



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jan Novák

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Fojtů, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Jan Novák
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Ing. Kateřina Fojtů, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

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

Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ, 2010. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 9788024733494.

MALLYA, T., 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

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

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení. Analyzovanou společností je Teta drogerie a lékárny, s.r.o., jejíž finanční situace bude hodnocena za roky 2015-2019. Bakalářská práce obsahuje teoretickou, analytickou a návrhovou část.

Klíčová slova

finanční analýza, rentabilita, likvidita, zadluženost

Abstract

The bachelor thesis is focused on the evaluation of the financial situation of a company and proposals for its improvement. An analyzed company is Teta drogerie a lékárny, s.r.o. a retailer specialized in drugstore and pharmacy business. Financial situation of this company will be evaluated for the years 2015 - 2019. The bachelor thesis consists of three chapters - theoretical, analytical and proposals for improvements.

Key words

financial analysis, profitability, liquidity, debt

Bibliografická citace

NOVÁK, Jan. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-28]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133843>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Fojtů.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 13. května 2021

.....
podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval mé vedoucí bakalářské práce paní doktorce Fojtů za vždy včasné rady a cenné názory týkající se nejen samotného obsahu bakalářské práce, ale také její formální úpravy. Taktéž bych chtěl poděkovat rodině za podporu v době studií.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	12
1.1. Analýza okolí společnosti.....	12
1.1.1. SLEPTE.....	12
1.1.2. Porterova analýza pěti sil.....	13
1.1.3. Interní analýza.....	15
1.2. Finanční analýza.....	16
1.2.1. Absolutní ukazatele.....	16
1.2.2. Rozdílové ukazatele.....	18
1.2.3. Poměrové ukazatele.....	19
1.2.4. Soustavy ukazatelů.....	29
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
2.1. Představení společnosti.....	34
2.1.1. Základní údaje.....	35
2.1.2. Historie společnosti.....	35
2.1.3. Organizační struktura.....	37
2.2. Analýza okolí společnosti.....	38
2.2.1. SLEPTE.....	38
2.2.2. Porterova analýza pěti sil.....	43
2.2.3. Interní analýza.....	47
2.2.4. Shrnutí analýzy okolí.....	50
2.3. Finanční analýza.....	51
2.3.1. Absolutní ukazatele.....	51

2.3.2. Rozdílové ukazatele	65
2.3.3. Poměrové ukazatele	66
2.3.4. Soustavy ukazatelů	82
2.3.5. Shrnutí finanční analýzy	85
3 NÁVRHY ŘEŠENÍ	88
3.1. Zvýšení tržeb.....	89
3.1.1. Cenová elasticita poptávky/nabídky	91
3.1.2. Důchodová elasticita poptávky	95
3.2. Snížení nákladů.....	96
3.2.1. Uzavření některých prodejen	97
3.2.2. Svěření některých prodejen franšizantům.....	99
4 ZÁVĚR	100
POUŽITÉ ZDROJE	102
SEZNAM ZKRATEK	109
SEZNAM OBRÁZKŮ	112
SEZNAM TABULEK.....	113
SEZNAM VZORCŮ	115
SEZNAM GRAFŮ	116
SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením finanční situace konkrétní společnosti a možnými návrhy na zlepšení její této situace. V jaké finanční situaci se společnost nachází lze zjistit za pomoci finanční analýzy, kterou je možné kvalitně provést i jen s použitím externích vstupních dat. Zdrojem těchto dat jsou výroční zprávy, které běžně obsahují pro finanční analýzu důležitou rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkazu cash flow. Užitečnou součástí některých výročních zpráv jsou i informace, které detailněji popisují události, které v daném roce nastaly nebo uvádí i další hodnoty. Součástí finanční analýzy by měla být i analýza okolí, díky které lze zjistit, kdo je konkurencí společnosti, jak vypadá prostředí, ve kterém společnost působí nebo jaké jsou silné či slabé stránky analyzované společnosti.

Práce je rozdělena na tři kapitoly. V první kapitole budou probrány teoretické základy potřebné pro zpracování druhé kapitoly.

V začátku druhé kapitoly bude uvedena analyzovaná společnost, její současný stav a její historie. K samotnému výpočtu jednotlivých ukazatelů je pak nutné mít k dispozici účetní výkazy analyzované společnosti, které jsou veřejně dostupnými dokumenty. Výsledky výpočtů budou zhodnoceny a srovnány s konkurencí nebo s doporučenými hodnotami.

Třetí kapitola je zaměřena na identifikování problémů společnosti na základě vypočtených hodnot v rámci finanční analýzy či na základě zhodnocení účetních výkazů. Po identifikaci problémů budou následovat návrhy na zlepšení situace, které by tyto problémy mohly vyřešit.

Analyzovanou společností bude Teta drogerie a lékárny, s.r.o., která v České republice provozuje především drogerie, ale i několik lékáren pod značkou Teta. Drogerie jsou provozovány buď formou franšizingu nebo je společnost sama vlastní. Taktéž vlastní značku TOP drogerie, kterou provozují převážně franšízanti, kteří neměli zájem o nový model prodejen.

CÍLE PRÁCE

Cílem práce, práce bude naleznout návrhy řešení na zlepšení finanční situace společnosti. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí následujících dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem je vytvoření teoretické části práce na základě poznatků převážně z odborné literatury a internetu. Poznátky, v případě finanční analýzy, je myšleno uvedení informací o ukazatelích, uvedení postupu jejich výpočtu tj. vzorců, případně uvedení doporučených hodnot, jestliže existují. V případě analýzy okolí bude vysvětleno, kterou oblastí okolí společnosti se metoda zabývá.

V rámci druhého dílčího cíle bude v analytické části nejdříve společnost představena. Následuje analýza okolí, která je rozdělena na tři části. Jednou z částí je seznámení s konkurenčním prostředím společnosti. Dalšími je seznámení se specifiky prostředí na úrovni celého státu, ve kterém společnost působí a nakonec provedení interní analýzy společnosti. V části věnující se finanční analýze budou vypočítány jednotlivé ukazatele dle postupů a poznatků uvedených v teoretické části. K úspěšnému provedení analýzy je zapotřebí mít dostupné účetní výkazy společnosti za roky 2015-2019. Tyto výkazy jsou veřejně dostupné. Taktéž je nutné mít vypočítané oborové průměry, které se používají pro srovnávání v rámci poměrových ukazatelů.

Jako metody analyzování okolí společnosti jsou použity SLEPTE, Porterova analýza pěti sil a Interní analýza. Zdrojem informací pro tyto metody byla rešerše článků na internetu a výročních zpráv společnosti. V metodách finanční analýzy jsou uvedeny skupiny ukazatelů, které se běžně pro účely finanční analýzy používají – absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a nakonec soustavy ukazatelů, které v některých výpočtech pracují s předešlými ukazateli. Pro jejich výpočet bylo nutné získat vstupní hodnoty, které jsou součástí účetních výkazů společnosti. Bez těchto účetních výkazů by nebylo možné finanční analýzu provést. Ke každému vypočtenému ukazateli v rámci finanční analýzy bude napsán komentář hodnotící meziroční změny, rozdíly mezi analyzovanou společností a konkurencí anebo srovnání s doporučenými hodnotami. Taktéž, bude-li to možné, budou popsány příčiny změn, rozdílů či jiných nesrovnalostí.

1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Teoretická část práce se bude zabírat popisem činností související s finanční analýzou, který je čerpán především z odborné literatury případně jiných zdrojů. Skutečnosti popsané v teoretické části práce budou nadále využívány pro vytvoření analytické části práce.

1.1. Analýza okolí společnosti

Žádná společnost není samostatnou jednotkou, které se netýká okolní dění a sama by nepřežila bez okolního světa. Společnosti potřebují ke svému provozu odběratele, dodavatele, zákazníky, zaměstnance, investory atd. [67]

1.1.1. SLEPTE

SLEPTE je analýzou vnějšího prostředí společnosti, jejímž úkolem je identifikovat podstatné jevy, jež by mohly ovlivnit chod společnosti. Využita může být jako vstupní údaj pro SWOT analýzu. [44]

Jednotlivé následující faktory jsou sice rozdělené a popsané každý samostatně, avšak tyto faktory na sebe v reálném světě navzájem působí. [67]

Společenské faktory

Tato oblast ovlivňuje nejen poptávku obyvatelstva po zboží a službách společnosti, ale i ochotu obyvatelstva pracovat, tzn. i nabídku. [36]

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou ovlivňovány státem, kterými jsou kupříkladu změny zákonů, daní či norem. Tyhle faktory do vysoké míry ovlivňují společnost. [36]

Ekonomické faktory

Jedná se o především makroekonomické vlivy národní či světové ekonomiky. Úspěšnost společnosti je ovlivněna tím, v jaké části hospodářského cyklu se právě ekonomika

nachází. Společnost by měla svou pozornost zaměřit například na stabilitu centrální banky, míru inflace, nezaměstnanost nebo úrokovou míru. [36]

Politické faktory

Názory politiků jsou pro společnost důležité, jelikož jsou to právě oni, kdo ovlivňují zákony apod. a tím pádem i společnost samotnou. [67]

Technologické faktory

Současná úroveň technologické vyspělosti světa ovlivňuje například rychlost či kvalitu výroby, distribuce, služeb atd. S vyšší technologickou vyspělostí přichází vyšší produktivita práce nebo vyšší životní úroveň obyvatelstva. Pod pojmem technologická inovace si lze představit nové vynálezy, techniky či znalosti, které následně napomáhají k revoluci v oblastech průmyslu, řízení či produktivity. [67]

Ekologické faktory

Každá země má své ekologické cíle, zvyky a zákony, o kterých by měla společnost předem vědět, aby se nedostala do střetu se státem nebo obyvateli. [36]

1.1.2. Porterova analýza pěti sil

SLEPTE analýza se zaměřovala na vnější prostředí společnosti. Porterova analýza pěti sil je zaměřena na oblast konkurenčního prostředí společnosti. [36]

Tento model vytvořený Michael E. Porterem analyzuje subjekty a faktory, které působí na trh v odvětví, ve kterém společnost působí a odhaluje tak rizika, které společnosti potenciálně hrozí. [3]

Odběratelé (zákazníci)

Zákazníci ovlivňují poptávku po zboží a určují tím jeho cenu. Tento vliv je o to větší, čím menší počet zákazníků dodavatel má. Síla odběratelů tedy může záviset na faktorech, jako je např.:

- počet zákazníků v odvětví,

- velikost poptávaného množství,
- náklady zákazníků na přechod k jinému dodavateli,
- konkurence z řad jiných dodavatelů,
- předmět nákupu pro zákazníka není důležitým vstupem. [36]

Dodavatelé

Ovlivňují množství vstupů, jež nabízí a cenu, za kterou je nabízí. Síla dodavatele závisí na tom, jak snadné je pro něj zvýšit cenu. Čím více alternativních dodavatelů společnost má, tím snazší pro ni je současného dodavatele nahradit jiným, levnějším dodavatelem. Sílu dodavatele můžou ovlivňovat i jiné, například následující, faktory:

- náklady na změnu dodavatele,
- schopnost odběratelů najít substituty v odvětví,
- konkurence mezi odběrateli,
- velikost a počet dodavatelů. [20][3]

Substituty

Hrozbu pro výrobky společnosti tvoří takové výrobky, které jsou vlastnostmi stejné či téměř stejné a stále dokáže uspokojit potřeby zákazníka. Substitut nemusí být pro zákazníka nutně lákavější cenou, ale třeba i jinými vlastnostmi. Příkladem může být laserová operace očí jako hrozba pro společnost vyrábějící obroučky pro brýle. [36][20]

Současní konkurenti

Záleží zde na počtu a tržním podílu konkurentů na trhu. Rivalita v podobě drastického snižování cen a silného marketingu je sice výhodou pro zákazníky, avšak na menší společnosti má takováto „válka“ velice nepříznivý dopad, jestliže se rozhodne pro stejnou strategii. V odvětví s mnoha alternativami není pro kupující ani dodavatele problémem nahradit stávající společnost jinou. Obzvláště je tomu tak v případě, jestliže mají dostatečné a přehledné informace o cenách a jiných výhodách, jež tyto společnosti nabízí. Opačně je tomu samozřejmě v případě nízkého počtu konkurentů. [20]

Potenciální konkurenti

Hrozba vstupu nové konkurence s sebou nese záměr konkurenta ucházet se o podíl na trhu. Tím ohrožuje současné společnosti, kterým může přebrat současné zákazníky. Riziko toho, že takovýto scénář nastane, je ovlivněno tím, jaké existují bariéry pro vstup na trh. Pod takovou bariérou si lze představit například sílu současných velkých hráčů na trhu, značné vstupní náklady, diferenciaci výrobků nebo překážky ze strany státu (např. povolení k provozování činnosti v daném oboru). [36]

1.1.3. Interní analýza

Interní analýzou si společnost klade za cíl odhalit své silné a slabé stránky. Zdá se být podobná SWOT analýze, avšak s rozdílem, že interní analýza se zaměřuje na specifitější silné či slabé stránky. [75]

Analyzovat lze zdroje, jež vstupují do výroby zboží a služeb. Těmito zdroji se rozumí zaměstnanci, vůdčí schopnosti vedoucích pracovníků, finanční zdroje, hmotný majetek, ale i třeba know-how. [36]

K nalezení silných a slabých stránek by měla společnost zvážit analýzu následujících vnitřních oblastí:

Vědeckotechnický rozvoj

Vědeckotechnický rozvoj napomáhá vytvářet nebo zdokonalovat současné výrobky, zlepšovat služby anebo zefektivnit proces výroby. Díky těmto faktorům může společnost zvyšovat svou konkurenční výhodu nad ostatními konkurenty. Cílem je dokázat zákazníka uspokojit lépe než konkurence. [36]

Marketing a distribuce

V dnešní době je marketing klíčovým faktorem ve společnosti. Společnost musí umět zákazníka buď zaujmout či u něj potřebu po výrobku či službě vyvolat. Je taktéž důležité si se zákazníkem vytvořit vztah, kdy se zákazník bude k takové společnosti (značce) vracet. Udržet si zákazníka je hlavním cílem marketingu, jelikož jde o levnější variantu než získávat nového. [36]

Výroba

Cílem je vyrábět výrobky s co nejnižšími náklady, kterými společnost dokáže konkurovat konkurenci. V takovém případě je dobré zjišťovat, jestli je výhodné svou výrobu automatizovat, jak velké mají být továrny, co si vyrobit a co zajistit pomocí dodavatelů atd. [75][36]

Pracovní síla

V rámci analýzy pracovní síly společnost analyzuje, zda-li mají její zaměstnanci dostatečné znalosti pro práci, přitažlivost svých pracovních nabídek a taktéž analyzuje spolupráci se školami či podobnými institucemi. [36]

Oddělení, jež se ve společnosti těmito faktory zabývá, se nazývá HR neboli řízení lidských zdrojů. [36]

Finanční analýza

Jak si společnost stojí finančně je nejpřínosnějším ukazatelem v případě srovnávání s konkurencí. Výsledky finanční analýzy jsou důležité pro nejbližší zainteresované strany. [36]

1.2. Finanční analýza

Ukazatele v této podkapitole budou rozděleny na absolutní, rozdílové a poměrové. [51]

Absolutní většinou analyzují běžné položky účetních výkazů. Výsledky rozdílových jsou většinou rozdíly některých položek aktiv a pasiv. Nakonec nejpočetnější a nejpoužívanější, poměrové ukazatele, bývají podílem dvou položek. [51]

1.2.1. Absolutní ukazatele

„Pro finanční analýzu se používají dvě základní techniky rozboru, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Základem obou technik jsou absolutní ukazatele, tj. stavové i tokové veličiny, které tvoří obsah účetních výkazů.“ [69]

Stavové veličiny lze nalézt v rozvaze – hodnoty se vztahují k určitému časovému **okamžiku**. [1]

Tokové veličiny se nachází ve výkazu zisku a ztráty a ve výkazu cash flow a vztahují se k určitému časovému **období**. [1]

Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává jednotlivé položky finančních výkazů během několika let. Obvykle se provádí pro data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, ale je ji možné provést i pro přehled o peněžních tocích. Horizontální analýza sděluje, jaké změny proběhly během let v každé jedné položce těchto výkazů, a to buď v procentech anebo v absolutních hodnotách (lze samozřejmě použít obě zároveň). Říká tedy, jaký byl kupříkladu meziroční nárůst/úbytek v položce DHM vyjádřenou v procentech nebo v absolutních hodnotách. Jelikož sleduje změny v řádcích výkazů, nazývá se horizontální. [47]

Změny lze vyjádřit dle následujících rovnic:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Běžné účetní období} - \text{Minulé účetní období}$$

Vzorec 1: Horizontální analýza – Absolutní změna [33]

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{Běžné účetní období} - \text{Minulé účetní období}}{\text{Minulé účetní období}} \times 100$$

Vzorec 2: Horizontální analýza – Relativní změna [33]

Vertikální analýza

Vertikální analýza si obvykle klade za úkol určit procentuální podíl některé položky rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty na celkové sumě položek. [67]

„Pokud analyzujeme rozvahu, pak sumu položek tvoří bilanční suma. Jednotlivé rozvahové položky se podílejí na celkové bilanční sumě.“. [67]

Bilanční sumou nemusí být nutně celková aktiva či pasiva, ale i jen jejich určitá část. Je ale pravidlem začínat analýzu celkovou bilanční sumou a až poté se vybírají jednotlivé podpoložky. [67]

V následujícím vzorci je celková suma položek označena jako „Základ“ a jednotlivé podpoložky, které se podílejí na tvorbě této celkové sumy jsou označeny jako „Položka základu“. Výsledkem je procentuální podíl, díky kterému je možné zjistit, jakým dílem se jednotlivé položky podílejí na celkové sumě.

$$\text{Procentuální podíl} = \frac{\text{Položka základu}}{\text{Základ}} \times 100$$

Vzorec 3: Vertikální analýza – Procentuální podíl [67]

1.2.2. Rozdílové ukazatele

Za rozdílové ukazatele, nebo také „čisté finanční fondy“, se považují především takové ukazatele, které představují rozdíl mezi součtem určitých položek krátkodobých aktiv a součtem určitých položek krátkodobých pasiv. [34]

Zakládá se zde na tom, že společnosti část oběžných aktiv financují dlouhodobými cizími zdroji a zpravidla bývá tato část takto financovaných oběžných aktiv neměnná. Zdrojem financování druhé, většinou kolísající, části oběžných aktiv jsou obvykle krátkodobé cizí zdroje. [34]

Čistý pracovní kapitál

Existují dva různé způsoby, jak k výpočtu tohoto ukazatele přistupovat – tzv. manažerský a investorský přístup, avšak v této práci bude přiblížen pouze ten manažerský. [5]

Cílem manažera je disponovat co největšími finančními prostředky, aby bylo možné pokračovat v činnosti společnosti i v případě, že bude nucena uhradit všechny své závazky. Je rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. [11]

Výsledkem čistého pracovního kapitálu je velikost oběžného majetku, který je financován z dlouhodobých zdrojů. Jeho hodnota by měla vycházet kladná a rovnat by se měla zhruba hodnotě zásob, které jsou ve společnosti vázány trvale. Vysoké hodnoty nejsou příznivé, neboť znamenají náklady obětované příležitostí. Naopak čím vyšší je záporná hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je dluh společnosti. Je tak vhodné tento ukazatel udržovat na optimální úrovni, při které je zajištěno bezproblémové a nepříliš zbytečně nákladné fungování společnosti. [11][38]

Teoreticky by společnost měla být schopna s větší hodnotou čistého pracovního kapitálu uhradit i více svých závazků. Tato schopnost je ale ovlivněna skladbou oběžných aktiv a jejich schopností se rychle přeměnit v peněžní prostředky. [34]

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál (manažerský přístup) [5]

Čisté pohotové prostředky

Výsledek udává schopnost společnosti splatit své právě splatné závazky, tj. závazky splatné k aktuálnímu datu a starší nejlikvidnějšími prostředky, tj. peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech. Někdy se mezi likvidní prostředky mohou zahrnout i peněžní ekvivalenty (směnky, krátkodobé dluhopisy apod.) za předpokladu fungujícího kapitálového trhu. [34]

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky [57]

1.2.3. Poměrové ukazatele

Princip poměrových ukazatelů spočívá v tom, že vzájemně poměřují různé položky účetních výkazů. Z pohledu matematiky není složité takový ukazatel vytvořit, avšak z pohledu ekonomiky je důležité, aby takový poměr dával ekonomický smysl. Proto se nejčastěji využívají již nastolené poměrové ukazatele, které se běžně využívají při finančních analýzách jednotlivých oblastí. Jsou jimi ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. [12]

Tyto ukazatele je nutné porovnávat buď s jejich historickými hodnotami, anebo s nejbližší konkurencí či oborem, ve kterém analyzovaná společnost působí. Z teprve takového srovnání lze vyvodit závěry a říct, zda-li ukazatel vůči minulému období klesl, byl neměnný či vzrostl, resp. jestli zde existují výkyvy od oborového průměru či průměru nejbližší konkurence. [12]

Pro každý z ukazatelů lze sice nalézt doporučené hodnoty, ke kterým by se měli společnosti snažit co nejvíce přibližovat, avšak takovýto přístup není zrovna nejtřetnější.

Mezi obory panují velké rozdíly, a tak nelze jednoduše určit jednu univerzální doporučenou hodnotu pro každý z ukazatelů. [12]

Oborové průměry lze dohledat na stránkách ČSÚ nebo lze spočítat hodnoty několika nejpodobnějších společností, z těchto hodnot vypočítat průměr a následně porovnat s analyzovanou společností. Mají-li být vypočtené hodnoty věrohodné, musí být pro všechny společnosti vypočítány stejným způsobem, tj. za použití stejných vstupních hodnot. [5]

Ukazatele rentability

Ukazatele ziskovosti, návratnosti, výnosnosti nebo rentability – těmito všemi způsoby se tato skupina ukazatelů dá nazvat. Podoba vzorců je většinou taková, že ve jmenovateli se nachází některá z položek rozvahy nebo tržby a v čitateli nejčastěji některá z následujících kategorií zisku:

- EBIT – je ekvivalentem provozního výsledku hospodaření. Využívá se většinou v takových případech, kdy je třeba mezi sebou porovnat společnosti, jelikož nebere v potaz rozdílné daňové závazky společností a různou výši úroku.
- EAT – již zdaněný zisk, který už jen „čeká“ na to, jestli bude rozdělen mezi vlastníky nebo bude dále investován do společnosti. [69]

Tyto ukazatele bezpochyby zaujmou vlastníky i případné investory. Jejich přáním je, aby meziročně narůstaly, což je, dalo by se říct, v podstatě jejich jedinou „doporučenou hodnotou“. V časech ekonomické prosperity se očekává růst, zatímco v dobách krize je pokles očekávatelný, avšak jen v přijatelných mezích (pokles by neměl být větší než pokles ekonomiky). [51]

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv vyobrazuje, jak úspěšně dokáže společnost ze svých aktiv vytvářet zisk. Tento ukazatel se dá interpretovat i jako kolik korun zisku se vytvoří z jedné koruny aktiv vložených do společnosti. [12]

Většinou je jasné, která položka vstupuje do jmenovatele – obvykle jí bývají celková aktiva. Co ale není vždy tak jasné je položka čitatele. Vždy totiž záleží na tom, za jakým

účelem finanční analýzy finanční analytik provádí, avšak obvykle se do čitatele dosazuje zisk typu EBIT. [12][55]

Výsledná hodnota ukazatele se srovnává s dalšími společnostmi z oboru či s jinými investičními příležitostmi. [67]

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 6: Rentabilita aktiv [67]

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Zjišťuje výnosnost vloženého vlastního kapitálu. Je důležitým ukazatelem především pro vlastníky společnosti, neboť říká, kolik korun čistého zisku připadá na korunu jejich vloženého vlastního kapitálu. [51]

Při výpočtu do čitatele logicky patří zisk po zdanění, a to proto, že vlastníky zajímá, jakou odměnu skutečně obdrží. [12]

Pohybuje-li se delší dobu rentabilita vlastního kapitálu společnosti pod hranicí výnosnosti státních dluhopisů, nebude investice do společnosti pro potenciální investory lákavá. Ti raději vloží své volné prostředky do méně rizikových státních dluhopisů s vyšším výnosem. Společnost by se tak měla snažit o co největší rozdíl mezi rentabilitou vlastního kapitálu a výnosností bezrizikových dluhopisů s tím, že rentabilita vlastního kapitálu musí být, samozřejmě, vyšší. Tento rozdíl je nazýván jako riziková prémie. [51]

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 7: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Knápková, Pavelková, 2013, s 98)

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel říká, kolik korun zisku společnost dosahuje na korunu tržeb a vyjadřuje ziskovou marži. [33]

Do čitatele tohoto ukazatele lze dosadit různé kategorie zisku, dle potřeby analýzy – výsledek hospodaření před zdaněním, výsledek hospodaření po zdanění nebo EBIT. Do

jmenovatele se zahrnují tržby tvořící provozní výsledek hospodaření, avšak lze zahrnout i tržby celkové, pakliže se namísto provozního výsledku hospodaření (EBIT) použije výsledek hospodaření po zdanění. [33][51]

Výsledná hodnota ziskové marže se následně porovnává s podobnými společnostmi. Jestliže je zisková marže nižší, než je průměr oboru, pak to znamená, že ceny výrobků či služeb jsou nízké a náklady vysoké. Lze sice zvýšit marži u výrobků či služeb a tím pádem dosáhnout vyšší ceny, avšak záleží také na tom, jaká je konkurence v oboru. Čím větší konkurence, tím méně lze marži zvyšovat. [51]

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Vzorec 8: Rentabilita tržeb [33]

Ukazatele likvidity

Pro ukazatele likvidity platí, že v čitateli se nachází položky, kterými je možné platit a ve jmenovateli položky, které je nutné zaplatit. [34]

Likvidita je nezbytná pro správné dlouhodobé fungování společnosti, je však v přímém rozporu s rentabilitou, obzvlášť je-li úroveň likvidity příliš vysoká – finanční prostředky, které jsou vázány v aktivech nepracují a nejsou zhodnocovány, což je nepříjemná situace pro investory. Na druhou stranu je třeba, aby společnost byla likvidní, a proto musí být některé její finanční prostředky vázány v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách, na bankovních účtech nebo v hotovosti. [69][51]

„Likvidita tedy představuje určitý kompromis (trade-off) mezi obětovanou rentabilitou vložených zdrojů a rizikem platební neschopnosti.“ [12]

Z pohledu likvidity lze dělit oběžná aktiva na tři stupně likvidnosti (od nejlikvidnějších po nejméně likvidní):

- krátkodobý finanční majetek,
- krátkodobé pohledávky,
- zásoby. [69][51]

U výsledných hodnot není až tak důležité, aby se blížily doporučením, ale spíše aby se ukazatele v čase příliš neměnily, neboli aby byly v průběhu let stabilní. Dlouhodobé stabilní hodnoty jsou pro investory i věřitele důležitým faktorem a mají velkou vypovídací hodnotu. [51]

Běžná likvidita

V čitateli vzorce jsou veškerá oběžná aktiva a ve jmenovateli krátkodobé závazky společnosti. Běžná likvidita sděluje, kolikrát by byla společnost schopna splatit všechny své krátkodobé závazky, jestliže by dokázala proměnit všechna svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. [69]

Ukazatel má však určité nedokonalosti. Při výpočtu by se měla přehodnotit struktura zásob a ocenit je v závislosti na tom, jak moc je reálné je zpeněžit neboli prodat. Zásoby jež prodat nelze by do výpočtu vstupovat neměly. Dále by se měl ukazatel poupravit o nedobytné pohledávky a o pohledávky, které jsou již po době splatnosti. [33]

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

Vzorec 9: Běžná likvidita [69]

Co se týče doporučených hodnot, lze najít různé uváděné hodnoty od různých autorů. Dle Růčkové jsou doporučené hodnoty v rozmezí od 1,5 do 2,5, přičemž dle Konečného a Bartoše se hodnoty finančně zdravých společností, které jsou mimochodem i bankovními standardy, pohybují v rozmezí od 2,0 do 3,0. Dále se dle Konečného dají za přijatelné považovat i hodnoty mezi 1,0 a 2,0. Nakonec dle Vochozky by hodnota měla být v intervalu 1,6 až 2,5, který i uvádí doporučenou hodnotu pro obchodní společnosti (1,6) a průmyslové (2,2). Z těchto doporučení vyplývá, že by se za přijatelné daly považovat hodnoty od 1,0 do 3,0. [51][34][69][6]

Dalším způsobem posouzení situace analyzované společnosti je srovnání s ostatními společnostmi působícími ve stejném odvětví. Jestliže analyzovaná společnost má nižší hodnoty oproti oborovému průměru, nemusí to ihned znamenat nesprávné hospodaření managementu, ale například ochotu společnosti více riskovat a tím pádem efektivněji využívat své krátkodobé zdroje. Riskem je ovšem to, že by společnost nemusela v případě nouze dostát svým závazkům. [67][51]

Za nepřijatelnou se považují hodnoty menší než 1, a to proto, že v takovém případě společnost financuje dlouhodobá aktiva z krátkodobých zdrojů a také nemá dostatek likvidních prostředků k zaplacení dluhů. Někdy se této strategii financování označuje jako tzv. agresivní strategie financování. [34][12]

Pohotová likvidita

V případě čitatele likvidity II. stupně jsou oběžná aktiva očištěna o její nejméně likvidní složku – zásoby. Stejně jako v předchozím případě by se měl čítec ponížít i o nedobytné pohledávky. Někdy se od oběžných aktiv, kromě zásob, odečítají i dlouhodobé pohledávky. [69][34]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 10: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vochozka, 2011, s 27)

Nejčastěji se různí autoři shodují na hodnotách v intervalu 1,0 až 1,5. Jestliže nastane situace, kdy ukazatel vyjde větší nebo roven hodnotě 1,0, pak se společnost nemusí uchýlovat k prodávání svých zásob. Z pohledu bank jsou hodnoty menší než 1,0 neakceptovatelné. [51][33][34][6]

Okamžitá likvidita

Je nejpresnějším z ukazatelů likvidity. V čitateli jsou peněžní prostředky, kterými se rozumí hotovost a peníze na bankovních účtech, případně ale i krátkodobé cenné papíry a šeky. [69]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 11: Okamžitá likvidita [69]

Platí zde z americké literatury přejaté doporučené hodnoty od 0,9 do 1,1, avšak pro české účely se spíše uvádí 0,2 až 0,5. Jestliže je hodnota okamžité likvidity rovna nebo větší než 1,0, znamená to, že je společnost schopna **okamžitě** zaplatit všechny své krátkodobé závazky. Není však nutné, aby hodnota okamžité likvidity byla 1,0. V momentě, kdy je

rozvaha sestavena, se v položce „krátkodobé závazky“ nachází všechny závazky, jejichž splatnost je menší než jeden rok. Takové závazky není nutné označovat jako nutně splatné. [51][12]

Ukazatele zadluženosti

Společnosti k financování své činnosti kromě vlastních zdrojů využívají i zdroje cizí. Podstatou ukazatelů zadluženosti je tedy hledat jejich optimální poměr. Financování aktivit společnosti pouze z vlastních zdrojů znamená snížení rentability vloženého kapitálu, na druhou stranu nadměrné využívání cizích zdrojů by znamenalo vyšší náklady na jeho obstarávání. Čím více totiž společnost financuje své aktiva z cizích zdrojů, roste riziko jejich nesplacení, což se odráží na výši úroků. Stejně tak i akcie jsou rizikovější při větším podílu cizích zdrojů. Je tedy nutné najít určitý poměr mezi vlastním a cizím kapitálem, který zajistí co možná nejvyšší výnosnost. [55][51][38]

Nelze přesně říct, jaké jsou ideální hodnoty. Záleží na odvětví, ve kterém se společnost nachází. [51]

Celková zadluženost

„Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje, jaká část podnikových aktiv je financována cizími zdroji.“ [12]

Lze ho nazvat i jako ukazatel věřitelského rizika, jelikož platí, že s rostoucí hodnotou ukazatele roste i riziko věřitelů. [51]

Držitelé kmenových akcií dokážou přijmout i vyšší hodnoty ukazatele, avšak za předpokladu, že rentabilita vlastního kapitálu bude vyšší než cena cizího kapitálu. Dále také platí, že v případě finančně stabilních společností může mít vyšší zadluženost za následek dokonce i nárůst celkové rentability prostředků vložených do společnosti. [51]

Doporučená hodnota stanovena není. Hodnoty by měly být porovnávány s hodnotami let minulých. [38]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 12: Celková zadluženost [33]

Míra zadluženosti

Je poměrem cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Z hlediska bank se jedná o významný ukazatel, neboť se dle jeho hodnot banky rozhodují, zda poskytnout úvěr. Při takovém vyhodnocování situace je důležitá analýza trendů ukazatele, a to, jestli se zvyšuje či snižuje.

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

Vzorec 13: Míra zadluženosti [33]

Úrokové krytí

Úlohou ukazatele je zjistit, jestli je společnost schopna, případně kolikrát je společnost schopna, splatit své úroky z vytvořeného zisku před zaplacením úroků a daní (EBIT). Při vyšších hodnotách ukazatele si společnost může dovolit navyšovat celkovou zadluženost. [38]

Je-li výsledná hodnota 1, znamená to, že je společnost schopna své nákladové úroky splatit všechny pouze z vytvořeného zisku před odečtením nákladových úroků a zdaněním. To ovšem znamená, že již nic nezůstane na stát v podobě daní a ani na vlastníky. Proto by hodnota měla být vyšší než 1. Většina odborné literatury uvádí doporučenou hodnotu 3. Nemá-li společnost ze zisku schopna splácet úroky, může to znamenat počínající úpadek společnosti. [38][33]

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

Vzorec 14: Úrokové krytí [33]

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele informují o tom, jestli společnost správně hospodaří s jejími aktivy, tedy zda-li jich má přebytek nebo nedostatek. Jednotlivé položky aktiv, kterými jsou nejčastěji oběžná aktiva, se obvykle poměřují s tržbami. [55]

Tyto ukazatele lze rozdělit na dvě části. První skupina měří, **kolikrát** se za sledované období (obvykle jeden rok) určité aktivum přemění v tržby. Druhou skupinou jsou doby

obratu, které měří **dobu**, za kterou se sledované aktivum jedenkrát transformuje do podoby tržeb. Čím více obrátek za sledované období společnost dosahuje, tím lépe, čím nižší hodnoty doby obratu, tím taktéž lépe. Kratší doba obratu totiž zároveň znamená více obrátek za sledované období. [67][55]

Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity je vhodné porovnávat prostorově, tj. s nejbližšími konkurenty. [38]

Obrat aktiv

Sleduje, kolikrát se za určité období (obvykle za rok) přetransformovala aktiva do podoby tržeb. Hodnota, která je doporučována jako minimální je 1, avšak záleží na odvětví působení společnosti. Čím vyšší jsou hodnoty, tím za příslušné období společnost efektivněji využívala své zdroje financování k vytvoření tržeb. [38][12]

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

Vzorec 15: Obrat aktiv [33]

Doba obratu aktiv

Sleduje, kolik dnů trvá přeměnit celková aktiva na tržby. [67]

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Vzorec 16: Doba obratu celkových aktiv [67]

Obrat zásob

Sleduje vázanost oběžných aktiv ve formě zásob. Zásoby jsou vytvářeny, aby společnost překlenula doby, kdy materiál zajišťuje, je ve výrobě nebo v obchodě. Tento ukazatel tedy říká, kolikrát za konkrétní období je položka zásob prodána či jinak využita a tedy případně přeměněna do podoby peněžních prostředků nebo pohledávek. [67][51]

Hodnoty nižší než je průměr oboru mohou značit přebytečné zásoby a nízký zisk, ovšem nelze jasně stanovit ideální hodnotu, jelikož záleží třeba i na výrobní kapacitě. Společnost by měla cílit na jeho zvýšení a sledovat vývoj v čase. Pokud ukazatel klesá, může to značit

nedostatečný odbyt, což může být například zapříčiněno fází hospodářského cyklu. [34][38]

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

Vzorec 17: Obrat zásob [67]

Doba obratu zásob

Dobu, potřebnou k přeměně finančních prostředků na zásob až do doby jejich spotřebování či prodeje a následně zase zpět na finanční prostředky, vyjadřuje hodnota tohoto ukazatele ve dnech. [33]

Počet dnů by měl být co nejnižší a být porovnáván s hodnotami minulými a konkurenty. [33]

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

Vzorec 18: Doba obratu zásob [67]

Doba inkasa pohledávek

Průměrný počet dnů, které společnost čeká než zinkasuje své pohledávky. Hodnoty mohou být srovnávány s oborovým průměrem nebo se splatností faktur. Do rovnice by měly být dosazovány pouze pohledávky z obchodních vztahů, aby došlo ke zmírnění zkreslení výsledných hodnot. Příliš dlouhé doby splatnosti jsou pro menší společnosti větším problémem než pro větší společnosti a v konečném důsledku mohou vést až k druhotné platební neschopnosti. [51][38]

Ke správnému zhodnocení ukazatele je třeba srovnávat s dobou splatnosti závazků, neboť doba inkasa pohledávek by měla být kratší než doba splatnosti závazků. Snížit počet dnů čekání na splacení pohledávky lze například postoupením pohledávky, pokud je to nutné. [38]

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Vzorec 19: Doba inkasa pohledávek [67]

Doba splatnosti krátkodobých závazků

Stejně jako při výpočtu doby inkasa pohledávek je vhodné do vztahu dosazovat závazky z obchodních vztahů, avšak i závazky vůči zaměstnancům, státu nebo sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Jde o to, aby do vztahy byly zahrnuty závazky, které společnost pravidelně hradí. Ukazatel by měl být porovnáván v souvislosti s hodnotami minulých období, konkurencí a v úvahu by měl být brán i životní cyklus společnosti. [38][33]

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

Vzorec 20: Doba splatnosti krátkodobých závazků [69]

1.2.4. Soustavy ukazatelů

Absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele mají omezenou vypovídací hodnotu a jejich interpretace může být ovlivněna finančním analytikem, který se na základě výsledných hodnot může rozhodnout různě. [69]

Na druhou stranu interpretovat výsledné hodnoty těchto komplexnějších metod není tak složité, jelikož se jejich výsledné hodnoty srovnávají s již předem ustanovenými hodnotami. Jejich nevýhodou je nižší důvěryhodnost. Hodí se pro rychlé srovnání velkého množství společností na globální úrovni. [51]

Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů

Tyto soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů pracují na základě matematické provázanosti jednotlivých ukazatelů. Nejznámějšími z této skupiny jsou pyramidové rozklady, které stále podrobněji rozebírají ukazatel na vrcholku pyramidy. Tento pyramidový rozklad je vzhledem k lepší přehlednosti zobrazován graficky, přičemž při rozkladu ukazatelů se dá postupovat dvěma způsoby:

- aditivní rozklad – ukazatele se mezi sebou sčítají/odčítají,
- multiplikační rozklad – ukazatele se mezi sebou násobí/dělí. [51]

Účelové výběry ukazatelů

Tyto ukazatele se dělí na bankrotní a bonitní modely. Cílem obou těchto skupin je ohodnotit finanční situaci společnosti na základě jedné číselné hodnoty. [51]

Při interpretaci by měl finanční analytik vzít v potaz, že tyto soustavy zakládají na ekonomických výzkumech neshodujících se s českým prostředím. Existují ovšem i soustavy vytvořené právě pro české prostředí. [51]

Účelové výběry ukazatelů lze dále poté dělit na bankrotní a bonitní modely. Cílem bankrotních modelů je včas varovat před možným budoucím krachem společnosti. Staví na předpokladu, že takovou společnost lze včas identifikovat na základě několika symptomů, jež jsou typické pro bankrot. Často se jedná o problémy spojené s běžnou likviditou, s rentabilitou celkového vloženého kapitálu nebo s výší čistého pracovního kapitálu. Vyhodnocení bonitních modelů taktéž probíhá na základě předem stanovených hodnot. [51]

Altmanovy indexy finančního zdraví

Je jedním z nejnámějších a nepoužívanějších bankrotních modelů. Někdy se nazývá tako jako „Z-skóre“. Je součtem několika hodnot poměrových ukazatelů, z nichž každý má určitou váhu. V odborné literatuře lze nalézt alespoň čtyři modifikace tohoto ukazatele. Těmito modifikacemi jsou varianty pro:

- akciové společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi,
- společnosti, které nejsou obchodovatelné na finančních trzích,
- nevýrobní společnosti,
- české společnosti. [51][67]

Pro účely finanční analýzy společností v českém prostředí pomocí Altmanových indexů je vypovídací hodnota ukazatelů diskutabilní. Konkrétně se jedná o modifikace ukazatele pro akciové společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi a pro společnosti, které nejsou obchodovatelné na finančních trzích. Jako vhodné se jeví dvě poslední modifikace ve výše uvedeném seznamu – pro nevýrobní společnosti a pro české společnosti [51][67]

Modifikace pro nevýrobní společnosti je vhodná k použití pro české společnosti. Někteří autoři ji nazývají i jako ukazatel pro rozvojové trhy – ukazatele jsou shodné, liší se pouze názvy. U této modifikace se vychází především ze základních účetních výkazů. Hodnoty nad 2,6 včetně značí bonitní společnost, hodnoty od 2,6 do 1,1 znamenají tzv. šedou zónu, což neznamená, že společnost není nikterak úspěšná, avšak zároveň ani nelze říct, že by měla problémy. Nakonec zbývající hodnoty, tj. pod 1,1 včetně, značí bankrotní společnost. [51][67]

$$Z'' = 6,72 \times \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} + 1,05 \times \frac{\text{Účetní hodnota VK}}{\text{Účetní hodnota závazků}} \\ + 3,26 \times \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Celková aktiva}} + 6,56 \times \frac{\text{Čistý pracovní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 21: Altmanův model pro nevýrobní společnosti/rozvojové trhy [51][67]

Model IN

Model IN je bankrotní model určený pro české společnosti působící v českém prostředí. Inkou Neumaierovou a Ivanem Neumaierem bylo na základě výstupů analýz nejvýznamnějších matematicko-statistických modelů a zkušeností s velkým množstvím českých společností vytvořeno několik variant modelu IN. Konkrétně se jedná například o tyto modely:

- IN95 (věřitelský index),
- IN99 (vlastnický index),
- IN01 (komplexní index),
- IN05 (modifikovaný komplexní index). [67][51]

Index IN05

Tento index je aktualizací indexu IN01, který je kombinací indexů IN95 a IN99. Index IN05 je založený na analýzách průmyslových společností z roku 2004. [51]

$$\begin{aligned}
IN05 = & 0,13 \times \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \\
& + 3,97 \times \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{Výnosy}}{\text{Celková aktiva}} \\
& + 0,09 \times \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}
\end{aligned}$$

Vzorec 22: Index IN05 [33]

Hodnoty nad 1,6 značí, že společnost hodnotu tvoří a hodnoty pod 0,9 značí, že hodnotu společnost netvoří. Hodnoty v intervalu mezi těmito hodnotami označují tzv. „šedou zónu“. [33]

Manželé Neumaierovi radí, aby byla maximální možná hodnota dílčího ukazatele EBIT/Nákladové úroky omezena hodnotou 9, a to proto, že pokud jsou nákladové úroky velmi nízké či dokonce nulové, vyjde nesmyslně vysoká hodnota celého indexu IN05. [51]

V poslední rovnici se ve jmenovateli uvádí součet krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů, avšak položka „Krátkodobé bankovní úvěry“ je od roku 2016 součástí položky „Krátkodobé závazky“, a tak by nedávalo smysl je sčítat. Proto jsou ve jmenovateli pouze krátkodobé závazky.

Kralickův Quicktest

Na základě čtyř rovnic Kralickova Quicktestu se hodnotí bonita společnosti. Rovnice R1 a R2 jsou hodnocením finanční stability a rovnice R2 a R3 jsou hodnocením ziskovosti společnosti. [37]

$$R1 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$R2 = \frac{(\text{Cizí zdroje} - \text{Peněžní prostředky})}{\text{Provozní cash flow}}$$

$$R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$R4 = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec 23: Čtyři rovnice pro určení hodnot Kralickova Quicktestu [37]

Počty bodů se poté přiřazují podle vypočtených hodnot z rovnic R1 až R4 dle tabulky 1.

Tabulka 1: Bodování výsledných hodnot Kralickova Quicktestu [37]

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
R2	> 30	12 – 30	5 – 12	3 – 5	< 3
R3	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Poté, co jsou uděleny body za výsledné hodnoty, následují tři další kroky. Prvním krokem je hodnocení finanční stability. To znamená sečtení bodů dosažených za rovnice R1 a R2 a jejich vydělení dvěma. Stejný postup bude aplikován u hodnocení ziskové stránky společnosti, tzn. u rovnic R3 a R4. Nakonec je hodnocena celková situace a to tak, že se sečtou body finanční stability (R1 a R2) a ziskové situace (R3 a R4) a podělí se dvěma. [51]

Hodnoty vyšší než 3 značí bonitní společnost, „šedou zónu“ představují společnosti nacházející se v intervalu 1 až 3 a hodnoty nižší než 1 znamenají špatné hospodaření společnosti. [51]

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce bude analyzována společnost Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o. (dále jen „Teta“ nebo „Společnost“).

2.1. Představení společnosti

Teta je největší sítí drogerií v České republice. Přes 500 drogerií neslo v roce 2019 označení Teta, přičemž byly ve formátu Duhová Teta. Dalších 270 prodejen nese označení Top Drogerie. Prodejny jsou umístěny jak ve velkých či malých městech, tak i v obchodních centrech a i v tzv. STOP shopech kolem silnic. Ke konci roku 2019 Společnost provozovala i 9 lékáren a e-shop. [73]

V prodejnách na zákazníka čeká příjemná a vyškolená obsluha. Takto vyškolená obsluha zvyšuje na profesionalitě a dobré image značky. Zároveň to koresponduje s dlouhodobou strategií Společnosti, čímž je udržet si rodinný charakter prostředí prodejen. [73]

V prodejnách lze najít široký sortiment zboží. Od zboží každodenní potřeby po značkovou kosmetiku, parfumerii, dětský sortiment, potravinové doplňky, technický sortiment, papírenské produkty a lékárenský sortiment. [73]

Teta, jak již bylo napsáno výše, není pouze drogerií, ale i sítí lékáren i s vlastním zavedeným e-shopem sLéky.cz. Tento svůj lékárenský byznys mohla rozšířit dál díky akvizici Apotek.cz, čímž své internetové tržby v této oblasti zvýšila o 60 %. [63]

2.1.1. Základní údaje

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o. [73]*

Název společnosti:	Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Poděbradská 1162, 250 92 Šestajovice
Datum zápisu:	19.1.2000
Spisová značka:	C 74545 vedená městským soudem v Praze
Identifikační číslo:	26148579
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000 Kč
Počet zaměstnanců:	2 415 (průměrný přepočtený stav za období 1. 1. – 31. 12. 2019)
Předmět činnosti:	<ul style="list-style-type: none">- Nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků, které mohou být prodávány prodejci zdravotnických prostředků.- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona- Poskytování zdravotních služeb, druh – lékárenská péče.



Obrázek 1: Logo společnosti Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o. [16]

2.1.2. Historie společnosti

V roce 1992 vznikla společnost p.k. Solvent, která byla založena šesti vysokoškolskými studenty. Nejprve si vydělávali prodejem vlastnoručně slepovaných zrcátek, postupně se sortiment rozrostl o hřebínky, natáčky, gumičky do vlasů a jiné potřeby podobného

charakteru. Postupně se tak vytváří největší distribuční síť těchto potřeb na českém trhu. [16]

S příchodem nadnárodních řetězců v letech 1996-1997 se p.k. Solvent obává o budoucnost nezávislého drogistického trhu, jež je odběratelem této velkoobchodní sítě. Proto je vytvořen společný nákupně-marketingový projekt, který kromě malých drogerií hodlá spolupracovat i s velkoobchody z oblasti „těžké“ drogerie, barev, laků a papírnictví, s názvem Teta. Projekt, ačkoliv nadále pokračoval, zcela tak úspěšný nebyl, neboť jeden z partnerů přebral know-how, sortiment, část obchodního týmu a zákazníků. [16]

I přesto se p.k. Solvent stává vůdcem velkoobchodního trhu ČR. Při uplatňování principů Tomáše Bati je tak zachován nezávislý drogistický trh. V letech finanční krize v České republice 1997-1999 ukončuje svou činnost mnoho konkurentů, z nichž dva p.k. Solvent přebírá. Již v roce 2000 tak existuje 250 prodejen Teta. [16]

V roce 2000 bylo třeba založit novou maloobchodní síť prodejen s názvem Teta a otevřít tak vlastní prodejny, neboť ne v každém regionu České republiky se dařilo nalézt drogistu se zájmem podnikat. [16]

V roce 2002 vzniká věrnostní program pro zákazníky – Teta klub. [16]

Dále v roce 2004 dochází k odkoupení společnosti Drogerie VO Nový Jičín, a.s., čímž nejen p.k. Solvent získává další velkoobchodní společnost, ale i dalších 80 maloobchodních prodejen. Taktéž se v tomto roce Teta stává největší maloobchodní sítí drogerií, což jí a jejím partnerům zajišťuje lepší pozici v konkurování nadnárodním řetězcům. [16]

Je odkoupen další velkoobchodní konkurent – Mistr distribuce, s.r.o. Taktéž v letech 2005-2006 staví Teta vlastní centrálu a v Praze a Olomouci se staví logistická centra. [16]

V roce 2008 se maloobchodní síť Teta rozrůstá i na Slovensko, kde dnes provozuje přes 200 prodejen. [16]

Na 800 prodejen se Teta rozrůstá v roce 2012 poté, co koupila české pobočky německé sítě drogistického zboží Schlecker. [16]

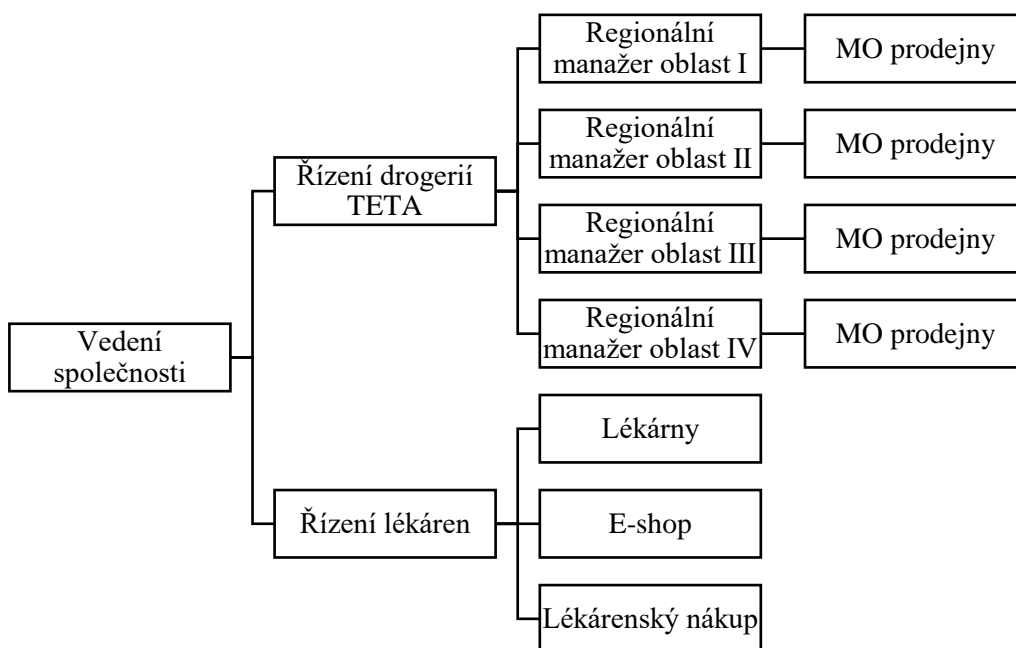
Počínaje rokem 2013 začaly být prodejny rebrandovány a remodelovány na tzv. Duhovou Tetu. Součástí této změny nebyl pouze nový vzhled, ale i významně inovovaný sortiment. [73][16]

V roce 2016 Společnost ukončila projekt fúze se zanikajícími společnostmi Definite credit, s.r.o. a SALFA, a.s. Výsledkem toho je, že Společnost tak provozuje i síť lékáren. Taktéž v tomto roce vzniká nová síť drogerií – Top drogerie. [73][16]

Od roku 2018 Teta vlastní 100 % obchodního podílu ve společnosti Apotek, s.r.o. [73]

2.1.3. Organizační struktura

Následující schéma zobrazuje současný stav řízení společnosti. Takovéto uspořádání umožňuje sledovat hospodaření a efektivitu jednotlivých oddělení. Díky takovému uspořádání je také možné jednotlivé obchodní jednotky sledovat a odměňovat na základě výsledků jiných složek společnosti, jestliže jí její činností ekonomicky ovlivňuje. [73]



Obrázek 2: Organizační struktura Teta drogerie a lékáreny ČR, s.r.o. [73]*

Řízení je zabezpečeno centrálou společnosti, která prodejnám poskytuje servis a zázemí. Každodenní chod prodejen je obstaráván regionálními manažery a vedoucími prodejen, kteří za ně nesou odpovědnost. [73]

Jediným společníkem Společnosti je společnost Solvent ČR, s.r.o., IČ 25069497 se sídlem Poděbradská 1162, PSČ 250 92 Šestajovice. [73]

2.2. Analýza okolí společnosti

V rámci analýzy okolí společnosti bude provedena jako první analýza vnějších vlivů na Společnost, kdy se jednalo převážně o současné vlivy působící v důsledku COVID-19. Porterova analýza pěti sil bude popisovat bližší okolí Společnosti a jak na něj Společnost reaguje. Jako poslední bude provedena interní analýza, která má za úkol odhalit silné a slabé stránky Společnosti.

2.2.1. SLEPTE

Většina faktorů je vzájemně provázaných a vzájemně na sebe působí, jak je vidět z následujících skutečností, které jsou v rámci SLEPTE analýzy popsány. Převážně se jednalo o faktory, které spojovala současná situace a opatření přijatá v důsledku šíření COVID-19.

Společenské faktory

Pandemie koronaviru změnila složení nákupů domácností i jejich chod. Spotřebitelé se přitom této situaci dokázali přizpůsobit. Růst tržeb po jarním lockdownu sice byl na normální úrovni 3 až 4 %, avšak zvýšila se průměrná útrata za jeden nákup o 12 %. To znamená, že se sice zvýšil průměrný objem jednoho nákupu, avšak lidé nenavštěvují prodejny s takovou frekvencí. Taktéž dávají přednost prodejnám větším, ve kterých se cítí bezpečněji díky většímu prostoru a možnosti nakoupit velké množství různého sortimentu najednou. [29]

Taktéž v této době posílila oblast e-commerce, kdy takto dnes nakupuje více než 90 % obyvatelstva, přičemž u žen je tento nárůst výraznější než u mužů. Právě ženy jsou hlavní cílovou skupinou Tety. Tržby rostly i v oblastech drogerie a kosmetiky, což jsou oblasti, kde většinou lidé až tolik online nákupy neuskutečňují. V současnosti, dle OMG Research, nakupuje kosmetiku a drogerii 65 % dotázaných online a 28 % jich plánuje nakupovat i po zmírnění/skončení pandemie. Budoucí potenciál je hodně vidět

v oblastech léků a doplňků stravy, na které se zaměřují Teta lékárny a e-shopy Tety sLéky.cz a Apothek.cz. [74]

Vedení Společnosti dospělo k závěru, že COVID-19 neohrozí současné aktivity a dlouhodobou existenci Společnosti, i když uznalo, že situace může mít negativní vliv na tržby, a tím pádem i zisk. V souvislosti s COVID-19 vedení sleduje chování a preference zákazníků a dle toho chce upravovat nabídku. Agentura OMG Research zjistila, že v současné situaci zákazníci preferují výrobky pocházející z ČR (49 % dotázaných souhlasilo), omezili nákupy v kamenných prodejnách (48 % dotázaných souhlasilo), snaží se nákupem podporovat malé podnikatele (55 % dotázaných souhlasilo) nebo nakupují větší objemy (43 % dotázaných souhlasilo). [73][74]

Legislativní faktory

Každá společnost musí sledovat dění ohledně změn zákonů. Pozornost by zvláště společnosti, jako je Teta, měly věnovat následujícím zákonům:

- Nový občanský zákoník (89/2012 Sb.)
- Zákon o daních z příjmu (586/1992 Sb.)
- Zákoník práce (262/2006 Sb.)
- Zákon o obchodních korporacích (90/2012 Sb.)
- Zákon o dani z přidané hodnoty (235/2004 Sb.)
- Zákon o účetnictví (563/1991 Sb.).

V rámci opatření proti šíření koronaviru byla přijata změna zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění. V rámci této změny vznikl zaměstnanci nárok na ošetřovné na dítě v důsledku uzavření škol. [68]

1.1.2021 vstoupila v platnost právní úprava týkající se výpočtu dovolené zaměstnanců. Tato úprava se týká každého zaměstnavatele. Koncem roku 2021 by měl také nabýt platnosti zákon o ochraně oznamovatelů, kterým bude provedena směrnice EU o ochraně osob. Tato směrnice chrání osoby, jež oznámí porušení práva EU. Z toho vyplývá, že každá společnost bude muset určit osobu, která se těmito oznámeními bude zabývat. [32]

Ekonomické faktory

Budoucí situace může být právě díky současné situaci nejistá pro generaci Z, které se vliv zhoršení kvality výuky může promítnout do zhoršených kariérních možností. Tyto mladé generace většinou nemají ani moc velké finanční rezervy. Stejně tak hodně zasaženou generací může být generace Y. Tito lidé jsou před vrcholem kariéry, přičemž zakládají rodiny a jsou právě lidmi, kteří jsou nejvíce ohroženi propouštěním. Je to ale právě generace Z, která má v oblibě značky, mezi které patří například i dm drogerie, nejbližší konkurent Tety. Jelikož se Teta snaží právě cílit na ženy ve věkové kategorii 15+ a jedná se tak o generaci Z, není pochyb, že se najdou i tací, kteří mají v oblibě právě Tetu. [21]

Neopomenutelnými ekonomickými faktory jsou zcela určitě průměrná mzda, nezaměstnanost a inflace:

Tabulka 3: Průměrná mzda v ČR v letech 2015-2020 [39]

Hodnoty v Kč	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrná mzda	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111	35 611
- v sektoru G	24 911	26 097	28 040	31 777	31 777	32 305

Průměrná mzda v každém roce rostla jak v celé České republice, tak i v sektoru G, ve kterém Teta působí. Největší rozdíly mezi průměrem ČR a sektorem G byly v letech 2019 a 2020. Navyšování mzdových nákladů se každoročně projevilo ve zvyšujících se osobních nákladech Společnosti.

Tabulka 4: Průměrná nezaměstnanost v ČR v letech 2015-2020 [8]

Hodnoty v %	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nezaměstnanost	6,6	5,6	4,3	3,2	2,8	3,5

Nezaměstnanost každoročně klesala až do roku 2020. Nízká nezaměstnanost společnosti ze sektoru G hodně ovlivňuje, neboť nedostatek pracovních sil zvyšuje jejich cenu. Maloobchod je na lidských zdrojích závislý a snaží se tak tuto závislost snižovat alespoň částečnou „automatizací“, kdy například zavádí samoobslužné pokladny, které zároveň zvyšují pohodlí zákazníků. Zvyšující cena pracovních sil zvyšuje osobní náklady, čehož si lze všimnout na zvyšující se průměrné mzdě.

Tabulka 5: Míra inflace v ČR v letech 2015-2020 [26]

Hodnoty v %	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inflace	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

Meziročně inflace příliš nenarostla v letech 2015 a 2016, avšak poté se inflace v letech 2017-2019 udržovala nad hranicí 2,0 %, přičemž v roce 2020 překročila hranici 3,0 %. Ve spotřebitelském koši jsou zahrnuty služby a zboží, které obyvatelé běžně nakupují. Jedná se tak například o potraviny, auta, drogerii, oblečení, vstupné, poplatky za elektřinu, lékařské zákroky atd. Inflace má vliv na kupní sílu obyvatelstva a tím pádem i na mzdy, které je tak nutné z tohoto důvodu zvyšovat. Navyšování mezd je taktéž důležité z psychologického hlediska. V případě Tety má ale na navyšování osobních nákladů vliv spíše navyšování počtu zaměstnanců než inflace.

Politické faktory

V průběhu roku 2020 byl několikrát, vlivem opatření proti šíření koronaviru, zakázán maloobchodní prodej a prodej služeb v provozovnách. Tato opatření se však nikdy nedotkla prodeje potravin nebo třeba právě drogerie a kosmetiky. Opatření, která se dotkla všech sektorů byla například omezení otevírací doby nebo omezení počtu lidí v jeden moment na prodejně.

Na jaře 2020 přijala Česká národní banka některá opatření na podporu ekonomiky. ČNB tak například bankám umožnila odkládat splátky úvěrů, jestliže by se klient dostal do platební neschopnosti, ať už z důvodu nulové poptávky nebo z důvodu druhotné platební neschopnosti. V květnu 2020 byly nastaveny i jiné sazby měnověpolitických nástrojů, které se oproti únoru 2020 změnilly následovně:

- snížení dvoutýdenní repo sazby o 2 p.b. na 0,25 %,
- snížení diskontní sazby o 1,2 p.b. na 0,05 %,
- snížení lombardní sazby o 2,25 p.b. na 1 %. [9]

Vláda i zahájila několik programů na podporu podnikatelů, kterých se dotkla přijatá opatření v důsledku šíření koronaviru a podporuje taktéž i zaměstnanost. Tyto podpory se většinou týkají pouze společností, jimž byla znemožněna činnost, anebo pomoc jejich zaměstnancům. [37]

Technologické faktory

Zákazníci neradi čekají ve frontách, a tak jsou čím dál rozšířenějšími pokladnami právě ty samoobslužné. Obzvláště v dnešní koronavirové situaci, kdy by zákazníci měli dodržovat patřičné rozestupy jsou čím dál oblíbenějšími. Další možnou alternativou jsou skenery typu Scan&Go, které na českém trhu zavedl hypermarket Globus již v roce 2013 a od roku 2016 lze používat krom nabízených skenerů i aplikaci Můj Globus v mobilním telefonu. Takovéto používání mobilního telefonu nabylo na popularitě obzvláště teď, v době přísnějších hygienických opatření. Obrat vytvořený prostřednictvím aplikace se meziročně navýšil o 400 %. Je nutno ale podotknout, že na samoobslužné pokladny je potřeba patřičný prostor, který hypermarkety jako Globus určitě nepostrádají. Na druhou stranu, nejbližší konkurent Tety, drogerie Rossmann, zavedla v červenci 2020 na dvou pražských prodejnách právě samoobslužné pokladny. [31][15]

Ve světě se objevují i jiné možné metody odbavování, které urychlují tok zákazníků. Například digitální čekací systém, který testoval Britský potravinářský řetězec Sainsbury's. Zákazník v takovém případě nemusel ani fyzicky čekat ve frontě a mohl čekat například v autě nebo kavárně, přičemž byl informován, když se dostal na řadu. [31]

Další možnou technologií budoucnosti v oblasti odbavování již před pár lety představil a testoval technologický gigant Amazon ve svých prodejnách Amazon Go. Aktivitu zákazníků v prodejně zaznamenávají kamery, kterým poté přijde účtenka e-mailem.

Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

Správná cenotvorba je důležitým aspektem maloobchodu, k čemuž může napomocť společnost Yieldigo, která nabízí vytváření cen pomocí umělé inteligence. Výhodou je například, že software dokáže predikovat reakci zákazníka na cenu na určitém místě v určitém čase. [30]

Svět maloobchodu může rozvinout i použití virtuální reality, kdy by zákazníci mohli navštěvovat virtuální prodejny. Šlo by tak o úplně nový způsob e-commerce. Už teď si zákazníci mohou vytvářet prohlízet, jak by vypadal jejich vysněný obývací pokoj nebo koupelna. Jelikož zařízení pro virtuální realitu lidé běžně nevlastní, může být nabízena v kamenných prodejnách, kde může mít široké využití. Je to i jakýsi způsob, jak doprát

kamennou prodejnu společností, které mají pouze e-shop. Teta již teď nabízí podobné možnosti vizualizace na svých prodejnách, které ovšem nejsou takto futuristické, jako je virtuální realita. [40]

Ekologické faktory

Teta se snaží udržovat okolní prostředí svých prodejen čisté a zbytečně ho nezatěžovat. Prioritami Společnosti v oblasti životního prostředí jsou ohleduplný přístup k přírodě, uplatňovat zásady jež jsou v souladu se současnou environmentální politikou státu a jeho legislativou, zvyšování ohleduplnosti a povědomí o ekologii u dodavatelů a zaměstnanců, opětovné používání obalů, případně minimalizace vzniku odpadů (Výroční zpráva Společnosti, 2015-2019).

Zaměstnanci jsou každoročně školeni v oblasti manipulace s chemickými přípravky a řízení ochrany životního prostředí. Je tomu tak, neboť právě zaměstnanci velice často manipulují s hořlavými odpady, louhy, kyselinami a jinými prostředky ohrožující životní prostředí a zdraví. [73]

Společnost má smluvně zajištěn zpětný odběr poškozeného zboží i s jejich ekologickou likvidací. [73]

2.2.2. Porterova analýza pěti sil

V rámci této analýzy budou nejdříve popsáni zákazníci Tety a na které Teta cílí a čím tyto zákazníci láká do svých prodejen. Dále budou popsány vztahy s dodavateli, konkrétně společný projekt Tety a agentury Nielsen, který se zaměřuje na sdílení dat o zákaznících Tety s dodavateli. Substituty budou chápány jako jen spíše další konkurenční společnosti. V dalším kroku budou popsáni konkurenti, kterých je opravdu mnoho, co se širšího okruhu konkurence týče. Nakonec je zde prostor pro potenciální konkurenty, kterými nejsou čistě další drogerie, ale spíše společnosti, v jejichž sortimentu se drogistické zboží nachází.

Odběratelé (zákazníci)

Zákazníci mají na výběr mnoho jiných alternativních prodejců drogerie či kosmetiky, ať už z oblasti konkurence užší či té širší.

Kmen zákazníků Tety se ale přeci jen trochu liší od konkurence. V současné době jsou zákazníci Tety většinou mladí a pochází z větších měst, avšak stále si udržuje i své starší zákazníky. Mladí zákazníci jsou budoucností Tety a na ty se právě zaměřuje třeba právě tím, že pro ně vytváří přímo zaměřený obsah. Obsah je cílen zejména na ženy ve věkové kategorii 15+. [24]

Krom toho zákazníci mohou nakupovat i na e-shopu, kde je čekají kupony a personalizované akce. E-shop cílí především na ženy, které uskutečňují nákupy ve velkém množství. O e-shopu si slibuje nové zákazníky v Praze, kde má méně prodejen nebo mezi mladými. [62]

Teta chce ale zákazníkům prostřednictvím prodejen nabídnout jedinečný zážitek, který jim online prostředí nedovolí. Teta například zákazníkům umožňuje vyzkoušet si na místě různou kosmetiku, dát si kávu či jim nakupování zpříjemňuje hudbou, kterou právě její zákazníci poslouchají. [24]

Dodavatelé

S dodavateli Teta spolupracuje v rámci projektu Loyalty s pomocí společnosti Nielsen, kdy nabízí dodavatelům data o chování svých zákazníků. Takováto spolupráce není pro dodavatele zdarma, ale dle Tety se tato investice vyplatí. Důvodem spolupráce s agenturou Nielsen je ten, že dokáže nabídnout záruku ochrany dat, která je pro západní dodavatele velmi důležitým aspektem. Data jsou tedy z důvodu bezpečnosti zpracovávána mimo Českou republiku. [28]

V rámci projektu je sledována skladba nákupů zákazníků pomocí jejich věrnostních karet. Sledovány jsou výhradně tři následující zákaznické segmenty: úroveň loajality, cenová citlivost a míra reakce na promo akce. Jelikož je 80 % prodejů uskutečněno přes věrnostní karty, slibuje si Teta od svých dat vysokou přesnost. Běžnou praktikou je, že obchodník sleduje svá data a dodavatel zase ta svá. Pro dodavatele plyne výhoda z toho, že dokáže zjistit, které výrobky si trh žádá a jak při zavádění nových výrobků zacílit na zákazníka.

Pomůže jim i zjistit, které výrobky se vyplatí promovat v akčních letáčích a které nikoliv. [2]

Teta může nabídnout i miliony e-mailových adres. Dodavatelé tak mohou s držiteli věrnostních karet komunikovat napřímo prostřednictvím e-mailu na základě sesbíraných dat v rámci projektu Loyalty. Příklady společností, které si toto uvědomují jsou například Unilever, L'Oréal nebo Colgate. [2][24]

Teta neprovozuje pouze drogerie, ale i lékárny. Akvizicí Apotek.cz se zlepšil provoz online lékárny sLéky.cz díky lepšímu napojení na dodavatele Pharms, neboť Apotek.cz má sídlo přímo u distributora v Brandýsku, což je pro Tetu extrémně efektivní. Byla tedy uzavřena provozovna v Praze a sLéky.cz a Apotek.cz byli sloučeni do Brandýsku. [63]

Substituty

Jako substitut můžeme v tomto případě chápat konkurenční společnosti. Jelikož má zákazník v tomto odvětví z čeho vybírat, je hrozba substitutů velmi vysoká. Zákazníci mohou drogerii nakoupit v rámci jejich návštěvy supermarketu nebo při objednávce z nějakého z mnoha e-shopů. Teta se proto snaží vytvářet ve svých prodejnách jedinečný zážitek, proč se právě do jejich prodejen vracet. Výhodou drogerií je i to daleko širší spektrum sortimentu než nabízejí supermarkety či hypermarkety. [24]

Současní konkurenti

Konkurentů Tety je na českém trhu opravdu mnoho. Do užší konkurence lze zařadit společnosti dm drogerie a Rossmann. Co se týče počtu obchodů, je Teta stále mezi drogeriemi jedničkou s počtem přesahujícím 700 prodejen. [45]

Dm drogerie v roce 2020 dosáhla obratu většího než 11 miliard Kč a jednalo se tak o nárůst 8,5 % oproti roku předešlému, ke kterým napomohl obzvláště e-shop, kde se během pandemie tržby zvedly o 88 %. Celkový počet prodejen dm drogerie je přes 230. Společnost stále plánuje investovat do nových prodejen a modernizace těch současných. Mimo jiné společnost nabízí i věrnostní klub pro své zákazníky. [50]

Druhý konkurent, Rossmann, má celkem přes 140 prodejen s obraty v České republice přes 4 miliardy Kč. Stejně jako dm drogerie, Rossmann plánuje další investice do

expanze. Má také vlastní věrnostní klub, Rossmann Club a plánuje se přidat v roce 2021 mezi Tetu a dm drogerii jakožto další hráč na poli drogistických e-shopů. [61][50][50]

Teta, dm drogerie a Rossmann ale nebojují pouze mezi sebou. Mezi širší konkurencí lze zařadit i supermarkety a hypermarkety, jako jsou například Lidl, Billa, Globus, Tesco nebo Albert, ale i jiné řetězce mající ve svém sortimentu drogerii či kosmetiku.

Nelze také opomenout internet a konkurenty na něm. Zde se nachází konkurenti jako je Notino.cz, Ageo.cz, Alza.cz, Košík.cz, Mall.cz a i společnosti jako Avon nebo Oriflame. Dokonce i celosvětový gigant Amazon může být považován za konkurenta. Teta si je vědoma této internetové konkurence, avšak její prioritou, stejně jako dalších dvou nejbližších konkurentů, je modernizace prodejen a vnímání značky zákazníky, nikoliv e-shop. Důvodem Tety pro vstup do online světa bylo především udržení si konkurenceschopnosti. [45]

Mluvčí Mall.cz však uvádí, že nemohou konkurovat velkým drogériím, a to proto, že drtivou většinu jejich sortimentu tvoří položky nepřesahující částku 100 Kč, které z důvodů logistických nákladů ani nenabízí a nemohou tak konkurovat ani cenově. [45]

Novým trendem je i oblast ekologického drogistického zboží. Tento sortiment již zavedené drogerie, supermarkety a hypermarkety prodávají, avšak v této kategorii se velice daří i prodejcům, kteří se přímo na tento druh sortimentu specializují. Jsou to společnosti jako Econea, Zemito či Biooo. Tito prodejci disponují nejen e-shopy, ale i kamennými prodejny. [19]

Lékárny jsou také součástí Tety a své aktivity v této oblasti hodlá dále rozšiřovat a získávat větší podíl na trhu, ať už v prostřednictvím kamenných prodejen nebo e-shopů. V této oblasti již existuje konkurence Dr. Max, který má přes 420 poboček, Benu s 211 a více pobočkami, Devětsil a mnoho dalších. Stejně jako v případě drogerie jsou zde společnosti, které provozují pouze lékárenské e-shopy. [64]

Potenciální konkurenti

Kromě stávajících silných konkurentů, kteří již na trhu působí a svou působnost stále rozšiřují, se na český trh pokouší dostat stále noví konkurenti. Vstup konkurentů na český

trh je omezen pouze schopnostmi a silou daného konkurenta, neboť legislativní zábrany téměř neexistují.

Jedním z nich je například řetězec Tedi, který na český trh vstoupil v červenci roku 2020 a jelikož je ještě čerstvým hráčem na českém trhu, dá se stále ještě považovat za potenciálního konkurenta. Konkurovat se bude pokoušet pomocí kamenných prodejen. Jeho e-shop je přístupný pouze pro německý trh. Zatím má v České republice méně jak 10 prodejen a složení sortimentu Tedi není výhradně zaměřeno na drogistické zboží a není tak ani přímým konkurentem jako dm drogerie či Rossmann, ale jako potenciální člen širší konkurence vnímán být může. [56]

Dalším potenciálním konkurentem, který musel svůj vstup na český trh o chvíli posunout, je nizozemský řetězec Action. Jedná se o diskont, který má v sedmi zemích Evropy přes 1 500 prodejen. Nabízí téměř shodný druh sortimentu jako Tedi, tím pádem také nepatří do nejužší skupiny konkurentů Tety. [56]

Mezi kamennými prodejny existuje i potenciální konkurent s trochu odlišným konceptem drogerie, čímž je drogerie luxusní. Takovéto drogerie vyšší třídy již existují například ve Švýcarsku. [24]

Co se e-commerce týče, dalším potenciálním konkurentem, je čínský e-shop Alibaba, kterého se určitě nejen Teta obává. Útěchou Tetě může být, že český trh by nemusel být pro tohoto konkurenta zpočátku až tak zajímavým. [24]

2.2.3. Interní analýza

V této části budou popsány různé součásti Společnosti, které mohou být jak silnou stránku tak slabou stránkou Společnosti.

V rámci vědeckotechnického rozvoje bude popsán e-shop, nový koncept prodejen drogerie a lékáren. Tyto oblasti přispívají ke konkurenceschopnosti Společnosti. Co se týče marketingu a distribuce, Teta se snaží si udržovat zákazníky pomocí jednoho z největších věrnostních programů v České republice – Teta klubu. Další oblast, výroba, se týká privátních značek Tety a poslední pracovní síly.

Vědeckotechnický rozvoj

Teta spustila koncem roku 2019 svůj vlastní e-shop, od kterého si slibuje posílení zásobovacích nákupů. Velké nákupy totiž byly někdy slabinou Tety právě i kvůli umístění prodejen. David Vejtruba, marketingový ředitel Solvent, s.r.o., uvedl, že dle vedení společnosti bude příjem z e-shopu představovat v horizontu deseti let 25 nebo 30 procent tržeb. [62]

V nových, rebrandovaných, prodejnách, které Teta označuje jako „Duhová Teta“, nabízí Teta zákaznicím i kosmetické koutky, kde je možné si různé kosmetické produkty vyzkoušet. Teta také nabízí výživové poradenství či poradenství, co se líčení a účesů týče. V rámci tohoto procesu Teta změnila poměry v nabízených kategoriích a posílila kategorie impulzní. [17][28]

Někteří franšizanti do nového konceptu prodejen šli společně s Tetou, avšak někteří nebyli pro změnu tak nadšeni. Pro tyto franšizanty byla vytvořena síť s názvem TOP drogerie, která si zachovala nezměněnou podobu. V novém konceptu prodejen tvoří 10 až 15 % franšizanti. V případě TOP drogerií je to opakem, kdy 15 až 20 % představují vlastní prodejny Tety, zbytek franšizanti. [28]

Se stejným konceptem jako drogerie byly budovány i lékárny. V lékárnách jsou nabízeny léky volně prodejné tak i ty na předpis. Volně prodejné léky jsou prezentovány stejně jako v sortiment v drogerií a je označené cenovkami. I zde platí výhody pro členy Teta klubu. [64]

Marketing a distribuce

Již od roku 2002 existuje věrnostní program pro zákazníky – Teta klub. Tento věrnostní program je jedním z největších v České republice. Teta se snaží svým zákazníkům nabízet různé benefity, jestliže dají přednost nákupu právě v jejich prodejnách. Takovými benefity mohou být například slevy až 50 % nebo možnost získat věrnostní kupón se slevou 10 % na celý nákup a jiné. Věrný zákazník je ale prakticky neexistující pojem, obzvláště v tomto silně konkurenčním odvětví a době. [16][27][24]

Drogistické zboží je více citlivé na promo akce, neboť výrobci i prodejci mají o něco vyšší marže než je tomu například u potravin. I přesto Teta zákazníkům takové akce

nabízí. Výše slevy je závislá na kategorii zboží. Pohybují se většinou od 25 do 50 %. Cena přibližně poloviny zboží se pohybuje v závislosti na aktuálním akčním letáku, zbytek promočního zboží bývá dlouhodobě udržován na úrovních nízkých cen. [28]

Výroba

Teta samotná sice nic nevyrobí, ale má své vlastní privátní značky. Privátní značky čítají přes 600 výrobků. Některé výrobky nejsou tak výnosné kvůli cenové válce mezi jednotlivými značkovými výrobci. Těmi jsou například prací prostředky. [24]

Tyto značky se pyšní označením „Dlouhodobě výhodně“. Těmito značkami jsou: Ameté, Ellie, Floré, 4Awardi, Hellios Herb, Dentamax, Q-Clean, Q-Power, Q-Soft či Happy Mimi. [27]

Privátním značkám se sice daří čím dál více a v roce 2020 rostly 2,5 krát rychleji než značkové výrobky, avšak růst privátních značek není tak výrazný v oblasti drogerie, jako třeba u mléčných výrobků. Každopádně není možné říci, že by popularita tohoto segmentu nerostla. [46]

Pracovní síla

Teta investuje do vzdělávacích programů pro své pracovníky, kterých v České republice zaměstnává přes 1 900. V rámci programů se například snaží zvyšovat jejich povědomí o životním prostředí. [73]

Teta si uvědomuje nutnost dobrého personálu, který bude schopen zákazníkům asistovat při jejich nákupech, ať už se jedná o technickou podporu nebo pomoc čistě lidskou. V současnosti nakupují generaci tři, avšak s prodlužující se délkou života budou nakupovat generace čtyři a každá bude vyžadovat individuální přístup asistence. Vedení Tety se domnívá, že zaměstnanci mají značku rádi, a tak se jim podařilo v roce 2016 snížit fluktuaci zaměstnanců. [24]

Na druhou stranu, dle internetového portálu určenému k recenzi zaměstnavatelů VímVíc.cz, nejsou recenze na Tetu až tak kladné. Zaměstnanci si zde často stěžují například na to, že plánogramy nedávají smysl, na styl chování nadřízených k zaměstnancům, přílišné přesčasy a třeba i psychický nátlak či ohodnocení

neodpovídající takové zátěži. Je nutno podotknout, že na tomto internetovém portálu je Teta skutečně hodnocena (nejen) oproti svým konkurentům velmi špatně. [60]

Přidat na důvěryhodnosti těmto negativním recenzím zaměstnanců by mohla zpráva z roku 2013, ve které se zaměstnanci bouřili, jelikož na ně byl vyvíjen nátlak ze strany nadřízených. Zaměstnancům mělo být vyhrožováno a měli být nuceni podepsat směnky za manka vzniklá krádežemi. Dle právníka Kůse společnost dokonce porušila zákon, když nařídila inventuru v noci o víkend, kdy někteří zaměstnanci pracovali i 24 hodin. Společnost tato tvrzení popřela a zároveň uvedla, že v některých případech i kradly samy zaměstnanci. [25]

2.2.4. Shrnutí analýzy okolí

Teta spustila koncem roku 2019 svůj e-shop a je tak druhým kamenným maloobchodníkem s drogistickým zbožím, který tak uskutečnil. Tento krok se ukázal jako správný, neboť v současnosti nakupuje kosmetiku a drogerii 65 % dotázaných v rámci průzkumu OMG Research online a taktéž vzhledem k současné pandemii koronaviru. Pandemie, mimochodem, dle vedení Společnosti společnost neohrozí, i když uznalo, že může mít negativní vliv na tržby a zisk.

Inflace i průměrná mzda v sektoru G od roku 2015 každoročně stoupaly, kdy výraznější nárůsty nastávaly od roku 2017. Nezaměstnanost každoročně od roku 2015 klesala až do roku 2019, kdy v roce 2020 stoupla.

Zákazníci Tety jsou především ženy, přičemž se snaží cílit především na ženy ve věkové kategorii 15+. Konkurencí Tety nejsou pouze dvě ostatní řetězce drogerií působící na českém trhu, jimiž jsou dm drogerie a Rossmann, ale také supermarket a hypermarkety. V oblasti e-commerce se nachází taktéž další konkurence. Teta se tak snaží konkurovat třeba i tím, že ve svých prodejnách nabízí jedinečný zážitek pro své zákazníky.

Teta spolupracuje s agenturou Nielsen, které poskytuje data o chování svých zákazníků, která jsou poté nabízeny dodavatelům. Teta s agenturou spolupracuje, neboť je zárukou ochrany dat, což je pro dodavatele velmi důležitý faktor na zvážení než započne jejich skutečná spolupráce.

Prodejny Tety byly rebrandovány a jsou označovány jako „Duhová Teta“. V těchto prodejnách jsou nabízeny kosmetické koutky, výživové poradenství či poradenství týkající se líčení a účesů. Taktéž se v těchto prodejnách změnil nabízený sortiment. Prodejny franšizantů, kteří o nový remodeling prodejen neměli zájem, byly přejemnovány na TOP drogerie.

2.3. Finanční analýza

Vstupní data finanční analýzy společnosti Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o. pocházejí z výročních zpráv této společnosti z let 2015-2019. Pro výpočet jsou používány hodnoty běžného účetního období každého roku, nikoliv hodnoty minulého účetního období. Vstupní data pro výpočet oborových průměrů byla získána pomocí databáze Orbis.

Ukazatele za rok 2016 jsou ovlivněny sloučením se společnostmi SALFA, a.s. a Definite credit, s.r.o. Ukazatele za rok 2015 představují činnost Společnosti před sloučením. Z tohoto pohledu údaje nesplňují podmínku srovnatelnosti, ale pro objektivní posouzení vývoje Společnosti je důležité je uvést. [73]

Tato skutečnost je tak důvodem, proč se netto hodnoty rozvahy za rok 2015 neshodují s hodnotami minulého účetního období roku 2016.

Během účetního období 2019 došlo ke změně v účetní metodě ovlivňující i minulá období. Změna metody se týká výpočtu odložené daně a tvorby rezerv na uzavírání prodejen na konci nájemní smlouvy. Změny předchozího účetního období byly proúčtovány proti jinému výsledku hospodaření. Vliv této změny významně snížil vlastní kapitál Společnosti. Tento zásah neovlivnil výši základu daně předchozích období, nebylo tedy podáváno dodatečné daňové přiznání. Některé ukazatele za účetní období 2019 tak mohou být zkresleny tímto vlivem. [73]

2.3.1. Absolutní ukazatele

V rámci analýzy absolutních ukazatelů budou analyzovány rozvaha a výkaz zisku a ztráty jak horizontálně, tak i vertikálně za roky 2015-2019.

Horizontální analýza

Pomocí horizontální analýzy se sledují meziroční změny v položkách aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv v letech 2015-2019 [73]*

Hodnoty v tis. Kč (Hodnoty v %)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
AKTIVA CELKEM	+339 735 (+15,30)	+78 091 (+3,1)	-197 659 (-7,50)	-209 604 (-8,60)
Dlouhodobý majetek	+3 831 (+0,60)	-97 796 (-14,9)	-123 875 (-22,30)	-98 483 (-22,80)
Dlouhodobý nehmotný majetek	+8 (-)	-4 (-50)	+50 (+1250,00)	-43 (-79,60)
Dlouhodobý hmotný majetek	+3 823 (+0,60)	-97 792 (-14,9)	-123 925 (-22,30)	-98 440 (-22,70)
Pozemky a stavby	+1 156 (+0,30)	-46 781 (-12,5)	-68 458 (-21,00)	-42 440 (-16,50)
HMV a SMV	+6 236 (+2,30)	-50 757 (-18,2)	-66 112 (-29,10)	-42 664 (-26,50)
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-3 183 (-88,90)	-1 989 (-100)	0 (-)	0 (-)
Dlouhodobý finanční majetek	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (-)
Oběžná aktiva	+291 936 (+20,80)	+121 504 (+7,2)	-12 650 (-0,70)	+35 873 (+2,00)
Zásoby	+182 768 (+15,00)	+147 628 (+10,6)	-30 556 (-2,00)	+25 010 (+1,70)
Pohledávky	+113 638 (+53,33)	-41 981 (-15,6)	+10 008 (+4,40)	30 443 (+12,80)
Dlouhodobé pohledávky	+74 954 (+168,50)	+10 141 (+8,5)	+27 488 (+21,20)	-7 891 (-5,00)
Krátkodobé pohledávky	+38 684 (+29,50)	-52 122 (-34,60)	-17 480 (-17,80)	+38 334 (+47,40)
Krátkodobý finanční majetek	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (-)
Peněžní prostředky	-4 470 (-13,00)	+15 857 (+53,00)	+7 898 (+17,30)	-19 580 (-36,50)
Časové rozlišení	+43 968 (+27,00)	+54 383 (+26,30)	-61 134 (-23,40)	-146 994 (-73,40)

V roce 2016 se meziročně oproti roku 2015 výrazně zvýšila celková aktiva o 15,30 %. Přírůstek dlouhodobého majetku byl způsoben technickým zhodnocením prodejen a jejich vybavení, avšak růst byl minimální (0,60 %). Nejvíce se na růstu podílela oběžná aktiva, která vzrostla o 20,80 %. Na oběžných aktivech se podílely zásoby a pohledávky přibližně stejnou měrou, tj. zvýšení zásob o 182 768 tis. Kč a zvýšení pohledávek o 113 638 tis. Kč, avšak v relativním vyjádření se pohledávky navýšily mnohonásobně vícekrát než zásoby, tj. o 53,33 %. Z pohledávek se navýšily obzvlášť ty dlouhodobé,

jejichž nárůst byl až 168,50 %. Vysoké navýšení pohledávek bylo zapříčiněno sloučením se zanikajícími společnostmi, a tedy převzetím jejich pohledávek, SALFA, a.s. a Definite Credit, s.r.o. Peněžní prostředky se snížily o 13,00 %, kdy poklesly z 34 395 tis. Kč na 29 925 tis. Kč (pokles o 4 470 tis. Kč). Reálně se ale peněžní prostředky snížily až o 29,90 %, neboť začátkem roku 2016 došlo k již zmíněné fúzi a peněžní prostředky tak poklesly z 40 444 tis. Kč na 29 925 tis. Kč. Společnost SALFA, a.s. „přispěla“ částkou 5 671 tis. Kč a společnost Definite Credit, s.r.o. částkou 378 tis. Kč. Jak již bylo popsáno v kapitole 2.3, tyto nesrovnalosti v důsledku fúze se v tomto roce vyskytují u každé hodnoty účetních výkazů a bylo by zdlouhavé na každou jednotlivou nesrovnalost upozorňovat a rozebírat ji, a proto na ně nebude dále brán ohled a výpočty budou počítat s hodnotami běžného účetního období roku 2015, jak již bylo uvedeno v kapitole 2.3. Tato skutečnost s peněžními prostředky byla popsána jen jako ukázkový příklad k lepšímu pochopení změn a nesrovnalostí účetních výkazů mezi roky 2015 a 2016.

Za rok 2017 se zmírnil růst celkových aktiv oproti roku předchozímu, který byl zapříčiněný poklesem dlouhodobého majetku, konkrétně dlouhodobého hmotného majetku o 14,90 %. Stejně tak tento pokles byl zapříčiněn poklesem pohledávek, avšak v absolutním vyjádření byl pokles dlouhodobého majetku více než dvojnásobný. Pokles byl výrazný zejména u krátkodobých pohledávek, který činil 15,60 %. Tento pokles mohl být příčinou navýšení peněžních prostředků o 53,00 % (15 857 tis. Kč). Meziroční růst zásob se taktéž zmírnil z původních 15,00 % na 10,60 %.

V roce 2018 začala celková aktiva klesat o 7,50 %. Původcem tohoto poklesu byl dlouhodobý hmotný majetek, který klesl o 22,30 % a byl to tak druhý rok v řadě, kdy klesla tato položka rozvahy. Oběžná aktiva klesla mírně, pouze o 0,7 %, což bylo zapříčiněno poklesem zásob o 2,00 %. Z pohledávek rostly ty dlouhodobé o 21,20 %, zatímco krátkodobé pohledávky klesly o 17,80 %. Z tohoto důvodu mohly opět narůst peněžní prostředky o 17,30 %. Položka časového rozlišení aktiv poprvé meziročně klesla, a to o 23,40 %. Náklady příštích období představují především nájemné, pojistné a náklady na remodeling prodejen. Příjmy příštích období představují příjmy za dodavatele (včetně růstového bonusu), franšízingové bonusy za rok 2018 a přeúčtování provozních služeb odběratelům.

V roce 2019 došlo ke změnám účetních metod, jak je popsáno v kapitole 2.3 a hodnoty tedy nejsou srovnatelné s běžnými hodnotami roku 2018. Ačkoliv se ve výroční zprávě za rok 2019 nachází ve sloupci „minulé účetní období“ přepočtené hodnoty, které jsou srovnatelné, nebudou použity, neboť by pak zase nebyly srovnatelné s rokem 2017. Celková aktiva tak klesla nejvýrazněji za všechny roky, a to o 8,60 %. Příčinou bylo opět snížení dlouhodobého hmotného majetku, která oproti roku minulému klesla o 22,70 %. Naopak oběžná aktiva oproti minulému roku vzrostla o 2,00 %. Z oběžných aktiv nejvýrazněji vzrostly pohledávky, především ty krátkodobé. Peněžní prostředky výrazně klesly na hodnoty roku 2015 před fúzí na 34 100 tis. Kč, což byl pokles o 19 580 tis. Kč (36,50 %).

Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv v letech 2015-2019 [73]*

Hodnoty v tis. Kč (Hodnoty v %)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
PASIVA CELKEM	+339 735 (+15,30)	+78 091 (+3,10)	-197 659 (-7,50)	-209 604 (-8,60)
Vlastní kapitál	+1 905 (+1,30)	+3 387 (+1,60)	+5 767 (+3,70)	-140 179 (-87,80)
Základní kapitál	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Ážio a kapitálové fondy	0 (-)	0 (-)	0 (-)	-11 000 (-)
Fondy ze zisku	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
VH minulých let	+22 263 (+17,00)	-2 003 (-1,30)	+2 385 (+1,60)	-81 867 (-53,20)
Nerozdělený zisk min. let/neuhrazená ztráta min. let	+30 739 (+25,00)	-2 003 (-1,30)	+2 385 (+1,60)	+5 767 (+3,70)
Jiný výsledek hospodaření minulých let	-8 476 (-100,00)	0 (-)	0 (-)	-87 634 (-)
VH běžného účetního období	-20 358 (-110,90)	+4 390 (+219,00)	+3 382 (+141,80)	-47 312 (-820,40)
Cizí zdroje	+329 426 (+14,93)	+62 825 (+2,60)	-180 317 (-7,40)	-63 082 (-2,80)
Rezervy	+100 (-)	0 (0)	0 (0)	+111 424 (+111424,00)
Závazky	+329 326 (+14,92)	+62 825 (+2,60)	-180 317 (-7,40)	-174 506 (-7,70)
Dlouhodobé závazky	+101 961 (+44,79)	-206 353 (-74,10)	-70 677 (-97,80)	-1 076 (-66,80)
Krátkodobé závazky	+227 365 (+11,49)	+269 178 (+12,90)	-109 640 (-4,60)	-173 430 (-7,70)
Časové rozlišení	+8 404 (+30,30)	+12 879 (+35,60)	-23 109 (-47,10)	-6 343 (-24,50)

Stejně jako v případě celkových aktiv se musela stejnou měrou navýšit i celková pasiva. Vlastní kapitál se příliš nezvýšil. Fondy ze zisku Společnost udržuje každoročně neměnné

na úrovni 10 % základního kapitálu, který činí 100 tis. Kč. Základní kapitál je taktéž v průběhu let neměnný. Výsledek hospodaření běžného účetního období se snížil až o 110,90 % a za rok 2016 tak Společnost evidovala ztrátu ve výši 2 005 tis. Kč. Tato ztráta byla navržena k převedení do položky „Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let“ roku 2017. Výsledek hospodaření minulých let se mezi roky 2015 a 2016 zvýšil o 22 263 tis. Kč, jelikož sem byl převeden zisk za rok 2015 ve výši 18 353 tis. Kč. Celková částka tak byla 153 467 tis. Kč, avšak po přičtení 18 353 tis. Kč k původní částce je výsledek 149 557 tis. Kč. Rozdíl tak činí 3 910 tis. Kč. Odůvodněním této nesrovnalosti může opět být již zmíněná fúze. Jiný výsledek hospodaření ve výši 8 476 tis. Kč byl pravděpodobně celý převeden také do výsledku hospodaření minulých let roku 2016, neboť o jeho použití musí být také rozhodnuto stejně jako v případě nerozděleného zisku minulých let nebo neuhrazené ztráty. Cizí zdroje se zvýšily o 14,93 %, z čehož nejvíc toto navýšení ovlivnily krátkodobé závazky o 11,49 %. Navýšení krátkodobých závazků bylo spojeno s navýšením krátkodobých bankovních úvěrů a s vysokým navýšením čerpání kontokorentního úvěru o 291 677 tis. Kč. Zvýšily se taktéž rezervy o 100 tis. Kč, které byly vytvořeny z důvodu otevřených soudních sporů. Časové rozlišení se zvýšilo o 30,30 %, které představuje ještě nevyfakturované náklady související s provozem prodejen a nájemné za leden příštího roku.

Mezi roky 2016 a 2017 se vlastní kapitál opět příliš nezměnil, zvýšil se pouze o 1,60 %. Výsledek hospodaření běžného účetního období se zvýšil o 4 390 tis. Kč, což je navýšení o 219,00 % oproti roku minulému. Teta tak zaznamenala zisk ve výši 2 385 tis. Kč, který byl následně převeden do nerozděleného zisku minulého období roku 2018. Výsledek hospodaření minulého účetního období meziročně klesl o 2 003 tis. Kč, a to díky ztrátě z minulého účetního období ve výši 2 005 tis. Kč. Celková částka této položky tak za rok 2017 činila 151 464 tis. Kč, přičemž matematicky vychází částka 151 462 tis. Kč a liší se tak o 2 tis. Kč. Výkaz změn vlastního kapitálu za rok 2017 uvádí částku výsledku hospodaření minulých let taktéž 151 464 tis. Kč. Jedná se ale o minimální odchylku, a tak jí nebude věnována zvlášť velká pozornost. Zvýšení cizích zdrojů bylo tvořeno pouze závazky, které se navýšily o 2,60 %. Dlouhodobé závazky výrazně meziročně klesly o 74,10 %, což v absolutním vyjádření znamená snížení o 206 353 tis. Kč. Na snížení se podílelo největší měrou snížení závazků k ovládající osobě z 278 367 tis. Kč na 71 937 tis. Kč. Naopak krátkodobé závazky stouply o něco vyšší měrou v absolutním vyjádření,

a to o 269 178 tis. Kč, což je v relativním vyjádření oproti minulému roku navýšení o 12,90 %. Časové rozlišení stoupl o 35,60 %.

Vlastní kapitál v roce 2018 stoupl o 5 767 tis. Kč (3,70 %), což zapříčinilo zvýšení výsledku hospodaření běžného účetního období o 3 382 tis. Kč. Zisk za rok 2018 činil taktéž 5 767 tis. Kč. Tento výsledek hospodaření byl opět převeden do „Nerozděleného zisku minulých let“ příštího roku. Výsledek hospodaření minulých let za rok 2018 se zvýšil o 2 385 tis. Kč (1,60 %), který sem byl převeden v roce 2017. Cizí zdroje resp. závazky se celkově poprvé od roku 2016 meziročně snížily. Snížení bylo 7,40 %, avšak velice zasáhlo dlouhodobé závazky, které se snížily dokonce až o 97,80 %. Z dlouhodobých závazků tak zbylo pouhých 1 610 tis. Kč. Důvodem bylo opětovné snížení závazků k ovládající osobě, které se snížilo na 0 Kč. Krátkodobé závazky se taktéž snížily, avšak jen o 4,60 %, což ovšem znamenalo 109 640 tis. Kč. Velkou měrou k tomu napomohlo snížení závazků z obchodních vztahů o 81 115 tis. Kč (5,10 %) a snížení závazků k úvěrovým institucím o 74 981 tis. Kč (12,3 %), kdy toto snížení nejvíce ovlivnilo splacení úvěru společnosti Moneta, a.s. ve výši 65 000 tis. Kč. Časové rozlišení se taktéž poprvé snížilo, a to o 47,10 %.

Rok 2019 je ovlivněn změnou účetních metod, a tak je nesrovnatelný s běžným účetním obdobím roku 2018 (je však srovnatelný s minulým účetním obdobím roku 2019). Vlastní kapitál tak klesl velice výrazně z původně meziročně stabilně udržujících se hodnot až o 87,80 %, což byl absolutní pokles o 140 179 tis. Kč. Základní kapitál ani fondy ze zisku nebyly měněny. Poprvé se změnila hodnota ážia a kapitálových fondů, konkrétně se jednalo o oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků. Hodnota byla záporná a činila tak -11 000 tis. Kč. K 31.12. se totiž jednotlivé složky finančního majetku přeceňují následovně: *„Majetkové účasti představující účast v ovládané osobě se oceňují ekvivalencí, přecenění se účtuje do vlastního kapitálu jako oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků. Ekvivalencí se rozumí pořizovací cena účasti upravená na hodnotu odpovídající míře účasti společnosti na vlastním kapitálu.“* [73] V důsledku změn účetních metod byla evidována ztráta za rok 2019 ve výši -41 545 tis. Kč., což byl pokles oproti minulému roku o 47 312 tis. Kč (820,40 %). Rezervy se od účetního období 2019 zvýšily o 111 424 tis. Kč z původních 100 tis. Kč, neboť se Společnost rozhodla vytvářet rezervy na náklady spojené s likvidací technického zhodnocení a uzavření prodejen v případě ukončovaných nájemních smluv. Jelikož se dle Společnosti jedná o změnu

metody, zohlednila tuto tvorbu rezerv přes jiný výsledek hospodaření, který se tak snížil o/na 87 634 tis. Kč. To snížilo výsledek hospodaření minulých let o 820,40 %. Závazky nebyly ovlivněny změnou účetních metod a snížily se o podobné hodnoty, jako v roce 2018, tj. o 174 506 tis. Kč (7,70 %), z toho dlouhodobé závazky se snížily o 1 076 tis. Kč (66,80 %) a krátkodobé závazky o 173 430 tis. Kč (7,70 %) – z těch sice stouply závazky k úvěrovým institucím o 30,70 %, ale také klesly závazky z obchodních vztahů o 24,00 %. Relativně sice více stouply závazky k úvěrovým institucím, avšak závazky z obchodních vztahů klesly oproti závazkům k úvěrovým institucím o téměř 200 000 tis. Kč, což znamenalo celkový pokles krátkodobých závazků. Časové rozlišení již druhý rok za sebou klesalo – tento rok o 24,50 %. Časové rozlišení taktéž nebylo ovlivněno změnou účetních metod.

Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2015-2019 [73]*

Hodnoty v tis. Kč (Hodnoty v %)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	+9 458 (+38,05)	+7 815 (+22,77)	+8 844 (+20,99)	+51 167 (+100,38)
Tržby za prodej zboží	+965 206 (+26,71)	+569 744 (+12,44)	+325 826 (+6,33)	+46 254 (+0,84)
Výkonová spotřeba	+808 838 (+25,33)	+464 419 (+11,60)	+237 979 (+5,33)	+86 830 (+1,85)
Náklady vynaložené na prodané zboží	+708 651 (+28,59)	+362 064 (+11,36)	+189 875 (+5,35)	+52 483 (+1,40)
Spotřeba materiálu a energie	+16 903 (+18,36)	+14 032 (+12,88)	+3 192 (+2,60)	+10 390 (+8,23)
Služby	+83 284 (+13,36)	+88 323 (+12,50)	+44 912 (+5,65)	+23 957 (+2,85)
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (-)
Aktivace	0 (-)	0 (-)	0 (-)	-636 (-)
Osobní náklady	+196 167 (+49,27)	+142 980 (+24,06)	+67 126 (+9,1)	+39 886 (+4,96)
Mzdové náklady	+137 473 (+49,59)	+105 269 (+25,38)	+49 585 (+9,54)	+31 178 (+5,47)
Náklady na soc., zdrav. a ostatní náklady	+58 694 (+48,54)	+37 711 (+20,99)	+17 541 (+8,07)	+8 708 (+3,71)
Úpravy hodnot v provozní oblasti	+43 937 (+29,20)	+17 859 (+9,19)	+3 779 (+1,78)	-45 426 (-21,03)
Ostatní provozní výnosy	+35 580 (+17,10)	+32 725 (+13,43)	-21 602 (-7,82)	-34 591 (-13,58)
Ostatní provozní náklady	-14 091 (-19,83)	-16 801 (-29,50)	-2 909 (-7,25)	+23 831 (+63,99)
Provozní výsledek hospodaření	-24 607 (-74,54)	+1 827 (+21,73)	+7 093 (+69,31)	-41 655 (-240,41)
Výnosové úroky a podobné výnosy	+512 (+609,52)	+706 (+118,46)	+164 (+12,60)	-485 (-33,08)
Nákladové úroky a podobné náklady	+1 135 (+21,76)	-121 (-1,91)	+2 720 (+43,66)	+5 661 (+63,25)
Ostatní finanční výnosy	+197 (+23,59)	-91 (-8,82)	-792 (-84,17)	+1 376 (+923,49)
Ostatní finanční náklady	+142 (+7,33)	+689 (33,14)	-260 (-9,39)	+1 585 (+63,20)
Finanční výsledek hospodaření	-568 (-9,11)	+47 (+0,69)	-3 088 (-45,71)	-6 355 (-64,56)
Výsledek hospodaření před zdaněním	-25 175 (-94,01)	+1 874 (+116,76)	+4 005 (+115,12)	-48 010 (-641,50)
Daň z příjmů	-4817 (-57,16)	-2516 (-69,70)	+623 (+56,95)	-698 (-40,65)
Výsledek hospodaření po zdanění	-20 358 (-110,92)	+4 390 (+218,95)	+3 382 (+141,80)	-47 312 (-820,39)
Výsledek hospodaření za účetní období	-20 358 (-110,92)	+4 390 (+218,95)	+3 382 (+141,80)	-47 312 (-820,39)
Čistý obrat za účetní období	+1 010 953 (+26,28)	+610 899 (+12,57)	+312 440 (+5,71)	+63 721 (+1,10)

Tržby za prodej zboží jsou rozhodně výraznější složkou tržeb než tržby z prodeje výrobků a služeb, což je dané předmětem podnikání Společnosti. I když relativně tržby z prodeje výrobků a služeb mezi roky 2015 a 2016 relativně stouply výrazněji, v absolutním vyjádření byly mnohonásobně nižší. Tržby za prodej zboží vzrostly o 965 206 tis. Kč, zatímco tržby z prodeje výrobků a služeb vzrostly o 9 458 tis. Kč. Výkonová spotřeba taktéž výrazně vzrostla o 25,33 %, což je nárůst o 808 838 tis. Kč. K meziročnímu nárůstu tržeb přispěly remodelované drogistické prodejny, kdy byl v jejich případě nárůst 21,00 %. Lékárný si udržely obrat minulého roku a lékárenský e-shop zaznamenal růst tržeb o 12,80 %. Největší složkou výkonové spotřeby jsou náklady vynaložené na prodané zboží, které se tak zvýšily o 708 651 tis. Kč (28,59 %). Osobní náklady taktéž tvoří výraznou část nákladů. Meziročně se zvýšily až o 49,27 %, z čehož samozřejmě nejvíce tvoří mzdové náklady. Důvodem vyššího zvýšení byl netradičně vyšší meziroční nárůst zaměstnanců. Běžně meziročně přibude mezi 100 až 200 zaměstnanci. Mezi roky 2015 a 2016 to bylo téměř 500. Úpravy hodnot v provozní oblasti se zvýšily o 29,20 %. Nejvíce zde byly zastoupeny odpisy. Ostatní provozní výnosy vzrostly o 17,10 %, naopak ostatní provozní náklady klesly o 19,83 %. Provozní výsledek hospodaření se meziročně snížil až o 74,54 % na 8 407 tis. Kč. Negativní vliv na náklady měl projekt fúze s rostoucími osobními náklady. Výnosové úroky netvoří příliš významnou část výnosů. Vzrostly sice o 609,52 %, avšak v absolutním vyjádření to bylo pouhých 512 tis. Kč. Nákladové úroky se zvýšily o 21,76 %. Ostatní finanční výnosy vzrostly o 23,59 %, ostatní finanční náklady o 7,33 %. Ani jedna z těchto položek není příliš významným výnosem či nákladem. Finanční výsledek hospodaření bývá každoročně záporný. V roce 2016 klesl o 568 tis. Kč na hodnotu -6 234 tis. Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním byl v roce 2016 1 605 tis. Kč a velice výrazně tak klesl oproti roku předchozímu o 25 175 tis. Kč, což bylo snížení o 94,01 %. Daň z příjmu se snížila o 57,60 %. Důvodem byl nižší výsledek hospodaření před zdaněním a taktéž výrazný odečet daňové ztráty od základu daně, kdy výsledná splatná daň z příjmu tak nakonec činila 0 Kč. Výsledek hospodaření po zdanění byl ale i tak ztrátový ve výši -2 005 tis. Kč, neboť zde byla ještě započítána odložená daň z příjmu ve výši 3 610 tis. Kč. Výsledek hospodaření po zdanění oproti roku 2015 tak klesl o 110,92 %, což bylo snížení o 20 358 tis. Kč. Na hodnoty výsledku hospodaření roku 2015 se Společnost ve sledovaných obdobích již nedostala. Čistý obrat se zvýšil o 1 010 953 tis. Kč (26,28 %).

V roce 2017 meziročně se růst tržeb za prodej zboží zmírnil a byl tak „jen“ o 569 744 tis. Kč vyšší oproti roku minulému. V relativním vyjádření to znamenalo nárůst o 12,44 %. Stejně tak se ale v podobném poměru zvedla výkonová spotřeba o 11,60 %, což bylo 464 419 tis. Kč. Spotřeba materiálu a energie se již druhý rok za sebou zvýšila v řádech desítek miliónů o 14 032 tis. Kč (12,88 %). Spotřeba materiálu a energie však nejsou největší složkou výkonové spotřeby – tou jsou náklady vynaložené na prodané zboží, které se zvýšily o 11,36 %. V roce 2016 byl meziroční nárůst zboží vyšší než v roce 2017 a stejně tak i náklady na jeho pořízení. Tyto položky jsou tedy správně, jak je předpokladem, vzájemně ovlivňovány. Osobní náklady se opět výrazně zvedly, téměř podobnou měrou (v absolutním vyjádření) jako minulý rok – tyto náklady se zvýšily o 142 980 tis. Kč (24,06 %). Růst úprav hodnot v provozní oblasti se snížil na 9,19 %. Ostatní provozní výnosy a náklady rostly/klesaly podobně jako v roce minulém, tj. o 32 725 tis. Kč, resp. o -16 801 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření se zvýšil o 21,73 % neboli o 1 827 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření se mírně zvýšil o 47 tis. Kč, ale stále se držel v záporných hodnotách. Výsledek hospodaření před zdaněním se zvýšil o 116,76 %. Společnost po roční pauze vykázala i zisk po zdanění, kdy narostl oproti roku předchozímu o 4 390 tis. Kč. a činil tak 2 385 tis. Kč. Důvodem byl vyšší zisk před zdaněním než v roce minulém, a zároveň nižší daňová povinnost, která se snížila o 69,70 %. Čistý obrat již nerostl takovým tempem, jako v roce 2016, ale přesto se zvýšil o poměrně velkou část, a to o 12,57 %.

Růst tržeb za prodej zboží se v roce 2018 zmírnil na 6,33 % oproti roku 2017. Nárůst tak činil 325 826 tis. Kč. Růst výkonové spotřeby taktéž zmírnil na 5,33 %. V tomto roce se příliš nezvýšily náklady na spotřebu materiálu a energie – nárůst byl pouze 3 192 tis. Kč (2,6 %). Taktéž se snížilo tempo růstu osobních nákladů, které narostly pouze o 67 126 tis. Kč (9,10 %). Úpravy hodnot v provozní oblasti taktéž nevzrostly tak výrazně jako v letech minulých – vzrostly o 1,78 %. Ostatní provozní výnosy poprvé za sledovaná období klesly o 7,82 %. Ostatní provozní výnosy nejsou zanedbatelnou položkou výnosů, co se této Společnosti týče. Většinu ostatních provozních výnosů tvoří jiné provozní výnosy. Ostatní provozní náklady dále klesaly, avšak pouze o 7,25 %, což je výrazné zlepšení oproti předešlým obdobím. Provozní výsledek hospodaření se nakonec meziročně zvýšil o 7 093 tis. Kč (69,31 %). Zvýšily se taktéž výrazněji nákladové úroky o 43,66 %. Meziročně totiž výrazně vzrostla položka „Ostatní nákladové úroky a podobné

náklady“, na druhou stranu nákladové úroky k ovládané nebo ovládající osobě se snížily, avšak ne tak výrazně, aby se celková částka nenavýšila. Finanční výsledek hospodaření se snížil o 3 088 tis. Kč (45,71 %), což byl zatím nejvýraznější pokles. Na druhou stranu, výsledek hospodaření před zdaněním se zvýšil o 4 005 tis. Kč, což byl opět více než stoprocentní nárůst druhý rok za sebou (115,12 %) a zvýšil se tak na částku 7 484 tis. Kč. Daň z příjmu se taktéž zvýšila, a to o 56,95 %, což bylo 623 tis. Kč. Výše daně se tak držela velice blízko své hodnotě z roku 2017, zatímco zisk před zdaněním se výrazně zvýšil. Je tedy jasné, že výsledek hospodaření po zdanění byl taktéž kladný – činil 5 767 tis. Kč a zvýšil se tak meziročně o 3 382 tis. Kč (141,80 %). Růst čistého obrátu opět zmírnil a byl téměř poloviční oproti růstu roku 2017 – vzrostl pouze o 5,71 %.

Rok 2019 je rokem, kdy došlo ke změně účetních metod. Některé položky byly ovlivněny, některé nikoliv. Tržby za prodej zboží se meziročně zvýšily minimálně, a to pouze o 0,84 %. Výjimkou je velký nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, který stoupl o 100,38 %, tedy o 51 167 tis. Kč. Výkonová spotřeba taktéž stoupla, ale držela se opět blízko tržbám za prodej zboží – výkonová spotřeba tak stoupla o 1,85 %. V položce „Aktivace“ se poprvé změnila hodnota, když se snížila o 636 tis. Kč. Osobní náklady taktéž jako každý předešlý rok stouply, avšak růst se zmírnil na 4,96 %. Úpravy hodnot v provozní oblasti poprvé za sledovaná období klesly o 45 426 tis. Kč (21,03 %). Ostatní provozní výnosy klesly o 13,58 %. Ostatní provozní náklady poprvé za sledovaná období stouply o 23 831 tis. Kč (63,99 %). Důvodem bylo vytvoření rezerv v provozní oblasti ve výši 20 510 tis. Kč v rámci změn účetních metod. Rezervy byly v upraveném minulém účetním období roku 2019 91 014 tis. Kč. Po přičtení 20 510 tis. Kč se tak rezervy dostaly na celkovou hodnotu 111 524 tis. Kč. Rok 2018 (minulé účetní období) byl v rozvaze roku 2019 upraven z důvodu srovnatelnosti s údaji roku 2019 (běžné účetní období). Provozní výsledek se snížil o 41 655 tis. Kč (240,41 %), přičemž velký podíl na tom měly právě rezervy v provozní oblasti, ale také téměř stejná úroveň tržeb za prodej zboží jako v roce 2018. Provozní výsledek hospodaření tak byl -24 328 tis. Kč. Výnosové úroky klesly o 33,08 %. Nákladové úroky stouply až o 63,25 % a byly tak v roce 2019 nejvyšší za všechna sledovaná období. Ostatní finanční výnosy výrazně stouply o 1 376 tis. Kč (923,49 %). Po roce taktéž stouply ostatní finanční náklady, a to o 1 585 tis. Kč (63,2 %). Finanční výsledek hospodaření klesl na svou nejnižší hodnotu, a to na -16 198 tis. Kč, což byl pokles o 64,56 %. Pochopitelně tak byl i výsledek hospodaření před zdaněním

záporný, kdy oproti kladnému roku 2018, klesl o 48 010 tis. Kč (641,5 %). Tento pokles je z velké části zapříčiněn i změnou účetních metod. Daň z příjmu tuto ztrátu prohloubila ještě o 1 019 tis. Kč, kdy byla oproti roku 2018 o 698 tis. Kč nižší, na -41 545 tis. Kč, což byl výsledek hospodaření po zdanění za rok 2019. Tato ztráta byla navržena k převedení do „Nerozdělené ztráty minulých let“. Čistý obrat taktéž stagnoval a zvýšil se o pouhých 1,10 %.

Vertikální analýza

Vertikální analýza rozebírá položky aktiv nebo pasiv a zjišťuje, jak se jednotlivé položky těchto výkazů podílejí na celkové sumě aktiv nebo pasiv.

Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv v letech 2015-2019 [73]*

Hodnoty v %	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	29,31	25,57	21,11	17,74	14,99
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	29,31	25,57	21,11	17,74	14,99
Pozemky a stavby	16,74	14,57	12,36	10,56	9,65
HMV a SMV	12,25	10,87	8,62	6,61	5,32
Oceňovací rozdíl k nab. majetku	0,23	0,08	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	63,35	66,35	68,99	74,06	82,63
Zásoby	54,76	54,63	58,61	62,11	69,06
Pohledávky	7,04	10,55	8,64	9,75	12,03
Dlouhodobé pohledávky	2,00	4,67	4,91	6,44	6,69
Krátkodobé pohledávky	5,04	5,88	3,73	3,31	5,34
Krátkodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Peněžní prostředky	1,55	1,17	1,74	2,20	1,53
Časové rozlišení	7,34	8,08	9,91	8,20	2,38

Každoročně lze pozorovat snižování podílu dlouhodobého majetku na celkových aktivech. Je patrné, že snižování postupuje každý rok přibližně podobným tempem, kdy se snižuje v průměrně o 3,58 % ročně. Největší a v podstatě jedinou složkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek. Ačkoliv se v dlouhodobém nehmotném majetku nachází ocenitelná práva, nejsou natolik vysoká, aby se zobrazila ve vertikální analýze. Položka „Pozemky a stavby“ a „HMV a SMV“ se každoročně snižují, avšak položka „Pozemky“ se každoročně zvyšuje, což ovšem není zobrazeno v této vertikální analýze. Naopak oběžná aktiva se každoročně zvyšují, kdy byl podíl oběžných aktiv na celkových aktivech největší v letech 2018 a 2019. Na velikost tohoto podílu neměla ani tak vliv oběžná aktiva, ale spíše velké snižování podílu dlouhodobého majetku. Na podíl ve výši 82,63 % v roce 2019 mělo taktéž vliv časové rozlišení, které mělo podíl pouhé 2,38 %, což je oproti minulým obdobím výrazné snížení. V roce 2018 taktéž pomohlo snížení časového rozlišení oproti roku 2017, neboť v roce 2018 oběžná aktiva mírně klesla (zůstala na téměř stejné úrovni), a tak za zvýšení podílu v roce 2018 vděčí

nižšímu podílu dlouhodobého majetku a časového rozlišení. Zásoby se v každém roce podílely na tvorbě oběžných největší měrou a každoročně se tento podíl navyšoval. Navyšoval se každoročně taktéž podíl pohledávek na oběžných aktivech. Podíl krátkodobé finančního majetku byl nulový každý rok, neboť Společnost žádný krátkodobý finanční majetek nevlastní. Podíl peněžních prostředků byl nejvyšší v roce 2018, kdy byl zároveň i absolutně nejvyšší. Podíl peněžních prostředků v roce 2019 skončil na, které začal v roce 2015. Absolutně se hodnoty roku 2019 oproti roku 2015 lišily pouze o -295 tis. Kč. Časové rozlišení si každoročně drželo přibližně stejný podíl na celkových aktivech, avšak v roce 2019 zaznamenaly výrazný pokles, neboť se výrazně snížily příjmy příštích období.

Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv v letech 2015-2019 [73]*

Hodnoty v %	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	6,75	5,92	5,84	6,55	0,88
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ážio a kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,49
Fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	5,91	6,00	5,74	6,31	3,23
Nerozděl./neuhraz. VH min. let	5,53	6,00	5,74	6,31	7,16
Jiný VH minulých let	0,38	0,00	0,00	0,00	-3,93
VH běžného účetního období	0,83	-0,08	0,09	0,24	-1,86
Cizí zdroje	92,00	92,67	92,30	92,39	98,25
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
Závazky	92,00	92,66	92,30	92,39	93,25
Dlouhodobé závazky	7,95	10,89	2,74	0,07	0,02
Krátkodobé závazky	84,05	81,78	89,56	92,32	93,22
Časové rozlišení	1,25	1,41	1,86	1,06	0,88

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech byl v průběhu let stabilní, až na rok 2019, kdy v důsledku změny účetních metod byl vlastní kapitál společnosti výrazně snížen a podíl se tak snížil až na 0,88 %. Základní kapitál byl každý rok stejný, a to 100 tis. Kč. V tabulce se podíl základního kapitálu nezobrazil, neboť je oproti jiným hodnotám příliš nízký. Podíl kapitálových fondů byl pouze v roce 2019 a byl záporný. Fondy ze zisku jsou taktéž příliš nízké na to, aby se zobrazily ve vertikální analýze. Jejich hodnota je 10 tis. Kč v každém roce. Výsledek hospodaření minulých let tvořil každý rok téměř veškerou část vlastního kapitálu. Stabilní podíl se snížil pouze v roce 2019 důsledkem

záporného jiného výsledku hospodaření. Ten byl použit k proúčtování změn předchozího účetního období. Položka „Jiný výsledek hospodaření minulých let“ obsahoval 8 476 tis. Kč, které byly následně převedeny do položky „Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let“. Výsledek hospodaření běžného účetního období měl největší podíl na vlastním kapitálu v roce 2015 (0,83 %). Další roky byl tento podíl velmi nízký, dvakrát dokonce záporný. Cizí zdroje jsou převažující položkou pasiv. Jejich podíl byl čtyři roky stabilní, kdy narostl v roce 2019 díky výraznému snížení vlastního kapitálu. Rezervy byly v roce 2015 0 Kč, v roce 2016 narostly na 100 tis. Kč. Tyto hodnoty se ve vertikální analýze nezobrazily. V roce 2019 začala Společnost tvořit rezervy na ukončování prodejen na konci nájemního vztahu a na roční odměny zaměstnanců a podíl se tak zvýšil na 5,00 %. Podíl závazků byl téměř neměnný. Měnily se podsložky závazků, tzn. dlouhodobé a krátkodobé závazky. Dlouhodobé závazky měly největší podíl v roce 2016 (10,89 %), neboť v tomto roce došlo k fúzi. V roce 2017 byl podíl výrazně nižší, přičemž v dalších letech se snižoval a byl velice nízký. V roce 2018 pouze 0,07 %, v roce 2019 0,02 %. Tento pokles byl zapříčiněn zejména snižováním závazků k ovládané nebo ovládající osobě. Snížení podílu krátkodobých závazků v roce 2016 byl způsoben výraznějším růstem dlouhodobých závazků. V roce 2017 se podíl krátkodobých závazků opět zvýšil, a to na 89,56 %. Další rok se podíl zvýšil až na 92,32 %. Tyto nárůsty byly zapříčiněny výraznější změnou dlouhodobých závazků, neboť krátkodobé závazky taktéž absolutně klesaly. Časové rozlišení pasiv se drželo v letech 2015-2018 nad 1,00 %. V roce 2019 kleslo na 0,88 %.

2.3.2. Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele většinou zobrazují rozdíl mezi některou z položek krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv.

Tabulka 11: Rozdílové ukazatele v letech 2015-2019 [73]*

Hodnoty v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK	-489 424	-394 925	-542 599	-445 609	-236 306
ČPP	-246 258	-3 118	-1 420 913	55 545	30 430

Čistý pracovní kapitál

V žádném roce nedosahuje Teta kladných hodnot. Nebyla by tak schopna v žádném roce ani při prodání veškerého oběžného majetku zaplatit všechny své krátkodobé závazky. Důvodem, proč stále Teta dále existuje i přes tento fakt, může být to, že většinu krátkodobých závazků (často i nadpoloviční většinu) tvoří závazky v rámci skupiny, ve

kteře Teta působí. Tyto spřizněné společnosti mohou být vůči Tetě benevolentnější, co se vymáhání svých pohledávek týče.

Například v roce 2016 jsou krátkodobé závazky 2 093 040 tis. Kč a oběžná aktiva 1 698 115 tis. Kč, což nakonec dává hodnotu čistého pracovního kapitálu -394 925 tis. Kč. Zároveň ale z těchto 2 093 040 tis. Kč tvoří 1 273 793 tis. Kč krátkodobé závazky vůči spřizněným osobám. Pokud by se tyto závazky nezapočítaly, krátkodobé závazky by činily pouze 819 247 tis. Kč, což by znamenalo, že čistý pracovní kapitál by byl kladné číslo, a to 878 868 tis. Kč. Totéž platí i v dalších letech, kdy jsou krátkodobé závazky vůči spřizněným osobám 1 530 020 tis. Kč v roce 2017, 1 473 963 tis. Kč v roce 2018 a 1 111 702 tis. Kč v roce 2019. Ve všech letech by tak vyšel kladný čistý pracovní kapitál, jelikož by oběžná aktiva zbylé krátkodobé závazky převyšovala.

Čisté pohotové prostředky

Jako okamžitě splatné závazky byly použity pro účely výpočtu krátkodobé závazky, které jsou po splatnosti do 180 dnů a nad 180 dnů (v případě roku 2015 po splatnosti do 30 dnů a nad 30 dnů).

V letech 2015-2017 dosahuje Teta záporných hodnot, což znamenalo, že by všemi peněžními prostředky nedokázala zaplatit právě splatné závazky.

Důvodem enormního nárůstu v roce 2017 byl velký nárůst krátkodobých závazků, které Teta nestíhala splácet včas. Je nutné podotknout, že stejně jako v případě čistého pracovního kapitálu, většinu těchto krátkodobých závazků tvoří závazky vůči spřizněným stranám.

V letech 2018 a 2019 se hodnoty čistých pohotových prostředků výrazně zlepšily. Teta tak dle ukazatele začala splácet své závazky včas, neboť výrazně klesly.

2.3.3. Poměrové ukazatele

Při analýze poměrovými ukazateli se nejčastěji používají známé skupiny poměrů, jimiž jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity (Čižinská, 2018).

V rámci poměrové analýzy budou pro srovnání brány v potaz historické hodnoty samotné společnosti a zprůměrované hodnoty nejbližších konkurentů, kterými jsou dm drogerie

markt, s.r.o. a Rossmann, spol. s r.o. Hodnota oborového průměru daného ukazatele je uvedena v tabulce v řádce pod tímto ukazatelem. V některých případech bude hodnota srovnávána s doporučenou hodnotou.

Ukazatele rentability

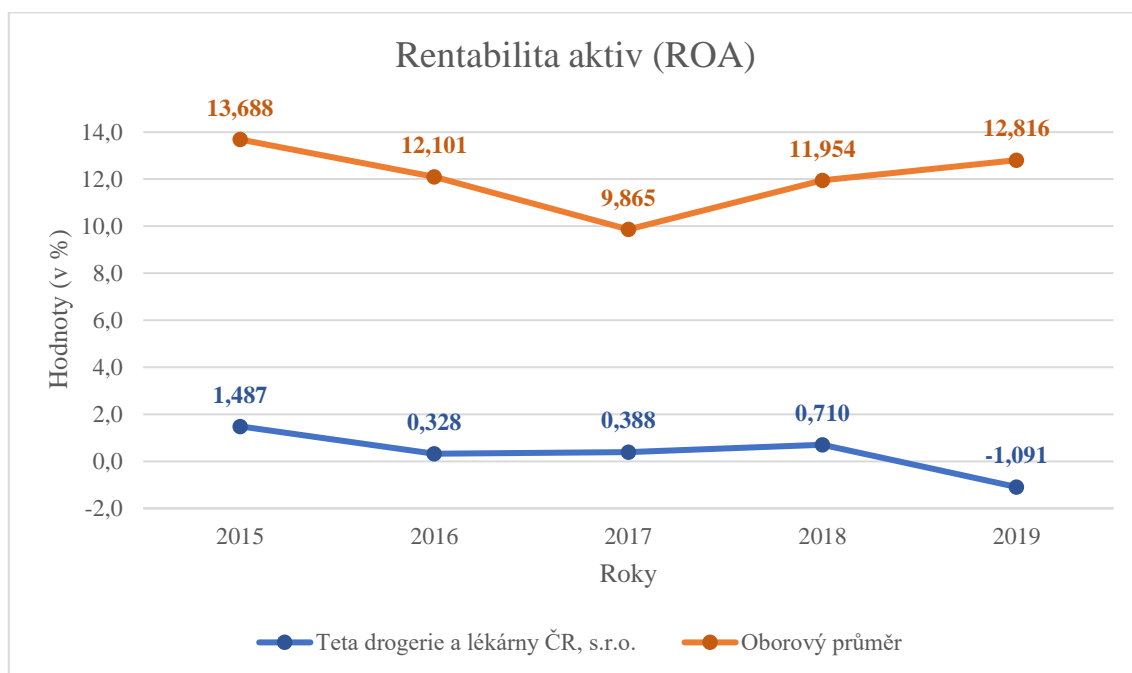
V rámci analýzy rentability bude zjišťováno, jaká je rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Pouze v případě rentability aktiv bude dosazován do čitatele zisk typu EBIT. U rentability vlastního kapitálu, který zajímá především vlastníky společnosti, bude dosazován zisk typu EAT, neboť teprve až ze zdaněného zisku jim plyne případná odměna. Stejně tak bude EAT dosazen do čitatele i v případě rentability tržeb. [12][55][51]

Tabulka 12: Ukazatele rentability v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Hodnoty v %	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	1,487	0,328	0,388	0,710	-1,091
Oborový průměr	13,688	12,101	9,865	11,954	12,816
ROE	12,263	-1,323	1,549	3,611	-212,539
Oborový průměr	17,604	15,503	10,619	15,090	14,421
ROS	0,504	-0,043	0,046	0,104	-0,739
Oborový průměr	3,639	3,405	2,076	2,942	2,984

Rentabilita aktiv (ROA)



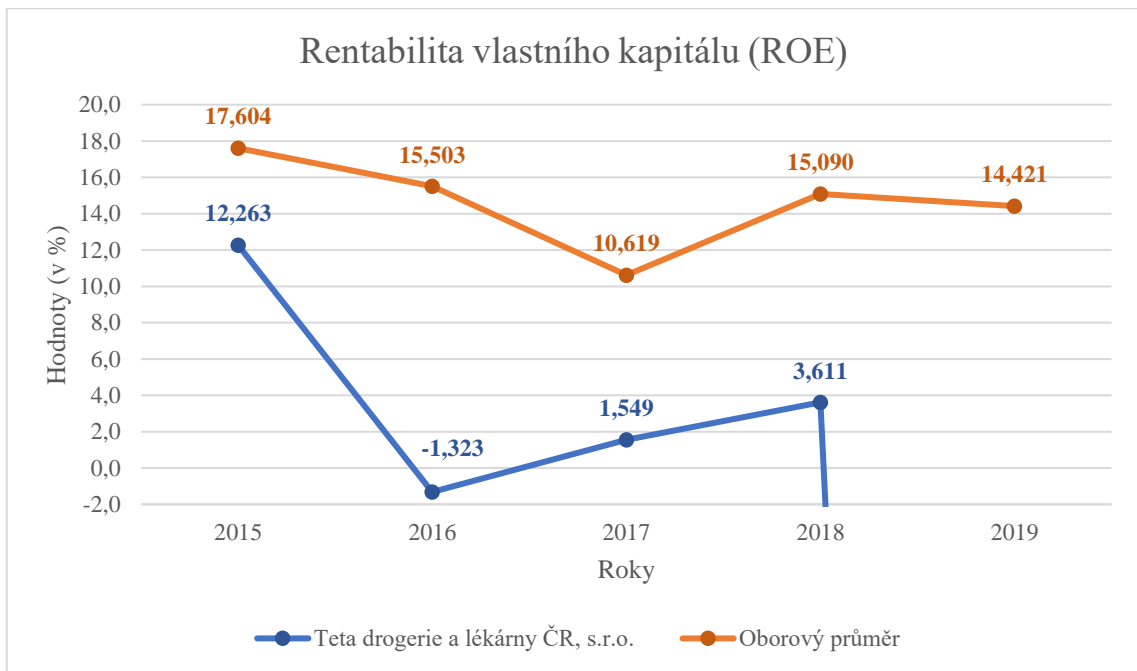
Graf 1: Rentabilita aktiv v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Rentabilita aktiv v žádném roce nedosahovala ani zdaleka hodnot oborového průměru. V roce 2015 byla nejvyšší, tj. 1,487, kdy poté další rok klesla až na 0,328. To bylo způsobeno výrazným poklesem EBIT z 33 014 tis. Kč na 8 407 tis. Kč. V roce 2018 se hodnota zvýšila na 0,710, což je téměř dvakrát tolik oproti předešlým dvěma obdobím. Jelikož se EBIT v roce 2018 také zvedl téměř dvakrát, oproti obdobím předešlým, je tato výsledná hodnota matematicky odůvodněna.

Za účetní období 2019 ve Společnosti nastala již zmíněná změna účetních metod, kdy EBIT byl -24 328 tis. Kč, a proto je hodnota ROA v tomto roce záporná.

Celková aktiva byla ve všech letech na stabilní úrovni, kdy se jejich hodnota příliš nevychylovala od let jiných, proto na ukazatel ROA měl vliv především EBIT.

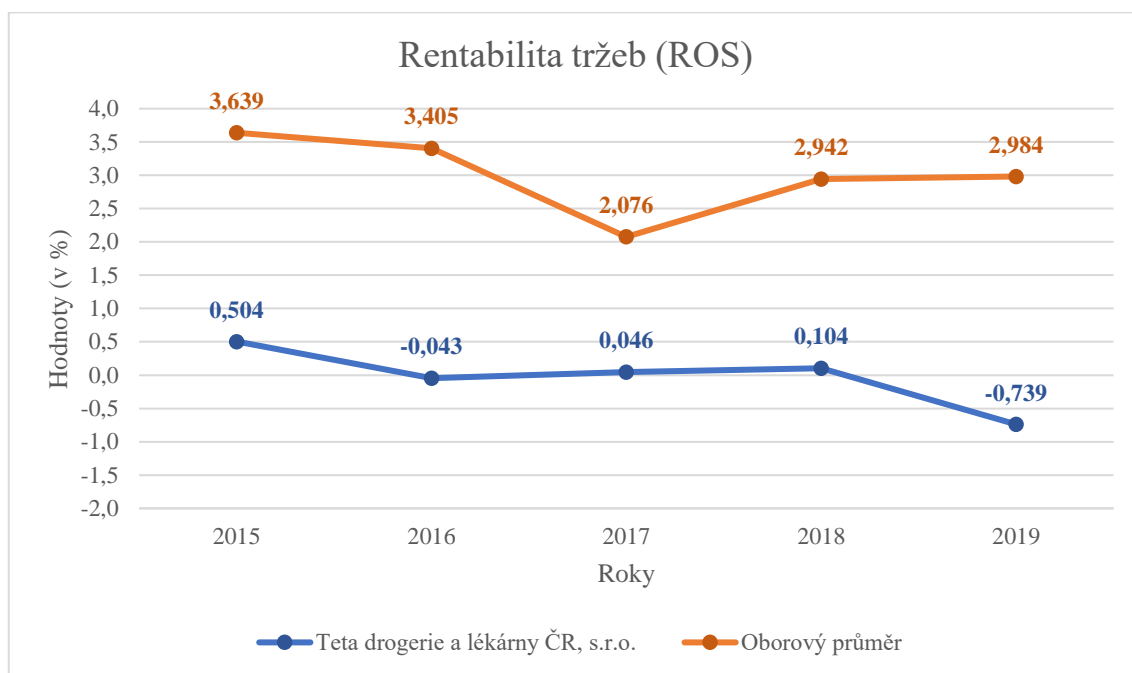
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)



Graf 2: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2015-2019 [73]*[7]*

V roce 2015 se Teta nejvíce blíží své konkurenci, avšak další roky se opět vzdaluje. Záporná hodnota -1,323 v roce 2016 je způsobena ztrátou (EAT) ve výši -2 005 tis. Kč. Následně se další dva roky rentabilita zvyšovala, avšak vlivem nižších zisků po zdanění při stále stejném vlastním kapitálu nebyl tento růst tak výrazný, aby se přiblížil oborovému průměru. Velký propad nastal v roce 2019, který byl způsoben již zmíněnou skutečností, že proběhla změna účetních metod. Ztráta byla v tomto roce velmi vysoká, a zároveň se výrazně snížil vlastní kapitál.

Rentabilita tržeb (ROS)



Graf 3: Rentabilita tržeb v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Taktéž tento ukazatel rentability nedosahuje hodnot oboru. Tržby každým rokem rostly, avšak zisk byl nižší. Nejvyšší hodnoty Teta dosahuje v roce 2015, kdy byl zisk nejvyšší. V letech 2016 a 2019 jsou hodnoty záporné z důvodu ztráty. V roce 2019 je důvodem vysoké ztráty, a tudíž i vysoké záporné hodnoty, změna účetních metod.

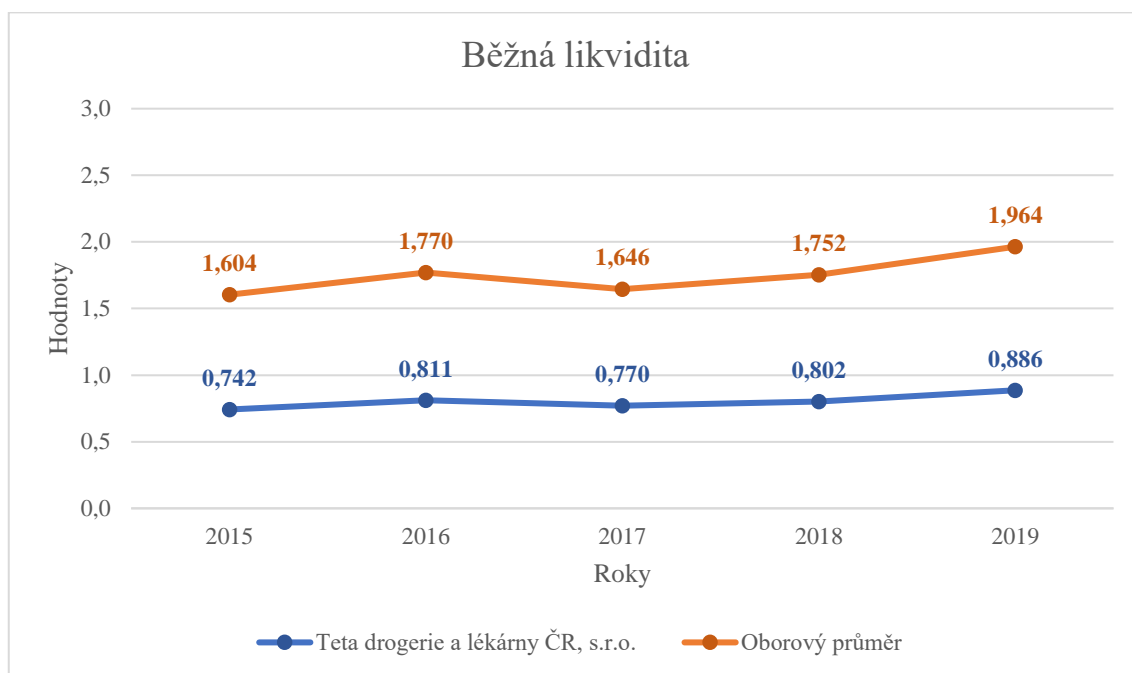
Ukazatele likvidity

V této části jsou zpracovány ukazatele likvidity, které ukazují, jestli a jak dobře je společnost schopna dostát svým závazkům. Hodnoty budou porovnávány jak s konkurencí, tak i s doporučenými hodnotami, které uvádí odborná literatura.

Tabulka 13: Ukazatele likvidity v letech 2015-2019 [73]*[7]*

	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	0,742	0,811	0,770	0,802	0,886
Oborový průměr	1,604	1,770	1,646	1,752	1,964
Pohotová likvidita	0,101	0,143	0,116	0,129	0,145
Oborový průměr	0,528	0,669	0,581	0,630	0,815
Okamžitá likvidita	0,018	0,014	0,019	0,024	0,016
Oborový průměr	0,068	0,087	0,135	0,135	0,157

Běžná likvidita (Likvidita III. stupně)



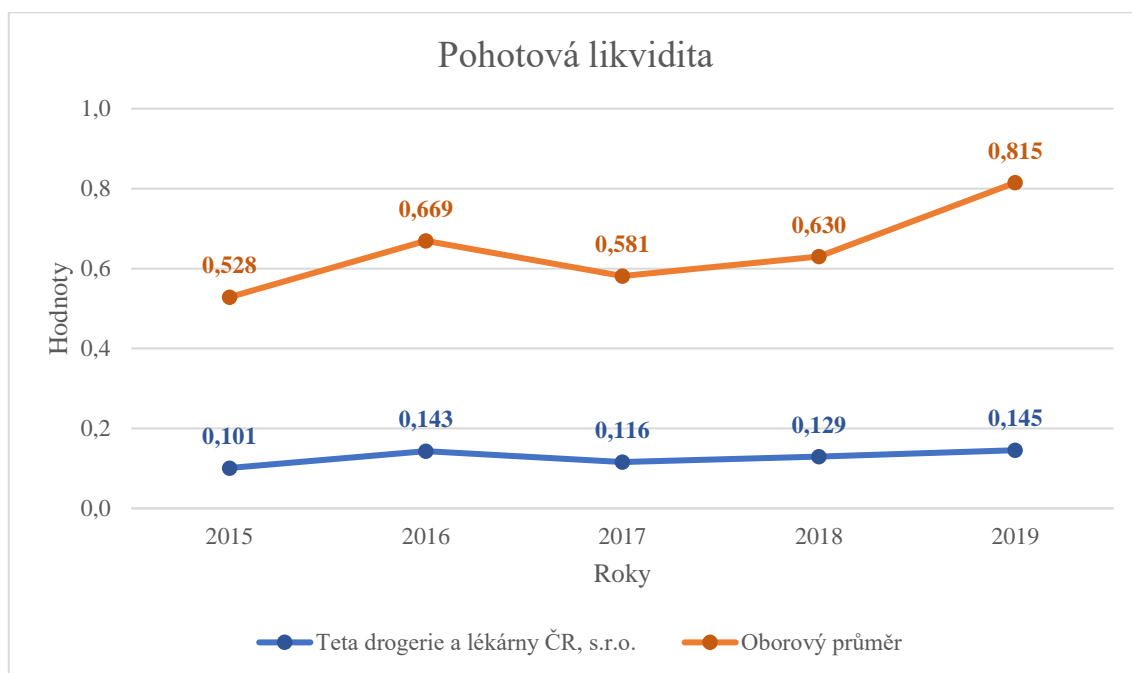
Graf 4: Běžná likvidita v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Za doporučenou hodnotu tohoto ukazatele lze považovat hodnoty od 1,0 do 3,0. Teta se nejspíše drží agresivní strategie financování, kdy se drží pod hranicí 1,0. Tyto hodnoty se dle odborné literatury považují za nepřijatelné.

Co se týče konkurence, její hodnoty jsou na dobré úrovni a Teta se své konkurenci nepřiblížila v žádném roce. Toto může znamenat, že je Teta například více ochotna riskovat.

Pozitivem je, že se hodnoty běžné likvidity Tety v průběhu let výrazně meziročně nemění a jsou tedy stabilní.

Pohotová likvidita (Likvidita II. stupně)



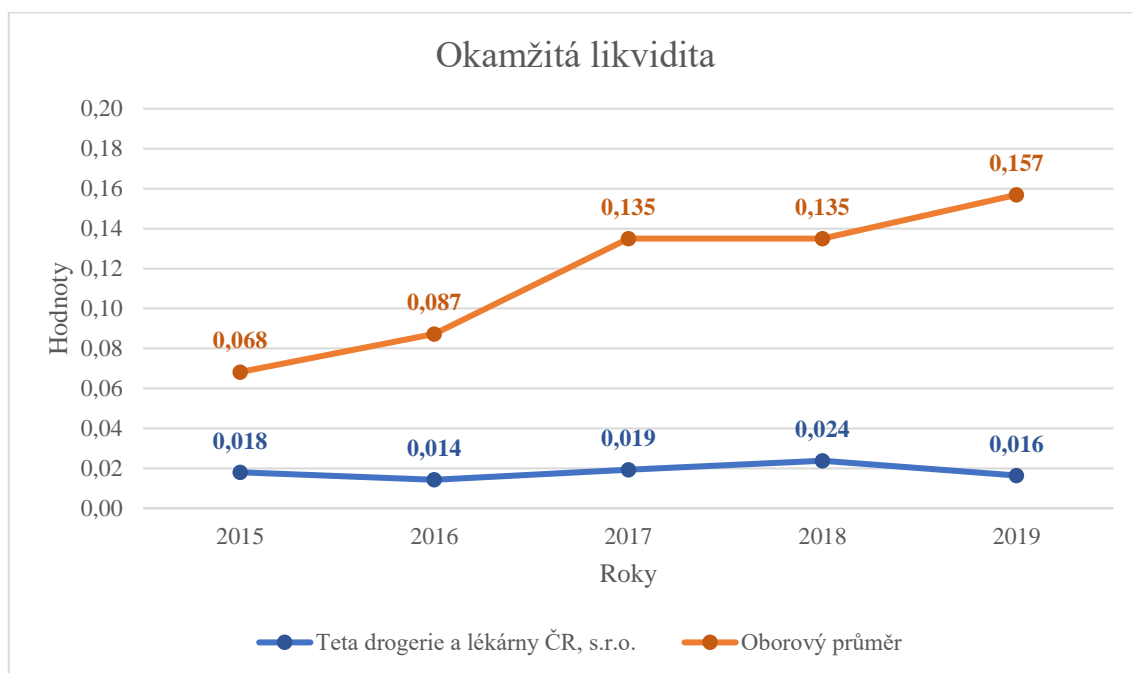
Graf 5: Pohotová likvidita v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Odborná literatura doporučuje hodnoty 1,0 až 1,5, přičemž také říká, že hodnoty pod 1,0 jsou pro banky neakceptovatelné. Těchto doporučených hodnot nedosahuje ani konkurence, která se ovšem v roce 2019 výrazně zlepšila. Teta doporučených hodnot také nedosahuje, avšak neblíží se ani oborovému průměru.

Přestože by tedy Teta neměla dosáhnout na žádný bankovní úvěr, krátkodobé úvěry jsou jí i tak poskytovány (dlouhodobé úvěry Teta nemá). Poskytovateli úvěrů jsou hlavně ČSOB, a.s., Komerční banka, a.s. a Moneta, a.s. Navzdory tomu, co tvrdí odborná literatura, jsou stále Tetě poskytovány úvěry. Důvodem může být, že nadpoloviční většinu krátkodobých závazků Tety v každém roce tvoří krátkodobé závazky vůči spřízněným stranám, které nemusí být pro banky až tak riskantní, neboť se může jednat o transakce mezi Tetou a její mateřskou společností.

Stejně jako v minulém případě je ukazatel meziročně stabilní.

Okamžitá likvidita (Likvidita I. stupně)



Graf 6: Okamžitá likvidita v letech 2015-2019 [73]*[7]*

V rámci České republiky jsou doporučené hodnoty 0,2 až 0,5, kterých opět nedosahuje Teta ani konkurence. Stejně tak se Teta zase ke konkurenci neblíží. Přestože jsou hodnoty takto dlouhodobě nízké, Teta dokáže platit své závazky. Pravděpodobně jsou krátkodobé závazky zkráceny krátkodobými závazky ke spřízněným stranám. Na druhou stranu, tyto závazky tvoří pouze přibližně 60 % z celkových krátkodobých závazků a Teta by i tak nedosahovala doporučených hodnot a ani by se nepřibližovala oborovému průměru.

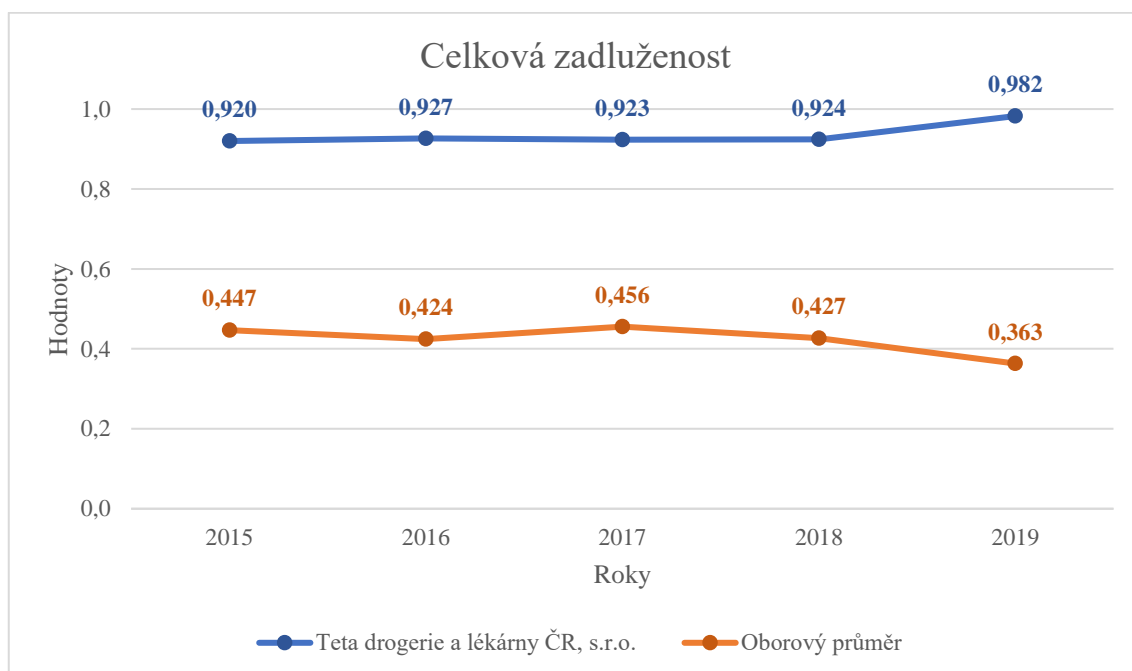
Velkou položkou krátkodobých závazků jsou i závazky k úvěrovým institucím. Ačkoliv by mělo být těžké tyto závazky pro Tetu splácet, přesto se jí to daří i s úroky, které v roce 2019 činily 14 604 tis. Kč, což byla téměř polovina všech peněžních prostředků Společnosti v tom roce.

Ukazatele zadluženosti

Účelem těchto ukazatelů je hledat vhodný poměr mezi vlastními zdroji a cizími zdroji. Přílišné využívání vlastních zdrojů snižuje rentabilitu vlastního kapitálu, zatímco nadměrné využívání cizích zdrojů zvyšuje riziko jejich nesplacení a také rostou náklady, které společnost platí v souvislosti s půjčenými cizími zdroji.

Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti v letech 2015-2019 [73]*[7]*

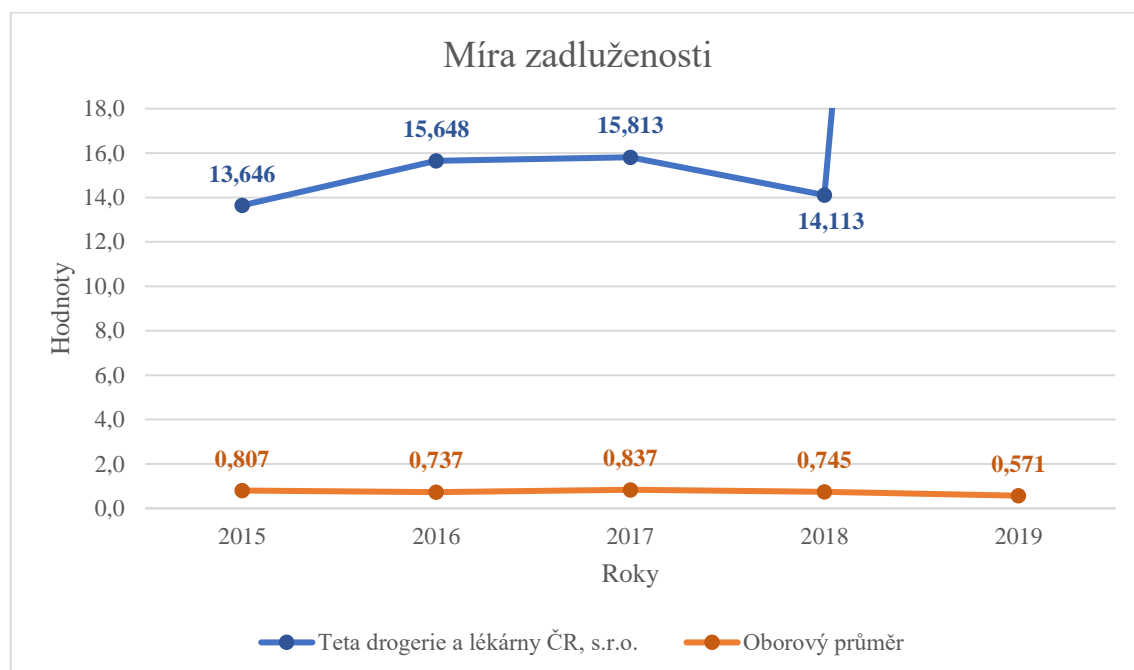
	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	0,920	0,927	0,923	0,924	0,982
Oborový průměr	0,447	0,424	0,456	0,427	0,363
Míra zadluženosti	13,646	15,648	15,813	14,113	112,099
Oborový průměr	0,807	0,737	0,837	0,745	0,571
Úrokové krytí	6,329	1,324	1,643	1,936	-1,665

Celková zadluženost**Graf 7: Celková zadluženost v letech 2015-2019 [73]*[7]***

Hodnoty Tety jsou horší než oborový průměr, neboť vyšší hodnoty znamenají vyšší míru krytí aktiv cizími zdroji. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele znamenají pro věřitele vyšší riziko. Ukazatel je v čase spíše stabilní a příliš se nemění.

Největší složkou cizích zdrojů jsou v každém roce závazky, konkrétně krátkodobé závazky z obchodních vztahů a zásoby na straně druhé. Dalo by se tedy říci, že Teta ve velké míře využívá dodavatelských úvěrů.

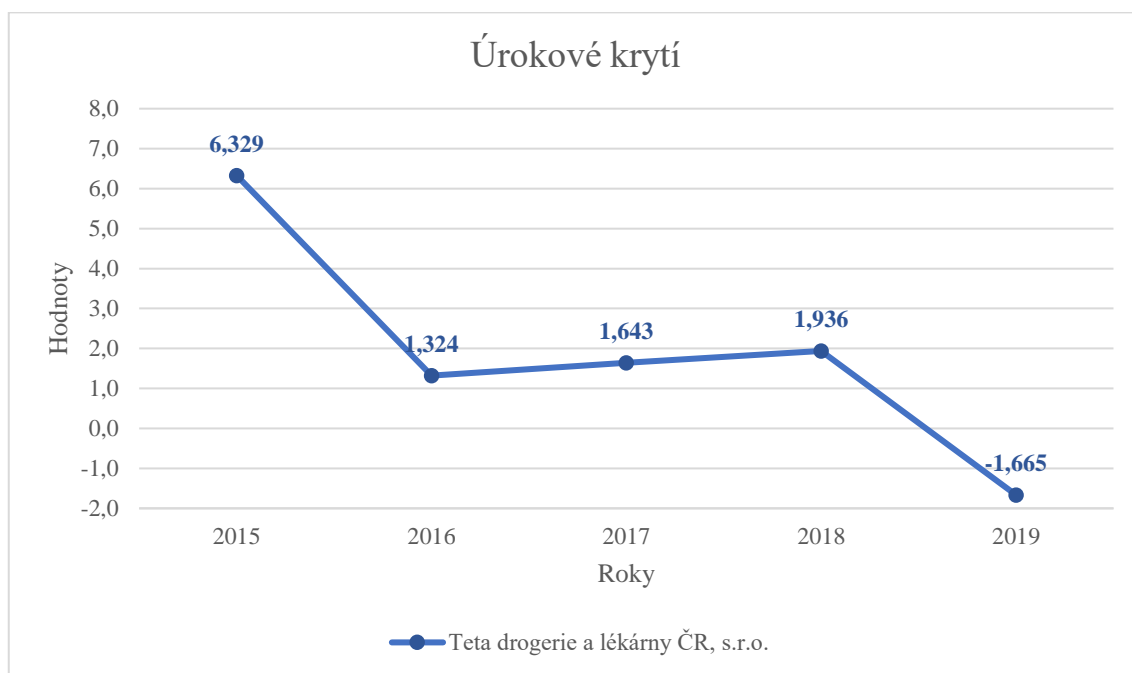
Míra zadluženosti



Graf 8: Míra zadluženosti v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Oproti oborovému průměru jsou hodnoty Tety velice vysoké ve všech letech. Zatímco konkurence drží vlastní kapitál na vyšší úrovni než cizí zdroje, u Tety je to úplně naopak. Velmi vysoká hodnota v roce 2019 byla zapříčiněna skoro desetinásobným snížením vlastního kapitálu. Snížení byla způsobeno již zmíněnou změnou účetních metod, díky které byl výrazně snížen vlastní kapitál Společnosti.

Úrokové krytí



Graf 9: Úrokové krytí v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Hodnoty úrokového krytí budou porovnávány s doporučenými hodnotami z odborné literatury, proto v grafu chybí hodnoty oborového průměru. Obecně doporučená hodnota odbornou literaturou je 3, což Společnost splňuje pouze v roce 2015 – hodnota byla 6,329. Dokázala by tak v tomto roce z provozního výsledku hospodaření zaplatit všechny své úroky více než šestkrát a zbyl by i dostatek prostředků z provozního zisku i na zaplacení daní. V dalším roce se hodnota snížila na 1,324. Stále tak z provozního zisku dokázala zaplatit své nákladové úroky, avšak výsledek hospodaření po zdanění byl v tomto roce záporný. Dále se dva roky hodnota ukazatele meziročně zvyšovala přibližně o 0,3 bodu, kdy byl příčinou větší růst provozního výsledku hospodaření než nákladových úroků. Zlom nastal v roce 2019, kdy byla hodnota záporná. Důvodem může být výraznější navýšení nákladových úroků, ale především hlavním důvodem záporné hodnoty je provozní ztráta, která byla nejpravděpodobněji způsobena opět již zmíněnou změnou v účetních metodách Společnosti.

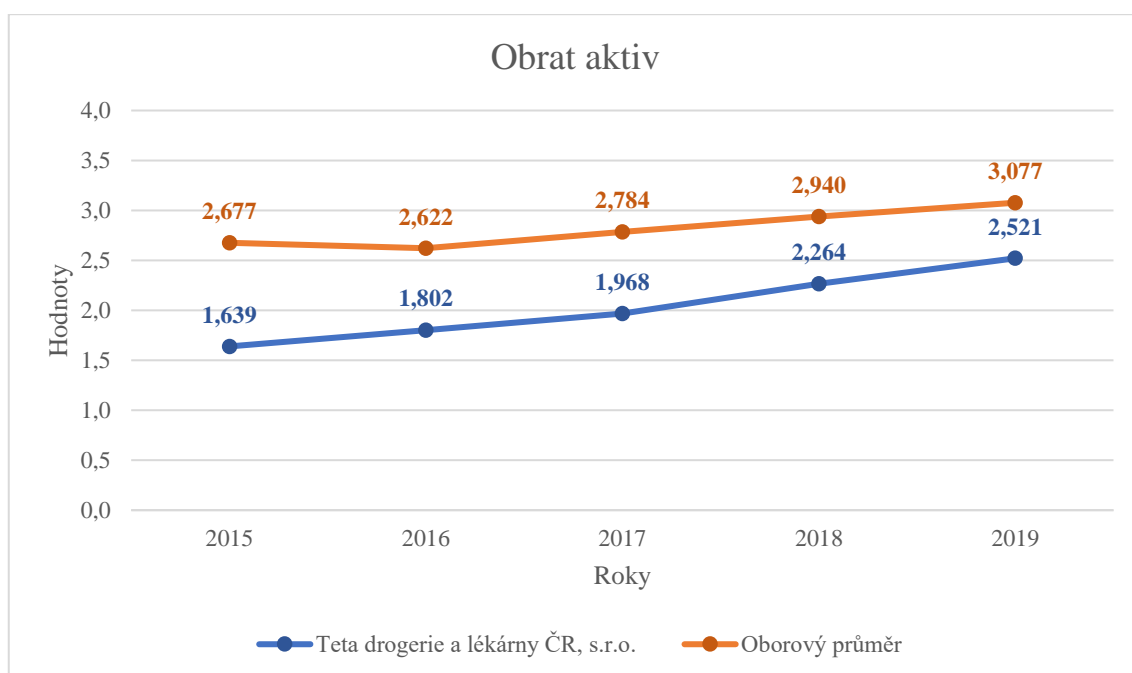
Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity v podstatě sledují jednu, kolikrát se za určité období sledovaná položka přemění v tržby.

Tabulka 15: Ukazatele aktivity v letech 2015-2019 [73]*[7]*

	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	1,639	1,802	1,968	2,264	2,521
Oborový průměr	2,677	2,622	2,784	2,940	3,077
Doba obratu celkových aktiv	219,642	199,748	182,937	158,978	142,803
Oborový průměr	134,486	137,313	129,301	122,462	116,995
Obrat zásob	2,993	3,299	3,358	3,646	3,650
Oborový průměr	5,573	5,628	5,757	6,138	7,371
Doba obratu zásob (dny)	120,274	109,125	107,221	98,736	98,626
Oborový průměr	64,601	63,961	62,534	58,652	48,841
Doba inkasa pohledávek (dny)	4,539	2,309	2,248	1,321	1,337
Oborový průměr	3,751	3,945	1,976	2,327	0,713
Doba splatnosti závazků (dny)	187,567	163,344	163,838	146,770	133,123
Oborový průměr	60,073	58,087	58,755	52,270	42,506

Obrat aktiv

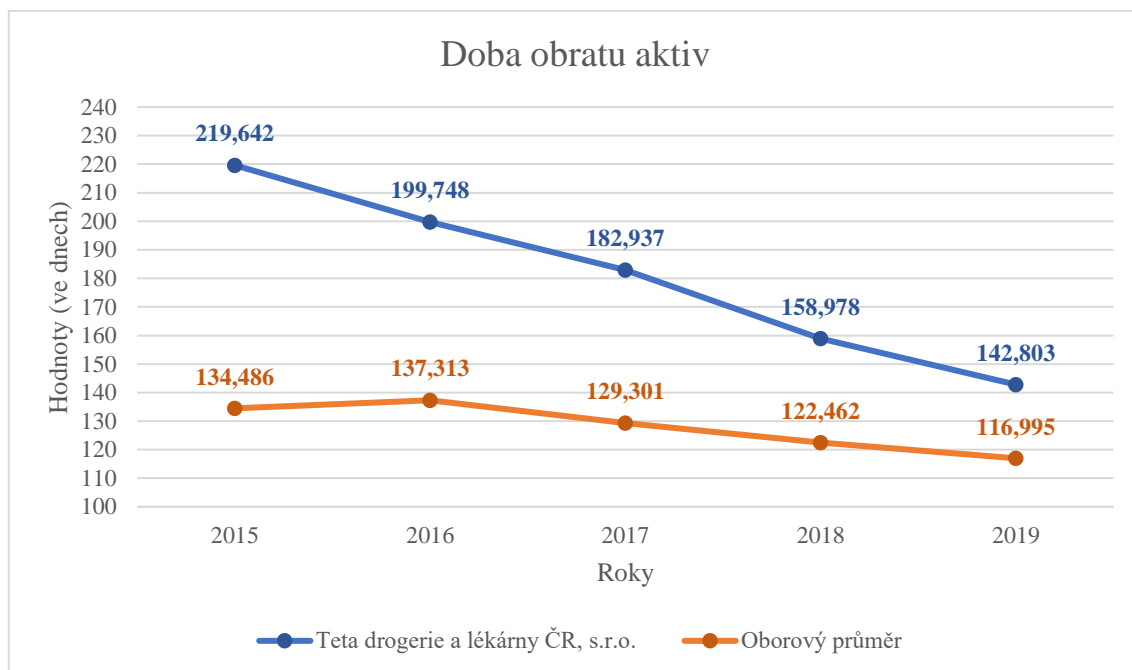


Graf 10: Obrat aktiv v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Hodnota, která je doporučována je minimálně 1. Té dosahuje jak konkurence tak Teta. Teta se každoročně zlepšuje a přibližuje se tak oborovému průměru, který neroste takovým tempem jako hodnoty Tety. Velký růst byl zaznamenán v roce 2018, kdy hodnota vzrostla na 2,264 a v roce 2019, kdy vzrostla na 2,521. Tento růst byl zapříčiněn každoročním trendem zvyšování tržeb, a také tím, že se v letech

2018 a 2019 snižovala celková hodnota aktiv Společnosti. Tento pokles celkových aktiv byl v letech 2018 a 2019 přibližně 200 000 tis. Kč za každý rok.

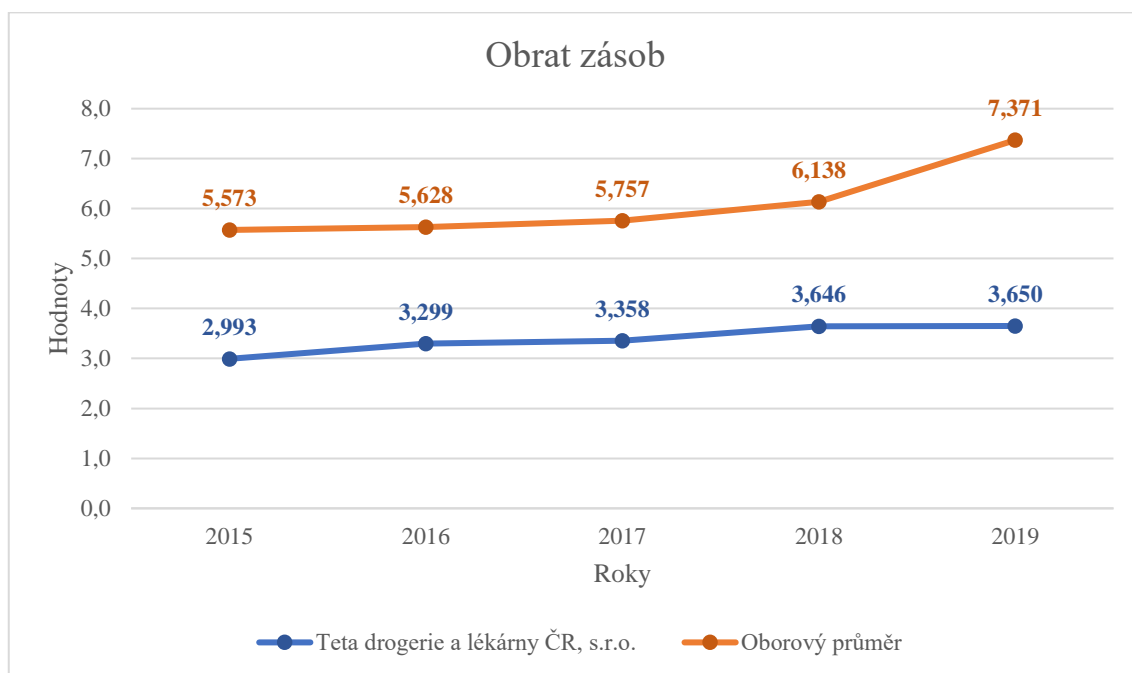
Doba obratu aktiv



Graf 11: Doba obratu aktiv v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Zde je taktéž, stejně jako v předchozím ukazateli, vidět trend přibližování se konkurenci, avšak z jiného úhlu pohledu. Zatímco konkurence se drží stabilně již pět let kolem stejných hodnot, Teta ji dohání, kdy mezi lety 2015 a 2019 snížila dobu obratu aktiv o 77 dní. Stále sice není ani na hodnotách oborového průměru roku 2015, avšak bude-li Teta i konkurence pokračovat stejným tempem, je pravděpodobné, že se na úroveň oborového průměru Teta dostane během dvou let. To vše za předpokladu, budou-li se každoročně hodnoty Tety snižovat o průměrných 19,25 dní a hodnoty konkurence o průměrných 4,25 dny.

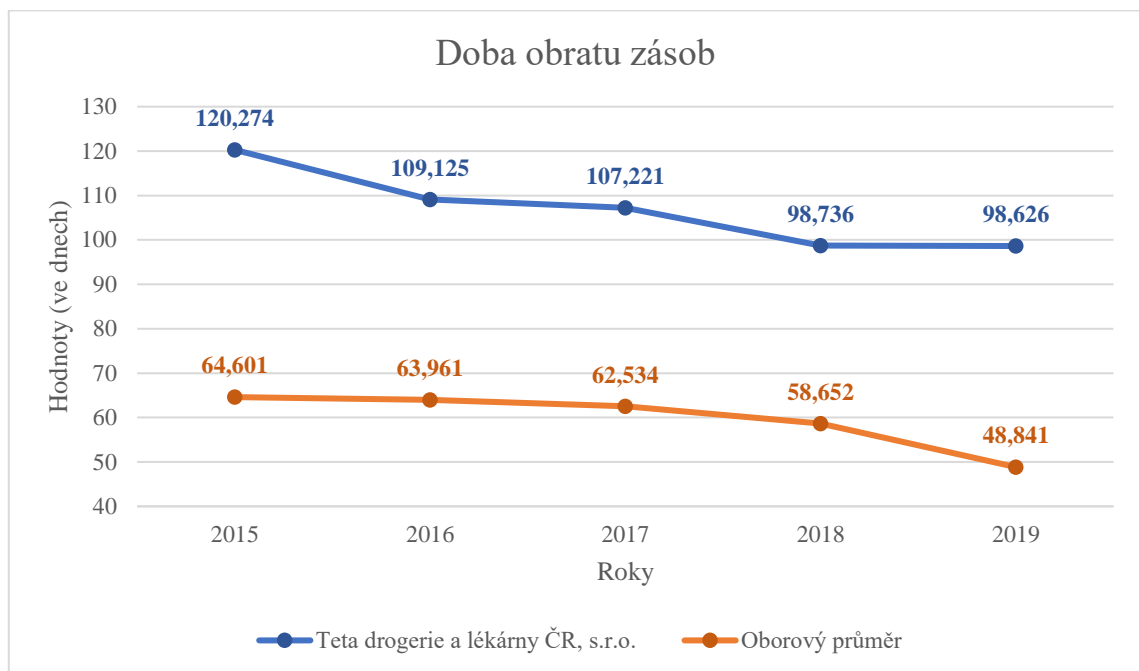
Obrat zásob



Graf 12: Obrat zásob v letech 2015-2019 [73]*[71]*

Obrat zásob se každoročně zvyšuje, což je dobrou známkou hospodaření, i když se opět v žádném roce neblíží oborovému průměru, který je každoročně stále skoro dvakrát vyšší. Oborový průměr se do roku 2018 zvyšoval přibližně stejným tempem jako hodnoty Tety, v roce 2019 se oborový průměr zvedl výrazněji.

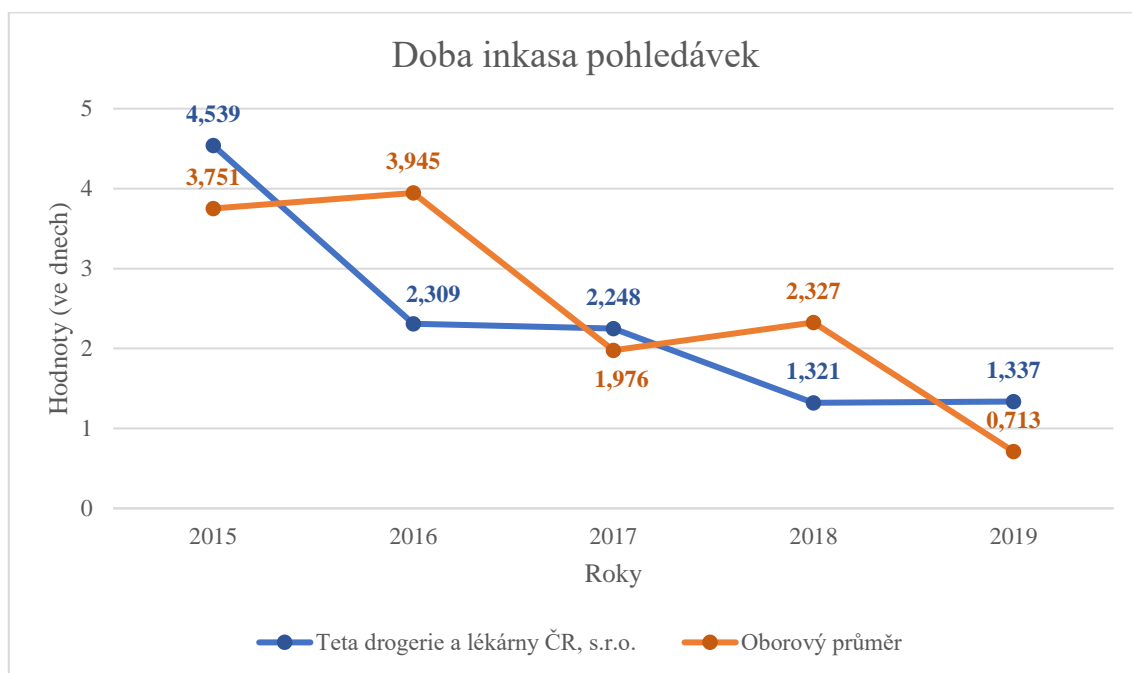
Doba obratu zásob



Graf 13: Doba obratu zásob v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Zde lze ještě výrazněji vidět rozdíl mezi hodnotami konkurence a Tety. Teta se ale zlepšuje, kdy ze 120,274 dní v roce 2015 snížila dobu obratu zásob postupně až na 98,626 dní v roce 2019. Na této hodnotě stagnuje od roku 2018.

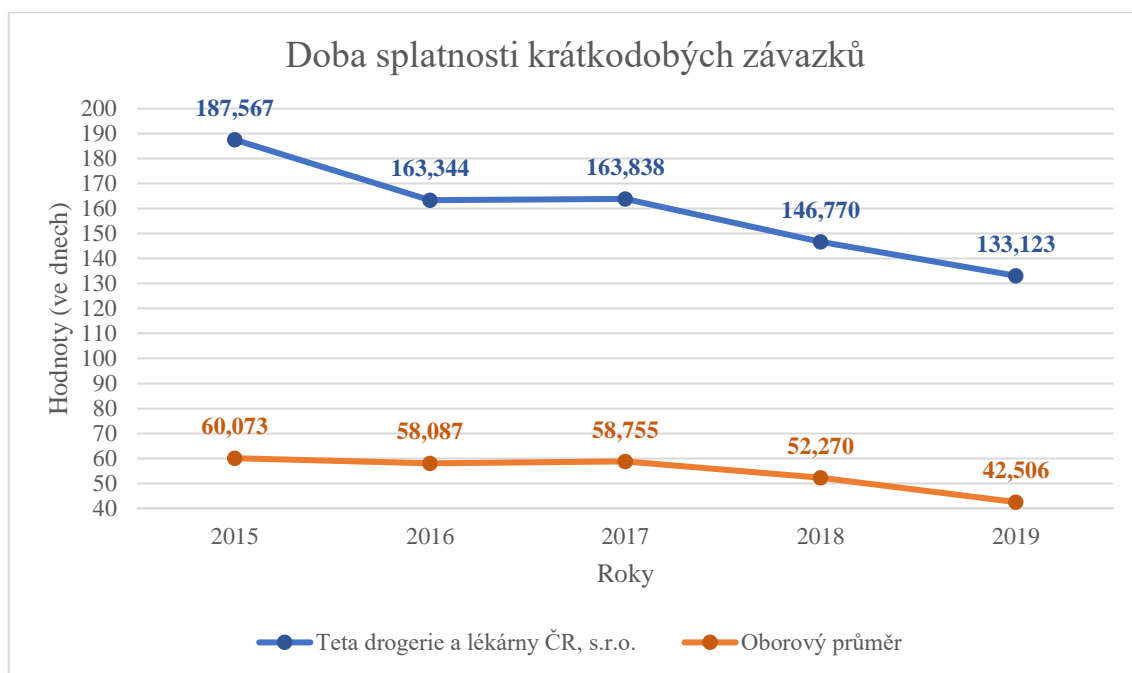
Doba inkasa pohledávek



Graf 14: Doba inkasa pohledávek v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Doby inkasa pohledávek jsou velmi nízké a přijatelné jak pro konkurenci tak i pro Tetu. Každoročně se hodnoty zlepšují. Nejvyšší hodnotu Teta 4,539 dny zaznamenala Teta v roce 2015, naopak nejnižší 1,321 den v roce 2018. Důvodem nízkých hodnot je obor podnikání a tedy struktura odběratelů, které tvoří běžní zákazníci maloobchodu. Lidem běžně není v maloobchodě umožněno nakupovat na fakturu a jsou tak nuceni platit ihned. Jediným výrazným důvodem zdržení jsou tak například banky zpracovávající platby či jiné faktory, které nemají již takový vliv na dobu inkasa pohledávek.

Doba splatnosti krátkodobých závazků



Graf 15: Doba splatnosti krátkodobých závazků v letech 2015-2019 [73]*[7]*

Doba splatnosti závazků je oproti konkurenci mnohem vyšší. Nejnížší byla v roce 2019, kdy byla na úrovni 133,123 dní. Nejvyšší hodnota, 187,567 dní, byla v roce 2015. Co se týče porovnání s minulostí, Teta se každým rokem zlepšuje a dobu splatnosti snižuje, avšak je příliš vzdálena oborovému průměru.

Je tak možné, že Teta pravděpodobně maximálně možné využívá dodavatelských úvěrů, což bylo již naznačeno v rámci ukazatele celkové zadluženosti

2.3.4. Soustavy ukazatelů

Cílem této části bude vypočítat ukazatele z kategorie soustav ukazatelů a dle výsledků porovnaných s doporučenými hodnotami vyhodnotit situaci ve Společnosti. Dva první modely jsou modely bankrotními. Poslední, Kralickův Quicktest, je modelem bonitním.

Altmanův model pro nevýrobní společnosti/rozvojové trhy

Bude použit Altmanův model pro nevýrobní společnosti/rozvojové trhy, jelikož je tato varianta modelu vhodná pro české prostředí.

Tabulka 16: Altmanův model v letech 2015-2019 [73]*

	Váha	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT/A	6,72	0,100	0,022	0,026	0,048	-0,073
Vlastní kapitál/Závazky	1,05	0,077	0,067	0,066	0,074	0,010
Nerozdělený zisk/A	3,26	0,180	0,195	0,187	0,206	0,233
ČPK/A	6,56	-1,446	-1,012	-1,350	-1,198	-0,695
Z''	-	-1,089	-0,728	-1,070	-0,870	-0,525

V každém roce je hodnota Altmanova modelu záporná, což jsou všechny hodnoty nižší než 1,1. Dle doporučených hodnot se tak jedná o bankrotní společnost. Nejvíce tyto hodnoty snižuje poslední ukazatel ČPK/A. Společnost je tak bankrotní po celé sledované období a je tedy zázrakem, že stále existuje. Vysvětlením by opět mohlo být, stejně jako v kapitole 2.3.2, velký podíl závazků vůči spřízněným osobám na krátkodobých závazcích. Tyto společnosti totiž mohou být benevolentnější v rámci vybírání svých pohledávek nebo zde mohou hrát roli jiné faktory interního charakteru, který není zjistitelný z veřejně dostupných dokumentů.

Pokud by se do ČPK nezapočítávaly závazky vůči spřízněným osobám, hodnota Z'' by již nebyla v oblasti bankrotu, ba naopak v oblasti bonitní, a to v každém roce.

Index IN05

Indexy IN jsou přímo stavěné pro české prostředí, kdy konkrétně Index IN05, pocházející z roku 2005, je aktualizací indexu IN01.

Tabulka 17: Index IN05 v letech 2015-2019 [73]*

	Váha	2015	2016	2017	2018	2019
A/CZ	0,13	0,141	0,140	0,141	0,141	0,132
EBIT/Úroky	0,04	0,253	0,053	0,066	0,077	-0,067
EBIT/A	3,97	0,059	0,013	0,015	0,028	-0,043
Výnosy/A	0,21	0,364	0,399	0,435	0,498	0,550
OA/KZ	0,09	0,068	0,073	0,069	0,072	0,080
IN05	-	0,885	0,678	0,727	0,816	0,653

Stejně jako v případě Altmanova modelu, tak i v případě indexu IN05 není hodnocení dle doporučených hodnot vůbec pro Společnost přívětivé. Šedé zóny skoro dosahuje pouze v roce 2015, avšak i tak je hodnota roku 2015, stejně jako všechny další roky, v intervalu, kdy společnost „nevytváří hodnotu“.

Ukazatel A/CZ je meziročně stabilní, jelikož se každoročně tyto položky drží v podobném poměru. Naopak ukazatel EBIT/Nákladové úroky mezi roky 2015 a 2016 výrazně poklesl. Příčinou je velmi výrazné snížení provozního výsledku hospodaření mezi těmito roky a taktéž zvyšování nákladových úroků. V roce 2018 se provozní zisk dostal na nadpoloviční úroveň roku 2015, avšak nákladové úroky byly v tomto roce taktéž vyšší. Následující rok se ukazatel, kvůli již několikrát zmíněným změnám účetních metod a výraznému zvýšení nákladových úroků, propadl až do záporných čísel. Další ukazatel, EBIT/A, má největší váhu a meziročně se v roce 2016 snížil opět z důvodu velkého snížení provozního zisku. Další roky rostl, ale nijak výrazně, s výjimkou roku 2019, kdy opět klesl. Výnosy/A jsou jediným ukazatelem, který každý rok rostl, a to z důvodu rychleji se navyšujících výnosů než aktiva. OA/KZ se stejně jako první ukazatel držel na stabilních úrovních a výrazně nevybočoval.

Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest se vyhodnocuje udělením bodů za dosažené hodnoty dle tabulky, která se nachází v kapitole 1.2.4. V závorce jsou uvedeny výsledné hodnoty, podle kterých se udělují body. Body jsou uvedené nad závorkami.

Tabulka 18: Kralickův Quicktest v letech 2015-2019 [73]*

	2015	2016	2017	2018	2019
R1	1 (0,067)	1 (0,059)	1 (0,058)	1 (0,065)	1 (0,009)
R2	2 (10,988)	0 (-15,312)	2 (6,570)	2 (9,079)	0 (-17,857)
R3	1 (0,015)	1 (0,003)	1 (0,004)	1 (0,007)	0 (-0,011)
R4	2 (0,050)	0 (-0,033)	2 (0,070)	1 (0,044)	0 (-0,021)
Finanční stabilita	1,5	0,5	1,5	1,5	0,5
Zisková situace	1,5	0,5	1,5	1	0
Celková situace	1,5	0,5	1,5	1,25	0,25

Za ukazatel R1 „obdržela“ Společnost v každém roce pouze 1 bod. Tento ukazatel sleduje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Jelikož se v roce 2019 vlastní kapitál výrazně snížil, snížila se výrazně v tomto roce i hodnota R1. Ukazatel R2 byl ohodnocen dvěma body v letech 2015, 2017 a 2018. V letech 2016 a 2019 byl čistý peněžní tok z provozní činnosti záporný, proto byly výsledkem záporné hodnoty. Ačkoliv hodnoty

nižší než 3 mají být hodnoceny čtyřmi body, nedává smysl v tomto případě takový výsledek hodnotit čtyřmi body, proto bude ohodnocen 0 body. Ze záporného cash-flow by totiž společnost dluhy splácela nekonečno let, což již spadá do intervalu „více než 30 let“, který je hodnocen nulou. Dá se ale říct, že ukazatel R2 je oblastí, ve které Společnost hospodaří dobře, až na tyto výjimky. Ukazatel R3 dosáhl v letech 2015-2018 v každém roce jednoho bodu, v roce 2019 nedosáhl žádného bodu. Důvodem takto nízkých hodnot je provozní výsledek hospodaření, který je v poměru k celkovým aktivům nedostatečně vysoký a v roce 2019 dokonce záporný. Ukazatel R4 je jedním z těch lepších, neboť dosáhl i dvou bodů ve dvou letech. Je záporný ve stejných letech jako ukazatel R2, neboť ke svému výpočtu taktéž používá čistý peněžní tok z provozní činnosti. V roce 2015 dosahuje hodnoty 0,0502, proto jsou mu v tomto roce přiřazeny dva body.

Dílčí hodnocení finanční stability bylo nejlepší v letech 2015, 2017 a 2018. V těchto letech dosáhla Společnost hodnocení 1,5, což značí „šedou zónu“. Finanční stabilita tak není v těchto letech ani dobrá ani špatná. Naopak v letech 2016 a 2019 je finanční stabilita špatná, značící špatné hospodaření Společnosti, kdy hodnota byla v obou letech 0,5. V roce 2016 došlo k fúzi s dvěma zanikajícími společnostmi a v roce 2019 došlo ke změně účetních metod, které výrazně ovlivnily položky vlastního a cizího kapitálu.

Zisková situace je na tom o něco hůře počínaje rokem 2018, předtím byly hodnoty shodné. V letech 2015 a 2017 byly hodnoty nejvyšší, a to 1,5, což je opět „šedá zóna“. Ostatní roky lze označit jako špatné hospodaření Společnosti.

Celková situace tak vypadá následovně – nejlépe Společnost hospodařila v letech 2015, 2017 a 2018, kdy dosáhla maximálně na tzv. „šedou zónu“. Roky 2016 a 2019 znamenaly pro Společnost roky špatného hospodaření, avšak tyto roky mohly být ovlivněny již několikrát zmíněnými faktory.

2.3.5. Shrnutí finanční analýzy

Některé hodnoty minulého účetního období účetních výkazů roku 2016 nesedí s hodnotami současného účetního období roku 2015, neboť došlo k fúzi s dvěma jinými společnostmi. To samé platí mezi lety 2019 a 2018, kdy v roce 2019 došlo ke změnám účetních metod a často tak jsou meziroční změny obzvlášť v těchto dvou letech těžko srovnatelné. Taktéž je mnoho výsledků ovlivněno velkými hodnotami krátkodobých

závazků, které jsou dle výročních zpráv Společnosti ve velké míře vůči spřízněným osobám.

V rámci rozdílových ukazatelů si Teta vede bídne. Hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou v každém roce záporné. Teta by tak nebyla schopna z veškerých oběžných aktiv splatit své krátkodobé závazky. Jak ale bylo napsáno o odstavec výše, krátkodobé závazky tvoří především závazky vůči spřízněným osobám. Pokud by se tyto závazky nezapočítávaly, v každém roce by měla Teta velmi dobré hodnoty. Taktéž v případě čistých peněžních prostředků jsou hodnoty záporné. V roce 2016 je hodnota pouze -3 118 tis. Kč, avšak hned v následujícím roce dosahuje -1 420 913 tis. Kč. Naštěstí v roce 2018 i 2019 je hodnota již kladná.

Ukazatele rentability nedosahují dosahují velmi nízkých hodnot a konkurenci se neblíží. V roce 2019 jsou všechny ukazatele rentability záporné vlivem změn účetních metod, které zapříčinily záporný výsledek hospodaření. Ukazatele likvidity jsou na tom v porovnání s konkurencí lépe než jak tomu bylo v případě ukazatelů rentability, avšak taktéž ani jeden z nich oborového průměru nedosahuje v žádném roce a stejně tak hodnoty neleží ani v intervalech doporučených hodnot. V doporučeném intervalu se ale nenachází ani konkurence až na běžnou likviditu. V případě ukazatelů zadluženosti si Teta, až na úrokové krytí, teoreticky taktéž vede hůře než konkurence. Celková zadluženost bývá i více než dvakrát větší než u konkurence k čemuž velkou měrou přispívají především krátkodobé závazky. Míra zadluženosti bývá mnohonásobně vyšší než u konkurence. V roce 2019 se zvýšila do extrémních hodnot vlivem změn účetních metod. Úrokové krytí bylo porovnáváno s doporučenou hodnotou a v každém roce, až na rok 2019, kdy byla hodnota záporná vlivem záporného provozního výsledku hospodaření, který byl způsoben zejména tvorbou rezerv a tedy změnou účetních metod, se hodnoty pohybovaly nad touto hodnotou. V roce 2016 výrazně kleslo pravděpodobně vlivem fúze. Hodnoty ukazatelů aktivity sice taktéž většinou hodnot konkurence nedosahují, avšak hodnoty jsou na dobré úrovni a lze je považovat za uspokojivé. Jedinou výtkou by mohly být obrat zásob, který by mohl být větší a doba splatnosti závazků, která by mohla být kratší, i když to se dá považovat za výhodu pro Tetu, která využívá dodavatelské úvěry.

Výsledky Altmanova modelu jsou velmi špatné v každém roce, kdy jsou záporné a Teta je tak teoreticky bankrotní již alespoň pět let v řadě. V rámci hodnocení pomocí indexu

IN05 taktéž Teta propadla a dle ohodnocení nevytváří hodnotu. V Kralickove Quicktestu si Teta vedle nejlépe, kdy v letech 2015, 2017 a 2018 dosáhla alespoň na „šedou zónu“ tohoto ukazatele.

Teta je pouze dceřinou společností společnosti Solvent ČR, s.r.o. a ta má stoprocentní podíl na základním kapitálu Tety. Mateřské společnosti se po finanční stránce daří velice dobře, což dokládají následující finanční ukazatele:

Tabulka 19: Vybrané ukazatele a položky výkazů Solvent ČR, s.r.o. [72]

	2015	2016	2017	2018	2019
ROA (v %)	6,78	5,94	3,06	3,02	4,24
ROE (v %)	12,30	10,00	5,30	4,80	5,80
Běžná likvidita	4,19	6,54	4,71	5,31	7,34
Pohotová likvidita	2,91	4,34	3,41	4,03	5,21
Okamžitá likvidita	0,13	0,08	0,02	0,06	0,07
ČPK (v tis. Kč)	2 480 675	2 598 060	2 680 994	2 655 415	2 432 266
Čistý obrat (v tis. Kč)	6 464 639	6 557 874	6 678 927	6 169 252	6 357 493
VH po zdanění (v tis. Kč)	296 365	263 148	156 168	145 122	180 005

Teta tedy propadá každým rokem v mnoha ukazatelích a ve své činnosti tak pravděpodobně pokračuje jen právě díky tomu, že za ní stojí silná mateřská společnost.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Výrazným problémem Tety jsou každoročně nízké zisky, až na rok 2015, kdy byl zisk na dobré úrovni. K lepšímu zobrazení tohoto problému napomohou následující dvě tabulky s hodnotami nákladů a výnosů, a to i s hodnotami obou konkurentů.

Tabulka 20: Náklady společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019 [73]*[70]*[71]*

Náklady					
Hodnoty v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Teta	3 820 454	4 856 582	5 465 607	5 774 042	5 885 773
dm	5 794 557	6 338 654	7 024 982	7 769 109	8 661 380
Rossmann	2 695 679	2 733 840	2 769 211	3 022 924	3 449 114

Tabulka 21: Výnosy společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019 [73]*[70]*[71]

Výnosy					
Hodnoty v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Teta	3 847 234	4 858 187	5 469 086	5 781 526	5 845 247
dm	6 180 382	6 716 869	7 357 281	8 120 242	8 997 156
Rossmann	2 708 578	2 751 453	2 737 981	3 063 825	3 481 767

Největší složkou výnosů jsou tržby, konkrétněji tržby za prodej zboží. Největší složkou nákladů jsou pak výkonová spotřeba a osobní náklady. I v případě konkurence Tety jsou tyto položky nejvýznamnějšími výnosy a náklady. Tyto položky tak mají největší vliv na výsledek hospodaření všech společností.

V následující tabulce je vypočtena nákladovost výnosů, která se vypočítá jako podíl celkových nákladů a celkových výnosů. Zobrazuje, jak jsou celkové výnosy zatížené celkovými náklady. Hodnota by měla být ideálně co nejnižší. Čím nižší totiž hodnota je, tím vyšší je výsledek hospodaření před zdaněním. Hodnoty vyšší než 1 znamenají záporný výsledek hospodaření před zdaněním.

Tabulka 22: Nákladovost výnosů společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019

[73]*[70]*[71]*

Nákladovost výnosů					
	2015	2016	2017	2018	2019
Teta	0,9930	0,9997	0,9994	0,9987	1,0069
dm	0,9376	0,9437	0,9548	0,9568	0,9627
Rossmann	0,9952	0,9936	1,0114	0,9867	0,9906

Nejlépe si ze všech drogerií stojí dm drogerie, která má každoročně zisky vyšší než 300 tis. Kč, avšak z nákladovosti výnosů je patrné, že se její zisky každoročně snižují. Druhým nejlepším je Rossmann, který má sice v posledních dvou letech hodnoty velmi blízké se 1, ale stále i hodnoty kolem 0,99 pro něj znamenají zisk 40 901 tis. Kč v roce 2018 a 32 653 tis. Kč v roce 2019, což jsou zisky, které by byly ideální i pro Tetu. Tetě zisk před zdaněním v roce 2016 výrazně poklesl, ale opět se zvyšoval v dalších letech, avšak nepřesáhl hodnotu ani 8 000 tis. Kč. V roce 2019 došlo ke změnám účetních metod a výsledek hospodaření byl výrazně zkeslen.

Teta by se tak měla pokusit o zvýšení tržeb anebo snížení nákladů, v ideálním případě však o oboje zároveň, což se sice snadno řekne, ale reálné provedení je nelehký úkol.

3.1. Zvýšení tržeb

Teta je na českém trhu silnou značkou, která je mezi lidmi velmi známá a dle výzkumu Nielsen Admosphere, a.s. z roku 2017 Tetu lidé vnímají jako nejlevnější a taktéž nejdostupnější. [10]

Navýšit tržby by mohlo pomoci zvýšení marže takovým způsobem, aby Teta dosahovala uspokojivého zisku. Například v roce 2019 meziročně vzrostly tržby Tety nejméně v porovnání s předešlými sledovanými obdobími a také v porovnání s konkurencí. Stejně tak minimálně vzrostla výkonová spotřeba, avšak ta rostla větší mírou než tržby, což byla změna oproti rokům předešlým. V tomto roce sice došlo, jak již bylo několikrát zmíněno, ke změnám účetních metod a kromě zvýšení rezerv došlo i ke snížení jiných provozních výnosů. Toto vše mělo vliv na záporný výsledek hospodaření, avšak velký vliv mělo i snížení obchodní marže, která poprvé za sledovaná období meziročně klesla. V roce 2017 došlo ke snížení marže i u společnosti Rossmann a v tom samém roce společnost zaznamenala ztrátu ve výši -31 230 tis. Kč, takže lze pozorovat určitou podobnost. Co je

ale téměř stabilní je to, že hodnota obchodní marže ve všech společnostech v procentuálním vyjádření, tj. kolik procent z tržeb za prodané zboží společnosti zbude jako zisk a hodnota obchodní přírážky, která zase vyjadřuje, o kolik procent byla navýšena nákupní cena prodaného zboží, byly v každém roce velmi podobné. Z toho lze vyvodit, že společnosti tak příliš nezdražují v zájmu zvýšení zisku, ale spíše přizpůsobují své ceny inflaci a cenám dodavatelů tak, aby nebyly ztrátové. Zároveň je nutné si uvědomit, že byť malá změna v obchodní marži směrem dolů může pro společnost znamenat ztrátu, jako je vidět například v letech 2018 a 2019 v případě Tety.

Tabulka 23: Obchodní marže společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019

[73]*[70]*[71]*

Obchodní marže					
Hodnoty v tis. Kč (Hodnoty v %)	2015	2016	2017	2018	2019
Teta	1 135 106 (31,414)	1 391 661 (30,395)	1 599 341 (31,065)	1 735 292 (31,700)	1 729 063 (31,321)
dm	2 219 017 (36,848)	2 412 445 (36,792)	2 607 756 (36,598)	2 868 722 (36,042)	3 211 730 (36,331)
Rossmann	686 630 (28,300)	697 740 (28,549)	677 205 (27,559)	722 537 (26,462)	854 440 (27,547)

Tabulka 24: Obchodní přírážka společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019

[73]*[70]*[71]*

Obchodní přírážka					
Hodnoty v %	2015	2016	2017	2018	2019
Teta	45,802	43,667	45,064	46,412	45,605
dm	58,347	58,208	57,723	56,353	57,061
Rossmann	39,469	39,955	38,043	35,985	38,021

Je samozřejmé, že proces cenotvorby není tak jednoduchý a skutečně nestačí jen navýšit marži a očekávat vyšší zisky. Do procesu vstupuje mnoho jiných faktorů, a tak prosté zvýšení marže o 50 000 tis. Kč neznamená stejné zvýšení na výstupu v podobě zisku o 50 000 tis. Kč. Do procesu například vstupuje ten faktor, že s rostoucí cenou zboží klesá poptávka po takovém zboží. Proto je vhodné do procesu cenotvorby zahrnout například i cenovou elasticitu poptávky jednotlivého zboží. Po takovém určení elasticity poptávky je možné určit, u kterého zboží má cenu navýšit anebo u kterého má smysl nabízet cenu nižší a jak vysoké mají tyto ceny být.

3.1.1. Cenová elasticita poptávky/nabídky

Zde následuje ukázkový výpočet cenové elasticity pro saponátový prací prostředek, toaletní mýdlo tuhé a kosmetický krém Nivea. Vstupní data pro výpočet byla získána z webových stránek ČSÚ.

Tabulka 25: Situace na českých trzích s vybranými produkty [52][53][54][35]*

Produkt	Ukazatele	2018	2019
Prací prostředek	Cena za 10 dávek (v Kč)	56,89	63,75
	Podíl výdajů ve spotřebním koši (v ‰)	1,839374	1,839374
Mýdlo	Cena za 100 g (v Kč)	18,7	18,96
	Podíl výdajů ve spotřebním koši (v ‰)	0,276788	0,276788
Krém Nivea	Cena za 150 ml (v Kč)	84,25	82,7
	Podíl výdajů ve spotřebním koši (v ‰)	2,278044	2,278044

Koeficient cenové elasticity udává o kolik procent se zvýší nebo sníží poptávané/nabízené množství zboží, pokud se cena zvýší/sníží o 1 %. Abychom mohli posoudit cenovou elasticitu poptávky, musí meziročně dojít pouze k posunu nabídky, aniž by se posouvala poptávka. Analogicky to platí i pro posuzování cenové elasticity nabídky. Pokud se poptávka chová v souladu se zákonem klesající poptávky, koeficient cenové elasticity poptávky vyjde jako záporné číslo. [35] Cenová elasticita se vypočítá následovně:

$$E = \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} \times \frac{P_2 + P_1}{Q_2 + Q_1}$$

Vzorec 24: Koeficient cenové elasticity poptávky/nabídky [35]

, kde

E je koeficient cenové elasticity poptávky/nabídky,

Q_1 je původní poptávané/nabízené množství (tj. roku 2018),

Q_2 je nové poptávané/nabízené množství (tj. roku 2019),

P_1 je původní cena (tj. roku 2018),

P_2 je nová cena (tj. roku 2019). [35]

Ceny P se již nachází v předešlé tabulce a zbývá tedy zjistit hodnoty Q. Spotřebu ve fyzických jednotkách zjistíme pomocí následujícího vzorce, přičemž důležitou informací

$$Q = \frac{\text{Spotřeba domácností} \times \text{Podíl produktu na spotřebě}}{\text{Cena za měrnou jednotku}}$$

Vzorec 25: Výpočet spotřeby ve fyzických jednotkách 105[35]*

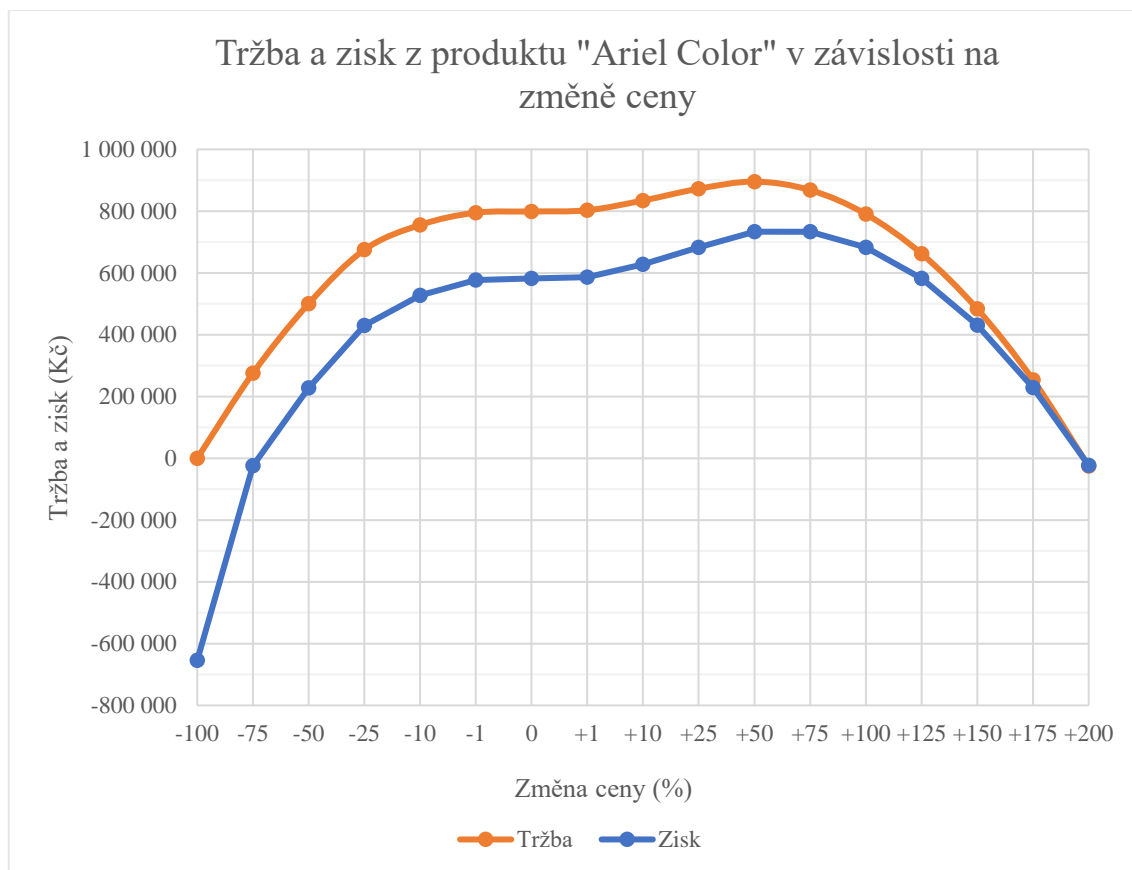
Spotřeba domácností zjištěná výdajovou metodou byla 2 524 217 mil. Kč v roce 2018 a 2 670 573 mil. Kč v roce 2019. [23]

Tabulka 26: Koefficient cenové elasticity vybraných produktů na českých trzích [35]*

	Prací prostředek	Mýdlo	Krém Nivea
Měrná jednotka	10 dávek	100 g	150 ml
P1 (v Kč/měrnou jednotku)	56,89	18,7	84,25
P2 (v Kč/měrnou jednotku)	63,75	18,96	82,7
Q1 (v měrných jednotkách)	81 613 273	37 362 191	68 252 551
Q2 (v měrných jednotkách)	77 053 844	38 986 422	73 563 274
E	-0,505	3,081	-4,034

Elasticita byla vypočítána pro rok 2019 a Teta tak tato získaná data může použít při cenotvorbě pro další rok a rozhodnout tak, u kterého zboží se vyplatí zvýšit či snížit cenu. Teta by pravděpodobně nepoužívala pro výpočet elasticity hodnoty ČSÚ, ale vycházela by ze svých vlastních dat týkajících se objemu prodaného zboží i s cenou, za kterou se prodalo. Z takových dat by byly výpočty nepochybně blíže realitě, avšak tato data nejsou, bohužel, veřejně dostupná. I tak ale lze přiblížit způsob výpočtu jak elasticity, tak i následujícího výpočtu závislosti výše tržeb na změně ceny.

U pracích prostředků se jedná o neelastickou poptávku, neboť procentní změna ceny vyvolá menší než procentní změnu poptávaného množství produktu. Jako reprezentant pracích prostředků byl pro výpočet vybrán Ariel Color 1.1l, jež v sobě obsahuje 20 dávek a jeho cena je na e-shopu Tety je 79,90 Kč/20 dávek k 19.4.2021. [58] Cena za 10 dávek je tak 39,95 Kč. Předpokladem bude, že se při této ceně prodá ročně 10 000 ks tohoto produktu.

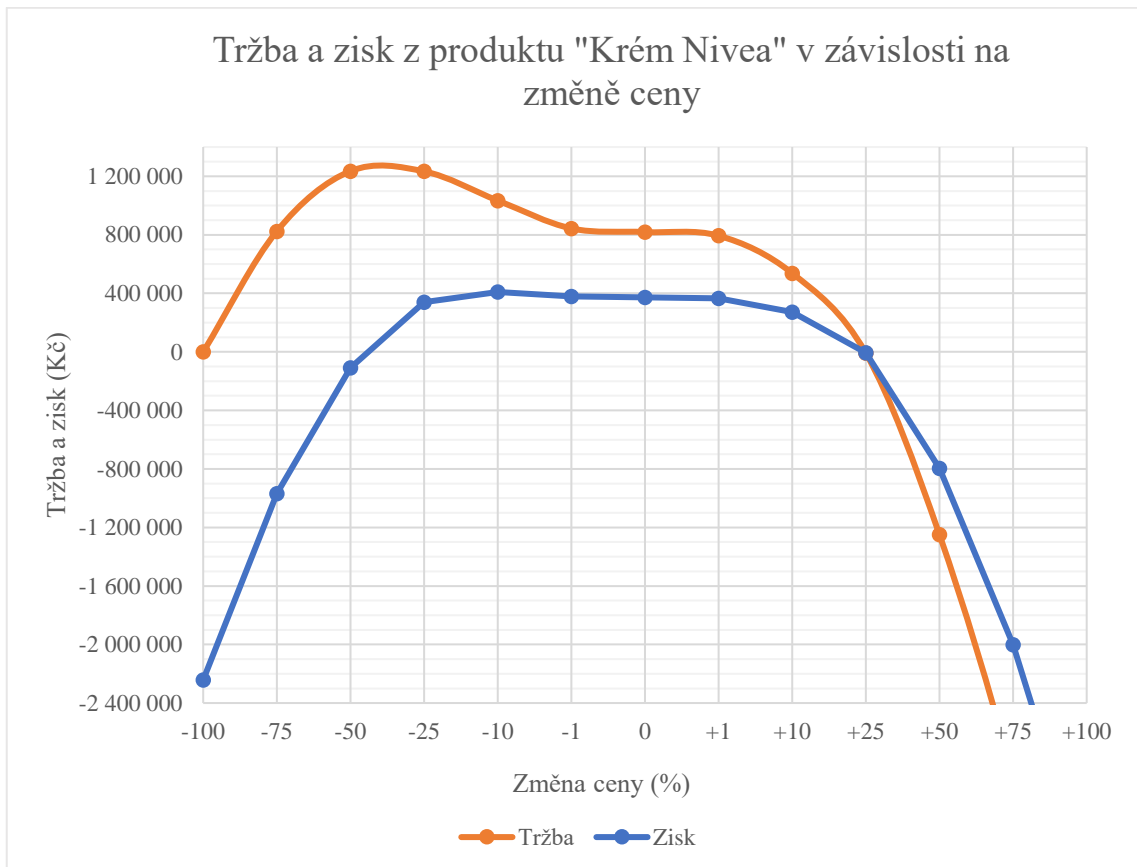


Graf 16: Tržba a zisk z produktu "Ariel Color" v závislosti na změně ceny

V případě neelastické poptávky navýšování ceny u tohoto produktu povede k růstu tržeb a pravděpodobně i zisku, neboť se bude navyšovat i obchodní marže. Maximálních hodnot tržeb z tohoto produktu by Teta dosahovala přibližně kolem 50 % zvýšení ceny oproti ceně původní, a to 895 670 Kč. Za touto úrovní tržba klesá a Teta začíná doplácet na nízký objem prodaného zboží. Nevýhodou zvyšování cen je samozřejmě to, že zákazníci mnohem radši nakoupí tento produkt levněji u konkurence. Teta tímto krokem tak může přijít o zákazníky, avšak určitý prostor pro zvýšení ceny má, neboť cena u dm drogerie za 10 dávek stejného produktu je 54,50 Kč k 19.4.2021. [4] Tržby, zisky a náklady byly v tomto příkladě navýšeny dvakrát, neboť Ariel Color v sobě obsahuje 20 dávek, zatímco příklad je počítán s cenami na 10 dávek.

U mýdla je výsledkem elastická nabídka, což znamená, že procentní změna ceny vyvolá více než jednocentní změnu nabízeného množství produktu.

Nakonec v případě krému Nivea se jedná o elastickou poptávku, kdy při procentní změně ceny nastane více než jednocentní změna poptávaného množství produktu. U tohoto produktu se tak vyplatí snížit cenu za účelem zvýšeného prodaného množství, což v konečném důsledku může vyústit v navýšení tržeb a tedy i zisku. 150 ml tohoto krému Tetra prodávala za 81,90 Kč/ks k 19.4.2021. [59] Taktéž bude předpokladem pro výpočet, že při této ceně se ročně prodá 10 000 ks.



Graf 17: Zisk z produktu "Krém Nivea" v závislosti na změně ceny

Při původní jednotkové ceně 109,90 Kč se prodalo 10 000 ks krému, jak je zadáno. Tržba je v tomto případě 819 000 Kč. V případě zvyšování ceny by se tržba z produktu snižovala stejně tak jako poptávané množství. Po zvýšení ceny o 25 % hodnoty poptávaného množství klesají do záporných hodnot a začínají vycházet nereálné hodnoty. V takovém stavu by poptávka stále existovala, avšak byla by velmi nízká. Doporučením pro Tetu by tedy bylo, cenu tohoto produktu nezvyšovat. Naopak v intervalu snížení ceny o 25 až 50 % se nachází maximální hodnota tržby z produktu. Za předpokladu, že jsou vstupní hodnoty reálné, doporučením by bylo nabízet zákazníkům tento produkt se slevou

právě v tomto rozmezí. Samozřejmě i zde závisí na mnoha dalších faktorech. Především na nákupní ceně zboží. Výrazným snižováním prodejní ceny si Teta totiž snižuje obchodní marži a tím tedy i zisk. Je tak nutné najít optimální výši slevy. Taktéž je nutné brát v úvahu ceny konkurence či výše jejich slev u tohoto produktu. Pro porovnání, dm drogerie tento produkt nabízí draže za cenu 89,90 Kč/ks, naopak Notino levněji za 75 Kč/ks k 19.4.2021. [42][41]

Teoreticky je možné i vypočítat zisk z produktů. Jestliže se použije poslední známá obchodní přírážka, tj. roku 2019 s předpokladem, že je obchodní přírážka pro každý produkt stejná, potom by nákupní cena Ariel Color byla 21,73 Kč/10 dávek a nákupní cena krému Nivea by byla 44,55 Kč/ks. Z těchto hodnot je pak možné dopočítat zisk z produktu.

Zisk by pak byl v případě Ariel Color nejvyšší někde kolem 75 % navýšení ceny, tj. 733 352 Kč, což je rozdíl oproti tržbám, u kterých bylo dosahováno maximálních hodnot při 50 % navýšení ceny. Při navýšení ceny o 50 % je zisk 733 271 Kč, což je také velmi přijatelná částka. Zároveň si lze všimnout, že při 75 % je hodnota velmi blízko maximálních hodnot, neboť se od navýšení o 50 % téměř nezměnila.

U krému Nivea by pak k maximalizaci zisku docházelo při snížení ceny o 10 %, kdy by byl zisk 409 226 Kč, což je opět rozdíl oproti hodnotám maximálních tržeb, kterých bylo dosahováno někde mezi 25 % a 50 % snížení ceny.

Všechny vypočtené hodnoty jsou pravděpodobně dost vzdálené od reálné situace, avšak postup a metody výpočtu jsou aplikovatelné i na reálnou situaci. Například jednotková nákupní cena by se mohla snižovat s nakupovaným objemem zboží, a tak by byl zisk opět rozdílný. Příloha 5 a Příloha 6 obsahují tabulky s kompletními výpočty vlivu změny ceny na tržby a zisk z těchto produktů.

3.1.2. Důchodová elasticita poptávky

Zároveň lze vypočítat i koeficient důchodové elasticity poptávky. Ten Tetě může pomoci například při rozhodování složení sortimentu v závislosti na příjmech obyvatelstva a ekonomické situaci v České republice. Ten se vypočítá následovně:

$$E_{ID} = \frac{Q_2 - Q_1}{W_2 - W_1} \times \frac{W_2 + W_1}{Q_2 + Q_1}$$

Vzorec 26: Koeficient důchodové elasticity poptávky [35]

, kde

E_{ID} je koeficient důchodové elasticity poptávky,

W_1 je původní roční čistý příjem na osobu (tj. roku 2018),

W_2 je roční čistý příjem na osobu po změně (tj. roku 2019). [35]

Průměrný roční čistý příjem na osobu byl 182 443 tis. Kč v roce 2018 a 195 071 tis. Kč v roce 2019. [53][54]

Tabulka 27: Koeficient důchodové elasticity poptávky vybraných produktů [35]*

	Prací prostředek	Mýdlo	Krém Nivea
E_{ID}	-0,859	0,636	1,119
Druh statku	Méněcenný	Nezbytný	Luxusní

Pro méněcenné statky platí, že s rostoucím důchodem obyvatelstva klesá zájem o tyto statky. Dle výpočtu je prací prostředek méněcenným statkem, což příliš realitě neodpovídá. Prací prostředek je spíše nezbytným statkem. U dalších dvou produktů by se dalo tvrdit, že již jejich situace realitě odpovídá. Pro nezbytné statky platí, že procentní změna důchodu vyvolá méně než procentní změnu nakupovaného množství tohoto statku. Většinou se tedy jedná, jak již z názvu vyplývá, o nezbytný statek, který lidé k životu potřebují v jakékoliv hospodářské situaci. Krém Nivea je luxusním statkem, což znamená, že s rostoucím důchodem obyvatelstva o toto zboží zájem stoupá vyšší mírou než stoupá důchod. Naopak v recesi o tyto statky zájem opadá, neboť nejsou pro život nezbytně nutné. [35]

3.2. Snížení nákladů

Osobní náklady každoročně rostou rychleji než jiné podobně významné položky nákladů. Důvodem je každoročně zvyšující se počet zaměstnanců a možná i tlak na Tetu zvyšovat mzdy či nabízet vyšší nástupní mzdy z důvodu obav, že u konkurence naleznou lepší platové podmínky.

Teta má z konkurentů absolutně nejvíce zaměstnanců, avšak v poměru k počtu prodejen jich má nejméně. Při porovnání s konkurencí lze zjistit, že průměrné roční náklady na

jednoho zaměstnance jsou taktéž nejnižší, což značí lepší platové podmínky pro zaměstnance u konkurence. V případě Tety tedy není příliš možné snižovat tyto náklady pomocí snižování mezd, neboť by to vyústilo v nespokojenost zaměstnanců. Taktéž je nepravděpodobnou možností zaměstnance propouštět, neboť má Teta i nejnižší průměrný počet zaměstnanců na prodejnu a nemuselo by to být nejšťastnější řešení situace.

Tabulka 28: Vybrané relevantní hodnoty společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019 [73]*[70]*[71]

Osobní náklady (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Teta	398 148	594 315	737 295	804 421	844 307
dm	639 443	726 771	845 977	942 080	1 067 865
Rossmann	272 723	283 038	311 570	348 233	403 202
Počet prodejen	2015	2016	2017	2018	2019
Teta	396	455	492	508	511
dm	220	221	224	228	232
Rossmann	124	131	132	134	140
Počet zaměstnanců	2015	2016	2017	2018	2019
Teta	1498	1997	2226	2384	2415
dm	1256	1416	1572	1640	1768
Rossmann	634	677	729	739	797

3.2.1. Uzavření některých prodejen

Problém vysokých nákladů by bylo možné vyřešit uzavřením nerentabilních prodejen. Teta má oproti své konkurenci výhodu, že má mnohem více prodejen a je tak pro své zákazníky sice velmi dostupnou, avšak není tak oblíbenou jako dm drogerie či Rossmann. Navíc Rossmann, který nemá tak husté zastoupení, dokáže i přesto dm drogerii slušně konkurovat. [66]

To, jaké prodejny má smysl provozovat, ví nejlépe sama Teta díky svým interním informacím. Proto z pohledu externího hodnotitele je složité posoudit, které konkrétní prodejny by se měly uzavřít, jelikož potřebná data pro rozhodnutí nejsou veřejně dostupná. Jediným doporučením by tak pro Tetu mohlo být vzít si příklad z dm drogerie. Mohla by se například zaměřit na umístění prodejen spíše do center měst než do okrajových částí. Příloha 7 a Příloha 8 obsahují mapy s rozmístěním prodejen Teta drogerie a dm drogerie v Praze a Brně, kde lze tento rozdíl pozorovat. Toto doporučení je ale pouze subjektivní a nezakládá na existujících datech, že by taková strategie vedla

k rentabilnějším prodejnám. Navíc analyzování umístění prodejen není součástí finanční analýzy, ale spíše marketingu.

Uzavírání prodejen by znamenalo snížení osobních nákladů a nákladů spojených s provozem těchto prodejen (např. energie, nájemné). Zároveň je nutné počítat se snížením tržeb o tu část, kterou tyto prodejny generovaly. Vzhledem k tomu, že by měly být uzavřeny pouze nerentabilní prodejny, mělo by být snížení tržeb co nejnižší. Další nevýhodou uzavření prodejen bude menší dostupnost.

Odhadnout o jakou část tržeb Teta přijde je opět bez interních dat nemožné, neboť se tržby na každé prodejně liší. Lze pouze zjistit, jaká je průměrná tržba na prodejnu. Ta se v roce 2019 pohybovala kolem 11 000 tis. Kč na prodejnu, což je mimochodem o dvakrát až třikrát nižší hodnota než u obou konkurentů. Přibližně odhadnuté průměrné osobní náklady, zjištěné za pomoci hodnot roku 2019, které by se ročně ušetřily uzavřením jedné prodejny, by se mohly pohybovat kolem 1 652 tis. Kč ročně.

Zároveň je nutné počítat s náklady na uzavírání prodejen. Teta se dokonce v roce 2021 chystá zrušit deset prodejen, na které již dříve začala vytvářet rezervy, které měly výrazný dopad na účetní závěrku roku 2019. Tyto rezervy (náklady) činí 295 tis. Kč na vyklizení prodejen a případně i dalších 334 tis. Kč na uvedení prodejen do původního stavu. [73]

Dalším ušetřeným nákladem plynoucím z uzavření prodejen je nájemné, které Teta nebude muset platit. Výhodou spojenou se zrušením nájemních smluv je i navrácení peněžních prostředků z dlouhodobých záloh (kaucí). Teta měla v roce 2019 v dlouhodobých poskytnutých zálohách vázáno 62 647 tis. Kč, což je nemalá částka a určitě by tyto prostředky napomohly ke zlepšení likvidity. Například za deset prodejen, které plánuje Teta uzavřít, mají kauce hodnotu 4 960 tis. Kč. Stejně tak by se v případě některých prodejen Tetě vrátily peněžní prostředky za předem zaplacené nájemné, které v této reálné situaci činí 1 100 tis. Kč. Výhodou navrácení některých peněžních prostředků by mohlo být i snížení úrokových nákladů, neboť Teta hojně využívá kontokorent. [73]

Z uzavření prodejen tak plynou určité výhody jako je snížení osobních a provozních nákladů spojených s konkrétními prodejnami nebo navrácení peněžních prostředků z kaucí. Nevýhodou je ztráta tržeb z těchto prodejen a menší dostupnost. Záleží, jestli Teta

radši sníží náklady za cenu potenciální ztráty některých zákazníků či radši nechá rentabilnější prodejny „financovat“ ty ztrátové.

3.2.2. Svěření některých prodejen franšizantům

Teta má s provozováním franšiz bohaté zkušenosti, neboť značka Teta je největší franšizou v České republice. [65] Rozhodnutí se pro svěření některých prodejen do rukou franšizantů se může zdát být lepším krokem než prodejny úplně zavřít už z toho důvodu, že lze eliminovat dvě nevýhody, které nastávají při uzavírání prodejen.

Částečně se totiž předáním prodejny franšizantovi Teta neochudí o příjem z těchto prodejen, jelikož franšizant je většinou povinen platit poplatek, zpravidla určité procento z obrátu prodejny, franšizorovi. Neuzavření prodejen taktéž znamená, že se nesníží dostupnost prodejen pro zákazníky, a zároveň bude mít franšizor (v tomto případě spíše mateřská společnost Solvent ČR, s.r.o., která je i dodavatelem) jistotu odbytu pro své zboží. Jelikož jsou to franšizanti, kteří poskytují finanční zdroje, tak je pro franšizora franšizing možností, jak otevírat nové prodejny s minimálními náklady. Samozřejmě z takového vztahu plyne i mnoho výhod samotným franšizantům, jako třeba již odzkoušený podnikatelský záměr, poskytnuté know-how, zapojení do distribuční sítě franšizora nebo snazší získání bankovních úvěrů. [22]

Velkou nevýhodou může být, že v případě, kdy franšizant nedodrží některé předepsané standardy, může poškodit celou značku. Proto se často samotný franšizor podílí například na výběru vhodných zaměstnanců a provádí kontroly v prodejnách. [22]

4 ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení. Analyzovanou společností byla Teta drogerie a lékárny, s.r.o., jejímž předmětem podnikání je provozování maloobchodních jednotek s drogistickým zbožím s názvem Teta, provozování několika lékáren pod stejným názvem a provozování dvou e-shopů s lékárenským zbožím. Finanční analýza byla zpracována pro období 2015-2019. Vstupní data pocházela především z výročních zpráv Společnosti za tyto roky.

V teoretické části byly vysvětleny postupy a pojmy, které byly využity v následující, analytické, části. Výsledky byly hodnoceny srovnáním s konkurencí či pomocí doporučených hodnot.

V analytické části byla Společnost nejdříve představena a byly uvedeny základní údaje jako například předmět podnikání, počet zaměstnanců a také byla uvedena historie Společnosti. Dále následovala analýza okolí, jejíž vstupní informace pocházely z článků na internetu nebo z výročních zpráv, neboť analýza byla prováděna pouze externě. Finanční analýza pracovala se vstupními daty z výročních zpráv a také s pomocí databáze Orbis. Výsledky byly srovnány s oborovými průměry nebo s doporučenými hodnotami.

Mateřskou společností Teta drogerie a lékárny, s.r.o. je společnost Solvent ČR, s.r.o., která je zároveň dodavatelem v oblasti drogistického zboží. Hlavními konkurenty jsou dm drogerie markt, s.r.o. a Rossmann, spol. s r.o.

V rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že Teta má problém s více vypočtenými ukazateli a často se tak ani neblíží hodnotám své nejbližší konkurenci, anebo nesplňuje doporučené hodnoty. Rozdílové ukazatele nebyly většinou příznivé, avšak jejich výsledky jsou často výrazně ovlivněny výší krátkodobých závazků z obchodních vztahů, avšak pokud by se nezapočítávali krátkodobé závazky z obchodních vztahů, jejichž velká část je vůči mateřské společnosti, výsledky by byly mnohem příznivější. Co se týče ukazatelů likvidity, ty jsou každoročně vysoce ovlivněny nadměrnou výší krátkodobých závazků z obchodních vztahů stejně jako rozdílové ukazatele. Důvodem, proč takto vysoký stav závazků nemusí být pro Tetu tak velkým problémem, jak by se na první pohled mohlo zdát, je ten, že většina těchto závazků je vůči právě již zmiňované mateřské společnosti. To samé by se v podstatě dalo říct i o ukazatelích zadluženosti, až na ukazatel úrokového

krytí, kde ve vzorci cizí zdroje nefigurují. Ukazatele rentability taktéž výrazně zaostávají za konkurencí, a to především kvůli nízkým ziskům, kterých je dosahováno od roku 2016. V roce 2015 byl zisk na celkem uspokojivé úrovni. Proto se oba návrhy zabývaly právě možnostmi, jak zisk Tety zvýšit.

První návrh byl zaměřen na cenotvorbu s použitím cenové elasticity poptávky s cílem maximalizovat tržby, případně zisk. Cenová elasticita byla využita z toho důvodu, neboť prosté zvýšení ceny by nemuselo nutně znamenat zvýšení tržeb z toho důvodu, že obvykle poptávka s rostoucí cenou klesá. Vstupní hodnoty výpočtů byly získány za pomoci dat ČSÚ. Bylo tak zjištěno, že v například v případě produktu Ariel Color by mělo zvýšení ceny znamenat i absolutní navýšení tržeb. Naopak v případě produktu Krém Nivea by absolutní navýšení tržeb následovalo po snížení ceny. Tyhle výpočty byly pouze vzorovým příkladem, které se pokoušely pracovat s reálnými hodnotami, a tak nelze tvrdit, že by se reálně tržby zvýšily po uvedených změnách ceny, avšak Teta může obdobně postupovat se svými vlastními daty, jejichž výstupem by pravděpodobně byly hodnoty velmi blízké se realitě. Taktéž je nutné zmínit, že byl vypočítán i potenciální zisk, který měl pouze ukázat, že stejná procentuální změna ceny, po které se nastane maximalizace tržeb, neznamená i maximalizaci zisku ve stejném bodě. Výpočet zisku totiž zakládal na stejné průměrné obchodní marži shodné pro všechny produkty, a tak není příliš reálný pro přesné výsledky.

Druhým návrhem bylo snížení nákladů pomocí uzavření některých nerentabilních prodejen nebo provozování stávajících prostřednictvím franšizantů. Nevýhodou uzavření prodejen by bylo snížení dostupnosti a tržeb z těchto prodejen. Vzhledem k tomu, že by se mělo jednat o nerentabilní prodejny, pak by vliv ušlých tržeb neměl být tak výrazný. Konkurenti Tety mají až dvakrát méně prodejen jak Teta, přičemž jejich zisky jsou mnohem vyšší. Výhodou je snížení jak osobních nákladů, tak i provozních nákladů prodejen. Stejně tak je i výhodou snížení pohledávek (kauce) a navrácení peněžních prostředků.

Dle mého názoru by se Teta měla primárně zaměřit na snížení nákladů pomocí zredukování prodejen. Případné nové prodejny by měla otevírat ve vhodnějších lokalitách jako jsou například centra měst a pokud možno ve spolupráci s franšizanty.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] Absolutní ukazatele. *Managementmania* [online]. 2016 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/absolutni-ukazatele>
- [2] ADÁMKOVÁ, Alena, 2015. Drogerie Teta poskytne data z věrnostního programu. *Retail News* [online]. Praha: Press 21, V.(12) [cit. 2021-01-28]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2015/12/html5/index.html?&pn=23&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml>
- [3] Analýza pěti sil 5F. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [4] Ariel prací gel Color,20 PD. *dm.cz* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/ariel-praci-gel-color-p8001090791474.html>
- [5] BARTOŠ, Vojtěch. Finanční analýza a plánování [přednáška]. Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 24.2.2020.
- [6] BARTOŠ, Vojtěch. Finanční analýza a plánování [přednáška]. Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 2.3.2020.
- [7] Bureau van Dijk. *Databáze Orbis* [online]. 2020. [cit. 2020-12-26]. Dostupné z: <https://orbis.bvdinfo.com/>
- [8] Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob, 2020. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 10.1.2020. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/casove-rady-mn-a-pno>
- [9] *Česká národní banka* [online]. [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
- [10] Češi a drogerie: nejčastěji se nakupuje v Tetě, největší výběr má Dm. *Médiář* [online] [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/cesi-a-drogerie-nejcasteji-se-nakupuje-v-tete-nejvetsi-vyber-ma-dm/>
- [11] Čistý pracovní kapitál. *Management Mania* [online]. 2016 [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>
- [12] ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- [13] Diskont Action posouvá vstup do Česka, přijde ale ještě letos, 2020. *Mediaguru* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z:

- <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/06/diskont-action-posouva-vstup-do-ceska-prijde-ale-jeste-letos/>
- [14] Drogerie dosahují rekordních tržeb, počet prodejen ale naráží na strop, 2020. *Mediar* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/drogerie-dosahuji-rekordnich-trzeb-pocet-prodejen-ale-narazi-na-strop/>
- [15] Drogerie Rossmann zavádí samoobslužné pokladny. *Mediaguru* [online]. 14.7.2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/07/drogerie-rossmann-zavadi-samoobsluzne-pokladny/>
- [16] Drogerie Teta – Náš příběh. *Teta drogerie* [online]. 2020 [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.tetadrogerie.cz/getdoc/c1b9d797-ce20-4fe5-a2b3-3f42d71a35d2/historie>
- [17] Drogerie Teta chce předběhnout dm. Mají společného nepřítele, 2014. *Aktuálně* [online]. 25.10.2014 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/drogerie-teta-chce-predbehnout-dm-maji-spolecneho-nepriatele/r~246ff4745ac211e497f0002590604f2e/>
- [18] Du Pont analýza. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>
- [19] Ekodrogeriím se na českém trhu daří, 2020. *Mediaguru* [online]. 17.3.2020 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/03/ekodrogeriim-se-na-ceskem-trhu-dari/>
- [20] FRIEDEL, Libor. 5 konkurenčních sil v byznysu. *LiborFriedel.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/5-konkurencnich-sil/>
- [21] Generace XYZ (nejen) v době krize, 2020. *Retail News* [online]. Praha: Press 21, X.(11) [cit. 2021-01-30]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2020/11/html5/index.html?&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml&pn=3>
- [22] GRÜNER, Tomáš. *Franšizing v maloobchodním podnikání* [online]. Plzeň, 2013 [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/rkasor/>. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Faculty of Economics. Vedoucí práce Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.

- [23] HDP výdajová metoda. *Český statistický úřad* [online]. 1.4.2021 [cit. 2021-04-18] Dostupné z: [HDP Výdajová metoda \(czso.cz\)](https://www.czso.cz)
- [24] HEMOLOVÁ, Jitka, 2011. David Vejtruba, marketingový ředitel společnosti Solvent ČR: Když chcete být jednička, nemůžete nikoho kopírovat. *Zboží a Prodej* [online]. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2017/11/30/david-vejtruba-marketingovy-reditel-spolecnosti-solvent-cr-kdyz-chcete-byt-jednicka-nemuzete-nikoho-kopirovat/>
- [25] HORÁČEK, Filip, 2013. Tichá vzpoura v drogeriích TETA. Prodavačky si stěžují na nátlak a končí. *IDnes* [online]. 2.7.2013 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/vedouci-prodejen-teta-si-stezuji-na-sikanu.A130628_155209_ekoakcie_fih
- [26] Inlace – druhy, definice, tabulky, 2021. *Český statistický úřad* [online]. 10.3.2021. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [27] Jak ušetřit v Teta drogerii? Máme pro vás 10 tipů!, 2019. *Kuponer* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://kuponer.cz/blog/jak-usetrit-v-teta-drogerii-mame-pro-vas-10-tipu/>
- [28] KLÁNOVÁ, Eva, 2016. Teta v promociích podporuje klubové zákazníky. *Retail News* [online]. Praha: Press 21, VI.(5). ISSN 2336-8063. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2016/5/html5/index.html?&pn=21&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml>
- [29] KLÁNOVÁ, Eva, 2020. Nákupní chování v novém normálu. *Retail News* [online]. Praha: Press 21, X.(12) [cit. 2021-01-30]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2020/12/html5/index.html?&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml&pn=3>
- [30] KLÁNOVÁ, Eva, 2020. Novou realitou je cenotvorba s pomocí umělé inteligence. *Retail News* [online]. Praha: Press 21, X.(11) [cit. 2021-01-30]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2020/11/html5/index.html?&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml&pn=3>
- [31] KLÁNOVÁ, Eva, 2020. Zákazník chce rychle zaplatit a jít. *Retail News* [online]. Praha: Press 21, X.(9) [cit. 2021-01-30]. ISSN 2336-8063. Dostupné z:

- <https://archiv.press21.cz/retailnews/2020/9/html5/index.html?&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml&pn=3>
- [32] KLÁNOVÁ, Eva, 2020. Změny v právní oblasti potrání společnosti i v roce 2021. *Retail News* [online]. Praha: Press 21, **X**,(12) [cit. 2021-01-31]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2020/12/html5/index.html?&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml&pn=11>
- [33] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 9788024733494.
- [34] KONEČNÝ, Miloš, 2004. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN 80-214-25644.
- [35] KONEČNÝ, Zdeněk. Makroekonomie 1 [cvičení]. Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 26.9.2018.
- [36] MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [37] MARINIČ, Pavel, 2007. *Měření firemní výkonnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-11-0.
- [38] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.
- [39] Mzdy, náklady práce – časové řady, 2021. *Český statistický úřad* [online]. 8.3.2021. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- [40] NEUMANN, Pavel, 2020. Svět maloobchodu změní virtuální realita. *Retail News* [online]. Praha: Press 21, **X**,(11) [cit. 2021-01-30]. ISSN 2336-8063. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2020/11/html5/index.html?&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml&pn=3>
- [41] Nivea Creme univerzální krém. www.notino.cz [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/nivea/creme-univerzalni-krem/>
- [42] NIVEA Nivea Creme, 150 ml. dm.cz [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/nivea-nivea-creme-p4005808157976.html>

- [43] PESTLE analýza. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [44] PESTLE analýza. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [45] Po letech váhání budou online. Velké řetězce s drogerií spouštějí e-shopy, 2018. *IDnes* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/nakupovani-online-interent-cesi-gfk-studie-drogerie-dm-teta-rossmann.A180508_191536_ekonomika_lre
- [46] Privátní značky posilují, promoce nabírají na tempu, 2020. *Mediaguru* [online]. 18.11.2020 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/11/privatni-znacky-posiluji-promoce-nabiraji-na-tempu/>
- [47] Procentní analýza finančních výkazů. *e Knihovna MENDELU* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=70603
- [48] Prodejny. *dm.cz* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/store>
- [49] Prodejny. *Teta drogerie* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.tetadrogerie.cz/prodejny>
- [50] Rossmann v příštím roce spustí svůj e-shop, 2020. *Mediar* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/11/rossmann-v-pristim-roce-spusti-svuj-e-shop/>
- [51] RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [52] Spotřební koš - archiv. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni_kos_archiv
- [53] Statistická ročenka České republiky - 2018. *Český statistický úřad* [online]. 25.11.2019 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2018>
- [54] Statistická ročenka České republiky - 2019. *Český statistický úřad* [online]. 28.11.2018 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2019>

- [55] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
- [56] Tedi otvírá první dvě pobočky v Česku, další v srpnu, 2020. *Mediaguru* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/07/tedi-otevira-prvni-dve-pobocky-v-cesku-dalsi-v-srpnu/>
- [57] Techniky a metody finanční analýzy. *Businessinfo* [online]. 2009 [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/#rozuka>
- [58] Teta drogerie - Ariel Color Reveal Tekutý Prací Prostředek 1.1l, 20 Praní. *Teta drogerie* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/ariel-gel-20pd-color>
- [59] Teta drogerie - Nivea Creme 150ml. *Teta drogerie* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.tetadrogerie.cz/eshop/katalog/nivea-krem-150ml>
- [60] Teta drogerie hodnocení zaměstnavatele, zkušenosti. *VímVíc* [online]. [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/firmy/recenze/teta-drogerie>
- [61] Teta drogerie spouští vlastní e-shop, 2019. *Mediaguru* [online]. 25.11.2019 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/01/teta-drogerie-spousti-vlastni-e-shop/>
- [62] Teta drogerie spouští vlastní e-shop, 2019. *Mediaguru* [online]. 25.1.2019 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/01/teta-drogerie-spousti-vlastni-e-shop/>
- [63] Teta drogerie: Rok 2019 bude rokem slučování s Apotek.cz, 2018. *Zboží a Prodej* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2018/11/20/teta-drogerie-rok-2019-bude-rokem-slučovani-s-apotek-cz/>
- [64] Teta chce do budoucna mít až stovku lékáren, 2018. *Mediaguru* [online]. 28.6.2018 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/06/teta-chce-do-budoucna-mit-az-stovku-lekaren/>
- [65] Teta mění tvář. *Franchising.cz* [online]. 3.6.2016 [vid. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://franchising.cz/clanek/2719/teta-meni-tvar/>

- [66] TURKOVÁ, Jana. *Analýza faktorů úspěšnosti vybraného podniku*. [online] Plzeň, 2020. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Mičudová Kateřina, Ing. Ph.D. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11025/40350>
- [67] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- [68] *Vláda* [online], 2020. [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>
- [69] VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024736471.
- [70] Výroční zprávy dm drogerie markt, s.r.o. 2015-2019. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=565194>
- [71] Výroční zprávy Rossmann, spol s r.o. 2015-2019. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=608301>
- [72] Výroční zprávy Solvent ČR, s.r.o. 2015-2019. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=486858>
- [73] Výroční zprávy Teta drogerie a lékárny, s.r.o. 2015-2019. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=528295>
- [74] Výzkum: Češi vlivem pandemie stále více nakupují online. *Mediaguru* [online]. 9.12.2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/12/vyzkum-cesi-vlivem-pandemie-stale-vice-nakupuji-online/>
- [75] WAWROSZ, Petr. Interní analýza podniku (1.). *Marketingové noviny* [online]. 2003 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1161/
- [76] Žádné pokladny, žádné fronty. Futuristickým nákupům Amazonu roste konkurence. *IDnes* [online]. 14.11.2018 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/amazon-go-izrael-startup-nakup-supermarket-pokladna-pokladni-technologie.A181114_194757_eko-zahranicni_mato

SEZNAM ZKRATEK

* – Vlastní zpracování dle zdroje uvedeného před tímto znakem

A – Celková aktiva

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

CS – Celková situace

CZ – Cizí zdroje

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČPP – čisté pohotové prostředky

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DFM – Dlouhodobý finanční majetek

DHM – Dlouhodobý hmotný majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

dl. – dlouhodobý

DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek

DP – Dlouhodobé pohledávky

EAT – earnings after taxes (zisk po zdanění, ekvivalent výsledku hospodaření po zdanění)

EBIT – earnings before interest and taxes (zisk před úroky a daněmi, ekvivalent provozního výsledku hospodaření)

EBITDA – earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací)

EBT – earnings before taxes (zisk před zdaněním, ekvivalent výsledku hospodaření před zdaněním)

FS – Finanční situace

g – gramy

HMV – hmotné movité věci

HR – human resources (lidské zdroje)

Kč – Koruny české

KFM – Krátkodobý finanční majetek

KP – Krátkodobé pohledávky

kr. – krátkodobý

KZ – Krátkodobé závazky

mil. – miliony

min. – minulých

ml – mililitry

MO – maloobchod

n. – nákladové

nab. – nabytému

nerozděl. – nerozdělený

nehraz. – neuhrazený

OA – Oběžná aktiva

os. – osoba

ovd. – ovládaná

ovj. – ovládající

resp. – respektive

SMV – soubory movitých věcí

soc. – sociální zabezpečení

tis. – tisíc

tj. – to jest

tzn. – to znamená

Úč. – účetní

VH – výsledek hospodaření

VK – vlastní kapitál

VK – Vlastní kapitál

VZZ – Výkaz zisku a ztráty

zdrav. – zdravotní pojištění

ZK – Základní kapitál

ZS – Zisková situace

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o. [16]	35
Obrázek 2: Organizační struktura Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o. [73]*	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Bodování výsledných hodnot Kralickova Quicktestu [37].....	33
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti Teta drogerie a lékárny ČR, s.r.o. [73]*	35
Tabulka 3: Průměrná mzda v ČR v letech 2015-2020 [39]	40
Tabulka 4: Průměrná nezaměstnanost v ČR v letech 2015-2020 [8]	40
Tabulka 5: Míra inflace v ČR v letech 2015-2020 [26].....	41
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv v letech 2015-2019 [73]*	52
Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv v letech 2015-2019 [73]*	54
Tabulka 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2015-2019 [73]*	58
Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv v letech 2015-2019 [73]*	63
Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv v letech 2015-2019 [73]*	64
Tabulka 11: Rozdílové ukazatele v letech 2015-2019 [73]*	65
Tabulka 12: Ukazatele rentability v letech 2015-2019 [73]*[7]*	67
Tabulka 13: Ukazatele likvidity v letech 2015-2019 [73]*[7]*	70
Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti v letech 2015-2019 [73]*[7]*	74
Tabulka 15: Ukazatele aktivity v letech 2015-2019 [73]*[7]*	77
Tabulka 16: Altmanův model v letech 2015-2019 [73]*	83
Tabulka 17: Index IN05 v letech 2015-2019 [73]*	83
Tabulka 18: Kralickův Quicktest v letech 2015-2019 [73]*	84
Tabulka 19: Vybrané ukazatele a položky výkazů Solvent ČR, s.r.o. [72].....	87
Tabulka 20: Náklady společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019 [73]*[70]*[71]*	88
Tabulka 21: Výnosy společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019 [73]*[70]*[71]	88
Tabulka 22: Nákladovost výnosů společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019 [73]*[70]*[71]*	89
Tabulka 23: Obchodní marže společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019 [73]*[70]*[71]*	90
Tabulka 24: Obchodní přírážka společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019 [73]*[70]*[71]*	90
Tabulka 25: Situace na českých trzích s vybranými produkty [52][53][54][35]*	91

Tabulka 26: Koeficient cenové elasticity vybraných produktů na českých trzích [35]*	92
Tabulka 27: Koeficient důchodové elasticity poptávky vybraných produktů [35]* 96
Tabulka 28: Vybrané relevantní hodnoty společností Teta, dm a Rossmann v letech 2015-2019 [73]*[70]*[71] 97

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Horizontální analýza – Absolutní změna [33]	17
Vzorec 2: Horizontální analýza – Relativní změna [33].....	17
Vzorec 3: Vertikální analýza – Procentuální podíl [67]	18
Vzorec 4: Čistý pracovní kapitál (manažerský přístup) [5].....	19
Vzorec 5: Čisté pohotové prostředky [57].....	19
Vzorec 6: Rentabilita aktiv [67].....	21
Vzorec 7: Rentabilita vlastního kapitálu.....	21
Vzorec 8: Rentabilita tržeb [33].....	22
Vzorec 9: Běžná likvidita [69].....	23
Vzorec 10: Pohotová likvidita	24
Vzorec 11: Okamžitá likvidita [69]	24
Vzorec 12: Celková zadluženost [33].....	25
Vzorec 13: Míra zadluženosti [33]	26
Vzorec 14: Úrokové krytí [33].....	26
Vzorec 15: Obrat aktiv [33].....	27
Vzorec 16: Doba obratu celkových aktiv [67].....	27
Vzorec 17: Obrat zásob [67].....	28
Vzorec 18: Doba obratu zásob [67]	28
Vzorec 19: Doba inkasa pohledávek [67].....	28
Vzorec 20: Doba splatnosti krátkodobých závazků [69].....	29
Vzorec 21: Altmanův model pro nevýrobní společnosti/rozvojové trhy [51][67]	31
Vzorec 22: Index IN05 [33].....	32
Vzorec 23: Čtyři rovnice pro určení hodnot Kralickova Quicktestu [37]	33
Vzorec 24: Koeficient cenové elasticity poptávky/nabídky [35].....	91
Vzorec 25: Výpočet spotřeby ve fyzických jednotkách 105[35]*	92
Vzorec 26: Koeficient důchodové elasticita poptávky [35].....	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rentabilita aktiv v letech 2015-2019 [73]*[7]*	68
Graf 2: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2015-2019 [73]*[7]*	69
Graf 3: Rentabilita tržeb v letech 2015-2019 [73]*[7]*	70
Graf 4: Běžná likvidita v letech 2015-2019 [73]*[7]*	71
Graf 5: Pohotová likvidita v letech 2015-2019 [73]*[7]*	72
Graf 6: Okamžitá likvidita v letech 2015-2019 [73]*[7]*	73
Graf 7: Celková zadluženost v letech 2015-2019 [73]*[7]*	74
Graf 8: Míra zadluženosti v letech 2015-2019 [73]*[7]*	75
Graf 9: Úrokové krytí v letech 2015-2019 [73]*[7]*	76
Graf 10: Obrat aktiv v letech 2015-2019 [73]*[7]*	77
Graf 11: Doba obratu aktiv v letech 2015-2019 [73]*[7]*	78
Graf 12: Obrat zásob v letech 2015-2019 [73]*[7]*	79
Graf 13: Doba obratu zásob v letech 2015-2019 [73]*[7]*	80
Graf 14: Doba inkasa pohledávek v letech 2015-2019 [73]*[7]*	81
Graf 15: Doba splatnosti krátkodobých závazků v letech 2015-2019 [73]*[7]*	82
Graf 16: Tržba a zisk z produktu "Ariel Color" v závislosti na změně ceny	93
Graf 17: Zisk z produktu "Krém Nivea" v závislosti na změně ceny	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva Teta drogerie a lékárny, s.r.o. v letech 2015-2019 [73]*	I
Příloha 2: Pasiva Teta drogerie a lékárny, s.r.o. v letech 2015-2019 [73]*	II
Příloha 3: VZZ Teta drogerie a lékárny, s.r.o. v letech 2015-2019 [73]*	III
Příloha 4: Zprůměrované vybrané hodnoty konkurence pro výpočet oborových průměrů [7]*	IV
Příloha 5: Závislost změny poptávaného množství na změně ceny produktu Ariel Color	V
Příloha 6: Závislost změny poptávaného množství na změně ceny produktu krém Nivea	VI
Příloha 7: Rozmístění prodejen Teta drogerie a dm drogerie v Praze [49][48].....	VII
Příloha 8: Rozmístění prodejen Teta drogerie a dm drogerie v Brně [49][48].....	VIII

Příloha 1: Aktiva Teta drogerie a lékárny, s.r.o. v letech 2015-2019 [73]*

Hodnoty v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
A K T I V A C E L K E M	2 219 767	2 559 502	2 637 593	2 439 934	2 230 330
Stálá aktiva	650 673	654 504	556 708	432 833	334 350
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	8	4	54	11
Ocenitelná práva	0	8	4	54	11
Dlouhodobý hmotný majetek	650 673	654 496	556 704	432 779	334 339
Pozemky a stavby	371 642	372 798	326 017	257 559	215 119
Pozemky	5 698	6 578	7 517	7 517	8 736
Stavby	365 944	366 220	318 500	250 042	206 383
Hmotné movité věci a jejich soubory	271 893	278 129	227 372	161 260	118 596
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	5 172	1 989	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	207	207	207	207
Poskytnuté zálohy	1 966	1 373	3 108	13 753	417
Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	0	0	411	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 966	1 373	2 697	13 753	417
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 406 179	1 698 115	1 819 619	1 806 969	1 842 842
Zásoby	1 215 521	1 398 289	1 545 917	1 515 361	1 540 371
Materiál	0	0	0	0	332
Výrobky a zboží	1 215 521	1 398 289	1 545 917	1 515 361	1 540 039
Zboží	1 215 521	1 398 289	1 545 917	1 515 361	1 540 039
Pohledávky	156 263	269 901	227 920	237 928	268 371
Dlouhodobé pohledávky	44 486	119 440	129 581	157 069	149 178
Pohledávky z obchodních vztahů	102	44 465	38 432	29 277	2 722
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	11 158	50
Odložená daňová pohledávka	13 261	26 721	40 271	57 831	75 811
Pohledávky – ostatní	31 123	48 254	50 878	58 803	70 595
<i>Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	<i>30 012</i>	<i>47 494</i>	<i>50 426</i>	<i>58 414</i>	<i>62 647</i>
<i>Jiné pohledávky</i>	<i>1 111</i>	<i>760</i>	<i>452</i>	<i>389</i>	<i>7 948</i>
Krátkodobé pohledávky	111 777	150 461	98 339	80 859	119 193
Pohledávky z obchodních vztahů	45 875	29 581	32 409	20 270	20 876
Pohledávky – ostatní	65 820	120 880	65 930	60 589	98 317
<i>Stát - daňové pohledávky</i>	<i>3</i>	<i>10 174</i>	<i>16</i>	<i>158</i>	<i>2 369</i>
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	<i>36 054</i>	<i>43 432</i>	<i>54 644</i>	<i>57 001</i>	<i>61 139</i>
<i>Dohadné účty aktivní</i>	<i>28 171</i>	<i>62 264</i>	<i>9 519</i>	<i>2 161</i>	<i>29 284</i>
<i>Jiné pohledávky</i>	<i>1 592</i>	<i>5 010</i>	<i>1 751</i>	<i>1 269</i>	<i>5 525</i>
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	34 395	29 925	45 782	53 680	34 100
Peněžní prostředky v pokladně	11 992	10 883	23 270	27 539	24 779
Peněžní prostředky na účtech	22 403	19 042	22 512	26 141	9 321
Časové rozlišení aktiv	162 915	206 883	261 266	200 132	53 138
Náklady příštích období	111 655	128 041	107 506	71 331	46 326
Příjmy příštích období	51 260	78 842	153 760	128 801	6 812

Příloha 2: Pasiva Teta drogerie a lékárny, s.r.o. v letech 2015-2019 [73]*

Hodnoty v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
P A S I V A C E L K E M	2 219 767	2 559 502	2 637 593	2 439 934	2 230 330
Vlastní kapitál	149 667	151 572	153 959	159 726	19 547
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	-11 000
Ážio	0	0	0	0	-11 000
Fondy ze zisku	10	10	10	10	10
Ostatní rezervní fondy	10	10	10	10	10
VH minulých let (+/-)	131 204	153 467	151 464	153 849	71 982
Nerozděl./neuhraz. VH min. let (+/-)	122 728	153 467	151 464	153 849	159 616
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	8 476	0	0	0	-87 634
VH běžného účetního období (+/-)	18 353	-2 005	2 385	5 767	-41 545
Cizí zdroje	2 042 354	2 371 780	2 434 605	2 254 288	2 191 206
Rezervy	0	100	100	100	111 524
Ostatní rezervy	0	100	100	100	111 524
Závazky	2 042 354	2 371 680	2 434 505	2 254 188	2 079 682
Dlouhodobé závazky	176 679	278 640	72 287	1 610	534
Dlouhodobé přijaté zálohy	267	273	350	410	534
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	1 200	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	176 412	278 367	71 937	0	0
Krátkodobé závazky	1 865 675	2 093 040	2 362 218	2 252 578	2 079 148
Závazky k úvěrovým institucím	345 198	636 875	607 146	532 165	695 530
Krátkodobé přijaté zálohy	1 242	2 965	4 339	2 294	1 833
Závazky z obchodních vztahů	1 418 440	1 337 941	1 590 228	1 509 113	1 147 439
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	2 440	0
Závazky – ostatní	100 795	115 259	160 505	206 566	234 346
<i>Závazky ke společníkům</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>8</i>	<i>0</i>
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>21 811</i>	<i>30 539</i>	<i>38 559</i>	<i>43 319</i>	<i>40 209</i>
<i>Závazky ze soc. a zdrav.</i>	<i>11 953</i>	<i>17 761</i>	<i>21 981</i>	<i>24 690</i>	<i>22 533</i>
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	<i>30 056</i>	<i>21 466</i>	<i>51 753</i>	<i>58 551</i>	<i>97 648</i>
<i>Dohadné účty pasivní</i>	<i>36 390</i>	<i>45 433</i>	<i>48 179</i>	<i>79 990</i>	<i>73 827</i>
<i>Jiné závazky</i>	<i>585</i>	<i>60</i>	<i>33</i>	<i>8</i>	<i>129</i>
Časové rozlišení pasiv	27 746	36 150	49 029	25 920	19 577
Výdaje příštích období	27 727	36 131	49 026	23 070	17 302
Výnosy příštích období	19	19	3	2 850	2 275

Příloha 3: VZZ Teta drogerie a lékárny, s.r.o. v letech 2015-2019 [73]*

Hodnoty v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	24 856	34 314	42 129	50 973	102 140
Tržby za prodej zboží	3 613 406	4 578 612	5 148 356	5 474 182	5 520 436
Výkonová spotřeba	3 193 656	4 002 494	4 466 913	4 704 892	4 791 722
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 478 300	3 186 951	3 549 015	3 738 890	3 791 373
Spotřeba materiálu a energie	92 050	108 953	122 985	126 177	136 567
Služby	623 306	706 590	794 913	839 825	863 782
Aktivace (-)	0	0	0	0	-636
Osobní náklady	398 148	594 315	737 295	804 421	844 307
Mzdové náklady	277 220	414 693	519 962	569 547	600 725
Náklady na soc., zdrav. a ostatní náklady	120 928	179 622	217 333	234 874	243 582
Náklady na soc. a zdrav.	90 668	138 448	170 584	185 830	195 002
Ostatní náklady	30 260	41 174	46 749	49 044	48 580
Úpravy hodnot v provozní oblasti	150 454	194 391	212 250	216 029	170 603
Úpravy hodnot DNM a DHM	150 192	194 968	211 341	214 040	164 518
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	150 192	194 968	212 534	217 223	167 701
Úpravy hodnot DNM a DHM - dočasné	0	0	-1 193	-3 183	-3 183
Úpravy hodnot pohledávek	262	-577	909	1 989	6 085
Ostatní provozní výnosy	208 053	243 633	276 358	254 756	220 165
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	30 474	21 380	5 444	4 350	9 583
Jiné provozní výnosy	177 579	222 253	270 914	250 406	210 582
Ostatní provozní náklady	71 043	56 952	40 151	37 242	61 073
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	20 336	11 429	3 550	3 024	4 616
Daně a poplatky	258	543	471	477	362
Rezervy a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	20 510
Jiné provozní náklady	50 449	44 980	36 130	33 741	35 585
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	33 014	8 407	10 234	17 327	-24 328
Výnosové úroky a podobné výnosy	84	596	1 302	1 466	981
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	84	596	1 302	1 466	981
Nákladové úroky a podobné náklady	5 216	6 351	6 230	8 950	14 611
N. úroky apod. náklady – ovd. nebo ovj. os.	0	0	2 465	498	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	5 216	6 351	3 765	8 452	14 611
Ostatní finanční výnosy	835	1 032	941	149	1 525
Ostatní finanční náklady	1 937	2 079	2 768	2 508	4 093
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-6 234	-6 802	-6 755	-9 843	-16 198
VH před zdaněním (+/-)	26 780	1 605	3 479	7 484	-40 526
Daň z příjmů	8 427	3 610	1 094	1 717	1 019
Daň z příjmů splatná	11 800	0	14 645	19 277	15 719
Daň z příjmů odložená (+/-)	-3 373	3 610	-13 551	-17 560	-14 700
VH po zdanění (=za účetní období) (+/-)	18 353	-2 005	2 385	5 767	-41 545
Čistý obrat za účetní období	3 847 234	4 858 187	5 469 086	5 781 526	5 845 247

Příloha 4: Zprůměrované vybrané hodnoty konkurence pro výpočet oborových průměrů

[7]*

Hodnoty v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Celková aktiva	1 652 705,0	1 798 959,0	1 800 091,0	1 896 262,5	2 913 734,0
Stálá aktiva	468 735,0	451 616,5	453 885,5	477 900,0	834 792,0
Oběžná aktiva	1 183 970,0	1 347 342,5	1 346 205,5	1 418 362,5	2 078 942,0
Zásoby	793 882,0	837 961,0	870 576,5	908 186,0	1 216 368,0
Pohledávky z obchodních vztahů	46 091,5	51 690,5	27 513,5	36 030,5	17 757,0
Peněžní prostředky a ekvivalenty	50 369,5	66 417,0	110 366,5	109 263,5	166 058,0
Vlastní kapitál	914 383,5	1 035 873,5	979 861,5	1 086 879,5	1 855 123,0
Cizí zdroje	738 321,5	763 085,5	820 229,5	809 383,0	1 058 611,0
Dlouhodobé závazky	89,5	2 078,5	2 260,5	18,5	7,0
Krátkodobé závazky	738 232,0	761 007,0	817 969,0	809 364,5	1 058 604,0
Tržby	4 424 042,0	4 716 428,0	5 011 812,0	5 574 398,0	8 965 687,0
Provozní výsledek hospodaření	226 229,5	217 697,0	177 571,5	226 673,0	373 425,0
Výsledek hospodaření po zdanění	160 970,5	160 587,5	104 051,5	164 010,5	267 535,0

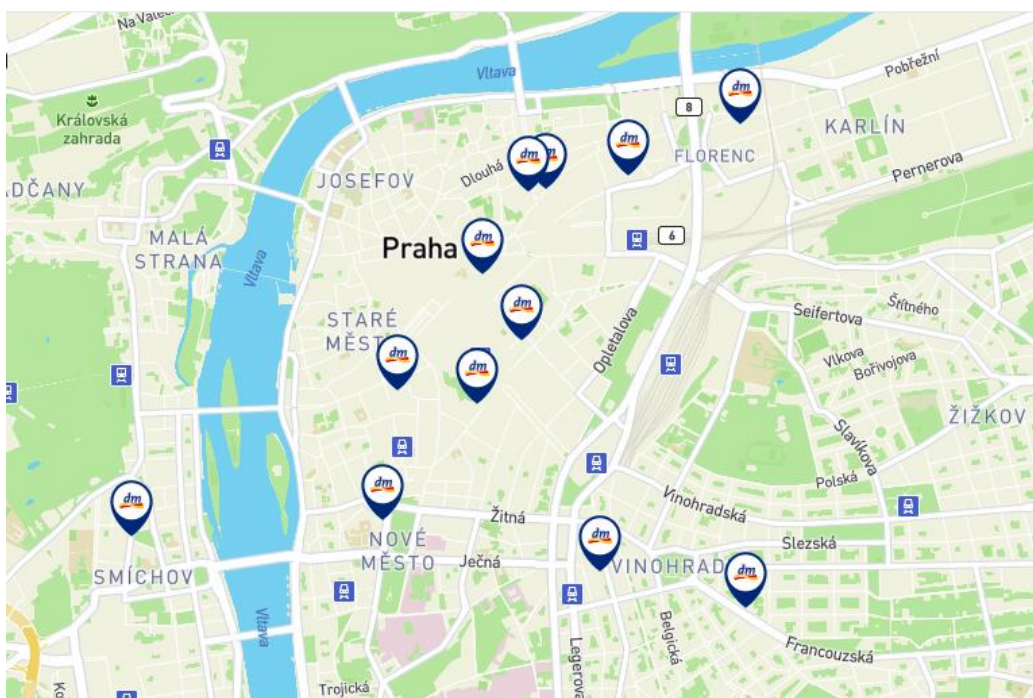
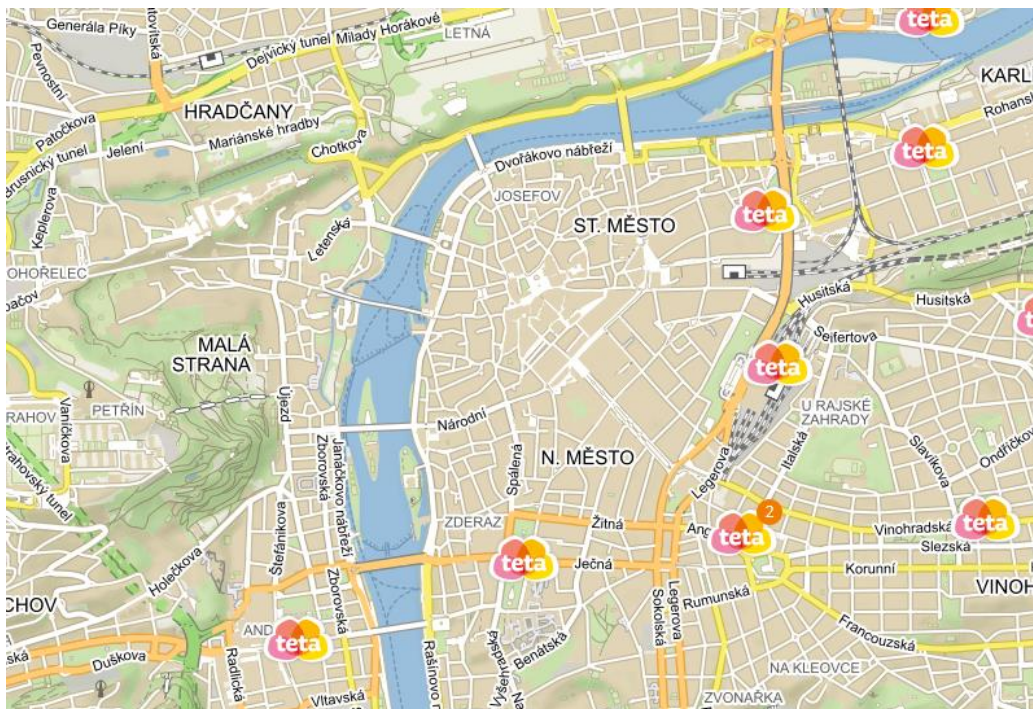
Příloha 5: Závislost změny poptávaného množství na změně ceny produktu Ariel Color

	Změna ceny (%)	Prodejní cena (Kč/10 dávek)	Poptávané množství (10 dávek/rok)	Tržba (Kč)	Nákupní cena (Kč/10 dávek)	Náklady na prodané zboží (Kč)	Zisk (Kč)
Stav při snížení ceny	-100	0,00	15 053	0	21,73	654 224	-654 224
	-75	9,99	13 790	275 457		599 318	-323 861
	-50	19,98	12 527	500 443		544 412	-43 969
	-25	29,96	11 263	674 957		489 506	185 451
	-10	35,96	10 505	755 440		456 562	298 877
	-1	39,55	10 051	795 007		436 796	358 211
Původní stav	0	39,95	10 000	799 000		434 600	364 400
Stav při zvýšení ceny	+1	40,35	9 949	802 912		432 404	370 508
	+10	43,95	9 495	834 485		412 638	421 847
	+25	49,94	8 737	872 571		379 694	492 877
	+50	59,93	7 473	895 670		324 788	570 882
	+75	69,91	6 210	868 298		269 882	598 416
	+100	79,90	4 947	790 453		214 976	575 478
	+125	89,89	3 683	662 138		160 070	502 068
	+150	99,88	2 420	483 350	105 163	378 187	
	+175	109,86	1 156	254 091	50 257	203 834	
	+200	119,85	-107	-25 640	-4 649	-20 991	

Příloha 6: Závislost změny poptávaného množství na změně ceny produktu krém Nivea

	Změna ceny (%)	Prodejní cena (Kč/ks)	Poptávané množství (ks/rok)	Tržba (Kč)	Nákupní cena (Kč/ks)	Náklady na prodané zboží (Kč)	Zisk (Kč)
Stav při snížení ceny	-100	0,00	50 335	0	44,55	2 242 431	-2 242 431
	-75	20,48	40 251	824 147		1 793 198	-969 052
	-50	40,95	30 168	1 235 362		1 343 966	-108 603
	-25	61,43	20 084	1 233 647		894 733	338 914
	-10	73,71	14 034	1 034 410		625 193	409 217
	-1	81,08	10 403	843 514		463 469	380 045
Původní stav	0	81,90	10 000	819 000		445 500	373 500
Stav při zvýšení ceny	+1	82,72	9 597	793 825		427 531	366 294
	+10	90,09	5 966	537 521		265 807	271 714
	+25	102,38	-84	-8 578		-3 733	-4 845
	+50	122,85	-10 168	-1 249 087		-452 966	-796 121
	+75	143,33	-20 251	-2 902 527		-902 198	-2 000 329
	+100	163,80	-30 335	-4 968 899	-1 351 431	-3 617 467	

Příloha 7: Rozmístění prodejen Teta drogerie a dm drogerie v Praze [49][48]



Příloha 8: Rozmístění prodejen Teta drogerie a dm drogerie v Brně [49][48]

