku, ale i k vytvoření podkladů k rozhodování a prognózování vývoje do budoucna.

K hodnocení finančního hospodaření podniku a zmapování ekonomického řízení podniku je tedy vhodné jako základ použít finanční analýzu. Finanční analýza je součástí systematického řízení podniku po stránce financí a je to zpětná vazba všech aktivit firmy. Odhalí, kam se podnik v jednotlivých oblastech finančního řízení dostal, jaké finanční cíle se podařilo naplnit a které naopak ne.

Ukazatele finanční analýzy se dělí do čtyř skupin. Analýza absolutních dat obsahuje horizontální a vertikální analýzu, přičemž vertikální analýza zahrnuje charakteristiku majtkové a kapitálové struktury a vysvětlení systému rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Analýza rozdílových ukazatelů obsahuje čistý pracovní kapitál, čisté pohotovové prostředky, čistý peněžně – pohledávkový finanční fond, analýza poměrových ukazatelů ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a analýza soustav ukazatelů zahrnuje SWOT analýzu, Kralickův rychlý test, Altmanovu vícerozměrnou diskriminační funkci, Index IN05 a Ekonomickou přidanou hodnotu EVA.

Ekonomika zdravotnictví souvisí s ekonomikou a ekonomickým systémem uplatněným v konkrétním státě, souvisí s postavením zdravotnictví v rámci celkové péče o zdraví a souvisí s koncepcí státu při realizaci určité sítě zdravotnických zařízení, skladbě daného zdravotnictví, dostupnosti zdravotní péče, atd. Jedná se tedy o konkrétní, ekonomicky vyčíslené náklady a výnosy, které mají svůj běžný hospodářský výsledek tak, jako v každém jiném sektoru národního hospodářství. Přesto má ale zdravotnictví svá specifika ve formě regulace tržních mechanismů nabídky a poptávky prostřednictvím zdravotní politiky daného státu.

Vybraná společnost pro tuto práci, Lužická nemocnice a poliklinika, a.s., se nachází ve městě Rumburk na severu Čech a zajišťuje lůžkovou péči, následnou péči s ošetrovatelskými lůžky, ambulance a zaměstnává ambulantní specialisty. Mezi nejdůležitější metody financování společnosti patří systémy DRG, URČ a body, a zahrnuje je tzv. úhradová vyhláška, která má na hospodaření podniku veliký vliv.

V kapitole 7.1 byly uvedeny hlavní strategické cíle společnosti pro rok 2014 – některých společnost dosáhla úplně, některých z části a některé cíle bohužel firma nesplnila. Mezi oblasti rozvoje, kterých se společnosti podařilo dosáhnout, nebo alespoň z významné části, patří zvýšení efektivity výkonu celé společnosti, realizace organizačních změn a rozvoj ambulantní složky, realizace akreditace pracovišť interního oddělení, zajištění odpovídajícího přístrojového a věcného vybavení společnosti, zajišťování stabilizace lékařů a klíčového středního personálu, zlepšování kvality poskytované péče, přístupu a prostředí pro pacienty, realizace další etapy rekonstrukce objektu polikliniky a postupné přestěhování neakutních ambulantních provozů do tohoto objektu, dosmlouvání nových kapacit se zdravotními pojišťovnami zejména v oblasti výkonově hrazeného ambulantního segmentu služeb, rozšíření péče včetně rehabilitačního. Jen z části společnost dosáhla

zajištění ekonomické stability společnosti a to zejména díky extrémně negativnímu dopadu úhradové vyhlášky ministerstva zdravotnictví ČR. Dále šlo o realizaci prodeje zbytného movitého a nemovitého majetku, a to z důvodu nepřítomnosti předsedy představenstva závěru roku 2013. Realizace prodejů zbytného majetku bude pokračovat i v dalším období. Z části také došlo k pokračování realizace restrukturalizace lůžkového a ambulantního fondu společnosti ve vazbě na jeho budoucí využití a zejména pak na legislativou definované požadavky. Zpracování a zahájení realizace investičního záměru dostavby a komplexní rekonstrukce areálu chirurgie s cílem sestěhovat do tohoto areálu provozu společnosti se podařilo také pouze částečně. Rekonstrukce a realizace digitalizace druhého pracoviště RDG, a realizace řešení záložního zdroje elektrické energie v areálu chirurgie se nepodařilo realizovat, a to z důvodu nedostatku finančních prostředků na realizaci záměru. Všemi těmito krátkodobými či střednědobými cíli by se společnost měla zabývat i do budoucna.

V praktické části byla dále provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí, pro analýzu vnějšího okolí byla použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil a pro analýzu okolí vnitřního Porterova analýza „hodnotový řetězec“. Dále byla vytvořena SWOT analýza pro danou společnost. Co se týče pěti konkurenčních sil, které působí nebo by mohly nějakým způsobem působit na Lužickou nemocnici a polikliniku, a.s., tak konkurenci nemocnice ve výběžku nemá prakticky žádnou, protože nejbližší nemocnice se nachází v České Lípě nebo Liberci, což je, zejména pro akutní případy, pro pacienty daleko. Hrozba v podobě nových vstupů do odvětví také není skoro žádná. Jednak proto, že vstup do odvětví zdravotnictví není jednoduchá a také z důvodu polohy nemocnice. S umístěním nemocnice souvisí i hrozba náhražek, která je poměrně malá. Hrozbou by mohly být v budoucnosti možná nová ambulantní zařízení, která by disponovala lepšími technologiemi a klinickými či ekonomickými schopnostmi personálu. Dohadovací schopnost kupujících, tedy pacientů, je důležitá, protože spokojenost právě pacientů by měla být hlavním cílem každého zdravotnického zařízení. Zařízení by se mělo snažit co nejvíce vyhovět požadavkům a přáním každého pacienta. Ve zdravotnictví to ale samozřejmě nejde tak „lehce“ jako v „klasickém“ tržním prostředí. Vyšší informovanost a lepší propagace nemocnice by chování pacientů mohlo změnit a díky tomu by se zlepšil i přístup zdravotnického personálu k pacientům. Lepší komunikace mezi personálem a pacienty by se tak mohla stát

další konkurenční výhodou. Poslední konkurenční silou podle Portera je dohadovací schopnost dodavatelů. Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. má spoustu dodavatelů materiálu, léků, technologií a dalších produktů, které potřebuje pro výkon zdravotní péče. Vyjednávací schopnost dodavatelů je tedy poměrně malá. Existují ale také samozřejmě produkty, které se značí určitou exkluzivitou, a dodavatelů těchto přístrojů je méně. Jde například o určité zdravotnické přístroje, které jsou nákladově náročné. U takových produktů mají dodavatelé relativně vysokou vyjednávací pozici. U Lužické nemocnice je ovšem velikým problémem nedostatek finančních zdrojů, a proto vždy hledá co nejlevnější alternativu.

Pro analýzu vnitřního okolí byl použit Porterův hodnotový řetězec. Při zpracování jsem vyhodnotila podpůrné a primární činnosti Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. Mezi podpůrné činnosti se řadí zajištění speciálního přístrojového vybavení, vyhovujících pracovních podmínek na pracovišti, spolehlivé postupy při výkonu, co nejspolehlivější a nejlevnější dodavatelé, neoptimálnější umístění a dostupnost zařízení, sledování platné legislativy a zajištění kvalitního personálu. Do primárních činností společnosti se řadí péče o pacienty a plnění jejich přání, plnění harmonogramu jednotlivých výkonů, operací, zajištění chodu ambulancí, hospitalizací, bezchybné lékařské postupy, nulová chybovost při stanovení diagnózy, při vykonávání výkonů a jako poslední marketing.

SWOT analýza odhalila nejvýznamnější silné a slabé stránky společnosti, její hrozby a příležitosti. Mezi nejdůležitější silné stránky patří personál na velmi vysoké úrovni, zejména lékaři, dále vysoké finanční ohodnocení právě lékařů, kontrola bezpečnosti, atd. Jako slabé stránky byly uvedeny špatná ekonomická situace, omezování úhradovou vyhláškou a umístění nemocnice, což je současně také silná stránka společnosti. Negativním na umístění je to, že Šluknovský výběžek je „neoblíbený“ region a díky tomu je těžké získat kvalifikovanou pracovní sílu a pozitivním je, že Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. je jedinou nemocnicí ve výběžku. Jako příležitost pro společnost se jeví určitě budoucí možné zrušení úhradové vyhlášky, vybudování moderního ambulantního zázemí pro chirurgii, internu a radiodiagnostiku, zlepšující se zdravotnická informovanost obyvatelstva, atd. Hrozbou pro společnost je neustále se měnící zdravotnická legislativa, způsob financování, což je základní limitující faktor pro hospodaření nemocnice, úhradová

vyhláška a další faktory.

Vzhledem k tomu, že Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. pro hodnocení svého vývoje používá finanční analýzu, je jednodušší vývoj analyzovat. S tím souvisí i vypovídací schopnost ukazatelů, která je velká a díky níž lze velice dobře zhodnotit např. rentabilita, likvidita či současná situace určitého podniku. V práci byly spočítány ukazatelé rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Výpočty dvou základních ukazatelů rentability zobrazuje tab. 3 a obr. 7. Prvním z nich je rentabilita celkových aktiv ROA, kde Lužická nemocnice a poliklinika a.s. dosáhla nejlepšího výsledku v roce 2011, kdy byl výsledek 3,29 %, což je ale obecně špatný výsledek. Je to důsledek nízkého hospodářského výsledku. Nejnižšího výsledku rentability celkových aktiv společnost dosáhla v roce 2012, kdy to bylo pouhých 0,29 %. Obecně se rentabilita celkových aktiv pohybuje ve sledovaném období v rozmezí od 0,29 % - 3,29 %, což nejsou velké rozdíly. Druhým sledovaným ukazatelem rentability je rentabilita vlastního kapitálu ROE. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost v roce 2007, a to 15,97 %, což znamená, že společnost získala z každé 1 koruny vlastního kapitálu skoro 16 haléřů čistého zisku. K nejhoršímu výsledku firma došla v roce 2013, kdy byla rentabilita vlastního kapitálu dokonce záporná, a to - 7,2906. Důvodem je extrémně nízký výsledek hospodaření v tomto roce. Důvod nízkého VH je zdůvodněn v další části práce, kde je rozebrán obecně rok 2013.

Tab. 4 a obr. 8 znázorňují výsledky výpočtů vybraných ukazatelů aktivity. Jde o dobu obratu zásob a dobu obratu pohledávek. Co se týká doby obratu zásob, tak se pohybuje v rozmezí od 37 dní až 97 dní. Obecně doba obratu zásob klesá, což je dobrá zpráva. Mělo by to mít za následek snížení skladovacích nákladů. Vývoj doby obratu pohledávek je víceméně konstantní. Pohybuje se mezi 38-59 dny.

Z tab. 5 a obr. 9 vyplývá, jak se vyvíjela zadluženost společnosti. Zadluženost 1. a 2. stupně byla v letech 2007 a 2008 nulová. Dále se zadluženost 1. stupně pohybovala od roku 2009–2013 od 0,0045 do 0,0362, zadluženost 2. stupně od 0,0085 do 0,0227. Hodnoty zadlužeností stupně 1 a 2 jsou tedy poměrně malé. Zadluženost 3. stupně byla

největší v roce 2008.

U ukazatelů likvidity jsou sledovány dva ukazatele, a to běžná a pohotová likvidita, viz. tab. 7 a obr. 10. Běžná likvidita se pohybuje v rozmezí od cca. 0,7 – 0,9, což je špatný výsledek a firmě hrozí riziko. Za hraniční hodnotu se považuje 1,5, kterou firma ani nesplňuje. V případě pohotové likvidity by hodnota neměla klesnout pod 1, a i zde společnost tuto hodnotu nesplňuje.

V práci je zachycen také vývoj vybraných ekonomických údajů společnosti, jako jsou náklady, výnosy a hospodářský výsledek a je zobrazen vývoj počtu pacientů a vývoj počtu bodů v Lužické nemocnici a poliklinice, a.s.

Mezi největší změny, ke kterým ve společnosti za analyzované období došlo, patří zavedení regulačních poplatků, příspěvek Ministerstva zdravotnictví na zdravotní sestry a porodní asistentky, neustálé změny a inovace v úhradových vyhláškách a naopak neustálé zvyšování osobních nákladů, s čímž souvisí každoroční zvyšování mzdových prostředků, a zvyšování sazby DPH.

Ačkoliv by asi každý řekl, že zavedení regulačních poplatků muselo mít velice pozitivní vliv na hospodářský výsledek společnosti, tak opak je pravdou. Důkazem jsou výsledky hospodaření, které jsou zachyceny v tab. 9. Rozdíl mezi rokem 2008, kdy byly regulační poplatky zavedeny, a rokem 2013 je cca. 10,5 mil. Kč. Hlavním důvodem je, že zdravotní pojišťovny již nezvedaly úhrady společnosti, protože se to mělo kompenzovat právě výběrem regulačních poplatků. Jelikož ale Šluknovský výběžek patří k chudším částím ČR, tak dochází k tomu, že pacienti regulační poplatky často neplatí. Tím vznikají společnosti pohledávky, které se těžko vymáhají, a hospodářský výsledek naopak klesá.

Další aspekt, který má vliv na hospodaření společnosti, jsou osobní náklady, z nichž největší složku tvoří mzdové náklady. Podnik každý rok zvyšuje mzdy všem svým zaměstnancům, a to z důvodu neochoty lidí jít pracovat právě do tohoto regionu a nemocnice by jinak neměla kvalitní zaměstnance, zejména lékaře. Osobní náklady byly v roce 2007 cca. 101 mil. Kč, v roce 2013 129 mil. Kč. To je rozdíl 28 mil. Kč, což je



velké procento z celkových nákladů. Mezi další náklady samozřejmě patří neustálé zvyšování energií a ostatních osobních nákladů.

Velký vliv na hospodaření společnosti má zvyšování sazby DPH. Většina položek ve zdravotnictví byla do roku 2012 ve snížené sazbě DPH, tedy původně 5 %, postupně zvýšená na 9 %, 10 % a 14 %, od roku 2013 na 15 %. Od 1. 1. 2013 došlo navíc v rámci sjednocení dle pravidel EU k přesunu téměř všech položek spotřebovávaných ve zdravotnictví ze snížené sazby DPH, tedy 14 %, do základní, 21 %.

Hlavním cílem bylo ukázat, zdali změny ve zdravotnictví nějakým způsobem ovlivnily ekonomický vývoj Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. Došlo se k závěru, že tyto změny mají opravdu vliv na chod nemocnice a ne malý. Bohužel tento vliv nemá příliš kladné dopady, spíše se hospodářský výsledek společnosti díky neustálým změnám, reformám a úpravám ve zdravotnictví zhoršuje. Je nutné ovšem říci, že si hospodářský výsledek i přes všechny záporné faktory udržuje skoro ve všech letech kladné výsledky.

Dalším cílem bylo vyvrátit nebo potvrdit tři tvrzení. První, že Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. poskytuje vysoké mzdové prostředky svým zaměstnancům, se potvrdilo. Společnost opravdu každý rok přidává svým zaměstnancům mzdy, což je z pohledu motivace zaměstnanců určitě velice vstřícný krok, ale samozřejmě to představuje vysoké náklady pro společnost.

Druhé tvrzení, že zavedení regulačních poplatků mělo za následek razantní zlepšení a zvýšení hospodářského výsledku společnosti Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. se vyvrátilo. Výběr regulačních poplatků samozřejmě má vliv na hospodářský výsledek, ale vzhledem k pohledávkám, které vznikají díky neplatičům a díky nezvyšování plateb od zdravotních pojišťoven, k žádnému velkému zlepšení nedošlo.

Poslední tvrzení - ekonomická situace Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. se celkově zlepšuje, se také vyvrátila, spíše hospodářský výsledek kolísá, ale lze říct, že není záporný.

Mezi možná doporučení pro Lužickou nemocnici a polikliniku, a.s. patří, jak by měla ovlivnit své slabé stránky. Mezi největší slabou stránku společnosti určitě patří ne moc dobrá ekonomická situace a výše rozpočtu. To samozřejmě společnost může jen těžko ovlivnit, ale i přesto by se jako možné řešení mohl jevit návrh na zrušení úhradové vyhlášky, který byl podán na začátku roku 2013. Jak je totiž zjevné, tak kořeny ne příliš dobré situace společnosti jsou právě v úhradové vyhlášce.

Dalším doporučením je zpřísnění vymáhání regulačních poplatků od neplatičů. Zainteresovat do tohoto problému také město, které by učinilo určité kroky pro to, aby lidé regulační poplatky platili.

Doporučení pro společnost jsem konzultovala s vedením, zejména s Ing. Petrem Urbanem a pro doplnění práce byl přidán krátký rozhovor s Ing. Petrem Urbanem, který zodpověděl 5 otázek týkající se chodu zdravotnického zařízení (přepis rozhovoru je součástí příloh – Příloha F). Jednou z otázek bylo, jak by zhodnotil hospodářské výsledky Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. ve sledovaném období. Jeho odpověď zněla: „Hospodářské výsledky reálně odrážejí na jedné straně formu financování zdravotnických zařízení (ZZ) v ČR a na druhé straně jejich povinnosti, které musejí plnit, vyplývající z platné legislativy. Přičemž výnosy (příjmy od zdravotních pojišťoven) jsou dané úhradovou vyhláškou ministerstva zdravotnictví a na ni vázající cenové dodatky od zdravotních pojišťoven pro ten daný rok (zdravotnické zařízení je neovlivní) a současně povinnostmi dané legislativou (přístrojové, personální, technicko – věcné vybavení). Tato situace je zvláště pro menší ZZ velmi náročná a plnit povinnosti je stojí velké úsilí (nákladová stránka). Abych to tedy shrnul, hospodářské výsledky odrážejí situaci ve financování zdravotnictví. Kde jsou dané výnosy a ZZ může jen z části ovlivnit nákladovou stránku (výběrová řízení, porovnání nabídek dodavatelů, snižování energetické náročnosti apod.).“ Tento jeho názor potvrzuje tedy to, co jsem uvedla já, a sice že špatná ekonomická situace společnosti, nedostatek finančních zdrojů atd. tkví především v úhradové vyhlášce. Rozhovor s Ing. Petrem Urbanem mi pomohl také v tom, že mě „navedl“ na další možné doporučení pro společnost, a to, že by nemocnice mohla ušetřit na osobních nákladech. Dotaz zněl: „Jaká konkrétní opatření by jste učinil ke zlepšení ekonomické situace nemocnice? Jeho odpověď byla: „Pro chod každého zdravotnického zařízení je nutné plnit

legislativní omezení (viz. úhradová vyhláška, atd.) Nejvýznamnější z nákladové struktury jsou osobní náklady, které se pohybují okolo 65% celkových nákladů. U ostatních položek jako jsou léky, energie, zdravotnický materiál atd. se konají poptávková řízení, posouzení nabídek, elektronické aukce apod. Což vede ke snižování nákladů. Na výnosové stránce to je ovšem pouze vyjednání adekvátních podmínek se zdravotními pojišťovnami – nové výkony (kryté výběrovým řízením a personálním obsazením), případně pronájmem nevyužitého majetku apod. „

## Seznam použité literatury

GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, a.s., 2003, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 322 s. ISBN 978-80-86730-25-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 269 s. ISBN 978-90-247-2690-8.

LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.

MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 208 s. ISBN 978-80-96730-24-0.

MORRIS, Stephen, Nancy DEVLIN a David PARKIN. *Economic analysis in health care*. London: John Wiley & Sons, 2007, 400 s. ISBN 978-0-470-01685-5.

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998, 315 s. ISBN 80-7169-613-7.

NOVOTNÝ, Pavel. *Finanční účetnictví*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 271 s. ISBN 978-80-86730-16-5.

NOVOTNÝ, Pavel. *Základy účetnictví*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 235 s. ISBN 978-80-86730-08-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera-finanční analýza v řízení firmy*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení firmy v příkladech*. Brno: Computer Press, a.s., 2006, 178 s. ISBN 80-251-0913-5.

BOROVSKÝ, Juraj, Věra DYNTAROVÁ. *Ekonomika zdravotnických zařízení*. Praha: Česká technika-nakladatelství ČVUT, 2010, 129 s. ISBN 978-80-01-05055-2.

PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Finanční analýzy a rozborů. *Ekonomservis* [online]. Přerov, 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.ekonomservis.cz/index.php/ekonomicke-poradenstvi/financni-poradenstvi>

Finanční analýza. *Finanalýza* [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.finanalýza.kvalitne.cz/>

KISLINGEROVÁ, Eva. Finanční analýza. *Euroekonom* [online]. [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Materialy-na-prijimacky-Podnikova-ekonomika-PE301-7.pdf>

BULLA, Miroslav. Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu - druhové členění. *Účetní kavárna* [online]. 2008 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3417v4583-sestavovani-rozvahy-vykazu-zisku-a-ztraty-a-prehledu-o-penezn/?search\\_query=\\$index=54&search\\_results\\_page=1](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3417v4583-sestavovani-rozvahy-vykazu-zisku-a-ztraty-a-prehledu-o-penezn/?search_query=$index=54&search_results_page=1)

Ukazatelé rentability. JADVIŠČÁK, Daniel. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

Ukazatelé likvidity. *Businessvize* [online]. 2010-2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *Ipodnikatel* [online]. 2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. *Business vize* [online]. 2010-2011 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

Úvod do DRG. *Národní referenční centrum* [online]. Praha [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.nrc.cz/cinnosti/drg/co-je-drg/uvod-do-drg>

Vyhláška o stanovení hodnot bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2013. *Zákony pro lidi* [online]. 2010-2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-475>

Český statistický úřad: Zdravotnictví. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/cz/cisla/1/10/2004/cz/23m.htm>

FinAnalysis: Finanční analýza firmy. *FinAnalysis: Finanční analýza firmy* [online]. Atlantis PC s.r.o. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Businessvize. *Businessvize: Management* [online]. Nitana s. r. o [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Strateg: Strategická situační analýza. *Strateg* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html)

Businessinfo: Marketingová situační analýza. *Businessinfo: Marketingová situační analýza* [online]. CzechTrade [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b1>

## Seznam příloh

Příloha A: Základní schéma rozvahy

Příloha B: Základní schéma výkazu zisku a ztráty

Příloha C: Základní schéma Cash flow

Příloha D: Struktura pracovníků v Lužické nemocnici a poliklinice, a.s.

Příloha E: Výpis z obchodního rejstříku

Příloha F: Strukturovaný rozhovor

Příloha G: Dotazník spokojenosti na lůžkových odděleních

## Příloha A

### Základní schéma rozvahy

| R O Z V A H A ve zjednodušeném rozsahu (v tisících Kč) |                                   |               |         |       |        |        |  |                       |         |
|--|-----------------------------------|---------------|---------|-------|--------|--------|--|-----------------------|---------|
| Ozn.   | Aktiva celkem                     | Účetní období |         |       |        | Ozn.   | Pasiva celkem                                      | Stav v účetním období |         |
|  |                                   | Běžné         |         |       | Minulé |        |  | Běžném                | Minulém |
|  |                                   | Brutto        | Korekce | Netto | Netto  |        |  |                       |         |
| A.   | Pohled. za upsaný vlastní kapitál |               |         |       |        | A.     | Vlastní kapitál                                    |                       |         |
|  |                                   |               |         |       |        | A.I.   | Základní kapitál                                   |                       |         |
| B.   | Dlouhodobý majetek                |               |         |       |        | A.II.  | Kapitálové fondy                                   |                       |         |
| B.I.   | DNM                               |               |         |       |        | A.III. | Fondy ze zisku                                     |                       |         |
| B.II.  | DHM                               |               |         |       |        | A.IV.  | Výsledek hospodaření minulých let                  |                       |         |
| B.III.   | DFM                               |               |         |       |        | A.V.   | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) |                       |         |
| C.   | Oběžná aktiva                     |               |         |       |        | B.     | Cizí zdroje  |                       |         |
| C.I.   | Zásoby                            |               |         |       |        | B.I.   | Rezervy  |                       |         |
| C.II.  | Dlouhodobé pohl.                  |               |         |       |        | B.II.  | Dlouhodobé závazky                                 |                       |         |
| C.III.   | Krátkodobé pohl.                  |               |         |       |        | B.III. | Krátkodobé závazky                                 |                       |         |
| C.IV.  | Krátkodobý finanční majetek       |               |         |       |        | B.IV.  | Bankovní úvěry                                     |                       |         |
| D.I.   | Časové rozlišení                  |               |         |       |        | C.I.   | Časové rozlišení                                   |                       |         |



## Příloha B

### Základní schéma výkazu zisku a ztráty

|   |   |    |  |  |
|---|---|----|--|--|
| <p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů</p> | <p><b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b><br/>v plném rozsahu</p> <p>ke dni .....</p> <p>(v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> </tr> </table> | IČ |  | <p>Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</p> <p>.....</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště</p> <p>.....</p> |
| IČ  |   |    |  |  |
|   |   |    |  |  |

| Označení<br>a | T E X T<br>b   | Číslo řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|--|------------------|-----------------------------|--------------|
|               |  |                  | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby za prodej zboží  | 01               |                             |              |
| A.            | Náklady vynaložené na prodané zboží  | 02               |                             |              |
| +             | Obchodní marže (ř. 01 – 02)  | 03               |                             |              |
| II.           | Výkony (ř. 05 až 07)   | 04               |                             |              |
| II. 1.        | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb   | 05               |                             |              |
| 2.            | Změna stavu zásob vlastní činnosti   | 06               |                             |              |
| 3.            | Aktivace   | 07               |                             |              |
| B.            | Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)   | 08               |                             |              |
| B. 1.         | Spotřeba materiálu a energie   | 09               | *                           |              |
| B. 2.         | Služby   | 10               |                             |              |
| +             | Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 – 08)  | 11               |                             |              |
| C.            | Osobní náklady (ř. 13 až 16)   | 12               |                             |              |
| C. 1.         | Mzdové náklady   | 13               |                             |              |
| C. 2.         | Odměny členům orgánů společnosti a družstva  | 14               |                             |              |
| C. 3.         | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění  | 15               |                             |              |
| C. 4.         | Sociální náklady   | 16               |                             |              |
| D.            | Daně a poplatky  | 17               |                             |              |
| E.            | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku  | 18               |                             |              |
| III.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)  | 19               |                             |              |
| III. 1.       | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku   | 20               |                             |              |
| III. 2.       | Tržby z prodeje materiálu  | 21               |                             |              |
| F.            | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)                                | 22               |                             |              |
| F. 1.         | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku   | 23               |                             |              |
| F. 2.         | Prodaný materiál   | 24               |                             |              |
| G.            | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)  | 25               |                             |              |
| IV.           | Ostatní provozní výnosy  | 26               |                             |              |
| H.            | Ostatní provozní náklady   | 27               |                             |              |
| V.            | Převod provozních výnosů   | 28               |                             |              |
| I.            | Převod provozních nákladů  | 29               |                             |              |
| *             | Provozní výsledek hospodaření<br>(ř. 11 – 12 – 17 – 18 + 19 – 22 – (+/- 25) + 26 – 27 + (-28) – (-29)) | 30               |                             |              |

© BILANCE PRAHA 2004

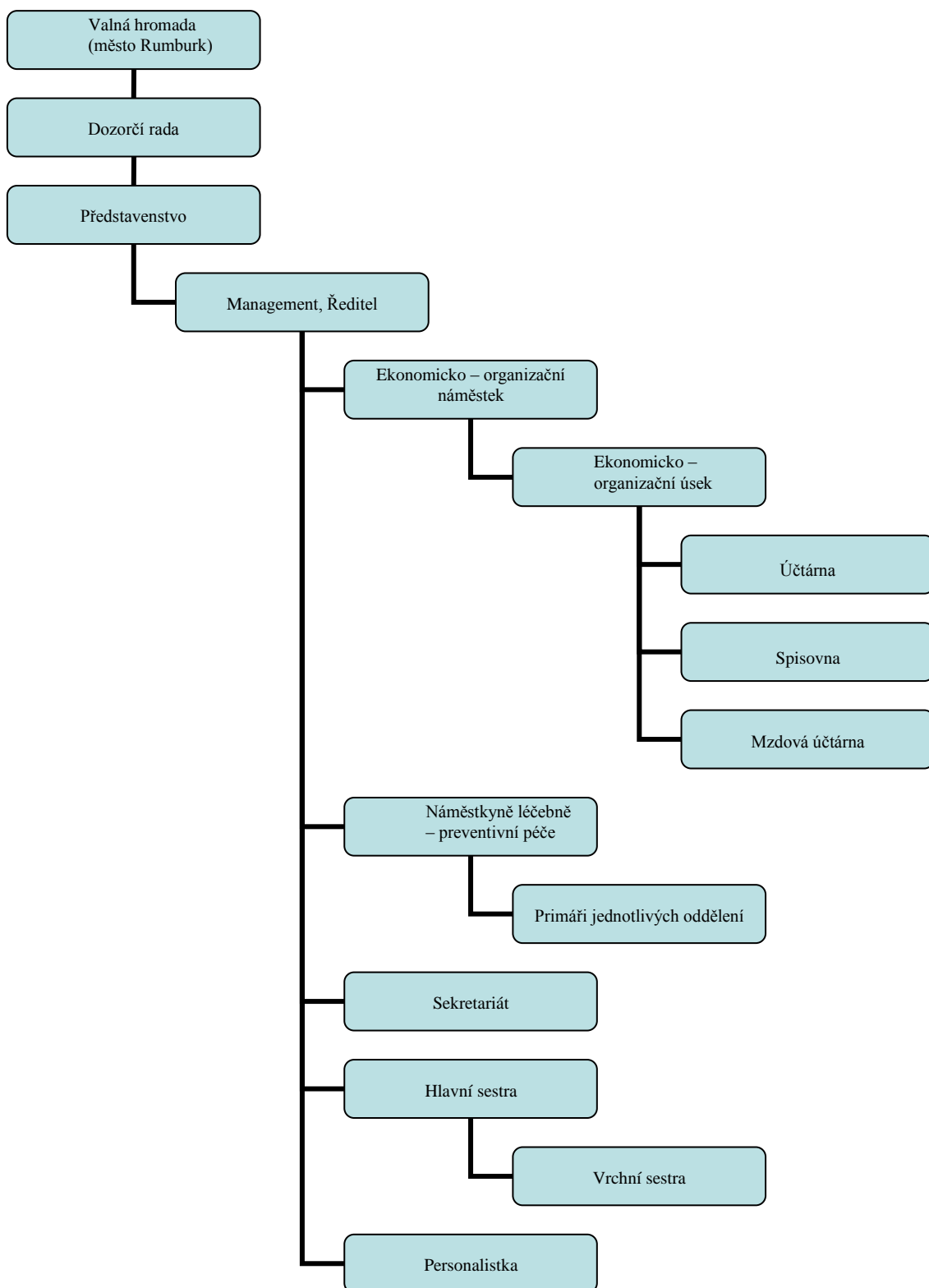
## Příloha C

### Základní schéma Cash Flow

| Název   | mil. Kč |
|---|---------|
| <b>Počáteční stav finančního majetku</b>                    |         |
| Zisk před zdaněním  |         |
| Odpisy a znehodnocení dlouhodobých aktiv                    |         |
| Změna stavu rezerv  |         |
| Zisk(-) / ztráta(+) z prodeje hmotného a nehmotného majetku |         |
| Čistý úrokový výnos (-) / náklad (+)                        |         |
| Změna stavu zásob   |         |
| Změna stavu pohledávek                                      |         |
| Změna stavu závazků   |         |
| Zaplacená daň z příjmů z provozní činnosti                  |         |
| Úroky placené   |         |
| Úroky přijaté   |         |
| Dividendy a ostatní zisky z investiční činnosti             |         |
| Ostatní úpravy o nepeněžní operace                          |         |
| <b>Cash flow z běžné (provozní) činnosti</b>                |         |
| Výdaje spojené s nabytím dlouhodobých aktiv                 |         |
| Přírůstky aktivovaných vývojových nákladů                   |         |
| Navýšení (-) / snížení (+) poskytnutých půjček              |         |
| Příjmy z prodeje dlouhodobých aktiv                         |         |
| Příjmy z dividend a ostatních investičních činností         |         |
| <b>Cash flow z investiční činnosti</b>                      |         |
| <b>Netto Cash flow</b>                                      |         |
| Vyplacené dividendy   |         |
| Přijaté úvěry   |         |
| Splátky úvěrů   |         |
| <b>Cash flow z finančních aktivit</b>                       |         |
| <b>Přírůstek, úbytek finančního majetku</b>                 |         |
| <b>Konečný stav finančního majetku</b>                      |         |

## Příloha D

### Struktura pracovníků v Lužické nemocnici a poliklinice, a.s.



## Příloha E

### Výpis z obchodního rejstříku

#### Lužická nemocnice a poliklinika, a.s.

##### Registrace - aktivní subjekt

|                 |   |
|-----------------|---|
| soud:           | Krajský soud v Ústí nad Labem   |
| spisová značka: | B 635   |
| IČ:             | 61538990  |
| obchodní firma: | Lužická nemocnice a poliklinika, a.s.                                 |
| právní forma:   | Akciová společnost  |
| sídlo:          | Rumburk, Jiráskova 1378/4, PSČ 40801 <a href="#">Zobrazit na mapě</a> |
| stav subjektu:  | aktivní subjekt   |
| datum zápisu:   | 1.11.1994   |

##### Předmět podnikání

poskytování zdravotní péče ambulantní a ústavní, včetně poskytování prostředků zdravotnické techniky a dopravní zdravotnické služby sloužící k přepravě nemocných  
výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona  
poskytování zdravotní péče poradenské, ošetrovatelské, diagnostické, preventivní, rehabilitační, lázeňské, léčebné a lékárenské  
hostinská činnost

##### Ostatní skutečnosti

Počet členů statutárního orgánu: 3

Počet členů dozorčí rady: 5

Valná hromada společnosti Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. dne 30. června 2014 rozhodla, že: a) základní kapitál společnosti se zvyšuje ze stávajícího základního kapitálu 1. 591.000, - Kč upsáním nových akcií o 22.274.000, - Kč na 23.865.000, - Kč s tím, že upisování nad částku zvýšení základního kapitálu se nepřipouští, b) na zvýšení základního kapitálu se bude upisovat 1 kus kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě

22.260.000, - Kč v listinné podobě a 14 kusů kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1.000, - Kč v listinné podobě, c) nové akcie nebudou veřejně obchodovatelné, d) emisní kurs každé nové akcie se rovná její jmenovité hodnotě, e) každý akcionář Společnosti má přednostní právo upsat část nových akcií Společnosti upisovaných ke zvýšení základního kapitálu v rozsahu jeho podílu, f) každý akcionář Společnosti má přednostní právo na upsání i těch akcií, které neupsal jiný akcionář Společnosti, g) údaje pro využití přednostního práva na upisování akcií jsou: 1) místem pro vykonání upsání nových akcií je sídlo společnosti, na adrese Rumburk, Jiráskova 1378/4, PSČ 408 01, 2) lhůta pro vykonání upsání nových akcií je do 15 dní ode dne doručení písemné informace představenstva společnosti o přednostním právu dosavadním akcionářům společnosti, kdy po provedení zápisu rozhodnutí valné hromady o tomto zvýšení základního kapitálu společnosti do obchodního rejstříku zveřejní a oznámí zmíněnou informaci představenstvo společnosti, bez zbytečného odkladu způsobem určeným Zákonem o obchodních korporacích a stanovami společnosti, pro svolání valné hromady, 3) na 1 kus dosavadní akcie o jmenovité hodnotě 1.000, - Kč lze upsat 14 kusů nových akcií o jmenovité hodnotě 1.000, - Kč, a na 1 kus dosavadní akcie o jmenovité hodnotě 1.590.000, - Kč lze upsat 1 kus nové akcie o jmenovité hodnotě 22.260.000, - Kč, 4) akcie upisované s možností využití přednostního práva jsou 1 kus kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 22.260.000, - Kč v listinné podobě a 14 kusů kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1.000, - Kč v listinné podobě, 5) upisovat lze pouze celé akcie, 6) emisní kurs každé akcie se rovná její jmenovité hodnotě. h) akcie, které nebudou upsány s využitím přednostního práva, nebudou upsány dohodou akcionářů dle § 491 Zákona o obchodních korporacích, budou nabídnuty pouze Městu Rumburk, IČ 002 61 602, se sídlem Rumburk, Třída 9. května 1366/48, PSČ 408 01, i) žádné akcie nebudou upisovány na základě veřejné nabídky, j) upisovatel splatí emisní kurs nových akcií na účet č. 78-5129640247/0100 vedený u Komerční banky, a.s., a to nejpozději do 1 roku od dne účinnosti zvýšení základního kapitálu.

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

## Kapitál

jmění: Základní

vklad: 1 591 000 Kč

splaceno: 1 591 000 Kč

akcie: Kmenové akcie na jméno, hodnota: 1 590 000 Kč, počet akcií: 1  
akcie v listinné podobě

akcie: Kmenové akcie na jméno, hodnota: 1 000 Kč, počet akcií: 1  
akcie v listinné podobě

### Informace o plátcí DPH

Je plátce DPH: ano

Spolehlivost: Zjistit spolehlivost

### Údaje o registrovaném subjektu

DIČ: **CZ61538990 Právnícká osoba**

Obchodní firma / název: **Lužická nemocnice a poliklinika, a.s.**

Sídlo / místo pobytu: **Jiráskova 1378/4**

**RUMBURK 1**

**408 01 RUMBURK**

Finanční úřad pro Ústecký kraj

Územní pracoviště v Rumburku, Františka Nohy 2, RUMBURK, tel.: 412 355

111

Záznam zobrazuje informace evidované finančním úřadem ke dni 21.02.2013

### Údaje o registraci k DPH

Typ registrace Datum účinnosti registrace: Datum zrušení registrace:

**Plátce 01.07.1998**

V rámci této registrace bylo přiděleno DIČ :

**179-61538990 do 30.04.2004**

**CZ61538990 aktuální**

## Osoby a funkce

### Statutární orgán - představenstvo

#### Dozorčí rada

jméno: DAREK ŠVÁB

funkce: Předseda představenstva

bydliště: Vojtěcha Kováře, 40801 Rumburk-Rumburk 2-Horní Jindřichov  
Zobrazit na mapě

trvání členství: od: 30.6.2014

ve funkci: od: 30.6.2014

jméno: MARTINA KUČEROVÁ

funkce: Člen představenstva

bydliště: Lesní, 40801 Rumburk-Rumburk 1 Zobrazit na mapě  
od: 28.6.2013

trvání členství:

jméno: Ing. PETR URBAN

funkce: Místopředseda představenstva

bydliště: Truhlářská, 40747 Varnsdorf Zobrazit na mapě

trvání členství: od: 30.6.2014

ve funkci: od: 30.6.2014

Společnost zastupují navenek ve všech záležitostech samostatně předseda představenstva nebo samostatně místopředseda představenstva nebo společně všichni členové představenstva.

jméno: Jan Pospíšil

funkce: Místopředseda dozorčí rady  
bydliště: Sukova, 40801 Rumburk-Rumburk 1  
Zobrazit na mapě  
trvání členství: od: 25.5.2012  
ve funkci: od: 4.6.2012  
jméno: Bc. Jan Sembdner  
funkce: Předseda dozorčí rady  
bydliště: Větrná, 40801 Rumburk-Rumburk 2-Horní  
Jindřichov Zobrazit na mapě  
trvání členství: od: 30.6.2012  
ve funkci: od: 2.7.2012  
jméno: Radek Engl  
funkce: Člen dozorčí rady  
bydliště: Karoliny Světlé, 40801 Rumburk-Rumburk 1  
Zobrazit na mapě  
trvání členství: od: 4.6.2010  
jméno: Václav Staněk  
funkce: Člen dozorčí rady  
bydliště: Nádražní, 40801 Rumburk-Rumburk 1  
Zobrazit na mapě  
trvání členství: od: 30.6.2012  
jméno: IVANA ZIMOVÁ  
funkce: Člen dozorčí rady  
bydliště: Nemocniční, 40746 Krásná Lípa Zobrazit na mapě  
trvání členství: od: 12.9.2012



## Příloha F

### Strukturovaný rozhovor

|                    |   |
|--------------------|---|
| Jméno dotazovaného | Ing. Petr Urban   |
| Pozice             | Ekonomicko hospodářský náměstek Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. |
| Datum rozhovoru    | 20. března 2015   |

#### **Jaký je Váš názor na širší využití metody DRG při financování zdravotní péče?**

„Metoda DRG měla za cíl ohodnotit shodné skupiny diagnóz stejnou sazbou a dle tohoto platit jednotlivá zdravotnická zařízení. To se ovšem nestalo. Zdravotnická zařízení mají vytvořený z předchozích období referenční údaje (dle DRG) a do nich se musejí vejít – splnit limity. Pokud je nesplní, vracejí příslušnou částku poskytnutých záloh, pokud přeplní, je to z prostředků zdravotnického zařízení. Původní myšlenka DRG je tedy správná – narovná nespravedlivou úhradu za stejnou diagnózu napříč republikou. Takto pojatá úhrada ji ovšem deformuje. Neplatí se zde podle konkrétních diagnóz, ale dle vytvořených referencí (jako součtu).“

#### **Domníváte se, že nemocnice poskytuje vysoké mzdové prostředky svým zaměstnancům?**

„Myslím si, že ano.“

#### **Na základě čeho tak usuzujete?**

„Jedná se o poměr osobních nákladů k celkovým nákladům a o výši průměrných mezd, zejména u lékařů, oproti jiným ZZ. Toto je dáno polohou rumburské nemocnice a schopností získat kvalifikovaný personál. ZZ se nachází ve výběžku, kam se lékařům příliš nechce, a proto je musí ZZ podle toho ohodnotit.“

### **Jak byste zhodnotil hospodářské výsledky Lužické nemocnice a polikliniky, a.s. ve sledovaném období?**

„Hospodářské výsledky reálně odrážejí na jedné straně formu financování zdravotnických zařízení (ZZ) v ČR a na druhé straně jejich povinnosti, které musejí plnit, vyplývající z platné legislativy. Přičemž výnosy (příjmy od zdravotních pojišťoven) jsou dané úhradovou vyhláškou ministerstva zdravotnictví a na ni vázající cenové dodatky od zdravotních pojišťoven pro ten daný rok (zdravotnické zařízení je neovlivní) a současně povinnostmi dané legislativou (přístrojové, personální, technicko – věcné vybavení). Tato situace je zvláště pro menší ZZ velmi náročná a plnit povinnosti je stojí velké úsilí (nákladová stránka). Abych to tedy shrnul, hospodářské výsledky odrážejí situaci ve financování zdravotnictví. Kde jsou dané výnosy a ZZ může jen z části ovlivnit nákladovou stránku (výběrová řízení, porovnání nabídek dodavatelů, snižování energetické náročnosti apod.).“

### **Jaká konkrétní opatření by jste učinil ke zlepšení ekonomické situace nemocnice?**

„Pro chod každého zdravotnického zařízení je nutné plnit legislativní omezení (viz. přechozí otázka). Nejvýznamnější z nákladové struktury jsou osobní náklady, které se pohybují okolo 65% celkových nákladů. U ostatních položek jako jsou léky, energie, zdravotnický materiál atd. se konají poptávková řízení, posouzení nabídek, elektronické aukce apod. Což vede ke snižování nákladů. Na výnosové stránce to je ovšem pouze vyjednání adekvátních podmínek se zdravotními pojišťovnami – nové výkony (kryté výběrovým řízením a personálním obsazením), případně pronájmem nevyužitého majetku apod. „

## Příloha G:

### Dotazník spokojenosti na lůžkových odděleních



### Dotazník spokojenosti na lůžkových odděleních

Vážená paní, vážený pane,  
dovolte nám, abychom Vám v první řadě popřáli brzké uzdravení. Ještě než však opustíte naši nemocnici, sdělte nám, prosím, Váš názor na kvalitu našich služeb. Velmi nám tím pomůžete ke zvýšení spokojenosti našich pacientů.

Dotazník je anonymní a dobrovolný. Po vyplnění jej, prosím, vložte do uzamčené schránky, která je umístěna v blízkosti pracovny sester. Do této uzamčené schránky má přístup pouze hlavní sestra, která vyhodnocuje každý měsíc závěry z Vašich dotazníků.

Za Váš názor Vám děkuje zdejší tým lékařů, sester a všech dalších pracovníků, kteří jsou připraveni věnovat Vám odbornou a komplexní péči.

Věk:.....

Pohlaví:.....





Oddělení:.....

Datum:.....



Délka vašeho pobytu v nemocnici:



| 1-2 dny                  | 3-5 dnů                  | 6-14 dnů                 | více dnů                 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Způsob vyplňování dotazníku:

| Údaj, který považujete za správný, zaškrtněte například takto: |  |  |  |  |
|--|---|---|---|---|
|  |   | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>  |

Význam obrázků:

-  vynikající, rozhodně ano
-  chvályhodný, spíše ano

-  neuspokojivý, spíše ne
-  nepřijatelný, rozhodně ne

**Lékařské služby:**

|   |         |  |  |  |  |
|---|---------|--|--|--|--|
| Doporučil(a) byste lékaře z tohoto oddělení Vaším příbuzným a známým? | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Byli lékaři k dispozici vždy, když jste je potřeboval(a)?             | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Hovořili s Vámi lékaři způsobem, kterému jste rozuměl(a)?             | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Splnila péče lékařů během pobytu v nemocnici Vaše očekávání?          | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |

**Ošetřovatelské služby:**

|   |         |  |  |  |  |
|---|---------|--|--|--|--|
| Byl(a) jste spokojen(a) s chováním zdravotních sester na tomto oddělení?      | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Měl(a) jste pocit, že se Vám zdravotní sestry dostatečně věnovaly?            | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Byly zdravotní sestry k dispozici vždy, když jste je potřeboval(a)?           | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Byla nastupující směna dobře informována o Vašem aktuálním zdravotním stavu?  | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Zajímal se ošetřující personál o to, zda máte bolesti? (případně jiné obtíže) | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Byly Vám podány utišující prostředky v dostatečné míře?                       | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Splnila péče zdravotních sester během pobytu Vaše očekávání?                  | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |

**Ubytování:**

|   |         |  |  |  |  |
|---|---------|--|--|--|--|
| Pokládáte čistotu na oddělení pro Vás za dostačující? | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |
| Je dle Vašeho mínění sociální zařízení vyhovující?    | 😊 😊 😊 😊 |  |  |  |  |
|   |         |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
|   |  |  |  |  |
| Je dle Vašeho názoru vybavení nemocničního pokoje vyhovující? |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |

**Strava:**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Bylo pro Vás množství stravy dostatečné?   |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Vyhovovala Vám kvalita poskytované stravy? |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Informování pacientů:**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Dostával(a) jste během pobytu v nemocnici potřebné informace o tom, jaká vyšetření Vám budou prováděna?                    |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Dostával(a) jste informace o možném riziku, které může vzniknout při vyšetření (operaci)?                                  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Byly Vám průběžně podávány informace o výsledcích vyšetření, aniž byste si je musel(a) sám (sama) vyžádat?                 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Informoval Vás ošetřující lékař dostatečně o všech závažných obtížích, které mohou nastat po Vašem propuštění z nemocnice? |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Byly Vám při propuštění z nemocnice zodpovězeny otázky týkající se Vašeho dalšího léčení?                                  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Označujte, prosím, Vámi zvolenou odpověď**

|  |       |    |
|--|-------|----|
| - informován(a) o dalším postupu léčby:  | ano   | ne |
| Při propuštění jste byl(a):  | ----- |    |
|  | ----- |    |
| - vybaven(a) recepty na léky na dobu nejméně 3 dnů:  | ano   | ne |
| Máte zajištěnou péči po propuštění domů ve zdejší nemocnici, pokud to váš zdravotní stav vyžaduje? | ano   | ne |
| Vyskytly se při Vašem pobytu v nemocnici některé z těchto komplikací?                              |       |    |

|  |     |    |                                 |     |    |
|--|-----|----|---------------------------------|-----|----|
| - proleženiny:   | ano | ne | - nakažlivá onemocnění(chřipka) | ano | ne |
| - úraz:  | ano | ne | - jiné komplikace:              | ano | ne |
| - hnisání rány:  | ano | ne | jaké:                           |     |    |
| Při možnosti výběru zdravotnického zařízení byste dala (a) přednost: |     |    |                                 |     |    |
| - naší nemocnici   |     |    |                                 |     |    |
| - raději jiné  |     |    |                                 |     |    |
| - je mi to jedno   |     |    |                                 |     |    |
| Vaše další připomínky uveďte prosím zde:                             |     |    |                                 |     |    |
|  |     |    |                                 |     |    |

Vedení nemocnice Vám děkuje za upřímnost a čas věnovaný vyplnění dotazníku