

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Hodnocení ekonomické situace podniku**

**Šárka Saglenová**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Šárka Saglenová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Hodnocení ekonomické situace podniku**

Název anglicky

**Evaluation of the economic situation of the company**

---

### **Cíle práce**

Cílem diplomové práce je zhodnotit ekonomickou situaci podniku a navrhnout zlepšující opatření. Dílčím cílem je provést analýzu makrookolí a mikrookolí, posoudit na základě finanční analýzy finanční zdraví podniku a následně porovnat analyzovaný podnik s konkurenčním podnikem.

### **Metodika**

V teoretické části bude provedeno studium odborné literatury, která se vztahuje k dané problematice.

V praktické části bude zpracována ekonomická analýza podniku, pomocí analýzy mikrookolí a makrookolí spolu s finanční analýzou zvoleného podniku. Následně bude provedena SWOT analýza a porovnání zvoleného podniku s konkurenčním podnikem. Na závěr práce bude provedeno celkové zhodnocení a navržení zlepšujících opatření, která povedou ke zefektivnění hospodaření podniku.

## Doporučený rozsah práce

70-80

## Klíčová slova

PEST analýza, SWOT analýza, finanční analýza, finanční zdraví, ekonomická analýza

---

## Doporučené zdroje informací

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. Finanční analýza krok za krokem. 2. vydání. Praha: C H Beck, 135 s. ISBN 9788071797135.

PERERA, Rashain, 2017. The PESTLE Analysis. Nerdynaut, 17 s. ISBN 0993250424.

SARSBY, Alan, 2016. SWOT Analysis. Leadership lybrary, 86 s. ISBN 9780993250422.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 9788071793670.

SYNEK, Miloslav, 2010. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 498 s. ISBN 8074003361.

50MINUTES, 2015. PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment Management & Marketing. 1. Lemaitre Publishing, 39 s. ISBN 9782806268372.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavlína Hálová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 28. 8. 2021

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 10. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení ekonomické situace podniku" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala především vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Pavlíně Hálové, Ph.D. za její užitečné rady, pomoc a ochotu při konzultacích během zpracování celé práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Lékárna Mníšek s.r.o. za poskytnutí veškerých potřebných dat a informací.

# Hodnocení ekonomické situace podniku

## Abstrakt

Diplomovaná práce má za cíl zhodnotit ekonomickou situaci společnosti v období 2016-2020 a následně navrhnout zlepšující opatření. Diplomovaná práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. V první části je podrobně vysvětlena problematika ekonomické a finanční analýzy a postupy výpočtů.

V praktické části je zaměřeno na charakteristiku zkoumané společnosti Lékárny U Matky Boží. Následně v rámci strategické analýzy je analyzováno makrookolí a mikrookolí společnosti, poté je provedena SWOT analýza, která je stanovena pomocí určení silných a slabých stránek, možných příležitostí a hrozeb. Pro zhodnocení finančního zdraví společnosti je provedena finanční analýza za pomoci vertikální a horizontální analýzy a poměrových ukazatelů, jako jsou likvidita, rentabilita, zadluženost, aktivita. Dále jsou analyzovány souhrnné indexy hodnocení podniku, kde jsou využity bankrotní modely – Altmanův model, index důvěryhodnosti IN05 a bonitní model Kralickův Quicktest. Následně je provedena charakteristika konkurenčního podniku a porovnání se zkoumaným podnikem.

Na závěr jsou zhodnoceny výsledky provedených analýz a stanovené návrhy na zlepšení hospodaření společnosti. Analýzou poměrových ukazatelů je zjištěno, že hodnoty ukazatelů dosahují nepříznivých hodnot. Ukazatele rentability dosahují velmi nízkých hodnot, od roku 2019 jsou dokonce záporné. Ukazatele likvidity taktéž dosahují nízkých hodnot. Celková zadluženost v roce 2020 dosahuje až 95%. Pracovní kapitál dosahuje kladných hodnot kromě roku 2020. Bankrotní model v období 2016-2018 společnost řadí do šedé zóny, ale v posledních dvou letech hodnoty dosahují nízkých hodnot, což společnost upozorňuje na problémy ve finanční oblasti. Bonitní modely společnost v období 2016-2018 označuje jako finančně stabilní a prosperující, v posledních dvou letech index důvěryhodnosti řadí společnost do šedé zóny. V porovnání s konkurenčním podnikem si analyzovaná společnost stojí hůře.

**Klíčová slova:** PEST analýza, SWOT analýza, finanční analýza, finanční zdraví, ekonomická analýza, bankrotní modely, zisk

# Evaluation of the economic situation of the company

## **Abstract**

The aim of the thesis is to evaluate the economic situation of the company in the period 2016-2020 and subsequently to propose improvement measures. The thesis is divided into two parts, namely the theoretical and practical part. The first part explains the issues of economic, financial analysis and calculation procedures in detail.

The practical part is focused on the characteristics of the company Pharmacy U Matky Boží under study. Subsequently, within the strategic analysis, the macro and micro fields of the company are analyzed then a SWOT analysis is performed by determining the strengths, weaknesses, possible opportunities and threats. To evaluate the financial health of the company, financial analysis is done using vertical, horizontal analysis and ratio ratios such as liquidity, profitability, debt, activity. Further, the analysis of aggregate indices of company's valuation is carried out using bankruptcy models - Altman model, IN05 credibility index and Kralick's Quicktest creditworthiness model. Subsequently, the characteristics of the competitor enterprise and comparison with the studied enterprise is carried out.

Finally, the results of the analyses are evaluated and suggestions for improving the company's performance are set out. By analyzing the ratio indicators, it is found that the values of the indicators reach unfavorable values. Profitability ratios reach very low values, even negative since 2019. Liquidity ratios are also low. Total indebtedness in 2020 reaches up to 95%. Working capital reaches positive values except in 2020. The bankruptcy model in 2016-2018 puts the company in the grey zone, but in the last two years the values reach low ranks, which highlights the company's financial problems. The credit models in the period 2016-2018 classify the company as financially stable and prosperous, but in the last two years the creditworthiness index ranks the company in the grey zone. Compared to its peers, the analyzed company fares worse.

**Keywords:** PEST analysis, SWOT analysis, financial analysis, financial health, economic analysis, bankruptcy models, profit

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
1.1 Cíl práce .....	13
1.2 Metodika .....	13
<b>2 Teoretická východiska.....</b>	<b>18</b>
2.1 Ekonomická analýza .....	18
2.2 Strategická analýza.....	18
2.2.1 Analýza makrookolí podniku.....	19
2.2.2 Analýza mikrookolí podniku .....	22
2.2.3 SWOT analýza .....	24
2.3 Finanční analýza.....	25
2.3.1 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	26
2.3.2 Metody finanční analýzy.....	30
2.3.3 Horizontální a vertikální analýza .....	31
2.3.4 Ukazatele rentability .....	32
2.3.5 Ukazatele likvidity (liquidity ratios).....	34
2.3.6 Ukazatele zadluženosti.....	36
2.3.7 Ukazatele aktivity .....	37
2.3.8 Analýza pracovního kapitálu .....	39
2.3.9 Souhrnné indexy hodnocení podniku.....	40
<b>3 Vlastní práce .....</b>	<b>45</b>
3.1 Charakteristika analyzovaného podniku .....	45
3.2 Analýza odvětví .....	45
3.3 Analýza makrookolí.....	51
3.3.1 PEST analýza .....	51
3.4 Analýza mikrookolí.....	58
3.4.1 Porterův model pěti sil .....	58
3.5 Finanční analýza.....	62
3.5.1 Horizontální analýza .....	62
3.5.2 Vertikální analýza .....	65
3.5.3 Ukazatele rentability .....	68
3.5.4 Ukazatele likvidity .....	69
3.5.5 Ukazatele zadluženosti.....	70
3.5.6 Ukazatele aktivity .....	72



3.5.7	Analýza pracovního kapitálu .....	73
3.6	SWOT analýza .....	74
3.7	Souhrnné indexy hodnocení podniku.....	76
3.7.1	Index důvěryhodnosti (IN05).....	76
3.7.2	Altmanův model.....	77
3.7.3	Kralickův Quicktest .....	78
3.8	Porovnání s konkurenčním podnikem.....	79
3.8.1	Charakteristika konkurenčního podniku .....	79
3.8.2	Finanční analýza konkurenčního podniku .....	79
<b>4</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>85</b>
<b>5</b>	<b>Závěr a doporučení.....</b>	<b>89</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>99</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil .....	23
Obrázek 2 - SWOT analýza .....	25
Obrázek 3 - Návrh informačního letáku o zřízení e-shopu.....	91

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1- Používané anglické zkratky charakterizující výsledky hospodaření .....	14
Tabulka 2 - Seznam použitých vzorců .....	16
Tabulka 3 - Seznam doporučených hodnot ukazatelů .....	17
Tabulka 4 - Rozvaha – struktura aktiv .....	27
Tabulka 5 - Rozvaha - struktura pasiv .....	28
Tabulka 6 - Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu – druhové členění .....	28
Tabulka 7 - Výkaz zisku a ztráty – účelové členění .....	29
Tabulka 8 - Hodnocení Z-skóre pro neobchodované podniky na kapitálovém trhu.....	42
Tabulka 9 - Hodnocení Z-skóre pro obchodované podniky na kapitálovém trhu ...	42
Tabulka 10 - Bodové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu.....	43
Tabulka 11 - Počet a věkové složení obyvatel v ČR v letech 2015-2020.....	56
Tabulka 12 - Horizontální analýza aktiv.....	62

Tabulka 13 - Horizontální analýza pasiv .....	63
Tabulka 14 - Horizontální analýza výnosů .....	64
Tabulka 15 - Horizontální analýza nákladů .....	65
Tabulka 16 - Vertikální analýza aktiv .....	66
Tabulka 17 - Vertikální analýza pasiv .....	67
Tabulka 18 - Vertikální analýza výnosů .....	67
Tabulka 19 - Vertikální analýza nákladů .....	68
Tabulka 20 - Ukazatele rentability .....	69
Tabulka 21 - Ukazatele likvidity .....	69
Tabulka 22 - Ukazatele zadluženosti .....	70
Tabulka 23 - Ukazatele aktivity .....	72
Tabulka 24 - Analýza pracovního kapitálu .....	74
Tabulka 25 - SWOT matice .....	75
Tabulka 26 - IN05 Lékárny U Matky Boží.....	77
Tabulka 27 – Altmanův model (Z-skoře) Lékárny U Matky Boží .....	77
Tabulka 28 - Hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu Lékárny U Matky Boží	78
Tabulka 29 – Ukazatele rentability Lékárny Anežka.....	80
Tabulka 30 - Ukazatele likvidity Lékárny Anežka .....	80
Tabulka 31 - Ukazatele zadluženosti Lékárny Anežka.....	81
Tabulka 32 - Ukazatele aktivity Lékárny Anežka .....	81
Tabulka 33 - Ukazatele pracovního kapitálu Lékárny Anežka.....	82
Tabulka 34 - Altmanův model (Z-skóre) Lékárny Anežka.....	82
Tabulka 35 - IN05 Lékárny Anežka .....	83
Tabulka 36 - Hodnocení výsledku Kralickova Quicktestu Lékárny Anežka.....	84

## **Seznam grafů**

Graf 1 - Grafické znázornění vývoje tržeb v maloobchodě s farmaceutickými přípravky .....	47
Graf 2 - Grafické znázornění počtu lékáren a OOVL .....	47
Graf 3 - Grafické znázornění počtu obyvatel na 1 lékárnou (včetně OOVL).....	48
Graf 4 - Vývoj hrubého domácího produktu v mld Kč.....	54
Graf 5 - Míra inflace v ČR.....	54

Graf 6 - Podíl nezaměstnaných osob v ČR .....	55
Graf 7 - Průměrná mzda v ČR (Kč) .....	56
Graf 8 - Počet úspěšných studentů v magisterském studijním oboru farmacie .....	57
Graf 9 - Ukazatele likvidity .....	70
Graf 10 - Ukazatele zadluženosti .....	71
Graf 11 - Obrat zásob, doba obratu zásob .....	72
Graf 12 - Doba splatnosti pohledávek, doba splatnosti krátkodobých závazků .....	73

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Kralickův Quicktest Lékárny U Matky Boží .....	99
Příloha 2 - Horizontální analýza aktiv Lékárny Anežka .....	100
Příloha 3 - Horizontální analýza pasiv Lékárny Anežka .....	101
Příloha 4 - Horizontální analýza výnosů Lékárny Anežka .....	102
Příloha 5 - Horizontální analýza nákladů Lékárny Anežka .....	102
Příloha 6 - Vertikální analýza aktiv Lékárny Anežka .....	103
Příloha 7 - Vertikální analýza pasiv Lékárny Anežka .....	104
Příloha 8 - Vertikální analýza výnosů Lékárny Anežka .....	105
Příloha 9 - Vertikální analýza nákladů Lékárny Anežka .....	105
Příloha 10 - Kralickuv Quicktest Lékárny Anežka .....	106
Příloha 11 - Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2016 .....	107
Příloha 12 - Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží 2016 .....	108
Příloha 13 - Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2017 .....	109
Příloha 14 - Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží 2017 .....	110
Příloha 15 - Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2018 .....	111
Příloha 16 . Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží (2018) .....	111
Příloha 17 - Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2019 .....	112
Příloha 18 - Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží 2019 .....	113
Příloha 19 - Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2020 .....	114
Příloha 20 - Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží 2020 .....	115

## Úvod

Hlavním zájmem jakéhokoli podniku je být úspěšnější než konkurenční podniky neboli aby současní či budoucí zákazníci společnosti dávali přednost při svém výběru a byla v oblibě. K tomu, jak si společnost vede, slouží mnoho analýz, které napoví či určí co je potřeba zlepšit, aby společnost dosahovala vyšších tržeb a výnosů, což lze brát jako úspěšnost.

Ekonomická analýza je komplexní rozbor podniku po všech stránkách. Pokud jsou výsledky ekonomické analýzy správně vyhodnoceny, podnik lze nasměřovat správným směrem. Tato analýza se dělí na dvě části a každá se zabývá jinou oblastí. I tak obě části podniku dávají zpětnou vazbu, co by společnost měla zlepšit a v čem si vede dobře.

První částí je strategická analýza, která se zabývá okolím podniku, jeho konkurenty, obchodními partnery a také ekonomickým prostředím, které není konstantní a neustále se mění. Jako je například koronavirová krize, která ovlivnila a změnila život a fungování všeho. Tato krize má i velké obecné ekonomické dopady, tudíž i na podniky.

Druhou částí je finanční analýza, která se naopak zabývá vnitřním prostředím společnosti. Snaží se zjistit o kolik a jak by se měly zlepšit hodnoty jednotlivých finančních ukazatelů, aby společnost působila důvěryhodně. Důvěryhodnost společnosti je důležitá při snaze získat nové finanční prostředky pro svoji činnost, při pokusu o získání nového obchodního partnera, při vstupu na nové trhy a tím dosažení většího tržního podílu či získání nových příležitostí.

Toto vše výše zmíněné je velmi důležité pro příznivý vývoj společnosti do budoucna, pro další rozšiřování, zvyšování tržeb, získávání nových zákazníků a tím následně i zvyšování zisku, což lze zpětně investovat právě do rozšiřování společnosti nebo získávání nových zákazníků. Proto se diplomová práce bude snažit o kompletní rozbor podniku a pomoci v dalším rozšiřování a úspěšném budoucím vývoji.

# **1 Cíl práce a metodika**

## **1.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je zhodnotit ekonomickou situaci podniku a navrhnout případná zlepšující opatření v období 2016-2020.

Dílčím cílem je provést strategickou analýzu prostřednictvím analýzy makrookolí a mikrookolí podniku, posoudit na základě finanční analýzy finanční zdraví podniku, a to za pomoci vybraných ukazatelů. Dalším dílčím cílem bude porovnat analyzovaný podnik s konkurenčním podnikem. Veškeré hodnocení a výpočty budou realizovány za období 2016–2020.

## **1.2 Metodika**

Diplomovaná práce na téma „Hodnocení ekonomické situace podniku“ je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části bude provedeno studium odborné literatury, jak české, tak zahraniční, která se vztahuje k dané problematice. Poznatky ze studia odborné literatury budou využity při zpracování praktické části práce. Používané zdroje budou uváděny na konci diplomové práce.

V praktické části bude zpracována strategická analýza, pomocí analýzy mikrookolí a makrookolí podniku. Analýza makrookolí podniku bude provedena prostřednictvím PEST analýzy, kde jsou sledovány čtyři hlavní skupiny faktorů, a to politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory. Mikrookolí podniku bude hodnoceno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, který prognózuje vývoj konkurenční situace podniku v analyzovaném odvětví. Tento model zkoumá pět sil, které na podnik působí, a to stávající konkurenci, potenciální (novou) konkurenci, dodavatele, odběratele a potenciaální substituty. Celkové postavení podniku, tedy vnější a vnitřní prostředí bude zkoumané za pomoci SWOT analýzy. Tato analýza hodnotí silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Dále bude zpracována finanční analýza, která se zabývá analýzou absolutních ukazatelů, konkrétně horizontální a vertikální analýzou. Horizontální a vertikální analýza bude prováděna na konečnou rozvahu a výkaz zisku a ztráty (výsledovku) podniku. Následně

se finanční analýza zabývá analýzou poměrových ukazatelů. Konkrétně budou zjištěny hodnoty ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Dále bude vypočten čistý pracovní kapitál. Následně bude proveden Altmanův model, index důvěryhodnosti (IN05) a Kralickův Quicktest. Vypočtené ukazatele budou porovnány s doporučenými hodnotami, které byly zjištěny ze studia odborné literatury.

Pro výpočet ukazatelů rentability je zapotřebí znát zkratky, které charakterizují výsledky hospodaření EBIT a EAT viz. Tabulka 1.

Tabulka 1- Používané anglické zkratky charakterizující výsledky hospodaření

ZKRATKA	PLNÉ ZNĚNÍ	ČESKÝ PŘEKLAD	ZPŮSOB ZJIŠTĚNÍ
EAT	Earning after Tax	Zisk po zdanění (čistý zisk)	výsledek hospodaření za účetní období (déle čistý zisk)
EBT	Earning before Tax	Zisk před zdaněním	výsledek hospodaření před zdaněním
EBIT	Earning before Interest and Tax	Zisk před úroky a zdaněním	EBT + nákladové úroky
EBITDA	Earning before Interest and Tax, Amortization and Depreciation	Zisk před úroky zdaněním a odpisy	EBIT + odpisy

Zdroj: Scholleová (2017)

Tyto kategorie zisku se využívají při finanční analýze. Zisková kategorie EBT se využívá při účelném porovnávání podniků, které mají rozdílné daňové zatížení. Zisková kategorie EBIT lze použít při mezipodnikovém srovnání, kde podniky mohou mít i stejné daňové zatížení, takže mohou mít odlišnou bonitu z věřitelského hlediska. Tudiž výše úroků může ovlivnit náhled na tvorbu výsledku hospodaření, konkrétně v hlavní podnikové činnosti. Kategorie EAT znamená, že jde o částku, kterou lze dělit na zisk k rozdělení, tedy dividendy prioritních a kmenových akcionářů a zisk nerozdělený, který slouží k reprodukci podniku (Růčková, 2011).

Pro celkové hodnocení podniku budou analyzovány souhrnné indexy, konkrétně se bude jednat o Altmanův model a index důvěryhodnosti (IN05), které spadají pod bankrotní modely a Kralickův Quicktest, který spadá pod bonitní modely.

Aby zjištěná data byla přehledná, budou výsledky zpracovány do formy tabulek a grafů, což bude realizováno prostřednictvím počítačového programu Microsoft Excel. Tabulky a grafy budou odborně okomentovány.

V poslední části praktické práce bude provedeno porovnání zvoleného podniku s konkurenčním podnikem, a to na základě strategické a finanční analýzy.

Na závěr práce bude provedeno celkové zhodnocení výsledků analýz a navržení zlepšujících opatření, která povedou ke zefektivnění hospodaření podniku.

Tabulka 2 - Seznam použitých vzorců

UKAZATELE	VZOREC	AUTOR
Absolutní změna	položka v čase t - položka v čase (t-1)	Čížinská, 2018
Procentní změna	(položka v čase t - položka v čase (t-1))/ položka v čase (t-1)	Čížinská, 2018
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	čistý zisk/vlastní kapitál	Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	čistý zisk po zdanění/ aktiva celkem	Sarnadharan, 2011
Rentabilita tržeb (ROS)	EBIT/ (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb+tržby za prodej zboží)	Schollová, 2007
Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)	zisk/dlouhodobé zdroje+vlastní kapitál	Růčková, Roubíčková; 2012
Přidaná ekonomická hodnota (EVA)	EBIT*(1-daňová sazba v %) - WACC*C	Růčková, 2015
Vážené průměrné náklady kapitálu (WACC)	$rd * (1-d) * D/C + re * E/C$	Růčková, 2015
Běžná likvidita	oběžná aktiva/ krátkodobé dluhy	Růčková, 2008
Pohotovostná likvidita	(oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé dluhy	Růčková, 2008
Okamžitá likvidita	pěněžní prostředky/ okamžitě splatné závazky	Kislingerová, 2001
Celková zadluženost	cizí zdroje/ aktiva celkem	Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker; 2017
Ukazatel věřitelského rizika	cizí kapitál/ celková aktiva	Růčková, 2008
Koeficient samofinancování	vlastní kapitál/ celková aktiva	Růčková, 2008
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/ nákladové úroky	Schollová, 2007
Obrat celkových aktiv	tržby (výnosy)/ celková aktiva	Synek, 2007
Obrat stálých aktiv	tržby/ stálá aktiva v zůstatkových cenách	Synek, 2007
Obrat zásob	tržby/ zásoby	Režňáková a kolektiv, 2010
Doba obratu zásob	zásoby/ denní tržby= 365/ obrat zásob	Režňáková a kolektiv, 2010
Doba obratu pohledávek	(průměrná výše pohledávek *360)/ tržby	Fotr, Vacík, Souček, Špaček; 2020
Doba splatnosti krátkodobých závazků	krátkodobé závazky/(tržby*360)	Schollová, 2012
Čistý pracovní kapitál (NWC)	zásoby+pohledávky+peníze - krátkodobé závazky	Schollová, 2008
Obratový cyklus peněz	doba obratu zásob+doba obratu pohledávek - doba splatnosti krátkodobých závazků	Schollová, 2008
Potřeba čistého pracovního kapitálu	obratový cyklus peněz*průměrné denní výdaje	Schollová, 2008
Podíl NWC na aktivech	NWC/ aktiva	Schollová, 2008
Podíl NWC na tržbách	NWC/ tržby	Schollová, 2008
Altmanův model (Z-skóre)	$0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,988 * X5$	Schollová, 2008
IN05	$0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$	Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017
Kralickův Quicktest:		Růčková, 2010
R1	vlastní kapitál/ celková aktiva	
R2	(cizí zdroje - peníze - účty u bank)/ provozní cash flow	
R3	EBIT/aktiva celkem	
R4	provozní cash flow/ výkony	

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 3 - Seznam doporučených hodnot ukazatelů

UKAZATELE	DOPORUČENÁ HODNOTA	AUTOR
Běžná likvidita	1,7-3 resp.2-2,5	Růčková, 2008
Pohotová likvidita	poměr 1:1 - 1,5:1	Růčková, 2008
Celková zadluženost	30-60 %	Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker; 2017
Obrat stálých aktiv	5,1	Synek, 2007 - dle Higginse
Doba obratu pohledávek	30 dní - standardní doba	
podíl NWC na aktivech	10-15 %	Sholleová, 2008
Z-skóre	>2,9 - finančně zdravý podnik	Scholleová, 2008
Kralickův Quicktest		
finanční stabilita	>3 - finančně zdravý podnik	Růčková, 2010
výnosová situace podniku	>3 - finančně zdravý podnik	Růčková, 2010

Zdroj: vlastní zpracování

## **2 Teoretická východiska**

### **2.1 Ekonomická analýza**

Jedná se o sledování konkrétního ekonomického celku či procesu (jevu), který je rozložen na jednotlivé složky a podrobněji zkoumán a hodnocen s cílem najít zlepšení fungování a zlepšit výkonnost celého celku.

Předmětem ekonomické analýzy může být nejen finanční činnost, ale zároveň i ostatní činnosti, a to i neekonomické ukazatele (Kopkáně, Kubálková, 2009). Tedy tato ekonomická analýza zkoumá kromě výstupů z finančních výkazů i nefinanční ukazatele. Pro sledování nefinančních ukazatelů je potřeba zkoumat procesy nejen uvnitř podniku, ale i okolí podniku – makroprostředí a mikroprostředí, na které mají podniky vliv. Nefinančními ukazateli mohou být výzkum a vývoj, technologie, nové služby a produkty, marketing, fluktuace zaměstnanců, organizační struktura, spokojenost zákazníků, produktivita práce, výrobní program.

Na podniky mají velký vliv tempo růstu HDP (hrubého domácího produktu), monetární a fiskální politika.

Makroekonomické analýzy provádějí různé instituce, které jsou veřejně dostupné. Tudíž se podniky nemusejí zabývat zpracováním, ale je velmi důležité je sledovat. Aby měly podniky v těchto ukazatelích přehled a byly schopny zajistit možnou predikci vývoje a včas efektivně zareagovat.

### **2.2 Strategická analýza**

Každý podnik má svoji strategii, která se zabývá plány, jak dosáhnout konkurenčních výhod nad jinými podniky. K tomu potřebuje zanalyzovat své okolí podniku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat a prozkoumat všechny faktory, které na podnik působí a mohly by mít vliv na budoucí/konečnou podobu strategie a cílů podniku. Je důležité zhodnotit vztahy a souvislosti mezi těmito faktory (Sedláčková, 2006).

Jednou z podmínek pro kvalitní zpracování strategie je mít dostatek informací o celosvětovém prostředí podniku (okolí) a jeho budoucím vývoji. Strategickou analýzu lze rozčlenit na dva okruhy, tedy na analýzu, která se orientuje na vnější okolí podniku

a analýzu, která se zabývá vnitřními zdroji a schopnostmi podniku. Nejde jen o nezávislé okruhy, ale je důležitá jejich vzájemná propojenost a souvislost (Synek, a kol., 2010).

Strategická analýza zahrnuje:

- a) analýza makrookolí – pro provedení této analýzy lze využít např. PEST analýzu,
- b) analýza mikrookolí – pro provedení této analýzy lze využít např. Porterův model pěti sil,
- c) interní analýzy podniku – pro provedení této analýzy lze využít např. benchmarking

(Srpková, Řehoř, a kol., 2010).

### **2.2.1 Analýza makrookolí podniku**

Makrookolí zkoumá celkovou problematiku podniku v širší dimenzi. Skládá se z ekonomických, technologických, politických, právních a sociokulturních skupin. Analýza makrookolí analyzuje konkurenty podniku v konkurenčním světě, ve kterém působí, a ví, jaké jsou konkurenční rizika či hrozby. Analyzuje, které technologické oblasti představují riziko pro aktuální produkt a služby, a hledá důvody tohoto rizika. Analyzuje vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů. Analyzuje konkurenci a jak čelit hrozbám a nedostatkům podniku (Hiriyappa, 2018).

Při analýze makroprostředí podniku je důležité vycházet z analýzy globálního prostředí a postupovat směrem dolů, tedy až k lokálnímu prostředí a zaměřit se na faktory, které jsou pro vybraný podnik důležité (Jakubíková, 2013).

#### **2.2.1.1 PEST analýza**

PEST analýza je součástí analýzy makrookolí podniku. Tato analýza dělí faktory do čtyř primárních skupin. Jedná se o následující skupiny: politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory, technologické faktory. V každé skupině jsou zahrnuty faktory, které různými způsoby ovlivňují podnik (Sedláčková, 2006).

Tato analýza je také někdy uváděna jako STEP, PESTLE či SLEPTE analýza. Názvy jsou přebrány z anglického jazyka – Social, Legislative, Economic, Political, Technological

(Technical), Ekological factors. Analýza zkoumá rozhodující vlivy a trendy. Také se zajímá, jak vnější faktory působí na podniky, jaké faktory vyvolávají změny a jaké budou mít tyto změny dopad na podniky, jak ovlivňují konkurenční pozici

(Mallya, 2007), (50MINUTES, 2015).

### **Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory jsou tvořeny společenským systémem, kde podniky realizují svou činnost. Systém je ovlivněn vývojem politickou situací v dané zemi a jejím okolím (Srpová, Řehoř, a kol., 2010).

Politické faktory, které mají dopad na organizaci lze rozdělit na:

- a) politické problémy v rámci samotné organizace,
- b) politické problémy v regionu, kde organizace sídlí,
- c) politické problémy národní a mezinárodní úrovni.

V globálnější ekonomice je pravděpodobné, že změny v politice v jedné zemi mohou ovlivnit podniky a legislativu i jiných zemích. Příkladem je automobilový průmysl. Při zrušení dovozních omezení pro motorová vozidla v jedné zemi, ostatní země mohou okamžitě zvýšit svůj vývoz motorových vozidel do této země. Tyto společnosti mohou těžit jen za předpokladu, že vyrobily dostatek automobilů, a tím zvýší svůj vývoz. Pokud budou pozorně sledovat tento aktuální vývoj, mohou tyto změny předvídat a být na ně lépe připraveny (Williams, Green, 1997).

Tyto faktory zahrnují: legislativu, daňovou politiku, zaměstnaneckou politiku, stabilitu vlády, politickou stabilitu, integrační politiku, ochranu životního prostředí a podporu zahraničního a obchodu (Pilařová, 2016).

### **Ekonomické faktory**

Tyto faktory ovlivňuje ekonomická situace země a také politické hospodaření státu. Mezi ekonomické faktory se řadí hrubý domácí produkt, míra inflace, míra nezaměstnanosti, období ekonomického cyklu, situace platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, a další (Srpová, Řehoř, a kol., 2010).

Ekonomické faktory lze považovat za nejdůležitější. Jsou rozhodující pro úspěšnost organizace. Pokud jsou ekonomické faktory nepříznivé, průmysl se stává neatraktivní pro nové investice, a to mnohdy rozhoduje o růstu či přežití. Hybnou silou podnikání jsou zákazníci. Nákupy zákazníků ovlivňují podnik, vytvářením zisku, což je hlavní cíl podniku. Aby zákazníci nakupovali, je nutno zajistit, aby nákupy byly podpořeny příznivými ekonomickými faktory, což je například příjem. Pokud jsou příjmy nižší, podnik by se měl zabývat touto situací, aby zvolil vhodnou cenovou strategii, která by pronikla na trh a podpořila prodej. Hlavním faktorem v tomto prostředí jsou daňové sazby, které ovlivňují zisky dostupné pro vlastníka a akcionáře. Je zřejmé, že tyto faktory v externím prostředí podniku mohou ve velké míře ovlivnit podnik. Kritickými ekonomickými faktory mohou být faktory, které souvisí s výší příjmů, disponibilním příjmem země, věkem, věkovou strukturou, mírou nezaměstnaností, mírou inflace, úrovní vzdělání, postojem zákazníků, nákupním chováním a další (Perera, 2017).

### **Sociální a demografické faktory**

Tyto faktory jsou určeny společností, její sociální skladbou, strukturou. Také jsou ovlivněny obyvatelstvem, společenskými a kulturními zvyky (Srpková, Řehoř, a kol., 2010).

Faktory, které se sledují a mohou ovlivnit podnik jsou následující: demografické faktory (věková struktura obyvatelstva, velikost rodiny, pohlaví, stárnutí obyvatelstva, povolání), rozdělení příjmů, vzdělání, pracovní mobilita, postoje k práci či volnému času, změna životního stylu, záliby, móda, koníčky, regionální rozdíly a kulturní faktory, které mají vliv na způsob užití výrobku (Blažková, 2007).

### **Technologické faktory**

Při analýze makrookolí jsou hodnoceny technologické trendy, technická vyspělost regionu, stav dopravní, energetické a komunikační infrastruktury, vládní výdaje na výzkum a jak rychlý je přenos technologií z výzkumu do praxe (Šafářová Drážilová, 2019).

Tyto technologické faktory mohou dramaticky ovlivnit okolí podniku. Aby podnik nebyl v tomto směru zaostalý, je nutno aby byl informován o technologických a technických změnách, které se v okolí odehrávají.

Předvídatost a připravenost, jakým směrem se bude tato technologická oblast ubírat, může být pro podnik významným faktorem pro úspěšnost podniku (Sedláčková, 2006).

## 2.2.2 Analýza mikrookolí podniku

Cílem této analýzy je zmapovat důležité faktory, které v daném odvětví ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není určeno jen konkurencí, ale také zároveň chováním dodavatelů a odběratelů, potenciálními konkurenty a substitučním zbožím. Tyto ovlivňující faktory jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil.

Dle Koudelky a Vávry (2007) se mikroprostředí dělí na vertikální a horizontální. Mezi vertikální mikroprostředí lze řadit: zákazníky, firmu, distributory (obchodníky) a dodavatele. Mezi horizontální mikroprostředí lze řadit: veřejnost, firmu a konkurenci (Jakubíková 2013).

Analýza mikrookolí se týká především studia na malé ploše či bezprostřední blízkosti podniku. Analyzuje prostředí, které přímo, pravidelně ovlivňuje podnik. Analyzuje důležité faktory, a to konkrétně: lidské zdroje, zákazníka a zdroje financí, dodavatele, konkurenty a místní komunity. Dále zkoumá lidské zdroje neboli zaměstnance podniku, jejich charakteristiky a způsob organizace v podniku. Zjišťuje informace, jakým způsobem podnik získává finanční prostředky. Analyzuje místní komunity podniku, kde působí. Analyzuje přímou konkurenci a jejich výkon v podnikání (Hiriyappa, 2018).

### 2.2.2.1 Porterův model pěti sil

Chování podniku není určeno pouze konkurencí, ale také tím, jak se chovají dodavatelé a odběratelé, noví konkurenti a substituční zboží. Tyto vlivy jsou zaznamenány v Porterově modelu pěti sil (Jakubíková, 2013).

Pomocí tohoto modelu je zmapováno pět základních konkurenčních sil – konkurence, nová konkurence, dodavatelé, odběratelé, substituty. Model je tedy orientován na konkurenční situaci, jak reagují konkurenti, jaké vyvíjejí konkurenční tlaky a jaká je jejich intenzita, na aktuální a budoucí konkurenční situaci (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Typy působících sil lze stanovit takto:

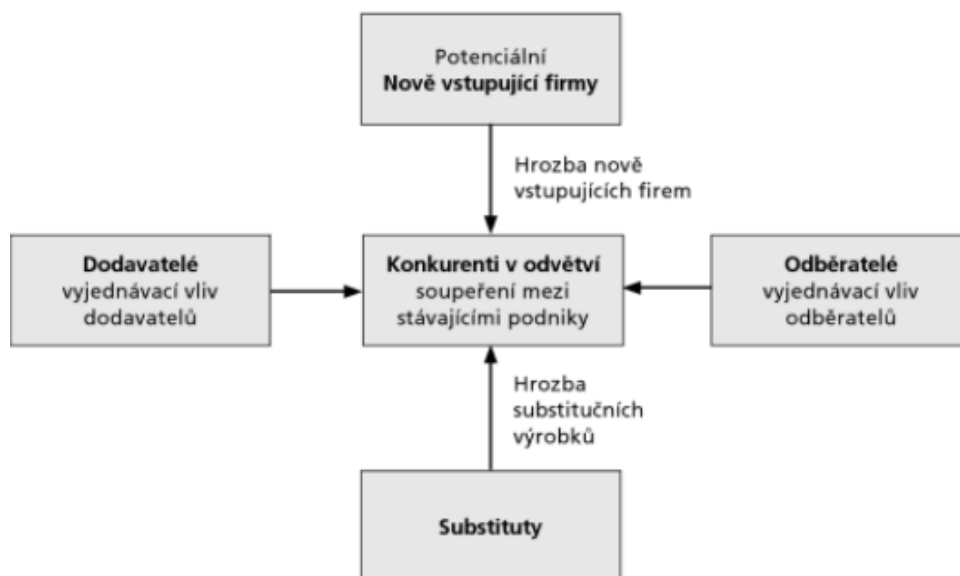
- a) Vstup do odvětví – jedná se o hrozbu nových vstupů do odvětví, což znamená že na trhu hrozí vstup nových konkurentů,
- b) konkurenti – jedná se o rivalitu mezi dosavadními podniky, což představuje konkurenci v odvětví,

- c) substituty – hrozba náhražek, na trhu mohou hrozit substituce služeb a výrobků, tudíž konkurenti mohou produkovat podobné a levnější zboží,
- d) odběratelé – jedná se o dohádovací schopnosti kupujících, což znamená, že odběratelé se snaží vyjednat výhodnější podmínky
- e) dodavatelé – jedná se o dohádovací schopnosti dodavatelů, kteří se snaží vyjednat pro ně co nejvýhodnější podmínky.

Pomocí Porterova modelu pěti sil podnik vyhodnocuje, jaký dopad mají tyto faktory na činnosti, které podnik provozuje a jak předcházet těmto faktorům.

Jako dodavatele lze označit organizace, firmy a jednotlivce, kteří propůjčují podnikům potřebné zdroje pro produkci a výrobu služeb a zboží. Pomocí dodavatelů lze do jisté míry stanovit úspěšnost podniku. Dodavatelé lze rozdělit do skupin. A to na dodavatele, kteří poskytují podnikům služby a dodavatele vstupů do výrobního procesu. Důležité je věnovat čas a zájem při výběru vhodných dodavatelů, určit si různé kvalifikace a jak je podnik bude hodnotit. Hlavními faktory při výběru jsou pravidelnost, rychlost a spolehlivost dodávek, stabilita na trhu, cena a kvalita dodávek (Jakubíková, 2013).

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Nývltová, Marinič (2010)

### 2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza se v rámci podnikových organizací a veřejných institucích neustále šíří, což svědčí o tom, že tato technika může být užitečná pro strategické plánování, lepší rozhodování v obtížnějších a složitějších tržních kontextech (Calicchio, 2020).

Jedná se o pohotový a užitečný nástroj pro vyhodnocení toho, co podnik ovlivňuje aktuálně a co ho ovlivní v budoucnosti (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

SWOT analýza je často využívána jako jedna z nejběžnějších metod při analýze podniku. Samotná analýza je schopna podat informace o celkové pozici podniku a nebere v úvahu jen finanční stránku podniku. Cílem je, aby došlo k propojení a zároveň vytvoření vztahů mezi jednotlivými faktory, které na sebe působí. Výstupem této analýzy by měla být formulace nové budoucí strategie podniku (Grasseová, a kol., 2012).

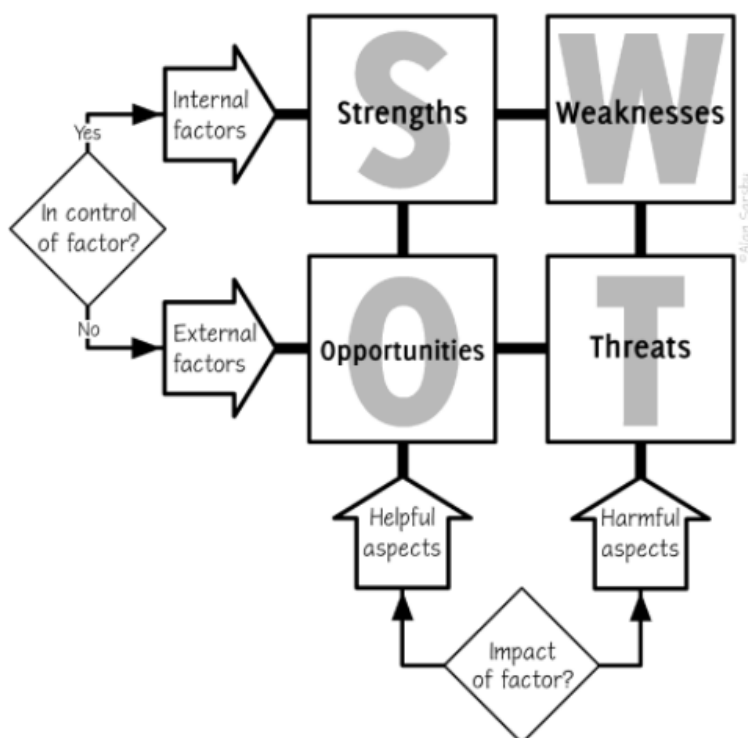
SWOT analýza je základní metoda marketingového auditu. Metoda je pojmenována podle začátečních písmen anglických slov: S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats. Pro úspěšnou aplikaci náležité marketingové strategie je důležité, jak podnik zhodnotí své silné a slabé stránky (S, W), tak jak identifikuje své příležitosti a hrozby (O, T) (Vašítková, 2008).

SWOT analýza se zdá na první pohled na zpracování jednoduchá, ale vypracovat kvalitní SWOT analýzu je zapotřebí znát celou situaci podniku, ale také mít nadhled a odstup. Hodnotí se silné stránky (S-Strengths) podniku, jedná se o skupinu prvků, kde má vybraný podnik sílu a výhodu. Tyto prvky pomáhají podniku v rozvoji. Mohou to být jak ekonomické ukazatele, tak i ukazatele, které nelze vyjádřit číselnou hodnotou. Dále se hodnotí tzv. slabé stránky (W-Weaknesses) podniku. Jedná se o skupinu prvků, kde podnik má nějaké nedostatky, které brání v rozvoji. Také jsou zkoumány příležitosti (O - Opportunities) a ohrožení (T-Treats), tyto prvky jsou zkoumány z důvodu toho, že se promítají do budoucnosti podniku (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

Při zahájení SWOT analýzy je lákavé začít v poli Silné stránky. Pokud se tak stane, je patrné, že vytvoří dlouhý seznam sebeuspokojivých silných stránek. Jenže tento seznam nebude mít nic společného s hrozbami či příležitostmi. Lepší a smysluplnější varianta je nejprve hledat vnější faktory a poté vnitřní faktory, které brání či pomáhají (Sarsby, 2016).



Obrázek 2 - SWOT analýza



Zdroj: Sarsby (2016)

## 2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je metoda, jak zkoumat finanční zdraví podniku. Měla by se provádět v pravidelných intervalech za pomoci zjištěných informací. Výsledky analýzy poskytují informace o minulém a současném stavu hospodaření podniku. Primární podklady pro zpracování finanční analýzy lze zjistit vždy z rozvahy, cash flow, výkazu zisku a ztráty. Důležité je tato data doplnit o informace, které se týkají zboží a služeb, odběratelů, dodavatelů a použitých technologií. Analýza poskytuje informace jak interním uživatelům (managementu podniku), tak i externím uživatelům (obchodní partneři, banky)

(Taušl Procházková, Jelínková, 2018).

Postup při zpracování finanční analýzy se odlišuje dle podniku, na jejich interním a externím zpracování (Knápková, Pavelková, 2010).

Cílem finanční analýzy je posoudit dosavadní vývoj a stav podniku a poskytnout informace pro budoucí rozhodnutí. Dalším cílem finanční analýzy je poskytování informací pro možné varianty budoucího vývoje a vybrat nejvhodnější variantu (Kraftová, 2002).

### 2.3.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro úspěšnost finanční analýzy je zapotřebí mít nejen kvalitní vstupní informace, ale zároveň komplexní. Důležité je podchytit všechna data, která by jakkoliv mohla ovlivnit či zkreslit celkové hodnocení finančního zdraví podniku. Data jsou nejvíce čerpána z účetních výkazů firmy.

Z účetních výkazů čerpají celé řady uživatelů, které lze rozčlenit do dvou základních skupin – účetní výkazy vnitropodnikové a účetní výkazy finanční. Externími výkazy jsou účetní výkazy finanční, jelikož poskytují informace především externím uživatelům. Poskytují informace o stavu a struktuře majetku, tvorbě a užití výsledku hospodaření, zdrojích krytí a o peněžních tocích. Označují se jako základ všech informací pro finanční analýzu podniku. Jedná se o veřejně dostupné informace, které podnik je povinen alespoň jednorůčně zveřejnit. Vnitropodnikové účetní výkazy vycházejí z vnitřních potřeb podniku. Při využití vnitropodnikových informací přispívá ke zpřesnění výsledků finanční analýzy a eliminuje rizika odchýlení od skutečnosti (Růčková, 2019).

Základním zdrojem finanční analýzy jsou finanční ukazatele, jelikož odpovídají na otázky, které souvisí s finančním zdravím podniku.

*„Např. úvěrový pracovník komerční banky vzhledem k poskytnutí šestiměsíčního úvěru může chtít znát míru solventnosti či míru likvidity firmy, potenciální investoři do vašich akcií mohou chtít znát ziskovost firmy a analytik firmy by se měl zajímat o přiměřenost nároků potencionálních dlužníků nebo jaké množství finančních prostředků je nutné mít či získat pro firemní expanzi.“*

Při používání různých finančních ukazatelů lze odkrýt odpovědi právě na tyto otázky  
(Růčková, 2019, str. 11).

#### 2.3.1.1 Rozvaha

Jedná se o písemný přehled majetku a finančních zdrojů podniku k určitému období. Jednotlivé položky mají názvy, které vycházejí z jednotlivých účtů účetní osnovy. Rozvaha zachycuje zdrojovou a majetkovou strukturu společnosti. Majetek, kterým firma disponuje se značí jako aktiva. Zdroje kapitálu, z něhož byly pořízeny jednotlivé majetkové položky se značí jako pasiva Princip bilanční rovnosti je základním vztahem v rozvaze:

$$(\text{aktiva} = \text{vlastní kapitál} + \text{dluhy}).$$

Aktiva podniku přináší jistý ekonomický efekt, jedná se o vložené prostředky, které vznikly v minulých obdobích. Dluhy podniku v budoucnosti snižují ekonomický efekt aktiv, jedná se o aktuální závazky podniku (Vochozka, 2020).

Rozvaha je určena k posouzení majetkové a finanční situace podniku, sestavuje se obvykle k poslednímu dni roku, lze sestavit i pro kratší období – pololetí, čtvrtletí (Růčková, Roubíčková; 2012).

Aktiva se dělí na tři základní skupiny, a to na stálá aktiva (v rozvaze označení jako dlouhodobý majetek), krátkodobý běžný majetek a poslední skupinou jsou přechodná aktiva neboli časové rozlišení (Vochozka, 2020).

Tabulka 4 - Rozvaha – struktura aktiv

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé období
		Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM				
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek				
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva				
C.I.	Zásoby				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky				
C.III.	Krátkodobé pohledávky				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek				
D.	Časové rozlišení				

Zdroj: Vochozka (2020)

Rozvaha dále pokračuje finanční částí.

Tabulka 5 - Rozvaha - struktura pasiv

Označení	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé období
	PASIVA CELKEM		
A.	Vlastní kapitál		
A.I.	Základní kapitál		
A.II.	Kapitálové fondy		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		
B.	Cizí zdroje		
B.I.	Rezervy		
B.II.	Dlouhodobé závazky		
B.III.	Krátkodobé závazky		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		
C.	Časové rozlišení		

Zdroj: Veber (2008)

### 2.3.1.2 Účet zisku a ztráty

Účet zisku a ztráty neboli výsledovka předává informace o efektivnosti podniku v určitém období. Konkrétně rozvádí jednu rozvahovou položku, a to zisk, případně ztrátu za určité období (běžný rok). Účet zisku a ztráty lze sestavit dvěma způsoby: druhové členění a účelové členění (Veber, 2008).

Tabulka 6 - Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu – druhové členění

Řádek výkazu	Název	Skutečnost v účetním období	
		Běžné období	Minulé období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba		
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		

C.	Aktivace (+/-)		
D.	Osobní náklady		
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti		
III.	Ostatní provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady		
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)		
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finančního majetku		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady		
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)		
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)		
L.	Daň z příjmů		
**	Výsledek hospodaření po zdanění		
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		
*	Čistý obrat za účetní období = I.+II. +III. +IV.+V.+VI. +VII.		

Zdroj: Hruška (2020)

Výkazy zisku a ztráty jak druhového, tak účelového členění se liší jen v provozní oblasti. V oblasti finanční a mimořádné jsou totožné (Veber, 2008).

Tabulka 7 - Výkaz zisku a ztráty – účelové členění

	Skutečnost v účetním období	
	Běžné období	Minulé období
Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb		
Náklady prodeje		

Hrubý zisk nebo ztráta		
Odbytové náklady		
Správní režie		
Jiné provozní výnosy		
Jiné provozní náklady		
Finanční .....		
.....		

Zdroj: Veber (2008)

### 2.3.1.3 Výkaz cash flow

Tento výkaz zachycuje vznik a použití peněžních prostředků neboli se jedná o souhrn příjmů a výdajů podniku za určité období, přičemž je důležité, aby příjmy byly vyšší než výdaje. Výkaz cash flow je doplňkem rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Stanovit zdroje a použití peněžních prostředků se zobrazuje pomocí toků finančních prostředků. Tento výkaz vykazuje jak finanční situaci podniku, tak i zjišťuje příčiny změn této situace. Slouží též jako nástroj pro zhodnocení likvidity společnosti. Základem pro výkaz cash flow je krátkodobý likvidní majetek, konkrétně peněžní prostředky a ekvivalenty (ceniny, peníze na účtu a v pokladně, peníze na cestě) (Vochozka, 2011).

### 2.3.2 Metody finanční analýzy

Mezi základní metody při finanční analýze patří:

- a) Analýza stavových (absolutních) ukazatelů, což se jedná o analýzu finanční a majetkové struktury, konkrétně se jedná o analýzu trendů (horizontální analýza) a vertikální analýzu – procentní analýza jednotlivých položek rozvahy,
- b) Analýza tokových ukazatelů – analýza zisku, výnosů, nákladů, cash flow,
- c) Analýza poměrových ukazatelů – ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, produktivity, kapitálového trhu a další
- d) Analýza soustav ukazatelů
- e) Souhrnné ukazatele hospodaření

(Knápková, Pavelková, 2010).

### 2.3.3 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza finančních výkazů je základním bodem pro finanční analýzu. Tyto postupy umožňují vidět výchozí absolutní údaje účetních výkazů v různých poměrech a souvislostech. Horizontální analýza sleduje vývoj v čase k určitému období. Vertikální analýza poskytuje informace vztažené k nějaké veličině (Kislingerová, 2008).

#### Horizontální analýza

Jedná se o určení meziročních změn. Existuje několik metod, jednou z nich je využití indexů nebo diferencí (rozdílů). Jde o zjištění o kolik procent se dílčí položky bilance změnilo oproti předchozímu období (roku) (tj. index), neboli o kolik se dílčí položky změnilo v absolutních číslech (tj. difference) (Kislingerová, 2008).

$$\text{absolutní odchylka} = \text{položka v čase } t - \text{položka v čase } (t - 1)$$

(1)

(Čížinská, 2018)

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{položka v běžném období} - \text{položka v předchozím období}}{\text{položka v předchozím období}} \times 100$$

(2)

(Růčková, 2019)

#### Vertikální analýza

Poskytuje informace o tom, zda struktura majetku, výnosů a nákladů či zdrojů je stabilní či k jakým změnám dochází. Při aplikaci vertikální analýzy se vždy určí jedna primární položka, vůči které se ostatní budou poměřovat. U výkazu zisku a ztráty se jedná o tržby, u rozvahy to mohou být aktiva či pasiva (Taušl Procházková, Jelínková; 2018).

Cílem vertikální analýzy je stanovit: podíl dílčích majetkových položek na celkových aktivách, podíl dílčích zdrojů financování na celkových pasivem a podíl dílčích položek účtu zisku a ztráty na tržbách (Scholleová, 2017).

### 2.3.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří výnosnost kapitálu, tedy jak je podnik schopný vytvořit nové efekty, dosáhnout zisku při použití investovaného kapitálu. Pokud podnik dosahuje vyšší rentability značí to, že dobře hospodaří se svým majetkem a kapitálem

(Scholleová, 2012).

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return of Equity)**

Jedná se o poměr zisku po zdanění (či zisku před zdaněním) a vlastního kapitálu vloženého do podniku. Vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů (Fotr, Souček, 2005).

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(3)

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

**Rentabilita celkového kapitálu**, resp. rentabilita aktiv (ROA – Return of Assets) zobrazuje celkovou efektivnost podniku a říká kolik haléřů zisku bylo vytvořeno z jediné koruny celkových pasiv.

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový kapitál}}$$

(4)

(Černohorský, 2020)

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{aktiva celkem}}$$

(5)

(Sarngadharan, 2011)

**Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)**, tento ukazatel udává, kolik korun zisku společnosti vytvoří z jedné koruny tržeb. Také vyjadřuje rozměr hodnoty, kterou podnik přidá ke zboží či službě, kterou následně nabídne a na konec prodá. Rentabilita tržeb je jakým si porovnávacím ukazatelem, protože pokud se předpokládá, že tento ukazatel nebude prospívat, ostatní ukazatele budou mít podobný problém. Rentabilita tržeb udává ziskovou marži, proto se někdy nazývá „stupeň ziskovosti“ či „ziskové rozpětí“.



$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby za prodej zboží})}$$

(6)  
(Scholleová, 2017)

**Rentabilita celkového investovaného kapitálu** (ROCE – Return on Capital employed) ukazuje míru zhodnocení aktiv podniku, které jsou financovány dlouhodobým vlastním i cizím kapitálem. Jinak řečeno, vyjadřuje efektivnost hospodaření podniku.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé cizí zdroje} + \text{vlastní kapitál}}$$

(7)  
(Růčková, Roubíčková, 2012)

**Přidaná ekonomická hodnota** (EVA – Economic value added) je významným kritériem pro posouzení výkonnosti podniku. Přidaná ekonomická hodnota EVA je založena na tzv. ekonomickém zisku, na rozdíl od ukazatelů rentability vlastního či celkového kapitálu, kteří vycházejí z účetního zisku. Rozdíl mezi těmito zisky, tedy účetním a ekonomickým je následující – ekonomický zisk bere v úvahu všechny náklady vynaložené na kapitál, tedy náklady na cizí i vlastní kapitál (Fotr, Souček, 2005). Hlavním cílem podniku je maximalizovat ekonomický zisk, ne účetní zisk.

$$\text{EVA} = \text{EBIT} \times (1 - \text{daňová sazba v \%}) - \text{WACC} \times \text{C}$$

(8)

EBIT.....provozní výsledek hospodaření,

WACC.....vážené průměrné náklady kapitálu,

C.....podnikem použitý kapitál (peníze investované do společnosti věřiteli a vlastníky podniku).

První část vzorce je obvykle označena jako čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT), jelikož do součinu vstupují jen provozní výsledek hospodaření a výše daňové sazby. Druhou částí vzorce je celkový investovaný kapitál, který je zpoplatněn WACC neboli váženými průměrnými náklady kapitálu.

$$\text{WACC} = r_d \times (1 - d) \times D/C + r_e \times E/C$$

(9)

rd.....náklady na cizí kapitál (placené úroky)  
d.....sazba daně z příjmů právnických osob  
D.....cizí kapitál  
C.....celkový dlouhodobě investovaný kapitál  
re.....náklady vlastního kapitálu  
E.....vlastní kapitál

(Růčková, 2019)

Odlišnosti EVA (přidané ekonomické hodnoty) oproti ukazatelům rentability jsou následující:

- a) Orientuje se hlavně na výnosy a náklady, které jsou spojeny s hlavní podnikatelskou činností. Zaměřuje se výhradně na provozní oblast. U poměrových ukazatelů se rozhoduje, zda se bude brát v úvahu oblasti hospodaření činnosti či pouze na provozní oblast.
- b) EVA klade důraz spíše na kapitál vázaný v aktivech, který je využíván v hlavní podnikatelské činnosti a kapitál investorů než na hodnotu celkového kapitálu.
- c) Ekonomická přidaná hodnota je ukazatelem absolutním, což znamená že je vyjádřena v peněžních jednotkách. Ukazatele rentability jsou často uváděny v procentech.

(Růčková, 2019)

### 2.3.5 Ukazatele likvidity (liquidity ratios)

Ukazatele likvidity měří schopnost a připravenost podniků hradit své závazky (Kiseliáková, Šoltés; 2018). Schopnost aktiv přeměnit se na peněžní prostředky rychle bez větších ztrát se označuje likvidnost. Pokud je podnik nelikvidní, označuje se jako platebně neschopný, což je situace, kdy podnik není schopen splatit své dluhy ve splatnosti závazků. Naopak nadbytečná likvidita není pro podnik výhodným stavem, což znamená že podnik má vyšší stav likvidních prostředků, než je potřeba (Synek, 2007).

Likvidita podniku se dělí do 3 skupin, a to na likviditu třetího stupně (běžnou likviditu), druhého stupně (rychlou/pohotovou likviditu a prvního stupně.

Běžná likvidita, třetího stupně hodnotí celkovou likviditu, celý objem oběžných aktiv. Podnik, který vykazuje pohyb likvidity mezi 1,7 – 3 resp. 2-2,5 vykazuje dobrou běžnou likviditu (Mallya, 2007).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (10)$$

(Růčková, 2019)

**Pohotová likvidita** je označována jako likvidita II. stupně. Pro tuto likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel neboli poměr 1:1 až 1,5:1. Pokud podniku vyjde poměr 1:1, znamená to, že podnik je schopný splatit své závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnoty značí přínos pro věřitele. Nadměrné hodnoty oběžných aktiv vedou k neproduktivnímu využívání vložených prostředků do podniku.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (11)$$

(Růčková, 2019)

**Okamžitá likvidita** neboli likvidita I. stupně je nejpřísnější ukazatel likvidity. Měří schopnost podniku uhradit své závazky okamžitě (v tento okamžik). Ve jmenovateli jsou uvedeny splatné závazky v daný den, v čitateli jsou nejčastěji peníze, resp. krátkodobé cenné papíry a šeky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad (12)$$

(Kislingerová, 2008)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(13)

(Čížinská, 2018)

### 2.3.6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti ukazují míru zadluženosti podniku. Měří, z jaké velikosti je podnik financován dluhy (Mallya, 2007).

**Celková zadluženost** je primárním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje mezi 30–60 %. Při hodnocení zadluženosti je nutné respektovat odvětví, ve kterém se podnik nachází a také splácení úroků z dluhů plynoucích.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (14)$$

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}} \quad (15)$$

(Sholleová, 2017)

**Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)** je základním ukazatelem, kterým se formuluje celková zadluženost, což je poměr celkových závazků k celkovým aktivům.

$$\text{debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktivita}} \quad (16)$$

Doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika je **koeficient samofinancování (equity ratio)**, jejich součet by měl dát přibližně 1, rozdíl by mohl být způsoben nezapočtením některých pasiv do jednoho z ukazatelů.

$$\text{equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (17)$$

(Růčková, Roubíčková, 2012)

**Ukazatel úrokového krytí** lze vypočítat jako poměr EBIT (zisku před úroky a zdaněním) k nákladovým úrokům. Ukazatel říká kolikrát je firma schopna pokrýt úroky z cizího kapitálu, když se uhradí všechny náklady, které souvisí s produktivní činností podniku.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (18)$$

(Sholleová, 2017)

Ukazatel říká, kolikrát je zisk podniku vyšší než úroky. V zahraničí je doporučená hodnota, která dosahuje trojnásobku či více. Doporučená hodnota je vysoká, protože podniky, které dosahují vyšších tržeb, jsou schopny lépe využít cizí kapitál, jelikož jsou schopny platit fixní částku úroku. Pokud podnik není schopen platit úrokové platby ze zisku může se jednat o blížící se úpadek (Růčková, Roubíčková, 2012).

### 2.3.7 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří schopnost podniku, jak využívá investované finanční prostředky a měří vázanost mezi jednotlivými položkami kapitálu v druzích aktiv a pasiv (Růčková, Roubíčková, 2012). Ukazatele aktivity se dle vypovídajících schopností dají rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou ukazatele výkonnosti, které se měří obratem, rychlostí obratu a počtem obrátek. Další skupinou jsou ukazatele vázanosti, ty se měří koeficienty využití. Třetí skupinou jsou ukazatele doby obratu (Kraftová, 2002).

**Obrat celkových aktiv** je obdobným ukazatelem jako je obrat stálých aktiv (viz. níže). Nízká hodnota ukazatele porovnáním s odvětvovým průměrem, znamená že podnikatelská aktivita společnosti je nízká a je potřeba ji zvýšit či prodat část majetku, popřípadě tyto možnosti kombinovat.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby (výnosy)}}{\text{celková aktiva}} \quad (19)$$

**Obrat stálých aktiv** měří efektivnost využití aktiv (budov, zařízení, strojů atd.) Říká, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Jedná se o důležitý ukazatel při úvaze o nové investici (nízká hodnota ve srovnání s odvětvovým průměrem nejčastěji svědčí o nízkém využití výrobních kapacit). U mezipodnikového srovnání je nutné brát v úvahu stáří stálých aktiv, jelikož poměrně odepsaná stálá aktiva zvyšují hodnotu ukazatele. Dle Higginse je doporučená hodnota 5,1.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v zůstatkových cenách}} \quad (20)$$

(Synek, 2007)

**Obrat zásob** sděluje počet obrátek za určité období, tedy za rok nebo za čtvrtletí. Jelikož se zásoby nejčastěji oceňují v nákladech na jejich pořízení, je nutné, aby v čitateli byly místo tržeb náklady na prodané zboží. Jmenovatel, tedy zásoby mohou mít zkreslenou hodnotu aktuálním stavem, proto je lepší použít průměrné zásoby (minimálně průměrem za čtyři čtvrtletí).

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (21)$$

(Režňáková, a kol., 2010)

**Doba obratu zásob** sděluje informace o tom, za kolik dnů se průměrně zásoby obrátí, či jakou dobu jsou zásoby v podniku vázány.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} \quad (22)$$

nebo

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní náklady na zásoby}} \quad (23)$$

(Režňáková a kol., 2010)

**Doba obratu pohledávek** měří, kolikrát se za rok pohledávky promění za pohotové peněžní prostředky. Obrácená hodnota by vypovídala o dobu inkasa pohledávek, jedná se o počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej služeb či výrobku a připsáním peněžních prostředků na účet společnosti (Kislingerová, 2008). Standardní doba splatnosti pohledávek je 30 pracovních dní.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrná výše pohledávek} \times 360}{\text{tržby}}$$

(24)

(Fotr, Vacík, Souček, Špaček, 2017)

**Doba splatnosti krátkodobých závazků** určuje počet dnů, kdy společnost od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr.

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{(\text{tržby}/360)} \quad (25)$$

(Scholleová, 2012)

### 2.3.8 Analýza pracovního kapitálu

#### Čistý pracovní kapitál

*„V nejšířším slova smyslu je pracovním kapitálem míněn oběžný majetek podniku. Nicméně pro finanční řízení podniku je nezajímavější sledovat tzv. čistý pracovní kapitál (net working capital), což je část dlouhodobých zdrojů majetku, které kryje oběžná aktiva.“*

(Kislingerová, 2008, str 40.)

Čistý pracovní kapitál vytváří „polštář“ pro možné finanční odchylky. Je to dlouhodobý nástroj, který je k dispozici podniku pro zachování běžného chodu (Kislingerová, 2008). Čistý pracovní kapitál se značí zkratkou NWC (net working capital).

$$\text{čistý pracovní kapitál (NWC)} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (26)$$

nebo podrobněji

$$\text{NWC} = \text{zásoby} + \text{pohledávky} + \text{peníze} - \text{krátkodobé závazky} \quad (27)$$

(Scholleová, 2008)

### **Obratový cyklus peněz**

Je zapotřebí znát nejen vývoj NWC, ale zároveň i vývoj jeho prvků. Potřebu NWC je možno sledovat pomocí obrátového cyklu peněz jako počet dní, kdy je potřeba pokrýt časovou skulinu mezi dodáním materiálu a obdržáním platby.

obratový cyklus peněz

$$\begin{aligned} &= \text{doba obratu zásob} + \text{doba obratu pohledávek} \\ &- \text{doba splatnosti krátkodobých závazků} \end{aligned}$$

(28)

### **Ukazatel podílu NWC na aktivech**

Tento ukazatel říká, jak velká procentní část NWC zaujímá na aktivech. Nízké hodnoty jsou rizikové, naopak vysoké hodnoty nevhodné z hlediska využití kapitálu. Doporučená hodnota je stanovena mezi 10 až 15 %.

$$\text{podíl NWC na aktivech} = \frac{\text{NWC}}{\text{aktiva}}$$

(29)

### **Podíl NWC na tržbách**

Ukazatel podílu čistého pracovního kapitálu na tržbách je používán, jelikož požadavek na pracovní kapitál souvisí se zvýšeným výkonem společnosti. Hodnoty ukazatele by neměly příliš růst, jelikož signalizuje špatné řízení NWC.

$$\text{podíl NWC na tržbách} = \frac{\text{NWC}}{\text{tržby}}$$

(30)

(Sholleová, 2012)

### **2.3.9 Souhrnné indexy hodnocení podniku**

Jelikož ukazatele finanční analýzy někdy mohou podnik hodnotit pozitivně a některé negativně, existují modely, které pomocí jednoho čísla, tedy souhrnného indexu ukáží celkovou finanční situaci podniku – výkonnost a ekonomická situace.

Bankrotní indikátory jsou stanoveny především pro věřitele. Věřitel se zabývá schopností podniku dostát svým závazkům (Sholleová, 2012). Cílem bankrotních



indikátorů je posoudit, zda v blízké budoucnosti podniku hrozí bankrot. Tyto modely předpokládají, že podnik má problém s rentabilitou vloženého kapitálu, likviditou a s výší čistého pracovního kapitálu. Mezi bankrotní indikátory patří:

- a) Altmanův model (Z-skóre),
- b) indexy důvěryhodnosti,
- c) Tafflerův model.

(Knápková, Pavelková, 2010)

Bonitními indikátory se zabývají investoři s vlastníky, kteří nemají informaci pro propočet čisté současné hodnoty podniku (Scholleová, 2008). Tyto modely jsou založeny na posouzení finančního zdraví podniku prostřednictvím bodového hodnocení jednotlivých oblastí hospodaření. Mezi bonitní indikátory patří například:

- a) Kralickův Quicktest,
- b) Tamariho model.

(Knápková, Pavelková, 2010)

### 2.3.9.1 Altmanův model

Altmanův model představuje jednu z možností vyhodnocení celkového finančního zdraví podniku. Je stanoven prostřednictvím jednoho čísla – Z-skóre. Z-skóre se skládá z pěti ukazatelů a také v sobě zahrnuje zadluženost, rentabilitu, likviditu, aktivitu a strukturu kapitálu. Ke každému ukazateli je na základě empirických průzkumů přiřazena jejich váha. Altmanův model se uvádí ve dvou formách, jelikož se ukázalo, že není dobré porovnávat malé podniky a podniky obchodované na kapitálovém trhu. Altmanův model neboli Z-skóre odhaduje blížící se bankrot přibližně dva roky dopředu.

Altmanův index pro neobchodované podniky na kapitálovém trhu:

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,998 \times X_5 \quad (31)$$

$X_1$ ...čistý pracovní kapitál/aktiva

$X_2$ ...nerozdělený zisk minulých let /aktiva

$X_3$ ...EBIT (zisk před úroky a zdaněním) /aktiva

$X_4$ ...vlastní kapitál/cizí zdroje

$X_5$ ...tržby/aktiva

(Scholleová, 2008)

Tabulka 8 - Hodnocení Z-skóre pro neobchodované podniky na kapitálovém trhu

Hodnota Z-skóre	HODNOCENÍ
$Z > 2,9$	Podnik je <b>finančně zdravý</b> , není ohrožen bankrotem.
<b>1,23-2,89</b>	Pásmo „šedá zóna“- o zdraví podniku nelze jednoznačně rozhodnout.
$Z < 1,23$	Podnik není finančně zdravý, je ohrožen <b>bankrotem</b>

Zdroj: Scholleová (2008)

Altmanův index pro obchodované podniky na kapitálovém trhu:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1 \times X_5 \quad (32)$$

Indexy  $X_1, X_2, X_3, X_5$  jsou stejného významu.

$X_4$  ..... tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota celkových závazků

(Scholleová, 2008).

Tabulka 9 - Hodnocení Z-skóre pro obchodované podniky na kapitálovém trhu

Hodnota Z-skóre	HODNOCENÍ
$Z > 2,99$	Podnik je <b>finančně zdravý</b> , není ohrožen bankrotem.
<b>1,81-2,99</b>	Pásmo „šedá zóna“- o zdraví podniku nelze jednoznačně rozhodnout.
$Z < 1,81$	Podnik není finančně zdravý, je ohrožen <b>bankrotem</b>

Zdroj: Scholleová (2008)

### 2.3.9.2 Index důvěryhodnosti (IN05)

Index IN či index důvěryhodnosti patří do kategorie českých indexů hodnocení. Bere v potaz specifické české podmínky, a proto lze usoudit, že patří k indexům, které mají vynikající vypovídací schopnost (Růčková, 2021).

V roce 2002 byl vytvořen nový index IN01. V roce 2005 byl sestaven poslední Index IN05, který navazuje na Index IN01, neboť je jeho aktualizací. Provedla se změna neboli aktualizace definovaných vah dílčích ukazatelů a také se posunuly hranice pro klasifikaci podniků.

$$IN05 = 0,13 X_1 + 0,04 X_2 + 3,97 X_3 + 0,21 X_4 + 0,09 X_5 \quad (33)$$

X1 = aktiva / cizí zdroje  
 X2 = EBIT / nákladové úroky  
 X3 = EBIT / aktiva  
 X4 = výnosy / aktiva  
 X5 = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pokud IN05 dosahuje vyšších hodnot než 1,6, společnost tvoří hodnotu. V případě, kdy IN05 dosahuje intervalu od 0,9 do 1,6 společnost se ocitá v pásnu šedé zóny. Když IN05 je nižší než 0,9 společnost spěje k bankrotu

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017).

### 2.3.9.3 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest se skládá ze soustavy čtyř rovnic, pomocí nichž se hodnotí situace podniku. První dvě rovnice se zabývají finanční stabilitou podniku, druhé dvě se zabývají výnosovou situací podniku.

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (34)$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}} \quad (35)$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} \quad (36)$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}} \quad (37)$$

Výsledky, které vyjdou z rovnice následně přiřadíme bodovou hodnotu dle tabulky níže (Růčková, 2019).

Tabulka 10 - Bodové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu

	0 BODŮ	1 BOD	2 BODY	3 BODY	4 BODY
R1	<0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	>0,3
R2	<3	3-5	5-15	12-30	>30
R3	<0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	>0,15
R4	<0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-1	>0,1

Zdroj: Růčková (2019)

Hodnocení podniku je následně provedeno ve třech krocích.

Nejdříve se hodnotí finanční stabilita – součet bodových hodnot rovnic R1 a R2, který se vydělí dvěma. Dále se hodnotí výnosovou situací podniku – součet bodových hodnot rovnic R3 a R4, který se taktéž vydělí dvěma. Na závěr se hodnotí celkovou situací podniku – součet bodových hodnot jak finanční stability, tak výnosové situace dělený dvěma.

Pokud se hodnoty podniku pohybují nad úrovní 3, jedná se o bonitní podnik. Hodnoty podniku pohybující se v intervalu 1-3 znamenají šedou zónu. Hodnoty, které se pohybují pod úrovní 1 upozorňují na potíže ve finančním hospodaření podniku (Růčková, 2019).

## 3 Vlastní práce

### 3.1 Charakteristika analyzovaného podniku

Analyzovaným podnikem byla vybrána Lékárna Mníšek. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Tato lékárna vznikla v roce 2015 se sídlem na Dobříší. Její provozovna Lékárna U Matky Boží se nachází se v Mníšku pod Brdy. Lékárna je veřejnou lékárnou poskytující lékárenskou péči a zdravotnické služby. Zároveň je spolu s více než 200 dalších lékáren po celé ČR součástí sdružení nezávislých lékáren Magistra. Analyzovaná lékárna se nachází v budově patřící městu více než 25 let. Lékárna je součástí zdravotních služeb, které jsou umístěné ve vedlejších objektech (ordinace lékařů). Základní kapitál lékárny činí 100 000,- Kč. V lékárně jsou zaměstnáni čtyři pracovníci na hlavní pracovní poměr včetně vedoucí provozovny, která je zároveň i jednatelkou společnosti.

Lékárna využívá farmaceutický software Mediox 300 od Apatyka servis s.r.o.. Apatyka servis poskytuje pro lékárny dodávku hardwaru (scanner QR kódu, počítače, tiskárna čárových štítků atd.), softwaru, instalaci sítí, zaškolení pracovníků, uvedení lékárenského systému do provozu a všechny služby spojené s provozem výpočetní techniky. Pro provoz systému je potřebná licence, jejíž měsíční poplatek je závislý na počtu stanic, na kterých se v lékárně pracuje. Apatyka servis zajišťuje elektronické certifikáty, pomocí něhož se lze přihlásit do Centrálního úložiště elektronických receptů a vydávat léky na předpis. Apatyka automaticky aktualizuje softwary dle potřeb či nařízení státní správy (EET a elektronické recepty).

### 3.2 Analýza odvětví

Lékárenství patří do odvětví farmacie. Farmacie se zabývá léčivý a prostředky zdravotnické techniky. Činnost odvětví je zavázáno zákonu o léčivech – zákon č. 378/2007 Sb. o léčivech a zákonu č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jeho poskytování. Lékárenskou činností se rozumí zvyšování efektivity systému zdravotnictví, zajištění dostupnosti a zabezpečení léčiv, činnost na podporu veřejného zdraví a zlepšování výsledků léčby jednotlivých pacientů.

*„Účelem lékárenské péče je zajišťování, příprava, úprava, uchovávání, kontrola a výdej léčiv, s výjimkou transfuzních přípravků a surovin pro výrobu krevních derivátů*

*podle zákona o léčivech, laboratorních chemikálii, zkoumadel, dezinfekčních přípravků. Dále zajišťování, uchovávání, výdej a prodej zdravotnických prostředků podle zákona o zdravotnických prostředcích, zajišťování, uchovávání, výdej a prodej potravin pro zvláštní lékařské účely, a v rámci této péče také poradenství, konzultační služby a další služby v oblasti prevence a včasného rozpoznávání onemocnění, podpory zdraví. Stejně tak posuzování a kontrola účelného, bezpečného a hospodárného užívání léčivých přípravků a postupů s tím spojených.“ (ČLNK, 2013).*

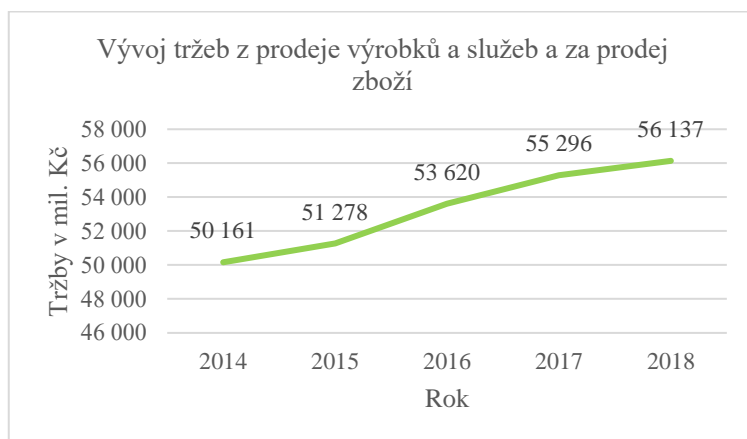
Lékárník, který vykonává své povolání, musí být členem České lékárnické komory (ČLNK). ČLNK je samosprávná nepolitická stavovská organizace sdružující lékárníky, je právní osobou. Je zřízena zákonem ČNR č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře.

Lékárník musí absolvovat vysokoškolské studium v oboru farmacie. Je nutné, aby v každé lékárně byl přítomen lékárník. Lékárny se vyznačují nejsnadněji dosažitelným zdravotnickým zařízením, které jsou určeny široké veřejnosti a obvykle jsou prvním kontaktním místem pacienta v poskytování zdravotní péče. Lékárny se dělí na veřejné, nemocniční a fakultní.

### **Velikost trhu**

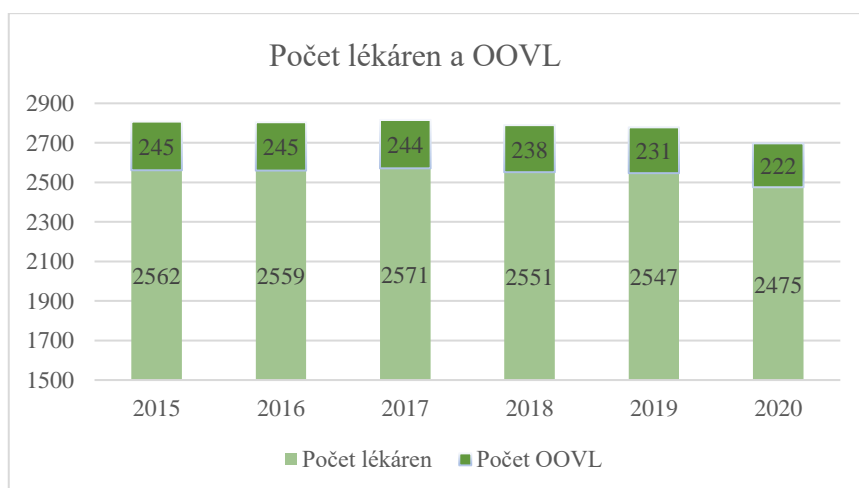
Tržby v maloobchodě s farmaceutickými přípravky v ČR v roce 2018 dosahovaly 56 mld. Kč. Průměrná částka za léky na jednoho obyvatele České republiky dosahovala 5 271 Kč. V roce 2014 dosahovala 4 710 Kč. Vývoj tržeb v odvětví farmacie je znázorněn na Grafu 1, ze kterého vyplývá. Jedná se o rostoucí charakter. Hodnoty byly zjištěny pouze do roku 2018 a lze očekávat nárůst i v dalších letech. Jelikož roste nemocnost a lidé stále více nakupují léčivé přípravky či doplňky stravy.

Graf 1 - Grafické znázornění vývoje tržeb v maloobchodě s farmaceutickými přípravky



Zdroj: CSAS (2018)

Graf 2 - Grafické znázornění počtu lékáren a OOVL



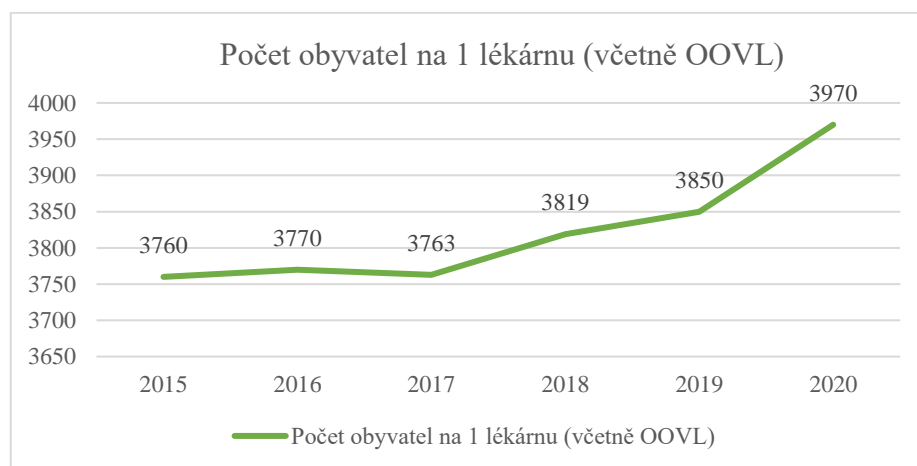
Zdroj: Výroční zpráva ČLNK (2021)

Graf 2 zobrazuje, že vývoj počtu lékáren má klesající charakter za období 2007–2020. K roku 2020 je na trhu 2 475 lékáren a 222 OOVL. OOVL je odloučené oddělení výdeje léčivých přípravků a zdravotnických prostředků. V roce bylo nově otevřeno 18 lékáren a 90 lékáren bylo zavřeno. V roce 2020 bylo v Praze celkem 319 lékáren a 1 522 lékárníků a ve Středočeském kraji bylo evidováno 262 lékáren a 873 lékárníků (ČLNK, 2021).

V určitých státech platí regulace lékárenského trhu, ale v České republice ne. Příkladem je Polsko a Estonsko, kde platí, že vydání licence k provozu musí mít lékárnou v rukou pouze lékárník. V ČR může vlastnit lékárnou prakticky kdokoli, ale je nutné mít odborného zástupce. Maďarsko je další zemí, kde platí regulace lékárenského trhu. Zde se

omezil vliv velkých řetězců. V určitých státech je požadována minimální vzdálenost mezi jednotlivými lékárnami (např. Itálie 200 m, Rakousko 500 m). Mezi další regulace ve světě patří určený počet lékáren ve městě dle počtu obyvatel (např. ve Francii může být pouze 1 lékárna na 2 500 obyvatel, další lékárna může vzniknout pro dalších 4 500 obyvatel ve stejné oblasti) (Otevřené zdravotnictví, 2018).

Graf 3 - Grafické znázornění počtu obyvatel na 1 lékárně (včetně OOVL)



Zdroj: Výroční zpráva ČLNK (2021)

Z Grafu 3 je možné vidět, že nejvyšší počet obyvatel na 1 lékárně byl v roce 2020, kdy připadlo na 1 lékárně 3 970 obyvatel.

### **Konkurence**

Lékařenský trh je trh, kde se střetává nabídka a poptávka po výrobcích a službách s malou diferenciací. Proto zákazníci mezi nimi rozdíly prakticky nevnímají. Tudiž je rozhodující hlavně cena, dostupnost sortimentu nebo poskytované služby. Což značí, že mezi konkurenty se uskutečňují cenové a necenové boje o zákazníka.

Velké řetězce mají propracované marketingové strategie, kde využívají známou značku, slevy pro určité věkové skupiny či zákaznické karty. Velké řetězce taktéž nabízejí privátní značky volně dostupných přípravků (například čaje, vitamíny, a další). Zboží získávají za výhodnějších podmínek. Naopak malé nezávislé lékárny mají menší konkurenceschopnost, ale mohou využít individuální přístup, osobní znalosti zákazníka, což u velkých řetězců lékáren lze postrádat.

Největší provozovatelé lékárenství provozují své lékárny v ekonomicky zajímavých lokalitách jako jsou obchodní centra, větší města a polikliniky. Lékárny ubývají zejména



v menších městech a obcích, a to z ekonomických důvodů. Česká lékárnická komora (ČLNK) podporuje síť jedinečných lékáren a OOVL (výdejen) v malých obcích z důvodu zachování zdravotní péče.

V současné době lze pozorovat v lékárenském odvětví nárůst prodeje prostřednictvím e-shopů. Analytická společnost Iqvia říká, že od poloviny roku 2017 prodeje internetových lékáren nepřetržitě rostou. Internetový trh s prodejem volně dostupných léků a produktu v roce 2021 meziročně vzrostl o 41 % oproti roku 2020. Jeho podíl na celkových tržbách volně dostupných léků se zvýšil z 10 % na 14 %. Tento růst byl navíc urychlen pandemií koronaviru. (Zdravé zprávy, 2021).

Největší zastoupení v České republice dle Obrázku 6 má ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s. neboli lékárna Dr. Max. Na druhém místě je lékárna BENU Česká republika s.r.o. (Výroční zpráva ČLNK, 2021).

### **Zákazníci**

Zákazníky lékáren jsou všechny věkové kategorie. Lékárny navštěvují, jak nemocní lidé, kteří potřebují léky, tak lidé shánějící doplňkový sortiment. Zákazníky lékáren mohou být tyto skupiny:

- a) **Děti** –lékárny pro tuto skupinu nabízejí multivitaminy (tablety, kapky), bylinné čaje kosmetiku, kojenecké láhve, výživu, pleny a další,
- b) **Ženy** – Pro ženy jsou nabízeny běžné doplňky stravy, různé hygienické potřeby, potravinové doplňky vhodné při urologických potížích, při menopauze při poruchách spánku, při zhoršené kvalitě vlasů a nehtů, při urologických potížích atd.
- c) **Kojící a těhotné ženy** – Těmto zákazníkům lékárny nabízí doplňky stravy, porodní vložky, výživy, vlhčené ubrousky nebo léčivé přípravky proti opruzeninám, dětské podložky, gely při prořezávání prvních zubů,
- d) **Muži** – Zákazníkům této skupiny lékárny nabízí doplňky stravy, které řeší problémy s chrápáním, vypadáváním vlasů, prostatou nebo kompletní autolékárničky.
- e) **Senioři** – Pro tuto věkovou skupinu zákazníků jsou nabízeny specifické doplňky stravy, jako jsou přípravky pro dobrý zrak, kloubní výživy, přípravky na zlepšení výkonosti paměti, inkontinenční pomůcky, přípravky pro hygienu umělého chrupu, či diabetické výrobky.

V současné době čím dál více lidé upřednostňují prevenci a samoléčbu, tudíž lékárny nabízejí velký sortiment různých bylinných čajů, přírodní léčiva, homeopatika či výrobky zdravé výživy. Největší skupinu zákazníků lékáren tvoří matky s dětmi a starší lidé.

### **Vstupní bariéry**

Při vstupu do lékárenského odvětví, tedy otevření nové lékárny se musí splnit řada požadavků. Například:

- a) SÚKL (Státní ústav pro kontrolu léčiv) schvaluje závazné stanovisko k technickému a věcnému vybavení lékárny, kde je určeno rozčlenění prostoru v lékárně, minimální velikost lékárny, velikost místností a nutnost mít certifikované váhy;
- b) Krajský úřad, odbor zdravotnictví uděluje – Rozhodnutí o oprávnění k poskytování zdravotních služeb;
- c) vlastnit smlouvu o pojištění odpovědnosti poskytovatele zdravotních služeb;
- d) nutnost koupě výpočetní techniky a lékárenského softwaru;
- e) vlastnit osvědčení České lékárenské komory pro vedoucího lékárníka, zaměstnávat kvalifikovaný personál s vysokoškolským vzděláním v oboru farmacie a farmaceutický asistent;
- f) schválený provozní řád o Krajské hygienické stanice;
- g) smlouvy se zdravotními pojišťovnami jako je VZP, OZP, VoZP, a další.

Výše investic při nákupu jednotlivých léčivých přípravků, doplňků stravy a veškerého zařízení se liší. Velcí odběratelé získávají výhodnější ceny i podmínky nákupu než menší lékárny.

### **Výstupní bariéry**

Lékárny žijí zejména z marže vydaných léčivých přípravků a prodeje různých doplňků stravy. Ceny léčivých přípravků jsou regulovány, proto si lékárny nemohou nastavit jakou marži chtějí. Ministerstvo zdravotnictví pravidelně vydává cenový předpis, který udává regulaci cen léčivých přípravků a potravin pro zvláštní lékařské účely. V tomto cenovém předpisu je daná např. cena výrobce, maximální cena přípravku a úhrada pojišťovny. V cenovém rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví je definovaná cenová regulace. Marže jednotlivých léčivých přípravků je přesně stanovena. Ceny léčivých přípravků jsou rozděleny do 8 cenových pásem. Každé toto cenové pásmo má stanovenou svou maximální marži (tj. 2–37 %). Nelze využít reklamy na léčivé přípravky, které jsou hrazené z veřejného zdravotního pojištění.

Ceny doplňků stravy a volně prodejné přípravky nejsou regulovány. Zde existuje největší prostor pro získání zákazníků. Prodejní cena v jednotlivých lékárnách může být odlišná. Pro oslovení zákazníka je možné využít letákové akce, televizní reklamy, zákaznické karety a podobně.

### **3.3 Analýza makrookolí**

#### **3.3.1 PEST analýza**

##### **Politicko – legislativní faktory**

Podnikání má postupem času čím dál více omezujících zákonů a právních norem, které ovlivňují vstup do podnikání a ani lékárny nemají výjimku. Všechny podniky ovlivňují omezení v podobě zákonů o evidenci tržeb, daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany osob spotřebitelů a zaměstnanců.

##### **Daňové zákony**

Povinná platba do rozpočtu státu určená zákonem se nazývá daní. Jednotlivé státy mají svoji daňovou politiku, která zasahuje do ekonomické činnosti podniků. Hlavní rolí v případě lékárenského odvětví hraje sazba daně z příjmů právnických osob, taktéž daň z přidané hodnoty a výše spotřební daně (MF, 2021).

##### **Antimonopolní zákon**

Pomocí Antimonopolního zákona stát zasahuje do ekonomiky a provádí opatření k omezení postavení podniků v daném tržním segmentu. V ČR existuje instituce Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který dohlíží na trh, aby nedošlo k nežádoucím účinkům a potencionálnímu monopolnímu postavení subjektů. Dle zákona č.143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže. Subjekty, které poskytují lékárenské služby jsou většinou spojovány s porušováním etických pravidel a kodexů příslušných komor. Příkladem může být regulace reklamy na léčebné přípravky, které jsou vydané na předpis.

Do tzv. nekalosoutěžního jednání se patří také klamavá reklama, která je vyvolaná u lékařů a pacientů, což způsobuje představu o určitém léku. Dalším nevhodným jednáním je klamavé označení léčebných přípravků oblasti nebo místa, od jistého výrobce. Tento problém souvisí s lékárnou Dr. Max, která si nechala vyrobit léky na zakázku ve Velké

Británii, ale prodávala je pod svoji vlastní značkou. Proto je označení léků velmi přesné, aby nedošlo k mylné představě pacientů o lécích (Lukášová, Jeřábek, 2013).

### **Zákon o evidenci tržeb**

Elektronická evidence tržeb se od 1. 3. 2017 týká v ČR i lékáren. Elektronické evidenci tržeb podléhají veškeré tržby, které jsou realizované v hotovosti, platební/kreditní kartou, stravenkami, elektronickou peněženkou, platby na fakturu hrazené v hotovosti, dárkovými poukazy vydanými lékárnou. Výjimku má pouze tržba uhrazena bankovním převodem z účtu na účet, v tomto případě se tržba v systému neeviduje (apatykaservis, 2021).

### **Regulace cenové politiky**

Ceny léčivých přípravků jsou regulovány, tudíž si lékárný nemohou nastavit cenu vlastní. Ministerstvo zdravotnictví České republiky vydává cenový předpis o regulaci cen léčivých přípravků a potravin pro zvláštní lékařské účely. Tento předpis je zakotven v Cenovém rozhodnutí Ministerstva zdravotnictví. Marže jednotlivých léčivých přípravků je přesně určena. Ceny léčivých přípravků jsou rozděleny do 8 cenových pásem s konkrétní určenou maximální marží (tj. 2–37 %).

### **Ochrana životního prostředí**

Podniky jsou při své činnosti ovlivňovány soudobým trendem ochrany životního prostředí. Je nutno dodržovat stále přísnější emisní normy (například nakládání s odpadem). Dle zákona č. 378/2007 Sb., o léčivech, ve znění pozdějších předpisů v §88 a §89 je stanoveno provozovatelům lékáren povinnost převzetí nepoužitelných léčiv zákazníkům. Tato nepoužitá léčiva musí být odstraněna i s obaly, aby nedošlo k jakémukoli ohrožení života, zdraví lidí, zvířat či životního prostředí. Odstranění těchto nepoužitých léčiv provádí právnická či fyzická osoba na základě písemného souhlasu uděleného orgánem kraje

(Zákon č. 378/2007 Sb).

Odvětví farmacie je nuceno řídit se několika zákony a prováděcími předpisy, které upravují provoz, úkony a jednání lékárenského odvětví. Všechny jednotlivé lékárný se musí řídit platnou legislativou ČR i EU. Legislativa obsahuje několik zákonů a vyhlášek, které musí především dbát na zdraví populace.

Jakákoli jednání a úkony v oblasti lékárenství je nutné zaznamenat v zákonech či vyhláškách. Ať už se jedná o vzdělání personálu, splnění zákonných požadavků provozovny, definicí léčiv a různých přípravků, postupů při likvidaci léků po jejich expiraci, dodržování podmínek pro uchování léků a jejich evidenci včetně návykových látek a léků

atd. Je velmi důležité, aby podnikatelé průběžně sledovali legislativní změny, které se týkají jejich předmětu podnikatelské činnosti a obecnému podnikání.

Rok 2016 byl zlomový pro mnohé podnikatele, kdy v České republice začal platit **zákon č. 112/2016 Sb.** o evidenci tržeb. Tudíž se podnikatelé museli zaregistrovat do portálu EET, evidovat svou provozovnu a zajistit pravidelné odesílání informací o jejich realizovaných platbách.

Dle nařízení Evropského parlamentu a Rady EU začal 25. 5 2018 platit zákon GDPR neboli **zákon č. 2016/679** o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů. Tento nový evropský zákon by měl zvýšit ochranu osobních dat občanů, nastavit jednotná pravidla nakládání s osobními údaji fyzických osob v reálném i virtuálním světě a taktéž umožňuje jejich volný pohyb v EU

(Asociace, 2020), (Měšec.cz, 2022).

Pod **zákon č. 378/ 2007 Sb.**, o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů spadají vyhlášky č. 54/ 2008 Sb., č. 84/2008 Sb., a č. 236/2015 Sb., nově zavedené elektronická preskripce neboli Centrální úložiště elektronických receptů (Erecept, 2018).

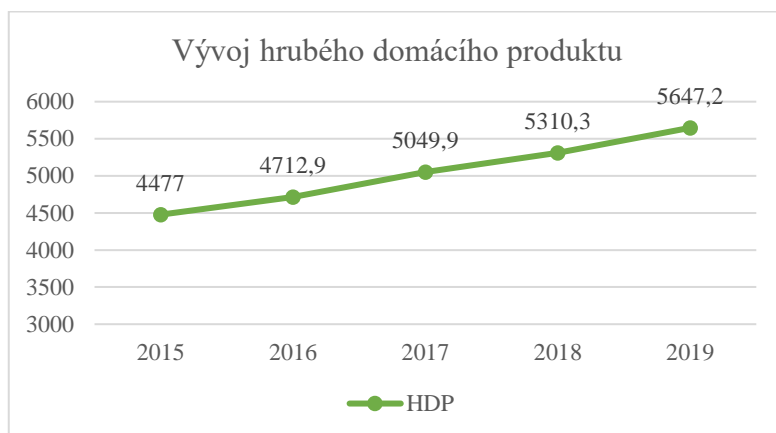
V minulém roce 2021 se ve Sbírce zákonů ČR uskutečnilo několik změn. Zrušila se superhrubá mzda, která se týká zaměstnanců. Mzdy zaměstnanců byly zdaňovány z hrubé mzdy 15% sazbou.

Lékáren se však především týká novelizace zákona č. 235/2004 o dani z přidané hodnoty. Společnosti jsou povinny podávat elektronicky daňové přiznání (PSP, 2020).

### **Ekonomické faktory**

Jedním z ukazatelů, který vyjadřuje výkonnost ekonomiky státu se nazývá Hrubý domácí produkt (HDP). Vývoj hrubého domácího produktu České republiky, a to od roku 2016 do roku 2020. Z něho je zřejmé, že ve sledovaném období hodnota HDP rostla.

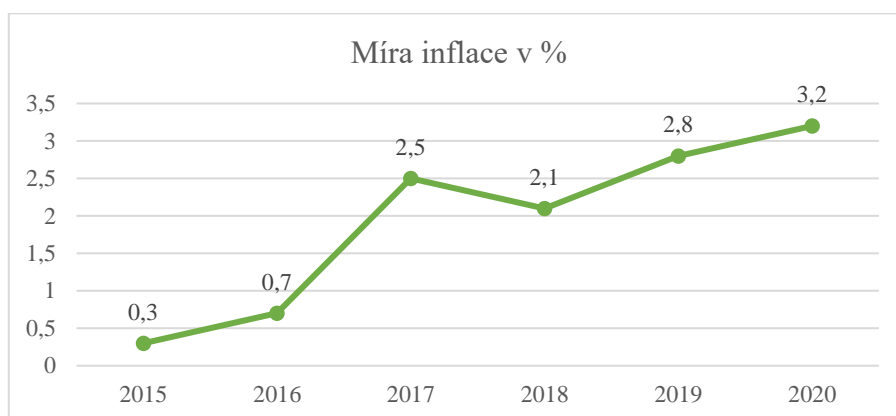
Graf 4 - Vývoj hrubého domácího produktu v mld Kč



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2020)

Dalším významným faktorem z ekonomického prostředí je inflace. Vlivem inflace dochází k růstu všeobecné cenové hladiny zboží a služeb. Dochází tedy ke zvyšování cen vstupních surovin a služeb, materiálů, které jsou potřebné pro zajištění činnosti společností. Důsledkem inflace jsou společnosti nuceny reagovat zvýšením ceny jejich produktů. Vývoj inflace v České republice je znázorněn v Grafu 5. Z něho vyplývá, že hodnota tohoto ukazatele má převážně rostoucí charakter. V roce 2020 byla inflace ve výši 3,2 %. Aktuální míra inflace v lednu 2022 však dosahuje až 9,9 %.

Graf 5 - Míra inflace v ČR

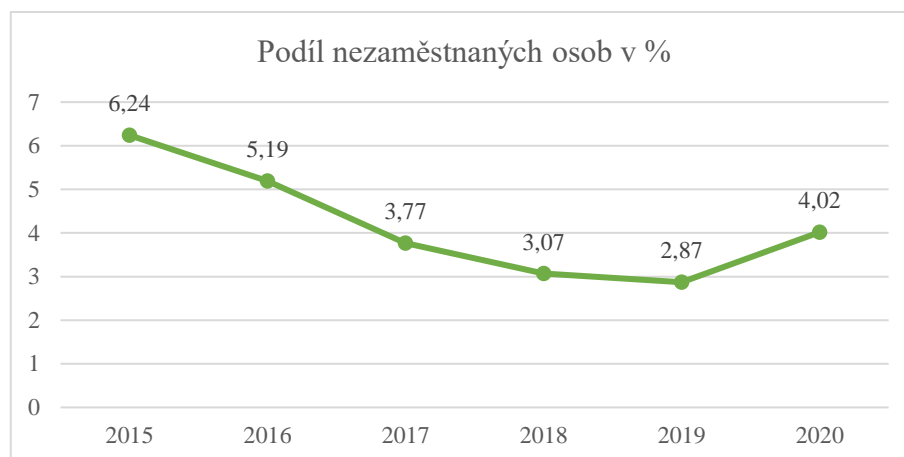


Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2021)

Dalším faktorem, který ovlivňuje jednotlivé společnosti, je nezaměstnanost. Zaměstnanost se vyjadřuje podílem nezaměstnaných osob. Vývoj podílu nezaměstnaných osob v ČR je zobrazen v Grafu 6. Z grafického znázornění je patrné, že má tento ukazatel

klesající tendenci v období 2016-2019. Pouze v roce 2020 vzrostl na hodnotu 4,02, což je pravděpodobně zapříčiněno koronavirovou krizí, kdy byli podnikatelé nuceni uzavřít své podniky a tím propustili své zaměstnance.

Graf 6 - Podíl nezaměstnaných osob v ČR

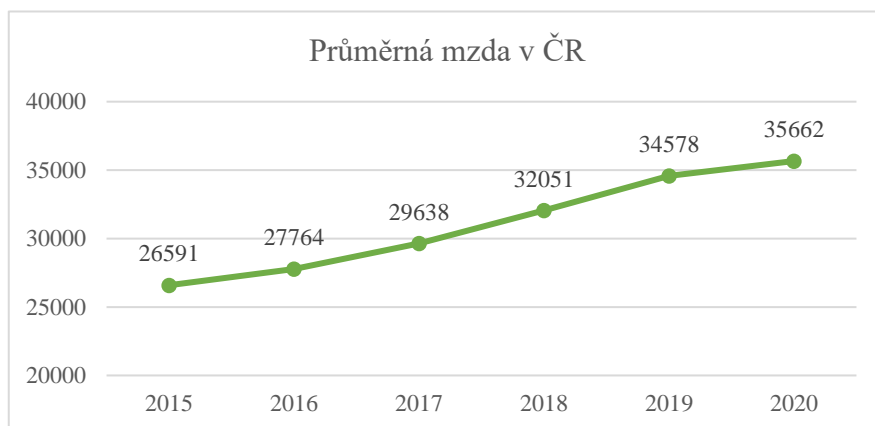


Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV (2021)

Podíl nezaměstnaných osob v České republice v roce 2019 dosahoval nejnižších hodnot, a to ve výši 2,87 %. Tato výše ukazatele může způsobit problém, a to v případě, kdy zaměstnavatelé hledají nové uchazeče o pracovní místa. V této situaci je obtížné na trhu práce sehnat uchazeče, kteří mají potřebnou kvalifikaci. Je tedy důležité, aby zaměstnavatelé podnikli kroky, které vedou k oslovení potenciálních zaměstnanců a udržení si stávajících. Jako příklad může být navýšení mezd. Naopak v situaci, kdy dochází k vyšší nezaměstnanosti, se zvyšuje konkurence na trhu práce.

Dalším faktorem, který ovlivňuje činnost společností je výše mezd. Zvýšení mezd konečných spotřebitelů mají pozitivní dopad na podniky. Lidé pomocí finančních prostředků uspokojují své potřeby. Zvýšení mezd vede k většímu utrácení. V Grafu 7 je vývoj průměrné mzdy, a to v letech 2015-2020. Z grafického znázornění je vidět, že má průměrná mzda rostoucí charakter.

Graf 7 - Průměrná mzda v ČR (Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2021)

### Sociálně – kulturní faktory

Mezi významné faktory sociálně-kulturního prostředí v odvětví farmacie lze řadit demografický vývoj obyvatelstva na určitém území. Tabulka 11 udává počet a věkové složení obyvatel v ČR. Z této tabulky vyplývá, růst průměrného věku obyvatelstva, a tedy i index stáří. Index stáří se vyjadřuje podílem starší věkové skupiny obyvatel k mladší věkové skupině obyvatel. Věkové složení obyvatelstva ovlivňuje poptávku po odlišných lékárenských produktech. Starší lidé více trpí na různá chronická onemocnění, což se zobrazuje v jejich nákupním chování.

Tabulka 11 - Počet a věkové složení obyvatel v ČR v letech 2015-2020

Rok	Počet obyvatel celkem	v tom ve věku			Průměrný věk	Index stáří
		0-14 let	15-64 let	65 a více let		
2015	10 553 843	1 623 716	6 997 715	1 932 412	41,9	119,0
2016	10 578 820	1 647 275	6 942 623	1 988 922	42	120,7
2017	10 610 055	1 670 677	6 899 195	2 040 183	42,2	122,1
2018	10 649 800	1 693 060	6 870 123	2 086 617	42,3	123,2
2019	10 693 939	1 710 202	6 852 107	2 131 630	42,5	124,6
2020	10 701 777	1 719 741	6 823 714	2 158 322	42,6	125,5

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2021)

Mezi další faktory, které jsou schopné ovlivnit lékárny je úroveň vzdělání. V ČR je vykonávání zdravotnického povolání podmíněno celoživotním vzděláním. Pro práci jako farmaceut je taktéž nutné absolvovat vysokoškolský studijní program farmacie. V letech

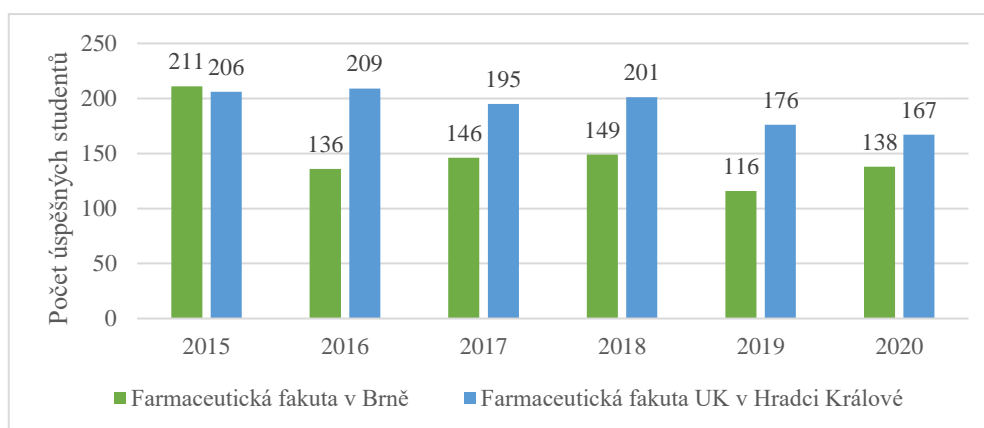


1991-2020 v České republice bylo možné studovat farmacii na Farmaceutické fakultě v Brně, která však nyní spadá pod obnovenou Masarykovu univerzitu (MUNI, 2020).

Také je možnost studovat farmacii na Farmaceutické fakultě UK v Hradci Králové. Práce jako farmaceutický asistent je podmíněn absolvováním tříletého studia na vyšší odborné zdravotnické škole. V ČR existuje více než deset vyšších odborných škol, kde je možné vystudovat program diplomovaný farmaceutický asistent (Zemánková, 2021).

Graf 8 zobrazuje počet úspěšných studentů v magisterském studijním oboru farmacie v letech 2015–2020. Z grafického znázornění vyplývá, že je na Farmaceutická fakultě v Brně kolísavý charakter počtu úspěšných studentů. Počet úspěšných studentů je na Farmaceutické fakultě v Brně nižší než na Farmaceutické fakultě UK v Hradci Králové. Na této fakultě v Hradci Králové od roku 2018 klesá počet úspěšných studentů, což může být zapříčiněno menším zájmem o tento obor.

Graf 8 - Počet úspěšných studentů v magisterském studijním oboru farmacie



Zdroj: vlastní zpracování dle dat VFU (2020), FAF (2020)

Životní styl obyvatelstva je dalším významným faktorem. Důležitou součástí zdravého životního stylu je zejména pohyb. Ten v současné době koronavirové krize může být u některých lidí vyšší než dříve. Lidé více upřednostňují pohyb na čerstvém vzduchu, chodí na procházky. Také z důvodu koronavirové krize lidé více nakupují různé ochrany a dezinfekční prostředky a vitamíny, aby předešli tomuto onemocnění. Nákup těchto zmíněných produktů je tak vyšší, než dříve, což může mít značný vliv na výši tržeb jednotlivých lékáren. V dnešní době zákazníci častěji upřednostňují nákup online. Převážně v době koronavirové pandemie se neustále zvyšuje nákup přes e-shopy namísto v kamenných prodejnách.

## **Technicko-technologické faktory**

Technologie a technika tvoří velmi důležitou složku různých společností. Přítomnost těchto zmíněných technologií je samozřejmá i v lékárnách. Jejich přítomnost může významným způsobem ovlivnit kvalitu služeb lékáren a také zejména jejich konkurenceschopnost. Do těchto technologií je vhodné, aby téměř každá společnost vynaložila určité finanční prostředky.

Technologie jsou důležitou součástí lékáren, protože ovlivňují jejich chod a usnadňují práci zaměstnanců. Podstatný úkon má zde například vývoj a využití informačních systémů. Informační systémy zajišťují evidenci skladu, výdeje a prodeje produktů, jsou tedy na nich lékárny závislé. Ale v blízké budoucnosti však nelze očekávat výrazné změny v oblasti technologií a technik.

## **3.4 Analýza mikrookolí**

### **3.4.1 Porterův model pěti sil**

#### **Noví konkurenti**

Každým rokem přibývají nové lékárny, ale taktéž jiné lékárny svou činnost ukončují. Vstup do odvětví může některé nové subjekty odradit legislativa spojená s provozováním lékárny. Lékárny jsou povinné řídit se nejen legislativou České republiky ale i legislativou Evropské unie. Proto pro některé zájemce může být vstup do lékárenského odvětví neatraktivní. Bariérou mohou být taktéž vyšší počáteční náklady spojené s nákupem zásob lékárenských produktů, vybavením lékárny a podobně.

Ohrožení ze vstupu nových konkurentů do odvětví je faktor, který může ovlivnit chod společností působících v odvětví lékárenství. Což se projevilo u sledované Lékárny U Matky Boží. Lékárna u Matky Boží byla jedinou lékárnou ve městě. To se však změnilo, když v roce 2018 nově otevřela lékárna prodejnu Bellis. Dalším ohrožením jsou velké řetězce, které se neustále rozrůstají, tudíž zde stále existuje určitá možnost otevření nové pobočky ve městě.

Jak je již zmíněno Lékárna U Matky Boží je hned poblíž zdravotního střediska, což lze předpokládat za určitou konkurenční výhodu. V případě, že lékaři ze zmíněného střediska předepíší pacientovi léky, mohou si je tito pacienti vyzvednout hned v Lékárně U Matky Boží. Nabízené produkty v lékárnách se moc neodlišují od nabízených produktů jiných

lékáren. Tudíž se zde tedy objevuje velmi nízká diferenciací produktu. Sledovanou lékárnou při vstupu nových lékáren může chránit určitá loajalita zákazníků. I přesto se na loajalitu svých zákazníků nemůže spoléhat a měla by provést určitá opatření, která by zamezila přesunu zákazníků ke konkurenci.

Obdobnou lékárnou je Lékárna u Sv. Anežky v Letech, která se nachází v místním menším obchodním centru. Zde se nachází velká koncentrace lidí a tím lékárnou disponuje určitou konkurenceschopností. Lidé při nákupu každodenních potravin si mohou dojít do lékárny. Je malá pravděpodobnost vstupu nového konkurenta, jelikož se jedná o malou obci, kde by nová lékárnou neměla dostatečnou šanci se uchytit.

### **Stávající konkurence**

Stávající konkurence je jedním z dalších faktorů, které mohou ovlivnit společnosti. V České republice se v roce 2020 na lékárenském trhu nacházelo, jak již bylo zmíněno ve zpracované analýze odvětví, 2475 lékáren a 222 OOVL. Počet lékáren se rok od roku mění. Od roku 2017 počet lékáren a OOVL mírně klesá. Do budoucna lze však očekávat mírný nárůst počtu lékáren ze strany velkých řetězců (výroční zpráva ČLNK, 2021).

Mezi největší společnosti na lékárenském trhu v České republice patří Dr. Max provozován společností ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s. Tato společnost zaujímá 59 % podíl na trhu. Dr. Max představuje největší lékárenskou síť v České republice s více než 460 pobočkami. Více než polovina těchto poboček je umístěna v obchodních centrech případně v blízkosti velkých obchodních řetězců, jako je Kaufland či Lidl. Mezi další významnou společností na lékárenském trhu patří lékárnou BENU Česká republika s.r.o., která má 307 poboček a zaujímá 22 % podíl na trhu. Mezi další významnější společnosti se řadí Pilulka Lékařny a. s. s více než 140 pobočkami (Dr. Max, 2021; Pilulka, 2021).

Klíčovým prvkem konkurenceschopnosti je lokalita lékáren. Velké řetězce volí takové lokality, aby si zákazníci mohli uspokojit více potřeb najednou. Toho však mohou využívat i menší lékárnou. Ty své pobočky často umísťují například v blízkosti náměstí či center města nebo ve zdravotnických zařízeních, v nemocnicích či místních poliklinikách. Jako další konkurenční výhodou těchto společností může být informovanost o zákaznících, což lze získat především prostřednictvím zákaznických karet. Společnosti díky těmto kartám získávají data o množství a typu spotřebovaných produktů. Díky těmto informacím mohou lépe reagovat na nákupní chování spotřebitelů. Za jistý zdroj konkurenceschopnosti se dají považovat i různé mobilní aplikace a možnost online nákupu. Konkurenční výhodou může

být také více finančních prostředků jednotlivých společností, jelikož mohou investovat do činností, které jsou spojené s prodejem sortimentu.

Hlavním konkurentem sledované Lékárny U Matky Boží je společnost Bellis Medica s. r. o.. Jedná se o poměrně novou společnost, která na trhu působí přes 3 roky, vznikla 26. září 2018. Od svého vzniku společnost zveřejnila účetní závěrku ve sbírce listin pouze v podobě rozvahy, a to jen za rok 2020. Proto tato společnost není vhodná pro porovnání se sledovanou lékárnou z důvodu nedostatku dat.

Konkurentem Lékárny u Sv. Anežky může být Lékárna Benu v sousedícím městě Dobřichovicích. Tyto lékárny se od sebe nachází pouze necelé 2 km. Což pro Lékárnu u Sv. Anežky není příznivé.

### **Potencionální substituty**

V tomto odvětví existuje i hrozba ze strany substitutů. V odvětví, ve kterém se vyskytují lékárny se na substituty lze nahlížet ze dvou pohledů. Jedná se o produkty, které mají stejné účinky, ale mají různé obchodní názvy. Příkladem může být lék paracetamol od Dr. Max a Paralen. V těchto případech lze tyto produkty snáze nahradit substitutem. Substitutem mohou ale být taktéž i odlišené produkty, které mohou jistým způsobem nahradit potřebné látky. Příkladem lze uvést ovoce a zeleninu, je zde možnost nahradit lékárnou nabízené vitamíny právě za tyto přírodní zdroje.

Mezi substituty se také mohou řadit alternativní přírodní produkty, jako jsou bylinné čaje a bio produkty či přírodní léčivé metody. Přírodní medicína existuje již několik stovek let a v současné době dochází k návratu k těmto metodám. Proto se lékárny snaží tyto produkty zahrnout do svého nabídkového portfolia.

### **Odběratelé**

Odběratelé lékáren jsou běžní občané, různé společnosti, zdravotnická zařízení a další. Vyjednávací síla odběratelů v případě lékáren není tak vysoká, jelikož konečné ceny jednotlivých produktů nelze zákazníky přímo ovlivňovat. Cena za produkt je dána smlouvou mezi lékárnou, dodavatelem a přidanou marží. Zákazníci mohou svým nákupním chováním ovlivnit výši doplatků za dané léky. Je tedy důležitá péče o zákazníky, aby nepřešli ke konkurenci.

V případě Lékárny U Matky Boží se řadí mezi hlavní odběratele pacienti blízkého zdravotnického střediska. Tito zákazníci si chodí nejen pro léky na lékařský předpis, ale i pro

léky, které jsou volně prodejné. Odběrateli jsou také rodiče nebo prarodiče dětí základní školy, která se nachází přímo nad prostory lékárny. Dalšími odběrateli lékárny jsou několikaletí zákazníci či jenom ti nahodilí. Převážně se jedná o obyvatele města Mníšek pod Brdy či okolních obcí. Od lékárny U Matky Boží taktéž odebírají okolní lékaři. Konkrétně se jedná o tři zubní lékaře, praktického lékaře ambulance, dva praktické lékaře pro dospělé, dva praktické lékaře pro děti a dorostence a gynekologa.

### **Dodavatelé**

V tomto odvětví se nachází velký počet distributorů (např. velkoobchodů s lékárenským zbožím), které dodávají zboží jednotlivým lékárnám. Tito distributoři se liší druhem dodávaného sortimentu a svou velikostí. Lékárny odebírají produkty převážně od více nezávislých dodavatelů, což snižuje vyjednávací pozici těchto distributorů. Rozhodující vliv mají dodavatelé, a to při stanovení marže. Jelikož regulovaná marže léčivých přípravků se dělí mezi distributora a lékárnu. Výše marže distributora je určena podle nasmlouvaného objemu objednaného zboží lékárnou.

Klíčovým dodavatelem sledované Lékárny U Matky Boží je společnost PHOENIX, jedná se o lékárenský velkoobchod. PHOENIX je společnost s ručením omezeným, která má významné postavení na farmaceutickém distribučním trhu v České republice. PHOENIX nabízí bez mála 25 000 sortimentních položek a zásobuje více než 4000 nemocnic, lékáren a výdejen zdravotnických potřeb. Společnost dodává Lékárně U Matky Boží téměř 60 % sortimentu. PHOENIX zásobuje lékárnu hromadně vyráběnými léčivými přípravky, homeopatiky, doplňky stravy a dalšími zdravotními pomůckami. Mezi další dodavatele sledované lékárny patří společnosti Pharmos a Alliance Healthcare (PHOENIX, 2017).

Regulovaná marže léčivých přípravků, jak bylo výše zmíněno se rozděluje mezi distributora a lékárnu. Marže distributora se pohybuje od 1 do 20 %. V případě, že se jedná o objemnější dodávku stanoví si dodavatel PHOENIX 2 % marži a zbylých 28 % si může uplatnit lékárna. Lékárna U Matky Boží od Pharmosu neodebírá velké množství sortimentu, proto je výše jejich marže stanovena na 9 %.

## 3.5 Finanční analýza

### 3.5.1 Horizontální analýza

#### Horizontální analýza aktiv

Celková hodnota aktiv (zároveň tedy i pasiv) má kolísavou tendenci. Dlouhodobý nehmotný majetek má ve zkoumaném období klesající charakter. Naopak dlouhodobý hmotný majetek od roku 2017 do roku 2019 roste. V roce 2020 klesl.

Co se týče oběžného majetku, stojí za zmínku vývoj hodnoty zásob. Ta se v období od roku 2016 do roku 2018 zvýšila o 237 tis. Kč. V roce 2019 byl zaznamenán pokles o 124 tis. Kč, což bylo způsobeno havárií, jednalo se prasklé vodovodní potrubí, která zapříčinila znehodnocení části zásob, které tak musely být vyřazeny. V roce 2020 opět klesla. Z důvodu poklesu prodeje lékárna snížila své zásoby, jelikož konkurenční lékárna přetáhla část svých zákazníků. Také si lze povšimnout vysokého úbytku peněžních prostředků v roce 2017, kdy se jejich hodnota snížila oproti předchozímu roku o 86,42 %, což představovalo pokles o 1 368 000 Kč. Vývoj jednotlivých položek aktiv je v Tabulce 12.

Tabulka 12 - Horizontální analýza aktiv

AKTIVA	Podkladová data					Řetězové indexy							
						Absolutní změna				Procent. změna (%)			
	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19	17/16	18/17	19/18	20/19
<b>Aktiva celkem</b>	4672	3237	3760	3083	2463	-1435	523	-677	-620	-30,71	16,16	-18,01	-20,11
Dlouhodobý majetek	1014	790	969	687	404	-224	179	-282	-283	-22,09	22,66	-29,1	-41,19
Dlouhodobý nehmotný majetek	665	528	390	252	114	-137	-138	-138	-138	-20,6	-26,14	-35,38	-54,76
Dl. hmotný majetek	349	262	579	435	290	-87	317	-144	-145	-24,93	120,99	-24,87	-33,33
Oběžná aktiva	3614	2409	2748	2236	2059	-1205	339	-512	-177	-33,34	14,07	-18,63	-7,916
Zásoby	1338	1356	1575	1451	1244	18	219	-124	-207	1,35	16,15	-7,87	-14,27
Pohledávky	693	838	775	631	724	145	-63	-144	93	20,92	-7,52	-18,58	14,74
Krátkodobé pohledávky	693	838	775	631	724	145	-63	-144	93	20,92	-7,52	-18,58	14,74
Peněžní prostředky	1583	215	398	154	91	-1368	183	-244	-63	-86,42	85,12	-61,31	-40,91
Čas. rozlišení aktiv	44	38	43	160	0	-6	5	117	-160	-13,64	13,16	272,09	-100

Zdroj: vlastní zpracování dle Lékárna Mníšek (2017–2021)

## Horizontální analýza pasiv

V Tabulce 13 je zobrazen vývoj hodnot jednotlivých položek pasiv. Hodnota vlastního kapitálu měla v období 2016–2018 rostoucí charakter. V roce 2019 a 2020 však nastal prudký pokles. Což bylo zapříčiněno poklesem výsledku hospodaření za běžné účetní období, jehož hodnota zaznamenala v roce 2019 pokles o necelých 300 % oproti roku 2018. V absolutní hodnotě se jedná o pokles 784 tis. Kč. Na rozdíl od toho položka výsledek hospodaření minulých let vykazovala v celém zkoumaném období rostoucí charakter, kromě roku 2020, kdy došlo k poklesu. Přičemž k nejvyššímu nárůstu došlo v roce 2017, kdy se hodnota zvýšila cca o 1 544 % oproti roku 2016 tj o 664 tis. Kč.

Hodnota cizích zdrojů kolísá. Za zmínku stojí rostoucí charakter krátkodobých závazků od roku 2017. Jejich hodnota se od roku 2017 do roku 2020 zvýšila o 910 tis. Kč. Oproti tomu hodnota dlouhodobých závazků v celém zkoumaném období 2016-2020 výrazně klesá. Od roku 2016 do roku 2020 byl tento pokles ve výši 1 271 tis. Kč.

Tabulka 13 - Horizontální analýza pasiv

PASIVA	Podkladová data					Řetězové indexy							
						Absolutní změna				Procent. změna (%)			
	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19	17/16	18/17	19/18	20/19
<b>Pasiva celkem</b>	4672	3237	3760	3083	2463	-1435	523	-677	-620	-30,71	16,16	-18,01	-20,11
Vlastní kapitál	808	1067	1329	807	112	259	262	-522	-695	32,05	24,55	-39,28	-86,12
Základní kapitál	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0
VH min. let (+/-)	43	707	967	1229	707	664	260	262	-522	1544,2	36,78	27,09	-42,47
VH běžného účetního období (+/-)	665	260	262	-522	-695	-405	2	-784	-173	-60,9	0,77	-299,2	-33,14
Cizí zdroje	3860	2164	2427	2271	2346	-1696	263	-156	75	-43,94	12,15	-6,43	3,30
Závazky	3860	2164	2427	2271	2346	-1696	263	-156	75	-43,94	12,15	-6,43	3,30
Dlouho. závazky	1510	967	823	324	239	-543	-144	-499	-85	-35,96	14,89	60,63	-26,23
Krátko. závazky	2350	1197	1604	1947	2107	-1153	407	343	160	-49,06	34	21,38	8,22
Časové rozlišení pasiv	4	6	4	5	5	2	-2	1	0	50	33,33	25	0

Zdroj: vlastní zpracování dle Lékárna Mníšek (2017–2021)

## Horizontální analýza výnosů

Hodnota celkových výnosů společnosti má z počátku období kolísavý trend, od roku 2019 hodnoty začaly klesat (viz Tabulka 14). Za povšimnutí stojí změny, které nastaly v roce 2019. Celková hodnota výnosů v tomto roce 2019 klesla oproti roku 2018 o 30,72 %, což bylo způsobeno poklesem tržeb za prodej zboží o 31,94 % tedy o 5950 tis. Kč. Tyto tržby tvoří dominantní část výnosů. Pokles tržeb v roce 2019 byl zapříčiněn otevřením nové lékárny Bellis, která byla otevřena ke konci roku 2018. Taktéž v roce 2019 byly prostory lékárny vytopeny a lékárna byla nucena zavřít. Ostatní provozní výnosy v roce 2019 vzrostly o 157,26 % a to z důvodu vyplacení pojistného za vytopení lékárny.

Tabulka 14 - Horizontální analýza výnosů

VÝNOSY	Podkladová data					Řetězové indexy								
						Absolutní změna				Procent. změna (%)				
	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19	17/16	18/17	19/18	20/19	
Tržby z výrobků a služeb	104	178	227	152	116	74	49	-75	-36	71,15	27,53	-33,04	-	23,68
Tržby za prodej zboží	18039	17660	18628	12678	12298	-379	968	-	-380	-2,1	5,48	-31,94	-	2,997
Ostatní provozní výnosy	0	0	124	319	151	0	124	195	-168	0	0	157,26	-	52,66
Ostatní finanční výnosy	188	67	69	48	36	-121	2	-21	-12	-	64,36	2,99	-30,43	-25
<b>Výnosy celkem</b>	<b>18331</b>	<b>17905</b>	<b>19048</b>	<b>13197</b>	<b>12601</b>	<b>-426</b>	<b>1143</b>	<b>-</b>	<b>-596</b>	<b>-2,32</b>	<b>6,38</b>	<b>-30,72</b>	<b>-</b>	<b>4,516</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Lékárna Mníšek (2017–2021)

## Horizontální analýza nákladů

Hodnota celkových nákladů společnosti má zpočátku sledovaného období kolísavý trend. Od roku 2019 hodnota klesá. K výraznému poklesu došlo v roce 2019, hodnota klesla o 26,97 % oproti roku 2018, což se v absolutní hodnotě jedná o 5 067 tis. Kč. Hlavní důvodem tohoto poklesu bylo zapříčiněno snížení nákladů vynaložených na prodané zboží, které v tomto roce klesly o 4 611 tis. Kč. Další výraznější položkou nákladů jsou osobní náklady. Ty v období 2016–2018 vykazovaly rostoucí charakter. V roce 2019 však došlo k poklesu o 8,47 % (254 tis. Kč) oproti roku 2018 a v roce 2020 došlo k dalšímu poklesu o 7,68 % oproti roku 2019. Vývoj jednotlivých položek je zachycen v Tabulce 15.



Tabulka 15 - Horizontální analýza nákladů

NÁKLADY	Podkladová data					Řetězové indexy							
						Absolutní změna				Procent. změna (%)			
	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19	17/16	18/17	19/18	20/19
Výkonová spotřeba	14471	14254	15130	10488	10226	-217	876	-	-262	-1,5	6,15	-30,68	-2,50
Náklady vynaložené na prodané zboží	13895	13475	14359	9748	9545	-420	884	-	-203	-3,02	6,56	-32,11	-2,08
Spotřeba materiálu a energie	150	205	161	197	112	55	-44	36	-85	36,67	-21,46	22,36	-43,15
Služby	426	574	610	543	569	148	36	-67	26	34,74	6,27	-10,98	4,79
Osobní náklady	2704	2953	3000	2746	2535	249	47	-254	-211	9,21	1,59	-8,47	-7,68
Úpravy hodnot v provozní oblasti	181	225	260	283	283	44	35	23	0	24,31	15,56	8,85	0
Ostatní provozní náklady	46	64	261	151	63	18	197	-110	-88	39,13	307,81	-42,15	-58,28
Nákl. úroky a pod. náklady	60	46	29	16	8	-14	-17	-13	-8	-	23,33	-36,96	-44,83
Ostatní finanční náklady	53	46	50	35	36	-7	4	-15	1	-	13,21	8,7	-30
Daň z příjmů	151	57	56	0	0	-94	-1	-56	0	-	62,25	-1,75	-100
<b>Náklady celkem</b>	<b>17666</b>	<b>17645</b>	<b>18786</b>	<b>13719</b>	<b>12456</b>	<b>-21</b>	<b>1141</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-0,12</b>	<b>6,47</b>	<b>-26,97</b>	<b>-9,21</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Lékárna Mníšek (2017–2021)

### 3.5.2 Vertikální analýza

#### Vertikální analýza aktiv

Struktura aktiv lékárny je uvedena v tabulce 16. Celková aktiva společnosti jsou tvořena z největší části oběžným majetkem (72,53–83,6 %). V roce 2016 z oběžného majetku měly největší podíl peněžní prostředky, které tvořily 33,9 % z celkových aktiv. Podíl peněžních prostředků však ve zkoumaném období výrazně poklesl, v roce 2020 dosahují pouze 3,7% podílu. Naopak neustále rostoucí podíl na celkových aktivech mají zásoby. Ty se podílely na celkové výši aktiv v roce 2016 z 28,6 %, v roce 2020 pak činil tento podíl již 50,5 %. Lékárna je nucena držet určitý stav zásob léků, doplňků stravy a dalších lékárenských produktů, aby bylo možné uspokojit potřeby zákazníků, což vysvětluje vysoký podíl zásob. Naopak podíl hodnoty dlouhodobého majetku jsou nižší, což je ovlivněno, tím že podnik nevlastní prostory lékárny, ale pouze si je pronajímá.

Tabulka 16 - Vertikální analýza aktiv

AKTIVA	Podkladová data					Struktura celkových aktiv				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aktiva celkem</b>	4672	3237	3760	3083	2463	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Dlouhodobý majetek	1014	790	969	687	404	21,7%	24,4%	25,8%	22,3%	16,4%
Dl. nehmotný majetek	665	528	390	252	114	14,2%	16,3%	10,4%	8,2%	4,6%
Dl. hmotný majetek	349	262	579	435	290	7,5%	8,1%	15,4%	14,1%	11,8%
Oběžná aktiva	3614	2409	2748	2236	2059	77,4%	74,4%	73,1%	72,5%	83,6%
Zásoby	1338	1356	1575	1451	1244	28,6%	41,9%	41,9%	47,1%	50,5%
Pohledávky	693	838	775	631	724	14,8%	25,9%	20,6%	20,5%	29,4%
Krát. pohledávky	693	838	775	631	724	14,8%	25,9%	20,6%	20,5%	29,4%
Peněžní prostředky	1583	215	398	154	91	33,9%	6,6%	10,6%	5,0%	3,7%
Časové rozlišení aktiv	44	38	43	160	0	0,9%	1,2%	1,1%	5,2%	0,0%

Zdroj: vlastní zpracování dle Lékárna Mníšek (2017–2021)

### Vertikální analýza pasiv

Za celé zkoumané období mají nejvyšší podíl na celkové hodnotě pasiv cizí zdroje. Tento podíl se pohybuje v intervalu od 64,5 do 95,2 %. V období 2016-2018 došlo ke snížení tohoto podílu, ale v roce 2019 byl zaznamenán opětovný nárůst, což následovalo i v dalším roce 2020. Z cizích zdrojů převažují krátkodobé závazky, které tvořily ve zkoumaném období 37–85,5 % všech pasiv. Od roku 2017 jejich podíl na celkové hodnotě pasiv společnosti roste. Výsledek hospodaření minulých let (VH minulých let) má na hodnotě vlastního kapitálu nejvyšší podíl. Ve zkoumaném období se tento podíl zvyšoval. Podíly jednotlivých položek na celkové hodnotě pasiv je uveden v Tabulce 17.

Tabulka 17 - Vertikální analýza pasiv

PASIVA	Podkladová data					Struktura celkových pasiv				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Pasiva celkem</b>	4672	3237	3760	3083	2463	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Vlastní kapitál	808	1067	1329	807	112	17,3%	33,0%	35,3%	26,2%	4,5%
Základní kapitál	100	100	100	100	100	2,1%	3,1%	2,7%	3,2%	4,1%
VH minulých let (+/-)	43	707	967	1229	707	0,9%	21,8%	25,7%	39,9%	28,7%
VH běžného účetního období (+/-)	665	260	262	-522	-695	14,2%	8,0%	7,0%	-16,9%	-28,2%
Cizí zdroje	3860	2164	2427	2271	2346	82,6%	66,9%	64,5%	73,7%	95,2%
Závazky	3860	2164	2427	2271	2346	82,6%	66,9%	64,5%	73,7%	95,2%
Dlouhodobé závazky	1510	967	823	324	239	32,3%	29,9%	21,9%	10,5%	9,7%
Krátkodobé závazky	2350	1197	1604	1947	2107	50,3%	37,0%	42,7%	63,2%	85,5%
Časové rozlišení pasiv	4	6	4	5	5	0,1%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%

Zdroj: vlastní zpracování dle Lékárna Mnišek (2017–2021)

### Vertikální analýza výnosů

Většinu výnosů společnosti tvoří jejich tržby za prodej zboží, jak lze u společnosti provozující lékárnu očekávat. Podíl tržeb za prodej zboží na celkové hodnotě výnosů se pohybuje v rozmezí od 96,1 do 98,7 %. Zbylá část výnosů je tvořena tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb ostatními provozními výnosy a ostatními finančními výnosy. Struktura výnosů společnosti je zaznamenána v Tabulce 18.

Tabulka 18 - Vertikální analýza výnosů

VÝNOSY	Podkladová data					Struktura celkových výnosů				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z výrobků a služeb	104	178	227	152	116	0,6%	1,0%	1,2%	1,2%	0,9%
Tržby za prodej zboží	18039	17660	18628	12678	12298	98,4%	98,6%	97,8%	96,1%	97,6%
Ostatní provozní výnosy	0	0	124	319	151	0,0%	0,0%	0,7%	2,4%	1,2%
Ostatní finanční výnosy	188	67	69	48	36	1,0%	0,4%	0,4%	0,4%	0,3%
<b>Výnosy celkem</b>	18331	17905	19048	13197	12601	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování dle Lékárna Mnišek (2017–2021)

### Vertikální analýza nákladů

Nejvýraznější položkou, kterou tvoří náklady (viz Tabulka 19) je výkonová spotřeba. Ta tvoří ve zkoumaném období 76,4–82,1 % z celkové výše nákladů. Což je dáno charakterem činnosti vybrané společnosti. Jelikož většina hodnoty výkonové spotřeby je

tvořena náklady vynaloženými na prodané zboží. Podstatně menší část celkových nákladů tvoří osobní náklady, avšak ne zanedbatelnou. Podíl hodnoty osobních nákladů na celkových nákladech se pohybuje v rozmezí od 15,3 do 20,4 %.

Tabulka 19 - Vertikální analýza nákladů

NÁKLADY	Podkladová data					Struktura celkových nákladů				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	14471	14254	15130	10488	10226	81,9%	80,8%	80,5%	76,4%	82,1%
Osobní náklady	2704	2953	3000	2746	2535	15,3%	16,7%	16,0%	20,0%	20,4%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	181	225	260	283	283	1,0%	1,3%	1,4%	2,1%	2,3%
Ostatní provozní náklady	46	64	261	151	63	0,3%	0,4%	1,4%	1,1%	0,5%
Nákl. úroky a pod. náklady	60	46	29	16	8	0,3%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%
Ostatní finanční náklady	53	46	50	35	36	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Daň z příjmů	151	57	56	0	0	0,9%	0,3%	0,3%	0,0%	0,0%
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	17666	17645	18786	13719	12456	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování dle Lékárna Mnišek (2017–2021)

### 3.5.3 Ukazatele rentability

Hodnoty všech ukazatelů rentability (viz Tabulka 20) mají za celé zkoumané období klesající tendenci, což je pro lékárnou nežádoucí. Klesající charakter je způsoben tím, že výsledek hospodaření společnosti (EAT – VH po zdanění i EBIT – provozní VH) ve sledovaném období klesá. V roce 2019 a 2020 byly všechny hodnoty ukazatelů rentability záporné, což je to dáno tím, že společnost vykazovala ztrátu.

Tabulka 20 - Ukazatele rentability

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	876	363	347	-506	-687
EAT	665	260	262	-522	-695
Celková aktiva	4672	3237	3760	3083	2463
Tržby	18143	17838	18855	12 830	12414
Vlastní kapitál	808	1 067	1 329	807	112
Nákladové úroky	60	46	29	16	8
Dlouhodobé zdroje	2318	2 034	2 152	1131	351
<b>Ukazatele rentability</b>					
Rentabilita aktiv (ROA)	0,14	0,08	0,07	-0,17	-0,28
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,82	0,24	0,20	-0,65	-6,21
Rentabilita tržeb (ROS)	0,05	0,02	0,02	-0,04	-0,06
Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)	0,21	0,08	0,08	-0,27	-1,50

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### 3.5.4 Ukazatele likvidity

Tabulka 21 - Ukazatele likvidity

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	3614	2409	2748	2236	2059
Peněžní prostředky	1583	215	398	154	91
Krátkodobé závazky	2 350	1 197	1 604	1 947	2107
Zásoby	1338	1 356	1 575	1451	1244
<b>Ukazatele likvidity</b>					
Likvidita I. stupně (okamžitá)	0,67	0,18	0,25	0,08	0,04
Likvidita II. stupně (pohotová)	0,97	0,88	0,73	0,40	0,39
Likvidita III. stupně (běžná)	1,54	2,01	1,71	1,15	0,98

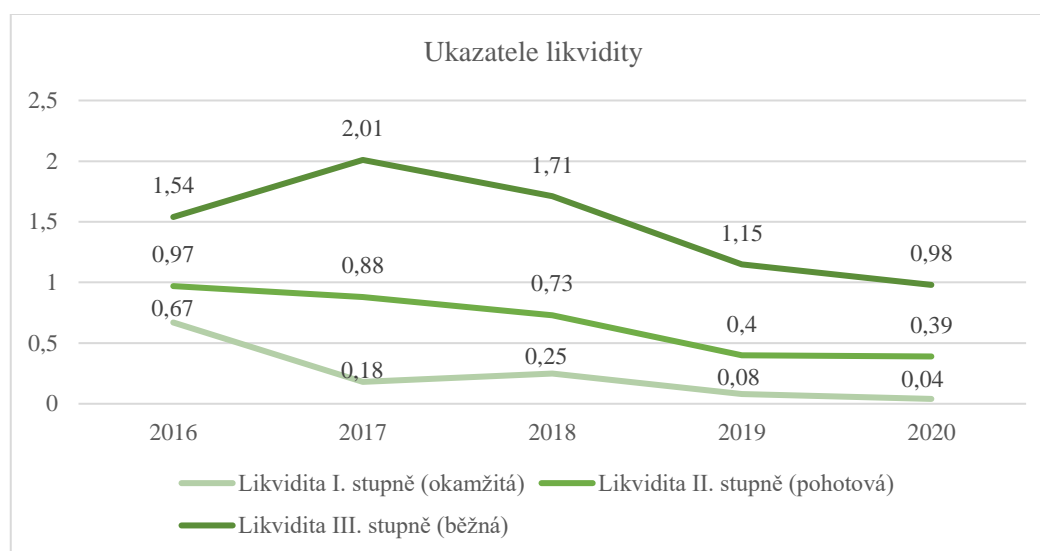
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Likvidita I. stupně neboli okamžitá likvidita za celé období dosahuje nízkých hodnot. V roce 2019 a 2020 hodnoty poklesly, což bylo zapříčiněno výrazným snížením hodnoty peněžních prostředků. Hodnoty v těchto letech dosahovaly nižších hodnot než 0,2. Tato hodnota dle MPO značí kritickou hodnotu, což znamená že lékárna není schopna uhradit své závazky z peněz, které má na účtu či v pokladně. Likvidita II. stupně neboli pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5, čehož nedosahuje taktéž ani v jednom roce za sledovaném období. Hodnota likvidity II. stupně navíc ve zkoumaném období klesá, což není pro lékárnu příznivé. Likvidita III. stupně (běžná likvidita) má z ukazatelů likvidity nejlepší výsledky. Její hodnota by se měla nacházet v intervalu 1,7-3 (1,5-2,5), což je splněno kromě roku 2019 a 2020. Což je zapříčiněno charakterem zkoumaného podniku, jelikož

se jedná se o lékárnu a ta je nucena mít k dispozici velké skladové zásoby, jejichž hodnota pozitivně ovlivňuje velikost běžné likvidity.

Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti (viz Tabulka 21) tedy dosahují převážně nižších než doporučených hodnot. Likvidita I. a II. stupně nedosahují v žádném roce doporučených hodnot, a navíc mají klesající charakter. Tato skutečnost naznačuje sníženou schopnost lékárny hradit své krátkodobé závazky. Vývoj ukazatelů likvidity jsou znázorněny v Grafu 9.

Graf 9 - Ukazatele likvidity



Zdroj: vlastní zpracování (2021)

### 3.5.5 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 22 - Ukazatele zadluženosti

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	4672	3237	3760	3083	2463
Vlastní kapitál	808	1067	1329	807	112
EBIT	876	363	347	-506	-687
Nákladové úroky	60	46	29	16	8
Cizí zdroje	3860	2 164	2 427	2271	2346
<b>Ukazatele zadluženosti</b>					
Celková zadluženost (věřitelské riziko)	83%	67%	65%	74%	95%
Koeficient samofinancování	17%	33%	35%	26%	5%
Úrokové krytí	14,60	7,89	11,97	-31,63	-85,88

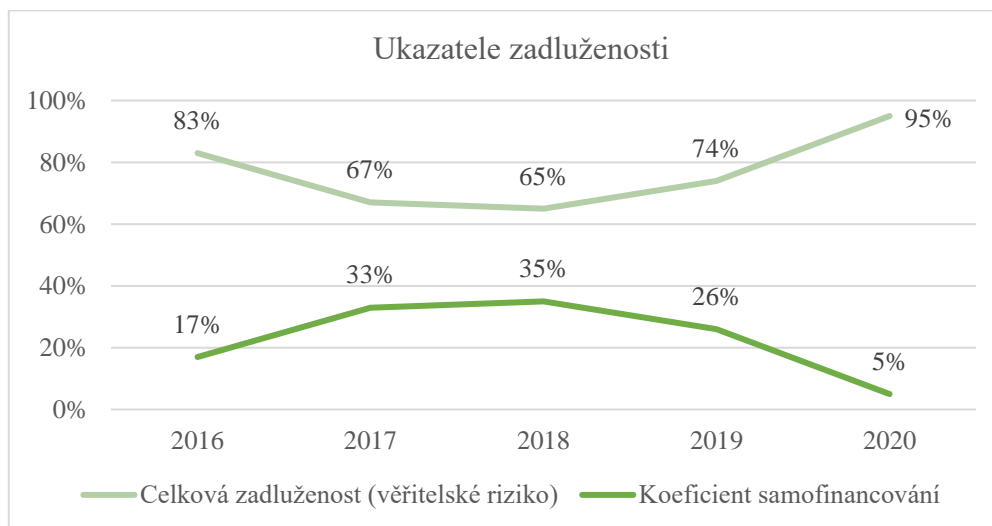
Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Zjištěné hodnoty ukazatele zadluženosti a vstupní hodnoty pro jejich výpočet jsou uvedeny v tabulce 22. Vybraná lékárna se potýká s poměrně vysokými hodnotami celkové zadluženosti za celé sledované období. Jedná se o ukazatel, který je důležitý obzvláště pro věřitele společnosti. Vysoká hodnota celkové zadluženosti může pro věřitele znamenat velké riziko. Celková zadluženost se ve zkoumaném období pohybovala od 65 % do 95 %, přičemž se doporučená hodnota uvádí rozmezí 30–60 %. Příznivě lze vnímat klesající tendenci v období od 2016 do 2018. V roce 2019 však došlo opět k navýšení o 9,11 % a v roce 2020 došlo k dalšímu navýšení, a to až o 21%.

O zadlužení společnosti taktéž svědčí hodnoty koeficientu samofinancování. Koeficient samofinancování by neměl klesnout pod 30 %, což v roce 2017 a 2018 hodnoty dosahovaly. A však hodnoty v roce 2016, 2019 a 2020 se pohybovaly pod touto hranicí (30%). V roce 2020 hodnota koeficientu samofinancování dosahovala pouhých 5%.

Příznivě lze nahlížet na hodnoty úrokového krytí, ty v období 2016–2018 vyjadřují velkou schopnost společnosti splácet úvěry v tomto časovém rozmezí. V roce 2019 a 2020 však byly hodnoty tohoto ukazatele záporné, což bylo způsobené vykázanou ztrátou v tomto roce. Tento jev zapříčinil jak otevření nové konkurenční lékárny, vytopení prostorů lékárny a následné uzavření lékárny, kvůli zlikvidování škod a současná koronavirová krize.

Graf 10 - Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování (2021)

### 3.5.6 Ukazatele aktivity

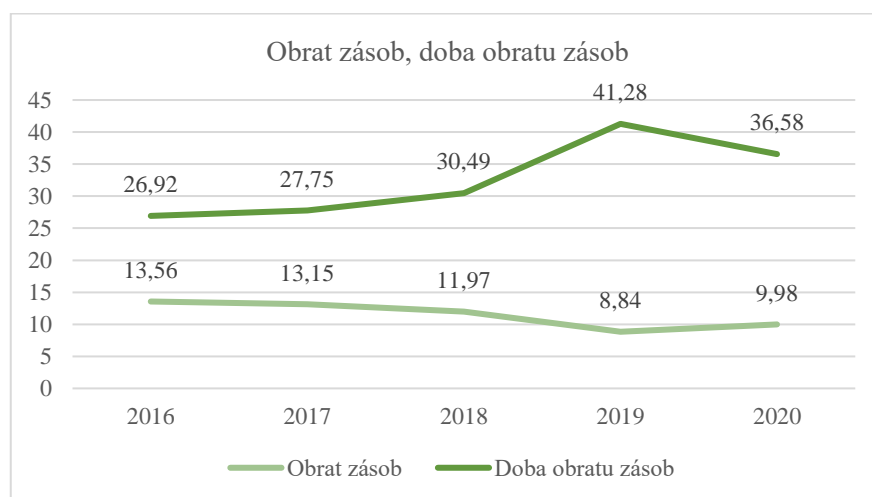
Tabulka 23 - Ukazatele aktivity

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	4672	3237	3760	3083	2463
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	104	178	227	152	116
Tržby za prodej zboží	18039	17660	18628	12678	12298
Zásoby	1338	1356	1575	1451	1244
Stálá aktiva	1014	790	969	687	404
Krátkodobé pohledávky	693	838	775	631	724
<b>Ukazatele aktivity</b>					
Obrat celkových aktiv	3,88	5,51	5,01	4,16	5,04
Obrat zásob	13,56	13,15	11,97	8,84	9,98
Doba obratu zásob	26,92	27,75	30,49	41,28	36,58
Doba obratu/splatnosti pohledávek	13,94	16,91	14,79	17,70	20,99
Doba splatnosti krátkodobých závazků	47,28	24,49	31,05	55,39	61,95

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv má kolísavý trend. Tyto hodnoty dosahují vyšších hodnot, než je doporučený interval (1,6-2,9), což svědčí o tom, že společnost efektivně využívá svá aktiva. Dále byla zjišťována doba obratu zásob, která má rostoucí tendenci, což je způsobeno mírně zvyšující se hodnotou zásob (mimo rok 2019 a 2020). Vývoj ukazatelů obrat zásob a doba obratu zásob jsou znázorněny v Grafu 11.

Graf 11 -Obrat zásob, doba obratu zásob



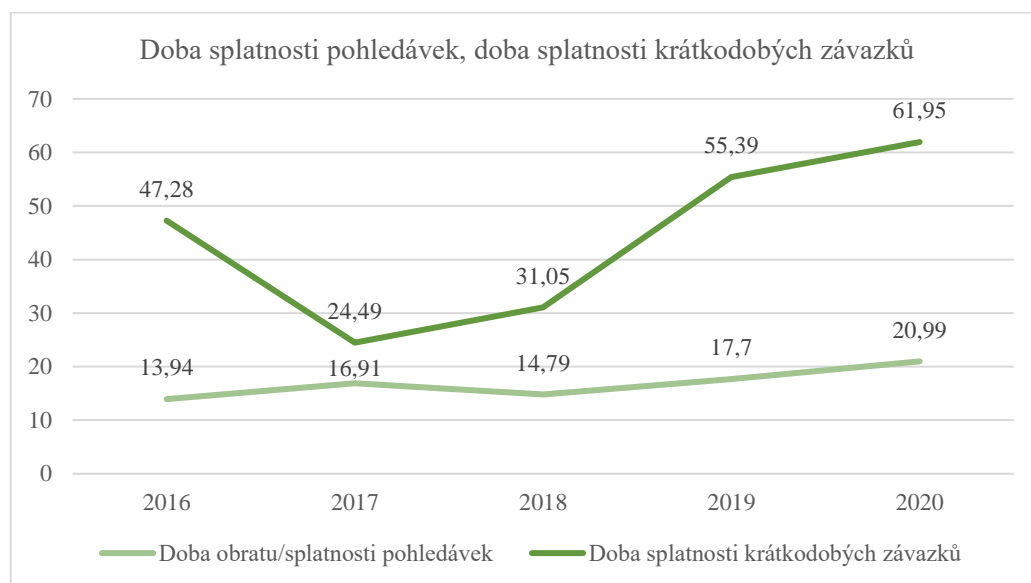
Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Doba splatnosti pohledávek má zpočátku sledovaného období kolísavý trend, avšak od roku 2019 hodnota ukazatele roste. Ve sledovaném období se doba splatnosti pohledávek



pohybuje v rozmezí 13,94–20,99 dnů. Pro společnost je příznivé, že doba splatnosti pohledávek je za celé sledované období nižší než doporučená doba splatnosti tj 30 dnů. Doba splatnosti krátkodobých závazků od roku 2018 roste. V roce 2020 dosahuje až 61,95 dnů. Což značí o tom, že společnost splácí své krátkodobé závazky v delším časovém období. V roce 2017 a 2018 společnost dosahovala optimálních hodnot (24,49-31,05). Vývoj ukazatelů doba splatnosti pohledávek, doba splatnosti krátkodobých závazků viz Graf 12.

Graf 12 - Doba splatnosti pohledávek, doba splatnosti krátkodobých závazků



Zdroj: vlastní zpracování (2021)

### 3.5.7 Analýza pracovního kapitálu

Jak je možno vidět z Tabulky 24 za sledované období kromě roku 2020, čistý pracovní kapitál vykazuje kladou hodnotu, což svědčí o tom, že společnost si vytváří tzv. finanční „polštář“, díky němuž může zabezpečit a pokrýt své krátkodobé závazky vůči svými dodavateli či úvěrovým institucím.

Obratový cyklus peněz určuje počet dní, kdy je potřeba pokrýt časovou skulinu mezi dodáním materiálu a obdržení platby. Hodnoty tohoto ukazatele vykazují nízké hodnoty a pohybují v rozmezí od 20,17 do -6,41 dní.

Hodnoty ukazatele podílu NWC na aktivech se v doporučeném intervalu (10-15%) pohybuje pouze v roce 2019. V období 2016-2018 jsou hodnoty vyšší než doporučený interval, pohybují se v rozmezí 27,05-37,44%, což může značit o nehospodárnosti z hlediska

využití kapitálu. V roce 2020 tento ukazatel dosahuje záporných hodnot (-0,39%), nízké hodnoty jsou pro společnost rizikové.

Tabulka 24 - Analýza pracovního kapitálu

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	1338	1356	1575	1451	1244
Pohledávky	693	838	775	631	724
Peníze	1583	215	398	154	91
Krátkodobé závazky	2350	1197	1604	1947	2107
Doba obratu zásob	26,92	27,75	30,49	41,28	36,58
Doba obratu pohledávek	13,94	16,91	14,79	17,70	20,99
Doba splatnosti krátkodobých závazků	47,27	24,49	31,05	55,39	61,95
Aktiva	4672	3237	3760	3083	2463
Tržby	18143	17838	18855	12830	12414
<b>Ukazatele</b>					
Čistý pracovní kapitál (NWC)	1264	1212	1144	289	-48
Obratový cyklus peněz	-6,41	20,17	14,23	3,59	-4,38
Podíl NWC na aktivech	27,05%	37,44%	30,43%	9,37%	-1,95%
Podíl NWC na tržbách	6,97%	6,79%	6,07%	2,25%	-0,39%

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

### 3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena do SWOT matice (Tabulka 25) na základě jednotlivých závěrů z provedených analýz mikrookolí a makrookolí. Silné a slabé stránky vycházejí z analýzy mikrookolí podniku. Příležitosti a hrozby jsou výsledky z analýzy makrookolí.

Tabulka 25 - SWOT matice

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Mikrookolí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikovaný personál</li> <li>• Dlouholetá praxe</li> <li>• Dobré vztahy se zákazníky</li> <li>• Přátelský přístup</li> <li>• Individuální jednání</li> <li>• Lokace</li> <li>• Dlouholeté působení</li> <li>• Spolupráce s Magistrou</li> <li>• Věrnostní program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečný marketing</li> <li>• Pokles tržeb</li> <li>• Postrádání online dostupné nabídky zboží/služeb s cenami</li> <li>• Zastaralý vzhled lékárny</li> </ul>
<b>Makrookolí</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narůstající popularita nákupů přes internetové obchody</li> <li>• Zvýšení zájmu o zdravý životní styl</li> <li>• Zvyšující se nemocnost lidí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stávající konkurence</li> <li>• Příchod nových konkurentů</li> <li>• Vyjednávací síla dodavatelů</li> <li>• Potencionální substituty</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Silné stránky**

Lékárna u Matky Boží zaměstnává odborně vzdělaný personál s dlouholetou praxí. Díky své několikaleté působnosti mají zaměstnanci lékárny se svými zákazníky dobré vztahy, propojeny individuálním a osobním přístupem. Výhodou je umístění lékárny, která je u zdravotnického zařízení. Svým zákazníkům je poskytnut věrnostní program v podobě věrnostní karty s různými slevami na nákup doplňků stravy či vitamínů. V současné situaci, se kterou se potýká celý svět je o vitamíny a doplňky stravy neustále veliký zájem.

### **Slabé stránky**

Lékárna postrádá celkovou propagaci, jak online, tak v offline reklamě. Před dvěma lety se nedaleko Lékárny U Matky Boží otevřela nová lékárna, která sledované lékárně přebrala část klientely. Což je jeden z důvodů, proč byl v roce 2019 a 2020 zaznamenán pokles tržeb. Slabou stránku lze také povšimnout u zastaralého vzhledu a vybavení lékárny. Jak lékárníci mohou postrádat nové moderní technologie a systémy, které by mohly ulehčit jejich práci. Taktéž se zákazníci mohou případnou rekonstrukcí cítit v prostorách lékárny více příjemněji. Během současné pandemie je vhodné zvážit zřízení internetového obchodu, díky kterému by lékárna mohla evidovat vyšší tržby. Tím by lékárna mohla svým zákazníkům poskytnout bezpečný nákup z pohodlí domova.

## **Příležitosti**

Ze slabých stránek vyplývá nedostatečná propagace produktů a služeb, tudíž je vhodné založit internetový obchod a webové stránky s přehlednou stávající cenovou nabídkou zboží. Na základě vlastního e-shopu by lékárna mohla docílit většího rozsahu. Což je pro lékárnu příležitostí, oslovit obyvatele Mníšku pod Brdy a okolí. V současné době narůstá zájem o zdravý životní styl, jak správně jíst, cvičit či udržovat se v dobré kondici. Z důvodu narůstajícího zájmu o péči o zdraví, prevenci a zdravého životního stylu nastává příležitost i pro samotné lékárny. Zvyšující se nemocnost lidí je další příležitostí. Období sezónních nemocí zvyšuje prodej léčivých přípravků, doplňků stravy atd. Nejen v nynější situaci koronavirové krize, ale taktéž i v chřipkové epidemii lidé nejvíce využívají preventivní přípravky. Naopak v letním období lidé více poptávají přípravky na opalování či produkty na alergie.

## **Hrozby**

V poslední části SWOT analýzy je hned několik potencionálních hrozeb. Prvním příkladem je stávající konkurence Bellis Medica s. r. o., která sice nesídlí přímo u zdravotnického zařízení, ale působí v místě, kde je vysoká koncentrace obyvatel. Dalším příkladem je zvýšení počtu konkurentů v dané lokaci, které se může v průběhu let objevit. Tato hrozba má nižší váhu vzhledem k současné situaci, kdy není příliš pravděpodobná. Lékárny může také ovlivnit vyjednávací síla dodavatelů, na kterých je společnost závislá. Dodavatelé si stanovují vyšší provizi dle velikosti objemu objednávky lékárny. Z tohoto důvodu by sledovaná lékárna mohla přijít o vyšší marži na zboží (cenová regulace), jelikož čím dál více lidí upřednostňuje přírodní produkty, což představuje riziko v podobě těchto produktů jako potencionálních substitutů, které nahradí a ovlivní tak výši tržeb lékárny.

## **3.7 Souhrnné indexy hodnocení podniku**

### **3.7.1 Index důvěryhodnosti (IN05)**

Dle Tabulky 26 je zřejmé že v období 2016-2018 hodnoty ukazatele IN05 dosahovaly 2,44-2,29, což značí o tom, že společnost vytvářela hodnotu. Je zde znázorněn klesající charakter indexu. Od roku 2019 jsou hodnoty záporné, v roce 2020 dokonce IN05 dosahuje hodnoty -3,26. Společnost v těchto letech žádnou hodnotu netvořila. Hodnoty

indexu nižších než 0,9 spějí k bankrotu společnosti. Hlavním důvodem nízkých hodnot indexu je velmi nízká hodnota (záporná) rentability aktiv, taktéž záporný EBIT. Největší podíl na výsledcích indexu důvěryhodnosti má ukazatel X<sub>2</sub> (EBIT/nákladové úroky).

Tabulka 26 - IN05 Lékárny U Matky Boží

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva	4 672	3 237	3 760	3 083	2 463
Cizí kapitál	3860	2164	2427	2271	2346
EBIT	876	363	347	-506	-687
Nákladové úroky	60	46	29	16	8
Tržby	18 143	17 838	18 855	12 830	12 414
Oběžná aktiva	3 614	2 409	2 748	2 236	2 059
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>2 350</b>	<b>1 197</b>	<b>1 604</b>	<b>1 947</b>	<b>2 107</b>
Ukazatele					
X1	1,21	1,50	1,55	1,36	1,05
X2	14,60	7,89	11,97	-31,63	-85,88
X3	0,19	0,11	0,09	-0,16	-0,28
X4	3,88	5,51	5,01	4,16	5,04
X5	1,54	2,01	1,71	1,15	0,98
<b>IN05</b>	<b>2,44</b>	<b>2,29</b>	<b>2,25</b>	<b>-0,76</b>	<b>-3,26</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

### 3.7.2 Altmanův model

Hodnoty Altmanova modelu neboli Z-skóre dosahují hodnot 3,82-6,27, což značí že společnost je finančně zdravá a nehrozí ji bankrot. Hodnoty modelu jsou zobrazeny v Tabulce 27. Altmanův model hodnotí stejně jako Index IN05 hospodaření společnosti v prvních třech letech jako finančně stabilní a prosperující společnost. Naopak v dalších letech 2019 a 2020 Altmanův model hodnotí jako stále prosperující společnost. Největší podíl na Z – skóre má ukazatel obrat aktiv, který se pohyboval v intervalu 5,51 – 3,88.

Tabulka 27 – Altmanův model (Z-skóre) Lékárny U Matky Boží

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý pracovní kapitál (NWC)	1264	1212	1144	289	-48
Aktiva	4672	3237	3760	3083	2463
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0
EBIT	876	363	347	-506	-687
Vlastní kapitál	808	1067	1329	807	112
Tržby	18143	17838	18855	12830	12414
Cizí zdroje	3860	2 164	2 427	2271	2346
Ukazatele					
X1	0,27	0,37	0,30	0,09	-0,02
X2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X3	0,19	0,11	0,09	-0,16	-0,28
X4	0,21	0,49	0,55	0,36	0,05
X5	3,88	5,51	5,01	4,16	5,04
<b>Altmanův model (Z-skóre)</b>	<b>4,70</b>	<b>6,27</b>	<b>5,69</b>	<b>3,82</b>	<b>4,12</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

### 3.7.3 Kralickův Quicktest

Dle bodového hodnocení Kralickova Quicktestu se společnost v období 2016–2018 nachází v šedé zóně. V období 2019–2020 hodnoty dosahují menších hodnot než 1, což poukazuje na potíže ve finančním hospodaření podniku. Hodnoty se pohybují v intervalu 0,25-2. Hodnoty od roku 2019 klesají. Nepříznivé výsledky významně především ovlivnili ukazatele R2 – zadlužení a R4 výnosnost. Tyto ukazatele dosahovaly nízkých hodnot a v posledních dvou letech dokonce záporných hodnot. Výsledky Kralickova Quicktestu mají klesající charakter, což pro společnost není příznivé.

Tabulka 28 - Hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu Lékárny U Matky Boží

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ									
	2016		2017		2018		2019		2020	
	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení
R1	0,17	2	0,33	4	0,35	4	0,26	3	0,05	1
R2	2,69	0	4,02	1	3,88	1	-8,82	0	-5,46	0
R3	0,19	3	0,11	2	0,09	2	-0,16	0	-0,28	0
R4	0,05	1	0,03	1	0,03	1	-0,02	0	-0,03	0
<b>Ukazatele</b>										
Finanční stabilita	1		2,5		2,5		1,5		0,5	
Výnosová situace	2		1,5		1,5		0		0	
Celková situace	1,5		2		2		0,75		0,25	

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

## **3.8 Porovnání s konkurenčním podnikem**

### **3.8.1 Charakteristika konkurenčního podniku**

Jako konkurenční podnik byla vybrána Lékárna u Sv. Anežky. Jedná se o společnost s ručením omezeným, jelikož je velmi obdobným podnikem jako je analyzovaná lékárna. Lékárna u Sv. Anežky lékárna je taktéž veřejnou lékárnou, která poskytuje lékárenskou péči a zdravotnické služby. Je součástí sdružení nezávislých lékárníků Moje lékárna. V této nezávislé síti je zapojeno více než 380 lékáren. Lékárna u Sv. Anežky sídlí v nedaleké obci Lety. Základní kapitál lékárny činí 100 000,- Kč. Lékárna je součástí menšího místního obchodního centra.

#### **Základní údaje**

Spisová značka:	C 11789 vedená u Městského soudu v Praze
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Obchodní jméno:	GRATIOLA, spol. s r.o.
Identifikační číslo:	46351655
Sídlo společnosti:	Řevnice, Karoliny Světlé 558

### **3.8.2 Finanční analýza konkurenčního podniku**

Hodnoty všech ukazatelů rentability konkurenčního podniku mají rostoucí charakter, což je pro společnost žádoucí. V roce 2016 hodnoty všech ukazatelů rentability byly záporné, kdy společnost vykazovala velmi nízké tržby a ztrátu ve výši 283 tis. Kč. Nejvyšších hodnot ukazatele rentability dosahují v roce 2020. Všechny hodnoty ukazatelů ve sledovaném období postupně rostou. Ukazatel rentability aktiv říká, jak efektivně jsou aktiva společnosti vynaložena. Ukazatel rentability tržeb zobrazuje velikost zisku realizovaného z 1 Kč tržeb. Vývoj ukazatelů rentability jsou znázorněny v Tabulce 29.

Tabulka 29 – Ukazatele rentability Lékárny Anežka

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	-283	202	840	1591	2190
EAT	-283	202	840	1289	1774
Celková aktiva	1439	3703	4411	4573	5 526
Tržby	24	13839	19072	22426	27617
Vlastní kapitál	886	1088	1926	2071	2484
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé zdroje	886	1088	1926	2071	2484
<b>Ukazatele rentability</b>					
Rentabilita aktiv (ROA)	-19,67%	5,46%	19,04%	28,19%	32,10%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-31,94%	18,57%	43,61%	62,24%	71,42%
Rentabilita tržeb (ROS)	-1179,17%	1,46%	4,40%	7,09%	7,93%
Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)	-15,97%	9,28%	21,81%	31,12%	35,71%

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Hodnoty běžné likvidity Lékárny Anežka, znázorněny v Tabulce 30 se pohybují v doporučeném intervalu (1,7 – 3) kromě roku 2017. V roce 2017 běžná likvidita dosahovala hodnoty 1,33. Hodnoty pohotové likvidity se nacházejí v doporučeném intervalu kromě roku 2017. Pohotová likvidita má od roku 2018 rostoucí charakter, což vypovídá o tom, že společnost je schopna uhradit své závazky. Okamžitá likvidita má kolísavý charakter. Hodnoty okamžité likvidity značí, že společnost je schopna uhradit z peněžních prostředků v pokladně či na bankovních účtech.

Tabulka 30 - Ukazatele likvidity Lékárny Anežka

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	1072	3478	4296	4531	5444
Peněžní prostředky	1051	1615	2172	2293	2727
Krátkodobé závazky	553	2615	2485	2502	3042
Zásoby	0	1038	1147	1165	1272
<b>Ukazatele likvidity</b>					
Likvidita I. stupně (okamžitá)	1,90	0,62	0,87	0,92	0,90
Likvidita II. stupně (pohotová)	1,94	0,93	1,27	1,35	1,37
Likvidita III. stupně (běžná)	1,94	1,33	1,73	1,81	1,79

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Hodnoty ukazatelů zadluženosti nejsou pro společnost příznivé. Dosahují vyšších hodnot, než je doporučený interval tj. 30–60 % kromě roku 2016. Vysoké hodnoty ukazatele zadluženosti znamenají riziko pro věřitele, zejména pro banku. Koefficient samofinancování ukazuje podíl aktiv, který společnosti zůstane v případě pokrytí všech svých závazků. Hodnoty tohoto ukazatele se pohybují od 29 do 62 %.



Tabulka 31 - Ukazatele zadluženosti Lékárny Anežka

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	1439	3703	4411	4573	5526
Vlastní kapitál	886	1088	1926	2071	2484
Cizí zdroje	553	2615	2485	2502	3042
<b>Ukazatele zadluženosti</b>					
Celková zadluženost (věřitelské riziko)	38%	71%	56%	55%	55%
Koeficient samofinancování	62%	29%	44%	45%	45%

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Obrat celkových aktiv má rostoucí tendenci. V roce 2020 dosáhl hodnoty 5. Hodnoty ukazatele dosahují vyšších hodnot, než je doporučený interval (1,6-2,9). Ukazatel doba obrat zásob udává dobu, za kterou dojde k obratu zásob. Tento ukazatel má klesající tendenci, což vypovídá o tom, že doba obratu se postupně zkracuje a to je pro společnost příznivé. V roce 2020 hodnota dosahovala 16,81 dní.

Standardní doba splatnosti pohledávek je 30 dní. Ukazatel společnosti dosahuje za celé sledované období nižších hodnot. Hodnoty doby splatnosti krátkodobých závazků dosahují taktéž nižších hodnot. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2019 a to 31,69 dní. V roce 2020 došlo ke včasnějšímu splácení závazků a to do 27,85 dní.

Tabulka 32 - Ukazatele aktivity Lékárny Anežka

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	1439	3703	4411	4573	5526
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	24	12	14	5	10
Tržby za prodej zboží	0	13827	19058	22421	27607
Zásoby	0	1038	1147	1165	1272
Stálá aktiva	366	220	110	37	64
Krátkodobé pohledávky	21	818	977	1073	1445
<b>Ukazatele aktivity</b>					
Obrat celkových aktiv	0,02	3,74	4,32	4,90	5,00
Obrat zásob	X	13,33	16,63	19,25	21,71
Doba obratu zásob	X	27,38	21,95	18,96	16,81
Doba obratu/splatnosti pohledávek	X	21,28	18,44	17,22	18,84
Doba splatnosti krátkodobých závazků	X	31,57	30,70	31,69	27,85

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Společnost vykazuje kladný čistý pracovní kapitál, tím si vytváří tzv. finanční polštář. Hodnoty obratového cyklu peněz jsou nízké v období 2017–2020, v rozmezí 4,5 - 17,09. Ukazatel podíl NWC na aktivech dosahuje za celé období vyšších hodnot, než

je doporučený interval (10-15 %), dosahuje i vyšších hodnot než u Lékárny U Matky Boží. Toto značí o nevhodném využití kapitálu.

Tabulka 33 - Ukazatele pracovního kapitálu Lékárny Anežka

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	0	1 038	1 147	1 165	1272
Pohledávky	21	818	977	1073	1445
Peníze	1051	1615	2172	2293	2727
Krátkodobé závazky	553	2 615	2 485	2 502	3042
Doba obratu zásob	X	27,38	21,95	18,96	16,81
Doba obratu pohledávek	X	21,28	18,44	17,22	18,84
Doba splatnosti krátkodobých závazků	X	31,57	30,70	31,69	27,85
Aktiva	1 439	3703	4411	4573	5526
Tržby	24	13839	19072	22426	27617
<b>Ukazatele pracovního kapitálu</b>					
Čistý pracovní kapitál (NWC)	519	856	1 811	2 029	2 402
Obratový cyklus peněz	X	17,09	9,70	4,50	7,80
Podíl NWC na aktivech	36%	23%	41%	44%	43%
Podíl NWC na tržbách	2163%	6%	9%	9%	9%

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Hodnoty Altmanova modelu mají rostoucí charakter. Kromě roku 2016, se hodnoty pohybují nad hranicí 2,99, což značí o finanční stabilitě společnosti. Společnosti nehrozí finanční problémy. Hodnoty mají rostoucí tendenci, což je pro budoucnost společnosti příznivý fakt. V roce 2016, kdy hodnota byla nižší než 1,81 společnost vykazovala ztrátu a její tržby dosahovali nízkých hodnot.

Tabulka 34 - Altmanův model (Z-skóre) Lékárny Anežka

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý pracovní kapitál (NWC)	519	856	1811	2029	2402
Aktiva	1439	3703	4411	4573	5526
Nerozdělený zisk minulých let	59	-224	-24	672	600
EBIT	-283	202	840	1591	2190
Vlastní kapitál	886	1088	1926	2071	2484
Tržby	24	13839	19072	22426	27617
Cizí zdroje	553	2615	2485	2502	3042
<b>Ukazatele</b>					
X1	0,36	0,23	0,41	0,44	0,43
X2	0,04	-0,06	-0,01	0,15	0,11
X3	-0,20	0,05	0,19	0,35	0,40
X4	1,60	0,42	0,78	0,83	0,82
X5	0,02	3,74	4,32	4,90	5,00
<b>Altmanův model (Z-skóre)</b>	<b>0,37</b>	<b>4,15</b>	<b>5,48</b>	<b>6,72</b>	<b>6,92</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Hodnoty Indexu IN05 (viz. Tabulka 35) vykazují, že společnost od roku 2018 dosahuje vyšších hodnot než 1,6, to značí o společnosti riziko krachu hrozí pouze na hranici 8 % a z 95 % bude pravděpodobně tvořit hodnoty. Hodnota indexu v roce 2017 dosahuje 1,31 to znamená, že e podnik vykytuje v pásmu šedé zóny. V roce 2016 index vykazoval zápornou hodnotu, společnost s 97% pravděpodobností byla ohrožena bankrotem. Společnost je stejně hodnocena dle Altmanova modelu pouze období 2018-2020.

Tabulka 35 - IN05 Lékárny Anežka

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva	1 439	3 703	4 411	4 573	5 526
Cizí kapitál	553	2 615	2 485	2 502	3 042
EBIT	-283	202	840	1 591	2 190
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Tržby	24	13 839	19 072	22 426	27 617
Oběžná aktiva	1 072	3 478	4 296	4 531	5 444
Krátkodobé závazky	553	2 615	2 485	2 502	3 042
<b>Ukazatele</b>					
X1	2,60	1,42	1,78	1,83	1,82
X2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X3	-0,20	0,05	0,19	0,35	0,40
X4	0,02	3,74	4,32	4,90	5,00
X5	1,94	1,33	1,73	1,81	1,79
<b>IN05</b>	<b>-0,26</b>	<b>1,31</b>	<b>2,05</b>	<b>2,81</b>	<b>3,02</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Hodnoty Kralickova Quicktestu vypovídají o tom, že podnik se nachází v šedé zóně za celé zkoumané období. Jako příznivé lze brát, že bodové výsledky celkové situace společnosti mají rostoucí charakter, což lze předpokládat i do budoucna. A společnost by byla bonitní. Finanční situace společnosti je od roku 2018 konstantní. Naopak výnosová situace má rostoucí charakter, a ukazatele R3 – finanční výkonost a R4 – výnosnost především ovlivňují příznivý vývoj. Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu je zaznamenán v Tabulce 36.

Tabulka 36 - Hodnocení výsledku Kralickova Quicktestu Lékárny Anežka

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ									
	2016		2017		2018		2019		2020	
	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení
R1	0,62	4	0,29	3	0,44	4	0,45	4	0,45	4
R2	8,20	2	-1,33	0	-1,76	0	-1,12	0	-1,02	0
R3	-0,20	0	0,05	1	0,19	4	0,35	4	0,40	4
R4	-7,88	0	0,03	1	0,05	2	0,08	2	0,08	3
<b>Ukazatele</b>										
<b>Finanční stabilita</b>	3		1,5		2		2		2	
<b>Výnosová situace</b>	0		1		3		3		3,5	
<b>Celková situace</b>	1,5		1,25		2,5		2,5		2,75	

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

## 4 Výsledky a diskuse

Vývoj lékárenského trhu bude nadále růst, jelikož lidé budou stále nemocní. Taktéž trvale nabírá významu péče o zdraví a prevenci. Soudobá epidemiologická situace může ovlivnit vývoj legislativy i chování zákazníků. Aktuálně stále nabírají na síle nákupy veškerého zboží přes e-shopy, a to ve všech odvětvích. Lékárenská péče je zdravotní služba, která má za cíl zajistit dostupnost a zabezpečení léčiv pro všechny obyvatele. Zachování dostatečně dostupné sítě lékáren, a to i v méně zajímavých oblastech je v kompetenci státu a neměla by být závislá na velikosti trhu.

Na základě PEST analýzy byly popsány jednotlivé faktory, které mohou z vnějšího prostředí určitým způsobem ovlivnit danou společnost. Působení těchto faktorů však tato společnost nemůže ovlivnit, může na ně pouze reagovat.

Sociální faktory, které jistým způsobem pozitivně ovlivňují společnosti jsou věková složení obyvatelstva, životní styl a vzdělání. Starší lidé více trpí na chronická onemocnění, a tak více utrácí za léky. ČR nabízí dobrou úroveň vzdělání v oblasti farmacie. I když počet úspěšných absolventů klesá, může se očekávat mírný nárůst. Také zde hraje roli i životní styl. V nynější době lidé nakupují různé ochrany a dezinfekční prostředky a vitamíny, aby předešli infekci Covid-19.

Na společnost mají také vliv i faktory technologického prostředí. Lékárny jsou pozitivně ovlivněny technologickým vývojem a výzkumem. Důležité jsou zde ku příkladu informační systémy, které usnadňují práci zaměstnanců a chod společnosti.

Ekonomické prostředí a jeho faktory mohou mít také jistý vliv na společnost. Mezi tyto faktory patří například míra inflace, HDP, výše mezd a nezaměstnanost v odvětví. Zde může mít důležitý vliv na společnost výše průměrných mezd. Jelikož zvýšení mezd totiž vede k většímu utrácení. Obecně dobrá ekonomická situace lze pozitivně ovlivnit.

Z politicko-právního prostředí plyne lékárnám spousta povinností. Podnikatelé v oblasti farmacie musí jednak sledovat nově vydané zákony a pozměněné vyhlášky, ale taktéž se musí rychle přizpůsobit dalším nařízením. Negativním faktorem lze mnohdy považovat regulaci cenové politiky, kterou určuje stát. Lékárny při nákupu léčiva generují malý nebo nepřiměřený zisk, a to díky regulaci ceny. Dalším faktorem, který negativně ovlivňuje lékárny je zavedení elektronické preskripce. S tímto zavedením byly lékárny nuceny vložit finanční prostředky pro získání certifikátu, nastavení přístupu k centrálnímu

úložišti a připojení lékárny do systému. Ze situace, kdy lékárna nevyužívá software, který podporuje informační systém eRecept, plynou další náklady na pořízení. Mimo finanční náročnost pro zavedení výše uvedených zákonů, je zde shledána navíc náročnost časová.

Za pomoci Porterova modelu byly odhaleny hrozby, které působí na lékárnu. Prvním prvkem byla zjištěna vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé mají určitou vyjednávací sílu v případě stanovení výše marže. Čím vyšší marži si určí dodavatel, tím nižší marži si může určit lékárna. Také byla identifikována vyjednávací síla odběratelů. U lékárny tato síla není tak značná, jelikož odběratel nemůže napřímo ovlivnit cenu léků.

Větší hrozbu představují pro lékárnu noví konkurenti. Ti mohou mít velký vliv na zkoumanou lékárnu. Lékárna U Matky Boží má však určité konkurenční výhody, mezi které patří například blízkost lékárny ke zdravotnímu středisku či loajalita zákazníků. Pro vstup na trh může nové konkurenty odradit legislativa, která je spojena s provozováním lékárny či náklady spojené s nákupem a vybavením lékárny. Taktéž konkurenční lékárna má své konkurenční výhody jako je umístění, jelikož je součástí menšího obchodního centra se značnou koncentrací zákazníků.

Mezi hrozby také spadají potencionální substituty. Jako náhrada léků se dají považovat přírodní zdroje, jako je například zelenina a ovoce, či bylinné produkty. Největší hrozbou je v případě Lékárny U Matky Boží stávající konkurence. Kvůli malé diferenciaci nabízených produktů lékárnami, je zde rizikem to, že si produkty mohou lidé nakoupit v jakékoliv lékárně. Klíčovým faktorem konkurenceschopnosti zde hraje určitě lokalita, informovanost o zákaznících, mobilní aplikace a možnost online nákupu. Největším konkurentem zkoumané lékárny je lékárna Bellis. Vzájemná vzdálenost těchto dvou lékáren je přibližně 300 metrů. Lékárna Bellis je umístěna blíže k centru a jiným obchodním příležitostem, což je pro zkoumanou lékárnu hrozbou.

Z vertikální analýzy společnosti vyplývá, že největší část aktiv společnosti je tvořena oběžným majetkem. Z oběžného majetku jsou nejvýraznější položkou zásoby (léky). Lékárna využívá převážně cizí zdroje financování, zejména pak krátkodobé závazky. Téměř všechny výnosy podniku jsou tvořeny tržbami za prodej zboží. U nákladů převažuje výkonová spotřeba, převážně pak náklady, které jsou vynaložené na prodané zboží.

Z horizontální analýzy lze říct, že hodnota zásob převážně roste mimo rok 2019 a 2020. V roce 2019 jejich část byla poničena vytopením a v roce 2020 lékárna snížila své zásoby z důvodu nízké návštěvnosti zákazníků, jelikož konkurenční podnik si přetáhl část

zákazníků. Výsledek hospodaření běžného účetního období lékárny převážně klesá. V roce 2019 společnost vykazovala ztrátu a taktéž v tomto roce zaznamenala velký pokles tržeb za prodej zboží. Tato situace se odehrávala i v následujícím roce 2020. Hodnota krátkodobých závazků roste od roku 2017.

Z analýzy poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že klesají všechny ukazatele rentability, což je způsobeno klesající tendencí výsledku hospodaření společnosti. Oproti hodnotám rentability analyzované Lékárny u Matky Boží si konkurenční společnost stojí o mnoho lépe.

Hodnoty likvidity často dosahují nižších hodnot. Převážně v roce 2020 byly hodnoty poměrně nízké. Což naznačuje, že by společnost mohla mít sníženou schopnost uhradit své krátkodobé závazky. Hodnoty likvidity konkurenční lékárny dosahují taktéž lepších výsledků. Doba obratu zásob má rostoucí tendenci, což může svědčit o zpomalení prodeje. V roce 2020 se tato hodnota snížila. Lékárna se potýká s poměrně vysokými hodnotami celkové zadluženosti, což může pro věřitele představovat velké riziko. Ukazatele úrokového krytí v období 2016 až 2018 má však příznivé hodnoty, což značí, že společnost měla v tomto období velkou schopnost splácet své úvěry. Konkurenční podnik se taktéž potýká s vyššími hodnotami zadluženosti. Hodnoty koeficientu zadluženosti dosahují lepších výsledků.

Z analýzy pracovního kapitálu lze usoudit, že se společnost vytváří kromě roku 2020 tzv. finanční polštář, pomocí něhož může pokrýt své krátkodobé závazky. I obrátový cyklus peněz, který určuje dobu mezi doručením materiálu a obdržení platby, vykazuje nízké hodnoty. Taktéž konkurenční podnik dosahuje kladných a vysokých hodnot NWC, čím si tvoří finanční rezervu.

U analýzy souhrnných indexů hodnocení podniku byly použity bankrotní modely – index důvěryhodnosti IN05 a Altmanův model, jako bonitní model byl použit Kralickův Quicktest. Index důvěryhodnosti IN05 poukazuje na to, že společnost do roku 2018 si vedla dobře a vykazovala hodnotu. Od roku 2019 se hospodaření společnosti zhoršilo. Společnost nevytvářela žádnou hodnotu, jelikož vykazovala ztrátu. Naopak Altmanův model vykazoval za celé sledované období vyšší kladné hodnoty, což značí finanční stabilitu a prosperitu. Jelikož model IN05 je přizpůsoben českým podnikům, lze mu přikládat větší váhu pravdivosti. Bonitní model Kralickův Quicktest vykazuje nepříznivé hodnoty. Dosahuje hodnot, při kterých se společnost ocitá v šedé zóně. Hodnoty mají klesající tendenci, tento fakt pro společnost není příznivý. U konkurenčního podniku byly použity stejné modely.

Hodnoty Altmanova modelu dosahovaly od roku 2017 vyšších hodnot než 3, což značí o finanční stabilitě a prosperitě podniku. Index důvěryhodnosti od roku 2018 dosahuje vyšších hodnot než 1,6, tím lze říci, že na 95% společnost vytváří hodnotu. Kralickův Quicktest zobrazuje hodnoty, které společnost řadí do pásma šedé zóny. Jako příznivý fakt lze brát, že Kralickův Quicktest má rostoucí charakter, takže lze do budoucna předpokládat, že hodnoty budou dosahovat vyšších hodnot, kdy společnost bude označována jako bonitní podnik.



## 5 Závěr a doporučení

Cílem diplomované práce bylo zhodnotit ekonomickou situaci podniku a následně navrhnout zlepšující opatření v období 2016-2020.

Pomocí strategické analýzy zhodnotit makrookolí a mikrookolí podniku, posoudit na základě finanční analýzy finanční zdraví podniku, a to za pomoci vybraných ukazatelů. Dalším dílčím cílem bude následně porovnat analyzovaný podnik s konkurenčním podnikem.

Na základě provedených analýz lze říci, že konkurenční podnik si vede lépe oproti zkoumané společnosti Lékárny U Matky Boží. Zkoumanou společnost velmi negativně ovlivnil příchod nového konkurenta poblíž své působnosti, což lze vidět z provedených analýz. Taktéž společnost nepříznivě ovlivnilo uzavření lékárny na několik měsíců v roce 2019 z důvodu vytopení, čímž lékárna přišla o mnoho svých zákazníků, kteří se už nevrátili. V roce 2020 se negativně projevila ochranná opatření spojená s koronavirovou pandemií. Poklesl prodej léčivých přípravků na léčbu nachlazení a respiračních onemocnění i alergií. Taktéž s uzavřením hranic téměř upadl prodej ochranných opalovacích prostředků a doplňků spojených s cestováním.

Společnost by se měla zaměřit na zvýšení všech stupňů likvidity, což lze dosáhnout snížením krátkodobých závazků. Oběžná aktiva by měla dosahovat stále vyšších hodnot než hodnota krátkodobých závazků. Hodnota krátkodobých závazků Lékárny U Matky Boží od roku 2018 stále roste. Naopak hodnota oběžných aktiv od roku 2019 klesá. Hodnoty krátkodobých závazků neklesají. Společnost by se měla zabývat vymáháním pohledávek, aby odběratelé včasné platili své závazky lékárně.

Lékárna by se taktéž měla zaměřit na zvýšení všech hodnot rentability, čehož lze dosáhnout zvýšením zisku.

Lékárna U Matky Boží ztratila spoustu svých klientů, kvůli nové konkurenční lékárně. Je tedy nutné získat své zákazníky zpět nebo případně oslovit i nové. Proto by bylo vhodné zrealizovat dotazníkové šetření. Jednalo by se o jednoduchý průzkum. Při placení by dostal každý zákazník krátký dotazník s otázkami, které se týkají svých zkušeností a spokojenosti s nákupem a důvody proč by si zákazník raději vybral konkurenční lékárnou Bellis. Vyplněné dotazníky by se vhadzovaly do zamčené krabice, tím by byla zajištěna anonymita, jelikož právě ta vede k upřímnější zpětné vazbě. Dotazník v elektronické podobě

by se umístil na facebookový a instagramový profil společnosti. Důležité je nejprve zjistit, proč se zákazníci nevrací a poté přijmout taková opatření, aby došlo ke zlepšení.

Vzhledem ke skutečnostem by jako jedno z možných opatření bylo zřídit e-shop. Zřízení e-shop poskytuje sdružení Magistra lékárna zcela bez nákladů. Tento fakt, že služba je poskytována zdarma pro společnost je vhodným řešením vzhledem k tomu, že společnost má neustále klesající tržby a záporný hospodářský výsledek.

Zavedením e-shopu by Lékárna U Matky Boží mohla oslovit širší skupinu zákazníků. Jelikož z analýz vnějšího prostředí vyplývá, že tvoří velkou část zákazníků obyvatelé města Mníšek pod Brdy a okolních obcí. Při zavedení e-shopu by společnost mohla působit na větším území. Z analýzy makroprostředí je zřejmé, že počet obyvatel má rostoucí charakter. Taktéž z této analýzy vyplývá, že roste zájem obyvatelů ČR o zdravý životní styl, a to se odráží v nákupech zboží, jako jsou například vitamíny nebo různé doplňky stravy. V současné koronavirové situaci se také zvyšují nákupy dezinfekčních prostředků a ochranných pomůcek. Rovněž stoupá obliba nákupů online, namísto využívání kamenných prodejen, což potvrzují informace získané za pomoci analýzy odvětví, ze kterých lze usoudit, že využívání e-shopů stoupá právě v oblasti lékárnictví.

Zavedením e-shopu by nedošlo nejen k rozšíření působnosti lékárny na nové skupiny zákazníků, ale představovalo by to i získání konkurenční výhody. Jelikož blízká lékárna Bellis nakupování online neumožňuje. Pro zákazníka lékárny je také důležitý kontakt s lékárníkem, který mu poskytuje odborné rady. Proto bude součástí e-shopu poradna, ve které mohou zákazníci pokládat dotazy, na které jim bude odpovídat kvalifikovaný lékárník.

Taktéž by bylo vhodné zaměřit se na propagaci jak samotného e-shopu, tak celé lékárny. Pro zviditelnění lékárny by společnost mohla zlepšit svou aktivitu na sociálních sítích, konkrétně na Instagramu a Facebooku, jelikož aktivita není dostatečná. Bylo by vhodné se na sociální sítě zaměřit, v dnešní době mají totiž velký dosah a tím může lékárna oslovit další potenciální zákazníky různými akcemi, slevami, soutěžemi či poskytnout zákazníkovi odbornou pomoc. Dalším možným opatřením by bylo vytvořit webové stránky společnosti, jelikož je společnost nevlastní. Na těchto webových stránkách by byli zákazníci informováni o probíhajících akcích, sortimentu lékárny a dalších důležitých informacích.

Pro zviditelnění a informování lidí o zřízení e-shopu by byly použity informační letáky (viz. Obrázek 3), které by byly předávány zákazníkům při návštěvě lékárny a také

by byly rozneseny do schránek v Mníšku pod Brdy a okolních obcí. Jako doplňkový nástroj pro zviditelnění e-shopu bude pravidelné zveřejňování příspěvků na sociálních sítích (Facebook a Instagram).

Obrázek 3 - Návrh informačního letáku o zřízení e-shopu



Zdroj: vlastní zpracování (2021)

## 6 Seznam použitých zdrojů

50MINUTES. 2015. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment Management & Marketing*. Lemaitre Publishing, 39 s. ISBN 9782806268372.

APATYKA SERVIS. 2021. *EET v lékárně* [online]. [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <http://www.los.cz/art.php?art=1172>.

ASOCIACE. 2020. *Ochrana osobních údajů – GDPR nařízení* [online]. [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: [https://lepsi-reseni.cz/ochrana-osobnich-udaju-gdpr/?gclid=CjwKCAiA4o79BRBvEiwAjteoYJqIJKCSrymZpLEkm5nsB2uW2l\\_DAM1T1Y0bYSQ36ZquLE6XetwCtRoCb7QQAvD\\_BwE](https://lepsi-reseni.cz/ochrana-osobnich-udaju-gdpr/?gclid=CjwKCAiA4o79BRBvEiwAjteoYJqIJKCSrymZpLEkm5nsB2uW2l_DAM1T1Y0bYSQ36ZquLE6XetwCtRoCb7QQAvD_BwE).

BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 9788024715353.

CALICCHIO, S. 2020. *Swot analysis in 4 steps: How to use the SWOT matrix to make a difference in career and business*. Stefano Calicchio. 38 s. ISBN 97788835841043.

CSAS, Česká spořitelna. 2018. *Prodej léků v ČR* [online]. [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www\\_csas\\_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Prodej%20l%C3%A9k%C5%AF%20v%20C4%8CR\\_public\\_2018\\_04%20\(1\).pdf](https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Prodej%20l%C3%A9k%C5%AF%20v%20C4%8CR_public_2018_04%20(1).pdf).

ČERNOHORSKÝ, J. 2020. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing. 464 s. ISBN 9788027122158.

ČIŽINSKÁ, R. 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 9788027101948.

ČLNK, Česká lékárenská komora. 2013. *Koncepce veřejného lékárenství* [online]. [cit. 2021-10-13]. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/O-CLnK/Kdo-je-CLK/Koncepce-verejneho-lekarenstvi.aspx>.

ČLNK, Česká lékárnická komora. 2021. *Výroční zpráva* [online]. [cit.2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/O-CLnK/Vyrocnizpravy.aspx>.

ČSÚ, Český statistický úřad. 2020. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 202-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/123502871/chmucr100120.xlsx/5258cebb-0752-41f5-9c1e-f84e2a019cb5?version=1.1>.

ČSÚ, Český statistický úřad. 2020. *Výsledky zdravotnických účtů ČR 2010–2018* [online]. [cit.2021-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122362658/26000520k5.pdf/d21884d4-e6c0-4ea6-9c79-a8a1fea2b49e?version=1.1>.

ČSÚ, Český statistický úřad. 2021. *Počet a věkové složení obyvatel* [online]. [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=606&katalog=30845&pvo=DEM01&pvo=DEM01&str=v33&evo=v1433\\_!\\_IK-CR-K\\_1&c=v3~2\\_\\_RP2020MP12DP31](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=606&katalog=30845&pvo=DEM01&pvo=DEM01&str=v33&evo=v1433_!_IK-CR-K_1&c=v3~2__RP2020MP12DP31).

ČSÚ, Český statistický úřad. 2021. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy* [online]. [cit. 20.1.2022]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G%7EF\\_M%7EF\\_Z%7EF\\_R%7ET\\_P%7E\\_S%7E\\_null\\_null\\_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208\\_!\\_MZD-LEG4\\_1\\_](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7ET_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG4_1_).

ČSÚ, Český statistický úřad. 2021. *Inflace-druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 20.01. 2022]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace).

DR.MAX. 2021. *O společnosti* [online]. [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/o-dr-max/o-spolecnosti>.

ERECEPT, 2018. *Legislativa* [online]. [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <https://www.epreskripce.cz/legislativa>.

FAF, Farmaceutická fakulta v Hradci Králové Univerzita Karlova. 2020. *Výroční zpráva o činnosti* [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.faf.cuni.cz/Fakulta/Dokumenty/Zpravy-o-cinnosti/VyrocnizpravaCinnost2020.aspx>.

FOTR, J., SOUČEK I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 9788024709390.

FOTR, J., VACÍK E., ŠPAČEK M., SOUČEK I. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 9788027104345.

GRASSEOVÁ, M. a kol. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HIRIYAPPA, B. 2018. *Business Environment*. PublishDrive. 125 s. ISBN 9781521258767.

HRUŠKA, V. 2020. *Účetní případy pro praxi 2020*. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 9788027110339.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 9788024746708.

KEŘKOVSKÝ, M., HANZELKOVÁ A., VYKYPĚL O. 2017. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. 256 s. ISBN 9788074006371.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 172 s. ISBN 807179578x.

KISLINGEROVÁ, E. 2008. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck. 135 s. ISBN 9788071797135.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ D. 2010. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 9788024733494.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ D., ŠTEKER K. 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 9788027105632.

KOPKÁNĚ, M., KUBÁLKOVÁ H. 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

KRAFTOVÁ, I. 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 8071797782.

LUKÁŠOVÁ, J., JEŘÁBEK, J. 2013. *Rostoucí tržní podíl řetězců lékáren – ohrožení hospodářské soutěže?* [online]. [cit. 6.11.2020]. Dostupné z: <http://www.akbradac.cz/aktuality/rostouci-trzni-podi-l-retezcu-le-ka-ren-ohrozeni-hospoda-rske-souteze/>.

MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 252 s. ISBN 9788024719115.

MĚŠEC.CZ. 2022. *Zákon o evidenci tržeb (EET)* [online]. [cit. 2022-01-05]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/zakon-o-evidenci-trzeb-eet/>.

MF, Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomické predikce – listopad 2021* [online]. 2021 [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-listopad-2021-43509>.

MPSV, Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2021. *Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob* [online]. [cit. 2021-11-12]. Dostupné na: <https://www.mpsv.cz/web/cz/casove-rady-mn-a-pno>.

MUNI, Masarykova univerzita. 2020. *Farmaceutická fakulta se stává součástí Masarykovy univerzity* [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.muni.cz/pro-media/tiskove-zpravy/farmaceuticka-fakulta-se-stava-soucasti-masarykovy-univerzity>.

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ P. 2010. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 9788024731582.

OTEVŘENÉ ZDRAVOTNICTVÍ. 2018. *Jak se státy snaží regulovat lékárenský trh* [online]. [cit. 2021-10-14]. Dostupné z: [https://www.otevrenezdravotnictvi.cz/temata/jak-se-st%C3%A1ty-sna%C5%BE%C3%AD-regulovat-l%C3%A9k%C3%A1rensk%C3%BD-trh.html?fbclid=IwAR0Vpj4Nbx-zM9iiu0jU5sB6D76B-9JJuiV4i0Z0hLSKI0h\\_9Uy\\_S1hldjU](https://www.otevrenezdravotnictvi.cz/temata/jak-se-st%C3%A1ty-sna%C5%BE%C3%AD-regulovat-l%C3%A9k%C3%A1rensk%C3%BD-trh.html?fbclid=IwAR0Vpj4Nbx-zM9iiu0jU5sB6D76B-9JJuiV4i0Z0hLSKI0h_9Uy_S1hldjU).

PERERA, R. 2017. *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut. 17 s. ISBN 0993250424.

PHOENIX. 2017. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: <http://www.phoenix.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>.

PILAŘOVÁ, I. 2016. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 9788024757216.

Pilulka. 2021. *Pilulka Lékárný* [online]. [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.pilulka.cz/pilulka-lekarny>.

PSP, Poslanecká sněmovna. 2020. *Sbírka zákonů a mez. Smluv*. [online]. [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=283&r=2020>.

REŽŇÁKOVÁ, M. 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Grada Publishing. 192 s. ISBN 9788024734415.

RŮČKOVÁ, P. 2011. *Finanční analýza*. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 9788024771113.

RŮČKOVÁ, P. 2019. *Finanční analýza*. 6. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 9788027120284.

RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ M. 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. 296 s. ISBN 9788024740478.

SARNGADHARAN, M., KUMAR S.R. 2011. *Financial Analysis for Management Decisions*. PHI Learning. 364 s. ISBN 9788120342477.



SARSBY, A. 2016. *SWOT Analysis*. Leadership lybrary. 86 s. ISBN 9780993250422.

SEDLÁČKOVÁ, H. 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 9788071793670.

SCHOLLEOVÁ, H. 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing a.s. 256 s. ISBN 9788024724249.

SCHOLLEOVÁ, H. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 9788024740041.

SCHOLLEOVÁ, H. 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 9788027198696.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. a kol. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing. 432 s. ISBN 9788024733395.

SYNEK, M. a kol. 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 464 s. ISBN 9788024719924.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C H Beck. 498 s. ISBN 9788074003363.

ŠAFÁŘOVÁ DRÁŠILOVÁ, A. 2019. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada Publishing. 248 s. ISBN 9788027121823.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E. 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

VEBER, J., SRPOVÁ J. a kol. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 9788024724096.

VFU, Veterinární a farmaceutická univerzita v Brně. 2020. *Výroční zpráva o činnosti veterinární a farmaceutické univerzity v Brně*. [online]. 2020 [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: [https://www.vfu.cz/files/upload/promoce/\\_zprava\\_cinnost\\_2020\\_2.pdf](https://www.vfu.cz/files/upload/promoce/_zprava_cinnost_2020_2.pdf).

VOCHOZKA, M. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. 248 s. ISBN 9788024736471.

VOCHOZKA, M. a kol. 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku: 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. 480 s. ISBN 9788027117017.

WILLIAMS, T., GREEN A. 1997. *The Business Approach to Training*. USA: Gower Publishing. 201 s. ISBN 9780566076565.

Zákon pro lidi. 2022. *Zákon č. 378/2007 Sb. Zákon o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech)* [online]. [cit. 2022-02-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-378>.

Zdravé zprávy. 2021. *Prodeje léků na předpis i bez něj meziročně stouply* [online]. [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://www.zdravezpravy.cz/2021/09/22/prodeje-leku-na-predpis-i-bez-nej-mezirocne-stouply/>.

ZEMÁNKOVÁ, Tereza, 2021. *Vybrané kapitoly z lékárenství* [online]. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/zdrav/147/page20.html>.

## 7 Přílohy

Příloha 1 - Kralickův Quicktest Lékárny U Matky Boží

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
Celková aktiva	4672	3237	3760	3083	2463
Peněžní prostředky	1583	215	398	154	91
Účty u bank	0	0	0	0	0
EBIT	876	363	347	-506	-687
Vlastní kapitál	808	1067	1329	807	112
Provozní cash flow	846	485	523	-240	-413
Cizí zdroje	3860	2 164	2 427	2271	2346
Výkony/tržby	18 143	17 838	18 855	12 830	12414
<b>Ukazatele</b>					
<b>R1</b>	0,17	0,33	0,35	0,26	0,05
<b>R2</b>	2,69	4,02	3,88	-8,82	-5,46
<b>R3</b>	0,19	0,11	0,09	-0,16	-0,28
<b>R4</b>	0,05	0,03	0,03	-0,02	-0,03

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 2 - Horizontální analýza aktiv Lékárny Anežka

AKTIVA	Podkladová data					Řetězové indexy							
						Absolutní změna				Procent. změna (%)			
	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19	17/16	18/17	19/18	20/19
<b>Aktiva celkem</b>	1439	3703	4411	4573	5526	2264	708	162	953	157,33	19,12	3,67	20,84
Stálá aktiva	366	220	110	37	64	-146	-110	-73	27	-39,89	-50	-66,36	72,97
Dlouhodobý hmotný majetek	366	220	110	37	64	-146	-110	-73	27	-39,89	-50	-66,36	72,97
Hmotné movité věci a jejich soubory	366	220	110	37	64	-146	-110	-73	27	-39,89	-50	-66,36	72,97
Oběžná aktiva	1072	3478	4296	4531	5444	2406	818	235	913	224,44	23,52	5,47	20,15
Zásoby	0	1038	1147	1165	1272	1038	109	18	107	X	10,50	1,57	9,18
Výrobky a zboží	0	1038	1147	1165	1272	1038	109	18	107	X	10,50	1,57	9,18
Zboží	0	1038	1147	1165	1272	1038	109	18	107	X	10,50	1,57	9,18
Pohledávky	21	818	977	1073	1445	797	159	96	372	3795,24	19,44	9,83	34,67
Krátkodobé pohledávky	21	818	977	1073	1445	797	159	96	372	3795,24	19,44	9,83	34,67
Pohledávky z obchodních vztahů	0	742	866	927	1312	742	124	61	385	X	16,71	7,04	41,53
Pohledávky – ostatní	21	76	111	146	133	55	35	35	-13	261,90	46,05	31,53	-8,90
Stát – daňové pohledávky	21	1	1	0	0	-20	0	-1	0	-95,24	0	-100	X
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	2	24	24	33	2	22	0	9	X	X	0	37,50
Dohadné účty aktivní	0	0	1	28		0	1	27	-28	X	X	X	-100
Jiné pohledávky	0	73	85	94	100	73	12	9	6	X	16,44	10,59	6,38
Krátkodobý finanční majetek	0	7	0	0	0	7	-7	0	0	X	-100	X	X
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	7	0	0	0	7	-7	0	0	X	-100	X	X
Peněžní prostředky	1051	1615	2172	2293	2727	564	557	121	434	53,66	34,49	5,57	18,93
Peněžní prostředky v pokladně	0	102	98	152	32	102	-4	54	-120	X	-3,92	55,10	-78,95
Peněžní prostředky na účtech	1051	1513	2074	2141	2695	462	561	67	554	43,96	37,08	3,23	25,88
Časové rozlišení aktiv	1	5	5	5	18	4	0	0	13	400	0	0	260
Náklady příštích období	1	5	5	5	18	4	0	0	13	400	0	0	260

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 3 - Horizontální analýza pasiv Lékárny Anežka

PASIVA	Podkladová data					Řetězové indexy							
						Absolutní změna				Procent. změna (%)			
	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19	17/16	18/17	19/18	20/19
<b>Pasiva celkem</b>	1439	3703	4441	4573	5526	2264	738	132	953	157,33	19,93	2,97	20,84
Vlastní kapitál	886	1088	1926	2071	2484	202	838	145	413	22,80	77,02	7,529	19,94
Základní kapitál	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	1010	1010	1010	10	10	0	0	-1000	0	0	0	-99,01	0
Ostatní rezervní fondy	10	10	10	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	1000	1000	1000	0	0	0	0	-1000	0	0	0	-100	X
Výsledek hospodaření z minulých let (+/-)	59	-224	-24	672	600	-283	200	696	-72	-479,66	-89,29	-2900	-10,71
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta min. let	59	-224	-24	672	600	-283	200	696	-72	-479,66	-89,29	-2900	-10,71
VH běž. úč. období (+/-)	-283	20	840	1289	1774	303	820	449	485	-107,07	4100	53,45	37,63
Cizí zdroje	553	2615	2485	2502	3042	2062	-130	17	540	372,88	-4,97	0,68	21,58
Závazky	553	2615	2485	2502	3042	2062	-130	17	540	372,88	-4,97	0,68	21,58
Kr. závazky	553	2615	2485	2502	3042	2062	-130	17	540	372,88	-4,97	0,68	21,58
Závazky z obchodních vztahů	544	2316	2156	2014	2450	1772	-160	-142	436	325,74	-6,9	-6,59	21,65
Závazky ostatní	9	299	329	488	592	290	30	159	104	3222,2	10,03	48,33	21,31
Závazky ke společníkům	9	0	0	0	0	-9	0	0	0	-100	X	X	X
Závazky k zaměstnancům	0	104	129	118	135	104	25	-11	17	X	24,04	-8,53	14,41
Závazky ze sociálního zabez. a zdrav.pojištění	0	61	78	69	78	61	17	-9	9	X	27,87	-11,54	13,04
Stát – daňové závazky a dotace	0	133	80	266	283	133	-53	186	17	X	-39,85	232,5	6,39
Dohadné účty pasivní	0	0	42	35	65	0	42	-7	30	X	X	-16,67	85,71
Jiné závazky	0	1	0	0	31	1	-1	0	31	X	-100	X	X

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 4 - Horizontální analýza výnosů Lékárny Anežka

VÝNOSY	Podkladová data					Řetězové indexy							
						Absolutní změna				Procent. změna (%)			
	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19	17/16	18/17	19/18	20/19
Tržby z výr. a služeb	24	12	14	5	10	-12	2	-9	5	-50	16,67	-64,29	100
Tržby za prodej zboží	0	13827	19058	22421	27607	13827	5231	3363	5 186	X	37,83	17,65	23,13
Ostatní prov. výnosy	120	88	311	307	350	-32	223	-4	43	-26,67	253,41	-1,29	14,01
Jiné provozní výnosy	120	88	311	307	350	-32	223	-4	43	-26,67	253,41	-1,29	14,01
Ostatní fin. výnosy	0	0	2	0	0	0	2	-2	0	X	X	-100	X
<b>Výnosy celkem</b>	<b>144</b>	<b>13927</b>	<b>19385</b>	<b>22733</b>	<b>27967</b>	<b>13783</b>	<b>5458</b>	<b>3348</b>	<b>5 234</b>	<b>9571,5</b>	<b>39,19</b>	<b>17,27</b>	<b>23,02</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 5 - Horizontální analýza nákladů Lékárny Anežka

NÁKLADY	Podkladová data					Řetězové indexy							
						Absolutní změna				Procent. změna (%)			
	2016	2017	2018	2019	2020	17/16	18/17	19/18	20/19	17/16	18/17	19/18	20/19
Výkonová spotřeba	150	11357	16001	18403	22750	11207	4644	2402	4347	7471,3	40,89	15,01	23,62
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	10553	15151	17556	21743	10553	4598	2405	4187	X	43,57	15,87	23,85
Spotřeba mat. a energie	80	51	82	54	148	-29	31	-28	94	-36,25	60,78	-34,15	174,07
Služby	70	753	768	793	8549	683	15	25	7756	975,71	1,99	3,26	978,06
Osobní náklady	181	2154	2355	2576	2830	1973	201	221	254	1090,1	9,33	9,38	9,86
Mzdové náklady	140	1598	1745	1 945	2065	1458	147	200	120	1041,4	9,20	11,46	6,17
Náklady na soicální zapez., zdrav. pojištění a ostatní náklady	41	556	610	661	765	515	54	51	104	1256,1	9,712	8,36	15,73
Náklady na soicální zapez., zdrav. pojištění	41	530	579	636	672	489	49	57	36	1192,7	9,245	9,84	5,66
Ostatní náklady	0	26	31	25	93	26	5	-6	68	X	19,23	-19,35	272
Úpravy hodnot v prov. oblasti	92	146	110	73	53	54	-36	-37	-20	58,70	-24,66	-33,64	-27,4
Úpravy hodnot dlouhodobého	92	146	110	73	53	54	-36	-37	-20	58,70	-24,66	-33,64	-27,4

nehmotného a hmotného majetku													
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	92	146	110	73	53	54	-36	-37	-20	58,70	-24,66	-33,64	-27,4
Ostatní provozní náklady	2	30	28	33	48	28	-2	5	15	1400	-6,67	17,86	45,46
Daně a poplatky	1	0	0	0	3	-1	0	0	3	-100	X	X	X
Jiné provozní náklady	1	30	28	33	45	29	-2	5	12	2900	-6,67	17,86	36,36
Ostatní finanční náklady	2	38	51	57	96	36	13	6	39	1800	34,21	11,77	68,42
Daň z příjmů	0	0	0	302	416	0	0	302	114	X	X	X	37,75
Daň z příjmů splatná	0	0	0	302	416	0	0	302	114	X	X	X	37,75
<b>Náklady celkem</b>	<b>427</b>	<b>13725</b>	<b>18545</b>	<b>21444</b>	<b>26193</b>	<b>13298</b>	<b>4820</b>	<b>2899</b>	<b>4749</b>	<b>3114,3</b>	<b>35,12</b>	<b>15,63</b>	<b>22,15</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 6 - Vertikální analýza aktiv Lékárny Anežka

AKTIVA	Podkladová data					Struktura celkových aktiv				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aktiva celkem</b>	1439	3703	4411	4573	5526	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	366	220	110	37	64	25,4%	5,9%	2,5%	0,8%	1,2%
Dlouhodobý hmotný majetek	366	220	110	37	64	25,4%	5,9%	2,5%	0,8%	1,2%
Hmotné movité věci a jejich soubory	366	220	110	37	64	25,4%	5,9%	2,5%	0,8%	1,2%
Oběžná aktiva	1072	3478	4296	4531	5444	74,5%	93,9%	97,4%	99,1%	98,5%
Zásoby	0	1038	1147	1165	1272	0%	28%	26,0%	25,5%	23,0%
Výrobky a zboží	0	1038	1147	1165	1272	0%	28%	26,0%	25,5%	23,0%
Zboží	0	1038	1147	1165	1272	0%	28%	26,0%	25,5%	23,0%
Pohledávky	21	818	977	1073	1445	1,5%	22,1%	22,1%	23,5%	26,1%
Krátkodobé pohledávky	21	818	977	1073	1445	1,5%	22,1%	22,1%	23,5%	26,1%
Pohledávky z obchodních vztahů	0	742	866	927	1312	0%	20%	19,6%	20,3%	23,7%
Pohledávky – ostatní	21	76	111	146	133	1,5%	2,1%	2,5%	3,2%	2,4%
Stát – daňové pohledávky	21	1	1	0	0	1,5%	0%	0%	0%	0%

Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	2	24	24	33	0%	0,1%	0,5%	0,5%	0,6%
Dohadné účty aktivní	0	0	1	28	0	0%	0%	0%	0,6%	0%
Jiné pohledávky	0	73	85	94	100	0%	2,0%	1,9%	2,1%	1,8%
Krátkodobý finanční majetek	0	7	0	0	0	0%	0,2%	0%	0%	0%
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	7	0	0	0	0%	0,2%	0%	0%	0%
Pěnežní prostředky	1051	1615	2172	2293	2727	73%	43,6%	49,2%	50,1%	49,3%
Pěnežní prostředky v pokladně	0	102	98	152	32	0%	2,8%	2,2%	3,3%	0,6%
Peněžní prostředky na účtech	1051	1513	2074	2141	2695	73%	40,9%	47,0%	46,8%	48,8%
Časové rozlišení aktiv	1	5	5	5	18	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,3%
Náklady příštích období	1	5	5	5	18	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,3%

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 7 - Vertikální analýza pasiv Lékárny Anežka

PASIVA	Podkladová data					Struktura celkových pasiv				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Pasiva celkem</b>	1439	3703	4441	4573	5526	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	886	1088	1926	2071	2484	61,6%	29,4%	43,4%	45,3%	45,0%
Základní kapitál	100	100	100	100	100	6,9%	2,7%	2,3%	2,2%	1,8%
Fondy ze zisku	1010	1010	1010	10	10	70,2%	27,3%	22,7%	0,2%	0,2%
Ostatní rezervní fondy	10	10	10	10	10	0,7%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%
Statutární a ostatní fondy	1000	1000	1000	0	0	69,5%	27%	22,5%	0%	0%
Výsledek hospodaření z minulých let (+/-)	59	-224	-24	672	600	4,1%	-6,0%	-0,5%	14,7%	10,9%
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta min. let	59	-224	-24	672	600	4,1%	-6,0%	-0,5%	14,7%	10,9%
VH běž. úč. období (+/-)	-283	20	840	1289	1774	-19,7%	0,5%	18,9%	28,2%	32,1%
Cizí zdroje	553	2615	2485	2502	3042	38,4%	70,6%	56%	54,7%	55%
Závazky	553	2615	2485	2502	3042	38,4%	70,6%	56%	54,7%	55%
Kr. závazky	553	2615	2485	2502	3042	38,4%	70,6%	56%	54,7%	55%
Závazky z obchodních vztahů	544	2316	2156	2014	2450	37,8%	62,5%	48,5%	44%	44,3%
Závazky ostatní	9	299	329	488	592	0,6%	8,1%	7,4%	10,7%	10,7%
Závazky ke společníkům	9	0	0	0	0	0,6%	0,0%	0%	0%	0%
Závazky k zaměstnancům	0	104	129	118	135	0%	2,8%	2,9%	2,6%	2,4%



Závazky ze sociálního zabez. a zdrav.pojištění	0	61	78	69	78	0%	1,6%	1,8%	1,5%	1,4%
Stát - daňové závazky a dotace	0	133	80	266	283	0%	3,6%	1,8%	5,8%	5,1%
Dohadné účty pasivní	0	0	42	35	65	0%	0%	0,9%	0,8%	1,2%
Jiné závazky	0	1	0	0	31	0%	0%	0%	0%	0,6%

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 8 - Vertikální analýza výnosů Lékárny Anežka

VÝNOSY	Podkladová data					Struktura celkových výnosů v %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z výr. a služeb	24	12	14	5	10	16,7%	0,1%	0,1%	0%	0%
Tržby za prodej zboží	0	13827	19058	22421	27607	0%	99,3%	98,3%	98,6%	98,7%
Ostatní prov. výnosy	120	88	311	307	350	83,3%	0,6%	1,6%	1,4%	1,3%
Jiné provozní výnosy	120	88	311	307	350	83,3%	0,6%	1,6%	1,4%	1,3%
Ostatní fin. výnosy	0	0	2	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>144</b>	<b>13927</b>	<b>19385</b>	<b>22733</b>	<b>27967</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 9 - Vertikální analýza nákladů Lékárny Anežka

NÁKLADY	Podkladová data					Struktura celkových pasiv				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	150	11357	16001	18403	22750	35,1%	82,7%	86,3%	85,8%	86,9%
Nák. vynaložené na prod. zb.	0	10553	15151	17556	21743	0%	76,9%	81,7%	81,9%	83%
Spotřeba mat. a energie	80	51	82	54	148	18,7%	0,4%	0,4%	0,3%	0,6%
Služby	70	753	768	793	8549	16,4%	5,5%	4,1%	3,7%	32,6%
Osobní náklady	181	2 154	2 355	2 576	2 830	42,4%	15,7%	12,7%	12,0%	10,8%
Mzdové náklady	140	1 598	1 745	1 945	2 065	32,8%	11,6%	9,4%	9,1%	7,9%
Náklady na sociální zabez., zdrav. pojištění a ostatní náklady	41	556	610	661	765	9,6%	4,1%	3,3%	3,1%	2,9%
Náklady na sociální zabez., zdrav. pojištění	41	530	579	636	672	9,6%	3,9%	3,1%	3,0%	2,6%
Ostatní náklady	0	26	31	25	93	0%	0,2%	0,2%	0,1%	0,4%
Úpravy hodnot v prov. oblasti	92	146	110	73	53	21,5%	1,1%	0,6%	0,3%	0,2%
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a	92	146	110	73	53	21,5%	1,1%	0,6%	0,3%	0,2%

hmotného majetku										
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	92	146	110	73	53	21,5%	1,1%	0,6%	0,3%	0,2%
Ostatní provozní náklady	2	30	28	33	48	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Daně a poplatky	1	0	0	0	3	0,2%	0%	0%	0%	0%
Jiné provozní náklady	1	30	28	33	45	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Ostatní finanční náklady	2	38	51	57	96	0,5%	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%
Daň z příjmů	0	0	0	302	416	0%	0%	0%	1,4%	1,6%
Daň z příjmů splatná	0	0	0	302	416	0%	0%	0%	1,4%	1,6%
<b>Náklady celkem</b>	<b>427</b>	<b>13725</b>	<b>18545</b>	<b>21444</b>	<b>26 193</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 10 - Kralickuv Quicktest Lékárny Anežka

Vstupní hodnoty	ANALYZOVANÉ OBDOBÍ				
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celková aktiva</b>	1 439	3 703	4 411	4 573	5 526
<b>Peněžní prostředky</b>	1051	1615	2172	2293	2727
Účty u bank	1051	1513	2074	2141	2695
EBIT	-283	202	840	1591	2190
Vlastní kapitál	886	1088	1926	2071	2484
Provozní cash flow	-189	386	999	1721	2339
Cizí zdroje	553	2 615	2 485	2502	3042
Výkony/tržby	24	13 839	19 072	22 426	27 617
<b>Ukazatele</b>					
<b>R1</b>	0,62	0,29	0,44	0,45	0,45
<b>R2</b>	8,20	-1,33	-1,76	-1,12	-1,02
<b>R3</b>	-0,20	0,05	0,19	0,35	0,40
<b>R4</b>	-7,88	0,03	0,05	0,08	0,08

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Příloha 11 - Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2016

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (A + B + C + D.)	01	4876	-204	4672	3884
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	02				
B.	Dlouhodobý majetek (B.I + B.II + B.III.)	03	1218	-204	1014	803
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	04	826	-161	665	803
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	05	392	-43	349	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	06				
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (C.I + C.II + C.III + C.IV.)	07	3614		3614	3081
C.I.	Zásoby	08	1338		1338	1211
C.II.	Pohledávky	09	693		693	728
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	10				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	11	693		693	728
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C.IV.	Peněžní prostředky	13	1583		1583	1142
D.	Časové rozlišení aktiv	14	44		44	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	<b>PASIVA CELKEM</b> (A + B + C + D.)	15	4672	3884
A.	<b>Vlastní kapitál</b> (A.I + A.II + A.III + A.IV + A.V + A.VI.)	16	808	143
A.I.	Základní kapitál	17	100	100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	18		
A.III.	Fondy ze zisku	19		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	43	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	665	43
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku +/-	22		
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b> (B + C.)	23	3860	3728
B.	<b>Rezervy</b>	24		
C.	<b>Závazky</b>	25	3860	3728
C.I.	Dlouhodobé závazky	26	1510	1917
C.II.	Krátkodobé závazky	27	2350	1811
D.	Časové rozlišení pasiv	28	4	13

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží (2016)

Příloha 12 - Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží 2016

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	104	1
II.	Tržby za prodej zboží	02	18039	2987
A.	Výkonová spotřeba	03	14471	2474
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	13895	2301
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	150	53
3.	Služby	06	426	120
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	2704	396
1.	Mzdové náklady	10	2029	310
2.	Náklady na sociální zabezpečení	11	675	86
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	617	86
2.2	Ostatní náklady	13	58	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	181	23
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	15	181	23
1.1	- Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku - trvalé	16	181	23
1.2	- Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20		
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady	24	46	15
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
3.	Daně a poplatky	27	5	1
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Jiné provozní náklady	29	41	14
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	30	<b>741</b>	<b>80</b>

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží (2016)

Příloha 13 - Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2017

Ozna- čení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	01	3665	-428	3237	4672
A.	<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	02				
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b> (B.I. + B.II. + B.III.)	03	1218	-428	790	1014
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	04	826	-298	528	665
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	05	392	-130	262	349
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	06				
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	07	2409		2409	3614
C. I.	Zásoby	08	1356		1356	1338
C. II.	Pohledávky	09	838		838	693
C. II.1.	Dlouhodobé pohledávky	10				
C. II.2.	Krátkodobé pohledávky	11	838		838	693
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C. IV.	Peněžní prostředky	13	215		215	1583
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	14	38		38	44

Ozna- čení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			(A. + B. + C. + D.)	
	<b>PASIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	15	3237	4672
A.	<b>Vlastní kapitál</b> (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	16	1067	808
A. I.	Základní kapitál	17	100	100
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	18		
A. III.	Fondy ze zisku	19		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	707	43
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	260	665
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku /-/	22		
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b> (B. + C.)	23	2164	3860
B.	<b>Rezervy</b>	24		
C.	<b>Závazky</b>	25	2164	3860
C. I.	Dlouhodobé závazky	26	967	1510
C. II.	Krátkodobé závazky	27	1197	2350
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	28	6	4

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží (2017)

Příloha 14 - Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží 2017

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	178	104
II.	Tržby za prodej zboží	02	17660	18039
A.	Výkonová spotřeba	03	14254	14471
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	13475	13895
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	205	150
3.	Služby	06	574	426
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	2953	2704
1.	Mzdové náklady	10	2222	2029
2.	Náklady na sociální zabezpečení	11	731	675
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	649	617
2.2	Ostatní náklady	13	82	58
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	225	181
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	15	225	181
1.1	- Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku - trvalé	16	225	181
1.2	- Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20		
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady	24	64	46
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
3.	Daně a poplatky	27	3	5
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Jiné provozní náklady	29	61	41
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	342	741

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží (2017)

Příloha 15 -Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2018

Označení	Text	interní č.řádku	Běžné účetní období			Min.úč.období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	1	4 268	- 508	3 760	3 237
B	Dlouhodobý majetek	3	1 477	- 508	969	790
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	826	- 436	390	528
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	5	651	-72	579	262
C	Oběžná aktiva	7	2 748		2 748	2 409
C I	Zásoby	8	1 575		1 575	1 356
C II	Pohledávky	9	775		775	838
C II 2	Krátkodobé pohledávky	11	775		775	838
C IV	Peněžní prostředky	13	398		398	215
D	Časové rozlišení aktiv	14	43		43	38

Označení	Text	interní č.řádku	Stav v běžném účetním období		Stav v min. úč.období
	PASIVA CELKEM	15		3 760	3 237
A	Vlastní kapitál	16		1 329	1 067
A I	Základní kapitál	17		100	100
A IV	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20		967	707
A V	Výsledek hospodaření běžného účetního období	21		262	260
B+C	Cizí zdroje	23		2 427	2 164
C	Závazky	25		2 427	2 164
C I	Dlouhodobé závazky	26		823	967
C II	Krátkodobé závazky	27		1 604	1 197
D	Časové rozlišení pasiv	28		4	6

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží, 2018

Příloha 16 . Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží (2018)

Označení	Text	interní řádek	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	227	178
II.	Tržby za prodej zboží	2	18 628	17 660
A.	Výkonová spotřeba	3	15 130	14 254
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	14 359	13 475
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	161	205
A.3.	Služby	6	610	574
D.	Osobní náklady	9	3 000	2 953
D.1.	Mzdové náklady	10	2 239	2 222
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení	11	761	731
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	680	649
D.2.2.	Ostatní náklady	13	81	82
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	260	225
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného	15	260	225
E.1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného	16	260	225
III.	Ostatní provozní výnosy	20	124	
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	124	
F.	Ostatní provozní náklady	24	261	64
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	211	
F.3.	Daně a poplatky	27	4	3
F.5.	Jiné provozní náklady	29	46	61
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	328	342
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	29	46
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	29	46
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	69	67
K.	Ostatní finanční náklady	47	50	46
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-10	-25
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	318	317
L.	Daň z příjmů	50	56	57
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	56	57
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	262	260
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	262	260
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	19 048	17 905

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží (2018)

Příloha 17 - Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2019

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (A + B + C + D)	01	3873	-790	3083	3760
A.	<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	02				
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b> (B.I + B.II + B.III)	03	1477	-790	687	969
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	04	826	-574	252	390
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	05	651	-216	435	579
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	06				
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (C.I + C.II + C.III + C.IV)	07	2236		2236	2748
C.I	Žasoby	08	1451		1451	1575
C.II	Pohledávky	09	631		631	775
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	10				
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	11	631		631	775
C.III	Krátkodobý finanční majetek	12				
C.IV	Peněžní prostředky	13	154		154	398
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	14	160		160	43

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném	Stav v minulém
			účetním období	účetním období
	<b>PASIVA CELKEM</b> (A + B + C + D)	15	3083	3760
A.	<b>Vlastní kapitál</b> (A.I + A.II + A.III + A.IV + A.V + A.VI)	16	807	1329
A.I	Základní kapitál	17	100	100
A.II	Ážio a kapitálové fondy	18		
A.III	Fondy ze zisku	19		
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	1229	967
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	-522	262
A.VI	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku +/-	22		
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b> (B + C)	23	2271	2427
B.	<b>Rezervy</b>	24		
C	<b>Závazky</b>	25	2271	2427
C.I	Dlouhodobé závazky	26	324	823
C.II	Krátkodobé závazky	27	1947	1604
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	28	5	4

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží (2019)



Příloha 18 - Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží 2019

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	152	227
II.	Tržby za prodej zboží	02	12678	18628
A.	Výkonová spotřeba	03	10488	15130
1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	9748	14359
2	Spotřeba materiálu a energie	05	197	161
3	Služby	06	543	610
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	2746	3000
1.	Mzdové náklady	10	2041	2239
2.	Náklady na sociální zabezpečení	11	705	761
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	625	680
2.2	Ostatní náklady	13	80	81
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	283	260
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	15	283	260
1.1	- Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku - trvalé	16	283	260
1.2	- Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	319	124
1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		124
2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
3	Jiné provozní výnosy	23	319	
F.	Ostatní provozní náklady	24	151	261
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		211
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
3.	Daně a poplatky	27	2	4
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Jiné provozní náklady	29	149	46
-	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-519	328

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží (2019)

Příloha 19 - Rozvaha aktiv a pasiv Lékárny U Matky Boží 2020

Ozna- čení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	01	3536	-1073	2463	3083
A.	<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	02				
B.	<b>Stálá aktiva</b> (B.I. + B.II. + B.III.)	03	1477	-1073	404	687
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	04	826	-712	114	252
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	05	651	-361	290	435
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	06				
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	07	2059		2059	2236
C. I.	Zásoby	08	1244		1244	1451
C. II.	Pohledávky	09	724		724	631
C. II.1.	Dlouhodobé pohledávky	10				
C. II.2.	Krátkodobé pohledávky	11	724		724	631
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C. IV.	Peněžní prostředky	13	91		91	154
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	14				160

Ozna- čení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném	Stav v minulém
			účetním období	účetním období
	<b>PASIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	15	2463	3083
A.	<b>Vlastní kapitál</b> (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	16	112	807
A. I.	Základní kapitál	17	100	100
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	18		
A. III.	Fondy ze zisku	19		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	707	1229
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	-695	-522
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku /-/	22		
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b> (B. + C.)	23	2346	2271
B.	<b>Rezervy</b>	24		
C.	<b>Závazky</b>	25	2346	2271
C. I.	Dlouhodobé závazky	26	239	324
C. II.	Krátkodobé závazky	27	2107	1947
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	28	5	5

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží (2020)

Příloha 20 - Výkaz zisku a ztráty Lékárny U Matky Boží 2020

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	116	152
II.	Tržby za prodej zboží	02	12298	12678
A.	Výkonová spotřeba	03	10226	10488
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	9545	9748
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	112	197
3.	Služby	06	569	543
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	2535	2746
1.	Mzdové náklady	10	1869	2041
2.	Náklady na sociální zabezpečení a ostatní náklady	11	666	705
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	587	625
2.2	Ostatní náklady	13	79	80
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	283	283
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	15	283	283
1.1	- Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku - trvalé	16	283	283
1.2	- Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku - dočasné	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	6	319
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
3.	Jiné provozní výnosy	23	6	319
F.	Ostatní provozní náklady	24	63	151
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Prodaný materiál	26		
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	3	2
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Jiné provozní náklady	29	60	149
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-687	-519

Zdroj: účetní závěrka Lékárny U Matky Boží (2020)