

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Hodnocení konkurenceschopnosti vybrané lékárny

Bc. Hana Krenková

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Krenková**
Osobní číslo: **E12516**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybrané lékárny**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je zhodnocení konkurenceschopnosti lékárny Herba, s.r.o. vybranými metodami, návrhy na zlepšení současného stavu.

Zásady:

- Popis vybraných metod pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku.
- Charakteristika hodnoceného podniku.
- Aplikace metod pro hodnocení konkurenceschopnosti lékárny, zhodnocení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ, E.; J. HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xiii, 137 s. ISBN 80-717-9321-3.
- KOŽENÁ, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- NENADÁL, J.; VYKYDAL, D.; HALFAROVÁ, P. Benchmarking - mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PORTER, M. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.


Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání diplomové práce: 1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Bc. Hana Krenková

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych na tomto místě poděkovala doc. Ing. Marcele Kožené Ph.D. za její odborné připomínky, cenné rady a konzultace. Rovněž děkuji PhMr. Alžbětě Krenkové za ochotu a poskytnuté informace, které pomohly k vypracování této diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti společnosti Lékárny HERBA s.r.o. Tato společnost působí na trhu s lékárenskou péčí v lékárnách základního typu přes 20 let. První část práce vymezuje základní pojmy spojené s konkurenceschopností, jako konkurence, konkurenční výhoda či konkurenční strategie. Dále popisuje vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti společnosti. Druhá část se zaměřuje na charakteristiku společnosti a především na hodnocení konkurenceschopnosti společnosti Lékárny HERBA s.r.o. Následně na hodnocení konkurenceschopnosti navazuje zhodnocení provedených metod a vzájemné porovnání dosažených výsledků.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurence, konkurenceschopnost, metody měření konkurenceschopnosti, finanční analýza, výkonový benchmarking

TITLE

Evaluation of competitiveness chosen of the pharmacy

ANNOTATION

Diploma thesis concentrates on the evaluation of the competitiveness of company Lékárny HERBA s.r.o. This company operates in the market with pharmaceutical care in pharmacies basic type over 20 years. The first part of the thesis defines basic the terms associated with competitiveness, as competitions, competitive advantage or competitive strategy. It also describes some methods of evaluation competitiveness. The second part concentrates on the characteristics of the company and especially the evaluation of the competitiveness of the company Lékárny HERBA s.r.o. Subsequently on the evaluation of the competitiveness follows evaluation methods performed and comparison of results achieved.

KEYWORDS

competition, competitiveness, methods measurement competitiveness, financial analysis, performance benchmarking

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 KONKURENCE.....	12
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA	14
1.3 KONKURENCESCHOPNOST.....	15
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	16
2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	20
2.1 FINANČNÍ ANALÝZA	20
2.1.1 Analýza poměrovými ukazateli.....	21
2.1.1.1 Ukazatele rentability	21
2.1.1.2 Ukazatele aktivity	22
2.1.1.3 Ukazatele zadluženosti.....	24
2.1.1.4 Ukazatele likvidity	24
2.1.2 Modely predikce.....	26
2.1.2.1 Altmanův model.....	26
2.1.2.2 Kralickův Quicktest	26
2.2 BENCHMARKING.....	28
2.2.1 Typy benchmarkingu.....	28
2.2.2 Podklady pro realizaci benchmarkingu	30
2.2.3 Základní etapy benchmarkingu	30
2.2.3.1 Plánování.....	31
2.2.3.2 Sběr informací.....	31
2.2.3.3 Analýza	32
2.2.3.4 Adaptace.....	32
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LÉKÁRNY HERBA S.R.O.	33
3.1 INFORMACE Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU.....	34
3.2 VIZE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	35
3.3 VÝVOJ SPOLEČNOSTI LÉKÁRNY HERBA S.R.O.....	36
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
4 HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI LÉKÁRNY HERBA S.R.O.	39
4.1 FINANČNÍ ANALÝZA LÉKÁRNY HERBA S.R.O.....	40
4.1.1 Analýza poměrových ukazatelů společnosti	40
4.1.1.1 Analýza rentability.....	40
4.1.1.2 Analýza aktivity	45
4.1.1.3 Analýza zadluženosti	50
4.1.1.4 Analýza likvidity.....	52
4.1.2 Modely predikce.....	55
4.1.2.1 Altmanův model.....	56
4.1.2.2 Kralickův Quicktest	59
4.2 HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI LÉKÁRNY HERBA S.R.O. POMOCÍ BENCHMARKINGU	62
4.2.1 Výběr objektu benchmarkingu	62
4.2.2 Identifikace partnera pro srovnávání	63
4.2.3 Výběr metody sběru dat a jejich shromažďování	63
4.2.4 Vyhodnocení dat a stanovení mezer výkonnosti	63
4.2.4.1 Ukazatele finanční analýzy	64
4.2.4.2 Ostatní ukazatele	72
4.2.4.3 Identifikace mezer výkonnosti	77

4.2.5	Definování budoucí úrovně výkonnosti	80
5	ZHODNOCENÍ A NÁVRHY	84
5.1	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI LÉKÁRNY HERBA S.R.O.	84
5.2	ZHODNOCENÍ BENCHMARKINGU SPOLEČNOSTI LÉKÁRNA HERBA S.R.O.	87
5.3	KOMPARACE VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY A BENCHMARKINGU	87
ZÁVĚR	89
POUŽITÁ LITERATURA	91
SEZNAM PŘÍLOH	94
PŘÍLOHA A	95
PŘÍLOHA B	96

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2-1: Hodnocení výsledku Altmanova modelu	26
Tabulka 2-2: Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu	27
Tabulka 2-3: Hodnocení výsledku Kralickova Quicktestu.....	27
Tabulka 4-1: Rentabilita aktiv	41
Tabulka 4-2: Rentabilita celkového investovaného kapitálu.....	42
Tabulka 4-3: Rentabilita vlastního kapitálu	43
Tabulka 4-4: Rentabilita tržeb	44
Tabulka 4-5: Obrat aktiv.....	45
Tabulka 4-6: Obrat zásob	46
Tabulka 4-7: Doba obratu zásob.....	47
Tabulka 4-8: Doba inkasa pohledávek	48
Tabulka 4-9: Doba úhrady krátkodobých závazků.....	49
Tabulka 4-10: Věřitelské riziko.....	50
Tabulka 4-11: Úrokové krytí	51
Tabulka 4-12: Běžná likvidita	53
Tabulka 4-13: Pohotovná likvidita	54
Tabulka 4-14: Hotovostní likvidita.....	55
Tabulka 4-15: Altmanův model firmy Lékárny HERBA s.r.o.....	57
Tabulka 4-16: Výchozí položky pro sestavení Kralickova Quicktestu	59
Tabulka 4-17: Vyhodnocení Kralickova Quicktestu firmy Lékárny HERBA s.r.o.	60
Tabulka 4-18: Rentabilita vlastního kapitálu Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	64
Tabulka 4-19: Rentabilita tržeb Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	65
Tabulka 4-20: Obrat aktiv Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	66
Tabulka 4-21: Doba obratu zásob Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.....	67
Tabulka 4-22: Věřitelské riziko Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.....	69
Tabulka 4-23: Pohotovná likvidita Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	70
Tabulka 4-24: Velikost podílů na trhu Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.....	73
Tabulka 4-25: Produktivita práce Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	74
Tabulka 4-26: Efektivita zaměstnanců Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	75
Tabulka 4-27: Průměrná mzda společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	76
Tabulka 4-28: Počet ZAM na lékárně spol. Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	77
Tabulka 4-29: Doporučené hodnoty na zlepšení výkonnosti	81

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1-1: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie	17
Obrázek 1-2: Tři generické konkurenční strategie podle M. Portera	18
Obrázek 2-1: Typy benchmarkingu	28
Obrázek 2-2: Cyklus benchmarkingu	31
Obrázek 3-1: Počet lékáren v ČR od roku 1990 - 2013	33
Obrázek 3-2: Vývoj ročních tržeb za prodané zboží v období 2009 – 2012 v tis. Kč	36
Obrázek 3-3: Organizační struktura společnosti Lékárny HERBA s.r.o.	38
Obrázek 4-1: Vývoj ukazatele ROA v letech 2009-2012	41
Obrázek 4-2: Vývoj ukazatele ROCE v letech 2009-2012	42
Obrázek 4-3: Vývoj ukazatele ROE v letech 2009-2012	43
Obrázek 4-4: Vývoj ukazatele ROS v letech 2009-2012	44
Obrázek 4-5: Vývoj obrátu aktiv v období 2009-2012	46
Obrázek 4-6: Vývoj obrátu zásob v období 2009-2012	47
Obrázek 4-7: Vývoj doby obrátu zásob za období 2009-2012	48
Obrázek 4-8: Vývoj doby inkasa pohledávek za období 2009-2012	49
Obrázek 4-9: Vývoj doby úhrady krátkodobých závazků za období 2009-2012	50
Obrázek 4-10: Vývoj věřitelského rizika za období 2009-2012	51
Obrázek 4-11: Vývoj úrokového krytí za období 2009-2012	52
Obrázek 4-12: Vývoj běžné likvidity v období 2009-2012	53
Obrázek 4-13: Vývoj pohotové likvidity v období 2009-2012	54
Obrázek 4-14: Vývoj hotovostní likvidity v období 2009-2012	55
Obrázek 4-15: Z-score společnosti Lékárny HERBA s.r.o. za období 2009-2012	58
Obrázek 4-16: Vývoj Kralickova Quicktestu Lékárny HERBA s.r.o.	61
Obrázek 4-17: Vývoj ROE Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012	65
Obrázek 4-18: Vývoj ROS Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012	66
Obrázek 4-19: Vývoj obrátu aktiv Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	67
Obrázek 4-20: Vývoj doby obrátu zásob Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	68
Obrázek 4-21: Vývoj věřitelského rizika Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	69
Obrázek 4-22: Vývoj pohotové likvidity Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	70
Obrázek 4-23: Z-score společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	72
Obrázek 4-24: Podíly na trhu společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	73
Obrázek 4-25: Produktivita práce Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.	74

Obrázek 4-26: Efektivita zaměstnanců Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.....	75
Obrázek 4-27: Průměrná mzda společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.....	76

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
CF	cash flow
CRM	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
CZ	cizí zdroje
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EAT	Earnings after Taxes (zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před odečtením úroků a daní)
EBT	Earnings before Taxes (zisk před zdaněním)
IČO	identifikační číslo osoby
krát. ZÁV	krátkodobý závazek
OOVL	odloučené oddělení výdeje léčiv
PE	peníze
PhMr.	magistr farmacie
POHL	pohledávka
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis. Kč	tisíc korun
VK	vlastní kapitál
ZAM	zaměstnanec
ZK	základní kapitál

ÚVOD

Dnešní doba se vyznačuje existencí všudypřítomné globalizace. S tím souvisí pojem globalizace trhu, jenž vytváří neustálý konkurenční tlak na společnosti a jejich okolí. Je tedy velmi důležité identifikovat a vnímat své konkurenty, kteří mohou ohrozit existenci společnosti na daném trhu. Rovněž je důležité a žádoucí, aby došlo k identifikaci oblasti, ve které podnik disponuje svou konkurenční výhodou a tu následně dále rozvíjel. S konkurencí také souvisí pojem konkurenceschopnost, která je předpokladem úspěchu společnosti.

Cílem této práce je provést zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Lékárny HERBA s.r.o. To na základě realizace dvou metod, finanční analýzy a metody výkonového benchmarkingu. Dále zhodnotit výsledky obou těchto metod a předložit možné návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Lékárny HERBA s.r.o.

Práce je rozdělena do několika kapitol, které blíže představují důležité pojmy související s problematikou konkurenceschopnosti a rovněž samotný hodnocený ekonomický subjekt. V první kapitole jsou objasněny pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda nebo také konkurenční strategie. Všem těmto pojmům je příhodné věnovat náležitou pozornost. Druhá kapitola uvádí vhodné metody pro hodnocení konkurenceschopnosti, které lze dělit na klasické a moderní metody. V této práci je podrobněji definována finanční analýza a metoda benchmarking. Finanční analýza vychází především z finančních výkazů, zatímco benchmarking je založen na neustálé komparaci společnosti s jinými subjekty.

Třetí kapitola je zaměřena na představení společnosti Lékárny HERBA s.r.o. Rovněž se zde nachází její vize a strategie či organizační struktura. Čtvrtá kapitola se již věnuje hodnocení konkurenceschopnosti samotné společnosti. Nejdříve prostřednictvím finanční analýzy, jejíž náplní je analýza poměrových ukazatelů a konstrukce modelů predikce. Dále je zde realizován výkonový benchmarking, kdy pro srovnání byla zvolena společnost BENU Česká republika a.s. Ta patří mezi společnosti, které provozují řetězec lékáren působící na území celé ČR.

Poslední kapitola shrnuje dosažené výsledky získané při hodnocení konkurenceschopnosti společnosti Lékárny HERBA s.r.o. a možné návrhy ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Součástí dnešního světa je všude přítomná globalizace, jejímž následkem jsou neustále se měnící potřeby a přání lidí, technický a technologický pokrok a v neposlední řadě nárůst konkurence.

1.1 Konkurence

Při zamyšlení se nad pojmem konkurence nás napadnou různé interpretace vyjádření tohoto pojmu. Záleží vždy na tom kdo a kdy tento pojem uvádí.

V latinském slovníku slovo „*concurrere*“ (konkurence) má několik významů např.:

- soupeření o moc, úspěch či náklonnost,
- hospodářská soutěž mezi podnikateli,
- kompetice neboli soutěžení živých tvorů o vzácné zdroje.[24]

Rovněž ekonomická teorie jednoznačně nedefinuje pojem konkurence. Konkurenci lze však vysvětlit jako soupeření mezi jednotlivci či skupinami a vzniká tehdy, když se dvě a více stran snaží o něco, co nemohou všichni získat.[24]

Obecně lze tedy konkurenci označit jako soutěžení či soupeření dvou případně více konkurentů, kteří jsou spolu v konkurenčním vztahu. Za konkurenta se považuje subjekt, splňující následující předpoklady. Jednak subjekt musí chtít sám vstoupit do konkurence a zároveň musí vlastnit určitý konkurenční potenciál. Existence konkurentů v určitém segmentu trhu zabraňuje stagnaci podniků. Kromě toho jsou nuceni k neustálému vyvíjení či zlepšování sebe i svých služeb. Důležitý předpoklad úspěchu podniku je v dnešní době dynamický růst.

V knihách o marketingu se nachází mnoho přívlastků, které mohou pomoci konkurenci lépe vystihnout. Záleží pouze na tom z jakého hlediska se konkurence člení. Konkurenci lze členit z hlediska teritoriálního, nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí nebo také podle počtu prodejců (výrobců) a stupně diferenciacce produkce. Z pohledu diferenciacce ceny se rozlišuje konkurence na cenovou a necenovou.[4]

Členění konkurence z hlediska teritoriálního:

- **Globální** konkurenti existují v dnešní době téměř na všech trzích. Proto došlo k orientaci na globální zákazníky, to díky tomu, že vzrostla komunikace, snížily se bariéry i centralizovaly se finanční instituce.
- **Alianční** konkurence zahrnuje dílčí nadnárodní tržní prostory, které se vytváří cíleně jako ekonomická sdružení některých států.
- **Národní** konkurenci lze charakterizovat jako soutěžení či soupeření mezi sebou na území daného státu.
- **Meziodvětvová** konkurence je chápána jako konkurence podniků, která se odehrává mezi nimi ve více odvětvích současně.
- **Komoditní** konkurence zahrnuje všechny konkurenty nabízející identické případně podobné výrobky, které jsou obsaženy v komoditní klasifikaci EU.[2]

Důležité je aby se společnost nezaměřila pouze na konkurenty v její blízkosti, nýbrž by se měla zajímat o konkurenci, která by ji mohla v budoucnu ohrozit.

Členění konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí:

- **konkurence značek** – diferencované výrobky nabízejí společnosti svým zákazníkům za podobné ceny,
- **konkurence odvětvová** – konkurenti prostřednictvím identické třídy výrobků uspokojují stejnou potřebu svých zákazníků,
- **konkurence formy** – je chápána jako konkurence, kde výrobci plní potřeby a přání zákazníka stejnou či jinou formou,
- **konkurence rodu** – konkurenti jsou všichni, kteří působí v daném segmentu trhu.[2]

Členění konkurence podle počtu prodejců (výrobců) a stupně diferenciacie produkce:

- **Čistý monopol** je situace na trhu, na němž působí pouze jeden dodavatel nabízející určitý produkt celé řadě zákazníků. Monopolista má značný vliv na ovlivnění ceny.
- **Oligopol** je charakterizován nabídkou, která je uskutečňována jen několika prodávajícími. Ti mají možnost určovat výši ceny produktu.
- **Monopolistická konkurence** představuje tržní situaci, kde existuje mnoho podniků, kteří prodávají diferencovaný výrobek. Cenu výrobku nemají možnost výrobci libovolně měnit.

- **Dokonalá konkurence** je chápána jako stav trhu s velkým počtem konkurentů. Ti nabízejí homogenní produkt, jehož cenu nemohou ovlivnit. [15]

Z hlediska mikroekonomie lze konkurenci rozlišit na:

- **konkurenci mezi nabídkou a poptávkou** (tj. konkurence napříč trhem) – cílem výrobců je prodat veškeré vyprodukované zboží za co největší zisk. Spotřebitelé naopak chtějí co nejlépe uspokojit své potřeby za nejnižší cenu.
- **konkurenci na straně poptávky** – charakterizující pro tuto konkurenci jsou spotřebitelé, kteří se snaží nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji i na úkor jiných spotřebitelů,
- **konkurenci na straně nabídky** – snahou výrobců je prodat co největší množství svých výrobků a tak maximalizovali své zisky.[15]

Pokud se společnost snaží diferencovat na trhu od svých konkurentů prostřednictvím svých cen, jedná se o **cenovou konkurenci**. Hlavním cílem této konkurence je stanovení nižších vlastních cen výrobků nebo služeb oproti svým konkurentům. Naopak podstata **necenové konkurence** spočívá v kvalitě, diferenciaci výrobků či služeb, technickém provedení výrobku, designu, image, prodejním a poprodejním servisu atd. Cílem je tedy vytvořit se zákazníkem dlouhodobý vztah založený na loajalitě a důvěře k dané společnosti, výrobku nebo službě. Obě tyto formy konkurence směřují k maximalizaci zisku, což má za následek buď upevnění stávajícího tržního podílu, nebo k jeho zvětšení. Často se rovněž obě formy uplatňují najednou.

1.2 Konkurenční výhoda

Většina podniků, které působí v nějakém konkurenčním prostředí, bez konkurenční výhody nepřežije. Ty společnosti nemající tuto výhodu se ani nemohou účastnit konkurence a být tedy konkurenceschopné.

Koukáme-li se na podnik pouze jako na celek není snadné konkurenční výhodu identifikovat a pochopit. Lze o ní uvažovat jako o podstatě výkonnosti podniku na trzích s konkurencí. Často na sebe bere podobu o něco nižších cen, než mají ostatní společnosti na trhu nabízející stejné výrobky či poskytnutí zvláštních výhod, které více než kompenzují vyšší cenu.[8]

Konkurenční výhodu lze definovat jako: „*schopnost podniku vykonávat něco jedním nebo více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.*“ [12] Podle Michaela Portera by společnosti

měly vytvořit konkurenční výhodu, která je udržitelná. Těch je dnes ale málo a proto by výhoda podniku měla být alespoň využitelná. Za využitelnou výhodu se považuje ta, kterou lze použít jako odrazový můstek k novým výhodám. Konkurenční výhoda musí mít tedy podobu výhody určenou zákazníkovi. Z toho plyne, že společnosti se musí věnovat především svým zákazníkům. Výsledkem toho bude, že zákazníci budou s našimi výrobky nebo službami spokojeni. To povede k opakovaným vyšším nákupům a i k vysoké ziskovosti.[12]

Konkurenční výhoda je tedy něco co společnost odlišuje od zbytku subjektů ve stejném oboru, také podle čeho společnost mající nějakou výhodu bude lépe poznána potenciálními zákazníky. Najde-li podnik dostatečně silnou výhodu, může mu obstatat velký náskok před ostatními.

Při hledání své konkurenční výhody by si měl každý položit následující otázky:

- Kdo je moje konkurence?
- Jakým způsobem se od ní liším?
- V jakém ohledu je lepší a horší než naše společnost?
- Proč si mají zákazníci vybrat náš obchod či službu?
- Jaké je srovnání konkurenčních cen?[5]

Mezi časté konkurenční výhody lze řadit např. nižší ceny oproti konkurenci, nadstandardní možnosti dodání (místní či časové), doprava zdarma, rychlá odezva a ještě rychlejší vyřízení objednávky, dárky a věrnostní programy, nadstandardní reference nebo i získaná ocenění.

Z toho plyne, že tajemství úspěchu a konkurenceschopnosti nevězí jen ve jméně či tradici společnosti, nýbrž také v počtu konkurenčních výhod, které podnik vlastní a neustále se snaží hledat nové.[5]

1.3 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost podniku nelze jednoduše vymezit. Často se konkurenceschopnost zaměňuje s produktivitou, která odráží vnitřní schopnost společnosti. Kdežto konkurenceschopnost vyjadřuje relativní pozici firmy vůči svým konkurentům. [23] Z tohoto důvodu zde bude uvedeno několik vět k jejímu snadnějšímu pochopení.

V současnosti jednak konkurenceschopnost znamená neustálé poznávání a realizování požadavků potenciálních zákazníků. [13] Jako příklad lze uvést to, že v celosvětovém měřítku se aplikace pro řízení vztahů se zákazníky rychle rozvíjí. Bohužel u malých a středních

podniků v České republice tomu tak tolik není. To však má za následek nedostačující kvalitní péči o zákazníky, což ohrožuje konkurenceschopnost našich společností. Toto platí nejen u zákaznický orientovaných zahraničních podniků, ale i u lépe připravených lokálních konkurentů. Proto by rostoucí společnosti měly více využívat modernější trendy v oblasti CRM, tím by docílily eliminaci rizik upadající konkurenceschopnosti. Marketingoví odborníci tak čím dál více doporučují organizacím změnit orientaci z produktů na zákazníky.[1]

Rovněž konkurenceschopnost podniku lze pochopit jako schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí a to prostřednictvím světových praktik či přístupů.[13]

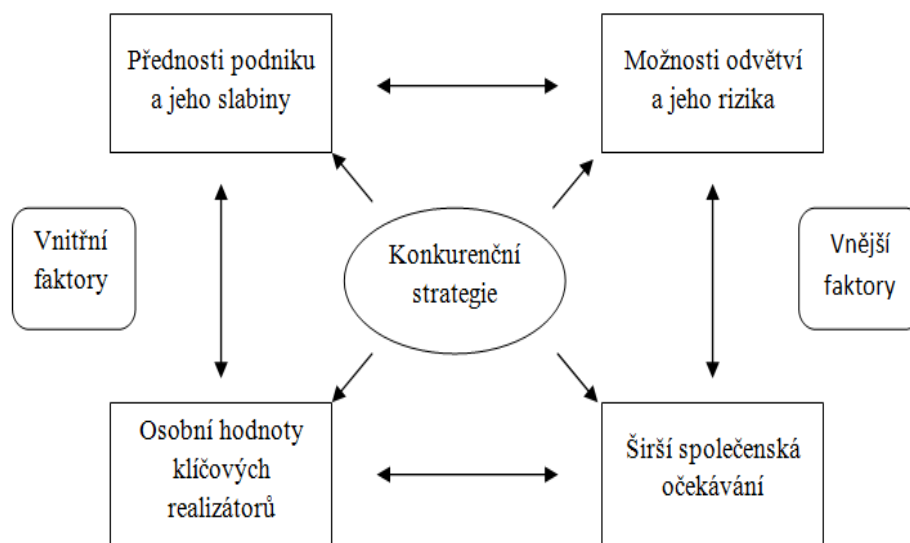
1.4 Konkurenční strategie

Známý americký ekonom Michael Porter definoval konkurenční strategii jako: „*a combination of the ends for which the firm is striving and the means by which it is seeking to get there*“. Tuto definici lze přeložit jako kombinaci cílů, které chce společnost dosáhnout, a prostředků sloužící k jejich dosažení.[18] Všechny firmy nemohou uplatňovat stejnou konkurenční strategii, proto by si management společnosti měl dobře promyslet její výběr. Ukázkovým příkladem je např. firmy Walmart a Nucor. Tyto společnosti se chtěly stát jedničkou na trhu, z tohoto důvodu zvolily přístup nízkých cen. Naopak světově známý Microsoft si dal za cíl upevnit dominantní postavení mezi konkurenty, proto začal spolupracovat s firmami, které prodávají doplňkové produkty.[22]

Gordon Walker napsal o strategii následující: „*An effective strategy gives a firm three benefits. First, it is a source of economic gain. Second, it provides a framework for resource allocation. And third, it guides the firm's decisions regarding management and organization.*“ V překladu lze říci, že účinnou strategií lze získat důležité tři výhody. Za prvé je zdrojem ekonomického zisku. Za druhé, poskytuje rámec pro alokaci zdrojů. A za třetí pomáhá při rozhodování firem, pokud jde o řízení a její organizaci.“[22]

Rovněž existuje několik ekonomických přístupů k vytvoření podnikové strategie. Představitelem klasického přístupu je např. Michael Porter, jehož definice strategie je již výše uvedena. Obrázek 1-1 popisuje čtyři klíčové faktory, ve kterých může podnik dosáhnout úspěchu. Mezi klíčový faktor patří přednosti podniku a jeho slabiny zahrnující především firemní finanční zdroje či obchodní značky. Osobní hodnoty vyjadřují motivaci a potřeby

řídících manažerů. Tyto dva klíčové faktory spolu utvářejí vnitřní faktory společnosti. Příkladem společenského očekávání je vládní politika nebo sociální cítění. Mezi vnější faktory společnosti se řadí tedy možnosti odvětví, jeho rizika a společenská očekávání.



Obrázek 1-1: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie

Zdroj: zpracováno podle [13]

Michael Porter zároveň zdůrazňuje potřebu analýzy konkurence. Na základě provedené analýzy se následně stanoví vhodná strategie. Rovněž definoval tři potenciálně úspěšné generické konkurenční strategie (viz obrázek 1-2) sloužící k předstížení firem v odvětví:

- vedoucí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.[15]

Může nastat i situace, kdy společnost využívá více těchto strategických přístupů najednou. Je-li tomu tak, nemůže se plně věnovat všem těmto přístupům a vynaložené úsilí a podpůrné kroky určené strategickým cílům zeslabí svůj účinek.

		Strategická výhoda jako ...	
		jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
Strategický cíl	v celém odvětví	Diferenciace	Vedoucí postavení v nízkých nákladech
	v určitém segmentu	Soustředění pozornosti	

Obrázek 1-2: Tři generické konkurenční strategie podle M. Portera

Zdroj: zpracováno podle [15]

Jednou ze tří strategií je získání **vedoucího postavení v nízkých nákladech**. Kdy prostřednictvím funkčních kroků lze dosáhnout prvenství v celkových nákladech v daném odvětví. Důležité je, proto neustále se zabývat kontrolou nákladů v manažerské sféře. Vedoucí postavení v celkových nákladech je velice náročný proces, který vyžaduje mimo jiné výkonné výrobní zařízení či minimalizovat výdaje na služby, prodej i reklamu. Dosažením tohoto cíle si firma zajistí vyšší zisky a to tím, že si může dovolit stanovit nižší ceny výrobků nebo služeb oproti konkurentům v odvětví. Výhoda této strategie spočívá v oproštění se od konkurenčních bojů mezi ostatními společnostmi na trhu.

Diferencování produktu či služby patří mezi další obecnou konkurenční strategii. Výsledkem tohoto strategického přístupu je vytvoření něčeho jedinečného, co společnosti pomůže v boji proti konkurenci. Jednou z forem diferenciací může být zákaznický servis, design, technologie apod. Vhodné je pokud se firma odlišuje v několika ohledech najednou. V případě, že si společnost zvolí tuto strategii, neměla by zcela zapomenout na náklady, i když nejsou hlavním strategickým cílem. Diferenciací produkce může firmě bránit v získání vedoucího postavení na trhu. Dobře vyvážené náklady a výnosy, které budou doplněné o kvalitní implementaci této strategie, pomůžou společnosti dosáhnout nadprůměrných zisků v daném odvětví.

Soustředění pozornosti se řadí mezi poslední generickou strategii. Výhodou strategie je, že firma se zaměří pouze na určitou část v rámci celého odvětví. Tento přístup tak umožňuje efektivněji se věnovat svému strategickému cíli na rozdíl od konkurence, která se orientuje na celý trh. I když soustředění pozornosti nevede k vedoucímu postavení v nízkých nákladech nebo k diferenciaci v rámci trhu, dosahuje jednoho nebo obou postavení vůči svému cíli.

Pokud se společnost rozhodne pro tuto strategii i zde je schopna získat vysoké zisky ve svém odvětví.[18]

Rovněž Philip Kotler definoval konkurenční strategie, ve kterých jsou firmy rozděleny na základě rolí zastávající na cílovém trhu. Jedná se o lídra, vyzyvatele, následovatele a výklenkáře. Role jsou přiděleny pomocí tržního podílu jednotlivých podniků.

Za tržního lídra je označován podnik mající největší tržní podíl na daném trhu. Často jako první provádí změny cen, zavádí nové výrobky či intenzivní propagaci. Jako tržní lídr se musí společnost neustále vyvíjet a přicházet s výrobkovými inovacemi. Aby si podnik udržel svoji pozici, musí provést následující:

- rozšířit celkovou tržní poptávku,
- bránit svoje současné tržní postavení,
- zvýšit současný tržní podíl při stejné velikosti trhu.

Tržní vyzyvatel patří mezi největší konkurenty tržního lídra. Jeho snaha spočívá ve zvýšení svého tržního podílu. Může k tomu využít buď strategii, kde cílem je oslabení postavení tržního lídra, nebo strategii zaměřenou na lokální firmy s cílem zničit je. Politiku, kterou většina společností využívá v boji proti konkurenci, má podobu nízkých cen a nízké jakosti výrobků či služeb, případně prosazují kvalitní výrobky, nadstandardní servisní služby apod.

Cílem tržního následovatele je většinou udržení rovnováhy v odvětví. Stává se, že následovatel svého lídra napodobuje, než aby s ním přímo soupeřil. Záleží také na zvolené strategii následovatele. Na základě ní si musí udržet nízké výrobní náklady i vysokou kvalitu výrobků a služeb.

Poslední rolí, kterou může firma zastávat je tržní výklenkář (tzv. mikrosegmentář). Tuto strategii využívají malé společnosti, jež nechtějí soupeřit s těmi většími, proto se soustředí na malé trhy, o něž ty větší nemají zájem. Působí-li firmy na vhodném mikrosegmentu mohou tak docílit nadměrného zisku. Výhodou této role je, že dobře zná potřeby a přání svých cílových zákazníků, proto je uspokojí lépe než kdokoli jiný.[12]

2 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

V odborné literatuře lze najít mnoho metod pro měření konkurenceschopnosti podniku. Záleží vždy na tom, z jakého hlediska se metody určené k hodnocení konkurenční schopnosti člení. V podstatě lze tyto metody rozdělit na dvě skupiny:

1. Klasické metody měření konkurenceschopnosti

- v zásadě tyto metody ke své konstrukci využívají finanční ukazatele, jako jsou ukazatele absolutní, rozdílové či poměrové, např. finanční analýza.

2. Moderní metody měření konkurenceschopnosti

- ke své konstrukci využívají různé ukazatele z několika oblastí společnosti. Jedná se o kvantitativní metody, kvalitativní metody (SWOT analýza, marketingový audit) případně jejich kombinace (BSC, benchmarking).

2.1 Finanční analýza

Analytik při sestavování finanční analýzy vychází především z veřejně dostupných informací, případně z toho co je společnost ochotna sama zveřejnit. Často se čerpají údaje z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow či výroční zprávy podniku. Finanční analýza je tedy postavena na hodnocení současných i minulých výsledků společnosti. Rovněž určuje její budoucí ekonomický a finanční vývoj. Hlavní důvod sestavení finanční analýzy spočívá v tvorbě podkladů pro rozhodování o fungování podniku.

Při konstrukci finanční analýzy je důležité si uvědomit, že se nejedná pouze o sestavení ověřených ukazatelů, ale jde o propojený systém, ve kterém lze nalézt vždy něco, co staví společnost do určitého postavení. A právě to nás nutí některé postupy přehodnotit.

Finanční analýz se netýká jenom finančního řízení, ale ovlivňuje také společnost jako celek (např. slouží k sestavení marketingové SWOT analýzy). Často je využívána k identifikaci slabín týkající se firemního finančního zdraví, které by mohly následně vést k problémům. Rovněž slouží k určení silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku firmy. Svůj význam má nejen uvnitř firmy (např. pro zaměstnance), ale také při pohledu na firmu z vnější (např. slouží k určení úvěrového či investičního potenciálu).[19]

Lze provádět jednak horizontální nebo vertikální analýzu. Obě tyto analýzy umožňují vidět absolutní údaje v určitých souvislostech. Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané

veličiny v čase, především k nějakému minulému období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančních výkazů vztáženou k určité veličině např. celkové bilanční sumě.[10]

Finanční analýza vychází především ze tří kategorií zisku: EBIT (zisk před odečtením úroků a daní), EBT (zisk před zdaněním), EAT (zisk po zdanění). Struktura této analýzy je postavena na analýze poměrovými ukazateli a na sestavení modelů predikce, které slouží k určení budoucího vývoje finančního zdraví společnosti.

2.1.1 Analýza poměrovými ukazateli

Analýza poměrovými ukazateli využívá výhradně informace ze základních účetních výkazů, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o cash flow. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné či několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné nebo jejich skupině.[19]V literatuře věnované finanční analýze lze nalézt lišící se vstupní údaje pro výpočet jednotlivých ukazatelů, záleží totiž vždy na subjektivním hodnocení analytika. Nejčastěji analyzované poměrové ukazatele se člení do těchto skupin:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity.[10]

V následujících podkapitolách budou jednotlivé skupiny poměrových ukazatelů blíže specifikovány.

2.1.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří k měřítkům hodnocení celkové efektivnosti vykonávané činnosti. Přibližují tedy podnik z hlediska výnosnosti, což je pro všechny zainteresované skupiny významná informace. Nejčastěji jsou sledovány akcionáři a potenciálními investory. V časové řadě by měly být výsledky těchto ukazatelů v rostoucím trendu.

Rentabilita celkových aktiv - ROA

Rentabilita celkových aktiv informuje o ziskovosti celkového majetku společnosti. Udává tedy, kolik korun zisku připadá na jednu korunu celkových aktiv.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

Je-li v čitateli použit zisk před zdaněním a úroky (EBIT), tak v komparaci podniků odpadají daňové rozdíly a rozdíly úrokového zatížení. Výše zatížení úroků je u každé společnosti jiné, z důvodu lišící se věřitelské bonity. V případě zisku po zdanění (EAT), nezáleží na charakteru zdrojů financování.[19]

Rentabilita celkového investovaného kapitálu – ROCE

Nebo také rentabilita dlouhodobých zdrojů vypovídá o míře zhodnocení vloženého majetku, který je financován vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem.

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{celková aktiva} - \text{krátkodobé závazky})} \quad (2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Rentabilita vlastního kapitálu je nejčastěji sledována vlastníky společnosti, protože je informuje o tom, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Do vzorce za položku zisk je často dosazen EAT s největší vypovídající schopností.

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3)$$

Růst ukazatele obvykle bývá vyvolán zlepšením výsledku hospodaření, případně poklesu úrokových sazeb u obdržených úvěrů.

Rentabilita tržeb – ROS

Mezi často používané ukazatele výnosnosti patří rentabilita tržeb. Udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Obvykle je označován také za ziskové rozpětí, které vyjadřuje velikost ziskové marže.[19]

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

2.1.1.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují o tom, do jaké míry podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje reálnými kapacitami případně, jestli je rychlost obratu přiměřená. Výsledky těchto ukazatelů mají vliv na vývoj ROA a ROE. V podstatě se tyto ukazatele dělí na dvě skupiny: obrat a dobu obratu.[9]Obrat uvádí, kolikrát za rok se průměrná zásoba v podniku obrátí či se spotřebuje. Doba obratu zásoby vyjadřuje průměrný počet dnů, po které je zásoba v podniku vázána až do její spotřeby nebo prodeje.

Následně zde budou blíže popsány tyto ukazatele aktivity: obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba inkasa pohledávek a doba úhrady krátkodobých závazků.

Obrat aktiv

Obrat aktiv informuje, kolikrát se aktiva obrátí v tržbách obvykle za jeden rok. Minimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem 1. Bude-li jeho hodnota vyšší, tím je situace podniku lepší.[9]

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

Obrat zásob

Obrat zásob vypovídá o tom, kolikrát je položka zásob během roku prodána a zase naskladněna. Pohybuje-li se hodnota obratu o něco výše než průměry, společnost nemá přebytečné nelikvidní zásoby, ve kterých by měla zbytečně vázány finanční zdroje.[9]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (6)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob informuje o průměrném počtu dnů, po kterých jsou zásoby vázány v podniku do doby spotřeby či prodeje. V případě hotových výrobků a zboží tento ukazatel udává počet dnů, za něž se zásoba stane hotovostí nebo pohledávkou. Čím je počet dnů kratší, tím efektivněji společnost hospodaří se svým oběžným majetkem.[9]

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (7)$$

Doba inkasa pohledávek

Doba inkasa pohledávek určuje průměrnou dobu, za kterou společnost dostane zaplacenou za prodané zboží, tj. doba mezi prodejem zboží a jeho úhradou. Za přiměřenou hodnotu ukazatele je považována běžná doba splatnosti faktur, případně čím je doba kratší, tím by na tom měl být podnik finančně lépe.[10]

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (8)$$

Doba úhrady krátkodobých závazků

Doba úhrady krátkodobých závazků informuje, za jakou průměrnou dobu podnik hradí své závazky. Doporučuje se, aby doba úhrady krátkodobých závazků byla o něco delší než doba inkasa pohledávek.[19]

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (9)$$

2.1.1.3 Ukazatele zadluženosti

V současném trendu je zcela nemyslitelné, aby společnost financovala všechna svá aktiva z vlastního kapitálu, nebo jen z kapitálu cizího. Na úhradě svého majetku se proto podílí jak cizí, tak vlastní kapitál. Důsledkem užíváním cizího kapitálu se podnik zadlužuje. Výhodou financování cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání s náklady na vlastní kapitál. Jeho nižší cena spočívá v tzv. daňovém štítu (tedy možnosti započítat úrokové náklady do daňově uznatelných nákladů).[9]

Obvykle jsou ukazatele zadluženosti ovlivňovány čtyřmi základními faktory: daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku.

Ukazatel věřitelského rizika (zadluženost)

Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje poměr celkových cizích zdrojů k celkovým aktivům. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší i riziko věřitelů. U finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zlepšení celkové rentability vložených prostředků.[19]

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{celkové cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (10)$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí slouží k určení, zda je pro společnost ještě dluhové zatížení únosné. Informuje o tom, kolikrát je zisk před zdaněním a úroky vyšší než nákladové úroky. V České republice je bráno za optimální hodnotu v rozmezí 5 – 6.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (11)$$

2.1.1.4 Ukazatele likvidity.

Pojem likvidita znamená schopnost podniku přeměnit svůj majetek na peníze a těmi následně krýt ve vhodnou dobu, v požadované míře a na potřebném místě své platební

závazky. Přiměřeně vysoká likvidita je tedy nezbytnou součástí dlouhodobé existence podniku, jenž pomůže dostát závazkům společnosti.[9] Je-li podnik příliš likvidní má to za následek přebytečně vázané peněžní prostředky v aktivech, což způsobuje snížení rentability.

Likvidita se dále dělí na tři základní poměrové ukazatele: běžná likvidita, pohotová likvidita a hotovostní (okamžitá) likvidita. Ani u jednoho z ukazatelů není přesně vymezeno rozmezí, záleží vždy na strategii dané společnosti.

Běžná likvidita

Běžná likvidita udává, kolikrát převyšují oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti, případně kolik jednotek oběžných aktiv kryje jednu jednotku krátkodobých závazků. Její výše je obvykle ovlivněna strukturou a oceňováním pohledávek a zásob. Ideální hodnota ukazatele není přesně vymezena, ale doporučuje se hodnota v rozmezí 1,5 - 2,5. Pohybuje-li se hodnota pod 1, považuje se podnik za zcela nelikvidní.[19]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita na rozdíl od té běžné nezahrnuje zásoby, tedy nejméně likvidní aktiva. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Při hodnotě 1 je podnik schopen uhradit své závazky bez nutnosti prodeje zásob. U tohoto ukazatele se doporučuje sledovat jeho vývoj v čase, než provádět srovnání s hodnotami u jiných podniků.[9]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

Hotovostní (okamžitá) likvidita

Do hotovostní likvidity vstupují pouze položky s nejvyšší likviditou. Doporučená hodnota ukazatele pro Českou republiku je stanovena v intervalu 0,6 – 1,1. Za kritickou výši je označována hodnota 0,2.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

2.1.2 Modely predikce

Jedná se o modely, které se orientují na budoucí vývoj společnosti. Hlavním cílem modelů predikce je přiřadit podniku číselnou hodnotu, na jejímž základě bude hodnoceno jeho finanční zdraví.

2.1.2.1 Altmanův model

Altmanův model (Altmanovo Z-score) se využívá k predikci finanční tísně podniku. Rovněž je označován za nejlepší a nejefektivnější prostředek k odhalení nepřiměřených úvěrových rizik. Je tvořen pěti poměrovými ukazateli, které jsou násobeny váhami určenými na základě statistických propočtů. Tento model má dvě podoby, lišící se tím, jestli společnost obchoduje na burze nebo ne. Následující vzorec se používá u firem veřejně neobchodovatelných na burze.[19]

$$Z=0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5 \quad (15)$$

kde	X_1	pracovní kapitál/aktiva
	X_2	zadržený zisk/aktiva
	X_3	EBIT/aktiva
	X_4	základní kapitál/dluhy
	X_5	tržby/aktiva

K základnímu vyhodnocení finanční situaci daného podniku slouží tabulka 2-1. Altmanův Z faktor se skládá tedy z likvidity, rentability, zadluženosti a struktury kapitálu. Při vyvozování závěrů je důležité si uvědomit, že se jedná pouze o hrubé hodnocení finančního zdraví podniku a měly by následovat případně hlubší analýzy.

Tabulka 2-1: Hodnocení výsledku Altmanova modelu

Hodnoty	Interpretace
$Z < 1,2$	společnost má finanční potíže, které mohou vést až k bankrotu
$1,2 > Z < 2,9$	„šedá zóna“, společnost začíná mít drobné finanční potíže
$Z > 2,9$	společnost je na tom finančně dobře

Zdroj: zpracováno podle [19]

2.1.2.2 Kralickův Quicktest

Jde o podobně založený model jako Altmanovo Z-score. Kralickův Quicktest se skládá ze čtyř ukazatelů, kde se k výsledným hodnotám určují body. Body se přidělují od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Jedná se o ukazatele kvóta vlastního kapitálu a

doba splacení dluhu z cash flow, kteří měří finanční stabilitu podniku. Zbylé dva ukazatele hodnotí podnik z hlediska ziskovosti aktiv a tržeb.[10]

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (16)$$

$$\text{Doba splacení dluhu z cash flow} = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}} \quad (17)$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva celkem}} \quad (18)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}} \quad (19)$$

K výsledkům dosažených u jednotlivých poměrových ukazatelů se následně přiřadí body podle tabulky 2-2.

Tabulka 2-2: Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu

Ukazatel (Body)	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobří (3)	Špatný (4)	Ohrožený insolventností (5)
Kvóta VK	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	≤ 0%
Doba splacení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
ROS	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	≤ 0%
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	≤ 0%

Zdroj: zpracováno podle [10]

Výsledná známka se stanoví jako prostý aritmetický průměr bodů za jednotlivé ukazatele. Tu následně porovnáme s hodnotami v tabulce 2-3 a určíme firemní finanční situaci. Podnik lze také zhodnotit jednak dle finanční stability, jako součet prvních dvou ukazatelů dělený dvěma. Rovněž z hlediska výnosnosti, jako součet posledních dvou ukazatelů dělený dvěma.

Tabulka 2-3: Hodnocení výsledku Kralickova Quicktestu

Hodnota	Interpretace
< 1	společnost má finanční potíže v hospodaření
<1 ; 3>	společnost se nachází v „šedé zóně“
> 3	společnost je bonitní

Zdroj: zpracováno podle [19]

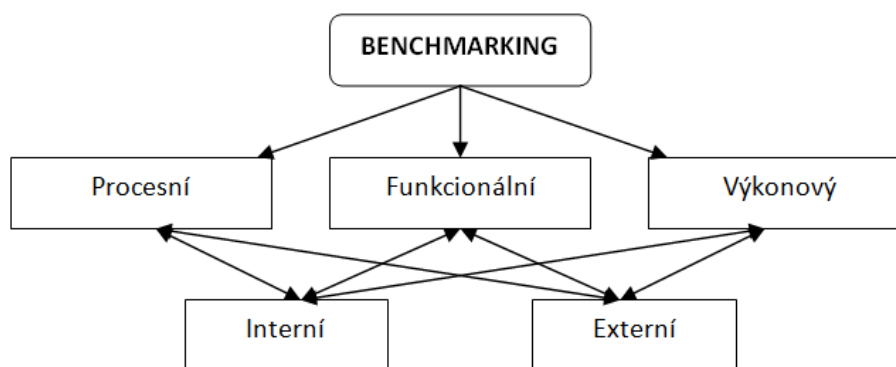
2.2 Benchmarking

Benchmarking patří mezi metody analýzy konkurence s důrazem na vlastní postavení. Smyslem benchmarkingu je srovnání hodnoceného podniku s konkurencí a identifikovat tak nejlepší parametry výkonnosti. Na nich následně stanovit postup jak těchto parametrů společnost má dosáhnout nebo se k nim alespoň přiblížit.[3] V současnosti je benchmarking považován za srozumitelný a účinný nástroj pro udržení konkurenceschopnosti organizace.

Barbora Jetmarová ve svém článku z roku 2011 použila definici benchmarkingu od American Productivity and Quality Center, která zní následovně: „ The process of identifying, understanding, and adapting outstanding practices and processes from organization anywhere in the world to help your organization improve its performance.“ Tuto definici lze přeložit jako proces identifikace, porozumění a přizpůsobení vynikajícím postupům a procesům od organizací působících na celém světě a pomocí nich zlepšit výkonnost své organizace. Dále je v tomto článku zmínka o tom, že metoda byla používána především v soukromém sektoru, v současnosti je aplikována i ve veřejné správě.[6]

2.2.1 Typy benchmarkingu

V praxi lze benchmarking členit z hlediska předmětu zkoumání. Rovněž se tato metoda dělí z hlediska kdo je zvolen za „partnera srovnávání“.[13] Obrázek 2-1 lépe vystihuje jednotlivé typy benchmarkingu.



Obrázek 2-1:Typy benchmarkingu

Zdroj: [16]

Jak je již výše naznačeno, z hlediska předmětu zkoumání se benchmarking členění na:

- procesní,
- funkcionální,
- výkonový.

Procesní benchmarking nebo také označován za generický se zaměřuje na porovnání a měření určitého procesu organizace. Tyto činnosti jsou orientovány na prováděné přístupy k vykonávání určitých typů prací a rovněž na výkonnost porovnávaných procesů. Prováděné práce mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách. Tento benchmarking může být aplikován vůči kterékoliv společnosti, která podobné procesy zabezpečuje, přičemž nemusí jít o přímého konkurenta.[16] Na rozdíl od výkonového benchmarkingu klade vyšší požadavky na shromažďování dat a s tím související přípravu na jeho realizaci.

Podstata **funkcionálního benchmarkingu** spočívá v konfrontaci jedné nebo více funkcí určitých organizací. Nejčastěji je využíván společnostmi poskytující služby a neziskovými organizacemi např. při porovnání rozsahu poprodejních služeb nebo v přístupu k rozvoji vztahů s dodavateli. Tento benchmarking se řadí mezi ty finančně náročnější.

Výkonový benchmarking se zaměřuje na přímé porovnávání a měření výkonových parametrů, např. výkon pracovníka či celkovou výkonnost společnosti. Podstatou tohoto benchmarkingu je obvykle konfrontace výkonnosti s cílem přímého srovnání nabízených produktů a služeb. Je-li benchmarkingovým partnerem skutečně přímá konkurence, z obou stran je vyžadována vzájemná důvěra, která je důležitou součástí komparativního procesu. Ta může být posílena prostřednictvím vyloučením některých citlivých parametrů. Celkovým výstupem je konfrontace klíčových ukazatelů výkonnosti.[16]

Z hlediska toho kdo je zvolen za „partnera srovnávání“ lze benchmarking členit na:

- interní,
- externí.

Interní benchmarking se provádí v rámci jedné organizace, konkrétně mezi jejími organizačními jednotkami, jež uskutečňují srovnatelné funkce a činnosti. Jeho hlavním cílem je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. V porovnání s externím benchmarkingem je mnohem méně časově náročný. Přínos tohoto přístupu spočívá ve snižování rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek či je brán jako příprava na provedení externího benchmarkingu. Za slabinu je považováno riziko přílišného soustředění se na sebe nebo také malá pravděpodobnost nalezení nejlepší praxe v samotném podniku. Tento přístup je vhodný aplikovat ve velkých společnostech.[16]

Externí benchmarking je orientován na partnery pro srovnání a měření v jiné organizaci. Nejčastěji je využíván malými a středními podniky. Dobrým partnerem pro porovnání jsou jak přímí konkurenti, tak i organizace na jiném trhu. Řadí se mezi vhodnou formu pro učení se od těch skutečně nejlepších.[16]

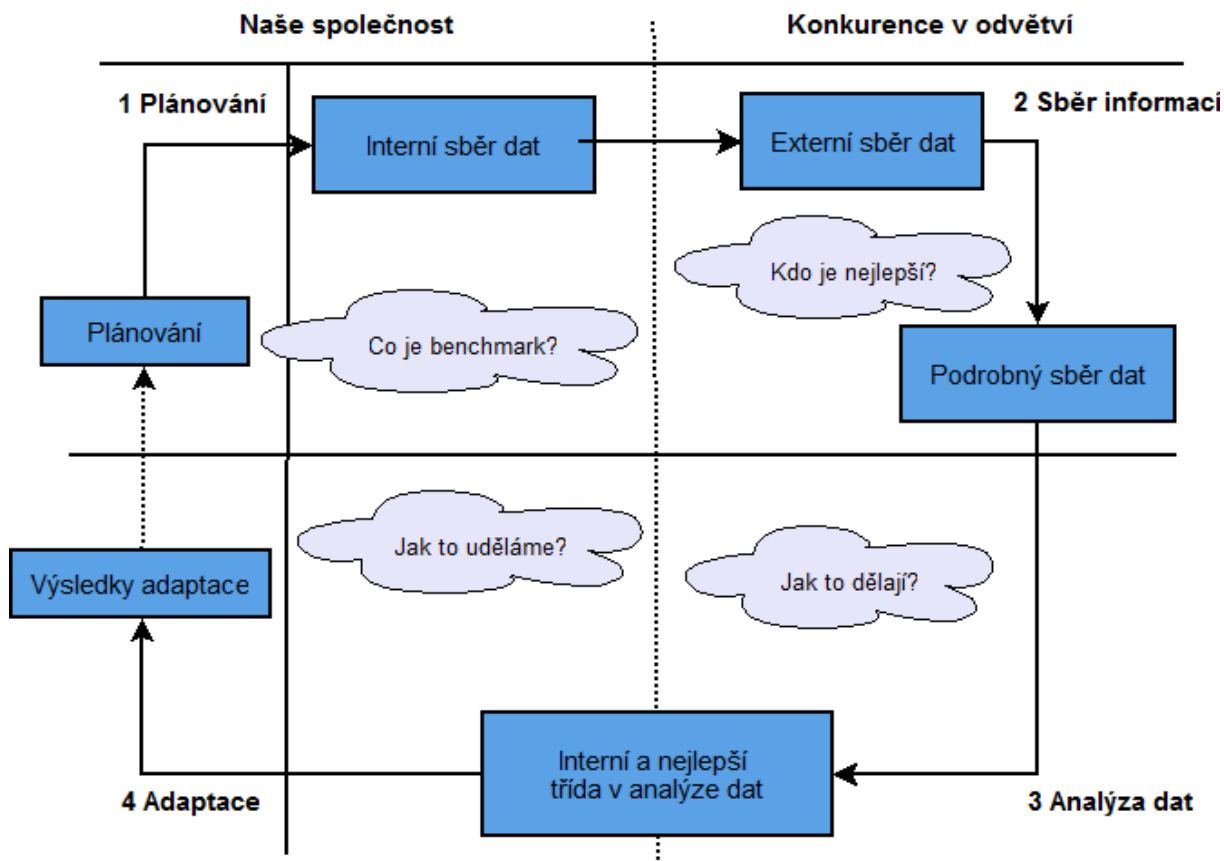
2.2.2 Podklady pro realizaci benchmarkingu

Aby mohl být benchmarking plně využit pro splnění svého účelu, je nutné získat potřebné informace pro jeho realizaci. Při sběru dat by se měl každý analytik vyvarovat nelegálně získaným podkladům. Za obvyklé podklady pro jeho vypracování se používají např.:

- výpisy firmy z příslušných rejstříků (např. obchodní rejstřík, rejstřík dlužníků, exekucí nebo likvidací),
- výroční zprávy,
- webové stránky společnosti a jeho podnikový profil,
- veřejně dostupné informace o konkurentech, odběratelích i dodavatelích (z tištěných a digitálních médií),
- statistické přehledy o konkurenčním postavení, trendech ve vývoji, silné a slabé stránky,
- firemní časopisy, knihy, webová sdělení či propagační letáky,
- přímá komunikace s konkurentem.[7]

2.2.3 Základní etapy benchmarkingu

Benchmarking je považován za kontinuální proces učení. Aby byla implementace této metody efektivní, je důležité respektovat jeho cyklus. Rovněž je kladen důraz na dodržování systematického přístupu s cílem dosažení užitečného výstupu. Základní etapy benchmarkingu jsou znázorněny na obrázku 2-2, jedná se o plánování, sběr dat, analýzu a adaptaci. Jednotlivé etapy se vzájemně prolínají, proto je důležité se na ně dívat jako na celek. Levá strana obrázku znázorňuje co se děje ve společnosti, ve které došlo k porovnání. Pravá strana představuje kroky, ke kterým došlo v rámci konkurenčního podniku v daném odvětví. Za kritické faktory benchmarkingu je považováno nalezení odpovědí na otázky „Co se bude porovnávat?“ a „Kdo je nejlepší?“. Cílem této metody je odpovědět na otázky „Jak to dělají?“ a „Jak to uděláme my?“. [6]



Obrázek 2-2: Cyklus benchmarkingu

Zdroj: upraveno podle [6]

2.2.3.1 Plánování

Fáze plánování odpovídá na otázku „Co se bude porovnávat?“ a vždy záleží pouze na samotné organizaci, na co se zaměří. Výstupem plánování by mělo být definování předmětu porovnávání. To lze stanovit prostřednictvím analýz či porozuměním potřeb a procesů daného zadavatele. Rovněž je důležité na základě požadavků zadavatele určit cíle, účel a rozsah benchmarkingu. Vhodné je jednotlivé procesy stručně charakterizovat, zda je v jejich silách ovlivnit stanovené cíle. Správné definování cílů je jedním ze základních předpokladů úspěchu projektu.[6]

2.2.3.2 Sběr informací

Další etapa spočívá v podrobném sběru dat jednak od společnosti, která benchmarking provádí, tak i od konkurence. Na to neexistuje jednotný přístup a to z důvodu toho, že každý podnik se liší např. účelem založení, počtem zaměstnanců, strukturou apod. Součástí této etapy je také identifikace toho nejlepšího s kým se bude podnik srovnávat, což se řadí mezi to nejobtížnější a nejdůležitější rozhodnutí. Vhodného partnera lze najít pomocí veřejně

dostupných informací, případně i osobní zkušeností s danou firmou. Spolupráce s vybraným partnerem by měla být založena na vzájemné důvěře.

2.2.3.3 Analýza

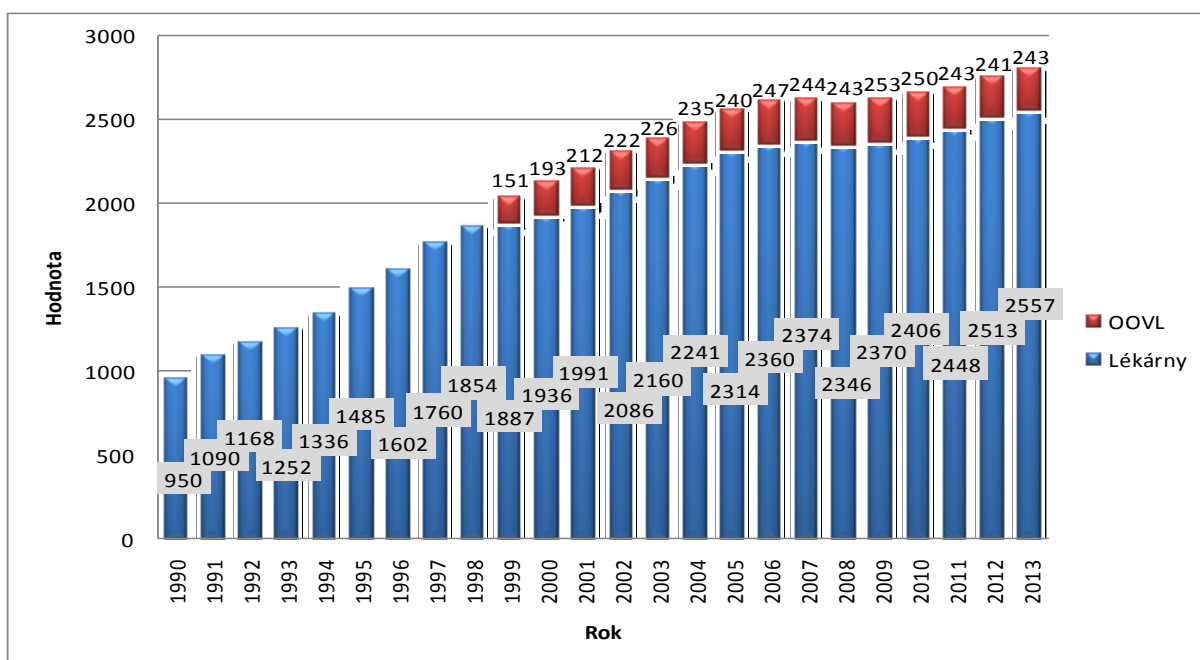
Po fázi sběru dat následuje jejich analýza. Úkolem této fáze je vyhodnocení získaných dat a pomocí nich odpovědět na otázku „Jak to dělají?“. S tím souvisí definování rozdílů ve výkonnosti, jak na straně zadávajícího podniku, tak i u nejlepšího partnera. Zjištěné výsledky jsou dále detailněji formulovány a brány jako nový cíl podniku. Konkrétně se obvykle jedná o stanovení doporučujících hodnot, které by měla firma v blízké době docílit.

2.2.3.4 Adaptace

Čtvrtou etapou benchmarkingu přizpůsobení výsledků nebo také adaptace. Důležité je si vždy uvědomit, že účelem této metody není kopírování, ale implementace změn vedoucí k lepšímu výkonu. Jsou-li stanoveny požadované výkonnostní cíle, dalším úkolem je zajistit, aby se firma zavázala a odhodlala k provedení samotných změn. Plánovaná opatření musí být realizována prostřednictvím potenciálu nalezeného v rámci výkonné struktury společnosti. Toho lze dosáhnout pomocí podrobného prováděcího plánu. Úspěch projektu je také podmíněn zapojením všech stakeholders.[6]

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI LÉKÁRNY HERBA S.R.O.

Ve zdravotnickém systému ČR mají lékárny nezastupitelnou roli. Lze je označit za jakého si prostředníka, který poskytuje léčivo a zdravotnický materiál nemocnicím, pacientům a lékařům. Od roku 1990 došlo v tomto odvětví k velkému nárůstu počtu lékáren, rovněž začaly v roce 1999 vznikat tzv. OOVL¹. Tento nárůst počtu lékáren je znázorněn na obrázku 3-1. V období od 1990 do 1998 došlo k jejich dynamickému nárůstu. Změna tohoto vývoje nastala v roce 1999, kdy se trend růstu zpomalil a trvá do současnosti. Během let 2007 až 2010 se v ČR začali prosazovat kapitálově silní zahraniční tržně orientované subjekty. Tyto tzv. řetězcové lékárny budují svoji pozici na úkor nezávislých veřejných lékáren. V roce 2008 poprvé nastala situace ve vývoji počtu lékáren, která měla podobu snížení jejich počtu.



Obrázek 3-1: Počet lékáren v ČR od roku 1990 - 2013²

Zdroj: zpracováno podle [11]

Z pohledu jejich geografického umístění stojí za povšimnutí, že od roku 2010 nově vznikaly lékárny ve městech nad 50 000 obyvatel, především v nákupních centrech. Z tohoto

¹ OOVL (odloučené oddělení výdeje léčiv a zdravotnických prostředků) jde o provozovnu, kterou lékárna může zřídit pouze v obci či městské části, kde není žádná lékárna a je zde pouze zdravotnické zařízení poskytující ambulantní péči. Činnost provozovny je omezena na výdej léků a zdravotnických prostředků.

² počet lékáren v ČR k 30.6.2013.

důvodu lze síť lékáren v ČR označit za nerovnoměrně uspořádanou. Současná situace rovněž ohrožuje veřejné lékárny ve městě do 15 000 obyvatel a vesnicích. Zde totiž působí velmi silné konkurenční prostředí a nově příchozí konkurenti v podobě řetězcových lékáren mohou způsobit jejich zánik.[25]

To vše lze označit za následek neexistence regulace množství prodejen léků v ČR na rozdíl od zahraničí, kde tato regulace existuje. Za hlavní příčinu tzv. boomu těchto prodejen lze označit to, že v naší republice může vlastnit lékárnou v podstatě kdokoli. V zásadě stačí, když daný vlastník doloží splnění předepsaných podmínek. Rovněž musí prokázat, že v provozovně pracuje kvalifikovaný personál. Ve většině západních zemí existuje na tomto trhu regulace, která spočívá v tom, že jednak vlastníkem lékárny může být pouze osoba k tomu vystudovaná a zároveň může vlastnit pouze jednu tuto provozovnu. Zástupci České lékárnické komory by tuto regulaci akceptovali už jen z důvodu snadnější kontroly. Prozatím politici jakékoliv omezení tohoto trhu odmítali a preferují existenci volného trhu.

3.1 Informace z obchodního rejstříku

Následující informace jsou čerpány z www.justice.cz. Firma Lékárny HERBA s.r.o. je evidována u Krajského soudu v Hradci Králové, přesněji v oddílu C, vložka 20 831.

Obchodní jméno:	Lékárny HERBA s.r.o.
Sídlo:	Golčův Jeníkov, Chotěbořská 292, PSČ 582 82
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	481 50 274
Datum zápisu:	8. prosince 1992
Předmět podnikání:	Lékařenská péče v lékárně základního typu Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
Statutární orgán	
Jednatelé:	PhMr. Eva Musilová PhMr. Alžběža Krenková
Společníci:	PhMr. Eva Musilová PhMr. Alžběža Krenková

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Splaceno: 100%

3.2 Vize a strategie společnosti

Majitelky společnosti Lékárny HERBA s.r.o. si již před několika lety stanovily vizi, kterou se snaží řídit a prosazovat vůči sobě samé, zaměstnancům, zákazníkům a v neposlední řadě vůči svým smluvním partnerům.

Lékárny HERBA s.r.o. chce být chápána svými stakeholders jako dlouhodobě stabilní společnost, která svým zákazníkům poskytuje vysoce standardní služby a péči v oboru lékárenství.

Svým zaměstnancům se snaží vytvořit příjemné pracovní prostředí a podmínky. Rovněž si přeje, aby si její pracovníci uvědomovali, že jsou důležitou součástí této společnosti a dopomohli tak k naplnění stanovené vize.

Pro své dodavatele a farmaceutické společnosti chce být vyhledávaným a spolehlivým partnerem. Jako nezávislá veřejná lékárna si chce udržet vůdčí postavení v oboru lékárenství ve městě Čáslav a jeho blízkém okolí. Dále si přeje být spojována s poskytováním kvalitních a bezpečných léčiv.

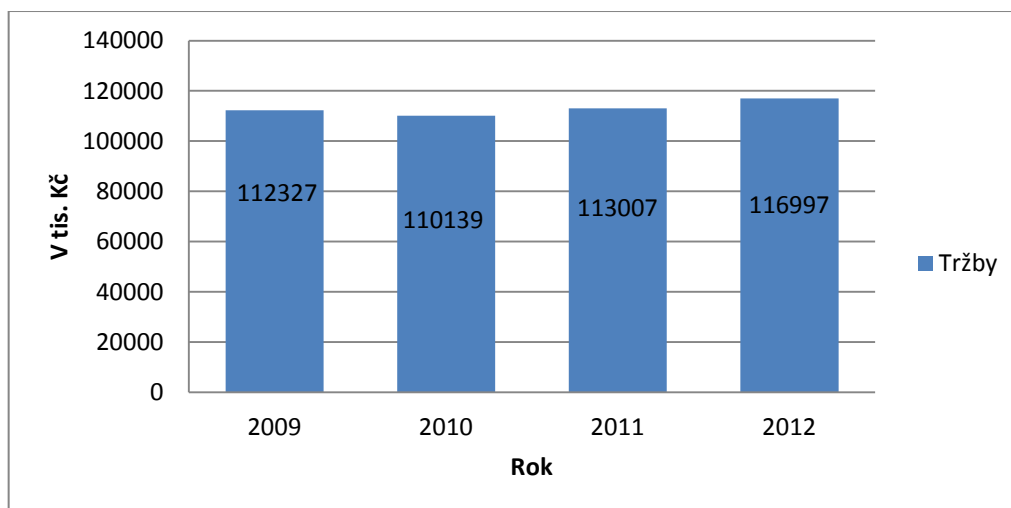
K dosažení výše uvedené vize stanovila společnost strategii, která by měla pomoci k jejímu postupnému naplnění. Ta je rozdělena do několika oblastí, podle toho na koho je strategie cílena.

Vůči klientům lékárny se snaží působit vždy vstřícným a loajálním přístupem. Rovněž se vždy snaží zajistit u léků dostatečnou informovanost o indikaci, jejich množství a přijatelnou cenu. Pokud není dané zboží k odběru dispozici, je tomu tak v co nejkratší době. Každý zákazník má také možnost získat věrnostní kartu, kdy při jejím předložení získá slevu z ceny nákupu.

Pracovníky podporuje v jejich individuálním rozvoji a vzdělávání. To formou např. 50% příspěvku na úhradu těchto nákladů. Rovněž poskytnutí volna při atestaci, možnost účasti na seminářích v rámci pracovní doby či získání např. počítače, mobilu, oblečení, kávovaru za body, které lze obdržet za určitý počet prodejů léků od daného farmaceutického výrobce. Součástí strategie je také finanční motivace zaměstnanců a to ve výši 1-2 % z měsíčního prodeje. Dále jsou pro ně pořádány různé akce za účelem utužování kolektivu.

Jak je již výše zmíněno, společnost chce docílit udržení vůdčí pozice na daném trhu a s tím související stabilitu. Toho chce firma dosáhnout prostřednictvím členství ve virtuálním řetězci, který sdružuje nezávislé lékárny z důvodů společného marketingu a nákupů. Společnost je také smluvním partnerem např. několika firem prodávajících kosmetiku. To vše za účelem získání nižších cen, vzorků či zajištění předvedení konkrétního výrobku a s tím spojenou poradenskou činností. Neopomenutelná je také snaha společnosti investovat do nového vybavení lékáren, rozšíření prodejních a skladních prostor nebo udržení DHM.

S uplatňovanou strategií společnosti úzce souvisejí dosažené tržby za prodané zboží. Z následujícího obrázku 3-2 je patrné, že firma měla v roce 2009 poměrně vysoké tržby. A to tehdy, kdy se v ČR začaly projevovat dopady ekonomické krize tj. v roce 2009. V roce 2010 nastal v jejich vývoji mírný propad o 2 % oproti předcházejícímu roku. Následně v období 2011 až 2012 opět došlo k pokračování trendu nárůstu tržeb za prodané zboží, každoročně o cca 1 %.



Obrázek 3-2: Vývoj ročních tržeb za prodané zboží v období 2009 – 2012 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno podle [21]

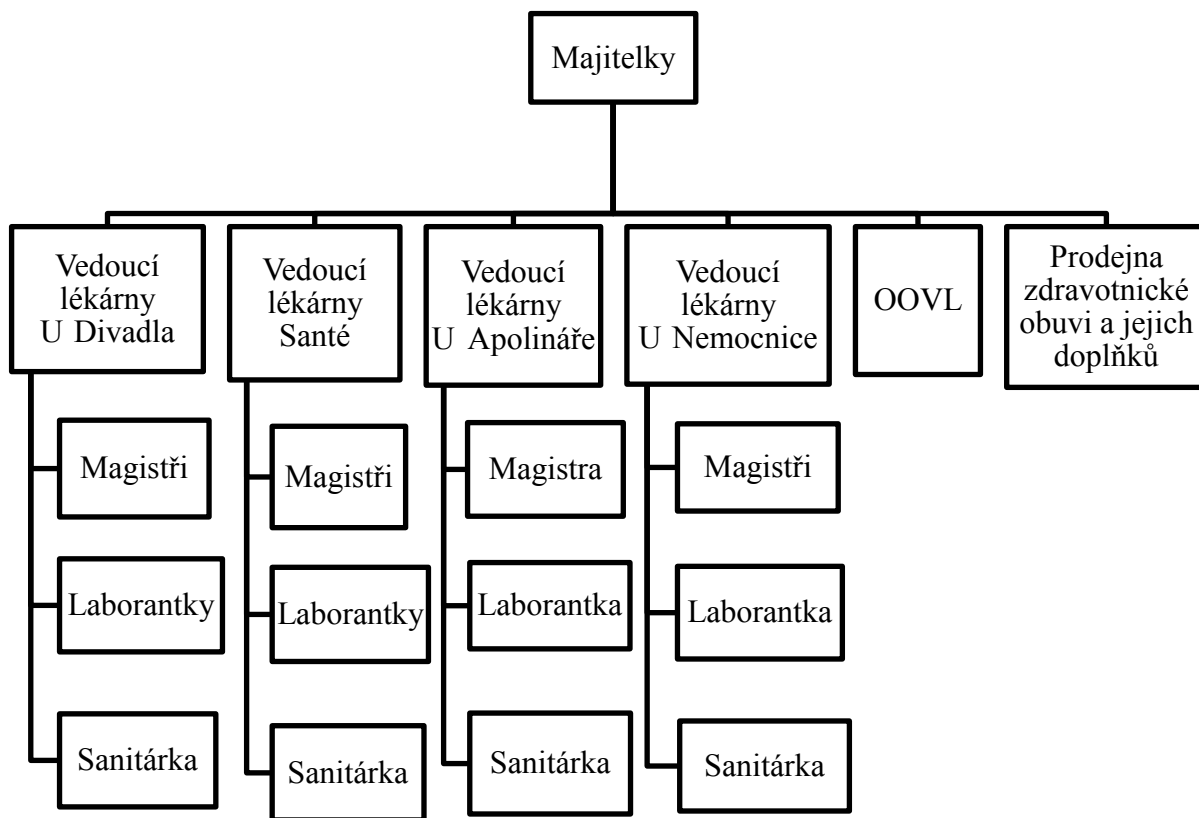
3.3 Vývoj společnosti Lékárny HERBA s.r.o.

Lékárny HERBA s.r.o. se v oblasti lékárenství prosazuje 24 let. Svou činnost realizuje především ve městě Čáslav ve Středočeském kraji. Firma byla založena v roce 1990 privatizací Lékárny U Divadla. Společníci a zároveň jednateli organizace jsou PhMr. Alžběta Krenková a PhMr. Eva Musilová. Obě drží rovnocenný podíl společnosti. V obchodním rejstříku vystupovala pod jménem Herba, v.o.s. V roce 2005 byla celá společnost přetransformována na Lékárny HERBA s.r.o. Hlavní činností je prodej léků, léčiv, vitamínů,

potravinových doplňků, vydávání léků na lékařský předpis a nabízí široký sortiment zdravotnických potřeb. V roce 2000 majitelky reflektovaly na potřebu další lékárny na trhu, a proto se rozhodly otevřít novou Lékárnu Santé v Husově ulici. Lékárna je provozována na Poliklinice v Čáslavi, kde jsou v ekonomickém pronájmu. Do této doby provozovaly pouze Lékárnu U Divadla v Masarykově ulici také v Čáslavi. Lékárnu měly nejdříve v ekonomickém pronájmu až do roku 2010, kdy prostory odkoupily. V roce 2003 si pronajaly prostory ve zdravotním středisku v Třemošnici, kde otevřely další lékárnu a to U Apolináře v Ulici Budovatelů. V roce 2009 se společnost rozrostla o prodejnu zdravotní obuvi nacházející se v budově Polikliniky v Husově ulici, ve které se prodává nejen pánská, dámská a dětská obuv, ale i punčochové zboží a různé doplňky k tomuto zboží. V roce 2010 společnost investovala finanční prostředky do pozemku v blízkosti Městské nemocnice v Čáslavi. V roce 2011 byla na tomto pozemku postavena Lékárna U Nemocnice. Tato lékárna převzala činnost Lékárny Santé v zásobování čáslavské nemocnice a také poskytuje sortiment běžných léčiv. Sortiment léčiv každé lékárny je uzpůsoben dle potřeb lékařů, kteří působí v jejich blízkosti. Ke všem těmto lékárnám ještě provozují OOVL v Žehušicích. V současné době Lékárny HERBA s.r.o. zaměstnává 32 pracovníků. Ve městě působí ještě dvě menší lékárny (tj. Lékárna U Bašty, Lékárna Pod Štítem) a od srpna 2013 zde má pobočku řetězcová lékárna Dr. Max.

3.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Lékárny HERBA s.r.o. je plně uzpůsobena tak, aby vyhovovala všem potřebám a požadavkům, jež jsou na ni kladeny. Jelikož má firma právní formu s.r.o. jsou majitelky současně i zaměstnankyně a pracuje každá z nich, jako vedoucí v jedné ze čtyř lékáren. Společnost provozuje mimo zmíněných lékáren i OOVL a prodejnu zdravotnické obuvi. V čele každé lékárny stojí vedoucí, která řídí jednotlivé pracovníky a zodpovídá za danou provozovnu, viz blíže obrázek 3-2.



Obrázek 3-3: Organizační struktura společnosti Lékárny HERBA s.r.o.

Zdroj:[17]

HERBA S.R.O.

Náplní této kapitoly je aplikace metod hodnocení konkurenceschopnosti na společnost Lékárny HERBA s.r.o., konkrétně se jedná o finanční analýzu a metodu benchmarking. Výsledky jednotlivých metod jsou následně mezi sebou konfrontovány, to z důvodu jejich možných rozdílných závěrů. Finanční analýza a benchmarking jsou kvantifikovány za 4 roky tj. rok 2009 až 2012.

Na počátku 90. let minulého století začaly pronikat na český trh konkurenční boje. V tomto období se ČR stala lákadlem pro mnohé zahraniční investory. V oboru lékárenství tyto boje naplno propukly v roce 2005, kdy na náš trh začali vstupovat zahraniční investoři prostřednictvím fúzí zde již existujících lékáren. Takto vzniklé společnosti své pobočky během několika let rozšířily po celé ČR. V současnosti jsou hlavními konkurenty nezávislých veřejných lékáren. Jinak tomu není ani u firmy Lékárny HERBA s.r.o., která již několik let působí v silném konkurenčním prostředí. Toto prostředí se ještě více přiosťřilo vstupem řetězcové lékárny Dr. Max v srpnu 2013.

Finanční analýza je sestavena na základě údajů z finančních výkazů, ty společnost s právní formou s.r.o. a a.s. musí povinně zveřejnit v obchodním rejstříku. Prostřednictvím finanční analýzy lze následně hodnotit její finanční zdraví, rentabilitu, likviditu atd. Primárním cílem společnosti je maximalizovat svůj zisk, to úzce souvisí rentabilitou daného subjektu. Rovněž je důležité sledovat firmu z hlediska vývoje likvidity, aktivity a zadluženosti. Všechny tyto měřené parametry mohou zvýšit důvěryhodnost dané firmy u obchodních partnerů a věřitelů. Obecně platí, že společnost dosahující dostatečný zisk, likviditu, aktivitu a zadluženost má potenciál být na daném trhu konkurenceschopná.

Benchmarking se zaměřuje především na postavení společnosti na daném trhu. K jeho hlavnímu cíli patří hodnocení subjektu v porovnání s konkurencí a odhalit tak možné mezery ve výkonnosti a rovněž identifikovat nejlepší parametry v dané výkonnosti. Aby zjištěné výsledky měly, co největší vypovídající schopnost, je důležité provést komparaci společnosti minimálně s lepším v oboru. Na takto odhalená data by se měla společnost zaměřit, zjistit příčiny mezer ve výkonnosti a docílit jejich odstranění či alespoň zmírnění. V dnešní moderní době se metoda benchmarking řadí mezi účinný nástroj pro udržení schopnosti čelit své konkurenci.

4.1 Finanční analýza Lékárny HERBA s.r.o.

Jedním z cílů této kapitoly je provedení finanční analýzy Lékárny HERBA s.r.o. Následně na jejím základě dojde ke zhodnocení její konkurenceschopnosti na daném trhu. Finanční analýza je sestavena z výpočtů poměrových ukazatelů a dvou modelů predikce.

4.1.1 Analýza poměrových ukazatelů společnosti

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji rozlišovány jako ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Tak lze poměrně snadno získat ucelený pohled na finanční situaci analyzované firmy. Provedené analýzy jsou aplikovány na data uvedená v rozvaze a výkazu zisku a ztráty za sledované období 2009-2012. Hlavním úkolem sestavení finanční analýzy je zhodnocení konkurenceschopnosti firmy Lékárny HERBA s.r.o. a to pouze na základě dostupných dat z finančních výkazů.

4.1.1.1 Analýza rentability

Tato analýza umožňuje náhled do jaké míry je podnik schopen využívat vložený majetek k vytvoření zisku. Pouze subjekt, který dosahuje zisku, má dobré výchozí postavení v boji proti své konkurenci. Všechny provedené ukazatele by měli dosahovat rostoucího trendu. Čím vyšší hodnotu dosahují, tím je na tom společnost lépe. Mezi důležité ukazatele rentability pro firmu Lékárna HERBA s.r.o. se řadí ukazatele:

- rentabilita aktiv,
- rentabilita celkového investovaného kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb.

Rentabilita aktiv – ROA

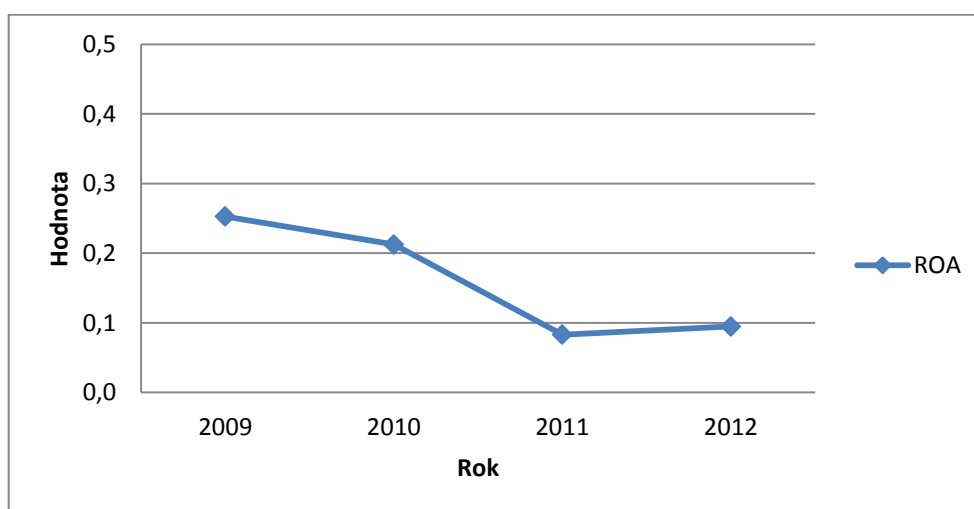
Ukazatel rentability aktiv lze vypočítat jako podíl dosaženého zisku před úhradou úroků a daní společnosti k celkovému vloženému kapitálu, viz vzorec č. 1. Dosažené hodnoty tohoto ukazatele ve sledovaném období obsahuje tabulka 4-1.

Tabulka 4-1: Rentabilita aktiv

Údaje	2009	2010	2011	2012
EBIT v tis. Kč	8 996	8 375	3 845	4 174
Celková aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016
ROA	0.25	0.21	0.08	0.09

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

ROA vyjadřuje kolik korun zisku je schopna společnost získat z jedné koruny celkových aktiv. Výsledky, které společnost během 4 sledovaných let dosahuje, jsou trvale kladné. Tyto hodnoty přesto nelze považovat za uspokojivé, firma se pohybuje za poslední dva sledované roky v minimální výši výnosnosti vložených aktiv. V období 2009 až 2010 firma získala z jedné koruny vloženého majetku v rozmezí 21 až 25 haléřů zisku. V roce 2011 došlo k výraznému propadu tohoto ukazatele a to téměř o 13 % oproti předchozímu roku. Důvodů může být několik. Jedním z nich je výrazný pokles zisku před zdaněním a úroky na hodnotu 3 845 tis. Kč (snížení o 54,1 %). Další příčinnou je nárůst hodnoty vloženého majetku o 17,6 % oproti roku 2010. To způsobilo výrazné navýšení dlouhodobých aktiv meziročně téměř o 70 %. V roce 2012 nastal mírný růst ukazatele ROA, kdy došlo k jeho zvýšení o 1 %. V této době firmě připadlo cca 9 haléřů zisku před zdaněním a úroky na jednu korunu celkového vloženého kapitálu. Mezi hlavní důvody lze zařadit to, že se firmě podařilo zvýšit EBIT a rovněž mírně snížit hodnotu celkových vložených aktiv. Dosažené hodnoty ukazatele ROA v jednotlivých letech jsou znázorněny na obrázku 4-1.

**Obrázek 4-1: Vývoj ukazatele ROA v letech 2009-2012**

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita celkového investovaného kapitálu - ROCE

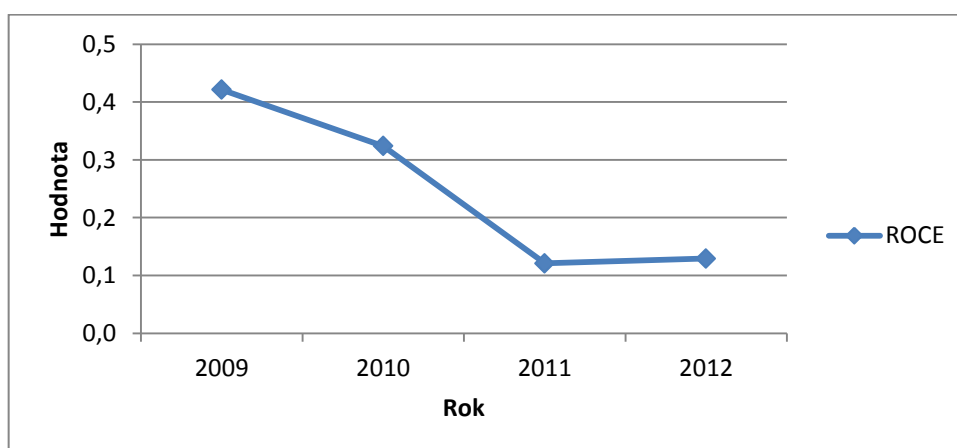
Ukazatel celkového investovaného kapitálu je dán podílem zisku před zdaněním a úroky a dlouhodobými zdroji, viz vzorec č. 2. Mezi dlouhodobé zdroje se řadí vlastní kapitál společnosti a její dlouhodobé závazky. V následující tabulce 4-2 se nacházejí hodnoty ukazatele ROCE za období 2009-2012.

Tabulka 4-2: Rentabilita celkového investovaného kapitálu

Údaje	2009	2010	2011	2012
EBIT v tis. Kč	8 996	8 375	3 845	4 174
Dlouhodobé zdroje v tis. Kč	21 354	25 863	31 809	32 262
ROCE	0.42	0.32	0.12	0.13

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Rentabilita celkového investovaného kapitálu měří efektivnost a ziskovost firemních investic, které mají dlouhodobý charakter. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než úroky z úvěrů. V prvních dvou letech sledovaného období byl trend sice klesající, ale jejich hodnota byla poměrně příznivá. Ta se pohybovala přes 30 %. V roce 2011 a 2012 si společnost vzala bankovní úvěry, které doposud nízké nákladové úroky jejich hodnotu zvýšily o několik desítek tisíc Kč. Z tohoto pohledu vývoj ukazatele ROCE není pro společnost Lékárny HERBA s.r.o. příliš příznivý. Problém spočívá především v tom, že společnost v roce 2011 a 2012 dosahovala nízkých zisků před zdaněním a úroky. V konečném důsledku tento trend znamená snížení zisku pro vlastníky. Obrázek 4-2 lépe vypovídá o vývoji dosažených hodnot ukazatele ROCE.



Obrázek 4-2: Vývoj ukazatele ROCE v letech 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

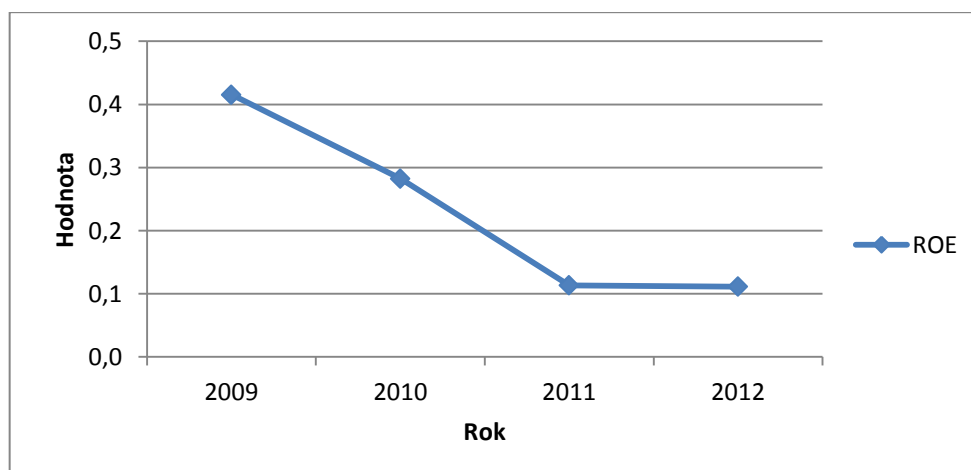
Ukazatel vlastního kapitálu se vypočítá jako podíl zisku po zdanění a vlastním kapitálem, viz vzorec č. 3. Tabulka 4-3 obsahuje dané hodnoty, které společnost dosáhla v období 2009-2012.

Tabulka 4-3: Rentabilita vlastního kapitálu

Údaje	2009	2010	2011	2012
EAT v tis. Kč	7 173	6 797	3 082	3 275
Vlastní kapitál v tis. Kč	17 271	24 068	27 149	29 425
ROE	0.42	0.28	0.11	0.11

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Rentabilita vlastního kapitálu je velice důležitý ukazatel pro vlastníky, který vyjadřuje, kolik korun zisku společnost získá z jedné koruny vlastního kapitálu. Rovněž v letech 2009 až 2010 byly hodnoty sledovaného ukazatele pro společnost příznivé. V roce 2011 došlo k výraznému propadu ROE, kdy jeho výše klesla na úroveň 11 haléřů čistého zisku na jednu korunu vlastního kapitálu a tuto úroveň si ponechala i v následujícím období. Růst vlastního kapitálu, který byl způsoben přesunem zisku do hospodářského výsledku minulých let, přispěl k poklesu tohoto ukazatele. Vývoj ukazatele ROE ve sledovaném období znázorňuje obrázek 4-3.



Obrázek 4-3: Vývoj ukazatele ROE v letech 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita tržeb – ROS

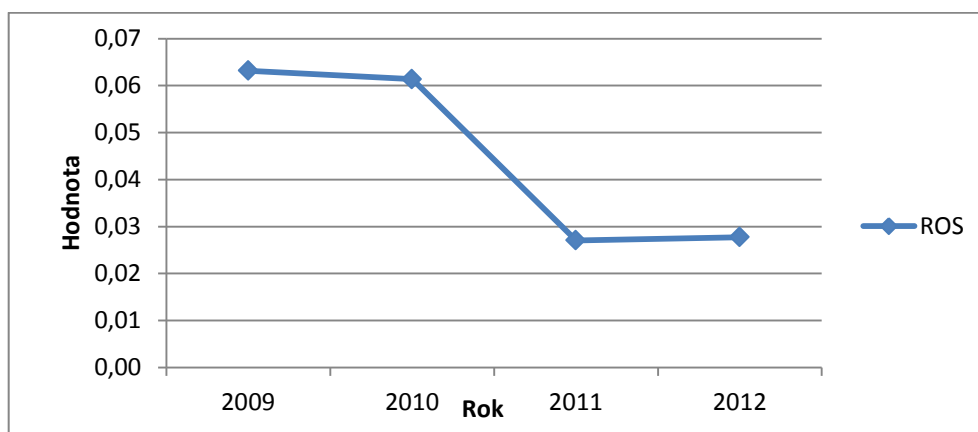
Ukazatel rentability tržeb je určen poměrem zisku po zdanění a tržbami, viz vzorec č. 4. Tržby zahrnují nejen tržby za prodej zboží, ale i cenu výkonů. Následující tabulka 4-4 vyjadřuje hodnoty ukazatele ROS v letech 2009-2012.

Tabulka 4-4: Rentabilita tržeb

Údaje	2009	2010	2011	2012
EAT v tis. Kč	7 173	6 797	3 082	3 275
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031
ROS	0.06	0.06	0.03	0.03

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

ROS vypovídá o velikosti ziskové marže, tedy kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Výnosnost tržeb vykazuje příznivý trend v prvních dvou letech sledovaného období, kdy se pohybovala okolo 6 %. Problém nastal v roce 2010, kdy výše ziskové marže klesla na pouhé 3 % a trvá do dalšího období. Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, hodnota tržeb od roku 2010 stoupá, meziročně cca o 3 % oproti předcházejícímu období. Přesto výše ziskové marže zůstává na 3 %. K tomuto opatření přistoupila společnost Lékárny HERBA s.r.o., aby si udržela vůdčí pozici na trhu. O dosažených hodnotách tohoto ukazatele lépe vypovídá obrázek 4-4, na kterém je zobrazen jejich vývoj.



Obrázek 4-4: Vývoj ukazatele ROS v letech 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1.2 Analýza aktivity

Dalšími ukazateli jsou ukazatelé aktivity společnosti. Ty vypovídají o tom, jak efektivně daná firma využívá svých aktiv. V rámci této podkapitoly jsou hodnoceny následující ukazatelé:

- obrat aktiv,
- obrat zásob,
- doba obratu zásob,
- doba inkasa pohledávek,
- doba úhrady krátkodobých závazků.

Obrat aktiv

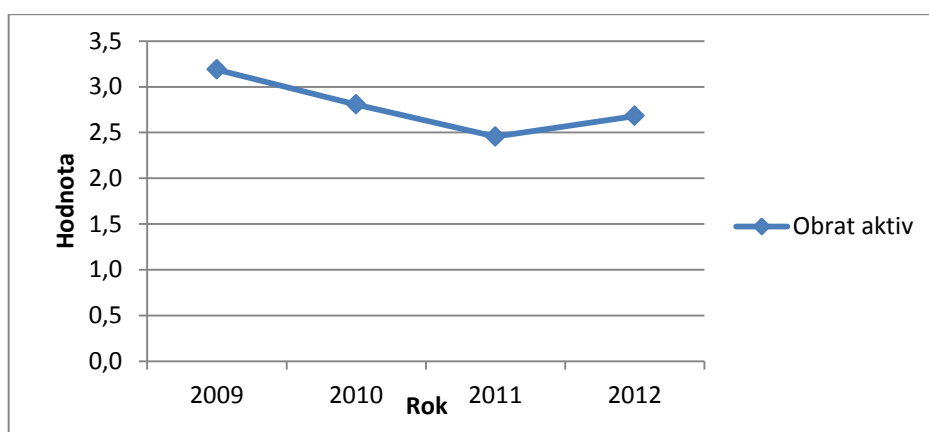
Obrat aktiv se počítá jako poměr tržeb a celkových aktiv, která má společnost ve vlastnictví, viz vzorec č. 5. Výše tržeb se skládá z tržeb za prodej zboží a cenu výkonů. Čím vyšší hodnotu tohoto ukazatele společnost v porovnání svých konkurentů dosahuje, tím je konkurenceschopnější. V následující tabulce 4-5 jsou dosahované hodnoty obratu aktiv společnosti HERBA s.r.o. za období 2009-2012.

Tabulka 4-5:Obrat aktiv

Údaje	2009	2010	2011	2012
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031
Celková aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016
Obrat aktiv	3.19	2.81	2.46	2.68

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Obrat aktiv určuje počet obrátek aktiv do celkových tržeb za jeden rok. Hodnoty ukazatele se pohybují přibližně okolo 2,5. Výkyv proběhl v roce 2009, kdy jeho výše převyšuje hodnotu 3. Tento stav nastal vlivem poměrně vysokých tržeb a nízké hodnoty aktiv. To svědčí o dobré kondici společnosti v obratu svého majetku, jelikož dosahuje hodnoty větší než 1. Dosažené výsledky, ale mají v období 2009 až 2011 podobu klesajícího trendu, který se v roce 2012 opět vydal do mírné růstové tendence. Vývoj výsledků ukazatele obratu aktiv je zachycen na obrázku 4-5.



Obrázek 4-5: Vývoj obratu aktiv v období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat zásob

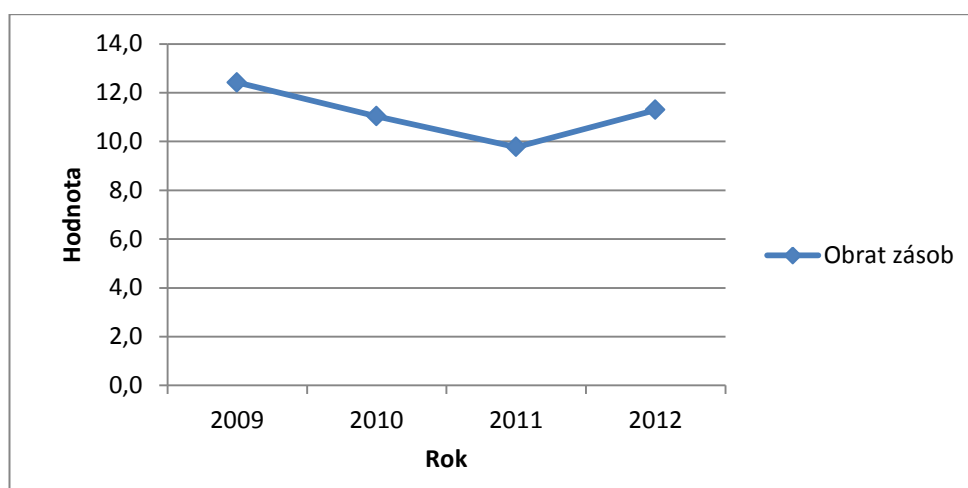
Obrat zásob se skládá obdobně jako obrat aktiv s tím rozdílem, že místo celkových aktiv se dosadí hodnota zásob, viz vzorec č. 6. Jeho hodnota se má pohybovat o něco výše než dosahuje průměr v odvětví. Pokud nabývá nižší hodnoty, jde o nelikvidní zásoby. Naopak je-li její hodnota příliš vysoká, to znamená, že společnost tyto zásoby musí často nakupovat a s tím mohou být spojeny vysoké náklady na pořízení. Tabulka 4-6 obsahuje hodnoty obratu zásob hodnocené společnosti za časový úsek 2009-2012.

Tabulka 4-6: Obrat zásob

Údaje	2009	2010	2011	2012
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031
Zásoby v tis. Kč	9 147	10 037	11 660	10 450
Obrat zásob	12.41	11.03	9.77	11.29

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Hodnoty obratu zásob jsou na tom o něco lépe než ukazatel obratu aktiv. Výsledky tohoto ukazatele lze sledovat za relativně dobré, cílem firmy Lékárny HERBA s.r.o. by mělo být dosáhnout rostoucího trendu. Jak z výše uvedené tabulky vyplývá, firma má poměrně konstantní hodnoty zásob, proto nejvíce tento ukazatel ovlivňuje výše tržeb. Vhodné by bylo pokusit se snížit rovněž velikost zásob, což by mělo nejen vliv na tento ukazatel, ale také na ukazatele rentability. Obrázek 4-6 informuje o vývoji dosažených hodnot obratu zásob ve sledovaném období.



Obrázek 4-6: Vývoj obratu zásob v období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu zásob

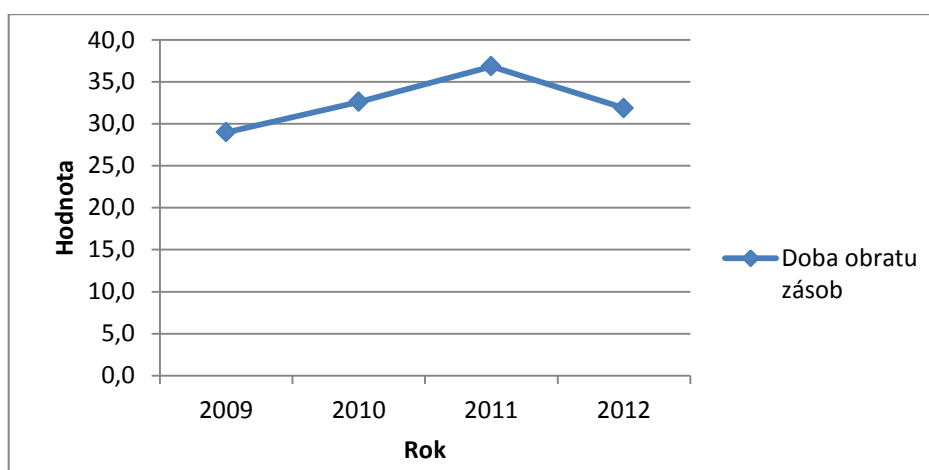
Doba obratu zásob se vypočítá jako poměr zásob a tržeb, viz vzorec č. 7. Tržby tvoří tržby za prodej zboží a cena výkonů, které jsou následně děleny 360. Čím nižší hodnotu společnost dosahuje, tím efektivněji hospodaří se svými zásobami. V následující tabulce 4-7 jsou uvedeny hodnoty doby obratu zásob.

Tabulka 4-7: Doba obratu zásob

Údaje	2009	2010	2011	2012
Zásoby v tis. Kč	9 147	10 037	11 660	10 450
Tržby v tis. Kč/360	315.38	307.60	316.39	327.86
Doba obratu zásob	29.00	32.63	36.85	31.87

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

V teoretické části je uvedeno, že doba obratu zásob vypovídá o průměrné době, po kterou jsou zásoby uskladněny ve firmě, než se prodají a stanou hotovostí. Firma dosahuje ucházejících výsledků, kdy průměrná doba se pohybuje okolo 33 dnů. Tyto dosažené hodnoty jsou znázorněny na obrázku 4-7, který lépe vypovídá o jejich aktuálním trendu. K výkyvu došlo v roce 2011 na hodnotu téměř 37 dní, to bylo způsobeno nárůstem zásob.



Obrázek 4-7: Vývoj doby obratu zásob za období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Doba inkasa pohledávek

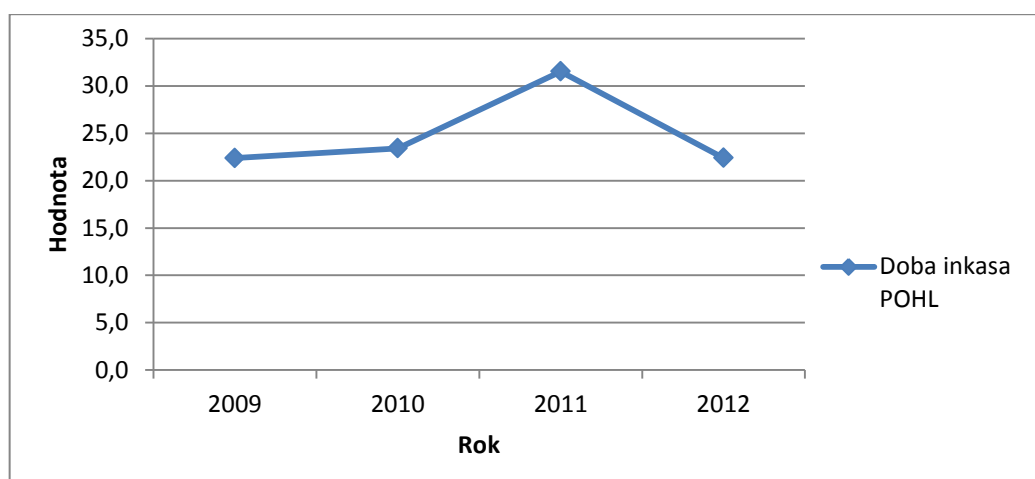
Dobu inkasa pohledávek lze určit podobným výpočtem jako dobu obratu zásob, viz vzorec č. 8. Místo položky zásob se, ale použije hodnota pohledávek. Velikost ukazatele je považována za přiměřenou, dosahuje-li běžnou dobu splatnosti faktur (30 dní). Tabulka 4-8 obsahuje vypočtené hodnoty doby inkasa pohledávek za sledované období 2009-2012.

Tabulka 4-8: Doba inkasa pohledávek

Údaje	2009	2010	2011	2012
Pohledávky v tis. Kč	7 061	7 201	9 972	7 341
Tržby v tis. Kč/360	315.38	307.60	316.39	327.86
Doba inkasa POHL	22.39	23.41	31.52	22.39

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Doba inkasa pohledávek vyjadřuje průměrný počet dnů, po které společnost čeká na úhradu svých pohledávek vůči zdravotním pojišťovněm. Výše ukazatele je také ovlivněna pohledávkami vůči svým zákazníkům, které zákazníci hradí okamžitě při nákupu zboží. Z vývoje doby inkasa pohledávek vyplývá, že průměrný počet dnů za sledované období se pohybuje okolo 23. Tento trend je zachycen na obrázku 4-8, který lépe vystihuje dosažené hodnoty. Mírné zvýšení doby úhrady (tj. o 8 dnů) nastalo v roce 2011, kdy došlo k nárůstu pohledávek z obchodních vztahů a daňových pohledávek. Celkově lze hodnoty ukazatele zhodnotit jako příznivé, tedy společnost nemá zbytečně vázané finanční prostředků v pohledávkách.



Obrázek 4-8: Vývoj doby inkasa pohledávek za období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Doba úhrady krátkodobých závazků

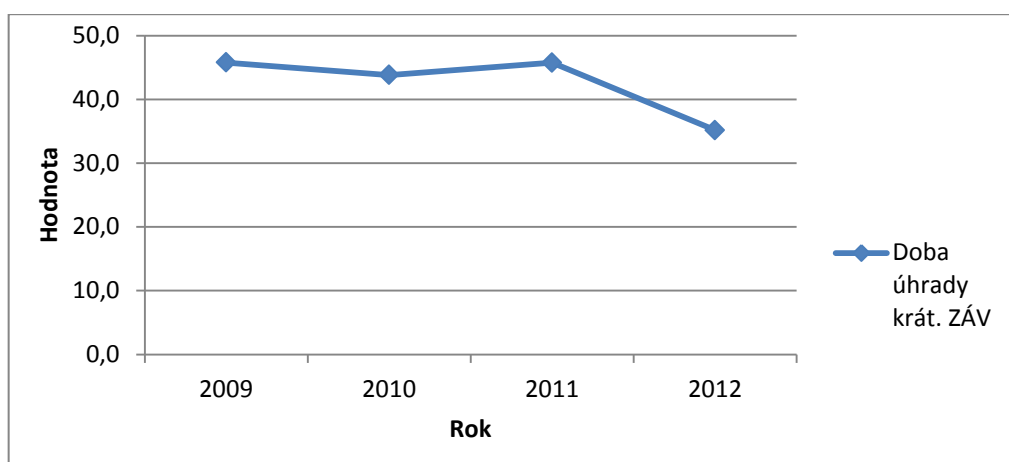
Doba úhrady krátkodobých závazků je stanovena na základě podílu krátkodobých závazků a tržeb dělených 360, viz vzorec č. 9. Oproti době inkasa pohledávek je také doporučováno tuto hodnotu prodloužit na delší dobu, než dochází k úhradě našich pohledávek. Doba úhrady krátkodobých závazků za období 2009-2012 je vypočtena v tabulce 4-9.

Tabulka 4-9: Doba úhrady krátkodobých závazků

Údaje	2009	2010	2011	2012
Krátkodobé závazky v tis. Kč	14 435	13 476	14 473	11 528
Tržby v tis. Kč/360	315.38	307.60	316.39	327.86
Doba úhrady krát. ZÁV	45.77	43.81	45.74	35.16

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Doba úhrady krátkodobých závazků uvádí průměrný počet dnů, za které firma zaplatí své splatné krátkodobé dluhy. V letech 2009 až 2011 byla průměrná doba splatnosti závazku 1,5 měsíce. Z toho lze vyvodit závěr, že firma mohla čerpat průměrně 45 dní dodavatelský úvěr. Změna ukazatele nastala v roce 2012, kdy poklesla průměrná doba splatnosti krátkodobých dluhů o 11 dnů. Důvod poklesu hodnoty spočívá především ve snížení krátkodobých závazků o 20 %. Celkově si ve vývoji doby úhrady závazků firma nevede špatně, přesto by k dalšímu snížení nemělo docházet. Dosažené hodnoty ve vývoji doby úhrady jsou znázorněny na obrázku 4-9.



Obrázek 4-9: Vývoj doby úhrady krátkodobých závazků za období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1.3 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti dotvářejí celkový pohled na finanční situaci dané firmy. Výsledné hodnoty zajímají především potenciální věřitele, kteří chtějí do společnosti investovat. V následující podkapitole jsou vypočítány tyto ukazatele:

- věřitelské riziko (zadluženost),
- úrokové krytí.

Ukazatel věřitelského rizika (zadluženost)

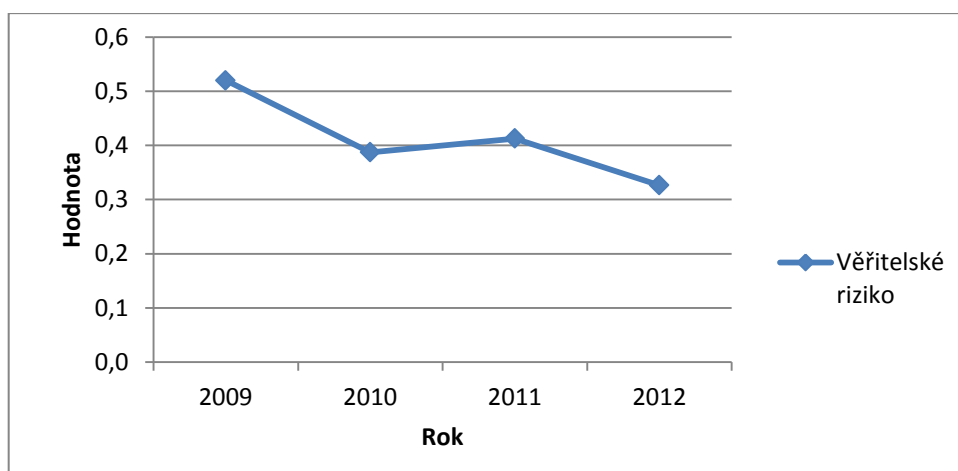
Ukazatele věřitelského rizika lze určit jako poměr celkových cizích zdrojů k celkovým aktivům, viz vzorec č. 10. Čím vyšší hodnotu ukazatel dosahuje, tím vyšší riziko podstupuje věřitel. V následující tabulce 4-10 jsou uvedeny hodnoty věřitelského rizika, které firma Lékárny HERBA s.r.o. ve sledovaném období nabývá.

Tabulka 4-10: Věřitelské riziko

Údaje	2009	2010	2011	2012
Celkové cizí zdroje v tis. Kč	18 518	15 271	19 133	14 365
Celková aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016
Věřitelské riziko	0.52	0.39	0.41	0.33

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Ukazatel věřitelského rizika vypovídá o tom, jaká část celkových aktiv je financována z cizích zdrojů. Ve sledovaném období se výsledná hodnota zadluženosti firmy pohybuje v rozpětí 33 – 52 %. Trend tohoto ukazatele lze považovat za klesající, což nejlépe znázorňuje obrázek 4-10. To znamená snahu vlastníků snížit zadlužení firmy. Věřitelé si tuto hodnotu přejí spíše nižší, naopak pro vlastníky je lepší hodnota vyšší. V roce 2012 dosahuje věřitelské riziko výše 33 %. Dosažený výsledek se dá interpretovat dvěma způsoby. Jedním z nich je ten, že jedna koruna celkového majetku je financována z 33 haléřů cizích zdrojů. Případně, že 33 % celkových aktiv je pořízeno z cizího kapitálu. Téměř celou část cizího kapitálu tvoří krátkodobé závazky z obchodních vztahů, to v rozmezí 68 – 87 %.



Obrázek 4-10: Vývoj věřitelského rizika za období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel úrokového krytí

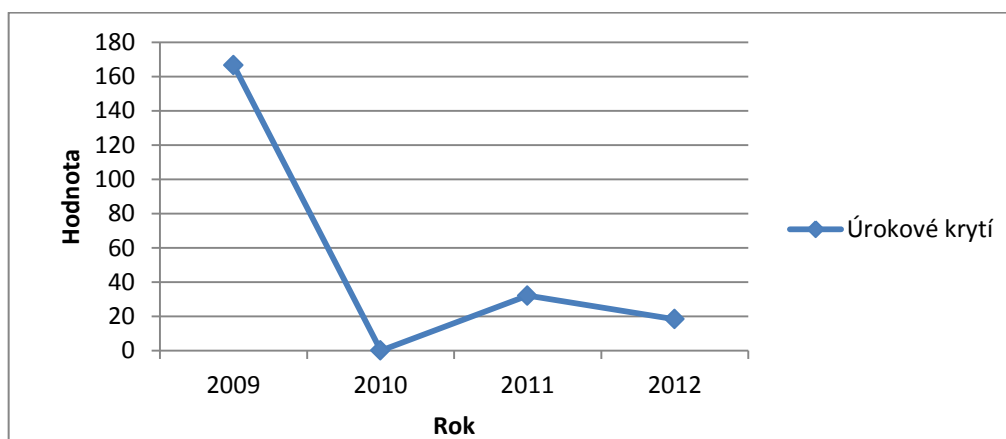
Ukazatel úrokového krytí se vypočítá jako podíl zisku před zdaněním a úroky a nákladových úroků, viz vzorec č. 11. V našich podmínkách se považuje za přijatelnou hodnotu v rozmezí 5-6. Výše úrokového krytí hodnocené firmy uvádí tabulka 4-11.

Tabulka 4-11: Úrokové krytí

Údaje	2009	2010	2011	2012
EBIT v tis. Kč	8 996	8 375	3 845	4 174
Nákladové úroky v tis. Kč	54	0	120	228
Úrokové krytí	166.59	–	32.04	18.31

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, jak je společnost schopna splácet úroky z úvěrů. V roce 2009 tento ukazatel dosahoval velmi příznivých hodnot, tj. 167. Neboli společnost by v té době byla schopna své nákladové úroky splatit ze zisku před zdaněním a úroky téměř 167 krát. Rok 2010 byl zvláštní v tom, že společnost v tomto období nevykazovala žádné nákladové úroky, proto úrokové krytí bylo nulové. Od roku 2011 má ukazatel úrokového krytí klesající tendenci, přesto se jeho hodnoty pohybují nad doporučovanými. Tento trend je zapříčiněn tím, že si vlastníci vzali v roce 2011 bankovní úvěry v hodnotě cca 3,7 mil. Kč. Ve sledovaném období bylo prokázáno, že společnost nemůže být svými investory vnímána jako nedůvěryhodná a je považována za konkurenceschopný ekonomický subjekt. Vývoj dosažených hodnot znázorňuje obrázek 4-11.



Obrázek 4-11: Vývoj úrokového krytí za období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1.4 Analýza likvidity

Posledními poměrovými ukazateli, využitých při analyzování firmy Lékárny HERBA s.r.o. jsou ukazatele likvidity. Z vypočtených hodnot se lze snadno dozvědět, zda je společnost likvidní, tedy schopná dostát svým závazkům. Z tohoto pohledu se dá také určit, jestli je společnost konkurenceschopná či nikoliv. Níže je vypočtena běžná likvidita, pohotová likvidita a likvidita hotovostní.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity se určí jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, viz vzorec č. 12. Slabá stránka tohoto ukazatele spočívá v tom, že zahrnuje zásoby, které patří

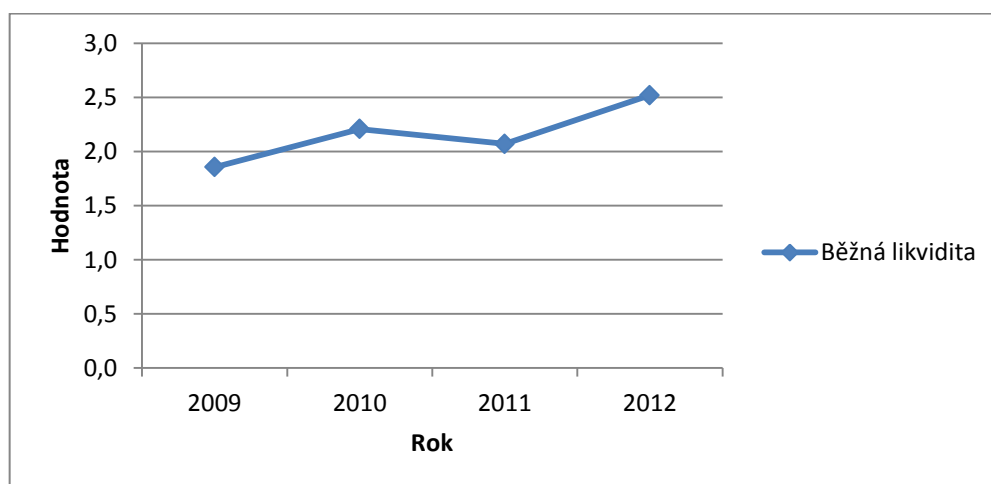
do skupiny méně likvidních aktiv. Trend běžné likvidity za období 2009 až 2012 zachycuje tabulka 4-12.

Tabulka 4-12: Běžná likvidita

Údaje	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva v tis. Kč	26 793	29 735	29 964	29 043
Krátkodobé závazky v tis. Kč	14 435	13 476	14 473	11 528
Běžná likvidita	1.86	2.21	2.07	2.52

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

U běžné likvidity je doporučeno, aby se hodnota pohybovala v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost ve sledovaném období dosahovala rostoucí tendence tohoto ukazatele. Tento vývoj je znázorněn na obrázku 4-12, který lépe vystihuje růst ukazatele. Lze tedy označit tento ekonomický subjekt za vysoce likvidní. Pozitivní vývoj, je způsoben převážně vyrovnanou hodnotou oběžných aktiv a snahou společnosti snížit krátkodobé závazky, což se ne vždy daří. Za zmínku stojí dosažená hodnota v roce 2012, která přesáhla 2,5. I když není přesně definována maximální velikost běžné likvidity (je pouze doporučena) společnost by si měla dát pozor na příliš vysokou hodnotu oběžných aktiv.



Obrázek 4-12: Vývoj běžné likvidity v období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita zahrnuje hodnotu oběžných aktiv sníženou o výši zásob, která je dělena hodnotou krátkodobých závazků, viz vzorec č. 13. Vhodné je vývoj dosahovaných hodnot této

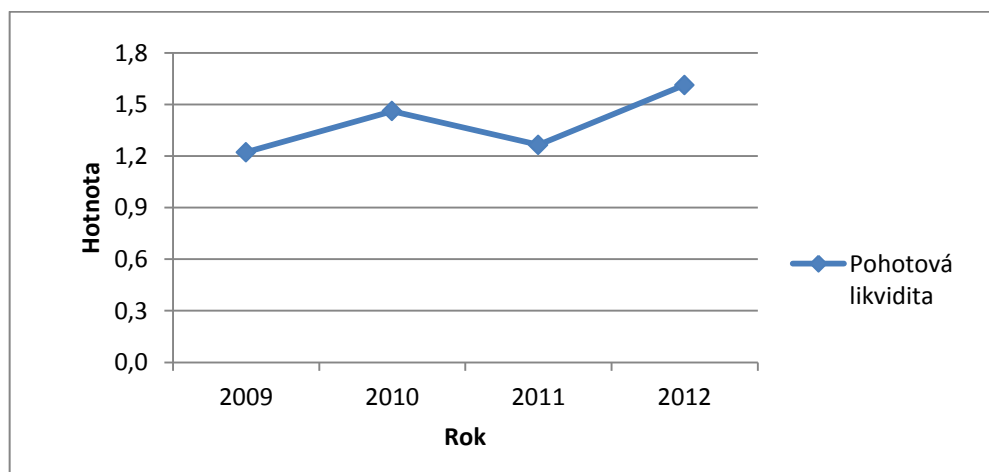
likvidity sledovat v časovém trendu. V následující tabulce 4-13 se nacházejí výsledky pohotové likvidity za rok 2009-2012.

Tabulka 4-13: Pohotová likvidita

Údaje	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva - zásoby v tis. Kč	17 646	19 698	18 304	18 593
Krátkodobé závazky v tis. Kč	14 435	13 476	14 473	11 528
Pohotová likvidita	1.22	1.46	1.26	1.61

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Pohotová likvidita firmy Lékárny HERBA s.r.o. dosahuje hodnot v rozpětí 1,2 - 1,6. Hodnoty ukazatele jsou považovány za přijatelné, pokud dosahují úrovně 1 – 1,5. Dosažené výsledky se tedy pohybují v tomto rozmezí. K mírnému zvýšení nad danou doporučenou úroveň došlo v roce 2012, to je způsobeno snížením krátkodobých závazků meziročně cca o 20 %. Celkově dosahuje firma velmi dobrých hodnot pohotové likvidity a i nadále by měla pokračovat v nastoleném trendu, tedy pohybovat se v doporučených hodnotách. Obrázek 4-13 lépe přibližuje vývoj dosažených hodnot pohotové likvidity ve sledovaném období.



Obrázek 4-13: Vývoj pohotové likvidity v období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Hotovostní (okamžitá) likvidita

Hotovostní likvidita se určí jako poměr peněžních prostředků a krátkodobých závazků společnosti, viz vzorec č. 14. Vyjadřuje tedy schopnost dané společnosti hradit právě splatné

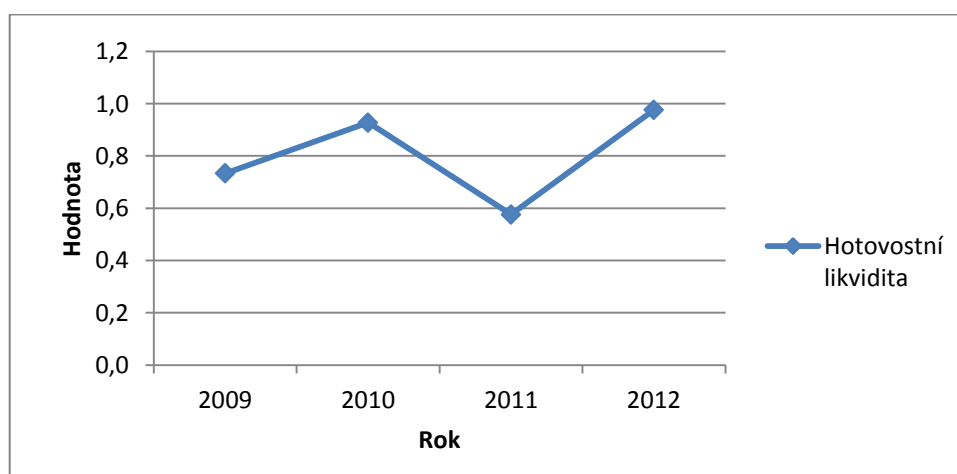
dluhy nejlikvidnější formou svého majetku. Lékárny HERBA s.r.o. dosahuje ve sledovaném období tyto hodnoty hotovostní likvidity, tabulka 4-14.

Tabulka 4-14: Hotovostní likvidita

Údaje	2009	2010	2011	2012
Peněžní prostředky v tis. Kč	10 585	12 497	8 332	11 252
Krátkodobé závazky v tis. Kč	14 435	13 476	14 473	11 528
Hotovostní likvidita	0.73	0.93	0.58	0.98

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

U hotovostní likvidity je považována za kritickou hodnota 0,2. Této výše se ani v jednom případě ve sledovaném období společnost nepřiblížila. Naopak její průměrná hodnota se pohybuje u 0,8. To vše svědčí o tom, že společnost Lékárny HERBA s.r.o. je schopna splatit své krátkodobé závazky a je v tomto ohledu konkurenceschopná. Dosažené hodnoty hotovostní likvidity v období 2009-2012 znázorňuje obrázek 4-14, který zachycuje nastalý vývoj.



Obrázek 4-14: Vývoj hotovostní likvidity v období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Modely predikce

Součástí finanční analýzy je také sestavení modelů predikce, někdy označované jako bankrotní modely. Modely predikce se skládají z dílčích poměrových ukazatelů a k nim

přiřazeným vahám, jež udávají důležitost jednotlivých ukazatelů. Výsledkem těchto modelů je jediná číselná hodnota, která vypovídá o finančním zdraví analyzované společnosti.

V porovnání s poměrovými ukazateli se modely predikce vyznačují tím, že hodnotí daný subjekt jako celek. Vypočtenou hodnotu pak lze snadno zařadit do definovaných pásem. Jejich velká přednost také spočívá v jednoduché konstrukci a v dostupnosti dat. Existuje velké množství modelů, které lze využít pro určení finanční situace společnosti, a v podstatě vyvozují stejné závěry. Tato podkapitola se dále věnuje Altmanovu modelu a Kralickovu Quicktestu.

4.1.2.1 Altmanův model

Altmanův model patří k velmi spolehlivým modelům predikce, to ho zařazuje mezi známé a často používané modely. Firma Lékárny HERBA s.r.o. se pohybuje již dlouhou dobu v oboru lékárenství a není veřejně obchodovanou společností na burze. Z tohoto důvodu je na tuto firmu aplikována odpovídající verze Altmanova modelu. Prostřednictvím pěti ukazatelů (viz vzorec č. 15) hodnotí finanční zdraví analyzované společnosti a tak dokáže s dvouletým předstihem predikovat případné její finanční problémy.

Níže uvedená tabulka 4-15 vyjadřuje propočet Altmanova modelu za období 2009-2012. Nacházejí se zde výchozí hodnoty z finančních výkazů firmy Lékárny HERBA s.r.o. potřebných pro konstrukci tohoto modelu. Výsledky ukazatelů jsou pro lepší přehlednost již vynásobeny příslušnými vahami. Poslední řádek tabulky zachycuje vypočtené hodnoty Altmanova Z faktoru.

Tabulka 4-15: Altmanův model firmy Lékárny HERBA s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Pracovní kapitál v tis. Kč	26 793	29 735	29 964	29 043
Aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016
X₁	0.54	0.54	0.46	0.47
Zadržený zisk v tis. Kč	7 162	6 795	3 070	3 263
Aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016
X₂	0.17	0.15	0.06	0.06
EBIT v tis. Kč	8 996	8 375	3 845	3 275
Aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016
X₃	0.78	0.66	0.26	0.23
ZK v tis. Kč	200	200	200	200
Dluhy v tis. Kč	18 518	15 271	19 133	14 365
X₄	0.00	0.01	0.00	0.03
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031
Aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016
X₅	3.18	2.80	2.45	2.68
Z-score	4.68	4.15	3.23	3.48

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

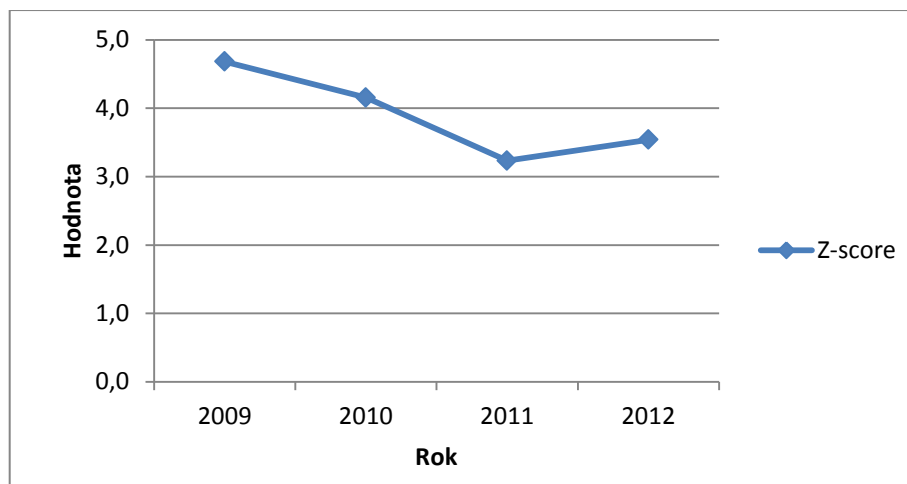
Ukazatel X_1 informuje o poměru mezi pracovním kapitálem a celkovými aktivy. V období 2009-2010 mají hodnoty sledovaného ukazatele vlivem zaokrouhlení identické výsledky (0,54), i když došlo v jednotlivých položkách ke změně. V následujícím roce se hodnota ukazatele snížila o 0,08 na úroveň 0,46 a v 2012 došlo k jeho mírnému nárůstu.

Další ukazatel X_2 je dán poměrem zadrženého zisku a celkovými aktivy. Jeho vývoj má klesající trend. Kdy v letech 2011 a 2012 je výše ukazatele z důvodu zaokrouhlení stejná, tedy 0,06. Jinak by bylo patrné, že v roce 2012 nastalo mírné oživení.

Ukazatel X_3 je určen ziskem před zdaněním a úroky, který je dělen celkovým majetkem společnosti. Tento ukazatel se pohybuje v rozmezí 0,26 - 0,78 a jeho vývoj v letech 2009 až 2011 měl klesající trend. V posledním sledovaném období došlo k meziročnímu nárůstu o 0,03.

Předposlední ukazatel v Altmanova modelu X_4 vyjadřuje poměr základního kapitálu vůči dluhům společnosti. Hodnoty ukazatele se pohybují v rozpětí od 0,004 do 0,03, ale z důvodu zaokrouhlení jsou hodnoty uváděny jako nulové.

Ukazatel X_5 informuje o poměru mezi tržbami a celkovými aktivy za období 2009-2012. Tento ukazatel dosahuje nejvyšší hodnoty z výše sledovaných ukazatelů, kteří tvoří Altmanův model. Průměrná dosažená hodnota se pohybuje na úrovni 2,78. Níže uvedený obrázek 4-15 zobrazuje dosažené hodnoty Z faktoru společnosti Lékárny HERBA s.r.o.



Obrázek 4-15: Z-score společnosti Lékárny HERBA s.r.o. za období 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty Z faktoru se ve sledovaném období pohybují nad úrovní „šedé zóny“, která by pro společnost znamenala možné finanční potíže. Ta je stanovena pro veřejně neobchodovatelné firmy na burze v rozmezí 1,2 – 2,9.

V roce 2009 společnost dosahovala nejvyšší hodnoty Z faktoru ve výši 4,68. Následujícím období jeho hodnota klesla o 0,53 na výši 4,15. To způsobila především snížená hodnota ukazatele X_5 . Pokles byl zapříčiněn snížením celkových tržeb a zároveň nárůstem celkových aktiv společnosti.

V roce 2011 došlo rovněž k výraznému poklesu tohoto faktoru tentokrát na hodnotu 3,23. Důvodem bylo snížení všech ukazatelů tvořící Altmanův model. Významný vliv na snížení měli ukazatele X_3 a X_5 , kterým jsou v tomto modelu přiděleny největší váhy. Kdy u X_3 došlo k výraznému snížení zisku před zdaněním a úroky, zároveň se také navýšila hodnota aktiv společnosti, což ovlivnilo konečný výsledek tohoto ukazatele. Ukazatel X_5 byl ovlivněn především změnou hodnoty aktiv.

V roce 2012 vzrostl Z faktor o 0,31 na úroveň 3,54. Stalo se tak díky růstu všech pěti ukazatelů. Největší podíl na zvýšení mají rovněž ukazatele X_5 a X_3 . U ukazatele X_5 se snížila hodnota aktiv a vzrostla také výše celkových tržeb. Změnu ukazatele X_3 způsobilo především mírné navýšení zisku před zdaněním a úroky.

Celkově lze hodnotit dosažené hodnoty Z faktoru za dobré a společnosti nehrozí v nejbližším období riziko bankrotu nebo finanční problémy. Výsledky jsou nejvíce ovlivněny hodnotou celkových aktiv, dále také výší EBITu a celkových tržeb, kterým v modelu patří největší váhy.

4.1.2.2 Kralickův Quicktest

Prostřednictvím tohoto modelu je možné rychle ohodnotit zkoumanou společnost z hlediska jejího finančního zdraví a zároveň má výsledek dobrou vypovídající schopnost. Test se skládá ze čtyř ukazatelů, kdy každý z nich se snaží analyzovat jednu z významných oblastí fungování podniku, viz vzorce č. 16-19.

Následující tabulka 4-16 znázorňuje výchozí hodnoty položek, které jsou potřebné k výpočtu výše zmíněných ukazatelů. Rovněž se v ní nacházejí výsledky daných ukazatelů a na jejich základě bude vyhodnocen Kralickův Quicktest.

Tabulka 4-16: Výchozí položky pro sestavení Kralickova Quicktestu

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál v tis. Kč	17 271	24 068	27 149	29 425
Aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016
Kvóta VK v %	48.49	61.02	58.54	66.85
CZ-PE-účty u bank v tis. Kč	7 933	2 774	10 801	3 113
Provozní CF v tis. Kč	7 389	5 296	885	5 826
Doba splacení dluhu z CF v letech	1.07	0.52	12.20	0.53
Provozní CF v tis. Kč	7 389	5 296	885	5 826
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031
ROS v %	6.51	4.78	0.78	4.94
EBIT v tis. Kč	8 996	8 375	3 845	4 174
Aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016
ROA v %	25.26	21.23	8.29	9.48

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Ukazatel kvóty vlastního kapitálu vyjadřuje, jak velkou částí vlastního kapitálu jsou kryta celková aktiva společnosti. Dosažené výsledky za období 2009 až 2012 se pohybují v rozmezí

48 – 67 %. Z toho lze usoudit, že společnost je finančně stabilní, protože většinu svého majetku kryje vlastním kapitálem. Na druhou stranu je důležité si uvědomit, že vlastní kapitál patří mezi nejdražší zdroje financování.

Dalším ukazatelem je doba splacení dluhu z provozního cash flow. Ten je dán poměrem cizích zdrojů, které jsou snižené o krátkodobý finanční majetek a provozním CF. Výsledné hodnoty v jednotlivých letech jsou velmi rozdílné, např. v roce 2010 se hodnota rovnala ½ roku a v následujícím roce přesahovala 12 let.

Rentabilitu tržeb určuje poměr provozního CF a celkových tržeb, do kterých jsou započítány tržby za prodej vlastních výrobků a služeb i tržby za prodané zboží. Hodnoty tohoto ukazatele se pohybují ve sledovaném období v rozmezí 0,78 % až 6,51 %.

Posledním ukazatelem je rentabilita aktiv, která se určí jako podíl zisku před zdaněním a úroky a celkovými aktivy. Dosažené hodnoty jsou již popsány v kapitole 4.1.1.1.

Z výsledných hodnot výše popsaných ukazatelů jsou stanoveny hodnoty Kralickova Quicktestu, dále také finanční stabilita a výnosnost společnosti Lékárny HERBA s.r.o. v letech 2009-2012, viz tabulka 4-17.

Tabulka 4-17: Vyhodnocení Kralickova Quicktestu firmy Lékárny HERBA s.r.o.

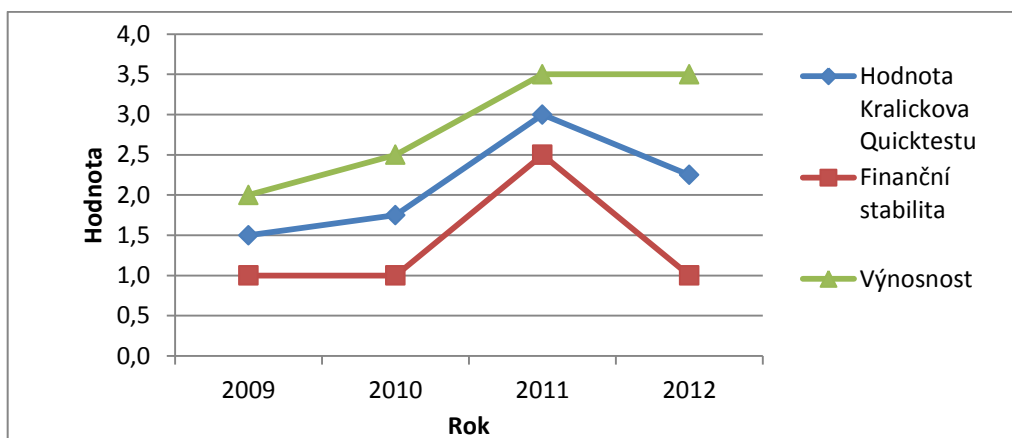
Údaje	2009	2010	2011	2012
Hodnota Kralickova Quicktestu	1.50	1.75	3.00	2.25
Finanční stabilita	1.00	1.00	2.50	1.00
Výnosnost	2.00	2.50	3.50	3.50

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota Kralickova Quicktestu vypovídá o analyzované společnosti ne příliš příznivě. Ve všech sledovaných období se dosažená známka pohybuje v tzv. „šedé zóně“. Rok 2009 a 2010 byl z hlediska tohoto modelu pro společnost ve výsledných známkách nejhorší. Při bližším pohledu je patrné, že hlavní důvod této situace spočívá ve vysoké finanční stabilitě, tedy ve vysokém poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Z pohledu výnosnosti si společnost vedla poměrně dobře.

V následujících letech se situace společnosti mírně zlepšila, kdy v roce 2011 atakovala horní hranici „šedé zóny“. To bylo ovlivněno především prodloužením doby splacení dluhu z provozního CF přesahující 12 let. Z horšení finanční stability a výnosnosti mělo celkově

vliv na zvýšení hodnoty Kralickova Quicktestu. V roce 2012 došlo ke zvýšení finanční stability a výnosnost firmy zůstala na stejné úrovni předchozího období. Vývoj všech těchto popisovaných ukazatelů je znázorněn pomocí obrázku 4-16.



Obrázek 4-16: Vývoj Kralickova Quicktestu Lékárny HERBA s.r.o. v letech 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Hodnocení konkurenceschopnosti Lékárny HERBA s.r.o. pomocí benchmarkingu

Jako druhá metoda pro hodnocení konkurenceschopnosti společnosti Lékárny HERBA s.r.o. je zvolena metoda benchmarking. Tato metoda se člení do pěti základních kroků, kterými jsou:

- výběr objektu benchmarkingu,
- identifikace partnera pro srovnávání,
- výběr metody sběru dat a jejich shromažďování,
- vyhodnocení dat a identifikace mezer výkonnosti,
- definování budoucí úrovně výkonnosti.

Mezi další cíl této kapitoly se řadí aplikace metody benchmarking na společnost Lékárny HERBA s.r.o. a na vybranou společnost, která se jeví jako vhodný partner pro srovnávání. Významnou součástí kapitoly je stanovení vhodných měřítek pro porovnání, dále výpočet těchto měřítek a následná komparace rozdílů hodnocených subjektů. Rovněž je důležité stanovení vhodných hodnot, kterých by v budoucnu měla firma Lékárny HERBA s.r.o. dosáhnout, aby si udržela svou výkonnost a s tím související konkurenceschopnost.

4.2.1 Výběr objektu benchmarkingu

Před samotným zahájením metody benchmarking je důležité správně identifikovat, co bude jeho objektem. Při rozhodování jaký typ benchmarkingu nejlépe zvolit rozhoduje několik významných okolností např. dostupnost informací nebo v jakém ohledu se bude provádět komparace subjektů. Z důvodu nedostatku informací je zvolen benchmarking výkonový. Náplní benchmarkingového srovnávání jsou:

- ukazatele z finanční analýzy,
- ostatní ukazatele:
 - podíl na trhu,
 - průměrná mzda,
 - produktivita práce,
 - efektivita práce,
 - průměrný počet pracovníků na lékárně.

4.2.2 Identifikace partnera pro srovnávání

Dalším a nejvýznamnějším krokem této metody je výběr vhodného partnera pro porovnávání. Při nesprávném výběru subjektu hrozí, že výsledky nebudou mít takovou vypovídající schopnost. Následně ani vyvozené závěry by nebyly objektivní.

Při výběru partnera firmy Lékárny HERBA s.r.o. má největší váhu dostupnost informací a také největší potenciální konkurent na daném trhu. Na trhu prodeje léčiv ve městě Čáslav působí mimo tří prodejen společnosti Lékárny HERBA s.r.o. rovněž Lékárna U Bašty, Lékárna Pod Štítem a pobočka lékárny Dr. Max, která se nachází v hypermarketu Kaufland. Za prvotního potencionálního partnera pro porovnávání byly uvažovány lékárny Dr. Maxe, které zaštiťuje ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s. se sídlem v Brně. Po prozkoumání jejich finančních výkazů bylo dosaženo závěru, že výsledky poměrových ukazatelů by byly do značné míry nedostatečné či zkreslené. Následně došlo ke zvolení podobného subjektu, společnosti BENU Česká republika a.s. Tato společnost provozuje lékárny Benu po celé ČR, několik jejich poboček působí i ve Středočeském kraji jako společnost Lékárny HERBA s.r.o. Jedná se tedy o externí benchmarking, který má za cíl porovnávání se s nejlepším v odvětví.

4.2.3 Výběr metody sběru dat a jejich shromažďování

Výkonový benchmarking je založen především na porovnávání číselných dat. Tyto data lze získat z finančních výkazů, jako rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Metoda, která byla vybrána pro sběr dat je analýza záznamů zvýše uvedených výkazů.

Všechny nashromážděná data z finančních výkazů jsou opatřena z internetového portálu www.justice.cz. Ostatní důležitá data potřebné pro sestavení výkonového benchmarkingu jsou získána po konzultaci s jednou z majitelek společnosti Lékárny HERBA s.r.o.

4.2.4 Vyhodnocení dat a stanovení mezer výkonnosti

V následující etapě dojde k samotnému vyhodnocení dat dosažených ve výkonovém benchmarkingu. Jednotlivé ukazatele tohoto benchmarkingu byly stanoveny již v předcházející etapě. Na základě zjištěných výsledků jsou identifikovány nedostatky tzv. mezery ve výkonnosti.

4.2.4.1 Ukazatele finanční analýzy

Pro potřeby výkonového benchmarkingu jsou zde vypočteny a následně porovnány pouze vybrané ukazatele finanční analýzy, jako ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Ukazatele rentability

V následující podkapitole jsou vzájemně porovnávány ukazatele rentability společnosti Lékárny HERBA s.r.o. a společnosti BENU Česká republika a.s., která zaštiťuje lékárny Benu. Jde o rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb.

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

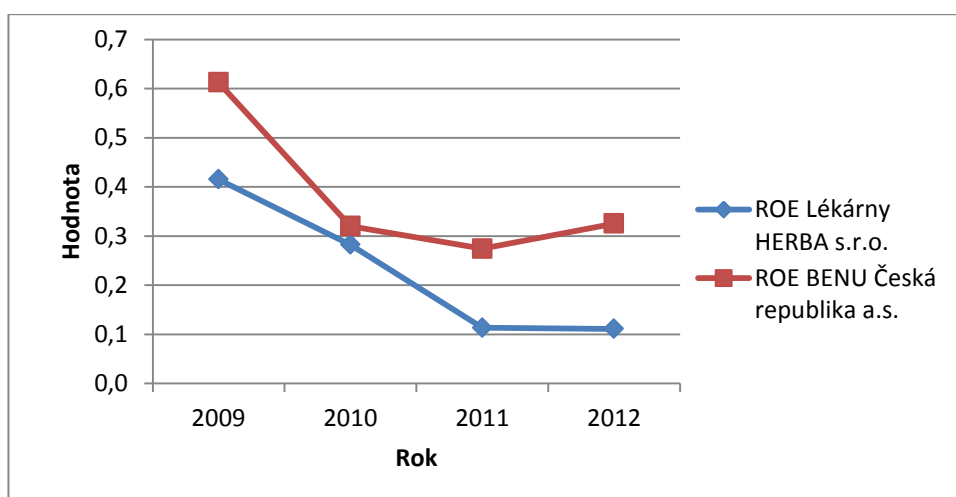
Jak je již výše několikrát zmíněno rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost vloženého kapitálu do společnosti. Tabulka 4-18 vypovídá o dosažených hodnotách ukazatele ROE společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU Česká republika a.s. ve sledovaném období 2009-2012.

Tabulka 4-18: Rentabilita vlastního kapitálu Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
EAT v tis. Kč	7 173	6 797	3 082	3 275	65 877	69 719	82 277	103 916
Vlastní kapitál v tis. Kč	17 271	24 068	27 149	29 425	107 485	217 666	299 941	319 071
ROE	0.42	0.28	0.11	0.11	0.61	0.32	0.27	0.33

Zdroj: vlastní zpracování podle [20], [21]

Z prvního pohledu vyplývá, že konkurenční společnost dosahuje o něco vyšších hodnot než společnost Lékárny HERBA s.r.o. To je způsobeno rostoucím trendem zisku po zdanění u porovnávané firmy. Naopak sledovaný subjekt Lékárny HERBA s.r.o. zaznamenal v roce 2011 propad zisku po zdanění o 55 % v porovnání s předchozím rokem. Hodnota vlastního kapitálu u obou firem má rostoucí tendenci. Výsledné hodnoty ukazatele ROE zobrazuje obrázek 4-17. Ten dobře vystihuje danou situaci. Oba porovnávané subjekty mají podobný vývoj v hodnotách rentability vlastního kapitálu. V roce 2012 se podařilo společnosti BENU ČR a.s. mírně navýšení tohoto ukazatele, kdežto společnost Lékárny HERBA s.r.o. zaznamenala stagnaci ve vývoji.



Obrázek 4-17: Vývoj ROE Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb informuje o velikosti ziskové marže, kterou si společnost přidává k ceně výrobku či službě, aby uhradila náklady spojené s jejich pořízením a následným prodejem. Níže uvedená tabulka 4-19 obsahuje hodnoty jednotlivých položek nutných k výpočtu tohoto ukazatele.

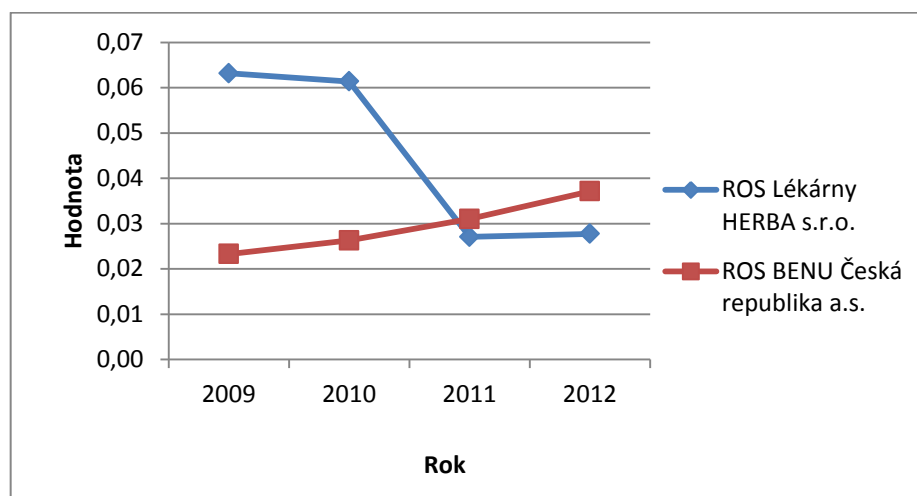
Tabulka 4-19: Rentabilita tržeb Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
EAT v tis. Kč	7 173	6 797	3 082	3 275	65 877	69 719	82 277	103 916
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031	2 829 900	2 652 631	2 651 727	2 798 839
ROS	0.06	0.06	0.03	0.03	0.02	0.03	0.03	0.04

Zdroj: vlastní zpracování podle [20], [21]

Z tabulky je patrné, že firma Lékárny HERBA s.r.o. v roce 2009 a 2010 měla mnohem vyšší ROS oproti společnosti BENU ČR a.s. Ve zbývajících hodnocených letech se jejich hodnoty vyrovnaly. Výše celkových tržeb i čistého zisku porovnávaného konkurenta několikanásobně převyšují dosažené hodnoty společnosti Lékárny HERBA s.r.o. Za povšimnutí také stojí fakt, že konkurenční firmě v roce 2010 a 2011 klesaly celkové tržby a čistý zisk naopak výrazně vzrostl. To způsobilo udržení ziskové marže na 3 %. Trend tohoto ukazatele znázorňuje rovněž obrázek 4-18, který informuje o jeho vývoji. Rentabilita tržeb

společnosti BENU ČR a.s. má rostoucí tendenci ve sledovaném období. Kdežto společnost Lékárny HERBA s.r.o. má sklon ke snížení ziskové marže.



Obrázek 4-18: Vývoj ROS Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Pro potřeby porovnávání firmy Lékárny HERBA s.r.o. se společností BENU Česká republika a.s. jsou zde vybrány tyto ukazatele aktivity: obrat aktiv a doba obratu zásob.

Obrat aktiv

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí v celkových tržbách hodnocené společnosti. Za přijatelnou hodnotu se považuje ta, která je větší než 1 nebo vyšší. Následující tabulka 4-20 uvádí výsledné hodnoty obratu aktiv porovnávaných společností.

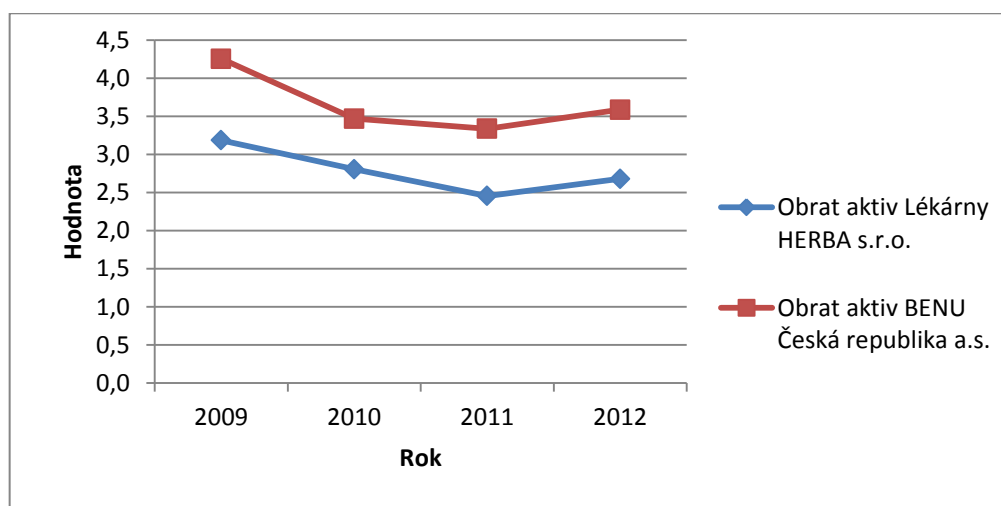
Tabulka 4-20: Obrat aktiv Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031	2 829 900	2 652 631	2 651 727	2 798 839
Celková aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016	664 922	764 446	794 176	779 981
Obrat aktiv	3.19	2.81	2.46	2.68	4.26	3.47	3.34	3.59

Zdroj: vlastní zpracování podle [20], [21]

Na první pohled je patrné, že firma BENU ČR a.s. dosáhla v období 2009-2012 o něco vyšších hodnot než druhý ekonomický subjekt, který je zde hodnocen. Pominou-li se rozdíly

ve velikosti celkových aktiv, tak vývoj těchto hodnot dosahuje stejného trendu. To následně ovlivňuje výsledné hodnoty sledovaného ukazatele. Dosažené hodnoty obrátu aktiv jsou zobrazeny na obrázku 4-19, jenž lépe přibližuje nastalý vývoj. Obě společnosti mají stejný trend ve výsledných hodnotách. Společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosahuje průměrně o jednu obrátku méně, než její konkurent v porovnávání.



Obrázek 4-19: Vývoj obrátu aktiv Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obrátu zásob

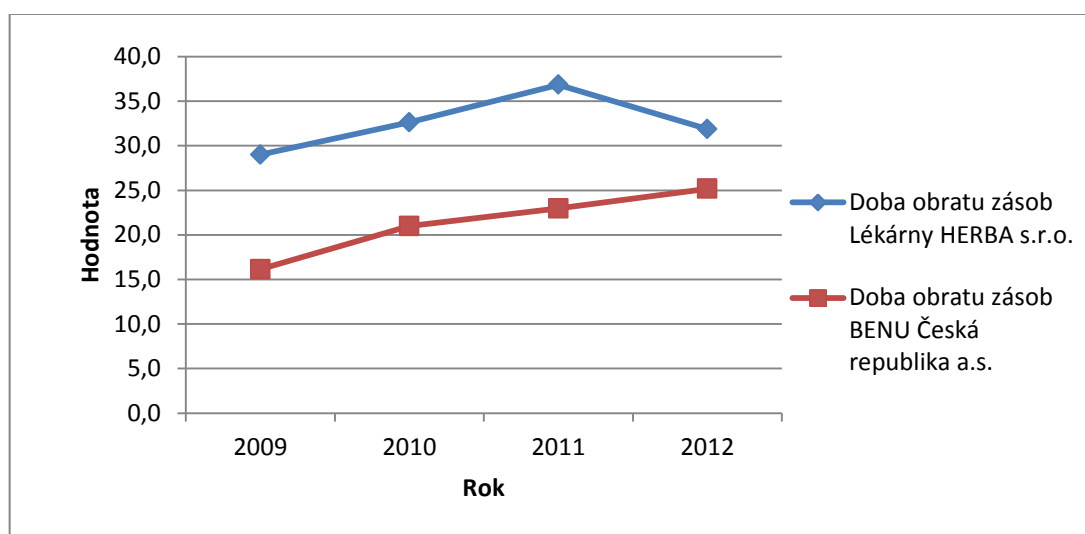
Doba obrátu zásob informuje o průměrné době, po kterou jsou zásoby vázány ve společnosti do jejich přeměny v tržby. Za vyhovující hodnotu je považována ta, která umožňuje subjektu stále efektivně hospodařit. V tabulce 4-21 se nacházejí jednotlivé položky potřebné pro výpočet doby obrátu zásob a výsledné hodnoty tohoto ukazatele porovnávaných společností.

Tabulka 4-21: Doba obrátu zásob Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Zásoby v tis. Kč	9 147	10 037	11 660	10 450	126 877	154 637	169 201	195 685
Tržby v tis. Kč/360	315.38	307.60	316.39	327.86	7860.83	7368.42	7365.91	7774.55
Doba obrátu zásob	29.00	32.63	36.85	31.87	16.14	20.99	22.97	25.17

Zdroj: vlastní zpracování podle [20], [21]

Na první pohled vyplývá, že lékárny Benu dosahují nižších hodnot na rozdíl od poboček Lékárny HERBA s.r.o. To znamená, že v těchto lékárnách jsou zásoby vázány po kratší dobu a i s tím spojené finanční prostředky získávají dříve. Za povšimnutí také stojí fakt, že doba obratu lékáren Benu má vzrůstající tendenci. Oproti tomu společnost Lékárny HERBA s.r.o. zaznamenala v roce 2012 zkrácení doby z téměř 37 na 32 dnů. Přesto je na tom konkurenční společnost o něco lépe. Vývoj tohoto ukazatele zobrazuje obrázek 4-20. Z něho jasně vyplývá, že např. v roce 2011 měla společnost BENU ČR a.s. vázány zásoby průměrně o cca 14 dní méně než Lékárny HERBA s.r.o.



Obrázek 4-20: Vývoj doby obratu zásob Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

V následujícím textu se nachází vypočtené věřitelské riziko za období 2009-2012. Tento ukazatel je důležitý především pro věřitele společnosti.

Věřitelské riziko

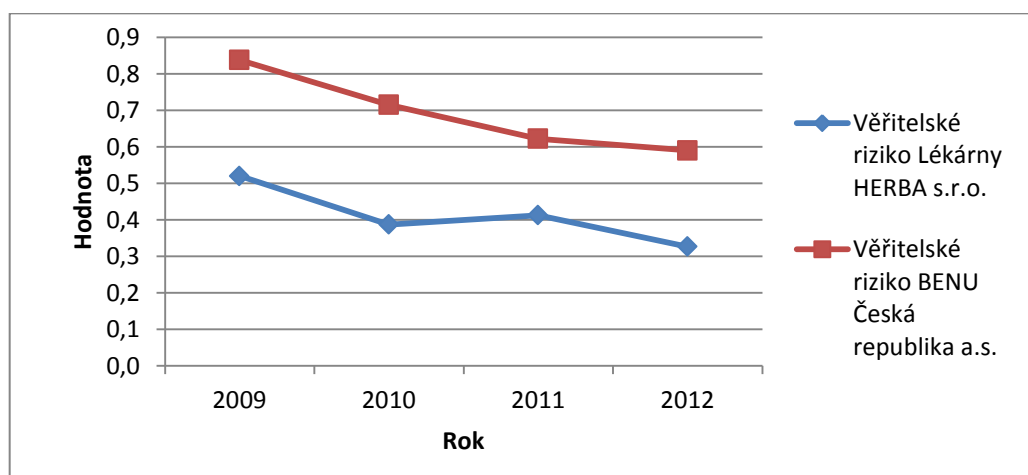
Tento ukazatel vyjadřuje do jaké míry je majetek společnosti hrazen cizími zdroji. Čím vyšších hodnot ukazatel nabývá, tím roste riziko pro věřitele. Následující tabulka 4-22 uvádí výsledné hodnoty věřitelského rizika porovnávaných společností.

Tabulka 4-22: Věřitelské riziko Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Celkové cizí zdroje v tis. Kč	18 518	15 271	19 133	14 365	557 420	546 772	494 215	460 303
Celková aktiva v tis. Kč	35 619	39 444	46 377	44 016	664 922	764 446	794 176	779 981
Věřitelské riziko	0.52	0.39	0.41	0.33	0.84	0.72	0.62	0.59

Zdroj: vlastní zpracování podle [20], [21]

Tabulka zobrazuje vývoj věřitelského rizika ve sledovaném období. Firma Lékárny HERBA s.r.o. si v dosažených hodnotách vede velmi dobře. Její průměrná hodnota zadlužení se v daném období pohybovala okolo 41 %. To znamená, že svůj majetek společnost financuje převážně vlastním kapitálem. Naopak konkurenční společnost využívá ke svému financování především cizí kapitál (ve sledovaném období průměrně 70 % majetku je kryto cizími zdroji). Níže uvedený obrázek 4-21 daný trend ve vývoji lépe vystihuje. Obě společnosti mají podobný průběh tohoto ukazatele. K mírnému výkyvu došlo v roce 2011 u společnosti Lékárny HERBA s.r.o., jež navýšila cizí kapitál cca o 3,8 mil. Kč. Kdežto společnost BENU ČR a.s. pokračovala v nastaveném trendu, tedy snižování cizích zdrojů.



Obrázek 4-21: Vývoj věřitelského rizika Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Mezi další poměrový ukazatel důležitý při srovnávání společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU Česká republika a.s. se řadí pohotová likvidita.

Pohotová likvidita

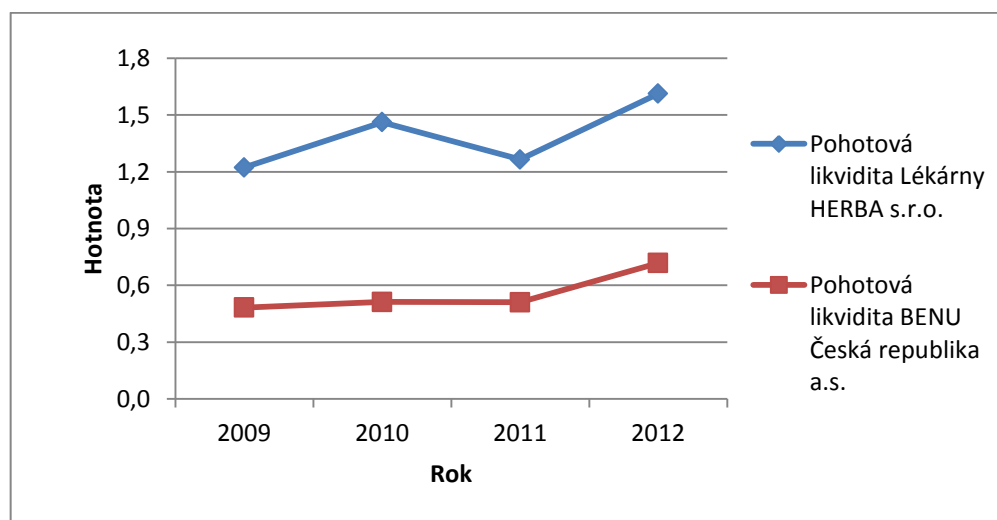
U pohotové likvidity je doporučeno spíše sledovat její vývoj v čase, než porovnávat dosažené hodnoty mezi konkurenty. K vyhodnocení tohoto ukazatele slouží tabulka 4-23, která obsahuje jednotlivé položky potřebné k jeho výpočtu.

Tabulka 4-23: Pohotová likvidita Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva - zásoby v tis. Kč	17 646	19 698	18 304	18 593	206 310	252 416	244 676	310 904
Krátkodobé závazky v tis. Kč	14 435	13 476	14 473	11 528	427 423	492 435	478 917	433 256
Pohotová likvidita	1.22	1.46	1.26	1.61	0.48	0.51	0.51	0.72

Zdroj: vlastní zpracování podle [20], [21]

Pohotová likvidita u společnosti BENU ČR a.s. nedosahuje příliš příznivých hodnot. Jejich výše nedosahuje ani v jednom roce doporučeného rozmezí 1 - 1,5. Přesto je zde vidět snaha této společnosti, jejíž cíl spočívá ve zvýšení hodnoty pohotové likvidity. To rovněž zachycuje obrázek 4-22. Na něm je patrné, že firma Lékárny HERBA s.r.o. má mnohem lepší výsledky pohotové likvidity. Byla by tedy schopna v případě potřeby uhradit své krátkodobé závazky prostřednictvím svého finančního majetku (tj. krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek).



Obrázek 4-22: Vývoj pohotové likvidity Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

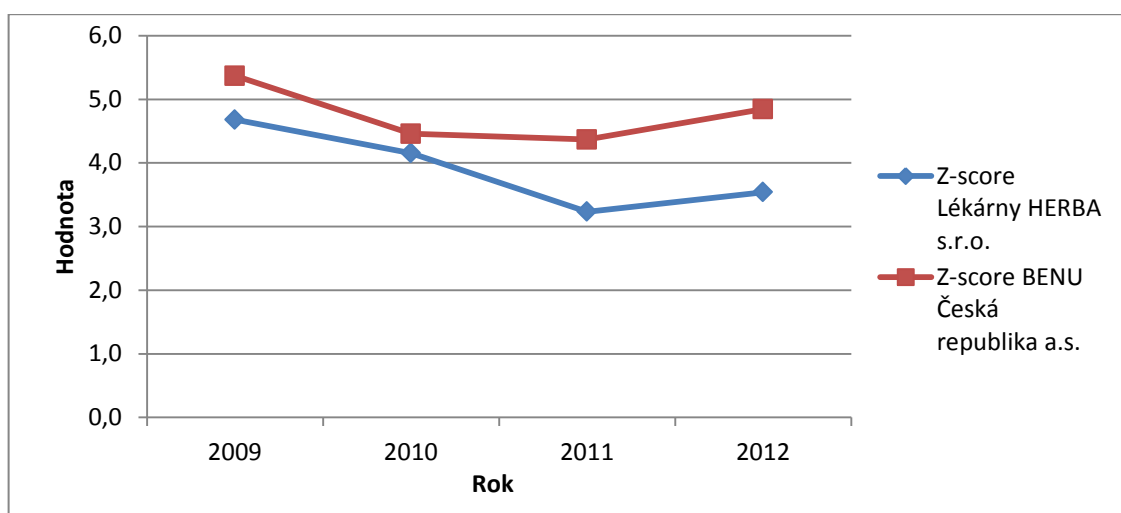
Model predikce

K utvoření komplexního pohledu na postavení firmy Lékárny HERBA s.r.o. vůči společnosti BENU Česká republika a.s. je využit model predikce. Ten by měl vést k závěru, jak by se obě společnosti mohly vyvíjet v blízké budoucnosti.

Altmanův model

Tento model se řadí mezi jednoduché nástroje, na jejichž základě lze určit a vyhodnotit finanční zdraví zkoumaného subjektu. Smysl této podkapitoly spočívá v aplikaci Altmanova modelu jak na společnost Lékárny HERBA s.r.o. (viz podkapitola 4.1.2.1, tabulka 4-15), tak na lékárny Benu spadající pod společnost BENU ČR a.s. (viz příloha A - Altmanův model společnosti BENU Česká republika a.s. za období 2009-2012). V uvedené příloze A se nacházejí vypočtené jednotlivé ukazatele, které jsou vynásobeny příslušnými vahami a rovněž konečné hodnoty Z faktoru za sledované období.

Obě společnosti se řadí nad úroveň „šedé zóny“ z čehož lze usuzovat, že ani jedna společnost nebude muset v blízké době řešit finanční problémy. Obrázek 4-23 zobrazuje vývoj obou Z faktorů ve sledovaném období. Pominou-li se rozdíly v dosažených hodnotách, mají obě společnosti podobný průběh. Diference také spočívá v jejich dynamice. Jak je znázorněno níže na obrázku, tak Z faktor firmy Lékárny HERBA s.r.o. v období 2009-2011 klesal výrazněji, než jeho hodnota u společnosti BENU ČR a.s. Největší rozdíl v dosažených hodnotách vznikl v roce 2011, kdy u subjektu Lékárny HERBA s.r.o. došlo k významnému snížení ukazatelů X_1 , X_2 a X_3 . To mělo celkový dopad na vývoj Z faktoru této společnosti. Oproti tomu subjekt BENU ČR a.s. dosahoval i v období poklesu Z faktoru příznivé úrovně. Její výše neklesla pod hodnotu 4, to vypovídá o poměrně stabilním finančním postavení. V roce 2012 zaznamenaly obě hodnocené společnosti zvýšení tohoto faktoru, největší nárůst hodnoty nastal u společnosti BENU ČR a.s. (meziročně o 0,48). Významný vliv na to mělo navýšení zadržného zisku, EBITu a mírné snížení celkových aktiv daného subjektu.



Obrázek 4-23: Z-score společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4.2 Ostatní ukazatele

Součástí výkonového benchmarkingu je rovněž konstrukce ukazatelů, které nejsou ve složce finanční analýzy. Jedná se především o výpočet podílu na trhu, produktivity práce, efektivity zaměstnanců, průměrné mzdy a počet zaměstnanců na lékárně

Podíl na trhu

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak je daný ekonomický subjekt na konkrétním trhu úspěšný. Podíl na trhu se určí jako poměr tržeb hodnoceného subjektu k celkové výši tržeb celého trhu. Jedná se o maximalizační ukazatel, kdy vyšší hodnoty jsou lepší. Velikost podílu rovněž souvisí s tím, jakou bude společnost uplatňovat podnikovou strategii. Při velkém podílu na trhu bude převážně snahou subjektu si svoje postavení udržet a v nejlepším případě zvětšit. Pokud naopak bude společnost zaujímat na trhu jen jeho malou část, tak cílem podniku je ve většině případů své postavení zesílit.

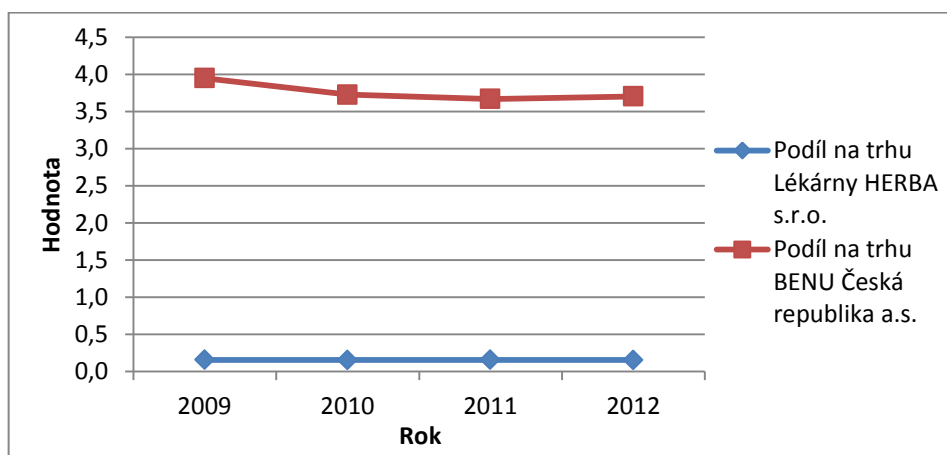
Velikost podílů hodnocených společností se nachází v tabulce 4-24. Ta rovněž obsahuje objem tržeb daných ekonomických subjektů a celkový objem tržeb lékáren ve sledovaném období. Zdrojem pro získání celkových tržeb je webová stránka Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR.

Tabulka 4-24: Velikost podílů na trhu Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031	2 829 900	2 652 631	2 651 727	2 798 839
Tržby lékáren v tis. Kč	71 699 000	71 205 000	72 293 000	75 583 000	71 699 000	71 205 000	72 293 000	75 583 000
Podíl na trhu v %	0.16	0.16	0.16	0.16	3.95	3.73	3.67	3.70

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Lékárny HERBA s.r.o. po celé období 2009-2012 dosahuje vyrovnaného podílu na trhu (0,16 %). Oproti tomu společnost BENU ČR a.s. zaznamenala jeho mírný propad. Největší snížení podílu tohoto subjektu nastalo v roce 2010. Tehdy jeho velikost klesla o 5,6 % na hodnotu 3,73 %. V následujícím roce došlo u společnosti BENU ČR a.s. opět k mírnému snížení podílu na trhu na hodnotu 3,67 %. Rok 2012 ale byl ve znamení slabého nárůstu podílu. Trend podílů na trhu v jednotlivých letech u hodnocených společností je rovněž zachycen na obrázku 4-24. Z něho je jasně patrné, že obě společnosti mají přibližně stejnou hodnotu podílu.



Obrázek 4-24: Podíly na trhu společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Produktivita práce

Ukazatel informuje o tom, jaký objem tržeb připadá na jednoho pracovníka. Vhodná výše není nijak definována, ale doporučuje se, čím vyšší hodnota přísluší na jednoho zaměstnance, tím více je daná společnost schopna postavit se své konkurenci. Tento ukazatel se tedy

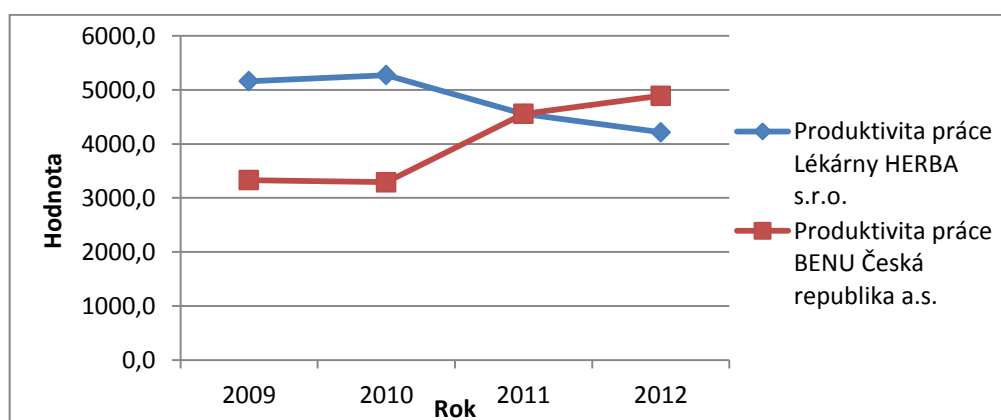
vypočítá jako podíl celkových tržeb společnosti a jejím počtem pracovníků. Dosažené hodnoty produktivity práce obsahuje tabulka 4-25.

Tabulka 4-25: Produktivita práce Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031	2 829 900	2 652 631	2 651 727	2 798 839
Počet zaměstnanců	22	21	25	28	850	806	582	572
Produktivita práce v tis. Kč	5160.68	5273.10	4556.04	4215.39	3329.29	3291.11	4556.23	4893.08

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky na první pohled vyplývá, že obě společnosti mají opačný charakter vývoje tohoto ukazatele. V roce 2009 byla dosažená hodnota společnosti Lékárny HERBA s.r.o. na vysoké úrovni, kdy na jednoho pracovníka připadal objem tržeb téměř ve výši 5 161 tis. Kč. V roce následujícím dosáhla tato společnost navýšení tržeb na jednoho pracovníka (5 273 tis. Kč). Ve stejném období naopak společnost BENU ČR a.s. měla opačný vývoj. Tehdy subjekt v komparaci s firmou Lékárny HERBA s.r.o. nabýval poměrně nízkých hodnot v rozmezí 3 291-3 329 tis. Kč. Rok 2011 byl rozhodující pro obě konkurenční firmy. Od té doby začala produktivita práce Lékárny HERBA s.r.o. klesat, kdy mezi rokem 2010-2011 se snížil objem tržeb na jednoho pracovníka o 13,6 %. To bylo způsobeno především navýšením počtu zaměstnanců. Oproti tomu společnost BENU ČR a.s. zaznamenala v produktivitě práce vzrůstající tendenci, mezi rokem 2010-2011 se její hodnota zvýšila o 38,4 % (na 4 556,23 tis. Kč). Růst pokračoval i v roce 2012. Pozitivní trend byl ovlivněn především snížením počtu zaměstnanců o cca 220. Vývoj produktivity práce lépe vystihuje obrázek 4-25.



Obrázek 4-25: Produktivita práce Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Efektivita zaměstnanců

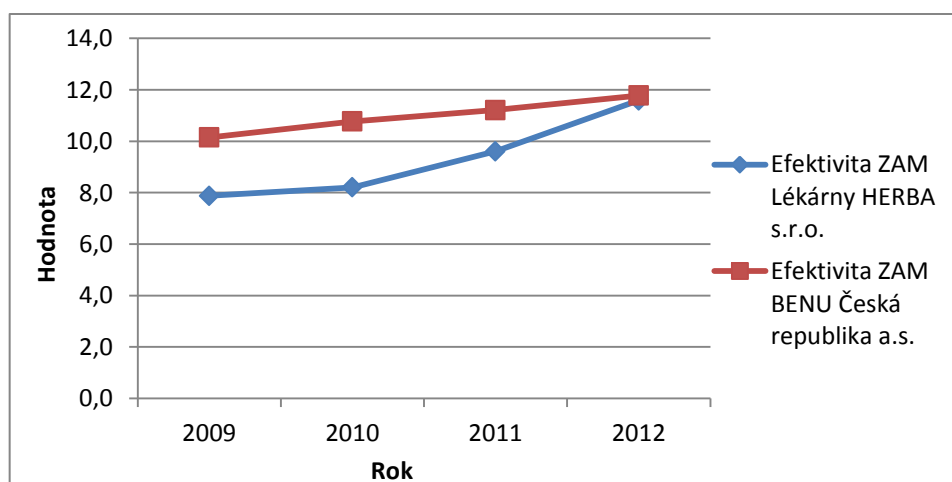
Výpočet efektivity zaměstnanců může sloužit jako účinný nástroj pro určení toho, co ovlivňuje jejich výkonnost. Lze ji vypočítat jako poměr osobních nákladů a tržeb společnosti. Za přijatelný trend se považuje ten, který má klesající tendenci. Efektivitu zaměstnanců hodnocených ekonomických subjektů obsahuje tabulka 4-26.

Tabulka 4-26: Efektivita zaměstnanců Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Osobní náklady v tis. Kč	8 942	9 089	10 947	13 679	287 160	285 705	297 392	329 710
Tržby v tis. Kč	113 535	110 735	113 901	118 031	2 829 900	2 652 631	2 651 727	2 798 839
Efektivita zaměstnanců v %	7.88	8.21	9.61	11.59	10.15	10.77	11.22	11.78

Zdroj: vlastní zpracování

Dosažené hodnoty efektivity zaměstnanců u firmy Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. mají stejnou tendenci vývoje. To je způsobeno větším růstem osobních nákladů, než dochází k nárůstu tržeb. Efektivita u zaměstnanců Lékárny HERBA s.r.o. se pohybuje ve sledovaném období v rozmezí od 7 % do 12 %. U konkurenční firmy její výše nabývá hodnot v rozmezí 10-12 %. U obou firem byly dosaženy nejvyšší hodnoty v roce 2012. To rovněž zobrazuje obrázek 4-26, na němž je viditelně znázorněno, že od 2010 nastalo u společnosti Lékárny HERBA s.r.o. výraznějšího růstu hodnot než u druhého subjektu.



Obrázek 4-26: Efektivita zaměstnanců Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná mzda

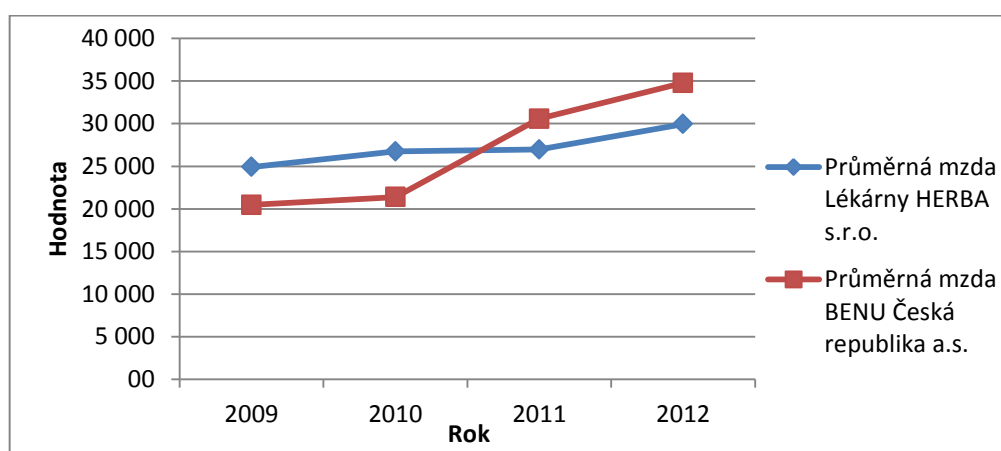
Výše průměrné mzdy může být rozhodujícím faktorem při nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru či udržení stávajícího. Obecně platí, že společnost s vyšší průměrnou mzdou je atraktivnější pro zaměstnance než s nižší průměrnou mzdou. Následující tabulka 4-27 obsahuje výši průměrných mezd ve sledovaném období a také jejich meziroční nárůst v %.

Tabulka 4-27: Průměrná mzda společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Průměrná mzda	24 917	26 730	26 957	29 955	20 471	21 378	30 579	34 789
Meziroční nárůst v %	-	7.28	0.85	11.12	-	4.43	43.04	13.77

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že oba hodnocené subjekty ve sledovaném období zvyšovaly svou průměrnou měsíční mzdu. Společnost Lékárny HERBA s.r.o. v roce 2010 navýšila průměrnou měsíční mzdu meziročně o 7,28 %. V roce 2012 došlo opět k jejímu výraznějšímu navýšení a to o 11,12 % na hodnotu téměř 30 000 Kč. Oproti tomu ve společnosti BENU ČR a.s. nastal nejvýraznější nárůst průměrné měsíční mzdy mezi rokem 2010-2011, to o 43 %. V dalším roce daný subjekt pokračoval v navyšování průměrné měsíční mzdy. Trend průměrné měsíční mzdy obou společností znázorňuje obrázek 4-27. Na něm je patrné, že v roce 2012 byla průměrná mzda ve společnosti BENU ČR a.s. téměř ve výši 35 000 Kč. Kdežto v tom samém období ve firmě Lékárny HERBA s.r.o. byla její výše o cca 5 000 Kč nižší.



Obrázek 4-27: Průměrná mzda společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s. v 2009-2012

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný počet zaměstnanců na lékárně

Tento ukazatel spočívá v určení průměrného počtu pracovníků na jednu lékárně. Zde rovněž nelze přesně definovat doporučený počet zaměstnanců. Důležité je dobře využívat lidský kapitál, to souvisí jak s výší osobních nákladů, tak s objemem tržeb. Např. pokud společnost bude generovat vysoké osobní náklady a objem tržeb je nízký měla by společnost přistoupit v krajním případě k ukončení pracovního poměru s nadbytečným pracovníkem. O průměrném počtu zaměstnanců hodnocených subjektů informuje tabulka 4-28.

Tabulka 4-28: Počet zaměstnanců na lékárně společnosti Lékárny HERBA s.r.o. a BENU ČR a.s.

Rok	Lékárny HERBA s.r.o.				BENU Česká republika a.s.			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	22	21	25	28	850	806	582	572
Počet lékáren společnosti	3	3	4	4	77	81	83	91
Počet zaměstnanců na lékárně	7	7	6	7	11	10	7	6

Zdroj: vlastní zpracování

Subjekt Lékárny HERBA s.r.o. po celé sledované období dosahuje poměrně vyrovnaného průměrného počtu zaměstnanců na jednu lékárně. Kdežto společnost BENU ČR a.s. měla v letech 2009 a 2011 na jednu lékárně cca o 3 pracovníky více v komparaci s firmou Lékárny HERBA s.r.o. V dalším roce subjekt BENU ČR a.s. ale výrazně snížil počet svých pracovníků, a proto jejich průměrný počet klesl na 7 lidí. Takto se daná společnost dostala na shodnou úroveň počtu zaměstnanců jako subjekt Lékárny HERBA s.r.o.

4.2.4.3 Identifikace mezer výkonnosti

Smyslem této podkapitoly a samotného hodnocení firemní situace je stanovení mezer ve výkonnosti vůči společnosti BENU Česká republika. a.s. Pomocí definovaných mezer ve výkonnosti lze lépe poukázat na slabá místa hodnoceného subjektu, která se mohou následně využít jako příležitosti ke zlepšování. Po identifikaci mezer výkonnosti dochází k plynulému pokračování v poslední etapě výkonového benchmarkingu.

Tabulka uvedená v Příloze B informuje o dosažených výsledcích realizovaných ukazatelů. Byly zde konfrontovány hodnoty společností Lékárny HERBA s.r.o. a BENU Česká republika a.s. za časový horizont 2009 až 2012.

Ve sloupci diference se nacházejí rozdíly výsledků jednotlivých ukazatelů, které vznikly z porovnávání dosažených hodnot společností Lékárny HERBA s.r.o. od hodnot dosažených společností BENU ČR a.s. Takto zjištěné diference mohou nabývat kladných hodnot, tzn. o kolik je na tom společnost Lékárny HERBA s.r.o. lépe než konkurenční firma. Toto neplatí u ukazatelů doby obratu zásob, věřitelského rizika, efektivity zaměstnanců a průměrném počtu zaměstnanců na lékárně. U těchto ukazatelů kladné výsledky reprezentují to, že naopak je lepší společnost BENU ČR a. s. Záporné výsledky informují o tom, o kolik společnost Lékárny HERBA s.r.o. zaostává za společností BENU ČR a.s., tedy o jakou hodnotu by se měla hodnocená firma zlepšit, aby se dostala na stejnou či podobnou úroveň, kterou dosahuje společnost BENU ČR a.s.

Následující sloupec označený jako poměr reprezentuje podíl hodnot společnosti Lékárny HERBA s.r.o. na výsledcích, kterých dosáhla společnost BENU ČR a.s. Porovnávané firmy jsou si ve výsledných hodnotách rovny v případě, že hodnota nabývá 1. Pokud daný poměr je nižší než 1, tak společnost Lékárny HERBA s.r.o. nabývá o něco horší výsledek v komparaci s ekonomickým subjektem BENU ČR a.s. U hodnot přesahující hodnotu 1 je tomu přesně naopak. Výjimkou představují ukazatele doby obratu zásob, věřitelského rizika, efektivity zaměstnanců a průměrný počet zaměstnanců na lékárně. Tehdy hodnoty podílu nižší než 1 vyjadřují lepší výsledky a naopak hodnoty větší než 1 informují o horším postavení firmy Lékárny HERBA s.r.o.

Rentabilita vlastního kapitálu ve všech hodnocených letech nedosahuje hodnot společnosti BENU ČR a.s. V roce 2011 nastal zlom v dosažených hodnotách, tehdy ukazatel ROE firmy Lékárny HERBA s.r.o. byl na úrovni 41 % oproti druhé hodnocené společnosti. Tento poměr se dále prohloubil v roce 2012 na zatím nejnižší úroveň 34 %. Velký vliv na to měla výše dosaženého čistého zisku, která v roce 2011 klesla téměř o 55 %.

Vývoj **rentability tržeb** v porovnání rentabilitou vlastního kapitálu není vůbec špatný. V letech 2009 a 2010 dokonce společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosahovala lepší výnosnosti tržeb než BENU ČR a.s. (získala z jedné koruny tržeb více v rozmezí 134 - 171 % čistého zisku). Rok 2011 a 2012 je ve znamení poklesu ROS u společnosti Lékárny HERBA s.r.o. a právě tehdy společnost BENU ČR a.s. dosáhla lepších výsledků.

Obrat aktiv představuje oblast, ve které by se společnost Lékárny HERBA s.r.o. mohla zlepšit, přinejmenším dosahovat úrovně roku 2010 (81 % v komparaci se společností BENU

ČR a.s.). Jak vyplývá i ze zjištěných diferencí, tak společnost Lékárny HERBA s.r.o. zaostává za druhou společností téměř o jednu obrátku aktiv.

U ukazatele **doby obratu zásob** společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosahovala horších výsledků po celé sledované období. Pozitivní na tom je, že rozdíl doby obratu zásob v roce 2012 se výrazně snížil na cca 7 dnů. V této oblasti je patrná snaha společnosti Lékárny HERBA s.r.o. ve zlepšení.

Věřitelské riziko patří mezi jedno z kritérií, ve kterém společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosahuje v období 2009-2012 lepších výsledků než společnost BENU ČR a.s. Výsledek je ovlivněn obzvláště vysokou hodnotou krátkodobých závazků z obchodních vztahů u společnosti BENU ČR a.s., jež jsou spojeny s velkou korporací.

Pohotová likvidita je dalším z kritérií, v němž společnost Lékárny HERBA s.r.o. po celé sledované období vyniká v komparaci se společností BENU ČR a.s. Dosažené výsledky jsou v průměru o 1,5 krát lepší než, které vykazuje ekonomický subjekt BENU ČR a.s.

I když hodnoty **Z-score** ve sledovaném období u společnosti Lékárny HERBA s.r.o. neklesly pod hranici velikosti 3, je patrné, že společnost BENU ČR a.s. je z pohledu finančního zdraví v lepší kondici. Největší diference v hodnotě Z-score nastaly v roce 2011 a 2012 v rozmezí 1,14 - 1,31. Společnost Lékárny HERBA s.r.o. by se měla zaměřit především na zlepšení ukazatelů X_3 , X_5 , ve kterých v předchozích letech zaznamenala největší propad.

Velikost **podílu na trhu** je pro každý subjekt velmi důležitý. Společnost Lékárny HERBA s.r.o. v jeho velikosti výrazně zaostává ve srovnání se společností BENU ČR a.s. Zde se tedy nachází oblast, ve které by se měla firma Lékárny HERBA s.r.o. výrazně zlepšit. Ve sledovaném období nedošlo ani v jednom roce k navýšení daného podílu. Společnost BENU ČR a.s. zaujímá o 96 % větší podíl na trhu oproti subjektu Lékárny HERBA s.r.o.

V oblasti **produktivity práce** zaujímala společnost Lékárny HERBA s.r.o. relativně dobré postavení. Nejlépe si vedla v komparaci se společností BENU ČR a.s. v roce 2010, kdy dokázala jejich dosaženou hodnotu převýšit o 60 %. Společnost BENU ČR a.s. od té doby, ale zaznamenala výrazné navýšení tohoto ukazatele a naopak společnost Lékárny HERBA s.r.o. dospěla k jeho snížení. To nakonec vyústilo v to, že firma Lékárny HERBA s.r.o. zaostává v produktivitě práce na jednoho zaměstnance o necelých 680 tis. Kč.

Efektivita zaměstnanců se řadí mezi jeden z mála ukazatelů, ve kterém je společnost Lékárny HERBA s.r.o. o něco málo lepší než subjekt BENU ČR a.s. Ve sledovaném časovém horizontu ji ani jednou nepředčila konkurenční společnost. Je dobré si uvědomit, že předchozí diference se za poslední dva hodnocené roky poměrně smazaly a v blízké době může společnost BENU ČR a.s. převýšit firmu Lékárny HERBA s.r.o. i v oblasti efektivity zaměstnanců.

Průměrná mzda pracovníků ve společnosti Lékárny HERBA s.r.o. je za poslední dva hodnocené roky nižší nežli u společnosti BENU ČR a.s., to v průměru o 13 %. V případě volby potenciálního pracovníka jakou společnost zvolit za svého zaměstnavatele by nejspíš zvítězila společnost BENU ČR a.s., jež nabízí vyšší průměrnou mzdu.

Průměrný **počet zaměstnanců na lékárně** patří mezi poslední ukazatel, ve kterém byla téměř po většinu období lepší společnost Lékárny HERBA s.r.o., to se změnilo v roce 2012. Tehdy společnost BENU ČR a.s. oproti roku 2009 dokázala snížit průměrný počet zaměstnanců na jednu lékárně o 5 pracovníků. Tento ukazatel nemá až tak vypovídající schopnost, ale v kontextu s produktivitou práce a efektivitou zaměstnanců se jeho schopnost zlepšuje.

4.2.5 Definování budoucí úrovně výkonnosti

K poslední a neméně důležité etapě benchmarkingu patří definování budoucí úrovně výkonnosti. Výstupem z této etapy je stanovení doporučených hodnot u jednotlivých ukazatelů, které by se měla snažit společnost docílit. Níže uvedené hodnoty mají pro společnost Lékárny HERBA s.r.o. pouze doporučující charakter. To neznamená, že ztrácí pro tuto společnost význam.

Na základě zjištěných výsledků, které byly stanoveny pomocí výkonového benchmarkingu, by se společnost neměla věnovat jen problematickým ukazatelům, ale také těm, ve kterých společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosáhla lepších hodnot než společnost BENU ČR a.s. Takovým to přístupem si daná společnost snáze udrží své konkurenční výhody či si je ještě více upevní. V žádném případě by nemělo dojít k tomu, že by tyto konkurenční výhody předčila druhá hodnocená společnost.

Ukazatele, u nichž byla společnost Lékárny HERBA s.r.o. konstatována jako lepší, tedy představují pro danou společnost jakousi konkurenční výhodu. Jedná se o tyto následující ukazatele: věřitelské riziko, pohotová likvidita a efektivita zaměstnanců.

U těchto tzv. konkurenčních výhod je důležité zaměřit se na jejich zlepšování přinejmenším udržení. Ze zjištěných hodnot, které byly vypočteny u věřitelského rizika a pohotové likvidity nehrozí v krátkém časovém horizontu společnosti Lékárny HERBA s.r.o. ztráta dobrého postavení, tedy konkurenční výhody. U efektivity zaměstnanců v roce 2012 došlo ke snížení diference na minimální výši cca 2 % (v roce 2011 byl rozdíl v efektivitě zaměstnanců mezi společnostmi téměř 17 %).

Naopak u ostatních 9 ukazatelů, kde byla společnost Lékárny HERBA s.r.o. hodnocena jako horší, je přinejmenším vhodné se pokusit alespoň u některých dosáhnout jejich vylepšení. K tomu by měla společnost dospět v následujících 3 letech (jde o střednědobý strategický cíl). Výsledným efektem by mělo být pro společnost Lékárny HERBA s.r.o. docílení svého rozvoje, růstu i zisku. Z návrhů na zlepšení výkonnosti a s tím související konkurenceschopnosti je vynechán ukazatel průměrného počtu zaměstnanců na lékárně. To vše by se mělo ještě prodiskutovat a vyhodnotit na vrcholové úrovni vedení, případně definovat z jejich pohledu jiné, lépe splnitelné cíle u jednotlivých ukazatelů. Doporučené hodnoty obsahuje tabulka 4-29.

Tabulka 4-29: Doporučené hodnoty na zlepšení výkonnosti

Měřítko	Průměrná hodnota	Hodnota v roce 2012	Doporučená hodnota
ROE	0.23	0.11	0.35
ROS	0.05	0.05	0.045
Obrat aktiv	2.78	2.68	3.2
Doba obratu zásob	32.59	31.87	24
Z-score	3.90	3.54	4.15
Podíl na trhu v %	0.16	0.16	0.18
Produktivita práce v tis. Kč	4801.30	4215.39	5000
Průměrná mzda	27 140	29 955	36 246

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Lékárny HERBA s.r.o. by se měla zaměřit na dosažení doporučených hodnot. Její rentabilita vlastního kapitálu je za rok 2012 na poměrně nízké úrovni, proto by se měla

snažit jeho výnosnost zvýšit v průběhu 3 let na 35 haléřů čistého zisku na 1 Kč vlastního kapitálu. Meziročně by měla společnost Lékárny HERBA s.r.o. navýšit ROE o 0,08 %. Toho by měla dosáhnout prostřednictvím snížení vlastního kapitálu a rovněž zvýšením příslušného zisku.

K dalšímu finančnímu ukazateli, na který by se měla tato společnost zaměřit, patří rentabilita tržeb. V porovnání s konkurenční firmou má o 1 % nižší ROS. Doporučuje se tedy zvýšit tuto úroveň na 4,5 %. Jednou z možností jak by mohlo být této úrovni dosaženo je, že společnost Lékárny HERBA s.r.o. během 3 let navýší své tržby o cca 12 mil. Kč.

Obrat aktiv patří mezi další oblast, v níž může hodnocená společnost dosáhnout lepších výsledků. Navrhovaná hodnota je ve výši 3,2 obrátky celkových tržeb vůči celkovým aktivům. Toho může být dosaženo prostřednictvím navýšení již výše zmíněné hodnoty celkových tržeb.

Se zvýšením hodnoty celkových tržeb souvisí i ukazatel doby obratu zásob, zde by společnost mohla snížit její dobu celkem o 8 dní. Zároveň by ale společnost Lékárny HERBA s.r.o. měla mírně snížit hodnotu zásob.

Pozornost by měla být také věnována modelu predikce, konkrétně dosaženým hodnotám Altmanova modelu tzv. Z-score. Společnost by se měla pokusit dosáhnout navýšení Z-score o 0,61 na celkovou úroveň 4,15 či více. Tato navrhovaná úroveň by upevnila víru stakeholders vůči finančnímu zdraví společnosti Lékárny HERBA s.r.o. a v její existenci v budoucnosti. Stanovenou doporučenou hodnotu společnost dosáhne prostřednictvím zlepšení ukazatele X_3 , X_5 a částečně i X_1 .

Další oblast, na kterou by se hodnocený subjekt mohl zaměřit je získání většího podílu na trhu. Jelikož společnost provozuje 4 lékárny a OOVL a působí převážně ve městě Čáslav, tak nemá velký prostor pro růst. Přesto je reálné, aby společnost během 3 let navýšila svůj tržní podíl na hodnotu 0,18 %. K dosažení této navrhované velikosti je zapotřebí, jak už bylo několikrát v této podkapitole uvedeno navýšení tržeb o cca 12 mil. Kč.

Výše produktivity práce se jeví jako nejtěžší oblast, ve které by se měla společnost Lékárny HERBA s.r.o. zlepšit. To z důvodu, že ve sledovaném období její hodnota nepřetržitě klesá až na úroveň 4215,39 tis. Kč. Doporučovaná hodnota je ve výši 5000 tis. Kč, tedy zvýšení o téměř 785 tis. Kč v průběhu 3 let. Dosažením této hodnoty by se přiblížila nebo i předstihla společnost BENU ČR a.s.

Poslední oblast pro zlepšení představuje výše průměrné měsíční mzdy. Předpokládá se, že její výše bude průměrně růst o 7 % ročně až na hodnotu 36 246 Kč. Meziroční nárůst vychází z průměrných hodnot meziročního nárůstu ve sledovaném období. Společnost by si ale rovněž měla uvědomit, že navyšování průměrné mzdy jen z důvodu vyrovnání mzdy u konkurence není nejlepší.

5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY

Následující kapitola obsahuje posouzení výše realizovaných metod sloužící k hodnocení konkurenceschopnosti společnosti Lékárny HERBA s.r.o. Konkrétně se jedná o zhodnocení finanční analýzy, metody výkonového benchmarkingu a nakonec jsou oba výsledky provedených metod mezi sebou srovnány.

5.1 Zhodnocení finanční analýzy společnosti Lékárny HERBA s.r.o.

Z důvodu jakého si komplexního zhodnocení finanční stránky společnosti Lékárny HERBA s.r.o. byla vybrána pro její hodnocení právě metoda finanční analýzy. Ta byla zaměřena na analýzu poměrových ukazatelů tedy ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity a rovněž na sestavení modelů predikce.

Ukazatele rentability

Rentabilita u společnosti Lékárny HERBA s.r.o. se u většiny provedených ukazatelů vyvíjela ne příliš příznivým trendem. Výrazné výkyvy v dosažených hodnotách nastaly v roce 2011 a pokračovaly v podobném vývoji i v roce následujícím.

Rentabilita celkových aktiv byla pro tuto společnost nejvyšší v roce 2009 a 2010. Tehdy připadalo na 1 Kč vložených aktiv v rozmezí 21 až 25 haléřů zisku před zdaněním a úroky. K výraznému poklesu tohoto ukazatele došlo v roce 2011 téměř o 13 % a jeho výše se v následujícím roce ustálila na 9 haléřích EBITu na 1 Kč celkových aktiv.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu v období 2009-2010 neklesla pod hodnotu 32 haléřů zisku před zdaněním a úroky, kterou společnost Lékárny HERBA s.r.o. získala z 1 Kč dlouhodobých zdrojů. Tato výnosnost měla pro společnost Lékárny HERBA s.r.o. příznivý charakter. V následujících dvou letech si společnost vzala bankovní úvěry, které doposud nízké nákladové úroky jejich hodnotu zvýšily. Tak došlo meziročně ke snížení ukazatele ROCE o 20 %.

Rentabilita vlastního kapitálu téměř kopíruje vývoj předešlých dvou ukazatelů. Výnosnost se v prvních dvou hodnocených letech pohybovala v průměru nad hodnotou více jak 30 %. V roce 2011 klesla hodnota čistého zisku téměř o 55 % oproti předešlému roku a nastal propad ukazatele ROE z 28 haléřů na 11 haléřů EATu připadající na 1 Kč vlastního kapitálu.

Rentabilita celkových tržeb nebo také zisková marže v roce 2011 klesla o polovinu na hodnotu 3 %. Její výše je poměrně velmi nízká a to z důvodu udržení pozice na trhu s prodejem léčiv a zdravotnických potřeb ve městě Čáslav.

Vývoj ukazatelů rentability společnosti Lékárny HERBA s.r.o. je jednak ovlivněn neustálým navyšováním rozvahového majetku a zároveň výrazným snížením zisku. To v důsledku způsobilo v roce 2011 u všech ukazatelů rentability skokový propad.

Ukazatele aktivity

V oblasti ukazatelů aktivity si společnost Lékárny HERBA s.r.o. v průběhu sledovaného období vedla poměrně vyrovnaně a měla by v tomto trendu pokračovat i nadále. Nacházejí se zde rovněž oblasti, ve kterých je možný potenciál ve zlepšení daného vývoje.

Obrat aktiv v období 2009-2012 dosahuje hodnot vždy větší než 1, což je jakási požadovaná minimální úroveň (její průměrná hodnota je ve výši 2,78). Přesto by se tato společnost měla zaměřit na zvýšení obratu majetku a přiblížit se minimálně hodnotě přesahující výrazně 3.

Úroveň obratu zásob nabývá mnohem větších hodnot než obrat aktiv, na druhou stranu jejich trend je téměř identický. Rovněž zde existuje možný prostor pro zlepšení. Největší hodnoty nabyla společnost Lékárny HERBA s.r.o. v roce 2009, kdy se hodnota zásob přeměnila na tržby téměř 12,5 krát. Od té doby došlo ke snížení tohoto ukazatele.

Doba obratu zásob ve sledovaném období dosahuje poměrně příznivých výsledků, kdy průměrná doba se pohybuje okolo 1 měsíce. Vhodné by bylo tuto dobu snížit na minimálně možnou hranici. Nejdelší doba obratu zásob byla zaznamenána v roce 2011, to cca 37 dnů.

Doba inkasa pohledávek a doba úhrady krátkodobých závazků má lepší vypovídající schopnost, když jejich hodnocení probíhá současně. Za přijatelné hodnoty jsou považovány ty, kde doba inkasa pohledávek je kratší než doba úhrady krátkodobých závazků. Toho bylo dosaženo ve všech 4 letech a to vždy o několik dní (takto vzniklá diference se každým rokem o pár dní snižuje).

Ukazatele zadluženosti

Věřitelské riziko se ve sledovaném období pohybuje v rozpětí 33 – 52 %, což jsou poměrně nízké hodnoty. Podle tzv. zlatého pravidla by měla být hodnota vlastního kapitálu ve srovnání s cizím kapitálem ve vztahu 1:1. S tím také souvisí efekt daňového štítu, jehož

součástí jsou úroky z úvěru (tedy náklady snižující velikost zisku). Tímto způsobem společnost docílí snížení daňového zatížení.

Ukazatel úrokového krytí má velmi zajímavý vývoj. V roce 2009 nabýval vysokých hodnot (167). V roce následujícím se jeho hodnota nemohla vyjádřit, protože společnost nevykázala žádné nákladové úroky a od roku 2011 má klesající charakter. Přesto jsou jeho hodnoty na dobré úrovni.

Ukazatele likvidity

Společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosahuje v oblasti likvidity velmi dobrých hodnot a to na všech jejích úrovních. Zvýšeného zájmu by se mělo dostat pohotovostní likviditě, která v roce 2012 překročila doporučenou hodnotu. Tento zájem vyplývá z obavy, aby tato společnost neměla zbytečně mnoho finančních prostředků vázaných v podobě krátkodobého finančního majetku.

Modely predikce

Finanční situace společnosti Lékárny HERBA s.r.o. rovněž byla hodnocena prostřednictvím modelů predikce. Tyto modely patří mezi komplexní ukazatele, pomocí nichž bylo zjištěno, že tato společnost nedosahuje takových dobrých výsledků, jak by si vedení přálo.

Výsledné hodnoty Altmanova Z-score vhodné pro veřejně neobchodovatelné firmy na burze dosahovaly v roce 2009 až 2012 úrovně vyšší, než je hranice „šedé zóny“. Rok 2009 byl v hodnocení finančního zdraví společnosti nejúspěšnější. V následujících dvou letech došlo k poklesu hodnoty Z-score až na úroveň 3,23. Zlom nastal v roce 2012 kdy se finanční zdraví společnosti Lékárny HERBA s.r.o. mírně zlepšilo na úroveň 3,48.

Naopak v hodnocení společnosti Lékárny HERBA s.r.o. pomocí Kralickova Quicktestu, který je podobný Altmanovu Z-score, nedopadlo příliš příznivě. Téměř ve všech 4 letech se výsledná známka tohoto modelu pohybovala pod hranicí tzv. „šedé zóny“. Nejvyšší hodnoty společnost dosáhla v roce 2011, kdy atakovala horní hranici „šedé zóny“. Finanční zdraví do značné míry ovlivnila vysoká hodnota ukazatele finanční stability společnosti Lékárny HERBA s.r.o.

5.2 Zhodnocení benchmarkingu společnosti Lékárna HERBA s.r.o.

Cílem benchmarkingového porovnávání bylo provést komparaci výsledků jednotlivých ukazatelů společnosti Lékárny HERBA s.r.o. a společnosti BENU Česká republika a.s. Především u finančních ukazatelů byly zjištěny výraznější mezery ve výkonnosti společnosti Lékárny HERBA s.r.o. Přesto lze vyhodnotit dosažené výsledky pro tuto společnost pozitivně. Náplní benchmarkingového porovnávání bylo 12 kritérií. Z toho bylo 7 kritérií v podobě finančních ukazatelů a zbývajících 5 kritérií bylo nefinančního charakteru.

U třech realizovaných ukazatelů společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosahuje lepších výsledků. Jedná se o věřitelské riziko, pohotovou likviditu a efektivitu zaměstnanců. Těmito oblastem by i nadále měla věnovat společnost Lékárny HERBA s.r.o. svou pozornost a snažit se jejich hodnoty udržovat na vrcholových úrovních.

Další čtyři ukazatele v průběhu sledovaného časového horizontu se změnilly z lepších na horší hodnoty, tzn. že společnost Lékárny HERBA s.r.o. byla předstihnuta velikostmi ukazatelů společnosti BENU ČR a.s. A to u rentability tržeb, produktivity práce, průměrné mzdy a průměrném počtu zaměstnanců na lékárně. V rámci benchmarkingu bylo u těchto ukazatelů stanovena doporučená hodnota, kterou by společnost měla během 3 let dosáhnout. Doporučené hodnoty nebyly stanoveny u průměrného počtu zaměstnanců na lékárně a to z důvodu, že samotné toto kritérium nemá dostačující vypovídající schopnost.

U zbývajících kritérií společnost Lékárna HERBA s.r.o. dosahovala po celé 4 roky horších výsledků než společnost BENU ČR a.s. Jde o ukazatele rentability vlastního kapitálu, obrát aktiv, dobu obrátu zásob, hodnotu Z-score a podíl na trhu. A proto i u těchto výsledků byly stanoveny doporučené hodnoty, ke kterým by společnost Lékárny HERBA s.r.o. měla během 3 let dospět. Další kroky a závěry z výsledků provedeného benchmarkingu vedoucí ke zlepšení současné situace této společnosti jsou již v kompetenci vedení společnosti Lékárny HERBA s.r.o.

5.3 Komparace výsledků finanční analýzy a benchmarkingu

Dosažené výsledky z finanční analýzy lze rozdělit do tří skupin. První skupina výsledků představuje ukazatele, u kterých společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosahovala velmi dobrých hodnot. Mezi ně se řadí věřitelské riziko, ukazatel úrokového krytí, všechny ukazatele aktivity a likvidity, rovněž příznivých výsledků bylo dosaženo u Altmanova Z-score. Druhá skupina je tvořena ukazateli, u nichž hodnocená společnost nejdříve dosáhla dobrých hodnot, pak ale

zaznamenala v jejich vývoji výrazný propad na velmi nízkou úroveň. Jde o ukazatele rentability. Třetí skupina reprezentuje ty výsledky, kde společnost Lékárny HERBA s.r.o. vykazovala podprůměrné hodnoty. Do této skupiny se řadí Kralickův Quicktest.

Následně se jednotlivé ukazatele, které byly rozděleny do výše uvedených tří skupin, ohodnotily. Kde k ukazatelům první skupiny je přidělena 1 (výborně), druhé skupině 3 (dobře) a třetí skupině, reprezentující podprůměrné výsledky 5 (nedostatečně). Ze zjištěných hodnot se provedl aritmetický průměr za finanční analýzu, kde výsledkem je 1,75. Souhrnná hodnota za finanční analýzu je pro společnost příznivá. Z pohledu finanční analýzy je hodnocena společnost Lékárny HERBA s.r.o. jako konkurenceschopná s možností dalšího rozvoje a ekonomického růstu.

Z provedené metody benchmarking, která je aplikována na společnosti Lékárny HERBA s.r.o. a BENU Česká republika a.s. lze vyvodit následující závěr. Výsledky ukazatelů se opět roztřídí do 3 skupin. První skupina reprezentuje ty výsledky, kde společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosahovala lepší hodnoty než společnost BENU Česká republika a.s. Do této skupiny patří věřitelské riziko, pohotová likvidita a efektivita zaměstnanců. Druhá skupina obsahuje 4 ukazatele a to rentabilitu tržeb, produktivitu práce, průměrnou mzdu a počet zaměstnanců na lékárně. Jedná se o ukazatele kde nejdříve společnost Lékárny HERBA s.r.o. měla lepší výsledky, ale ve druhé polovině sledovaného období došlo k jejich poklesu. Při následné konfrontaci výsledků této společnosti se společností BENU Česká republika je patrné, že došlo k jejímu předstížení konkurenční společností. Třetí skupina je tvořena ukazateli, u nichž byla po celé sledované období společnost Lékárny HERBA s.r.o. hodnocena jako horší než společnost BENU Česká republika a.s. Do této skupiny patří rentabilita vlastního kapitálu, obrat aktiv, doba obratu zásob, dosažené hodnoty Altmanova Z-score a podíl na trhu.

Následné ohodnocení ukazatelů, které jsou rozděleny do výše zmíněných skupin, kde první skupině je přiřazena 1 (výborně), druhé skupině 3 (dobře) a třetí skupině 5 (nedostatečně), umožní jejich prostřednictvím lépe vyhodnotit postavení hodnocené společnosti. Aritmetický průměr z dosažených hodnot je ve výši 3,33, což v porovnání s výsledkem z finanční analýzy je téměř dvojnásobek. Hlavním důvodem je fakt, že společnost Lékárny HERBA s.r.o. byla srovnávána s výrazně větší společností, která na trhu zaujímá několikanásobně větší podíl. Přesto lze označit tuto společnost za schopnou postavit se konkurenci.

Obě metody aplikované na společnost Lékárny HERBA s.r.o. do jisté míry potvrzují vzájemně své výsledky, a proto lze označit tuto společnost jako konkurenceschopnou.

ZÁVĚR

Konkurenceschopnost patří v současnosti k základní podmínce úspěchu společnosti. K tomu, aby společnost byla schopna účastnit se konkurenčních bojů, musí disponovat jistou konkurenční výhodou. Tu lze identifikovat pomocí metod hodnotící konkurenceschopnost společnosti. Rovněž společnost zjistí slabé stránky, na které se dále může zaměřit a zlepšit tak své postavení na trhu.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané lékárny, konkrétně společnosti Lékárny HERBA s.r.o., to na základě dvou vybraných metod, finanční analýzy a benchmarkingu. Výsledky zjištěné těmito metodami byly komparovány mezi sebou.

Nejprve byla aplikována finanční analýza na společnost Lékárny HERBA s.r.o. jejíž náplní byla realizace vybraných poměrových ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Z důvodu komplexního pohledu na finanční zdraví společnosti byla tato analýza rovněž doplněna o modely predikce, konkrétně o Altmanův Z-score a Kralickův Quicktest.

Na základě takto provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost Lékárny HERBA s.r.o. lze považovat z finančního hlediska za konkurenceschopnou společnost.

Následně byla použita metoda výkonového benchmarkingu, kde jako konkurenční společnost vhodná pro porovnávání byla vybrána společnost BENU Česká republika a.s., působící po celé ČR. Obsahem výkonového benchmarkingu bylo dohromady 12 ukazatelů, z toho 7 finančních a 5 nefinančních ukazatelů. Konkrétně u třech vypočtených ukazatelů dosáhla společnost Lékárny HERBA s.r.o. lepších výsledků než společnost BENU Česká republika a.s. Rovněž byly zjištěny výsledky, u kterých společnost Lékárny HERBA s.r.o. za druhou hodnocenou společností značně zaostává. Jednalo se převážně o ukazatele aktivity, které vypovídají o schopnosti společnosti využívat svůj majetek. Proto u problematických oblastí došlo ke stanovení doporučených hodnot, které by měla společnost Lékárny HERBA s.r.o. dosáhnout a zvýšit tak svou konkurenceschopnost vůči ostatním společnostem působící na trhu.

Na základě dosažených výsledků, které byly zjištěny prostřednictvím benchmarkingového porovnávání se dá společnost Lékárny HERBA s.r.o. označit za konkurenceschopnou společnost s několika oblastmi pro zlepšení.

Nakonec byla provedena komparace výsledků finanční analýzy a metody benchmarkingu, na jejímž základě se dá konstatovat, že obě realizované metody určené k hodnocení konkurenceschopnosti dospěly k podobným závěrům tedy, že společnost Lékárny HERBA s.r.o. patří mezi konkurenceschopné společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] České podniky ohrožují svoji konkurenceschopnost. *Marketingové noviny* [online]. 18.7.2008 [cit. 2013-12-26]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_6350/.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha : Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku?. *Podnikátor* [online]. © 2012 [cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/řízení-podniku/n:16192/Jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku>.
- [6] JETMAROVÁ, B. Benchmarking: Methods of Raising Company Efficiency by Learning from the Best-In-Class. *E+M: Ekonomika a management* [online]. 2011, č. 1, 83 - 96 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/archiv/detail/735-benchmarking-methods-of-raising-company-efficiency-by-learning-from-the-best-in-class/>.
- [7] JIRÁSEK, J. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [9] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [10] KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA J. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xiii, 137 s. ISBN 80-717-9321-3.
- [11] Kontrola lékáren v roce 2012: Hodnocení činnosti odboru lékárenství a distribuce - kontroly lékáren. ODBOR LÉKÁRENSTVÍ A DISTRIBUCE. *Státní ústav pro kontrolu léčiv* [online]. 20. 2. 2012 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/kontrola-lekaren-v-roce-2012>.
- [12] KOTLER, P., KELLER. K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [13] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [14] Lékárny a Lékařská péče: Zdravotnictví jako součást národní ekonomiky. ÚZIS ČR. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. © 2013 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/category/tematicke-rady/zdravotnicka-zarizeni/lekarny-lekarska-pece>
- [15] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [16] NENADÁL, J.; VYKYDAL, D.; HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [17] Osobní rozhovor se společnicí Lékárny HERBA s.r.o., Golčův Jeníkov, 14. 03. 2014.
- [18] PORTER, Michael E. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1998. 396 s. ISBN 0-684-84146-0.
- [19] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [20] Sbírka listin: BENU Česká republika a.s. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100025358&klic=drxjhg>.
- [21] Sbírka listin: Lékárny HERBA s.r.o. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2012-2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=l%C3%A9k%C3%A1rny+herba+s.r.o>.
- [22] WALKER, G. *Modern competitive strategy*. 1. vyd. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2004, xvii, 290 p. ISBN 0-07-234563-2. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=2f5FsVIBxyoC&printsec=frontcover&dq=competitive+strategy&hl=cs&sa=X&ei=jsS-UvCUKIBUsgaZiYHgAg&sqi=2&ved=0CDkQ6AEwAQ#v=onepage&q=competitive%20strategy&f=false>.
- [23] WOKOUN, R. *Konkurenceschopnost regionů Evropské unie a České republiky*. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2012, 123 s. ISBN 978-80-7414-534-6.
- [24] ZEMPLINEROVÁ, A., D. RUŽIČ. *Konkurence - teoretické a praktické aspekty: Sborník příspěvků z pracovní konference s mezinárodní účastí*. První. Jihlava: Vysoká

škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-23-8. Dostupné z:
www.vspj.cz/soubory/download/id/425.

- [25] Změny ve vlastnické struktuře veřejných lékáren a v jejich hospodaření. HAMPEL, Marek. *Zdraví E15* [online]. 9.2.2011 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z:
<http://zdravi.e15.cz/clanek/priloha-lekarske-listy/zmeny-ve-vlastnicke-strukture-verejnych-lekaren-a-v-jejich-hospodareni-457935?category=od-ctenaru>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Altmanův model společnosti BENU Česká republika a.s. za období 2009-2012

Příloha B Mezery výkonnosti

PŘÍLOHA A

Altmanův model společnosti BENU Česká republika a.s. za období 2009-2012

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Pracovní kapitál v°tis. Kč	407 053	413 877	412 877	506 589
Aktiva v tis. Kč	664 922	764 446	794 176	779 981
X₁	0.44	0.39	0.37	0.47
Zadržený zisk v°tis. Kč	80 351	67 488	78 001	100 273
Aktiva v tis. Kč	664 922	764 446	794 176	779 981
X₂	0.10	0.07	0.08	0.11
EBIT v tis. Kč	98 506	98 191	114 300	137 818
Aktiva v tis. Kč	664 922	764 446	794 176	779 981
X₃	0.46	0.40	0.45	0.55
ZK v tis. Kč	156 000	156 000	156 000	156 000
Dluhy v tis. Kč	546 772	494 215	494 215	460 303
X₄	0.12	0.13	0.13	0.14
Tržby v tis. Kč	2 829 900	2 652 631	2 651 727	2 798 839
Aktiva v tis. Kč	664 922	764 446	794 176	779 981
X₅	4.25	3.46	3.33	3.58
Z-score BENU ČR a.s.	5.37	4.46	4.37	4.85

Zdroj: vlastní zpracování podle [20]

PŘÍLOHA B

Mezery výkonnosti

Měřítko	Rok	Lékárny HERBA s.r.o.	BENU ČR a.s.	Diference	Poměr
ROE	2009	0.42	0.61	-0.20	0.68
	2010	0.28	0.32	-0.04	0.88
	2011	0.11	0.27	-0.16	0.41
	2012	0.11	0.33	-0.21	0.34
ROS	2009	0.06	0.02	0.04	2.71
	2010	0.06	0.03	0.04	2.34
	2011	0.03	0.03	0.00	0.87
	2012	0.03	0.04	-0.01	0.75
Obrat aktiv	2009	3.19	4.26	-1.07	0.75
	2010	2.81	3.47	-0.66	0.81
	2011	2.46	3.34	-0.88	0.74
	2012	2.68	3.59	-0.91	0.75
Doba obratu zásob	2009	29.00	16.14	12.86	1.80
	2010	32.63	20.99	11.64	1.55
	2011	36.85	22.97	13.88	1.60
	2012	31.87	25.17	6.70	1.27
Věřitelské riziko	2009	0.52	0.84	-0.32	0.62
	2010	0.39	0.72	-0.33	0.54
	2011	0.41	0.62	-0.21	0.66
	2012	0.33	0.59	-0.26	0.55
Pohotová likvidita	2009	1.22	0.48	0.74	2.53
	2010	1.46	0.51	0.95	2.85
	2011	1.26	0.51	0.75	2.48
	2012	1.61	0.72	0.90	2.25
Z-score	2009	4.68	5.37	-0.69	0.87
	2010	4.15	4.46	-0.30	0.93
	2011	3.23	4.37	-1.14	0.74
	2012	3.54	4.85	-1.31	0.73
Podíl na trhu v°%	2009	0.16	3.95	-3.79	0.04
	2010	0.16	3.73	-3.57	0.04
	2011	0.16	3.67	-3.51	0.04
	2012	0.16	3.70	-3.55	0.04
Produktivita práce v tis. Kč	2009	5160.68	3329.29	1 831.39	1.55
	2010	5273.10	3291.11	1 981.99	1.60
	2011	4556.04	4556.23	-0.19	1.00
	2012	4215.39	4893.08	-677.68	0.86
Efektivita zaměstnanců v %	2009	7.88	10.15	-2.27	0.78
	2010	8.21	10.77	-2.56	0.76
	2011	9.61	11.22	-1.60	0.86
	2012	11.59	11.78	-0.19	0.98
Průměrná mzda	2009	24 917	20 471	4 445.78	1.22
	2010	26 730	21 378	5 352.47	1.25
	2011	26 957	30 579	-3 622.08	0.88
	2012	29 955	34 789	-4 834.12	0.86
Počet zaměstnanců na lékárně	2009	7.33	11.04	-3.71	0.66
	2010	7.00	9.95	-2.95	0.70
	2011	6.25	7.01	-0.76	0.89
	2012	7.00	6.29	0.71	1.11

Zdroj: vlastní zpracování