



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Ekonomická analýza v lékárně  
Economic Analysis of a Pharmacy

Student:  
Vedoucí bakalářské práce:

Lukáš Neděla  
Ing. Andrea Kolková, Ph.D.

Ostrava 2021

VŠB – Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Lukáš Neděla**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Ekonomická analýza lékárny  
Economic Analysis of a Pharmacy

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické metody ekonomické analýzy
  3. Charakteristika vybraného podniku
  4. Aplikace ekonomické analýzy na vybraný podnik
  5. Vyhodnocení výsledků a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
- PAVELKOVÁ, D., A. KNÁPKOVÁ, K. ŠTEKER a D. REMEŠ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0911-1.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Kolková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2020

Datum odevzdání: 07.05.2021

---

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, LL.M.  
vedoucí katedry

---

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma Ekonomická analýza lékárny vypracoval zcela samostatně s využitím citovaných pramenů, literatury, příslušných výkazů a účetních závěrek.

V Ostravě dne 7. 5. 2021

Lukáš Neděla

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat, paní Ing. Andrei Kolkové, Ph.D, za odborné vedení, cenné informace a poznatky, které jsem se snažil patřičně využít a správně implementovat do své bakalářské práce, taktéž bych chtěl poděkovat za vstřícnost, ochotu a trpělivost.

# Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretické metody ekonomické analýzy .....	5
2.1	Strategická analýza.....	5
2.1.1	PEST analýza.....	6
2.1.2	Porterova analýza pěti sil.....	7
2.1.3	SWOT analýza.....	9
2.2	Podstata finanční analýzy.....	10
2.3	Historie finanční analýzy .....	11
2.4	Uživatelé finanční analýzy.....	12
2.4.1	Interní uživatelé .....	12
2.4.2	Externí uživatelé .....	13
2.5	Podklady pro finanční analýzu.....	13
2.5.1	Rozvaha .....	14
2.5.2	Výkaz zisku a ztráty.....	15
2.5.3	Výkaz o peněžních tocích.....	16
2.6	Vzájemná provázanost mezi výkazy .....	18
2.6.1	Metody finanční analýzy .....	18
2.6.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	19
2.6.3	Ukazatele likvidity.....	19
2.6.4	Ukazatele rentability .....	21
2.6.5	Analýza aktivity.....	22
2.6.6	Analýza zadluženosti a finanční struktury .....	24
3	Charakteristika vybraného podniku.....	26
3.1	Historie a vývoj Lékárna XY .....	26
3.2	Postavení zdravotnického zařízení na trhu.....	26
3.3	Výrobní sortiment .....	27
3.3.1	Produktové kategorie: .....	27
3.4	Distribuční kanály .....	27
3.5	Struktura zaměstnanců .....	28
4	Aplikace ekonomické analýzy na vybraný podnik.....	29
4.1	PEST Analýza.....	29
4.2	Porterova analýza pěti sil .....	33
4.3	Finanční analýza.....	35
4.3.1	Ukazatele likvidity.....	36
4.3.2	Ukazatele rentability .....	37

4.3.3	Ukazatele aktivity .....	41
4.3.4	Ukazatele finanční zadluženosti .....	45
4.4	Aplikace SWOT analýzy.....	47
5	Vyhodnocení výsledků a doporučení.....	50
6	Závěr .....	52
	Seznam použité literatury .....	53
	Seznam zkratk .....	57
	Seznam příloh .....	59

# 1 Úvod

Při výběru tématu bakalářské práce byla pozornost směřována na podnikatelský sektor, ve kterém se v poslední době čím dál častěji objevují nabídky prodeje a odkupů zavedených lékáren. Důvody takových kroků nemusí být vždy zjevné, a tudíž je potřeba provést před jakoukoli akvizicí podrobnou analýzu lékárny, v jaké pozici se nachází a jaké možnosti rozvoje nabízí. Informace získané z provedené komplexní analýzy nám vytváří ucelený obraz o stavu a kondici konkrétního podniku.

Jelikož je v poslední době lékárnická oblast velmi žádaná, byl vybrán námět pro bakalářskou práci v podobě analýzy malé lékárny v Opavě, která musí čelit konkurenční síle velkých řetězců.

V rámci práce bylo zjišťováno, jakými úskalími a problémy při financování se může majitel setkat a jak v tomto oboru vymezit vhodnou strategii, aby dosahovala lékárna dobrých finančních výsledků a měla lepší pozici v oblasti svého působení.

Cílem této práce je podrobněji probrat druhy analýz a jejich význam pro podnik. Je nutné patřičně rozebrat klady, zápory, příležitosti, hrozby a na základě vhodných výkazů provést ekonomické zhodnocení podniku a pomocí výsledků analýz se závěrem pokusit vybrat nejvhodnější strategický postup pro udržení podniku ve vhodné pozici na finančním trhu.

První část je zaměřena na teoretická východiska, respektive na objasnění si jednotlivých pojmů, přiblížení si významnosti jednotlivých analýz, ať už strategických, kde se setkáme s Porterovou analýzou pěti sil, PEST analýzou a SWOT analýzou, či finančních. Zde budou podrobněji rozebrány jednotlivé ukazatele.

V druhé, praktické části byla uvedena charakteristika konkrétního podniku a aplikovány výše zmíněné analýzy. Při aplikaci ukazatelů bylo vycházeno z výročních zpráv a účetních závěrek za sledované období 2017-2019.

Závěrem jsme zhodnotili, dle výsledků analýz, stav lékárny a pokusili jsme se navrhnout nejvhodnější postup a strategii pro tento podnik.



## 2 Teoretické metody ekonomické analýzy

Tato část bakalářské práce bude zaměřena na komplexní zhodnocení podniku se všemi spojitostmi, které k tomuto tématu náleží a jsou jeho nezbytnou součástí. Podrobněji si probereme druhy analýz a jejich význam pro podnik. Rozebereme si klady, zápory, příležitosti a hrozby, které s sebou výsledky analýz přinášejí a závěrem se pokusíme vybrat nejvhodnější strategický postup pro udržení podniku ve vhodné pozici na finančním trhu.

Nesmíme ale opomenout pojmy a náležitosti spojené s tímto zaměřením, které jsou nezbytnou součástí této práce a mají velký význam. Několik z těchto pojmů si osvětlíme právě níže.

Pojem podnik, dnes už jako obchodní závod, je definován dle občanského zákoníku jako: „*Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti*“ Čížinská (2018). V úzké souvislosti s ním budeme dále hovořit o pojmu podnikání, které je definicí z ekonomického hlediska bráno jako přeměna vynaložených faktorů (vstupů) na výstupy, které se stávají předmětem pro prodej.

Podnikání v lékárenství je velmi specifické, klade se zde důraz primárně na zdraví, spokojenost a etiku zákazníka. Tento obor se nevyznačuje mnoha možnostmi pro strategické tahy, které ve většině případů nedovolují regulace a nařízení státu (Prolekarniky, 2018).

### 2.1 Strategická analýza

Dle Sedláčkové (2006) je nejdůležitějším úkolem připravit podnik na všechny možné hrozby a situace, které mohou nepříznivě ovlivnit chod podniku. Slouží primárně k předvídání a struktura vychází z konstruktivního pojetí myšlení. Strategická analýza a její východiska jsou postavena na výsledcích dané analýzy. Obsahuje analytické techniky, jež jsou využívány pro identifikaci vztahů v okolí podniku, které se skládá z makrookolí, daných odvětví, konkurenceschopnosti a potenciálu podniku. Cílem je identifikace, analýza a koncové zhodnocení všech případných faktorů a vybrání té nejlepší možné budoucí strategie pro chod podniku a v neposlední řadě i zjištění silných a slabých stránek podniku, které mají na samotný chod velký vliv.

### 2.1.1 PEST analýza

PEST analýza patří jednoznačně mezi nejdůležitější nástroje strategického řízení, které se zabývají primárně makrookolím podniku a mají významný vliv na chod podniku.

Pest analýza je tvořena čtyřmi klíčovými faktory – politickými, ekonomickými, sociálně-kulturními a v neposlední řadě technologickými (Managementmania, 2011). Každý z faktorů nějakým způsobem ovlivňuje podnik, ty jsou detailněji rozebrány níže. V dnešní době je analýza obohacena i o další činitele, kterými jsou legislativní a ekologické faktory, čímž vzniká PESTLE analýza (Veber, 2009).

**Politicko-legislativní faktory** představují pro podniky nejen významné příležitosti, ale nesou s sebou také jistá ohrožení. Politická omezení se odrážejí na podnicích prostřednictvím daňových zákonů, regulací exportů a importů. Dalším důležitým prvkem v této oblasti je cenová politika, ochrana životního prostředí a také tady můžeme zařadit i politickou stabilitu, která mimo jiné zahrnuje i změny vlád (Sedláčková, 2006).

**Ekonomické faktory** vycházejí z ekonomické podstaty a směrů ekonomického rozvoje daného státu. Podniky jsou častokrát ovlivňovány makroekonomickým okolím a jeho trendy. Ekonomický růst pozitivně působí na zvýšenou spotřebu a příležitosti na trhu. Mezi zásadní ekonomické faktory můžeme zařadit především úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz, které primárně ovlivňují úspěšnost a výkonnost podniku na trhu (Sedláčková, 2006).

**Sociální a demografické faktory** jsou odrazem postojů a života obyvatelstva a jejich struktury. Můžeme se zde setkat se změnami v demografické struktuře. Své místo zde má i stárnutí obyvatelstva, které je spojeno se zdravím a péčí o seniory, zvyšující se zájem o životní styl, vyšší kvalitu života obyvatel, které jde ruku v ruce se zaměstnaností. Faktory v sociální oblasti jsou v neustálém vývoji, který plyne se zájmem o naplnění potřeb a tužeb obyvatel (Sedláčková, 2006).

**Technologické faktory** jsou nezbytnou součástí pro společnost. Každý podnik se snaží udržovat aktivní místo na trhu, snaží se o inovaci a chce být informován o technických i technologických změnách, které momentálně probíhají. Klíčový prvek je předvídatost budoucího vývoje a svým způsobem se jedná o boj konkurenčních pozic. Nutností dnešní doby jsou investice do technologií chránících životní prostředí (Sedláčková, 2006).

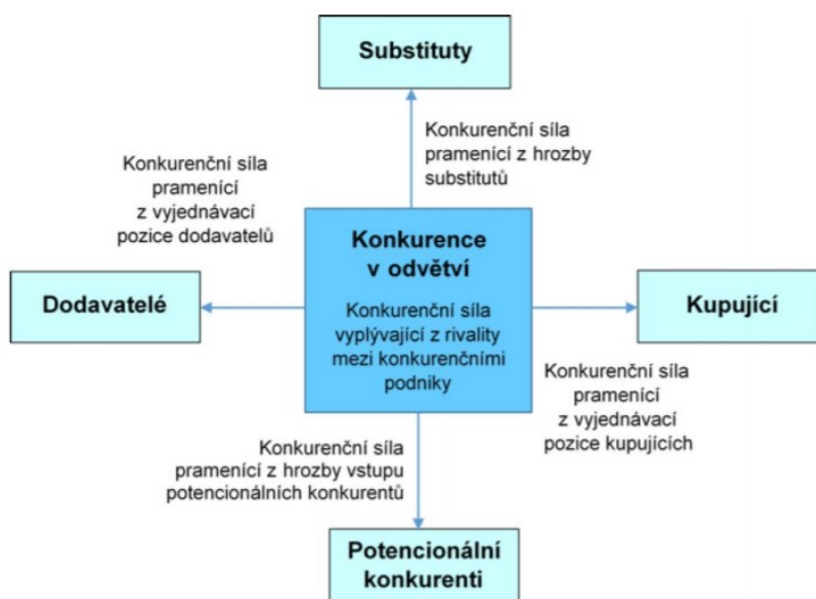
PEST analýza si klade za cíl rozpoznat a odlišit faktory důležité pro podnik. Čím je podnik větší, tím také stoupá význam analýzy makrookolí v souvislosti s rozvojovými ambicemi. Tyto aktivity představují milionové investice, a proto je potřeba důkladně zvážit načasování a návratnost investic. Je třeba brát v úvahu hospodářský cyklus, dostupnost zdrojů, koupěschopnost a mnoho dalších faktorů (Sedláčková, 2006).

### 2.1.2 Porterova analýza pěti sil

Nejběžnějším používaným modelem pro analýzu mikroprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil, který podniku může posloužit jako nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí. Podstatou modelu je odhalení právě těchto konkurenčních sil, které v tomto prostředí působí. Cílem je identifikovat, které síly mají pro podnik z dlouhodobého hlediska význam. Na základě rozpoznání sil se potom vymezí konkurenční strategie, na jejímž základě bude podnik schopen pružně reagovat a využije zásadních výhod pro lepší podmínky. Součástí těchto sil jsou dodavatelé, odběratelé, konkurenti v odvětví, substituty a potenciální vstupy konkurentů (Sedláčková, 2006).

Dle Keřkovského (2006), je model pěti sil založen na principu strategické pozice podniku na daném trhu, která je zásadně ovlivňována působností pěti zásadních faktorů.

- Vyjednávací síla zákazníků.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.
- Hrozba substitutů.
- Rivalita firem působících na daném trhu.



Obrázek 2.1 Schéma Porterova modelu

Sedláčková, 2006 str. 48

## **Síla dodavatelů**

Vliv dodavatelů je zásadním ekonomickým faktorem, protože podnik může být v některých případech až odkázán na schopnosti a možnosti dodavatelů energií, materiálu, technologií a jejich nečinnost může vést ke snižování výnosnosti a ziskovosti podniku. Mohou ovlivnit náklady na vstupy, rozhodují o nákladech na suroviny a technologiích. Vyjednávací síla dodavatelů roste vzhledem k nedostatkům zdrojů, proto je podnik nucen minimalizovat svou závislost na dodávkách a snažit se o zvýšení úrovně schopnosti svých vlastních podnikových manažerů a o primární využití vlastních zdrojů (Sedláčková, 2006). Dalším řešením může být zajištění více dodavatelů pro případné vyjednávání.

## **Síla odběratelů**

Rovněž odběratelé mají zde výraznou pozici, v případě silných zákazníků mohou výrazně ovlivnit výnosnost, ziskovost podniku pomocí konkurenčních tlaků a pozici, což jim umožňuje vydobýt si pomocí vyjednávací síly zvláštní výhody, podmínky. Mohou také způsobit svých chováním konkurenční „bitvu“ o zakázku (Sedláčková, 2006).

Zde platí zlaté pravidlo „Náš zákazník, náš pán“ (Baťa). Podnik by si měl uvědomit, že je důležité udržet si zákazníka dlouhodobě, nejen na pouhý jeden nákup. Zákazník je totiž ten, kdo je pro podnik nejzásadnější a bez nákupu nebude generovat podnik zisk.

## **Síla substitutů**

Substitut je možné chápat jako výrobek, který má shodné vlastnosti jako výrobek vyráběný ve stejném odvětví a je schopen daný výrobek nahradit, jelikož přináší zákazníkovi podobné, ne-li stejné uspokojení. Substituty jsou velmi ohroženy vlivem změn cen, výkonu, vzhledu a může se stát, že zákazníci dají přednost jinému produktu. I v odvětví substitutů probíhá jistý konkurenční boj (kvalita x náklady) a i zde existují ovlivňující faktory jako cena, diference nebo náklady na změnu (Sedláčková, 2006).

## **Síla konkurentů**

Konkurence je nejen nepříjemným faktorem, ale může být i velmi pozitivní. Konkurenční síla může být pozitivní v případě, že podnik zná svého soupeře a umí se získanými informacemi dobře pracovat. „*Intenzita této konkurenční síly je odrazem*

*energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používáním nástrojů a konkurenční strategie“ (Sedláčková, 2006).*

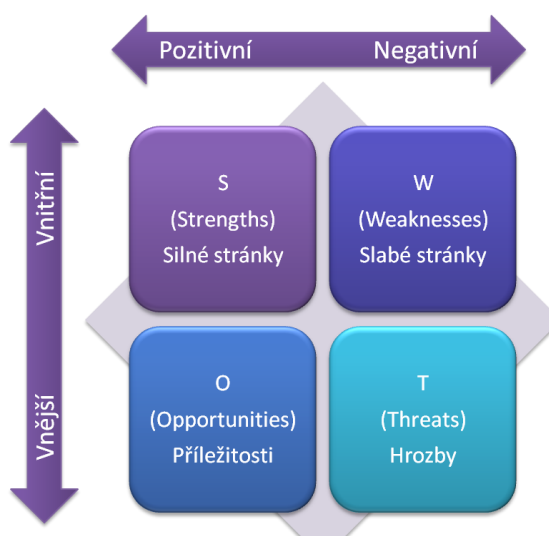
Mezi konkurenční nástroje patří cena, kvalita, služby, záruky, reklamní kampaně, distribuční kanály a v neposlední řadě podpora prodeje. Základem úspěchu je uspokojit zákazníka lépe než konkurence (Sedláčková, 2006).

### **Síla nových konkurentů**

Hrozbou se tito potencionální konkurenti stávají až při vstupu do určitého odvětví. Oproti stávajícím podnikům mají značně výhodné postavení, přinášejí s sebou dodatečné zdroje a plány na získání tržní pozice. Vstup do odvětví je závislý na dvou základních faktorech, a to na vstupních bariérách a reakci konkurence. Ideální vstup na trh je při atraktivním růstu zisku. Vzhledem k nízkým bariérám vstup do odvětví přináší významnou hrozbu pro potenciální konkurenty (Sedláčková, 2006).

### **2.1.3 SWOT analýza**

Dle Vašíkové (2014) je SWOT analýza přehledným nástrojem, který se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů. Přehledně identifikuje a znázorňuje silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) a srovnává je s příležitostmi (opportunities) a ohroženími (threats) podniku. Úspěšné využití strategie je dáno tím, jak je podnik schopen nakládat se zjištěnými informacemi o svých silných a slabých stránkách a jak dokáže využít příležitosti a hrozby ve svůj prospěch. Cílem je maximálně využít potenciál a silné stránky podniku pro zlepšení tvorby strategie, aby získal výhodu oproti konkurenci. Zvolení správné strategie se odvíjí od výsledků zkoumaného prostředí, které podnik obklopuje.



Obrázek 2.2 SWOT analýza

(zdroj: <https://exceltown.com/navody/byznys/swot/>)

Struktura SWOT analýzy se dělí do čtyř kvadrantů, které slouží k usnadnění při porovnávání vnějších rizik, příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami, dále umožňují systematičnost strategického výběru. Je důležité zmínit, že je možné pracovat pouze se silnými a slabými stránkami, jelikož příležitosti a hrozby jsou součástí makroprostředí a to ovlivnit nemůžeme, můžeme se ale na potenciální hrozby připravit a využít je ve svůj užitek.

### **Silné stránky**

Za silné stránky podniku lze považovat oblasti, ve kterých podnik vyniká, je lepší než konkurence a tvoří mu jistou strategickou pozici na trhu. Silné stránky lze chápat za jistou výhodu, kterou má podnik oproti konkurenci. Mezi silné stránky můžeme zařadit dobrou pověst, image, schopný pracovní tým nebo lepší výrobní nebo dodavatelskou pozici.

### **Slabé stránky**

Naopak slabé stránky jsou temná úskalí podniku, kde má značně nevýhodnou pozici nebo oblasti, kde má rezervy, jež by mohl třeba potenciální konkurent lépe využít. Mezi slabé stránky může patřit špatné umístění podniku, nedostatečné prostory, špatná reklama a mnoho dalších faktorů.

### **Příležitosti**

Příležitosti pro podnik představují možnosti, které by podnik mohl využít k rozvoji, posílení pozice na trhu pro lepší dosahování cílů, ale je nutné v prvé příležitosti identifikovat. Mezi příležitost řadíme, investice do nových technologií, lepší umístění, možnosti rozšíření sortimentu nebo zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

### **Hrozby**

Potenciální hrozbou mohou být různé bariéry, příkladem je lepší postavení konkurenčního podniku. Většinou se jedná o překážky, které je podnik nucen eliminovat, nebo posílit nějakou část, aby je odstranil. V době nízké nezaměstnanosti se může stát hrozbou i nedostatek lidských zdrojů.

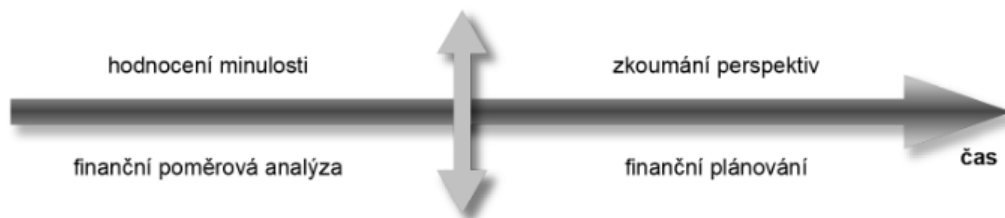
## **2.2 Podstata finanční analýzy**

Dle Knápkové (2017) slouží finanční analýza ke komplexnímu posouzení finanční situace podniku. Pomáhá s odhalením, zda je podnik dostatečně ziskový a zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas

splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Primární znalost finančního postavení je nezbytnou součástí pro odhad a prognózu budoucího vývoje. Finanční analýza podniku je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace, kam se podnik posouvá, popřípadě ve kterých místech je naopak ztrátový. Výsledky finanční analýzy slouží nejen pro vlastní potřebu firmy, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s nimi úzce spjati.

Dle Růčkové (2019) se dá pojem finanční analýza vymežit jako uspořádaný rozklad získaných dat, která jsou zahrnuta především v účetních výkazech a jejímž hlavním cílem je připravit podklady pro nastolení vhodné strategie při fungování podniku. Tato analýza je nepochybně v úzké spojitosti s účetními závěrkami a výročními zprávami. Finanční analýza neplní pouze pozici ve finančním řízení, ale svůj podstatný vliv má také na celkovou firmu; je např. součástí marketingové SWOT analýzy, která je taktéž nápomocná s celou řadou rozhodovacích procesů ve firemním řízení.

Dle Vochozky (2011) je finanční analýza zásadní metodou, která pomáhá podniku se získáním představy o podnikovém zdraví. Tvorbu samotné finanční analýzy má většinou na starost podnikový finanční manažer s dopomocí vrcholového vedení podniku. Finanční analýza si klade za cíl, díky podloženým datům z předešlých let, ale také současnosti, přinést informace o výkonnosti podniku a potencionálních rizicích.



Obrázek 2.3. Časové hledisko hodnocení informací

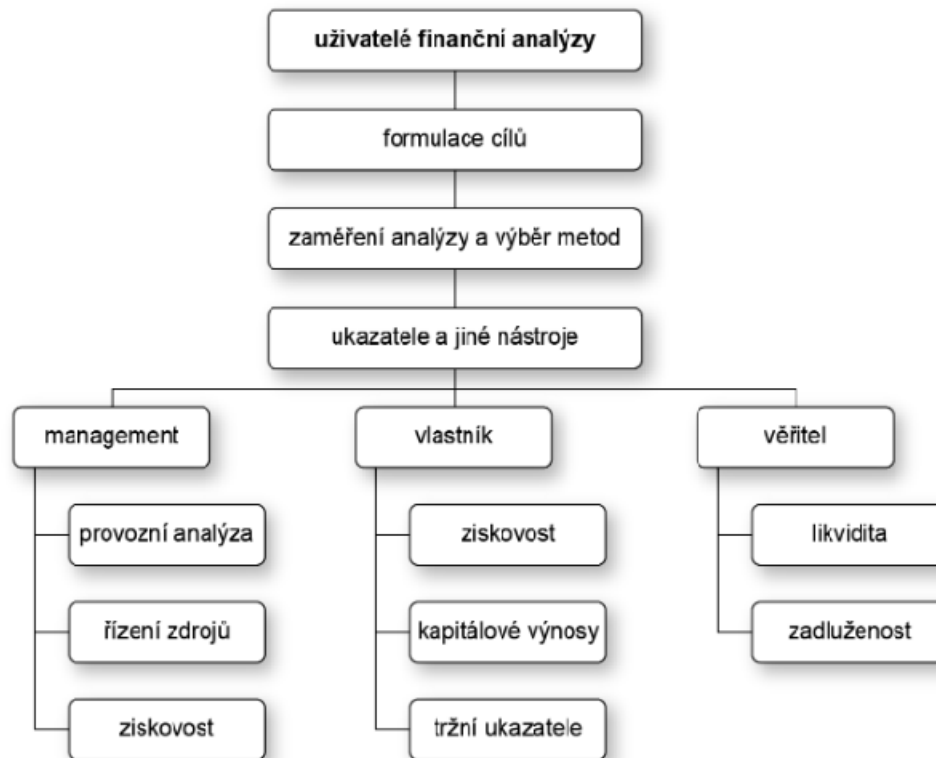
Zdroj: Růčková 2015, s. 6

## 2.3 Historie finanční analýzy

Je dohledatelné, že finanční analýza vznikla současně se vznikem peněz a sloužila k napomáhání správnému hospodaření a nakládání s penězi. Novodobé chápání finanční analýzy má kořeny v USA koncem 19. století. V České republice se touto problematikou mezi prvními začal zabývat Josef Pazourek, který vydal knihu s názvem *Bilance akciových společností*. Až kolem roku 1989 se začal používat termín finanční analýza a ten nahradil stávající pojem bilanční analýzy (Pazourek, 1906).

## 2.4 Uživatelé finanční analýzy

Uživatele finanční analýzy lze obecně dělit dle přístupu k informacím na základní dva typy, *interní a externí* uživatele finanční analýzy.



Obrázek 2.4 Uživatelé finanční analýzy

Zdroj: Růčková 2015, s. 25

### 2.4.1 Interní uživatelé

Mezi interní uživatele FA patří vlastníci, manažeři, ale své místo tam mají také zaměstnanci podniku.

**Management** má na starost v krátkém časovém rozmezí sledovat platební schopnost podniku a z hlediska analýzy provozu je pro něj předmětem zkoumání struktura zdrojů a finanční nezávislost podniku (Růčková, 2015).

**Vlastníky** především zajímá, zda jejich investované prostředky jsou efektivně zhodnocovány a využívány správným způsobem. Cílem vlastníků je zejména maximalizování tržní hodnoty vloženého kapitálu, dále mají zájem na vývoji tržních ukazatelů, ziskovosti, výnosnosti a v neposlední řadě vývoj peněžních toků ve vztahu k závazkům.



**Zaměstnanci** mají zájem na prosperitě a stabilitě podniku, jelikož to pro jejich zaměstnání znamená jistotu a stálost, ať už se to týká pozice, nebo platové stránky.

#### 2.4.2 Externí uživatelé

V této sekci se už nachází podstatně více účastníků, mezi které patří mimo jiné banky a věřitelé, investoři, stát a jeho orgány, konkurence a nedílnou součástí jsou také zákazníci a dodavatelé.

Dle Růčkové (2015) je z hlediska prospěchu **bank a věřitelů** se jedná o kontrolu a sledování dlouhodobé likvidity a hodnocení ziskovosti z dlouhodobého hlediska. Podstatná je taktéž schopnost tvořit finanční prostředky a stabilita jejich toků, případně se hodnotí podmínky a informace při poskytování úvěrů. Pro **investory** je zásadní zejména míra rizika, kterou s sebou investice přináší, likvidita a výše výnosů spojená s vlastním kapitálem. **Stát a jeho orgány** slouží především jako dohled nad dodržováním pravidel, zda podnik řádně odvádí daně, popřípadě figuruje při finanční výpomoci podniku. **Zákazníci a odběratelé** posuzují solventnost a likviditu podniku, zda je podnik schopný z dlouhodobého hlediska spolupráce a placení svých závazků. **Konkurence** má možnost porovnání se svou firmou pomocí ukazatelů, případně má možnost inspirace.

#### 2.5 Podklady pro finanční analýzu

Dle Růčkové (2015) jde úspěšnost finanční analýzy ruku v ruce s kvalitou podložených informací, které by měly být nejen kvalitní, ale taktéž se klade velký důraz na komplexnost a pravdivost podkladů, aby nedocházelo ke zkreslování výsledků podniku. Nejčastějšími používanými podklady pro sestavení komplexní FA jsou účetní výkazy.

Účetní výkazy poskytují uživatelům souhrnný pohled, skládají se ze dvou základních částí, a to výkazů účetních a vnitropodnikových. Finanční účetní výkazy poskytují přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledků hospodaření a v neposlední řadě o peněžních tocích. Vnitropodnikové účetní výkazy vycházejí z vnitřních potřeb firmy a umožňují upřesnění výsledků finanční analýzy a eliminaci odchylky rizika od skutečných stavů díky častějšímu sestavování, které umožňuje vyobrazení podrobnějšího časového přehledu (Růčková, 2015).

## 2.5.1 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který za pomoci bilančního pravidla, které značí, že se aktiva musí rovnat pasívům, zaznamenává stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdroje financování (pasiva) k určitému datu, většinou k poslednímu dni v roce (Růčková, 2015).

<b>Rozvaha k 31. 12. 20XX</b>	
<b>Aktiva (majetková struktura)</b>	<b>Pasiva (finanční struktura)</b>
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Krátkodobý majetek	Cizí kapitál

Tabulka 2.1 Struktura rozvahy

Zdroj: Vyhláška 500/2002 Sb.

Dle Knápkové (2017), hlavním pilířem členění aktiv je primárně doba spotřeby, rychlost a složitost přeměnit aktiva v peněžní prostředky, aby mohlo dojít k uhrazení svých závazků z hlediska likvidity. Tento proces přeměny se jinými slovy nazývá likvidnost.

	Stav v běžném účetním období			Stav v minulém účetním období
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
Aktiva celkem				
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál				
B. Stálá aktiva				
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek				
B.III. Dlouhodobý finanční majetek				
C. Oběžná aktiva				
C.I. Zásoby				
C.II. Pohledávky				
C.III. Krátkodobý finanční majetek				
C.IV. Peněžní prostředky				
D. Časové rozlišení aktiv				

Tabulka 2.2 Struktura aktiv

Zdroj: Vyhláška 500/2002 Sb.

Stranu pasiv je možné označit za zdroje financování firmy. Hodnotíme zde finanční strukturu analyzované firmy. Strana pasiv je primárně členěna z hlediska času, a proto zde rozlišujeme zdroje vlastní a zdroje cizí. Dělení může vypadat následovně:

- vlastní kapitál,
- cizí kapitál (Růčková, 2015).

	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
Pasiva celkem		
A. Vlastní kapitál		
A.I. Základní kapitál		
A.II. Ážio a kapitálové fondy		
A.III. Fondy ze zisku		
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let		
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období		
A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		
B. + C. Cizí zdroje		
B. Rezervy		
C. Závazky		
C.I. Dlouhodobé závazky		
C.II. Krátkodobé závazky		
D. Časové rozlišení pasiv		

Tabulka 2.3 Struktura pasiv

Zdroj: Vyhláška 500/2002 Sb.

## 2.5.2 Výkaz zisku a ztráty

Růčková (2015) uvádí, že výkaz zisku a ztráty je přehled v písemné formě o výnosech, nákladech a výsledků hospodaření za dané období. Pomáhá zachycovat pohyb výnosů a nákladů. Sledujeme u něj převážně strukturu výkazů a pohyblivost určitých položek. Jedná se o účetní výkaz, který je sestavován pravidelně jednou ročně, případně i v kratších intervalech. Zachycené informace z výkazu zisku a ztráty jsou výchozím podkladem pro hodnocení, v jaké pozici se firma nachází z hlediska firemní ziskovosti.

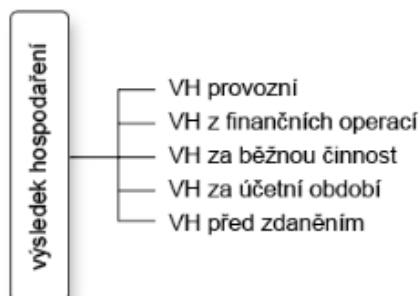
Označení	TEXT	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
a	b		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	01		
A.	Náklady prodeje (včetně úprav hodnot)	02		
*	<b>Hrubý zisk nebo ztráta (ř. 01 - 02)</b>	03	0	0
B.	Odbytové náklady (včetně úprav hodnot)	04		
C.	Správní náklady (včetně úprav hodnot)	05		
II.	Ostatní provozní výnosy	06		
D.	Ostatní provozní náklady	07		
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (ř. 03 - 04 - 05 + 06 - 07)</b>	08	0	0
III.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	09		
E.	Náklady vynaložené na prodané podíly	10		
IV.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	11		
F.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	12		
V.	Výnosové úroky a podobné výnosy	13		
G.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	14		
H.	Nákladové úroky a podobné náklady	15		
VI.	Ostatní finanční výnosy	16		
I.	Ostatní finanční náklady	17		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (ř. 09 - 10 + 11 - 12 + 13 - 14 - 15 + 16 - 17)</b>	18	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 08 + 18)</b>	19	0	0
J.	Daň z příjmů	20		
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 19 - 20)</b>	21	0	0
K.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	22		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 21 - 22)</b>	23	0	0
*	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV + V + VI.</b>	24	0	0

Tabulka 2.4 Struktura výkazu zisku a ztráty

Zdroj: Vyhláška 500/2002 Sb.

## VÝNOSY – NÁKLADY = VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ

Ve struktuře výkazu zisku a ztráty můžeme názorně vidět několik úrovní výsledků hospodaření. Jednotlivé výsledky hospodaření můžeme od sebe rozeznat tím, jaké náklady a výnosy jsou ve struktuře obsaženy, uvádí Růčková (2019).



Obrázek 2.5 Členění výsledku hospodaření

Zdroj: Růčková 2019, s. 106

Dle Růčkové (2019) existuje přímá souvislost mezi výkazem zisku a ztráty, její strukturou a obsahem výsledku hospodaření. Nejpodstatnějším údajem je ale výsledek hospodaření týkající se provozní činnosti, který má schopnost reflektovat užitečnost své hlavní činnosti a tvořit kladný výsledek hospodaření. Provozní výsledek je složen z dílčích částí:

- výsledek z prodeje zboží – obchodní marže – tržby z prodeje jsou porovnávány s pořizovací cenou prodávaných zásob;
- výsledek z prodeje dlouhodobého majetku;
- výsledek z ostatní provozní činnosti (Růčková, 2015).

### 2.5.3 Výkaz o peněžních tocích

Dle Scholleové (2017) se výkaz o peněžních tocích neboli výkaz cash flow sestavuje za účelem přehledu o reálných peněžích, které do podniku vstupují a vystupují. Struktura cash flow obsahuje tokové veličiny, tedy veličiny za určité období. Hlavní dělení je následující:

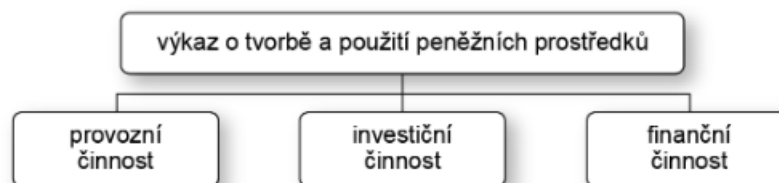
- **Příjmy** jsou reálné peníze, které do podniku přicházejí nezávisle na původu.
- **Výdaje** jsou reálné peníze, které z podniku odcházejí a nemusí přitom docházet ke spotřebě výrobních faktorů.

Růčková (2015) uvádí, že výkaz cash flow slouží ke srovnávání bilance pro zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) a jejich užitím (výdaji) za určité období – slouží jako nástroj pro objektivní posudek skutečné finanční situace.

„Za peněžní toky se považují peníze v hotovosti včetně cenin, peněžní prostředky na účtu včetně případného pasivního zůstatku běžného účtu a peníze na cestě.“ (Růčková, 2015).

„Peněžními ekvivalenty se rozumí krátkodobý likvidní majetek, který je možno s nízkými dodatečnými transakčními náklady přeměnit v předem známou peněžní částku a u něhož se nepředpokládají významné změny hodnoty v čase“ (Růčková, 2015).

Rozlišujeme dvě základní metody sestavení cash flow, a to **přímou a nepřímou**.



Obrázek 2.6 Struktura výkazu o použití peněžních prostředků

Zdroj: Růčková 2015, s. 116

Přímá metoda má na starost čistě peněžní toky v bilanci, oproti nepřímé metodě, která vychází z výsledku hospodaření, který je přetvořen na tok peněz (Knápková, 2017).

Nejpodstatnější oblastí jsou provozní činnosti, které slouží k zjištění, jak výsledek hospodaření odpovídá skutečnosti a do jaké míry pracovní kapitál ovlivňuje produkci peněz. Investiční část zajišťuje přehled o struktuře výdajů, ale také o velikosti příjmů, který je generován při prodeji investičního majetku, v neposlední řadě finanční oblast, která posuzuje vnější financování, především pohyb dlouhodobého majetku, který je v úzké souvislosti s pohybem VK (Růčková, 2015).

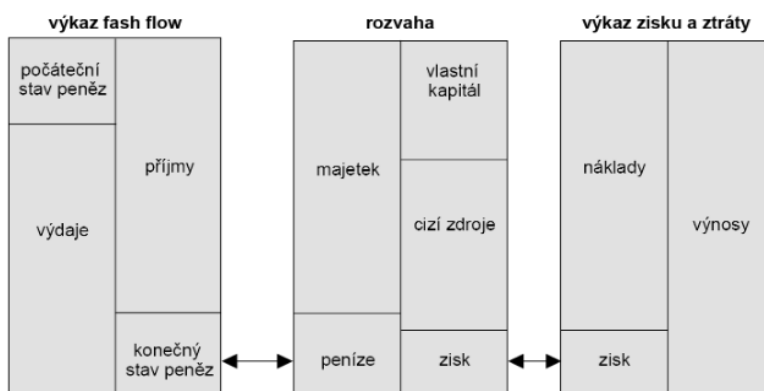
Zisk po úhradě úroků a zdanění
+ odpisy
+ jiné náklady
- výnosy, které nevyvolávají pohyb peněz
Cash flow ze samofinancování
± změna pohledávek (+ úbytek, - přírůstek)
± změna krátkodobých cenných papírů (+ úbytek)
± změna zásob (+ úbytek)
± změna krátkodobých závazků (+ přírůstek)
Cash flow z provozní činnosti
± změna fixního majetku (+ úbytek)
± změna nakoupených obligací a akcií (+ úbytek)
Cash flow z investiční činnosti
± změna dlouhodobých závazků (+ přírůstek)
+ přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
- výplata dividend
Cash flow z finanční činnosti

Obrázek 2.7 Struktura cash flow

Zdroj: Vyhláška 500/2002 Sb.

## 2.6 Vzájemná provázanost mezi výkazy

Klíčový prvek tvoří rozvaha, která spravuje majetkovou a finanční strukturu. Nepochybně důležitou součástí financování je výsledek hospodaření za dané účetní období, který byl implementován do rozvahy z výkazu a ztráty. Cash flow se poté stará o zadokumentování stavu finančních prostředků v rámci účetního období (Růčková, 2015).



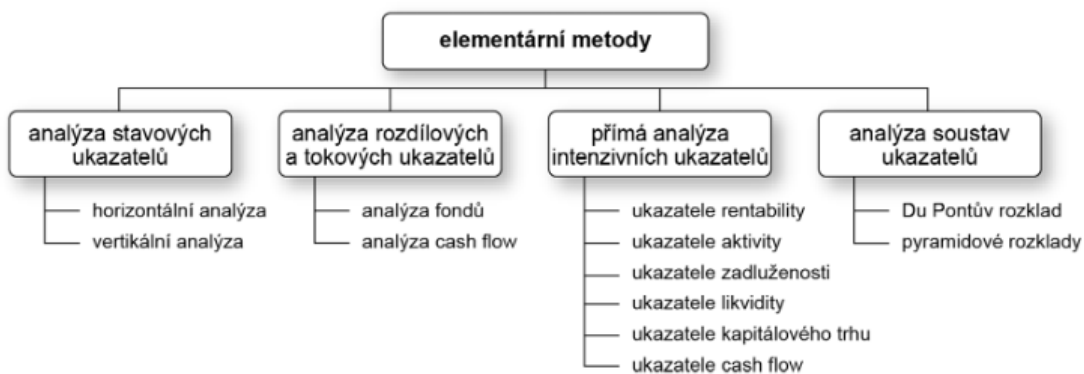
Obrázek 2.8 Struktura provázanosti mezi výkazy

Zdroj: Růčková, 2015

### 2.6.1 Metody finanční analýzy

Dle Růčkové (2015) existuje množství metod pro zhodnocení finančního zdraví a prosperity firmy. Musí se ale dodržovat jistá pravidla a brát ohled na to, z čeho analýza má vycházet. Každý podnik se s pomocí ukazatelů snaží o co nejpřesnější výsledky, podle nichž je potom schopen nastolit budoucí strategii a předejít dalším chybám.

Při výběru metod je určitě dobré zmínit účelnost, která odpovídá za předem daný cíl a je spojena s adekvátními faktory. Dalším nezbytným faktorem je nákladnost, ta zohledňuje při analýze potřebu času a kvalifikované práce. V neposlední řadě je to spolehlivost, kterou je podnik schopen dodržet v případě kvalitních vstupních dat.



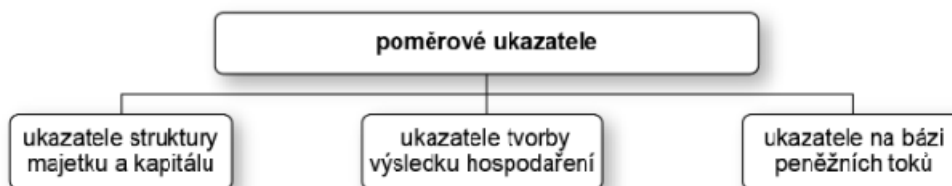
Obrázek 2.9 Členění metod elementární finanční analýzy

Zdroj: Růčková, 2015

## 2.6.2 Analýza poměrových ukazatelů

Dle Růčkové (2019) jsou poměrové ukazatele nejpoužívanější metodou pro zpracování účetních výkazů z hlediska využitelnosti, při kterých využívá veřejně dostupné informace. Způsob výpočtu je postaven na poměru jedné nebo několika účetních položek. Níže můžeme vidět podrobnější dělení poměrových ukazatelů.

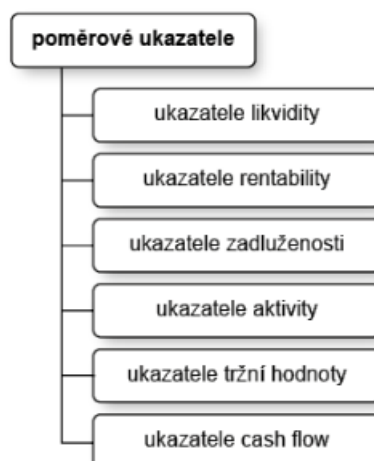
V souvislosti s poměrovými ukazateli se promítají do tématu bakalářské práce tyto



Obrázek 2.10 Struktura poměrových ukazatelů

Zdroj: Růčková, 2015

ukazatele.



Obrázek 2.11 Dělení poměrových ukazatelů

Zdroj: Růčková, 2015

## 2.6.3 Ukazatele likvidity

Knápková (2017) uvádí, že pojem likvidita představuje nejpodstatnější pojem této oblasti, který udává, zda je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. Konkrétní ukazatel je postaven na poměru, jaké jsou možnosti platby (čitatele) a co je nutné zaplatit (jmenovatele). Nezbytnou součástí je doba likvidnosti, která napomáhá k výpočtu. Ukazatelé pracují s oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

Hodnota všech likvidit by měla být rovna jedné. Jednotlivé likvidity jsou rozlišovány pomocí hodnot čitatele a jmenovatele. Čím vyšší je likvidita, tím je to lepší pro věřitele, nicméně pro podnik není vysoká hodnota likvidity přínosná, jelikož váže

nadměrné množství finančních prostředků, které nezhodnocuje. Tyto veličiny jsou charakterizovány dle různé doby splatnosti a míry likvidnosti (Kalouda, 2017).

#### a) Běžná likvidita

Úkolem ukazatelů běžné likvidity je posouzení, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Při výpočtu je potřebné posoudit strukturu zásob a jejich specifické ocenění ve vztahu k prodejnosti, dále velkou roli hraje i odečtení neprodejných zásob. V neposlední řadě by měla být posouzena struktura pohledávek po lhůtě splatnosti a nedosažitelných pohledávek. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5–2,5 (Dluhošová, 2010). Vzorec pro běžnou likviditu vypadá následovně:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

#### b) Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity je také označován jako ukazatel likvidity 2. stupně. Cílem pohotové likvidity je odstranění nedostatků a chyb ukazatele běžné likvidity. Při vyjádření ze vzorce jsou brány v potaz pouze pohotové prostředky, jako jsou peníze, pokladní hotovost, obchodovatelné cenné papíry. Je postaven na vyrovnávání finanční situace podniku bez prodeje zásob (Kalouda, 2017). Je nutné zmínit opravení čitatele o pohledávky, jejichž návratnost může být problémovější. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,0–1,5 v závislosti na typu podniku a strategii ve finanční oblasti. Dle růstové progrese lze odvodit zlepšení finanční a platební situace podniku (Dluhošová, 2010). Vzorec pro běžnou likviditu vypadá následovně:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

#### c) Okamžitá likvidita

Bývá označována jako likvidita 1. stupně a v této oblasti představuje nejužší vymezení pro likviditu, kde vstupními položkami jsou pouze nejlikvidnější části z rozvahy. Jedná se tedy o komplexní finanční majetek, který se skládá ze sumy peněz na běžném účtu, volně obchodovatelné cenné papíry, šeky, ale také peníze na jiných účtech nebo



v pokladně. Doporučenou hodnotou tohoto ukazatele je rozmezí 0,2–0,5 (Dluhošová, 2010). Vzorec pro okamžitou likviditu může vypadat následovně:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

#### 2.6.4 Ukazatele rentability

„Rentabilita, resp. výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové efekty, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu“ (Scholleová, 2017). Ukazatele rentability jsou založeny na principu poměrování efektu z podnikatelské činnosti ve vztahu ke srovnávací základně. Čím je rentabilita podniku vyšší, tím lépe podnik hospodaří se svým majetkem a nakládá s kapitálem. Všechny ukazatele rentability primárně vycházejí z podstaty výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Pro sestavení je lepší brát v úvahu výsledky z předchozího roku z důvodu vzájemné posouzenosti (Scholleová, 2017). V praxi se můžeme setkat s různými modifikacemi ukazatelů rentability, liší se od sebe v případě, kdy se pro výpočet využívá zisk před úhradou a daní EBIT, zisk před zdaněním EBT nebo u zisku po zdanění EAT a v neposledním případě zisk po zdanění, ve kterém hraje roli zvýšení o zdaněné úroky (Dluhošová, 2010).

Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability můžeme zařadit tyto:

##### a) Rentabilita aktiv (Return on Assets – ROA)

ROA je zásadním měřítkem rentability. Slouží k poměrování zisku podniku s celkovými vloženými prostředky, kdy není podstatný zdroj financování. S rentabilitou aktiv se můžeme setkat ve více tvarech zobrazení, nejčastěji ale ve tvaru s EBIT (Scholleová, 2017), kdy se pro výpočet použije zisk před úhradou úroků a daní (Dluhošová, 2010).

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (2.4)$$

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

Z ROE vyplývá celková výše výnosnosti vlastních zdrojů a její efektivita při zhodnocování zisku. Jeho závislost je přímo úměrná rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Umožňuje odhalit vazby mezi ukazateli a vyjádřit je s pomocí matematických úkonů. Cílem je mapovat, kolik čistého zisku připadá na 1 korunu investovaného vlastního kapitálu (Dluhošová, 2010).

Vzorec pro tento ukazatel vypadá následovně:

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

### c) Rentabilita dlouhodobých zdrojů (Return on Capital Employed – ROCE)

Tento ukazatel vychází z podstaty celkového vloženého kapitálu (Růčková, 2017) a má na starost význam dlouhodobého investování, jež je založeno na výnosnosti VK s dlouhodobými zdroji. V praxi to znamená, že díky využití dlouhodobého cizího kapitálu můžeme zvýšit budoucí potenciál vlastníka. Převážně je používán k mezipodnikovému srovnávání (Dluhošová, 2010). Vzorec pro tento ukazatel vypadá následovně:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.6)$$

### d) Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS)

Ukazatel vychází z jádra hrubého zisku EBT a často bývá využíván pro vnitropodnikové srovnání a řízení podniku. „Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb“ (Růčková, 2019). V praxi je také nazýván jako **ziskové rozpětí** a je využíván ke znázornění ziskové marže. Hodnoty rentability by měly mít rostoucí tendenci. S tímto ukazatelem úzce souvisí ukazatel obratu celkových aktiv, který má na starost pomoci podniku zajišťovat investice do aktiv při určité úrovni tržeb (Růčková, 2019). Vzorec pro tento ukazatel vypadá následovně:

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby}} \quad (2.7)$$

#### 2.6.5 Analýza aktivity

V knize Růčkové (2015) můžeme zjistit, že „ukazatele aktivity měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu vybraných položek rozvahy; jejich rozbor má sloužit k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy a jaký má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu“. Jinak řečeno, tato analýza má za úkol vyčíslit schopnosti podniku a maximálně využívat investované finanční prostředky. Jak už výše bylo zmíněno, vychází z výsledků výpočtu doby a rychlosti obratu, pomocí kterých je podnik schopen zjistit, jak efektivně hospodaří.

Čížinská (2018) uvádí, že oblast hodnocení aktivity zastřešuje dva typy ukazatelů „počet obrátek dané položky aktiv (tedy kolikrát se dané aktivum „vrátí“ v tržbách), nebo doba obratu, která je obrácenou hodnotou počtu obrátek a vyjadřuje, za kolik dnů se dané aktivum přemění do jiné majetkové položky.“

Pro tuto oblast jsou typické tyto ukazatele aktivity:

### **Doba obratu zásob**

Tento ukazatel je potřeba udržovat v doporučené výši, je velice citlivý na změny v oblasti výkonů. Má široké zaměření a je převážně používán k charakteristice běžného provozního řízení. Výsledek určuje počet dní, kdy je potřeba prodávat, aby se profinancovaly zásoby (Kalouda, 2017). Tento ukazatel se může promítnout i v jiné formě, kdy jsou místo tržeb použity průměrné denní náklady (Dluhošová, 2010).

Vzorec pro výpočet doby obratu zásob vypadá následovně:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{tržby} / 360} \quad (2.8)$$

### **Doba obratu aktiv**

Ukazatel slouží k vyjádření doby, za jakou proběhne obrat celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Je žádoucí, aby doba obratu měla klesající tendenci i přes ovlivnění dynamikou tržeb. Hodnotu udává obrat pracovního a fixního kapitálu, který je závislý na výši podílu fixních aktiv. Hodnota je udávána ve dnech (Dluhošová, 2010).

Vzorec pro výpočet doby obratu aktiv vypadá následovně:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel udává, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, a vypovídá tedy o jisté strategii řízení. Jednodušeji řečeno, za jak dlouho jsou pohledávky průměrně profinancovány (Růčková, 2015). Hlavním indikátorem problému je překračující doba splatnosti a je nutné přezkoumání platební disciplíny odběratelů (Dluhošová, 2010). Ideálním výsledkem je přirozeně nulová hodnota, která vychází z nulové hodnoty pohledávek (Kalouda, 2017). V neposlední řadě ukazatel udává důležitost plánování peněžních toků.

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek vypadá následovně:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

### Doba obratu závazků

Východisko podstaty je podobné jako u doby obratu pohledávek, je zde ale několik odlišností. Ukazatel obecně vychází z rychlosti splatnosti závazků podniku, jež je přímo závislá na době obratu pohledávek. Nesmí být delší než její doba, to by způsobilo negativní dopad na finanční bilanci v podniku. Může sloužit také jako nástroj pro ověřování a dodržování platební schopnosti úvěrové politiky (Růčková, 2015). Jinými slovy „vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr“ (Dluhošová, 2010).

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek vypadá následovně:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby} / 360} \quad (2.11)$$

### 2.6.6 Analýza zadluženosti a finanční struktury

Dle Dluhošové (2010) je finanční stabilita dána odrazem struktury zdrojů financování a pro zhodnocení stability je možné využít podniková aktiva a zdroje jejich krytí (pasiva).

Pojmem „zadluženost“ se ve finanční oblasti rozumí, že podnik k profinancování aktiv využívá cizí zdroje, čímž vzniká dluh. Tento stav je zcela přirozený, kdy podnik kombinuje vlastní zdroje a zdroje cizí k financování. Každá čistě z těchto možností má své dopady. Při využití pouze vlastního kapitálu se podnik dostává do situace, kdy přichází o celkovou výnosnost vlastního kapitálu, na druhou stranu využití čistě cizích zdrojů s sebou přináší problémy s jejich získáním. Cílem je najít optimální bilanci mezi vynaloženými vlastními a cizími zdroji (Růčková, 2019).

S kapitálovou strukturou se můžeme setkat i ve formě skladby dlouhodobého kapitálu, který slouží primárně k financování dlouhodobého majetku. Neopomenutelnou součástí tvoří cenné papíry, vlastní kapitál a dlouhodobé závazky, ale z hlediska stability patří mezi nejdůležitější položky bankovní úvěry (Růčková, 2019).

Následující vzorce zadluženosti mohou mít tuto podobu:

### **Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Equity Ratio)**

Tento ukazatel má na starost charakteristiku finanční stability a má podíl na udávání míry, jak je schopen podnik zvládnout krytí vlastního majetku pomocí vlastních zdrojů a na kolik si je podnik soběstačný. Obecným pravidlem je, že čím je výše ukazatele větší, tím se více podnik dostává do finanční stability. Je na místě zmínit, že nadmíra výše ukazatele může způsobit pokles ve výnosnosti vlastního kapitálu.

Vzorec pro výpočet podílu vlastního kapitálu vypadá následovně:

$$\text{Podíl vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.12)$$

### **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí znázorňuje zisk, který je před úroky a daněmi, na který mají nárok věřitelé a vlastníci. Dle daných optimálních hodnot lze zhodnotit efektivnost hospodaření podniku. Lze podle výsledku posoudit, zda je podnik schopný vydělat pouze na úroky nebo na úroky ani nevydělá. Převrácenou variantou úrokového krytí lze dosáhnout ukazatele úrokového zatížení. Podstatou tohoto ukazatele je zjištění, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku. Čím vyšší je úrokové krytí, tím je finanční stabilita podniku vyšší (Dluhošová, 2010).

Vzorec pro výpočet úrokového krytí vypadá následovně:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.13)$$

### **Ukazatel celkové zadluženosti**

Tento ukazatel představuje podíl celkových závazků vůči aktivům podniku, které jsou úzce spojeny s podílem věřitelů na kapitálu, výsledkem je zdroj financování majetku podniku. Podstatou je, čím vyšší hodnota ukazatele je, tím se zvyšuje riziko pro věřitele, což indikuje, že pro věřitele je nejlepší spíše klesající trend. Tento ukazatel je primárně významný pro větší věřitele, jako jsou banky, které může hodnota ovlivnit. Zadluženost jako taková není zásadním východiskem pro podnik, nikde není předepsáno, že by podnik měl financovat své aktivity čistě jen z vlastního kapitálu (Dluhošová, 2010).

Vzorec pro výpočet celkové zadluženosti vypadá následovně:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.14)$$

### 3 Charakteristika vybraného podniku

V této části bakalářské práce se zaměříme na konkrétní zdravotnické zařízení s názvem Lékárna XY, která působí v městě Opava již 9 let. Jedná se o lékárnou základního typu primárně zaměřenou na veřejnost. V současnosti Lékárna XY spadá pod společnost s ručením omezeným XY s. r. o, která zajišťuje veškeré potřebné náležitosti pro chod lékárny.

Hlavní pracovní náplní je:

- Výdej léčivých přípravků na lékařský předpis;
- Volný prodej léčivých a dalších přípravků;
- Výdej a prodej zdravotnických prostředků;
- Výdej na žádanku pro jiná zdravotnická zařízení;
- Objednávání, příjem a skladování;
- Laboratorní příprava léčivých přípravků;
- Kontrolní činnost;
- Vzdělávací činnost;
- Odborné poradenství;
- Prodej doplňků stravy, kosmetiky a zdravotních pomůcek.

#### 3.1 Historie a vývoj Lékárna XY

Lékárna byla založena v roce 2005 původně jako fyzická osoba. Tato lékárna i se všemi právy byla odkoupena roku 2011 do rukou společnosti s ručením omezeným XY s. r. o., která mimo jiné vlastní i další lékárny v okolních městech.

Souběžně se v roce 2011 stala součástí virtuálního řetězce Moje lékárna, jehož cílem je sdružování nezávislých lékáren, jež zabezpečuje úplnou podporu, co se propagačních materiálů a cenových zvýhodnění týká. Lékárna XY si vyhradila právo upravovat některé ceny nezávisle na společnosti XY s. r. o.

#### 3.2 Postavení zdravotnického zařízení na trhu

Tato lékárna působí pouze jako regionální zdravotnické zařízení v Opavě a v nejbližší době neplánuje rozšíření o další pobočku. Lékárna disponuje pouze osobním prodejem, v této oblasti tedy není možné využívat možnosti internetového prodeje, při kterém si vyberete lékárnou, na níž si produkt můžete vyzvednout.

### 3.3 Výrobní sortiment

Oproti lékárně s odbornými pracovišti, která je plně uzpůsobena pro přípravu sterilních léčivých přípravků, radiofarmak a zajišťuje širší spektrum služeb zejména pro lůžková zdravotnická zařízení, je Lékárna XY lékárnou základního typu, kde se připravují pouze přípravky na lékařský předpis, tzv. IVLP (Moje lékárna, 2020).

#### 3.3.1 Produktové kategorie:

Velkou část prodeje tvoří zejména léky na předpis, můžeme zde najít rozšířený sortiment léčiv, homeopatika, zdravotnický materiál, inkontinentní pomůcky, léčivé čaje, vakcíny, ale také zde můžeme nalézt léčebnou kosmetiku, přístroje na měření krevního tlaku a mnoho dalšího. Tato lékárna mimo jiné úzce spolupracuje s Akademií klasické homeopatie, francouzskou společností BORION nebo je také součástí projektu Sunar lékárna.

Při vydávání léků pacientům vysvětlí lékárník podrobně dávkování a způsob užití léčiv, popřípadě interakce s jinými léčivy a možné nežádoucí účinky, které mají pacienti sledovat. Tyto informace podává ze zkušeností, že většina zákazníků nečte příbalové letáky. V případě onemocnění doporučí volně prodejné léky, vitamíny či doplňky stravy. Projeví-li zákazník zájem, může si domluvit konzultaci ohledně svých předepsaných medikamentů.

S ohledem na nynější stav kolem Covid-19 vláda také zvažuje případnou aplikaci očkovacích látek přímo v lékárnách.

### 3.4 Distribuční kanály

Lékárna úzce spolupracuje se třemi dodavateli, jedná se o společnosti Phoenix, Alliance, Pharmos, jež primárně zajišťují celkovou distribuci léků na základě objednávek pro toto zdravotnické zařízení. Díky zastřešení řetězce Moje lékárna, jsou zde jistá privilegia, která umožňují širokou škálu výběru a cenového zvýhodnění.

Lékárna XY disponuje možností webových stránek, jenž umožňují potenciálním zákazníkům sledovat obsah, který je pravidelně aktualizován, a proto se zde zobrazují aktuální slevy na dané zboží. Vše je přehledně rozděleno podle sekcí a jsou zde i stručné informace o jednotlivých produktech a cenách. Zákazníci mohou využít příslušné odkazy na internetové stránky daného tématu, kde se mohou dozvědět odborné informace.

### 3.5 Struktura zaměstnanců

Toto zdravotnické zařízení disponuje v současné době 4 pracovníky. V první řadě nutno podotknout, že až na pomocnou sílu, která se stará o příjem léčiv a udržování sterilního prostředí, je nutné, aby každý pracovník měl potřebné vzdělání, kvalifikaci a praxi. V tomto odvětví jsou na vzdělání kladeny vysoké nároky a je nutností mít obsáhlé informace z oblasti farmacie spolu se znalostmi a účinností medikamentů. Tyto znalosti si pravidelně prohlubují pravidelným školením.

**Vedoucí lékárný**, v tomto případě garant odbornosti, má vystudovanou Farmaceutickou fakultu Karlovy univerzity s atestací. Nezbytnou součástí je také držení platného osvědčení vydávaného Členskou lékárnickou komorou (dále jen ČLnK). Hlavní specializací je prodej léků, komunikace se Státním ústavem pro kontrolu léčiv (dále jen SÚKL), odpovědnost za manipulaci s omamnými látkami, školení zaměstnanců lékárný, komunikuje se zdravotními pojišťovnami a koordinuje odbornou úroveň zaměstnanců lékárný.

**Druhý lékárník** – asistent, vystudoval také Karlovu univerzitu obor farmacie. Náplň práce je výdej léků, provádí výdej OTC, má na starosti přípravu IVLP, příjem a zaskladnění léků, dozor nad kontrolou expirací, objednávky léků a poskytuje poradenství.

**Farmaceutický laborant** – vystudována VOŠ, obor farmaceutický laborant, má na starost výdej volně prodejných léků, doplňků stravy a kosmetiky.

**Sanitární pracovník** – provádí sterilizaci a úklid prostorů lékárný.

Způsob přijímání je proces, kdy jsou na lékárenských portálech, odborných farmaceutických časopisech a v neposlední řadě také na pracovních úřadech vyvěšeny inzerce s požadavky na odbornou způsobilost. Jako součást tohoto inzerátu jsou také uvedeny benefity, které tato práce přináší. Při přijímání zaměstnanců se zohledňuje nejen odborné kritérium, ale také povahové rysy uchazeče, tak aby zapadl do společenství stávajících zaměstnanců.

Pro tuto práci je nutností patřičné vzdělání nebo kvalifikace. Nedílnou součástí podmínek je splnění věkového koeficientu a vysokoškolské vzdělání v tomto oboru. Lékárna je ochotná přijmout i laborantky, které mají pochopitelně omezené pole působnosti a náplň práce, ale mohou zde po dosažení vzdělání nastoupit na plný úvazek.



## 4 Aplikace ekonomické analýzy na vybraný podnik

Tato část bakalářské práce obsahuje aplikační metody ekonomické analýzy, která zahrnuje Porterův model a PEST analýzu. Plynule se přesuneme ke zjištění silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku v úzké souvislosti s postavením podniku na celkovém trhu v rámci SWOT analýzy. Analýzy budou aplikovány na podnik v časovém rozmezí od roku 2017 po rok 2019.

V druhé polovině praktické části budeme pracovat s výsledky finanční analýzy za použití poměrových ukazatelů. Konkrétně se bude jednat o poměrové ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti, které poodhalí zdraví a pozici podniku na finančním trhu.

Na konci praktické části budou shrnuty výsledky obou analýz a objeví se zde i doporučení pro zlepšení a případnou nápravu finanční a poziční situace podniku.

### 4.1 PEST Analýza

PEST analýza je nezbytnou součástí pro analýzu celkového makroprostředí, zahrnuje podstatné části pro zhodnocení faktorů, které mohou ovlivňovat hospodaření podniku. Primárně se zaměřuje na čtyři základní skupiny, a to politickou a legislativní, ekonomickou, sociálně-kulturní a technologickou.

#### **Politické a legislativní faktory**

Vzhledem ke skutečnosti, že podnik Lékárna XY působí na území České republiky, je nucena dodržovat zákony a vyhlášky, které jsou zde schválené a zásadní. Pro existenci a chod podniku je nezbytná znalost a striktní dodržování zákonů, právních norem, vládních nařízení a vyhlášek. Platnost těchto legislativních nařízení zásadně ohraničují pole působnosti podniku a současně s sebou přinášejí i jistá opatření a ohrožení, která je třeba respektovat a dodržovat.

Podnikání na území ČR s sebou nese břemeno dodržování jistých zákonů a předpisů, konkrétně Lékárna musí striktně dodržovat tyto předpisy:

**Zákon č. 258/2000 Sb.**, zákon o ochraně veřejného zdraví;

**Zákon č. 89/2007 Sb.**, zákon o zdravotnických prostředcích o změně zákona **č. 378/2007 Sb.**, o léčivech a o změnách souvisejících (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů;

Zákon č. **513/1991 Sb.**, obchodní zákoník – Tento zákon upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i některé jiné vztahy s podnikáním související, a zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství;

Zákon č. **235/2004 Sb.**, zákon o dani z přidané hodnoty;

Zákon č. **309/2006 Sb.**, zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci);

Účetnictví společnosti je vedeno a účetní závěrka byla sestavena v souladu se zákonem č. **563/1991 Sb.**, o účetnictví v platném znění, vyhláškou č. **500/2002 Sb.**, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. **563/1991 Sb.**, o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, v platném znění a Českými účetními standardy pro podnikatele v platném znění.

Všechny zákony byly čerpány z webové stránky (Zákonyprolidí, 2021).

### **Ekonomické faktory**

Podnik je při svém budování a rozhodování nucen podléhat základním indikátorům makrookolí, které do jisté míry mohou ovlivňovat dosahování cílů podniku. Mezi nejvýznamnější ovlivňující ukazatele určitě patří míra inflace, HDP, daňová a mzdová politika nebo i směnný kurz.

Hrubý domácí produkt neboli HDP je pro ekonomickou situaci velmi podstatným indikátorem. HDP se v České republice mezi lety 2017–2019 vyvíjelo následovně. V roce 2017 HDP vzrostl oproti minulému období o 2,3 % a vykazoval hodnotu 4,6 %. Dále vývoj postupoval následovně. V roce 2018 jsme zaznamenali pokles hrubého domácího produktu o 1,7 % a zastavil se na hodnotě 2,9 %. V posledním sledovaném roce 2019 nastal opět meziroční pokles, ale pouze jen o 0,5 % a vykazoval na konci roku hodnotu 2,4 %. Okrajově na konci roku 2020 klesl hrubý domácí produkt oproti předešlému období o 5,6 %, jedná se o nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii České republiky. Propad byl způsoben především spotřebou domácností, investičními výdaji, ale své udělal také pokles zahraniční poptávky (KurzyCZ, 2021).

Míra inflace neboli celkový nárůst ceny byl ve sledovaném období 2017–2019 ve znamení rostoucí tendence. Již v roce 2017 byl meziroční nárůst až o 2,5 %, což bylo nejvíce za poslední předešlé 4 roky. V roce činil průměrný roční index 2,1 % a v posledním roce 2019 sledovaného období byla inflace vlivem růstu cen potravin a nealkoholických nápojů na hodnotě 2,8 % (ČSÚ, 2021).

Vývoj mezd v České republice i konkrétněji v Moravskoslezském kraji můžeme vidět a posoudit pomocí následující tabulky, kde je přehledně znázorněn vývoj ve sledovaném období 2017–2019.

Vývoj mezd	Uvedeno v celých číslech (tis.) Kč		
	2017	2018	2019
<b>Lékárna XY</b>	31 844	32 356	33 000
<b>Průměr v ČR</b>	29 050	33 840	36 144
<b>Moravskoslezský kraj</b>	26 735	28 802	29 961

Tabulka 4.1 Vývoj mezd

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Zde můžeme vidět, že mzdy v této lékárně přesahují průměrný stav vývoje mezd, tudíž je přehledně vyobrazeno, že mzdy ve všech letech přesahují jak stanovený průměr v ČR, tak i v konkrétním kraji o více než 2 000 Kč.

V neposlední řadě je určitě dobré zmínit daňovou politiku nebo jinými slovy, jak se změnil vývoj daně v ČR za poslední roky, protože tak jako pro každou obchodní společnost je daň z příjmů a daň z přidané hodnoty velmi důležitý a směrodatný ukazatel.

### Sociálně-kulturní faktory

V této oblasti se zaměříme na faktory, které mají podstatný vliv na ekonomickou sociální situaci, jedná se především o demografický vývoj, míru nezaměstnanosti a v neposlední řadě stárnutí obyvatelstva.

První část bude zaměřena na vývoj obyvatelstva v Moravskoslezském kraji, kde lékárna už po 10 let aktivně působí.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Počet obyvatel v tis.</b>	1232	1228	1223	1219	1215	1211	1207	1204	1201	1197

Tabulka 4.2 Vývoj počtu obyvatel

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Jak v tabulce můžeme vidět, počet obyvatel v Moravskoslezském kraji má převážně klesající tendenci, což je způsobeno prodloužením života díky dnešním možnostem ve zdravotnictví, ale naopak se každým rokem snižuje porodnost, která má negativní dopad na ekonomickou i populační situaci. Do jisté míry ke klesající tendenci přispívá i pohyb mezi kraji v důsledku stěhování. V úzké souvislosti je i vzdělání obyvatelstva, v této oblasti je nutné speciální zaměření a odborné vzdělání a proškolení k vykonávání práce ve zdravotnictví. V dnešní době jsou větším trendem spíše ekonomické obory studia, proto tyto specifické obory trpí nedostatkem kvalifikovaných lidí. Ruku v ruce s demografickým vývojem jde i stárnutí obyvatelstva.

Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice je na tom velice dobře. Každým rokem má stále klesající tendenci, spíše se dostáváme do situace, kdy je nadbytek volných pracovních pozic a nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na jejich obsazení, proto se i firmy starají o rekvalifikaci pro přijetí nových zaměstnanců.

Ve sledovaném období od roku 2017 tvořila obecná míra nezaměstnanosti 2,9 %. V roce 2018 nezaměstnanost opět klesla a zastavila se na 2,2 % a v posledním roce sledovaného období (2019) opět nezaměstnanost naplnila klesající tendenci a tvořila pouze 2 % (ČSÚ, 2021). Pro podniky může mít nezaměstnanost pozitivní, ale i negativní dopad.

Pro tento konkrétní podnik je to spíše negativní situace. V tomto oboru je neustálý nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Tuto situaci na trhu práce dále zhoršují velké řetězce, které neustále navyšují počet nově otevřených lékáren. Jako silné řetězce mohou nabídnout pro potenciální zaměstnance lepší platové podmínky a více benefitů.

### **Technologické faktory**

Vzhledem ke specifickému zaměření, jako je právě provoz lékárny, se i technologické postupy a faktory mění a přizpůsobují se oboru. Konkrétně tato lékárna využívá primárně programy a technologie, které jí umožňují a ulehčují provoz k vykonávání činností. Mezi zásadní programy patří určitě software LEKIS, který je nezbytný pro chod lékárny a který je přizpůsoben jejím potřebám a zastřešuje běžný chod a každodenní práci. Základní funkcí tohoto programu je příjem zboží, jeho expedice a skladování. Výhodou je, že nabízí možnost komunikace mezi lékárnou, distributorem, pojišťovnami a pacienty. Program umožňuje vytvářet přehledy pro kontroly ze strany SÚKLu. Dle nových předpisů je nutné, aby program LEKIS spolupracoval se softwarem

protipadělkové směrnice, která slouží k zabránění padělaných léčivých přípravků do legálního dodavatelského řetězce (Apatyka, 2021). Nesmíme opomenout, že je nutností od 1. května 2020 ve všech podnicích používat EET terminály pro evidování tržeb.

Nezbytnou součástí pro provoz každé lékárny je přijetí elektronického receptu, tzv. e-receptu. Jedná se o recept vystavený lékařem v elektronické podobě ukládaný do centrálního úložiště, kde je ke každému eReceptu přidělen identifikační kód, lékárna poté kód načte, a pokud jej v systému nalezne, lékárník předepsaný lék pacientovi vydá (Epreskripce, 2020).

## 4.2 Porterova analýza pěti sil

V této oblasti se podíváme blíže na zásadní konkurenční síly makrookolí, které významněji ovlivňují podnik. Jedná se primárně o konkurenty v odvětví, substituty, nově přichozí potenciální konkurenty, a zda má podnik přehled, jak ovlivňují podnik síly dodavatelů a odběratelů. Tato část nám umožní zhodnotit aktuální stav a zjistit případné hrozby z vnějšího okolí a udat případně směr, kterým by se podnik měl dále vyvíjet, aby předešel ztrátám a nastolil optimální podmínky nebo postoj k upevnění pozice na trhu.

### **Síla konkurentů**

Tak jako na každý podnik působí i v tomto odvětví konkurenční síly. Konkrétně v Moravskoslezském kraji v městě Opava není mnoho konkurentů v této specifické oblasti, ale stejně jako v každém městě i tady můžeme narazit na konkurenty v odvětví. Konkurence, jak už dříve bylo uvedeno, může mít, jak už pozitivní, tak zároveň i negativní vliv. Farmacie jako taková neumožňuje vedení strategických tahů pro udržení si zákazníků. V tomto oboru hraje velkou roli to, zda je podnik součástí silného řetězce nebo se jedná spíše o malou „rodinnou“ lékárnu. V případě malé lékárny je podnik odkázán pouze na věrnost a spokojenost zákazníků. Mezi nejzásadnější konkurenty v Opavě určitě patří řetězec dr. Max, který má po celé Opavě své lékárny. Díky svému postavení na trhu je schopný nastavit dlouhodobě podmínky prodeje, snižovat ceny a je pro menší lékárny velkou hrozbou. Vzhledem k velikosti a postavení lékárny je jejich jediná výhoda lidský přístup k zákazníkům. V současné době musí tato menší lékárna čelit velkému nátlaku ze stran konkurence. Na místním trhu jsou hlavními konkurenty tato zdravotnická zařízení.

- Síť lékáren Dr. Max.
- Síť lékáren BENU.
- Alphega lékárna.
- Nemocniční lékárna.
- AGEL lékárna.

Všechny tyto podniky se pohybují v oboru farmacie, a přestože mají podobně stanovené podmínky, je jejich nejzásadnější výhodou lokalita a přístupnost.

### **Síla nových konkurentů**

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví není zrovna vysoké kvůli specifickým bariérám, nárokům a požadavkům pro otevření a zaběhnutí nové lékárny. Toto odvětví nenabízí novým potenciálním konkurentům moc výhod oproti stávajícím lékárnám. Všechny lékárny se musí řídit stejnými předpisy, vyhláškami a stanovenými cenami. To, jaké ceny si jsou lékárny samy schopny vyjednat, to už záleží na jejich schopnostech. Také neexistuje široká škála dodavatelů, ze kterých by mohli noví konkurenti vybírat.

Pro potenciální konkurenci může být vybudování nové lékárny naopak spíše nevýhodou. Lidé do lékárny budou chodit tam, kde má strategicky výhodné umístění, možnost parkování nebo ji mají blízko bydliště. Hodně lidí dává také na spokojenost a loajálnost vůči zaběhlé lékárně, i když se ceny podobají ve více lékárnách, někteří zákazníci přijdou pro léky do té „svoji“.

Největší potenciální hrozbou pro tuto lékárnu je otevření v bezprostřední blízkosti nové pobočky silného řetězce, to by lékárnu mohlo stát existenci, vzhledem k silnému řetězci nemůže dlouhodobě provádět strategické boje.

### **Substituty**

Jak už výše bylo zmíněno, toto odvětví nenabízí moc inovací, jsou zde dlouhodobě zaběhnuté funkční režimy a standardy, kterými se lékárny řídí. Nejvýznamnější hrozbou by mohl být přechod z běžného expedování na internetovou formu objednávek. Pro potenciální zákazníky by tato inovace mohla být pohodlnější, kdyby si z pohodlí domova objednávali léky a jiné produkty pomocí naskenování QR kódu. Pro lékárny by to znamenalo razantní snížení objemu expedovaných léků a tím i pokles tržeb, což by mohlo ohrozit existenci většiny lékáren, které jsou závislé na obratu zákazníků případně, že už nemají zaběhnuté e-shopy. Jinými slovy, lékárnu by mohlo ohrozit uvolnění léků na předpis k expedici na e-shopech.

## **Dodavatelé**

Dodavatelské sítě jsou pro toto odvětví velmi zásadní, dodavatelé zastřešují dodávání léků a zdravotnických potřeb pro lékárenské subjekty, proto si lékárna pečlivě vybírá každého jednoho dodavatele. Mezi nejdůležitější faktory patří určitě spolehlivost, rychlost dodávky, flexibilita, kvalita služeb, dodaných produktů, dále rabatové akce a doba splatnosti faktur. V konkrétním případě dodavatelskou síť tvoří tyto tři hlavní dodavatelské společnosti. Jedná se o společnosti Phoenix, s. r. o. , Pharms, a. s. a Alliance, s. r. o.. Ty zastřešují veškerou dodávku léků, zdravotnických potřeb, ale i volně prodejných produktů. Samozřejmě tyto společnosti nejsou jediné, které se podílejí na dodavatelské síti této lékárny, mezi další můžeme určitě zařadit ConvaTec, která se specializuje na stomické pomůcky, pomáhající lidem, kteří mají operativně uměle vyvedené vyústění tlustého nebo tenkého střeva. Společnost Malkol se taktéž pravidelně podílí na dodávce zdravotnických potřeb, mezi nejčastěji odebírané produkty patří katétry. V neposlední řadě společnost Pierre Fabre Dermo-cosmetique zastřešuje pro tuto lékárnu dermo kosmetické produkty.

## **Odběratelé**

Odběratelé nebo jinak řečeno zákazníci jsou nezbytným faktorem pro chod lékárny, primárně budeme hovořit o zákaznících navštěvujících pravidelně lékárnu. Jsou to převážně chroničtí pacienti, kteří vyzvedávají pravidelně své předepsané medikamenty na lékařský předpis, dále pacienti s akutními obtížemi a v neposlední řadě lidé trpící kupříkladu atopickými obtížemi nebo lidé trpící inkontinencí.

Dalšími zásadními odběrateli jsou firmy, pro které jsou vychystávány lékárníčky, které jsou nutnou součástí vybavení každého podniku, dále lékaři, kteří jsou pravidelnými odběrateli nezbytných pomůcek pro vybavení ordinace, například injekce, injekční stříkačky a obvazové materiály.

V neposlední řadě je určitě dobré vzpomenout odběratele, kteří využívají FKSP benefitů. Jedná se o sociální fond vytvořený zaměstnavateli státních orgánů, je to zaměstnanecký fond, ze kterého si zaměstnanci mohou vybírat benefity v různých formách, například v tomto odvětví se jedná o vitamíny a doplňky stravy.

## **4.3 Finanční analýza**

Tato část bakalářské práce bude zaměřena na finanční zhodnocení podnikové situace za pomoci poměrových ukazatelů finanční analýzy, prostřednictvím likvidity

zjistíme platební schopnosti podniku, rentabilita nám ukáže výnosnost vlastního kapitálu, aktivita se postará o dobu obratu tržeb a zásob. V neposlední řadě se zaměříme na zadluženost podniku. Všechny vzorce byly použity z výše uvedené teoretické části.

Výpočty byly prováděny za sledované období od 2017 po 2019 včetně.

#### 4.3.1 Ukazatele likvidity

Jak už bylo výše zmíněno v teoretické části, ukazatele likvidity zastřešují znázorňování platební schopnosti podniku. Likviditou se rozumí, jak je podnik schopen hradit své závazky.

##### **Běžná likvidita**

Tento ukazatel měl za úkol odhalit zdali správně pokrývají aktiva podniku své krátkodobé závazky. Doporučená výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5–2,5. Pro tento výpočet byl použit vzorec (2.1) z teoretické části bakalářské práce.

<b>Běžná likvidita</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	1,263	1,065	1,224

Tabulka 4.3 Běžná likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Jak zde v tabulce můžeme vidět, ani jeden rok ze sledovaného období se nepodařilo lékárně přiblížit doporučenému rozmezí hodnot. V roce 2019 je ale výchozí hodnota lepší než předešlý rok, nicméně z dlouhodobého hlediska by to pro lékárnou mohlo mít špatný dopad. Tyto špatné výsledky jsou zapříčiněny tím, že krátkodobé závazky jsou skoro na stejné hodnotě jako oběžná aktiva, tím pádem není schopna lékárna bezproblémově pokrýt závazky svými aktivy.

##### **Pohotová likvidita**

Ukazatel druhého stupně likvidity by měl v nejlepším případě dosahovat hodnot v rozmezí 1,0–1,5. Ideálně by měl podnik vyrovnávat závazky bez toho, aniž by musel prodat své zásoby jakožto méně likvidní prostředky. Pro tento výpočet byl použit vzorec (2.2) z teoretické části bakalářské práce.

<b>Pohotová likvidita</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	0,523	0,453	0,553

Tabulka 4.4 Pohotová likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Stejně jako v předchozí tabulce se i zde setkáváme s tím, že ani v jednom roce sledovaného období lékárna nedosahuje optimálních hodnot. Příčinou je vysoká vázanost aktiv v zásobách, což je pro lékárnou běžný stav, je nucena držet velké množství zásob



vzhledem k nepředvídatelnému dennímu odběru a návštěvnosti pacientů. Je tedy důležité zmínit, že by pro lékárnu bylo obtížné uhradit své závazky, aniž by musela zasáhnout do prodeje zásob.

### Okamžitá likvidita

Bývá běžně označována jako likvidita prvního stupně. Doporučenou hodnotou pro tento ukazatel je rozmezí 0,2–0,5. Pro tento výpočet byl použit vzorec (2.3) z teoretické části bakalářské práce.

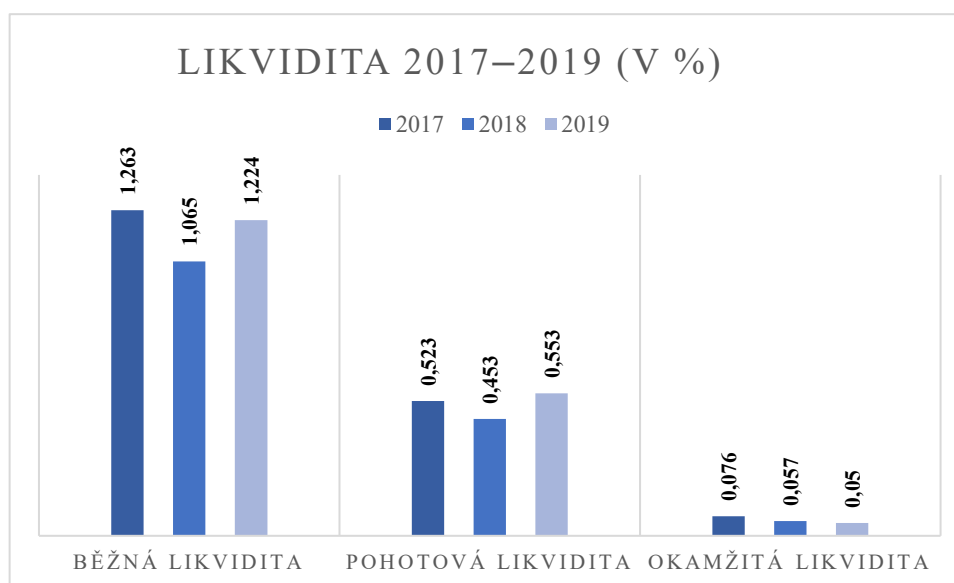
Okamžitá likvidita	2017	2018	2019
	0,076	0,057	0,050

Tabulka 4.5 Okamžitá likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

I v této tabulce můžeme vidět, že ani v jednom roce sledovaného období se nepodařilo lékárně dostat na ideální výslednou hodnotu. Z výsledků můžeme odvodit, že lékárna není schopná dostát svých závazků za pomoci svých pohotových peněžních prostředků. Z dlouhodobého hlediska by tento stav mohl lékárně dostat do nejisté a nestabilní situace, která by mohla ohrozit chod lékárny.

Přehled a srovnání likvidit v letech zaznamenaný v následujícím grafu



Graf 1 Meziroční srovnání likvidity 2017–2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

### 4.3.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou nezbytným článkem pro podnik, jejich úkolem je zjistit, zda správně funguje zhodnocování vloženého kapitálu. Budeme zde brát v úvahu rentabilitu celkových aktiv, tržeb a vlastního kapitálu, čerpat budeme vzorce z teoretické části bakalářské práce.

## Rentabilita celkových aktiv (Return on Assets – ROA)

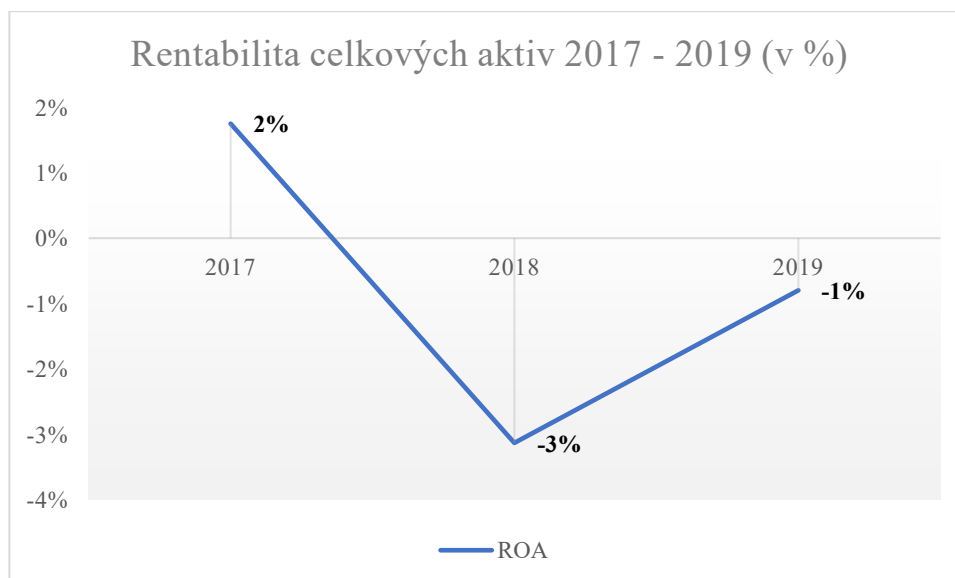
V tomto případě se budeme zabývat podílem zisku s celkovými vloženými aktivy, ke zjištění hodnoty budeme využívat vzorec (2.4) z teoretické části.

ROA	2017	2018	2019
	2 %	-3 %	-1 %

Tabulka 4.5 Vývoj ROA

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Jak můžeme vidět v této tabulce, lékárna se pohybuje i v záporných číslech, což je známkou, že aktiva razantně převyšují zisk. Zisk je hodně ovlivňován systémem v lékárnách. Lékárny za velkoobchodní cenu nakoupí produkty od farmaceutických firem a v podstatě za velice podobnou cenu zase prodají, proto i ta zisková složka je velmi malá. Vysoká hodnota aktiv je dána držením velkých zásob, které lékárna potřebuje pro plynulý běžný chod.



Graf 2 Rentabilita celkových aktiv 2017–2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

## Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

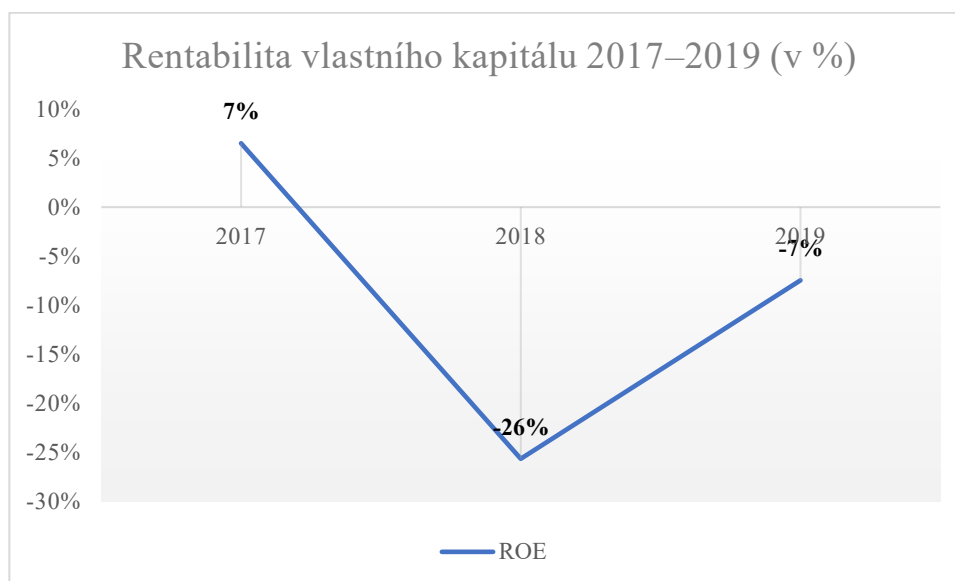
V ideálním případě by mělo docházet ke zhodnocování vlastního kapitálu a hodnoty by měly mít rostoucí tendenci, v tomto případě opak je pravdou a s hodnotami se dostáváme do záporných hodnot, konkrétně v roce 2018 se hodnota zastavila až na -26 %. Pro výpočet byl použit vzorec (2.5) z teoretické části bakalářské práce.

ROE	2017	2018	2019
	7 %	-26 %	-7 %

Tabulka 4.6 Vývoj ROE

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Záporná hodnota v roce 2018 byla způsobena záporným čistým ziskem, a to až o 370 tis. Kč, v roce 2019 byl sice záporný zisk menší, konkrétně –100 tis. Kč, ale stále se díky tomu výsledná hodnota opět ocitla v záporných číslech.



Graf 3 Rentabilita vlastního kapitálu 2017–2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

### Rentabilita dlouhodobých zdrojů (Return on Capital Employed – ROCE)

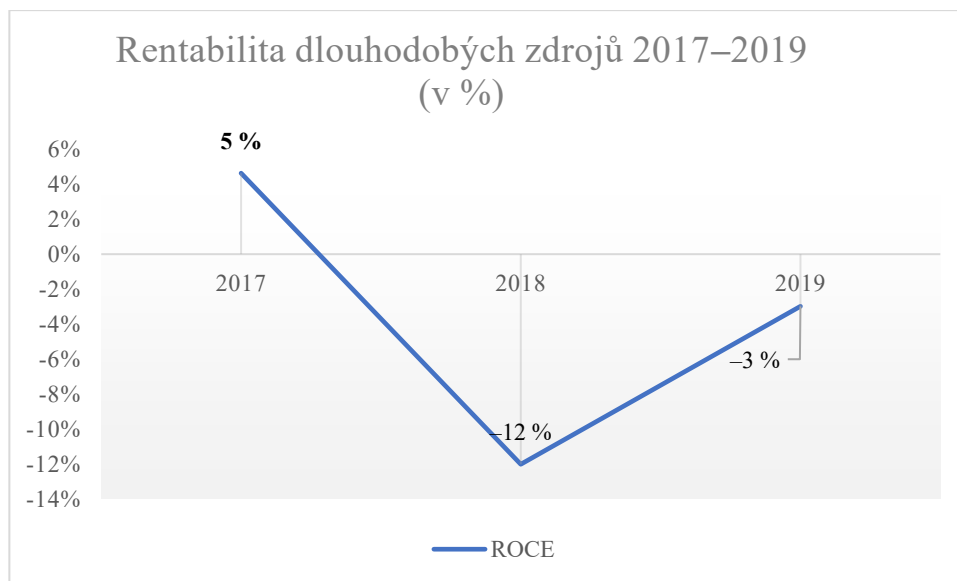
Ukazatel je založen na principu dlouhodobého investování, které je v úzké spojitosti s výkonností VK podniku s dlouhodobými zdroji. Převážně je využíván k mezipodnikovému srovnávání. Pro výpočet byl použit vzorec (2.6) z teoretické části bakalářské práce.

ROCE	2017	2018	2019
	5 %	-12 %	-3 %

Tabulka 4.7 Vývoj ROCE

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Paradoxně nejlepší hodnotu vykazuje podnik v roce 2017, kdy byl schopen se dostat na kladnou hodnotu. V následujících letech jsou opět hodnoty záporné, můžeme to přisuzovat špatnému hospodaření v roce 2018, v roce 2019 je taktéž hodnota záporná, alespoň můžeme v tomto sledovaném meziročním srovnání vidět rostoucí tendenci.



Graf 4 Rentabilita dlouhodobých zdrojů 2017–2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

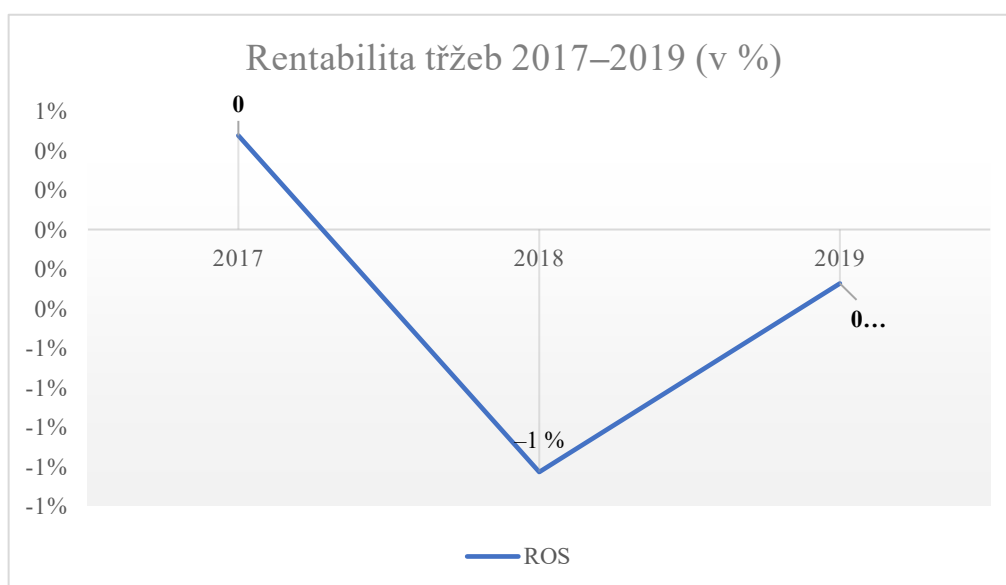
### Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS)

Primárně slouží ke zjištění, jak si rentabilita stojí v čase, také je používán i pro mezipodnikové srovnání. Jak zde můžeme vidět, hodnoty se pohybují velmi nízko, což znamená, že podnik vykazuje známky špatného finančního řízení, konkrétně v roce 2018 zde zaznamenáváme až zápornou hodnotu. Pro výpočet byl použit vzorec (2.7) z teoretické části bakalářské práce, který je založen na podílu čistého zisku a tržeb.

ROS	2017	2018	2019
	0 %	-1 %	0 %

Tabulka 4.8 Vývoj ROS

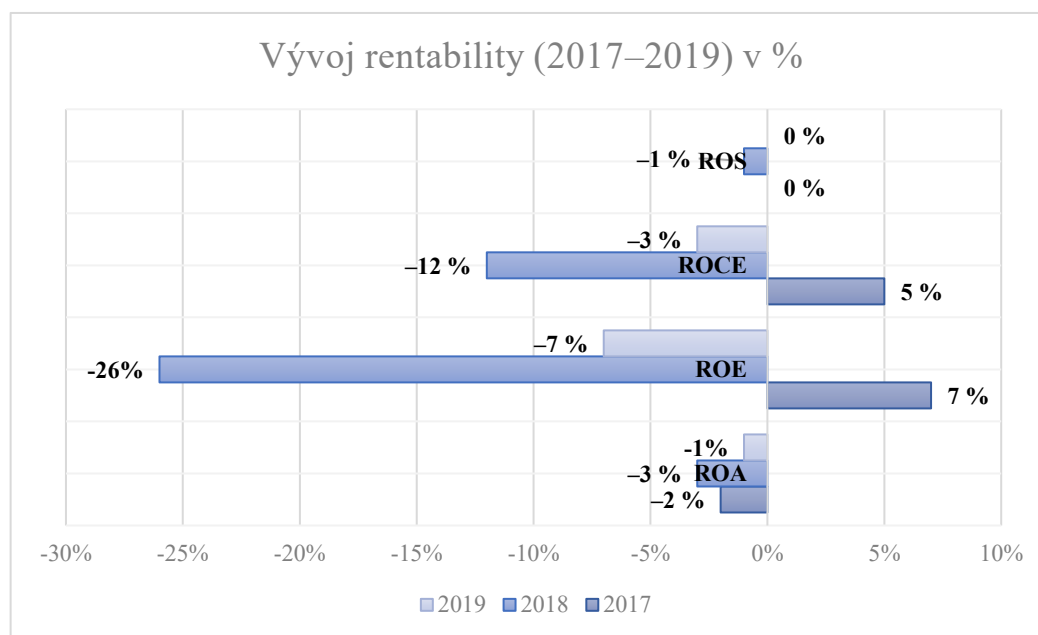
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů



Graf 5 Rentabilita tržeb 2017–2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

V následujícím grafu se podíváme na komplexní meziroční srovnání rentability.



Graf 6 Vývoj rentability 2017–2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

### 4.3.3 Ukazatele aktivity

Jinými slovy se jedná o ukazatele, které mají na starost dobu obratu a celkovou obratovost, které jsou úzce spojeny s celkovým řízením aktiv v podniku.

#### Doba obratu zásob

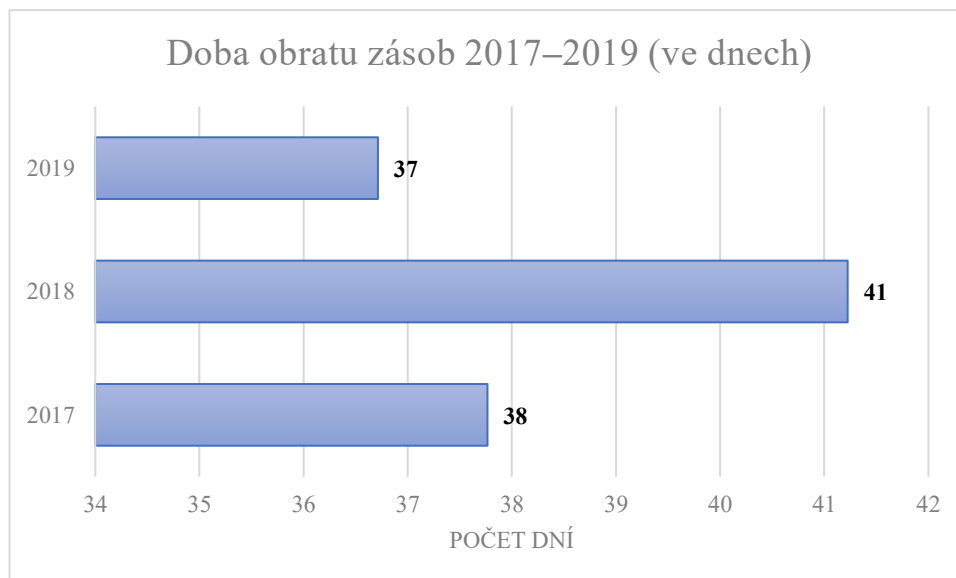
Má na starost zjistit, na jaké úrovni se pohybuje provozní řízení zásob v podniku. Specifické na tomto ukazateli je, že jeho cílem je udržovat předem danou optimální dobu obratu na stanovené výši. Zjišťuje průměr dní, jak dlouho trvá, že se zásoby prodají a dostanou ke spotřebiteli a promění se na peníze (Dluhošová, 2010). Pro výpočet byl použit vzorec (2.8) z teoretické části bakalářské práce.

	2017	2018	2019
<b>Doba obratu zásob</b>	38 dní	41 dní	37 dní

Tabulka 4.9 Vývoj doby obratu

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Jak můžeme v tabulce vidět, tuto oblast týkající se zásob má lékárna dobře zvládnutou. Je to zapříčiněno systémem vedení lékárny. Lékárna je nucena pravidelně udržovat zásoby vzhledem k nepředvídatelné návštěvnosti a přáním pacientů, naopak je schopná poměrně rychle přeměnit zásoby na peníze a za krátký čas je dostat k pacientovi. Nejlepší průměr dní můžeme vidět v posledním roce 2019, kdy průměr činil 37 dní.



Graf 7 Doba obratu zásob 2017–2019 (ve dnech)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

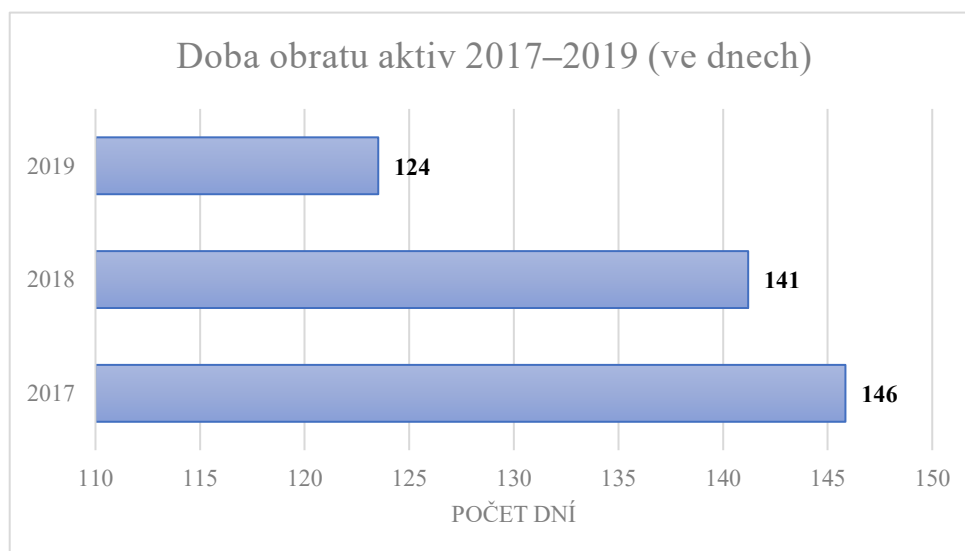
### Doba obratu aktiv

Vyjadřuje průměr, kolik dní trvá, než se aktiva podniku obrátí. Ideálně by výsledná měla mít nízkou hodnotu (Dluhošová, 2010), to se ale v tomto konkrétním podniku moc nedaří. Je to zapříčiněno velkým podílem fixních nákladů, proto i výsledná hodnota je vysoká. Můžeme zde ale také vidět, že alespoň mají výsledné hodnoty klesající tendenci a nejlépe je na tom podnik v posledním sledovaném roce. Pro výpočet byl použit vzorec (2.9) z teoretické části bakalářské práce.

Doba obratu aktiv	2017	2018	2019
	146 dní	141 dní	124 dní

Tabulka 4.10 Vývoj doby obratu aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů



Graf 8 Doba obratu aktiv 2017–2019 (ve dnech)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

### Doba obratu pohledávek

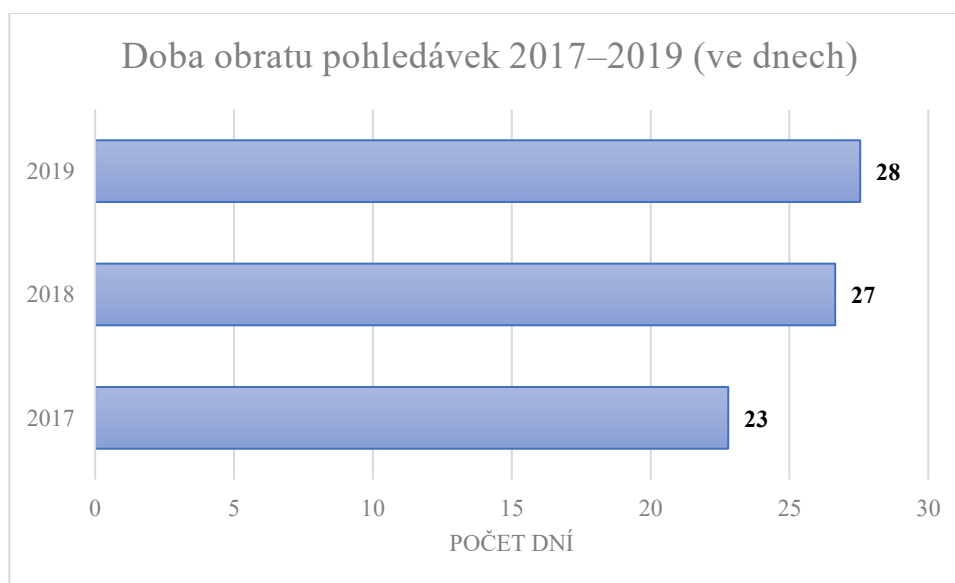
Slouží ke zjištění, jak dlouho v průměru trvá oběh proplácení pohledávek, který je velmi podstatný pro přehled podniku a následné řešení případného včasného nesplácení. Taktéž hraje velkou roli v plánu toků peněz, je tedy žádoucí, aby hodnoty byly co nejnižší (Dluhošová, 2010). Pro výpočet byl použit vzorec (2.10) z teoretické části bakalářské práce.

Doba obratu pohledávek	2017	2018	2019
	23 dny	27 dny	28 dny

Tabulka 4.11 Vývoj doby obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Dle tabulky je vidět, že v této oblasti se podniku daří zajišťovat včasné proplácení svých pohledávek, ve sledovaném období je vidět, že doba obratu se v meziročním srovnání mírně zvyšuje, ale stále jsou hodnoty pro podnik přijatelné. Nejlepší zaznamenaný průměr byl v roce 2017, kde průměr činil 23 dny.



Graf 9 Doba obratu pohledávek 2017–2018 (ve dnech)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

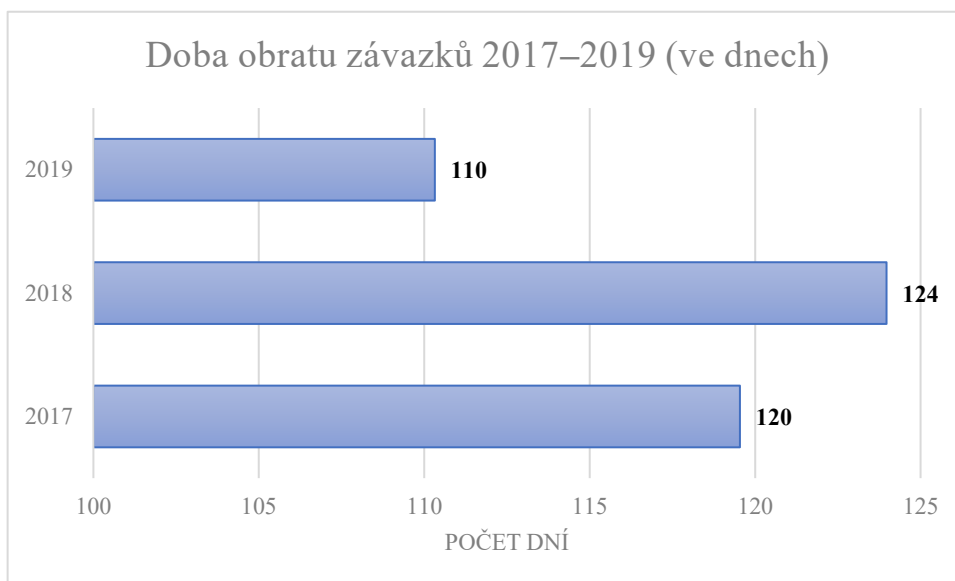
### Doba obratu závazků

Oproti předešlému ukazateli zjišťuje teď podnik, zdali zvládá včas hradit závazky vůči dodavatelům (Dluhošová, 2010). Jak můžeme následující v tabulce vidět, průměrná doba splácení podniku dodavatelům je mnohonásobně delší, ale to může být způsobeno dobou fakturace, čímž se i doba úhrady prodlouží. Dále také můžeme vidět pozvolnou klesající tendenci. Pro výpočet byl použit vzorec (2.11) z teoretické části bakalářské práce.

Doba obratu závazků	2017	2018	2019
	120 dní	124 dní	110 dní

Tabulka 4.12 Vývoj doby obratu závazků

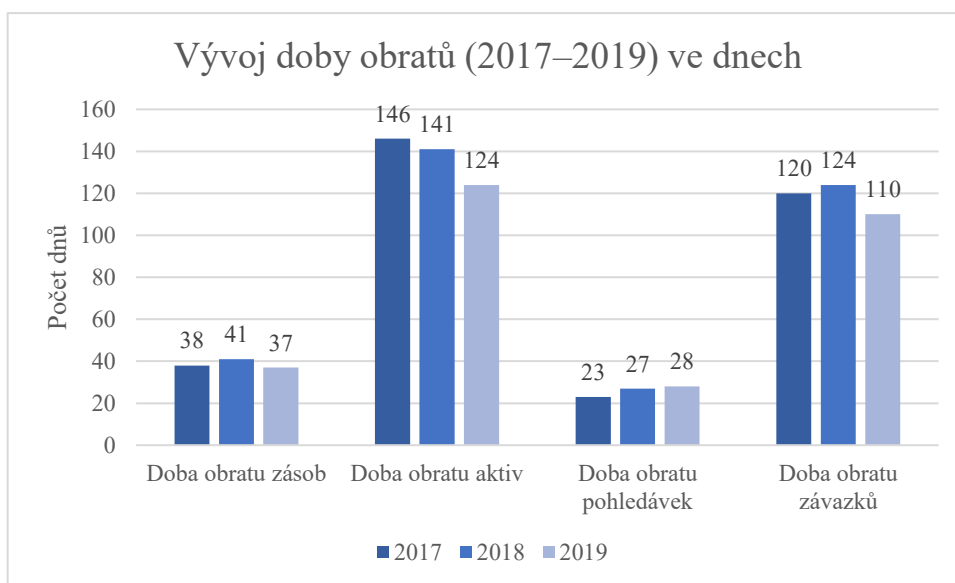
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů



Graf 10 Doba obratu závazků 2017–2019 (ve dnech)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

V následujícím grafu se podíváme na komplexní meziroční srovnání ukazatelů aktivity.



Graf 11 Vývoj doby obratu 2017–2019 (ve dnech)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů



#### 4.3.4 Ukazatele finanční zadluženosti

Tyto ukazatele se zaměřují především na stabilitu podniku a jaké zdroje podnik využívá pro financování, zaměření tedy bude na podíl vlastních a cizích zdrojů.

##### **Podíl vlastního kapitálu**

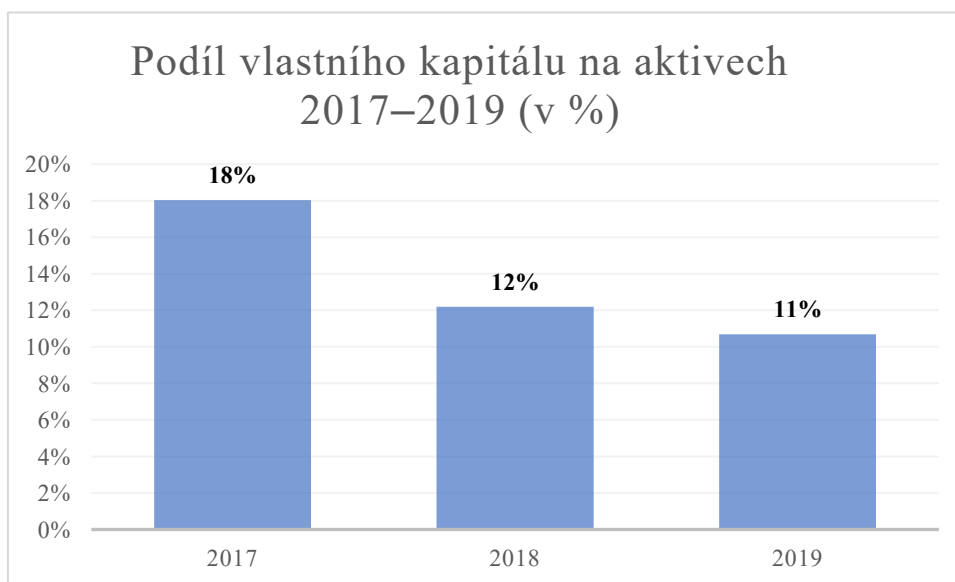
Slouží ke zjištění finanční stability podniku a na kolik je podnik schopen využít vlastní zdroje ke krytí svého majetku. Nejlepší možnou variantou je rostoucí tendence tohoto ukazatele, jelikož udává výši samostatnosti podniku (Dluhošová, 2010). Pro výpočet byl použit vzorec (2.12) z teoretické části bakalářské práce.

Podíl vlastního kapitálu	2017	2018	2019
	18 %	12 %	11 %

Tabulka 4.13 Vývoj podílu vlastního kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Jak můžeme z tabulky vidět, hodnoty, které určují samostatnost podniku krýt svůj majetek svými prostředky, jsou velmi malé, což značí, že podnik jen stěží zvládá financovat majetek prostřednictvím vlastních zdrojů. Dále můžeme zjistit, že místo růstu mají hodnoty meziročně spíše klesající tendenci, což z dlouhodobého hlediska nesvědčí pro podnik nic dobrého. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2017.



Graf 12 Podíl vlastního kapitálu 2017–2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

##### **Úrokové krytí**

Udává, nakolik zisk převyšuje úroky, tedy zda je podnik schopen platit úroky za pomoci svého zisku. Tento ukazatel by obecně měl dosahovat hodnot větších než 100 % (Dluhošová, 2010). Pro výpočet byl použit vzorec (2.13) z teoretické části práce.

Úrokové krytí	2017	2018	2019
	128 %	-250 %	-64 %

Tabulka 4.14 Vývoj úrokového krytí

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

Z tabulky je zřejmé, že podnik v posledních dvou letech dle výsledků hodnot není schopen vydělat ani na úroky ke krytí. Nejlépe vycházející hodnota byla v roce 2017, kdy je evidentní, že podnik nejen vydělal na úroky, ale byl zde generován i zisk, a to 28 %.

### Celková zadluženost

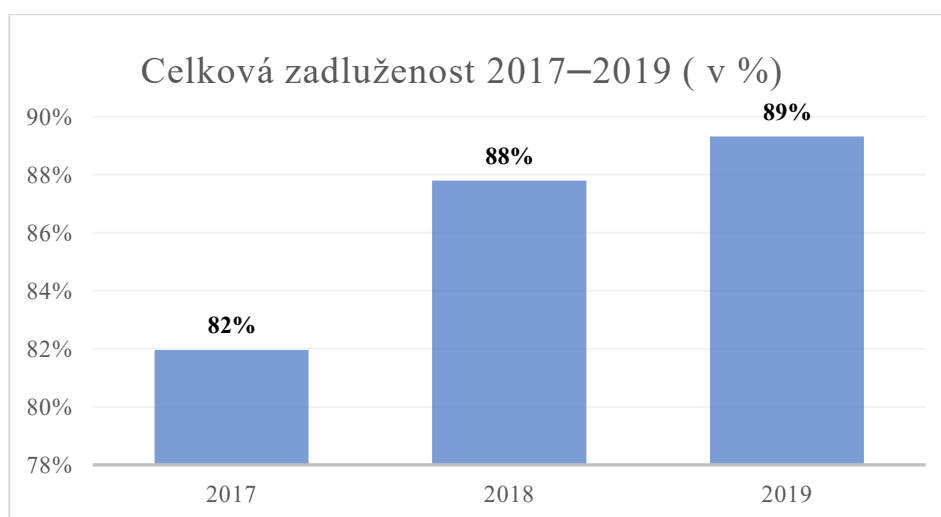
Jedná se o měřitelnou hodnotu závazků ve vztahu k celkovým aktivům podniku, to znamená, jak moc je podnik zadlužen a jak velké může být riziko pro potenciální věřitele. Meziroční hodnoty by měly mít klesající tendenci nebo minimálně by si měl být podnik schopen udržet míru zadluženosti na nízké hodnotě (Dluhošová, 2010). Pro výpočet byl použit vzorec (2.14) z teoretické části bakalářské práce.

Celková zadluženost	2017	2018	2019
	82 %	88 %	89 %

Tabulka 4.15 Vývoj celkové zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

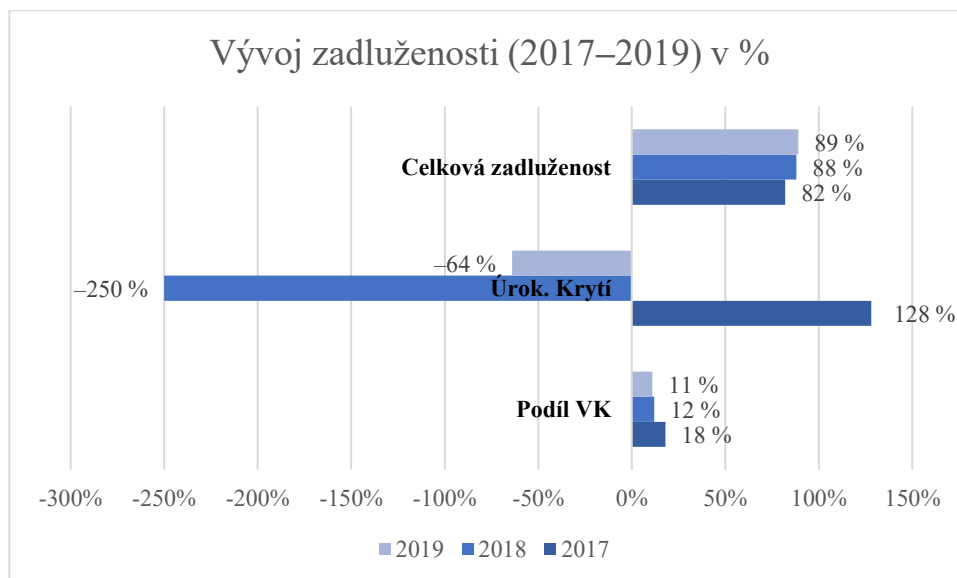
Podnik jednoznačně vykazuje vysoké hodnoty, což znamená že podnik ve všech letech sledovaného období je skoro z 90 % financován cizím kapitálem, který razantně převyšuje vlastní kapitál a prostředky. Můžeme zde vidět, že má zadluženost podniku rostoucí tendenci a pro potenciální věřitele představuje velké riziko.



Graf 13 Celková zadluženost 2017–2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

V následujícím grafu můžeme vidět meziroční srovnání zadluženosti podniku.



Graf 14 Vývoj zadluženosti 2017–2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů

#### 4.4 Aplikace SWOT analýzy

V této části bakalářské práce se budeme zabývat SWOT analýzou lékárny XY a podrobněji si ukážeme, jaké má tato lékárna silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti oproti konkurenčním lékárnám a jak by správně s těmito informacemi a výsledky měla naložit, aby si zachovala své místo na trhu, a jakým způsobem by měla čelit nebo ideálně předejít případným hrozbám.

Primárním cílem této analýzy je přehledně ve čtyřech kvadrantech přehledně vyobrazit aktuální situaci podniku z objektivního pohledu k vytvoření ideální strategie.

Silné stránky	Slabé stránky
Pro clientský přístup	Bez reklamy (rádio/noviny)
Široký sortiment (homeopatia, alternativní medicína)	Nižší platy oproti řetězcům
Cenové zvýhodnění s podporou Mojí lékárny	Nevýhodné umístění
Partnerská lékárna Pierre Fabre – dermo kosmetika	Solventnost
Příležitosti	Hrozby
Větší prostory a inovace prostředí	Otevření nové větší lékárny v blízkosti
Navázání spolupráce s opavskými firmami	Snižující se ceny a tím i marže
Rozšíření o další služby pro pacienty	Zvýšení nákladů lékárny

Tabulka 4.1 – SWOT analýza – vlastní zpracování

### **Silné stránky:**

Mezi silné stránky Lékárny XY patří v první řadě proklisný přístup. Zakládají si na spokojenosti zákazníka a snaží se maximálně vyhovět a pomoci s daným problémem nebo prosbou. Samozřejmostí je tedy i naprostá diskretnost a empatie. Další silnou stránkou je určitě široký sortiment lékárny, který neustále obohacují o nové produkty vzhledem k rozmanitosti poptávky a měnící se situace na trhu s léčivy. V rámci zkvalitňování služeb se zaměřují i na zpětnou vazbu od pacientů, kteří zakoupili nové produkty v oblasti doplňků stravy. Lékárna do svého produktového portfolia zařadila mimo jiné i homeopatické přípravky, které se v dnešní době dostávají do povědomí zákazníků a jsou jimi častěji vyhledávány. Pro správné expedování těchto přípravků jsou odpovědní zaměstnanci pravidelně školeni a v případě možnosti mají také kontakt na lékaře zabývající se tímto způsobem léčby. Díky podpoře řetězce Moje lékárna má možnost Lékárna XY cenové zvýhodnění daných produktů. V neposlední řadě je zde možnost využít nákup kosmetických produktů od francouzské společnosti PIERRE FABRE.

### **Slabé stránky:**

Bezpochyby velkou nevýhodou této lékárny je nevýhodné umístění. Nachází se daleko od nemocnice a specializovaných lékařů. Častým pravidlem bývá, že si pacienti vyzvedávají své léky přímo v nemocniční lékárně či poblíž působnosti lékaře, než aby cestovali do konkrétní lékárny přes celé město. Další nevýhodou je i nedostatek parkovacích míst před lékárnou. Jsou zde pouze dvě místa na parkování, která v dnešní době zcela nedostačují. Ve výčtu slabších stránek také nemůže chybět ani nedostatečná reklamní kampaň v rádiích či tisku. Částečně je na vině finanční náročnost, jež by zatěžovala již tak napjatý rozpočet lékárny. Jelikož patří Lékárna XY mezi menší lékárny, nedisponuje velkým finančním rozpočtem, jako je tomu u konkurujících velkých řetězců. Podstatná skutečnost je, že lékárna není z finančního hlediska dostatečně solventní. Finanční rozpětí mezi malými lékárnami a velkými řetězci způsobuje i nerovnováhu v platové nabídce zaměstnancům, kteří mohou zvažovat přechod ke konkurenci.

### **Příležitosti:**

Příležitostí pro tuto lékárnu by bylo stanovení pevných cen doplatků, což by znamenalo, že zákazníci by nemuseli zjišťovat výši doplatků za léky, vázaných na lékařský předpis, v různých lékárnách. Tato skutečnost by zabránila silnějším řetězcům

využívat tuto mezeru jako konkurenční výhodu oproti jiným lékárnám (Petrášová, 2018). Také v oblasti reklamy a rozvoje by byl přínosem zájem ze strany opavských firem a neziskových institucí. Lékárna by byla schopná sestavovat individuální vitamínové balíčky, lékárníčky nebo autolékárníčky vybavené dle nejnovějších zákonných nařízení. Díky speciálnímu proškolení by lékárna mohla poskytovat nadstandardní služby pro zákazníky, př. pomoc při odvykání kouření.

### **Hrozby:**

Největší hrozbou pro tuto rodinnou lékárnu by bylo otevření nové pobočky silného řetězce, což by podmínkami, strategickým postupem, třeba i místem, výrazně ohrozilo lékárnu. Problém spatřuji také v nepředvídatelném růstu inflace, která by měla negativní dopad na volně prodejné léky nebo doplňky stravy, které jsou v tomto odvětví velice žádané. Další z mnoha hrozeb tohoto odvětví by s sebou přineslo prosazení zásilkového výdeje léků vázaných na recept, což by zásadně ohrozilo doposud fungující lékárny, a také hlavně by docházelo k možnému ohrožení bezpečné léčby pacientů. S chodem lékárny jsou úzce spojeny i náklady, které se taktéž neustále zvyšují př. nedávné zavedení EET, eRecept, protipadělkové směrnice. Tyto vládní nařízení zvyšují reakční dobu prodeje u jednotlivých zákazníků, jenž při menším počtu pokladen mohou vyvolat nežádoucí stresové situace u následných kupujících.

## 5 Vyhodnocení výsledků a doporučení

Tato kapitola bude zaměřena na komplexní zhodnocení výsledků finanční a strategické analýzy, při které bylo čerpáno z účetních závěrek a interních informací konkrétní lékárny za sledované období 2017-2019.

Z výsledků strategické analýzy pomocí **PEST** je zřejmé, že lékárna je podstatným dílem ovlivňována a regulována státními nařízeními, vyhláškami a směrnicemi, kterým podléhá podnikání v oblasti zdravotnictví. Velkou výhodou je už zcela běžný a zaběhnutý software LEKIS, který lékárna denně využívá k expedici, příjmu a výdeji léků. **Porterova analýza** nám odhalila, že ze strany konkurentů musí lékárna čelit nátlaku, což ji staví spíše do horší pozice oproti silným řetězcům, které díky své velikosti a síle značně ovlivňují chod malých lékáren jako je právě tato. Naopak výhodou je už její zavedený systém, srozumění s dodržováním opatření a v neposlední řadě déle trávající spolupráce s dodavateli. **SWOT** analýza potvrdila, že v budoucnu se potenciální hrozbou může stát částečné rozšíření prodeje volně prodejných léků na benzínových pumpách, což by jistě lékárnám přineslo úbytek zákazníků. Pozitivní zjištění je, že lékárna i přes svou velikost vzdoruje velkým řetězcům a stále si udržuje vysokou návštěvnost. Příležitostmi jako skutečnostmi, které podnik nemůže ovlivnit by mohly být nové softwary, které by lékárně zjednodušily běžnou činnost.

Výsledky finanční analýzy už nejsou tak pozitivní jako strategické analýzy. Ukazatele pomohly objasnit, v jaké pozici se lékárna nachází z hlediska likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Prvním ukazatelem je likvidita. Dle uvedených hodnot z tabulek vyplývá, že lékárna nedosahuje ani v jednom roce sledovaného období doporučených hodnot, což značí, že lékárna sotva pokryje své závazky svými aktivy. Dalším problémem je vysoká vázanost zásob, jelikož je lékárna nucena tyto velké zásoby držet, aby zabezpečila plynulý chod podniku.

Rentabilita se pohybuje taktéž ve většině let spíše v záporných číslech, což je dáno specificky nastaveným financováním, kde velkou roli hrají velkoobchodní ceny produktů a úhrady pojišťoven, jenž mají následně vliv na výši zisku.

Zadluženost je v tomto případě také dost významné téma, podnik vykazuje problémy s financováním majetku pomocí vlastních zdrojů a velkou převahu nad financováním mají cizí zdroje, a to ve všech letech sledovaného období. Jak z tabulek

můžeme vidět, jen stěží vydělá na pokrytí úroků, natož na zisk. Je zde možné konstatovat, že podnik se nachází v situaci, kdy je ve velké míře předlužený.

Část analýzy aktivit je naopak na tom velice dobře. Z tabulek můžeme zjistit, že podnik nemá problém s obratem zásob, výsledné hodnoty jsou pro chod podniku dostačující a pohybují se v normě. Co se doby obratu aktiv týká, tuto část podnik nezvládá nejlépe. Doby obratu přesahují pravidelně hodnotu 100 dní. Také včasné hrazení závazků se nepohybuje v optimálních hodnotách, podniku dlouho trvá dostat svým závazkům. Naopak se podniku daří zajišťovat včasné proplácení svých pohledávek, což je pro podnik jednoznačně přínosem.

Na základě výsledků zjištěných pomocí strategické a finanční analýzy můžeme konstatovat, že lékárna špatně hospodaří a má velké nedostatky ve finančním řízení, což můžeme vidět na záporných hodnotách.

V této situaci by bylo dobré se zaměřit na strategickou změnu v rámci financování od dodavatelů, snažit se o zlepšení proplacenosti svých závazků a zajistit, aby závazky nepřesahovaly dostupnost vlastních finančních zdrojů. Jako další možnou cestu k zvýšení obratu by určitě prospělo rozšíření působnosti lékárny o oblast e-shopu. Tento typ prodeje získává stále větší oblibu u zákazníků především v době pandemie.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat komplexní ekonomickou analýzu lékárny XY, při které se vycházelo z účetních závěrek a interních informací za období 2017-2019. Bakalářská práce zahrnuje pět zásadních kapitol, ve kterých jsme se zabývali teoretickými východisky, představením lékárny a samotnou aplikací strategické a finanční analýzy na podnik. První část je věnovaná úvodu, seznámení se s tématem a rozsahem bakalářské práce.

V druhé části práce jsme se zaměřili na teoretická východiska, především na strategickou a finanční analýzu a popsali si jejich metody, které nám pomohly přiblížit jejich důležitost a význam v celkovém ekonomickém zhodnocení. Potřebné informace byly čerpány z české literatury, účetních závěrek a interních zpráv podniku.

Dále ve třetí části se zaměřujeme na podrobnější charakteristiku lékárny, její silné, slabé stránky, ale také potencionální příležitosti a hrozby, kterým musí lékárna čelit.

Čtvrtá část je čistě aplikační, ve které jsou výše zmíněné teoretické metody použity. Skrze strategickou analýzu jsme si objasnili východiska PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterův model. Z pohledu finanční analýzy bylo zjištěno, v jaké pozici se lékárna nachází z pohledu rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Pátá část byla zaměřena na vyhodnocení výše zjištěných výsledků ekonomické analýzy a byla zde doporučena budoucí strategie pro zlepšení pozice jak už ve finančním, tak i ve strategickém sektoru.

Závěrem by bylo dobré zmínit, že se podnik nachází v záporných číslech, což můžeme přisuzovat špatnému hospodaření a finančnímu řízení ve sledovaném období. Pokud ale lékárna provede opatření, která by z dlouhodobého hlediska byla nápravou aktuální situace má naději, že se opět postaví na nohy a na základě vybudované spokojenosti zákazníků a dobrého jména udrží v pozici silné lékárny oproti konkurenčním lékárnám v Opavě.



## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

ČIŽINSKÁ, R., 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0194-8.

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

KALOUDA, F., 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KNÁPKOVÁ, A. et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. 232 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

RŮČKOVÁ, P., 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2

RŮČKOVÁ, P., 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, H., 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. vyd. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.

VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, M., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. 246 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

### Internetové zdroje

ALLIANCE HEALTHCARE, 2021 [online]. © 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.alliance-healthcare.cz/wps/portal/ah>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021a. Inflace - druhy, definice, tabulky. In: *Czso.cz* [online]. 13. 4. 2021 [cit. 2021-20-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021b. Zaměstnanost, nezaměstnanost. In: *Czso.cz* [online]. 7. 4. 2021 [cit. 2021-20-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021c. Obyvatelstvo. In: *Czso.cz* [online]. 1. 5. 2021 [cit. 2021-20-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-xt>

FARMIS, 2021. Farmaceutický informační systém Farmis. *Farmis.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: [https://www.farmis.cz/www/farmis\\_dos.asp](https://www.farmis.cz/www/farmis_dos.asp)

ILCO, 2021. Co je to stomie? *Ilco.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-20-04]. Dostupné z: <https://www.ilco.cz/co-je-stomie-2/>

KURZY.CZ, 2021. HDP 2021, vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

*Lékárna Veronica*, 2021 [online]. © 2021 [cit. 2021-20-01]. Dostupné z: <http://www.lekarnaveronica.cz>

*Lékárnické kapky*, 2021 [online]. © 2021 [cit. 2021-20-01]. Dostupné z: <https://www.lekarnickekapky.cz>

LEKIS, 2017. Povinnost EET pro lékárny se kvapem blíží. In: *Lekis.cz* [online]. 10. 1. 2017 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.lekis.cz/novinky/povinnost-eet-lekarny-se-kvapem-blizi/>

MANAGEMENTMANIA, 2011. PESTLE analýza. *Managementmania.com* [online]. 26. 9. 2011 [cit. 2021-20-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

NÁRODNÍ ORGANIZACE PRO OVĚŘOVÁNÍ PRAVOSTI LÉČIV, 2021. O projektu. *Czmvo.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.czmvo.cz/cs/o-nas/o-projektu/>

PHARMOS, 2021 [online]. © 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.pharmos.cz>

PHOENIX, 2021 [online]. © 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <http://www.phoenix.cz>

PRO LÉKÁRNÍKY, 2018. Marketing ve službách lékárny. In: *Prolekarniky.cz* [online]. 13. 9. 2018 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.prolekarniky.cz/55éma/ekonomika-a-provoz-lekaren/detail/marketing-ve-sluzbach-lekarny-105513>

SÚKL, 2018. Lékárník. In: *Epreskripce.cz* [online]. 25. 3. 2018 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.epreskripce.cz/lekarnik>

UCTOVANI.NET, 2019. Výkaz zisku a ztráty. *Uctovani.net* [online]. © 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: [https://www.uctovani.net/files/VZZ\\_zkraceny\\_rozsah\\_ucelove\\_cleneni\\_2019.pdf](https://www.uctovani.net/files/VZZ_zkraceny_rozsah_ucelove_cleneni_2019.pdf)

Pevné doplatky jsou efektivní nástroj lékové politiky - OTEVŘENÉ ZDRAVOTNICTVÍ. *OTEVŘENÉ ZDRAVOTNICTVÍ - Zdravotnictví, věc veřejná* [online]. © 2018 *otevrenezdravotnictvi.cz* [cit. 04.05.2021]. Dostupné z: <https://www.otevrenezdravotnictvi.cz/rozhovory/pevne-doplatky-jsou-efektivni-nastroj-lekove-politiky.html>

Lékárník | Elektronické preskripce. *Elektronické preskripce | eRecept* [online]. © SÚKL. Šrobárova 48, 100 41 Praha 10 [cit. 06.05.2021]. Dostupné z: <https://www.epreskripce.cz/lekarnik>

### **Ostatní zdroje:**

Vyhláška č. **500/2002 Sb.** Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

Zákon č. **258/2000 Sb.**, zákon o ochraně veřejného zdraví.

Zákon č. **89/2007 Sb.**, zákon o zdravotnických prostředcích o změně zákona č. **378/2007 Sb.**, o léčivech a o změnách souvisejících (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. **235/2004 Sb.**, zákon o dani z přidané hodnoty.

Zákon č. **309/2012 Sb.**, zákon, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Zákon č. **563/1991 Sb.**, o účetnictví v platném znění, vyhláškou č. **500/2002 Sb.**, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. **563/1991 Sb.**, o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, v platném znění a Českými účetními standardy pro podnikatele v platném znění.

Všechny zákony byly čerpány z webové stránky *Zákony pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. Zákony pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 07.05.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>

## Seznam zkratek

CF	cash flow
VZZ	výkaz zisku a ztráty
ČR	česká republika
Kč	koruna česká
a.s.	akciová společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
VK	vlastní kapitál
FA	finanční analýza
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
HDP	hrubý domácí produkt
VOŠ	vysoká odborná škola
SÚKL	státní ústav pro kontrolu léčiv
ČLnK	členská lékárenská komora
IVLP	individuálně vyráběné přípravky
OTC	volně prodejné léky

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2021

.....  
Lukáš Neděla

## Seznam příloh

**Příloha 1**

Rozvaha Lékárny XY

**Příloha 2**

Výkaz zisku a ztráty Lékárny XY