



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**FAKULTA BIOMEDICÍNSKÉHO INŽENÝRSTVÍ**

**Katedra biomedicínské techniky**

**Hodnocení výkonnosti a finančního zdraví organizace v kontextu  
odvětví – Nemocnice České Budějovice, a.s.**

**Business Performance and Financial Health Assessment in  
Industry Context – Healthcare Facility České Budějovice, Plc.**

Diplomová práce

Studijní program: Systémová integrace procesů ve zdravotnictví

Vedoucí práce: Ing. Petra Hospodková, Ph.D., MBA

**Bc. Kateřina Krotká**

---

**Kladno 2023**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Krotká** Jméno: **Kateřina** Osobní číslo: **474286**  
Fakulta: **Fakulta biomedicínského inženýrství**  
Garantující katedra: **Katedra biomedicínské techniky**  
Studijní program: **Systémová integrace procesů ve zdravotnictví**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Hodnocení výkonnosti a finančního zdraví organizace v kontextu odvětví - Nemocnice České Budějovice, a. s.**

Název diplomové práce anglicky:

**Business Performance and Financial Health Assessment in Industry Context - Healthcare Facility České Budějovice, Plc.**

Pokyny pro vypracování:

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit výkonnost a finanční zdraví Nemocnice České Budějovice, a.s. za posledních 5 let a navrhnout možná strategická opatření vedoucí k budoucímu rozvoji organizace. Dílčím cílem je provést identifikaci faktorů, které působí v pozitivním a negativním směru vůči ekonomickým výsledkům organizace. Nejprve proveďte analýzu zahraničních publikací a syntetizujte výsledky o aktuálně používaných metodikách pro posouzení výkonnosti a finančního zdraví organizace, doplňte dále o přehled softwarových nástrojů, pomocí kterých lze tuto analýzu provádět. Následně zpracujte finanční analýzu vybrané společnosti, doplňte o bonitní a bankrotní modely, Du Pontův rozklad, spider analýzu, analýzu pracovního kapitálu a dále o kauzální analýzu. V závěru práce diskutujte výsledky v kontextu odvětví (konkurence).

Seznam doporučené literatury:

- [1] Turkyilmaz A, Bulak ME, Zaim S., Assessment of TQM Practices as a part of supply chain management in healthcare institutions, International Journal of Supply Chain Management, ročník 4, číslo 4, 2015
- [2] KHULLAR, Dhruv; BOND, Amelia M.; SCHPERO, COVID-19 and the Financial Health of US Hospitals, Jama, ročník 323, číslo 21, 2020, 2127-2128 s.

Jméno a příjmení vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Petra Hospodková, Ph.D., MBA**

Jméno a příjmení konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **14.02.2023**

Platnost zadání diplomové práce: **20.09.2024**

doc. Ing. Martin Rožánek, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. MUDr. Jozef Rosina, Ph.D., MBA  
děkan

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem „Hodnocení výkonnosti a finančního zdraví organizace v kontextu odvětví – Nemocnice České Budějovice, a.s.“ vypracovala samostatně a použila k tomu úplný výčet citací použitých pramenů, které uvádím v seznamu přiloženém k diplomové práci.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

V Kladně dne 18.5.2023

.....

Bc. Kateřina Krotká

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych vyjádřila své poděkování mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Petře Hospodkové, Ph.D., MBA, za její užitečné připomínky a rady, které mi poskytla během psaní mé diplomové práce. Dále mé poděkování patří paní Ing. Jiřině Alex Moučkové, MBA, vedoucí ekonomického úseku Nemocnice České Budějovice, a.s., za její velmi vstřícný přístup, ochotu věnovat svůj čas odborným konzultacím a za poskytnuté informace pro zpracování mé diplomové práce.

# **ABSTRAKT**

## **Hodnocení výkonnosti a finančního zdraví organizace v kontextu odvětví – Nemocnice České Budějovice, a.s.**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost a finanční zdraví Nemocnice České Budějovice, a.s. za období 2017–2021. Dílčím cílem je navrhnout možná strategická opatření vedoucí k budoucímu rozvoji společnosti a provést identifikaci faktorů, které působí v pozitivním a negativním směru vůči ekonomickým výsledkům nemocnice. K hodnocení finančního zdraví nemocnice jsou v této práci využity různé metody finanční analýzy: horizontální a vertikální analýza účetních výkazů, analýza poměrových ukazatelů, analýza čistého pracovního kapitálu, benchmarking, Spider analýza, Du Pontův rozklad, bonitní a bankrotní modely.

Na základě použitých metod lze nemocnici ve sledovaném období hodnotit jako finančně zdravou. Finanční zdraví bylo posuzováno ve velice zajímavé časové lince ovlivněné pandemií COVID-19 a zároveň i v kontextu odvětví. Analýza ukázala, že nemocnice dosahovala nadprůměrné rentability oproti odvětví, s výjimkou roku 2021, kdy se spíše pohybovala na průměrné úrovni. Nemocnice měla oproti průměru odvětví vyšší ukazatele likvidity, s výjimkou let 2020 a 2021. Zadluženost nemocnice se v jednotlivých letech a ukazatelích lišila, a proto nelze souhrnně říci, zda byla více nebo méně zadlužená než odvětví. V oblasti aktivity vykazovala spíše podprůměrné hodnoty.

Pandemie COVID-19 měla významný dopad na finanční zdraví nemocnic, především kvůli přeorganizování některých oddělení a omezení neurgentních nemocničních výkonů, aby mohla být zaměřena pozornost na péči o pacienty s onemocněním COVID-19. Zároveň byly nemocnice nuceny investovat do ochranných prostředků, což vedlo ke zvýšení nákladů. Nicméně, stát poskytl finanční podporu nemocnicím ve snaze minimalizovat dopady pandemie na jejich hospodaření a zachovat jejich finanční stabilitu.

Bude zajímavé sledovat, jak se bude vyvíjet finanční zdraví Nemocnice České Budějovice, a.s. i v období po odeznění pandemie COVID-19, a posoudit, jaké dopady měla na finanční výsledky.

### **Klíčová slova**

finanční analýza, finanční zdraví, výkonnost, zdravotnické zařízení, COVID-19

# **ABSTRACT**

## **Business Performance and Financial Health Assessment in Industry Context – Healthcare Facility České Budějovice, Plc.**

The main objective of the thesis is to evaluate the performance and financial health of the Healthcare Facility České Budějovice, Plc. for the period 2017–2021. The sub-objective is to propose possible strategic measures leading to the future development of the company and to identify factors that act in a positive and negative direction toward the economic results of the hospital. Various financial analysis methods are used in this paper to assess the financial health of the hospital: horizontal and vertical analysis of financial statements, ratio analysis, net working capital analysis, benchmarking, Spider analysis, Du Pont decomposition, credit score and bankruptcy models.

Based on the methods used, the hospital can be assessed as financially sound in the period under review. The financial health was assessed in a very interesting timeline affected by the COVID-19 pandemic and also in the context of the industry. The analysis showed that the hospital was achieving above-average profitability compared to the industry, except for 2021, when it was more at an average level. The hospital had higher liquidity ratios compared to the industry average, except in 2020 and 2021. The hospital's debt varied across years and indicators and therefore it is not possible to say in aggregate whether it was more or less indebted than the industry. It tended to be below average in terms of activity.

The COVID-19 pandemic had a significant impact on the financial health of hospitals, mainly due to the reorganization of some departments and the reduction of non-urgent hospital procedures to focus attention on the care of COVID-19 patients. At the same time, hospitals have been forced to invest in protective equipment, leading to increased costs. However, the state provided financial support to hospitals to minimize the impact of the pandemic on their operations and maintain their financial stability.

It will be interesting to see how the financial health of the Healthcare Facility České Budějovice, Plc. will continue to evolve in the period after the COVID-19 pandemic has passed and to assess the impact of the pandemic on its financial results.

### **Keywords**

financial analysis, financial health, performance, healthcare facility, COVID-19

# Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>9</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam vzorců</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>14</b>
<b>1 Úvod</b> .....	<b>15</b>
<b>2 Přehled současného stavu</b> .....	<b>16</b>
2.1 Specifikace finanční analýzy pro zdravotnická zařízení .....	16
2.2 Využití finanční analýzy ve zdravotnických zařízeních .....	17
2.3 Využití výsledků finanční analýzy ve zdravotnictví .....	18
2.4 Integrace finanční analýzy s finančním a strategickým plánováním .....	19
2.5 Aktuálně používané metodiky k posouzení výkonnosti a finančního zdraví.....	21
2.6 Současné trendy finanční analýzy a plánování .....	23
2.7 Přehled současných softwarových produktů pro zpracování finanční analýzy...	25
2.8 Studie hodnotící finanční zdraví daných společností .....	28
<b>3 Cíle práce</b> .....	<b>31</b>
<b>4 Metodologie</b> .....	<b>32</b>
4.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	32
4.1.1 Horizontální analýza (analýza trendů).....	32
4.1.2 Vertikální (procentní) analýza .....	32
4.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	33
4.2.1 Ukazatele rentability .....	33
4.2.2 Ukazatele likvidity.....	34
4.2.3 Ukazatele zadluženosti .....	35
4.2.4 Ukazatele aktivity .....	36
4.3 Benchmarking s jinými nemocnicemi .....	37
4.3.1 Spider analýza .....	38
4.4 Du Pontův rozklad.....	39
4.5 Bonitní a bankrotní modely .....	40
4.5.1 Bonitní modely .....	40

4.5.2	Bankrotní modely .....	42
<b>5</b>	<b>Představení Nemocnice České Budějovice, a.s.....</b>	<b>43</b>
5.1	Základní informace o Nemocnici České Budějovice, a.s.....	44
<b>6</b>	<b>Výsledky.....</b>	<b>45</b>
6.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	45
6.1.1	Horizontální analýza rozvahy.....	47
6.1.2	Vertikální analýza rozvahy.....	50
6.1.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	51
6.1.4	Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	54
6.1.5	Vývoj hospodářského výsledku.....	55
6.1.6	Analýza přehledu o peněžních tocích (cash-flow) .....	56
6.2	Analýza poměrových ukazatelů .....	57
6.2.1	Ukazatele rentability.....	57
6.2.2	Ukazatele likvidity.....	58
6.2.3	Ukazatele zadluženosti .....	60
6.2.4	Ukazatele aktivity .....	61
6.3	Benchmarking s jinými nemocnicemi.....	62
6.3.1	Spider analýza .....	69
6.4	Du Pontův rozklad.....	75
6.5	Bonitní a bankrotní modely.....	76
6.5.1	Bonitní modely .....	76
6.5.2	Bankrotní model .....	77
<b>7</b>	<b>Diskuse.....</b>	<b>78</b>
<b>8</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>90</b>
	<b>Příloha A: Zhodnocení přínosu diplomové práce od Nemocnice České Budějovice... </b>	<b>96</b>
	<b>Příloha B: Tabulky ke Spider analýze .....</b>	<b>97</b>



## Seznam zkratek

Zkratka	Význam
AI	Umělá inteligence (Artificial Intelligence)
CFROI	Návratnost peněžních toků (Cash Flow Return on Investment)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EAT	Čistý zisk (Earnings after Taxes)
EBIT	Zisk před zdaněním a odečtením úroků (Earnings before Interest and Taxes)
EBT	Zisk před zdaněním (Earnings before Taxes)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
FP&A	Finanční plánování a analýza (Financial Planning and Analysis)
HCI	HealthCare Institute
IB	Index bonity
IN05	Index důvěryhodnosti
MVA	Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)
ROA	Rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu (Return on Capital Employed)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky

## Seznam obrázků

Obrázek 4.1: Rozložení oblastí ve Spider analýze [Zdroj: vlastní zpracování, inspirace dle [2]] .....	38
Obrázek 4.2: Příklad grafického znázornění Spider analýzy [Zdroj: vlastní zpracování].....	39
Obrázek 4.3: Du Pontův rozklad [Zdroj: vlastní zpracování, převzato z [2]] .....	40
Obrázek 5.1: Mapa areálu Nemocnice České Budějovice, a.s. [73].....	43
Obrázek 6.1: Du Pontův rozklad [Zdroj: vlastní zpracování].....	75

## Seznam vzorců

(4.1).....	32
(4.2).....	32
(4.3).....	33
(4.4).....	33
(4.5).....	33
(4.6).....	34
(4.7).....	34
(4.8).....	34
(4.9).....	35
(4.10).....	35
(4.11).....	36
(4.12).....	36
(4.13).....	36
(4.14).....	36
(4.15).....	37
(4.16).....	37
(4.17).....	37
(4.18).....	37
(4.19).....	37
(4.20).....	37
(4.21).....	40
(4.22).....	41
(4.23).....	42

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Studie hodnotící finanční zdraví.....	28
Tabulka 4.1: Hodnocení indexu bonity (IB) [Zdroj: vlastní zpracování, převzato z [69]] .....	41
Tabulka 6.1: Horizontální analýza rozvahy .....	47
Tabulka 6.2: Vertikální analýza rozvahy .....	50
Tabulka 6.3: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	51
Tabulka 6.4: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát.....	54
Tabulka 6.5: Vývoj hospodářského výsledku.....	55
Tabulka 6.6: Hodnoty peněžních toků ve sledovaném období.....	56
Tabulka 6.7: Horizontální analýza přehledu o peněžních tocích.....	56
Tabulka 6.8: Ukazatele rentability.....	57
Tabulka 6.9: Ukazatele likvidity.....	58
Tabulka 6.10: Ukazatele zadluženosti .....	60
Tabulka 6.11: Ukazatele aktivity .....	61
Tabulka 6.12: Rentabilita celkových aktiv nemocnic.....	63
Tabulka 6.13: Rentabilita tržeb nemocnic .....	63
Tabulka 6.14: Rentabilita vlastního kapitálu nemocnic .....	64
Tabulka 6.15: Rentabilita celkového investovaného kapitálu nemocnic.....	64
Tabulka 6.16: Okamžitá likvidita nemocnic.....	65
Tabulka 6.17: Pohotová likvidita nemocnic .....	65
Tabulka 6.18: Běžná likvidita nemocnic .....	65
Tabulka 6.19: Celková zadluženost nemocnic .....	66
Tabulka 6.20: Dlouhodobá zadluženost aktiv nemocnic .....	66
Tabulka 6.21: Míra zadluženosti nemocnic .....	67
Tabulka 6.22: Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji nemocnic.....	67
Tabulka 6.23: Doba obratu zásob nemocnic.....	67
Tabulka 6.24: Doba obratu aktiv nemocnic .....	68
Tabulka 6.25: Doba obratu pohledávek nemocnic .....	68
Tabulka 6.26: Doba obratu krátkodobých závazků nemocnic.....	68

Tabulka 6.27: Poměrové ukazatele Nemocnice České Budějovice a.s. pro rok 2017–2021 .....	69
Tabulka 6.28: Index bonity .....	76
Tabulka 6.29: Index důvěryhodnosti (IN05) .....	76
Tabulka 6.30: Tafflerův model .....	77

## Seznam grafů

Graf 6.1: Vývoj položek aktiv v rozvaze .....	45
Graf 6.2: Vývoj položek pasiv v rozvaze .....	46
Graf 6.3: Vývoj hospodářského výsledku .....	55
Graf 6.4: Ukazatele rentability .....	58
Graf 6.5: Ukazatele likvidity .....	59
Graf 6.6: Čistý pracovní kapitál.....	60
Graf 6.7: Ukazatele zadluženosti .....	61
Graf 6.8: Ukazatele aktivity.....	62
Graf 6.9: Spider analýza pro rok 2017.....	70
Graf 6.10: Spider analýza pro rok 2018.....	71
Graf 6.11: Spider analýza pro rok 2019.....	72
Graf 6.12: Spider analýza pro rok 2020.....	73
Graf 6.13: Spider analýza pro rok 2021.....	74

# 1 Úvod

Samotné poskytování zdravotní péče je komplexní proces, který vyžaduje nejen odbornost zdravotnických pracovníků, ale také hodnocení výkonnosti a finančního zdraví zdravotnických zařízení. To je nezbytné pro zajištění kvalitní péče a udržitelného provozu, zejména v současném náročném a dynamickém zdravotnickém sektoru, který se neustále vyvíjí a vyžaduje přizpůsobivost novým léčebným postupům, technologiím a trendům. S rostoucími náklady na zdravotní péči je udržení silné finanční pozice pro zdravotnická zařízení klíčové, aby mohla nadále poskytovat kvalitní péči.

K těmto účelům slouží finanční analýza, která pomáhá posoudit finanční zdraví zdravotnické instituce, identifikovat její silné a slabé stránky a poskytnout celkový obraz o současném finančním stavu a efektivitě hospodaření. Na základě toho je zdravotnické zařízení schopno přijmout nezbytná opatření, která zajistí jeho udržitelný a stabilní růst. Výsledky finanční analýzy mohou poskytnout důležité informace pro manažery zdravotnických zařízení, stejně jako pro další zainteresované strany, které se například zabývají regulací a financováním zdravotnického sektoru.

Hlavním cílem této diplomové práce je posoudit výkonnost a finanční zdraví Nemocnice České Budějovice, a.s. v kontextu odvětví za 5 let (2017–2021) pomocí veřejně dostupných informací. Dílčími cíli je navrhnout možná strategická opatření vedoucí k budoucímu rozvoji společnosti a provést identifikaci faktorů, které působí v pozitivním a negativním směru vůči ekonomickým výsledkům nemocnice.

## 2 Přehled současného stavu

Zdravotnické zařízení musí získat nové dovednosti, rozšířit své schopnosti, být prospěšné a vynikat v tom, co je pro firemní kulturu nové, aby bylo úspěšné. Mělo by si být vědomo příčin svého úspěchu či neúspěchu v daném odvětví, aby mohlo včas změnit faktory, které vedou k jeho ziskovosti [1].

Finanční analýza se v posledních 15 letech stala vyhledávanou metodou pro určení skutečného finančního zdraví českých společností. Analýza, kterou poskytuje, je klíčová pro správné rozhodování v oblasti financí a investic. Účetní výkazy samy o sobě neobsahují dostatečné informace pro základní posouzení finanční situace společností, a proto je třeba použít další nástroje, jako je právě finanční analýza [2, 3].

### 2.1 Specifikace finanční analýzy pro zdravotnická zařízení

Finanční analýza je proces, při kterém se analyzují historické finanční informace s cílem identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost nebo neúspěšnost společnosti. Tento proces zahrnuje sběr a analýzu finančních údajů, aby byly nalezeny zákonitosti a trendy, které mohou poskytnout cenné informace o finanční situaci společnosti [4].

Finanční analýza lze rozdělit z různých hledisek. Jedním z nich je rozlišení mezi interní a externí finanční analýzou. Interní analýza je prováděna osobou, která má přístup k účetním výkazům (jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash-flow apod.) a dalším relevantním informacím o zdravotnickém zařízení. Tato analýza může být prováděna buď zaměstnancem daného zařízení nebo externí agenturou. Cílem této analýzy je měřit efektivitu provozu a řízení na různých úrovních zdravotnického zařízení. Na druhé straně, externí analýza se provádí bez přístupu k základním účetním záznamům zdravotnického zařízení a je prováděna osobou mimo dané zařízení, jako jsou věřitelé, akcionáři, investoři nebo úvěrové agentury. Tato analýza je založena pouze na zveřejněných finančních údajích a má omezený účel [5].

K hodnocení ekonomických jevů lze použít dvě metody. První z nich je fundamentální analýza, která umí zhodnotit jakékoli zdravotnické zařízení až do jeho základů a získat přesný obraz o tom, jak je finančně zdravé a udržitelné. Zahrnuje studium potenciálu společnosti pro budoucí růst na základě zvážení různých mikro-



a makroekonomických faktorů. Druhou strategií je technická analýza, která využívá výpočetní, matematické a jiné metody ke zpracování kvantitativních ekonomických údajů před posouzením výstupů z ekonomického hlediska [6, 7].

Kromě finančních informací musí zdravotnické zařízení při provádění finanční analýzy zohlednit také informace nefinančního charakteru. Nefinanční analýza zahrnuje sběr informací o výkonnosti a činnosti zdravotnického zařízení, jeho provozu, podílu na trhu, spokojenosti klientů atd. Výsledky z nefinanční analýzy mohou být důležité pro předpovídání budoucí finanční výkonnosti zdravotnického zařízení. Nefinanční analýza se navíc aplikuje k pochopení základních příčin, které stojí za výsledky finanční analýzy [8].

## **2.2 Využití finanční analýzy ve zdravotnických zařízeních**

Pro zdravotnické zařízení je finanční analýza důležitým nástrojem, který pomáhá při strategickém rozhodování, zhodnocení efektivity, sledování trendů a odhalování silných a slabých stránek. Analýza umožňuje lépe pochopit celkový finanční stav zdravotnického zařízení a pomáhá při plánování budoucích kroků [9].

Finanční analýza má význam nejen pro vedení zdravotnického zařízení, ale i pro další zainteresované strany, jako jsou obchodní partneři, státní úřady, konkurence a zaměstnanci. Jejím cílem je efektivní řízení nejen krátkodobých, ale i dlouhodobých finančních cílů, což může vést ke zlepšení finanční situace zdravotnického zařízení [10].

Cílem finanční analýzy zdravotnického zařízení je především:

- Analyzovat, zda je zdravotnické zařízení dostatečně solventní, stabilní, rentabilní nebo likvidní a určit, zda je vhodné pro potenciální investory nebo jiné zainteresované strany [11].
- Položit základy pro správná rozhodnutí o tom, jak bude zdravotnické zařízení fungovat [2].
- Analyzovat stávající stav rozvoje zdravotnického zařízení a potenciál pro další rozvoj a růst v budoucnu [1].
- Provádět analýzu vzájemných vztahů mezi jednotlivými ukazateli a zjišťovat, jak jsou tyto ukazatele propojené [1].
- Vykládat výsledky a navrhnout strategie pro správu finančních prostředků a plánování budoucích finančních aktivit zdravotnického zařízení [1].

- Předat relevantní data a faktické informace, které umožní v budoucnu uskutečňovat fundovaná rozhodnutí [1].

### 2.3 Využití výsledků finanční analýzy ve zdravotnictví

Jedním z nejdůležitějších nástrojů, které manažeři konkrétního zdravotnického zařízení potřebují k posouzení fungování svého zařízení, je finanční analýza. Výstupy finanční analýzy využívá zdravotnické zařízení pro interní účely i pro uživatele, kteří sice nejsou součástí zařízení, ale jsou s ním finančně, ekonomicky nebo jinak spjati [10, 12].

Manažerská rozhodnutí jsou založena na údajích zjištěných během finanční analýzy. Může se také jednat o částečný pohled, kdy je finanční analýza aplikována pouze na část finančního řízení zařízení. Výstupy finanční analýzy nabízejí řadu přístupů, které pomáhají při řešení mnoho různých rozhodovacích procesů. S využitím průběžných poznatků o finanční situaci zdravotnického zařízení mohou manažeři činit rozhodnutí o kapitálové struktuře, investičních strategiích, shromažďování finančních prostředků, finančním plánování, dělbě výtěžku apod. I s přihlédnutím k minulosti jsou tyto informace nezbytné k předvídání budoucích událostí [1, 10].

Pro majitele zdravotnických zařízení je klíčová efektivnost využití investovaného kapitálu, což se odvíjí od ziskovosti. Naopak pro věřitele je důležitá schopnost zařízení řídit svou likviditu a splácet své dluhy vůči obchodním partnerům. Státní orgány pak kladou důraz na schopnost zdravotnického zařízení generovat příjmy, které se odvádějí do státního rozpočtu ve formě daní. Konkurenti zaměřují svou pozornost zejména na zdravotnická zařízení, která jsou v odvětví úspěšná a od kterých se mohou učit individuálními výsledky. U zaměstnanců je předpokladem zájem o zvýšení mzdy [10].

Finanční analýza může poskytnout různé výsledky v závislosti na cíli a zaměření analýzy. Zde je několik příkladů:

- Finanční analýza identifikuje historické a aktuální trendy, což umožňuje řešit případné problémy a provádět úpravy, které zlepší celkový finanční stav zdravotnického zařízení [13].
- Získání přístupu k centralizovaným informacím v reálném čase umožňuje činit rychlá a správná rozhodnutí, která pomáhají vyhnout se případným překážkám a udržet finance ve stálém toku [13].

- Výsledky finanční analýzy mohou být použity k porovnání výkonnosti zdravotnického zařízení s výkonností jeho konkurentů [14].
- Finanční analýza pomáhá investorům nejen zjistit, zda společnost vydělává peníze, ale pomáhá také určit přiměřenou cenu za akcii [15].
- Výsledky finanční analýzy pomáhají ověřit, zda je potřeba snížit stávající závazky před podáním žádosti o úvěr na rozšíření podnikání [15].
- Finanční analýza poskytuje úvěrovým institucím nezaujatý pohled na finanční zdraví zdravotnického zařízení, což je užitečné při rozhodování o poskytnutí úvěru [16].

## 2.4 Integrace finanční analýzy s finančním a strategickým plánováním

Finanční plánování a analýza (FP&A) jsou základními aktivitami finančního oddělení, které pomáhají organizaci dosáhnout strategických cílů v rámci dostupných zdrojů. Tým FP&A má klíčovou roli při formulování krátkodobých a dlouhodobých cílů, analýze nákladů a přínosů a sledování plnění cílů pomocí pravidelných analýz. Dále se stará o zajištění ziskovosti organizace poskytováním relevantních finančních informací pro vedení [17].

FP&A se obvykle dělí na čtyři hlavní části:

### 1. *Sběr, konsolidace a ověřování údajů*

Tento první krok je klíčovým v procesu FP&A. Je důležité shromáždit veškeré relevantní finanční údaje z různých zdrojů a konsolidovat je do přehledné podoby pro snadné použití. Tým FP&A má za úkol ověřit přesnost dat, aby bylo zajištěno, že následující kroky budou postaveny na spolehlivých informacích [18].

### 2. *Prognózování*

V druhém kroku analytici FP&A využívají připravené údaje k vytvoření finančních prognóz, které předpovídají, jak bude podnik v budoucnu fungovat a zda se ubírá správným směrem. Tyto předpovědi zahrnují odhady budoucích prodejů, vývoj peněžních toků a další faktory. Společnost musí analyzovat současné i budoucí vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují podnikání [17, 19].

### *3. Plánování rozpočtu*

Kontrola finančního stavu podniku je nezbytná k zabránění nedostatku peněz nebo ztrát. Tento proces umožňuje organizaci plánovat a řídit své zdroje a výdaje v souladu s cíli podnikání a přizpůsobit se různým hospodářským podmínkám. Při sestavování rozpočtu se předpokládají očekávané příjmy a výdaje pro budoucí období, s ohledem na různé vnitřní a vnější faktory. Tyto faktory jsou zohledněny v podrobném finančním výkazu, který je sestaven na základě vstupů z různých úrovní organizace [20].

### *4. Finanční analýza*

Čtvrtým významným krokem FP&A je samotná analytická část [17].

Odborníci na FP&A musí být schopni sladit svou práci s cíli organizace, což zahrnuje porozumění poslání, vizi a strategii společnosti. To lze chápat jako strategické plánování, které je procesem, při kterém vedení organizace stanovuje její budoucí směr a cíle. To zahrnuje určení pořadí, jakým budou tyto cíle dosahovány, aby organizace dosáhla své vize. Strategický plán představuje střednědobé a dlouhodobé cíle, které mohou být formulovány na období tří až pěti let nebo i delší. Výsledkem procesu strategického plánování je dokument s plánem, který může být snadno sdílen a sledován zaměstnanci, klienty, obchodními partnery a investory. Bez strategického plánování organizace nemá jasný směr, na který by se mohla zaměřit a neví, zda dosahuje svých cílů [21, 22].

Strategické plánování se dá shrnout do pěti kroků: identifikace současné strategické pozice, stanovení priorit, rozvoj plánu, implementace a aktualizace. To zahrnuje hodnocení společnosti a jejího prostředí, stanovení cílů a iniciativ, vytvoření krátkodobých taktických plánů, implementaci plánu a pravidelnou aktualizaci podle nových podmínek a příležitostí [22].

## **2.5 Aktuálně používané metodiky k posouzení výkonnosti a finančního zdraví**

Současný přístup k finanční analýze se zavedl s cílem překonat problémy, které přináší tradiční technika. Moderní přístup k finanční analýze pojímá finanční i nefinanční aspekty, které jsou v souvislosti s rozhodováním o financování velmi relevantní, a tak finanční analýza lépe předpovídá budoucí stav toku finančních prostředků, výdělečnou schopnost společnosti atd. Zde se bere v úvahu vnitřní (morálka zaměstnanců, organizační struktura atd.) a vnější (vnější konkurence, vyjednávací síla věřitelů i dlužníků atd.) prostředí podniku [23, 24].

Společnosti stále častěji zařazují nefinanční informace do svých výročních zpráv nebo informací pro akcionáře a nefinanční cíle jsou stále součástí plánů odměňování. Nefinanční údaje mohou být dobrým ukazatelem úspěchu společnosti v současnosti i v budoucnosti. Podle průzkumu Business Systems News & Analysis for Finance and IT z roku 2007 37 % respondentů tvrdí, že výkonnost podniku je více ovlivněna nehmotnými aktivy a schopnostmi než hmotnými aktivy. Společnosti se seznamují s řadou prediktivních manažerských nástrojů zaměřených na budoucnost, protože získávají zkušenosti s nefinančními ukazateli. 54 % respondentů tvrdí, že manažeři společností a správní rada oceňují informace orientované do budoucnosti více než údaje zaměřené na historická data. Dále pak studie z roku 2006 zaměřená na 60 rumunských podniků z různých odvětví odhalila, že 62,7 % manažerů využívá k měření výkonnosti společnosti nefinanční a finanční ukazatele stejnou měrou, přičemž 13,6 % respondentů uvedlo, že nefinančním ukazatelům přisuzují větší důležitost [25].

V posledních letech se navíc při zpracování účetních výkazů používá velké množství propracovaných statistických technik, mezi něž patří například směrodatná odchylka, míra rozptylu, korelační a regresní analýza, časových řad a variační koeficient. Vzhledem k tomu, že například model finanční analýzy společnosti a model analýzy portfolia cenných papírů poskytují potřebné údaje pro dosažení cíle, pomáhají tyto statistické nástroje při finanční analýze prostřednictvím různých rozhodovacích modelů možných budoucích postupů [23].

Naproti tomu tradiční ukazatele finanční analýzy jsou převážně statické a nejsou schopny predikovat budoucí úspěch společnosti v daném odvětví bez doplnění plánovacími opatřeními. Jejich praktická aplikace na nižších úrovních organizační

struktury a odpovědnosti podniku přináší množství překážek. Nezhledňují strukturu majetku a účel jeho využití v rámci společnosti, což značí, že neberou v úvahu, zda jsou složky majetku využívány pro klíčovou činnost. Operují pouze s aktivy, která jsou ve vlastnictví společnosti. Nezahrnují nefinanční nástroje. Neobjasňují důvody měřené výkonnosti. Z jiného úhlu pohledu mají tradiční ukazatele řadu výhod, včetně možnosti analyzovat současnou solventnost, ziskovost, finanční stabilitu a finanční zdraví společnosti. Nabízejí také přínosné informace pro krátkodobé podnikové plánování, zpětnou vazbu v oblasti finančního řízení a do určité míry možnost provádět predikce na základě historických trendů [26].

Z přehledu literatury vytvořeného ve studii [25] se došlo k závěru, že pokud budou k hodnocení finančního zdraví použity pouze tradiční ukazatele, lze identifikovat společnosti, které dosahují dobrých výsledků, ale nevytvářejí hodnotu, pouze ji spotřebovávají. Proto maximalizace úspěšnosti společnosti v globálním měřítku představuje více než jen dosahování zisku a efektivní práci (zvyšující se efekty kompenzující zvyšující se úsilí). Navíc by společnost měla vytvářet hodnotu (tržní přidanou hodnotu – MVA, přidanou hodnotu – EVA, návratnost peněžních toků – CFROI atd.).

Důraz na maximalizaci celkové výkonnosti společnosti je v současném kontextu udržitelného rozvoje kladen na myšlenku, že by k ní mělo docházet pouze za okolností, kdy současně maximalizuje výkonnost všech stran zapojených do ekonomického chodu společnosti (stakeholderů), nikoliv pouze akcionářů. V tomto ohledu by se měla uplatnit strategie "Triple Bottom Line", která zahrnuje zachování rovnováhy mezi třemi pilíři a měla by být východiskem pro podporu přijímání podnikových politik. Mezi ně se řadí [25]:

- a) Maximalizace společenské výkonnosti
  - a. maximalizace výkonnosti pro všechny účastníky ekonomického chodu (stakeholders)
- b) Maximalizace ekonomických výsledků
  - a. maximalizace pro akcionáře pomocí tvorby hodnoty (MVA, EVA) nebo klasických finančních ukazatelů (ziskovost, cash-flow, příjmy)
- c) Maximalizace enviromentální výkonnosti

- a. aktivita, která neovlivňuje okolní komunitu a životní prostředí, a tím vytváří nejlepší environmentální výkonnost ve vztahu k životnímu prostředí [25]

Bez zohlednění podnikových cílů nelze hodnotit výkonnost. Teorie zisku i další metody, které zvažují pouze zájmy akcionářů podniku, již nejsou spolehlivými ukazateli úspěšnosti společnosti. Klíčovým rysem dnešního podnikatelského prostředí je rostoucí význam a moc různých skupin zainteresovaných stran. Nejlepším způsobem, jak hodnotit výkonnost, resp. jak být schopen vysvětlit nebo předpovědět budoucí úroveň výkonnosti, je stále určení optimální kombinace finančních a nefinančních ukazatelů [25].

Hlavní nevýhody moderních ukazatelů používaných k hodnocení podniku jako investice vyplývají ze skutečnosti, že jejich schopnost měřit výkonnost je do značné míry určována trhem. V důsledku toho je velmi náročné určit, jakou část finanční výkonnosti společnosti lze přičíst trhu a jakou část společnosti a jejím manažerům [26].

## 2.6 Současné trendy finanční analýzy a plánování

FP&A jsou často vzájemně propojené oblasti, které se navzájem ovlivňují. Proto výčet trendů bude soustředěn na tyto dvě oblasti zároveň.

FP&A se vyvíjí do zcela nové oblasti působení s dopadem napříč odděleními a dimenzemi. Důležitost přesného, častého a integrovaného obchodního plánování se stále zvyšuje, neboť globální ekonomika čelí výzvám jako geopolitické napětí, inflace a narušení dodavatelských řetězců [27].

6 trendů FP&A pro rok 2023:

- ***Přizpůsobivost je nová stabilita***

Týmy FP&A by se neměly soustředit pouze na dosažení stability a pohodlí, ale spíše na rozvoj svých schopností přizpůsobit se neustálým změnám a vytvoření prostředí, které umožní rychlou adaptaci. V dobách nejistoty a změn může být technologie klíčovým faktorem pro úspěšné přizpůsobení se. Společnosti, které urychlily digitální transformaci a investovaly do kvalifikace svých zaměstnanců, aby se této transformace mohly úspěšně přizpůsobit, mohou využít plný potenciál svých investic do technologií a být v lepší pozici. Dokonce i v nejistých dobách se organizace

mohou snadněji přizpůsobit, pokud budou pravidelně provádět finanční prognózy, modelovat více scénářů, integrovat externí zdroje dat a budovat těsnější spolupráci mezi obchodními týmy a týmy FP&A [27].

- ***Integrované obchodní plánování vytváří smysluplnější spolupráci***

Integrované podnikové plánování představuje novou generaci rozhodování, které je založeno na technologicky podporované mezifunkční spolupráci. FP&A se vyvíjí nad rámec financí, aby integrovalo informace z celého podniku a zefektivnilo spolupráci mezi lidmi a technologiemi. Vzhledem k tomu, že geopolitické napětí může dramaticky ovlivnit ekonomiku, organizace potřebují rychle měnit své strategie, často aktualizovat své plány a využívat různé scénáře s plným využitím dostupných informací. Integrované podnikové plánování usnadňuje těsnou spolupráci mezi členy týmu a umožňuje vytvářet spolehlivější prognózy a výstupy. Studie společnosti McKinsey ukázala, že integrované podnikové plánování je celopodnikovou iniciativou, která zapojuje technologie, procesy a lidi, aby snížila množství překvapení, kterým podniky čelí [27].

- ***Zjednodušené plánování umožňuje kulturu rozhodnosti a důvěry***

Pro dosažení odolnosti společností je klíčové, aby vedoucí pracovníci měli pevnou víru v jejich plán a aby byli schopni jednat přesně a precizně. To vyžaduje schopnost rozhodovat se s jistotou a rychlostí, což je cílem, ke kterému mnozí směřují. Je však důležité si uvědomit, že jistota nevychází pouze z přístupu k datům, ale ze smysluplného pochopení toho, co data znamenají. Bez ohledu na velikost nebo množství dat, která jsou k dispozici, jednoduchý plán může vést ke kultuře rozhodnosti a důvěry, což v konečném důsledku posiluje odolnost společnosti [27].

- ***Umělá inteligence bude stále více podporovat finanční organizaci***

Umělá inteligence (AI) již výrazně ovlivňuje náš každodenní život a přináší fascinující možnosti. Nedávná studie Business Application Research Center ukázala, že využití prediktivních plánovacích technologií v podnikovém plánování se během dvou let zvýšilo téměř sedmkrát – z 4 % v roce 2020 na 27 % v roce 2022. AI je technicky stabilní, vyspělá a připravená podpořit finanční společnosti. Z hlediska strategie pomáhá finančním ředitelům poskytovat sofistikované poznatky a data, která požadují vedoucí představitelé podniků a investoři. Investice do AI, které jsou motivovány touhou po



rozhodnutích založených na více datech, mohou zvýšit důvěru investorů, přesnost a rozhodnost předpovědí což jsou důležité faktory v této době nejistoty [27].

- ***Odborníci na FP&A jsou klíčovými obchodními partnery***

Pro zajištění odolnosti organizace je důležité, aby byla schopna přizpůsobit se změnám a profesionálové z oblasti FP&A zde hrají strategickou a klíčovou roli. Je třeba integrovat plánovací schopnosti do celé organizace, aby se lépe zvládala ekonomická nejistota a aby profesionálové FP&A úzce spolupracovali s ostatními odděleními. FP&A profesionálové by měli přijmout roli strategických poradců a společně s ostatními týmy vytvářet plány pro řízení a plánování v dnešním nestabilním prostředí. Přejít od oddělených plánů v různých odděleních ke sjednocenému plánování v rámci celé organizace přináší týmům pocit úspěchu, lepší spolupráce a schopnost rychle reagovat na nové výzvy [27].

- ***Geopolitika nadále ovlivňuje vstupy a plánování***

V průzkumu EY CEO Survey 2022 více než polovina dotázaných generálních ředitelů uvádí geopolitické napětí jako klíčovou výzvu pro své společnosti. To znamená, že organizace působící globálně musí vzít geopolitickou situaci v úvahu při svých plánovacích procesech, zejména v souvislosti s válkou na Ukrajině, která stále ovlivňuje celosvětovou ekonomiku. Různé politické reakce a přístupy v jednotlivých zemích na tuto situaci mohou mít významný dopad na podnikání a ekonomické výsledky organizace v závislosti na jejím umístění a obchodní činnosti. Plánování podle různých scénářů může pomoci organizacím lépe se připravit na potenciální dopady geopolitických událostí a reagovat na ně, aby mohly poskytovat přesnější prognózy v měnících se ekonomických podmínkách [27].

## **2.7 Přehled současných softwarových produktů pro zpracování finanční analýzy**

Software pro finanční analýzu umožňuje firmám různých velikostí hodnotit svůj finanční výkon a plánovat budoucnost na základě aktuálních i minulých finančních údajů. Pomocí těchto informací mohou firmy posoudit, jak momentálně fungují, identifikovat oblasti, kde je prostor pro zlepšení a růst, a určit, zda je třeba snížit náklady nebo přidat další zdroje. Software pro finanční analýzu umožňuje firmám

porovnávat své výsledky s normami v odvětví a využívat finanční výkazy k rozhodování založenému na datech. Software navíc převádí rozsáhlé a složité soubory dat do přehledných a srozumitelných grafických prezentací, které jsou jasně zaměřeny na konkrétní formu analýzy [28].

V minulosti a v některých případech i v současnosti se konsolidace a slučování finančních údajů prováděla pomocí mnoha tabulek a pracovních listů. Tento způsob finanční analýzy zabere hodně času, je náchylnější k lidským chybám a nevytváří tak podrobné vizuální přehledy jako software finanční analýzy [28].

Kvalitní software pro finanční analýzu by měl pomoci společnosti činit chytrá rozhodnutí a vyvozovat závěry z analýz a dat. Měl by nabízet adekvátní informace, které podniku pomohou při přípravě na budoucí kroky, jako je vstup na nový trh nebo dokonce prodej společnosti. Kromě toho je důležité mít na paměti, že dobrý software, který je vhodný pro investory nebo malé společnosti, nemusí být optimálním řešením pro velké společnosti, která jsou zapojeny do složitého projektu [28].

Mezi hlavní výhody software pro finanční analýzu patří:

- Poskytuje uživatelům možnost detailně prozkoumat jakýkoliv účetní záznam;
- vytváří a doručuje účetní výkazy externím uživatelům a spravuje přístupová práva;
- nabízí nástroje pro definování a správu struktury účetních výkazů v hierarchické podobě;
- umožňuje spojovat finanční data z různých zdrojů do jednoho celku [28].

Příkladem software pro finanční analýzu je:

- **Vena**

Vena je uživatelsky přívětivý software pro tvorbu rozpočtů, který byl vytvořen s cílem pomoci středním a velkým společnostem s jejich potřebami v oblasti finančního plánování, rozpočtování a prognózování. Tento uživatelsky přívětivý finanční nástroj dokáže z finančních databází okamžitě vytvářet spolehlivé výkazy a prognostické modely. Vena je vytvořena pro spolupráci s MS Office, aby pomohla spolupracovat a předkládat rozpočtové zprávy. Dokáže se rychle připojit k finančním informacím a poskytovat aktuální výkazy v reálném čase [29].

- **Fathom**

Ke sledování trendů, vyhodnocování výkonnosti společnosti a hledání příležitostí k růstu mohou uživatelé využívat nástroj pro finanční analýzu a manažerské výkaznictví Fathom. Díky integraci s aplikací QuickBooks, Xero a MYOB mohou uživatelé nahrávat finanční údaje přímo ze svého účetního softwaru [30].

- **FINTIBI**

FINTIBI je cloudový nástroj, který uživatelům nabízí hloubkový pohled na finanční zdraví jejich společnosti. Software je vytvořen tak, aby pomáhal odborníkům a společnostem, které potřebují zhodnotit finanční stabilitu svého podnikání nebo jiného subjektu. S jeho pomocí mohou uživatelé sledovat vývoj své společnosti, analyzovat její finanční situaci a vycházet z těchto dat při rozhodování. Software zároveň umí rozpoznat silné a slabé stránky dané společnosti pomocí různých ukazatelů a poměrových ukazatelů [31].

- **Tally ERP 9/Tally Prime**

Tally je softwarový nástroj vytvořený specificky pro finanční analýzu, účetnictví a audit. Umožňuje uživatelům důkladně analyzovat všechny účetní výkazy a vytvářet vysoce personalizované zprávy. Uživatelé softwarů Tally Prime a Tally ERP 9 mohou zkoumat a porovnávat předchozí účetní výkazy, analyzovat poměrové ukazatele, vytvářet rozpočty a další. Pro jeho použití jsou vhodné všechny formy finanční analýzy [31].

- **Zoho analytics**

Cloudový nástroj pro podnikovou inteligenci a analýzu dat, s názvem Zoho Analytics, pomáhá společnostem přijímat lepší rozhodnutí založená na datech. Uživatelům nabízí komplexní 360stupňovou analýzu podnikových dat. Software také umožňuje uživatelům provádět míchání dat, analýzu peněžních toků a tvorbu interaktivních řídicích panelů. Jednou z nejvýraznějších a nejsilnějších funkcí je kontextové upozorňování. Uživatelé ji mohou využívat k včasnému zasílání upozornění na možná rizika a příležitosti. Software je navíc užitečný pro analýzu trendů a benchmarking [31].

## 2.8 Studie hodnotící finanční zdraví daných společností

V rámci této kapitoly je vytvořen přehled vybraných studií, které se zabývají hodnocením finančního zdraví daných společností. Finanční analýza nemocnic a obecně zdravotnických zařízení nebývá předmětem odborných publikací, protože se jedná spíše o interní záležitosti nemocnic, proto je tento výčet studií zaměřen obecně.

**Tabulka 2.1: Studie hodnotící finanční zdraví**

Název studie	Rok	Místo	Cíl
Financial Statement Analysis of Indigo and Air Asia [32]	2021	Indie	Zjistit finanční silné a slabé stránky společnosti Indigo a Air Asia Ltd
Evaluating the Financial Health of Agricultural Enterprises in the Conditions of the Slovak Republic Using Bankruptcy Models [33]	2021	Slovensko	Identifikovat komplexní finanční zdraví 469 zemědělských podniků
Financial Performance Evaluation : Empirical Evidence of Pharmaceutical Companies in Indonesia [34]	2020	Indonésie	Zhodnotit finanční výkonnost 9 farmaceutických společností
Financial Statements Analysis In Measuring Financial Performance of PT. Mayora Indah Tbk, Period 2014–2018 [35]	2020	Indonésie	Provést finanční analýzu společnosti PT Mayora Indah Tbk
Financial Health of Select Teclecomcompanies in India [36]	2019	Indie	Zhodnotit finanční zdraví společností poskytujících telekomunikační služby

Prediction of Developments in the Textile and Clothing Industry in Slovakia by Selected Indicators of Financial Analysis [37]	2019	Slovensko	Zhodnotit finanční výkonnost a provést strategickou analýzu v podnicích textilního a oděvního průmyslu
Financial Performance Analysis of Indonesia Pharmaceutical Industry before and After the Implementation of National Health Insurance [38]	2019	Indonésie	Zhodnotit finanční výkonnost farmaceutických společností před a po zavedení národního zdravotního pojištění

### **Studie 1 [32]: Financial Statement Analysis of Indigo and Air Asia**

Tato studie, kterou provedli autoři Saranya a Sandeep [32], se zaměřila na posouzení finančních silných a slabých stránek dvou společností, konkrétně Indigo a Air Asia Ltd. Data byla shromážděna po dobu pěti let, konkrétně v období od roku 2015 do roku 2019. Poté byla zpracována do tabulek a podrobena analýze pomocí poměrových ukazatelů.

### **Studie 2 [33]: Evaluating the Financial Health of Agricultural Enterprises in the Conditions of the Slovak Republic Using Bankruptcy Models**

Studie Vavreka a kolektivu [33] posuzovala celkové finanční zdraví 469 zemědělských podniků na Slovensku v roce 2016. Toto hodnocení bylo provedeno s využitím tří bankrotních modelů, konkrétně Altmanova modelu, Tafflerova modelu a Indexu bonity. K ověření získaných výsledků autoři použili statistické testy (Kruskal-Wallisův test, Leveneův test a Moranův index). Během studie byl také ověřováno, zda finanční zdraví daných společností závisí na jejich právní formě a územním rozdělení.

### **Studie 3 [34]: Financial Performance Evaluation : Empirical Evidence of Pharmaceutical Companies in Indonesia**

Studie od autora Endriho a kolektivu [34] se zabývala hodnocením finančního výkonu devíti farmaceutických společností, které jsou zapsány na Indonéské burze cenných papírů, za období 2014–2018. Autoři využili metodu hodnocení finančního výkonu pomocí poměrových ukazatelů, které zahrnovaly likviditu, aktivitu, solventnost a rentabilitu, a doplnili ji Du Pontovým rozkladem.

#### **Studie 4 [35]: Financial Statements Analysis In Measuring Financial Performance of PT. Mayora Indah Tbk, Period 2014-2018**

Studie autora Maisharoha a Riyanta [35] měla za účel analyzovat finanční výkonnost společnosti PT Mayora Indah Tbk v období 2014–2018. Údaje používané pro analýzu finančních výkazů byly transparentně získávány z webových stránek Indonéské burzy. Finanční výkonnost byla měřena pomocí výpočtu poměrových ukazatelů, konkrétně likvidity, solventnosti, aktivity a ziskovosti.

#### **Studie 5 [36]: Financial Health of Select Teclecomcompanies in India**

Vstup společnosti Reliance Jio do indického telekomunikačního trhu v roce 2016 způsobil narušení trhu, kdy se stávající hráči museli snažit udržet své zákazníky nabízením nízkých cen a konkurenčních služeb. To vedlo k finančním obtížím v tomto sektoru. Cílem této studie byla analýza finančního zdraví tří společností – Vodafone Idea, RCOM a Bharati Airtel pomocí Altmanova Z-skóre pro období 2013–2014 až 2017–2018 [36].

#### **Studie 6 [37]: Prediction of Developments in the Textile and Clothing Industry in Slovakia by Selected Indicators of Financial Analysis**

Autorka Csikósová a kolektiv [37] hodnotila finanční výkonnost, bonitu a možnosti bankrotu vybraných podniků působících v textilním a oděvním průmyslu na Slovensku a rovněž provedla strategickou analýzu s ohledem na budoucí vývoj tohoto odvětví. K tomu použila data pěti nejvýznamnějších společností v této oblasti na Slovensku a zpracovala je pomocí indexu bonity a Altmanova Z-skóre, což jí umožnilo odvodit možný budoucí vývoj průmyslu.

#### **Studie 7 [38]: Financial Performance Analysis of Indonesia Pharmaceutical Industry before and After the Implementation of National Health Insurance**

Studie autora Daryanta [38] se zaměřila na hodnocení finančního výkonu farmaceutických společností v Indonésii před a po zavedení národního zdravotního pojištění (Jaminan Kesehatan Nasional) v roce 2014. Data byla získána z výročních zpráv a období bylo rozděleno na dvě části, před zavedením národního zdravotního pojištění (2011–2013) a po zavedení (2015–2017). K dosažení tohoto cíle byla použita finanční analýza a ke statistickému ověření hypotéz týkajících se 11 finančních ukazatelů byl použit párový t-test.

### 3 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit výkonnost a finanční zdraví Nemocnice České Budějovice, a.s. v kontextu odvětví za posledních 5 let (tj. 2017–2021), pomocí veřejně dostupných informací, tzn. dat externí povahy.

Dílčí cíle jsou následující:

- Provést identifikaci faktorů, které působí v pozitivním a negativním směru vůči ekonomickým výsledkům organizace.
- Navrhnout možná strategická opatření vedoucí k budoucímu rozvoji společnosti.

## 4 Metodologie

Metody finanční analýzy a její postupy, které budou použity v praktické části pro posouzení finanční situace Nemocnice České Budějovice, a.s., jsou popsány v následujících podkapitolách.

Pro zhodnocení finančního zdraví Nemocnice České Budějovice, a.s. bude využita analýza absolutních ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů. Finanční analýza v této práci bude rozšířena navíc o analýzu čistého pracovního kapitálu, benchmarking, Spider analýzu, Du Pontův rozklad, bonitní a bankrotní modely. Tyto metody byly zvoleny tak, aby byly aplikovatelné na oblast zdravotnictví, konkrétně na nemocnice.

### 4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se rozděluje na horizontální (analýzu trendů) a vertikální analýzu (procentní analýzu).

#### 4.1.1 Horizontální analýza (analýza trendů)

Pomocí horizontální analýzy je možné zhodnotit, jak se v průběhu časového období vyvíjely jednotlivé položky v účetním výkazu. Obvykle se porovnávají alespoň dvě po sobě jdoucí časová období a výsledky srovnání pomáhají odhalit případné nárůsty nebo poklesy v daném období. To umožňuje snadno rozpoznat růstové trendy i případné varovné signály, které by bylo třeba řešit. Rozlišuje se mezi dvěma způsoby vyjádření změny hodnot, a to pomocí absolutního rozdílu a relativního zvýraznění změny v procentech [39, 40].

$$\text{absolutní změna} = \text{běžné účetní období} - \text{minulé účetní období} \quad (4.1)$$

$$\text{relativní změna} = \frac{\text{běžné účetní období}}{\text{minulé účetní období}} \times 100 \quad (4.2)$$

#### 4.1.2 Vertikální (procentní) analýza

Vertikální analýza finančního výkazu se zaměřuje na jediný časový okamžik a sleduje, jak se jednotlivé položky účetního výkazu podílely na určité souhrnné položce (např. bilanční suma) [41].



## 4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je kvantitativní metoda, která posuzuje finanční stav společnosti na základě porovnání různých výkazů [42].

### 4.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability umožňují posoudit, jak dobře se podniku daří vytvářet zisk v poměru k jeho nákladům, výnosům a vlastnímu kapitálu [43].

Mezi nejčastěji využívané ukazatele rentability patří:

- **Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return on Assets)**

Ukazatel ROA měří, jak efektivně dokáže společnost hospodařit se svými aktivy, aby generovala zisk během daného období. Vyšší hodnota ROA naznačuje, že společnost je schopna efektivněji využívat své aktivní prostředky a generovat tak vyšší zisk [44].

$$ROA = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{aktiva celkem}} \quad (4.3)$$

- **Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)**

ROS umožňuje posoudit, jak úspěšná je společnost v generování zisku na každou 1 Kč tržeb. Vyšší rentabilita tržeb ukazuje, že společnost úspěšně využívá své zdroje k dosažení zisku a zlepšení své finanční situace [45].

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby}} \quad (4.4)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)**

ROE se používá k hodnocení výnosnosti vlastního kapitálu společnosti. Umožňuje investorům posoudit, zda je tempo růstu kapitálu přiměřené vzhledem k riziku investice. Čím vyšší je ROE, tím efektivnější je vedení společnosti při generování výnosů a růstu z vlastního kapitálu [2, 46].

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4.5)$$

- **Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed)**

ROCE vyjadřuje schopnost společnosti generovat zisk z investovaného kapitálu vzhledem k jejímu provoznímu zisku. Obecně platí, že čím vyšší je ROCE, tím lépe je na tom společnost s ohledem na tvorbu dlouhodobých zisků [47, 48].

$$ROCE = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{vlastní kapitál + dlouhodobé závazky}} \quad (4.6)$$

#### 4.2.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity určují schopnost společnosti splácet krátkodobé dluhové závazky [49].

Využívají se především tyto základní ukazatele likvidity:

- **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)**

Okamžitá likvidita se zaměřuje pouze na nejlikvidnější část majetku (tj. na hotovost, peníze na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry), která musí být okamžitě zaplacená. Je doporučeno udržovat hodnoty v rozmezí mezi 0,2 a 0,5. Vysoké hodnoty mohou indikovat, že společnost nevyužívá své peněžní prostředky efektivně [50, 51].

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4.7)$$

- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)**

Tento ukazatel bere v úvahu pouze podmnožinu oběžných aktiv a nezahrnuje zásoby, které jsou považovány za méně likvidní. Výsledné hodnoty by se měly pohybovat mezi 1 a 1,5, což signalizuje dostatek likvidních aktiv k úhradě krátkodobých závazků bez nutnosti prodeje zásob [10, 49].

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4.8)$$

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)**

Běžná likvidita slouží k výpočtu schopnosti společnosti plnit své krátkodobé závazky splatné v jednom roce s využitím oběžných aktiv dostupných v rozvaze. Doporučené rozmezí hodnot běžné likvidity se stanovuje mezi 1,5 a 2,5 [2, 52].

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4.9)$$

- **Čistý pracovní kapitál (ČPK)**

ČPK lze zařadit jako součást ukazatelů likvidity. Tento ukazatel pomáhá posoudit, zda má společnost dostatečnou finanční sílu na to, aby splatila své krátkodobé závazky pomocí svých aktuálně dostupných finančních prostředků. To je důležité pro vedení společnosti, věřitele i dodavatele, jelikož to ukazuje, jak dobře si společnost stojí z hlediska krátkodobé likvidity a jak účinně dokáže využívat svá aktivní aktiva. Kladné hodnoty ČPK vyjadřují, že společnost má dostatečné finanční prostředky k pokrytí svých běžných provozních operací a zároveň má schopnost investovat do svého budoucího rozvoje a růstu [2, 53, 54].

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (4.10)$$

### 4.2.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zjišťují, jak velký dluh společnost má. Znamená to, že podnik financuje svá aktiva dluhem získaným z vnějších zdrojů. Většina společností funguje s využitím vlastních i cizích zdrojů, nicméně využívání cizích zdrojů s sebou přináší jisté hrozby. Doporučuje se udržovat rovnováhu mezi využíváním cizího a vlastního kapitálu, což může zahrnovat například poměr 40 % cizích zdrojů k 60 % vlastnímu kapitálu [2, 41].

Mezi základní ukazatele zadluženosti patří:

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost vyjadřuje, jak velká část majetku společnosti je financována prostřednictvím externích finančních prostředků. Úroveň zadluženosti společnosti by měla být adekvátní s ohledem na aktuální situaci a specifické podmínky, kterým společnost čelí [41].

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (4.11)$$

- **Dlouhodobá zadluženost aktiv**

Tento ukazatel vyjadřuje procento aktiv podniku financovaných dlouhodobým dluhem, který zahrnuje veškeré úvěry nebo jiné dluhové závazky se splatností delší než jeden rok [55].

$$\text{dlouhodobá zadluženost aktiv} = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (4.12)$$

- **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti sděluje, jak je kapitálová struktura společnosti nakloněna k financování prostřednictvím dluhových nebo kapitálových zdrojů. Doporučená hodnota pro tento ukazatel se obvykle pohybuje pod 1 [56, 57].

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4.13)$$

- **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji**

Pro tento ukazatel existuje pravidlo, které říká, že společnosti by měly používat dlouhodobé zdroje financování pro svůj dlouhodobý majetek. Pokud společnost využívá krátkodobé zdroje financování k pokrytí svých stálých aktiv, když hodnota tohoto poměru klesne pod 1, může se ocitnout v problémech s plněním svých dluhů. To může vést k podfinancování a negativní hodnotě ČPK. Tento přístup se nazývá agresivní strategie financování. Na druhé straně, pokud společnost využívá příliš mnoho dlouhodobých zdrojů na financování svých oběžných aktiv, může být překapitalizovaná. Tento přístup se nazývá konzervativní. Adekvátní krytí části oběžných aktiv a dlouhodobých aktiv dlouhodobým kapitálem je neutrální přístup, který umožňuje společnosti mít dostatečnou, ale ne přebytnou finanční rezervu pro operativní řízení krátkodobých závazků a oběžných aktiv [10].

$$\text{krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (4.14)$$

#### 4.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k posouzení toho, jak dobře společnost dokáže využít své vlastní zdroje a jak úspěšně probíhají podnikatelské operace [2].

Mezi zvolené ukazatele aktivity se např. řadí:

- **Obrat zásob** vyjadřuje, jak často se průměrné zásoby podniku prodávají a nahrazují novými [58].

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (4.15)$$

- **Obrat aktiv** měří úspěšnost společnosti využitím svých aktiv k dosažení tržeb. Optimální hodnota se může lišit v závislosti na oboru podnikání, nicméně měla by nabývat hodnoty minimálně 1 [41, 59].

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (4.16)$$

- **Doba obratu zásob** vyjadřuje počet dnů, během kterých společnost drží své zásoby před jejich prodejem nebo spotřebou [60].

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (4.17)$$

- **Doba obratu aktiv** udává počet dnů, během níž jsou aktiva držena ve společnosti nevyužitá [61].

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (4.18)$$

- **Doba obratu pohledávek** vyjadřuje počet dnů, po které trvá proces přeměny prodeje na tržbu [62].

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (4.19)$$

- **Doba obratu krátkodobých závazků** je období vyjádřené ve dnech, po které jsou krátkodobé závazky podniku splatné [63].

$$\text{doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \quad (4.20)$$

### 4.3 Benchmarking s jinými nemocnicemi

Benchmarking se zaměřuje na porovnávání kritérií výkonnosti společnosti a obchodních procesů s jinými společnostmi působícími ve stejném odvětví. Lze použít

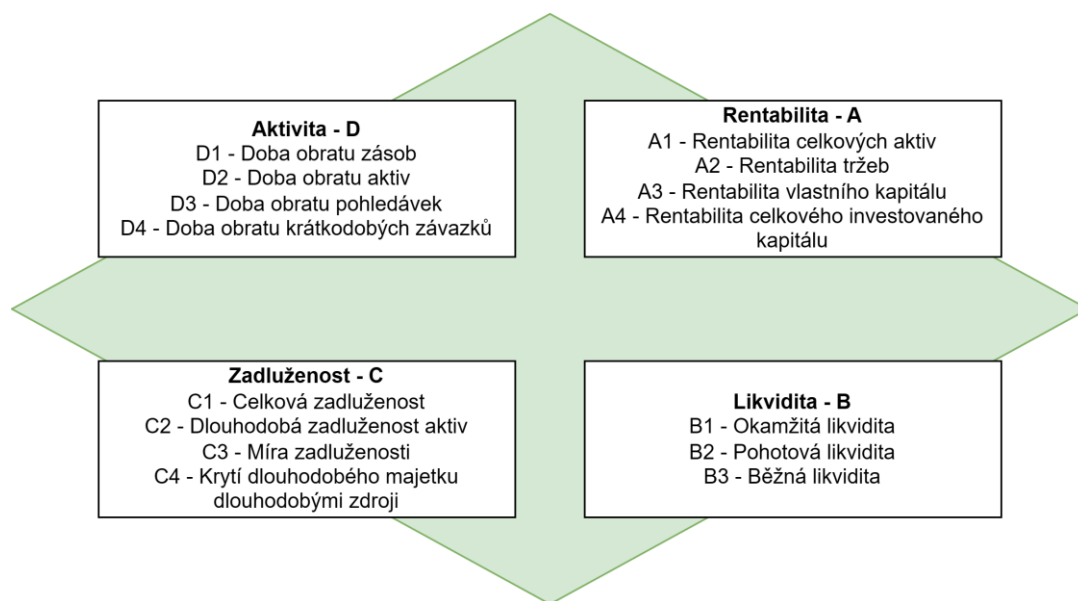
téměř jakýkoli ukazatel. Základním principem je porovnání vybraných ukazatelů s jinými referenčními hodnotami, které se srovnávají vůči jiné srovnatelné společnosti. Za pomoci benchmarkingu lze zlepšit procesy, zvýšit efektivnost, efektivitu a získat konkurenční výhodu tím, že společnost identifikuje osvědčené postupy, které může adaptovat a využít k dosažení svých vlastních cílů [64–66].

V této práci budou pro benchmarking využity poměrové ukazatele, jejichž vzorce a vysvětlení se nachází v podkapitole Analýza poměrových ukazatelů.

### 4.3.1 Spider analýza

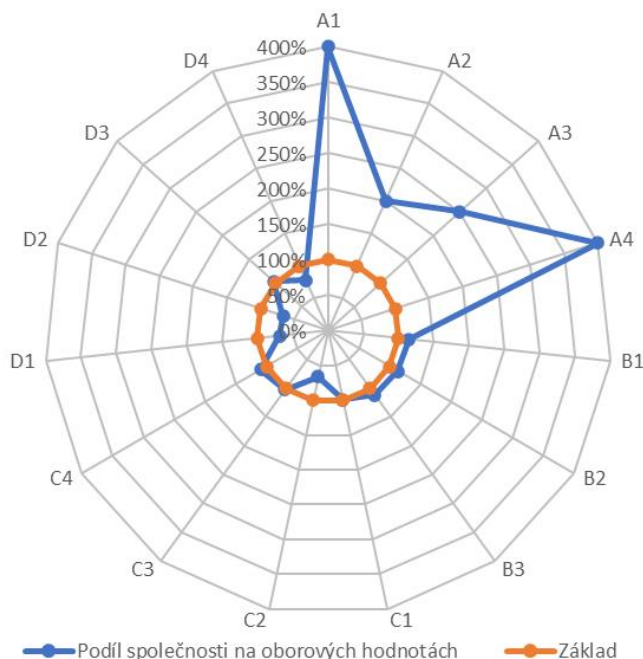
Spider analýza je metoda, která umožňuje vizuálně znázornit soustavu poměrových ukazatelů pomocí pavučinového grafu. Graf obsahuje paprsky, přičemž každý paprsek reprezentuje jeden ukazatel a na každém paprsku je zobrazena hodnota odpovídajícího ukazatele. Ukazatele jsou obvykle rozděleny do čtyř kvadrantů – oblast rentability (A), likvidity (B), zadluženosti (C) a aktivity (D), přičemž počet a druh ukazatelů se odvíjí od konkrétních požadavků a potřeb finanční analýzy, která je prováděna. Ukazatele mohou být např. porovnány s průměrnými hodnotami stejných ukazatelů v daném odvětví [2, 67].

Na následujícím obrázku 4.1 jsou znázorněné ukazatele zvolené pro finanční analýzu této práce:



Obrázek 4.1: Rozložení oblastí ve Spider analýze [Zdroj: vlastní zpracování, inspirace dle [2]]

Tato metoda slouží k porovnání výkonnosti společnosti s průměrnými hodnotami v daném odvětví. Oborová hodnota je stanovena jako 100 % a procentuální podíl společnosti na oborových hodnotách se vypočítá jako poměr hodnoty daného ukazatele společnosti k oborové hodnotě tohoto ukazatele, a to v procentech. Výsledné grafické vyjádření vykresluje pozici hodnocené společnosti ve svém odvětví. Vzhledem k tomu, že všechny ukazatele vycházejí ze základních účetních výkazů, lze je použít pro jakoukoli společnost [2, 67].



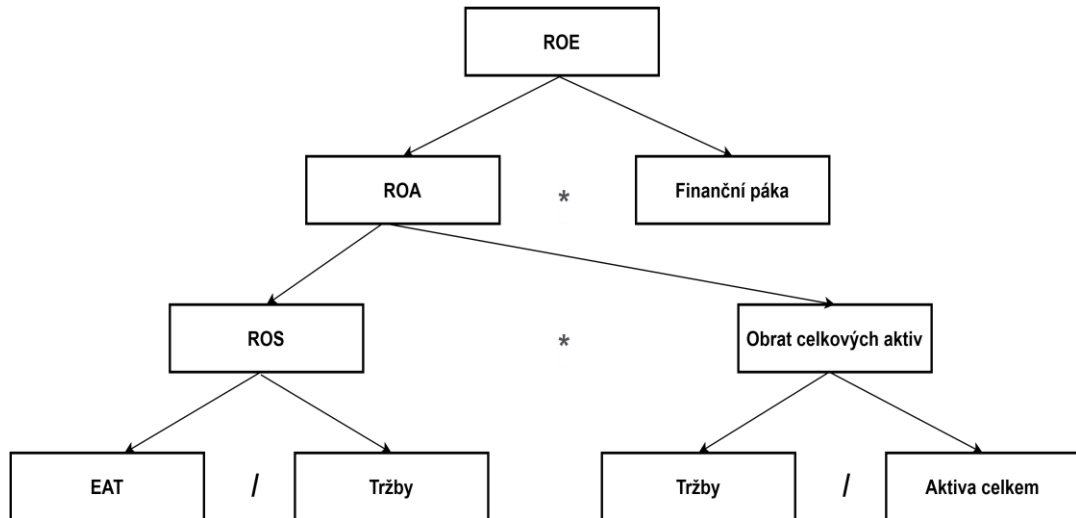
Obrázek 4.2: Příklad grafického znázornění Spider analýzy [Zdroj: vlastní zpracování]

## 4.4 Du Pontův rozklad

Nejběžnější pyramidový rozklad, známý jako Du Pontův rozklad, stanovuje vzájemnou závislost daných ukazatelů rozkladem ROE. Manažeři mohou Du Pontův rozklad využít při identifikaci slabých a silných stránek. Zároveň lze využít při výpočtu a porovnání provozní efektivity dvou podobných společností. Du Pontův rozklad umožňuje pochopit faktory, které stojí za výnosností vlastního kapitálu společnosti, ať už jde o maximalizaci zisku, využití aktiv anebo finanční páku [2, 68].

Ukazatel finanční páky, který lze vidět na pravé straně Du Pontova rozkladu (obrázek 4.3), ukazuje, že v určitých situacích lze dosáhnout lepších hodnot ROE při větším využití cizích zdrojů. Přínos zadluženosti může být realizována pouze za

předpokladu, že společnost dosahuje dostatečných příjmů, které vyvažují vyšší nákladové úroky [2].



Obrázek 4.3: Du Pontův rozklad [Zdroj: vlastní zpracování, převzato z [2]]

## 4.5 Bonitní a bankrotní modely

Bonitní a bankrotní modely slouží k hodnocení finančního stavu a prognóze vývoje podniku na základě jediného kvantitativního ukazatele [2].

### 4.5.1 Bonitní modely

Bonitní modely jsou navrženy tak, aby pomohly identifikovat, zda má společnost silné nebo slabé finanční zázemí. Tyto modely používají různé ukazatele a metriky, aby vytvořily skóre k hodnocení bonity pro každou společnost, což umožňuje srovnání s jinými podniky v téže oblasti [2, 10].

Index bonity (IB) je jedním z bonitních modelů, který se nejčastěji využívá v německy mluvících zemích [69].

$$IB = 1,5 \times X1 + 0,08 \times X2 + 10 \times X3 + 5 \times X4 + 0,3 \times X5 + 0,1 \times X6 \quad (4.21)$$

kde:

$X1$  = cash flow/cizí zdroje

$X2$  = celková aktiva/cizí zdroje

$X3$  = EBIT/celková aktiva

$X4$  = EBIT /celkové výkony



$X5 = \text{zásoby/celkové výkony}$

$X6 = \text{celkové výkony/celková aktiva [69]}$

Index se hodnotí podle následujících kritérií [69]:

**Tabulka 4.1: Hodnocení indexu bonity (IB) [Zdroj: vlastní zpracování, převzato z [69]]**

<i>Ekonomická situace</i>	<i>Index bonity (IB)</i>
Extrémně dobrá	$> 3$
Velmi dobrá	$2 < IB < 3$
Dobrá	$1 < IB < 2$
Určité problémy	$0 < IB < 1$
Špatná	$-1 < IB < 0$
Velmi špatná	$-2 < IB < -1$
Extrémně špatná	$< -2$

Existuje další model pro hodnocení bonity společností, nazývaný index důvěryhodnosti (IN05), který kombinuje prvky bonitního i bankrotního modelu. Nejnovější model IN50 je modifikovanou verzí původního modelu IN01 [70].

$$IN05 = 0,13 \times X1 + 0,04 \times X2 + 3,97 \times X3 + 0,21 \times X4 + 0,09 \times X5 \quad (4.22)$$

kde:

$X1 = \text{celková aktiva/cizí zdroje}$

$X2 = \text{EBIT/nákladové úroky}$

$X3 = \text{EBIT/celková aktiva}$

$X4 = \text{výnosy/celková aktiva}$

$X5 = \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky [70]}$

Když se hodnota IN05 nachází nad 1,6, znamená to, že společnost má stabilní a prosperující finanční situaci. Pokud se pohybuje mezi 0,9 a 1,6, společnost se nachází v „šedé zóně“ (situace společnosti je nejistá). Pokud je IN05 menší než 0,9, společnost se nachází v obtížné finanční situaci a hrozí jí bankrot [70].

## 4.5.2 Bankrotní modely

Bankrotní modely slouží k včasnému varování uživatelů o možnosti bankrotu společnosti [71].

Tafflerův model je příkladem bankrotního modelu. Existují dvě verze, základní a modifikovaná. Modifikovaná verze bankrotního modelu využívá také tzv. „šedou zónu“. Jedinou odlišností od základní verze je poslední položka, která vyjadřuje poměr tržeb k celkovým aktivům [2]. Vypočítá se následovně [71]:

$$T(m) = 0,53 \times R1 + 0,13 \times R2 + 0,18 \times R3 + 0,16 \times R4 \quad (4.23)$$

kde:

$R1$  = zisk před zdaněním/krátkodobé závazky

$R2$  = oběžná aktiva/cizí zdroje

$R3$  = krátkodobé závazky/celková aktiva

$R4$  = tržby/celková aktiva

Pokud se vypočtená hodnota pohybuje pod hranicí 0,2, pak existuje vysoká šance, že daná společnost skončí v bankrotu. Na druhou stranu, pokud vypočtená hodnota přesahuje 0,3, pravděpodobnost bankrotu je velmi nízká [2].

## 5 Představení Nemocnice České Budějovice, a.s.

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena Nemocnice České Budějovice, a.s., která je velkým moderním zdravotnickým zařízením pavilonového uspořádání. Nemocnice disponuje bohatou historií a mnoha úspěchy. Díky svým 1 473 lůžkům patří mezi největší zdravotnická zařízení v České republice. Nemocnice zároveň patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v Jihočeském kraji s průměrným počtem 3,5 tisíce zaměstnanců. Poskytuje základní, specializovanou a vysoce specializovanou péči v téměř všech oblastech medicíny a je využívána pacienty z celého jihočeského kraje [72].



Obrázek 5.1: Mapa areálu Nemocnice České Budějovice, a.s. [73]

## 5.1 Základní informace o Nemocnici České Budějovice, a.s.

- **Obchodní firma:** Nemocnice České Budějovice, a.s.
- **Sídlo:** B. Němcové 585/54, České Budějovice 7, 370 01
- **Datum vzniku a zápisu:** 26. listopadu 2003
- **Identifikační číslo:** 260 68 877
- **Právní forma:** Akciová společnost
- **Předmět podnikání:**
  - komplexní poskytování zdravotnických služeb
  - hostinská činnost
  - montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
  - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
  - pronájem nemovitostí bez poskytování jiných než základních služeb s pronájmem spojených

- **Logo společnosti:**



- **Základní kapitál:** 2 716 400 000,- Kč

Splaceno: 100% [74–76]

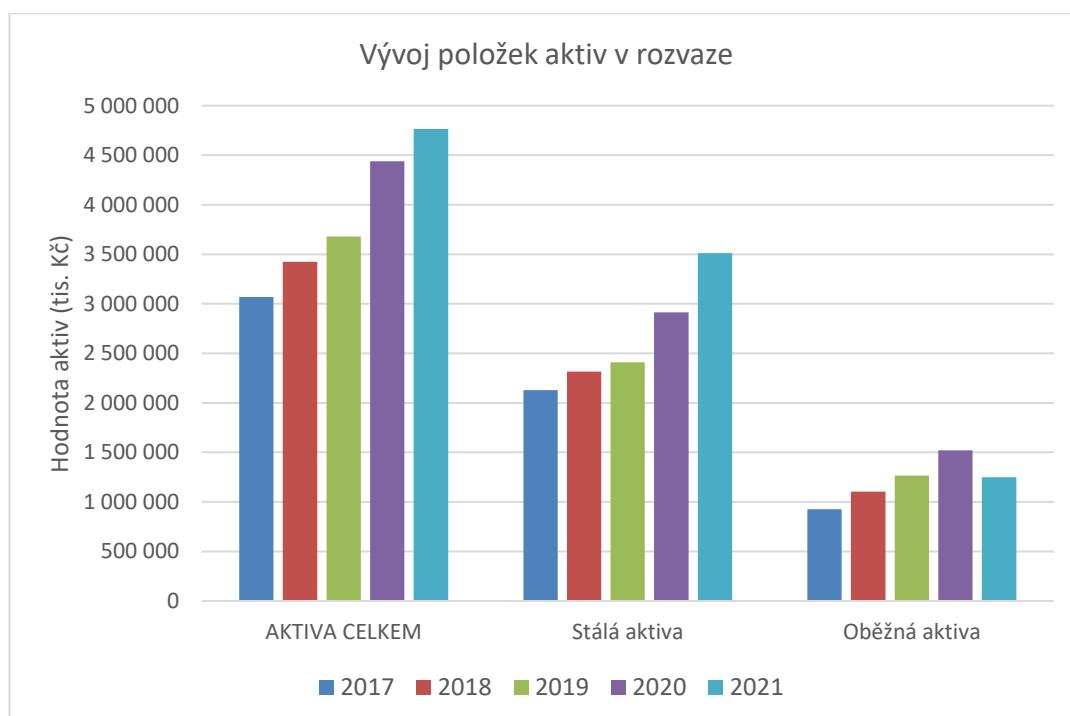
## 6 Výsledky

Finanční analýza společnosti Nemocnice České Budějovice, a.s. vychází z metod uvedených v kapitole Metodologie. K získání ročních účetních výkazů za roky 2017–2021, které byly následně použity pro vypracování finanční analýzy, byly využity výroční zprávy nemocnice a veřejně přístupná data na portálu Justice. Vzhledem ke snazšímu pochopení textu, byly výsledky doplněny zároveň i o kauzality (doporučení provádět kauzální analýzu v rámci finanční analýzy).

### 6.1 Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální a vertikální analýza jsou základními metodami pro rozbor účetních výkazů a pomáhají lépe porozumět hospodaření podniku. Pro vypracování těchto metod se využívají absolutní ukazatele [77].

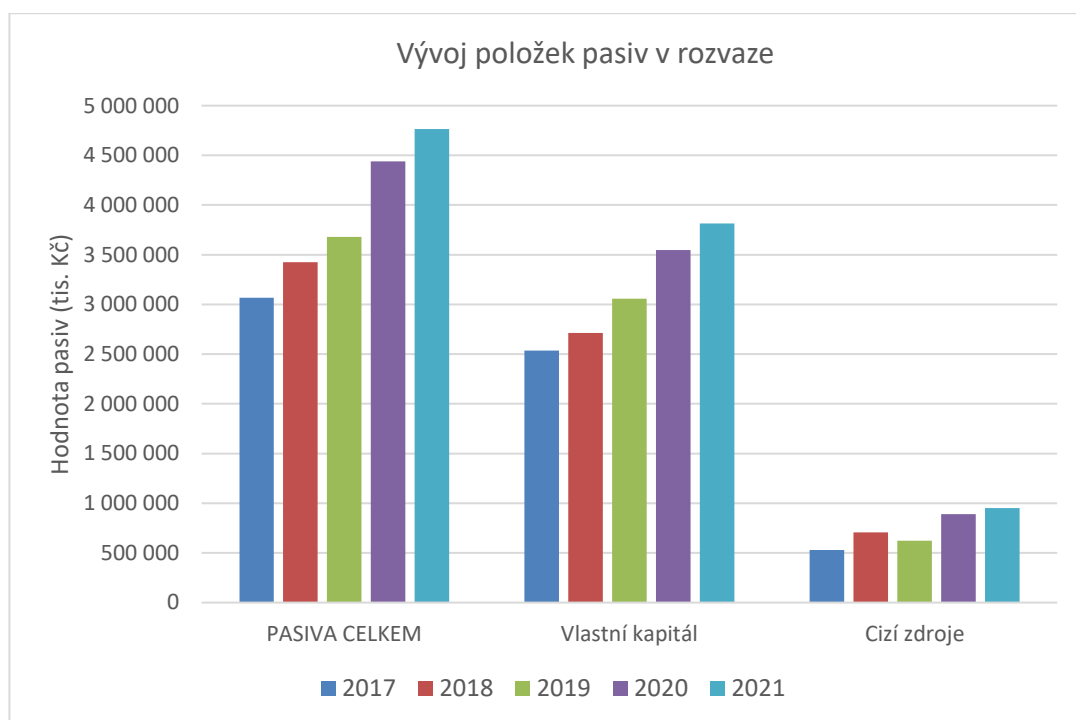
Graf 6.1 znázorňuje vývoj položek aktiv, konkrétně celkových aktiv, stálých aktiv a oběžných aktiv, v rozvaze za sledované období.



Graf 6.1: Vývoj položek aktiv v rozvaze

Na základě grafu 6.1 lze konstatovat, že většinu aktiv tvoří stálá aktiva, jejichž hodnota se v období 2017–2021 zvýšila o 65 %. I oběžná aktiva vykazují růst v tomto období, avšak v roce 2021 došlo k poklesu o 270 203 tis. Kč.

Graf 6.2 ukazuje vývoj položek pasiv v rozvaze za sledované období, konkrétně celkových pasiv, vlastního a cizího kapitálu.



**Graf 6.2: Vývoj položek pasiv v rozvaze**

Graf 6.2 naznačuje, že největší podíl na celkových pasivech měl vlastní kapitál, jehož hodnota se od roku 2017 do roku 2021 zvýšila o 50 %. Ve sledovaném období se cizí zdroje rovněž zvýšily s výjimkou roku 2019, kdy se jejich hodnota snížila o 85 442 tis. Kč. Poté se hodnota cizích zdrojů opět zvyšovala.

Z grafu 6.1 a grafu 6.2 lze vyvodit, že za sledované období byla nemocnice schopna dodržet bilanční princip a vykázala rovnoměrný vývoj aktiv a pasiv. Bilanční suma v roce 2017 byla ve výši 3,07 mld. Kč a do roku 2021 se zvětšila o 55 % (na 4,77 mld. Kč).

## 6.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální absolutní a relativní změny položky aktiv a pasiv v průběhu sledovaného období jsou uvedeny v tabulce 6.1. Číselné hodnoty absolutních změn jsou vyjádřeny v tis. Kč, relativní změny v procentech.

Tabulka 6.1: Horizontální analýza rozvahy

Položka rozvahy	Změna 2018/2017		Změna 2019/2018		Změna 2020/2019		Změna 2021/2020	
	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>12%</b>	<b>354 834</b>	<b>7%</b>	<b>254 936</b>	<b>21%</b>	<b>760 432</b>	<b>7%</b>	<b>326 486</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>9%</b>	<b>188 426</b>	<b>4%</b>	<b>93 654</b>	<b>21%</b>	<b>502 284</b>	<b>21%</b>	<b>599 263</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	-48%	-1 524	403%	6 707	61%	5 084	-36%	-4 832
Dlouhodobý hmotný majetek	9%	189 950	4%	86 948	21%	497 201	21%	604 094
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19%</b>	<b>179 253</b>	<b>14%</b>	<b>159 954</b>	<b>20%</b>	<b>256 131</b>	<b>-18%</b>	<b>-270 203</b>
Zásoby	3%	1 436	5%	2 466	141%	76 070	-38%	-49 479
Pohledávky	22%	75 889	40%	170 805	11%	65 480	20%	132 009
Peněžní prostředky	19%	101 930	-2%	-13 318	19%	114 581	-48%	-352 733
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-88%</b>	<b>-12 846</b>	<b>79%</b>	<b>1 328</b>	<b>67%</b>	<b>2 017</b>	<b>-51%</b>	<b>-2 574</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>12%</b>	<b>354 834</b>	<b>7%</b>	<b>254 936</b>	<b>21%</b>	<b>760 432</b>	<b>7%</b>	<b>326 486</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>7%</b>	<b>179 333</b>	<b>13%</b>	<b>343 029</b>	<b>16%</b>	<b>491 497</b>	<b>7%</b>	<b>264 875</b>
Základní kapitál	3%	50 000	11%	211 800	12%	273 500	5%	130 000
Ážio a kapitálové fondy	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Fondy ze zisku	1%	2 129	4%	6 089	4%	7 567	7%	12 853
Výsledek hospodaření minulých let	13%	40 591	35%	122 874	26%	124 027	34%	204 776
Výsledek hospodaření běžného účetního období	185%	86 613	2%	2 267	64%	86 402	-37%	-82 653
<b>Cizí zdroje</b>	<b>33%</b>	<b>175 657</b>	<b>-12%</b>	<b>-85 442</b>	<b>43%</b>	<b>269 120</b>	<b>7%</b>	<b>61 628</b>
Rezervy	55%	29 031	-18%	-14 780	106%	71 447	4%	6 108
Závazky	31%	146 626	-11%	-70 664	36%	197 674	7%	55 519
Dlouhodobé závazky	86%	92 801	-40%	-80 872	-20%	-23 460	150%	143 820
Krátkodobé závazky	15%	53 825	2%	10 209	51%	221 133	-13%	-88 301
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>-5%</b>	<b>-156</b>	<b>-90%</b>	<b>-2 651</b>	<b>-62%</b>	<b>-185</b>	<b>-15%</b>	<b>-17</b>

Na základě tabulky 6.1 lze konstatovat, že celková hodnota aktiv a pasiv v bilanci rostla v průběhu sledovaného období. Hodnota bilanční sumy se nejvíce zvýšila v roce 2020, a to o 21 %, tj. o 760 432 tis. Kč na hodnotu 4,4 mld. Kč. Další větší nárůst byl zaznamenán v roce 2018, kdy došlo ke zvýšení hodnoty o 12 % (354 834 tis. Kč), čímž

bilanční suma vzrostla na hodnotu 3,4 mld. Kč. Za celé sledované období se bilanční suma vyšplhala o 1,7 mld Kč.

Růst stálých aktiv byl v průběhu sledovaného období rovněž konzistentní. V letech 2018 a 2021 vykazoval dlouhodobý nehmotný majetek pokles. Nejvyšší relativní pokles byl zaznamenán v roce 2018, kdy hodnota nehmotného majetku klesla o 48 % z 3 190 tis. Kč na 1 666 tis. Kč. Hlavní podíl na tom mělo pořízení drahého softwaru v předchozích letech, který se v následujících 3 letech odepisoval a oprávkou byly velké. Naopak k největšímu růstu došlo v roce 2019 o 403 % (o 6 707 tis. Kč) na hodnotu 8 373 tis. Kč. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku se meziročně zvýšila, přičemž v roce 2021 došlo k největšímu nárůstu o 21 % (o 604 094 tis. Kč), čímž celková hodnota dosáhla 3,5 mld Kč. Nejvíce je to zapříčiněné nárůstem hodnoty nedokončeného hmotného majetku, mezi něž patří výstavba a rekonstrukce pavilonu „CH“ zahrnující vybudování nejmodernějších centrálních operačních sálů a centrální sterilizace, na které se investičně podílí Jihočeský kraj, který je zřizovatelem nemocnice. Akce byla zahájena v roce 2019.

U oběžných aktiv je zaznamenán pokles pouze v roce 2021 o 18 %, čímž se jejich hodnota snížila o 270 203 tis. Kč na 1,25 mld Kč. Největší vliv na to měl prudký pokles finančních prostředků, které byly investovány do pavilonu „CH“ a nemocnice čerpala na takto mohutnou výstavbu úvěr. Zásoby ve sledovaném období vykazovaly stálého růstu, kromě roku 2021, kde hodnota poklesla o 38 % (o 49 479 tis. Kč) na 80 595 tis. Kč, což bylo zapříčiněno především výdejem, expirací ochranných prostředků a tvorbou opravné položky na zdravotnický materiál a ochranné pomůcky. Hodnota zásob v roce 2020 prudce vzrostla, a to o 141 % na celkových 130 074 tis. Kč. V důsledku pandemie COVID-19 došlo k výraznému nárůstu skladu spotřebovaného zdravotnického materiálu a provozního materiálu, který byl vyvolán především nákupem potřebného množství ochranných pracovních pomůcek (např. ochranných plášťů, rukavic, náustků a respirátorů). Na straně pohledávek se hodnoty meziročně zvyšovaly, ale největší nárůst zaznamenal rok 2019, a to o 40 % (o 170 805 tis. Kč) na hodnotu 597 980 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben zejména krátkodobými pohledávkami vyplývajícími z obchodních vztahů, konkrétně vyúčtování péče zdravotní pojišťovně dle úhradové vyhlášky. V roce 2021 došlo k razantnímu poklesu peněžních prostředků o 48 % (o 352 733 tis. Kč) na hodnotu 374 927 tis. Kč. Důvodem byl velký pokles objemu peněžních prostředků na účtech spojený s úvěrem na výstavbu pavilonu



„CH“. Časové rozlišení aktiv ve sledovaném období kolísalo, přičemž v roce 2018 došlo k výraznému poklesu hodnoty, do roku 2020 k nárůstu a v roce 2021 k dalšímu poklesu hodnoty. Nejvyšší hodnoty však byly vykázány v roce 2017, a to 14 520 tis. Kč, na čemž se nejvíce podílely příjmy příštích období.

Největší položka celkových pasiv, vlastní kapitál, v průběhu sledovaného období rostla, což se projevilo i v rostoucí hodnotě celkových pasiv. Hodnota vlastního kapitálu nejvíce vzrostla v roce 2020 o 16 % (tj. o 491 497 tis. Kč), díky čemuž vlastní kapitál dosáhl hodnoty 3,5 mld. Kč. Největší podíl na tom měl základní kapitál, který byl navýšen o 12 % na hodnotu 2,5 mld. Kč, o čemž rozhodl Jihočeský kraj, jakožto jediný akcionář nemocnice. Ážio a kapitálové fondy zůstaly na stejné hodnotě po celé sledované období, tj. 56 264 tis. Kč. Jak fondy ze zisku, tak výsledek hospodaření minulých let byl rostoucího charakteru. Zatímco výsledek hospodaření běžného účetního období zaznamenal pokles o 37 % (o 82 653 tis. Kč) v roce 2021, čímž hodnota klesla na 139 567 tis. Kč. Takový pokles byl způsoben vyššími výdaji na ochranné pomůcky a na náklady na mzdy přesto, že byla omezena plánovaná péče kvůli pandemii COVID-19. V předchozích letech hodnoty pouze rostly. Rapidní nárůst byl zaznamenán v roce 2018, kdy z původních 46 938 tis. Kč se výsledek hospodaření běžného účetního období zvýšil o 185 % na hodnotu 133 551 tis. Kč.

Většina meziročního růstu cizích zdrojů byla způsobena krátkodobými závazky. Pouze v roce 2019 se objem cizích zdrojů snížil na 620 888 tis. Kč, což je o 85 442 tis. Kč (o 12 %) nižší hodnota než v předchozím roce. Hlavními příčinami tohoto poklesu bylo předfinancování dotačních titulů (závazek vůči Jihočeskému kraji). Rezervy se výrazně zvýšily z původních 67 282 tis. Kč na 138 729 tis. Kč (o 106 %) v roce 2020, což bylo způsobeno nárůstem rezerv na nevyčerpanou dovolenou (z důvodu pandemie COVID-19 měli zaměstnanci náhradní volna z přesčasů a tím pádem měli nečerpanou dovolenou). Na výrazný nárůst dlouhodobých závazků v roce 2021 o 150 % (o 143 820 tis. Kč) na hodnotu 239 664 tis. Kč měly především vliv závazky k úvěrovým institucím spojené s poskytnutím úvěru na výstavbu pavilonu „CH“. Hlavní příčinou poklesu krátkodobých závazků v roce 2021 o 13 % (tj. o 88 301 tis. Kč) na 567 134 tis. Kč bylo snížení hodnoty závazků k zaměstnancům, jelikož roční odměny zaměstnancům byly vyplaceny za listopadovou výplatu již v prosinci 2021. Časové rozlišení pasiv vykazovalo kolísavý charakter, s největším poklesem zaznamenaným v roce 2019. Pokles činil 90 %, což je ekvivalentní hodnotě 2 651 tis. Kč, a časové rozlišení pasiv tak

dosáhlo hodnoty 300 tis. Kč. Hlavním faktorem tohoto poklesu byl snížený výdaj příštích období, který měl největší podíl na této změně.

### 6.1.2 Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 6.2 obsahuje vertikální analýzu rozvahy, která slouží k určení, jakou měrou se jednotlivé položky podílejí na celkové bilanční sumě [41].

Tabulka 6.2: Vertikální analýza rozvahy

<i>Položka rozvahy</i>	2017	2018	2019	2020	2021
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>69%</b>	<b>68%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>74%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	69%	68%	65%	65%	74%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>30%</b>	<b>32%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>26%</b>
Zásoby	2%	2%	1%	3%	2%
Pohledávky	11%	12%	16%	15%	17%
Peněžní prostředky	17%	18%	17%	16%	8%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>83%</b>	<b>79%</b>	<b>83%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>
Základní kapitál	64%	58%	60%	56%	55%
Ážio a kapitálové fondy	2%	2%	2%	1%	1%
Fondy ze zisku	6%	5%	5%	4%	4%
Výsledek hospodaření minulých let	10%	10%	13%	13%	17%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2%	4%	4%	5%	3%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
Rezervy	2%	2%	2%	3%	3%
Závazky	16%	18%	15%	17%	17%
Dlouhodobé závazky	3%	6%	3%	2%	5%
Krátkodobé závazky	12%	12%	12%	15%	12%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Na straně aktiv představovaly stálá aktiva většinu celkového objemu v každém ze sledovaných let. Největšího podílu na celkových aktivech dosahují v roce 2021, a to 74 %, čímž hodnota celkových aktiv vzrostla na 4,77 mld. Kč. Za nárůstem stálých aktiv stojí dlouhodobý hmotný majetek. Oběžná aktiva zaznamenala největší podíl na celkových aktivech v roce 2019 a 2020 (34 %), na čemž se podílely nejvíce krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Časové rozlišení aktiv i pasiv dosahovalo nulového podílu v celém sledovaném období. V průběhu sledovaných let, zejména v roce 2017 a 2019, představuje vlastní kapitál nejvýznamnější podíl na celkových pasivech, dosahující až 83 %. Na jeho hodnotě se podílel nejvíce základní kapitál, který dosahoval

v roce 2017 podílu na celkových pasivech 64 %. Cizí zdroje se na celkových pasivech podílely nejvíce v roce 2018, a to 21 %, přičemž největší podíl na jejich hodnotě měly závazky (18 %).

### 6.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Hodnoty relativní a absolutní horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát jsou uvedeny v tabulce 6.3 níže. Absolutní změny jsou vyjádřeny v tis. Kč.

Tabulka 6.3: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Položka výkazu zisku a ztrát	Změna 2018/2017		Změna 2019/2018		Změna 2020/2019		Změna 2021/2020	
	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní
<b>Tržby</b>	<b>11%</b>	<b>435 066</b>	<b>10%</b>	<b>443 719</b>	<b>14%</b>	<b>683 683</b>	<b>12%</b>	<b>695 121</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	11%	427 390	10%	436 679	15%	691 561	12%	645 518
Tržby za prodej zboží	4%	7 676	3%	7 040	-4%	-7 878	25%	49 603
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>4%</b>	<b>75 016</b>	<b>10%</b>	<b>213 654</b>	<b>8%</b>	<b>171 317</b>	<b>14%</b>	<b>332 833</b>
Aktivace	13%	-8 101	0%	231	7%	-4 612	17%	-11 998
Osobní náklady	14%	270 180	10%	223 344	26%	629 585	12%	358 311
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3%	5 716	9%	18 344	9%	19 913	37%	87 585
Ostatní provozní výnosy	19%	21 704	18%	24 231	185%	294 715	-2%	-10 905
Ostatní provozní náklady	17%	7 074	17%	8 044	104%	58 575	5%	6 330
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>255%</b>	<b>106 885</b>	<b>3%</b>	<b>4 332</b>	<b>68%</b>	<b>103 620</b>	<b>-35%</b>	<b>-88 845</b>
<b>Finanční výnosy</b>	<b>-36%</b>	<b>-2 864</b>	<b>45%</b>	<b>2 254</b>	<b>14%</b>	<b>1 032</b>	<b>-19%</b>	<b>-1 587</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	884%	681	262%	1 989	45%	1 245	-84%	-3 336
Ostatní finanční výnosy	-45%	-3 545	6%	265	-5%	-213	40%	1 749
<b>Finanční náklady</b>	<b>4%</b>	<b>18</b>	<b>166%</b>	<b>755</b>	<b>8%</b>	<b>96</b>	<b>22%</b>	<b>292</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	-	0	-	0	-	575	66%	380
Ostatní finanční náklady	4%	18	166%	755	-40%	-479	-12%	-88
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-39%</b>	<b>-2 882</b>	<b>33%</b>	<b>1 500</b>	<b>15%</b>	<b>936</b>	<b>-27%</b>	<b>-1 880</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>211%</b>	<b>104 002</b>	<b>4%</b>	<b>5 832</b>	<b>66%</b>	<b>104 556</b>	<b>-34%</b>	<b>-90 725</b>
Daň z příjmů	717%	17 389	18%	3 565	78%	18 154	-19%	-8 072
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>185%</b>	<b>86 613</b>	<b>2%</b>	<b>2 267</b>	<b>64%</b>	<b>86 402</b>	<b>-37%</b>	<b>-82 653</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>185%</b>	<b>86 613</b>	<b>2%</b>	<b>2 267</b>	<b>64%</b>	<b>86 402</b>	<b>-37%</b>	<b>-82 653</b>
Čistý obrat za účetní období	11%	453 905	10%	470 205	19%	979 430	11%	682 629

Z tabulky 6.3 vyplývá, že celkové tržby se v průběhu sledovaného období postupně zvyšovaly a v roce 2021 dosáhly nejvyšší hodnoty 6,26 mld Kč. Tržby z prodeje výrobků a služeb vytvářely příjmy, jejichž hodnota každoročně rostla. Největšího vzrůstu bylo dosaženo v roce 2020 o 15 % (o 691 561 tis. Kč), kdy hodnota činila 5,37 mld. Kč. Tržby za prodej zboží dosáhly v roce 2020 výše 200 343 tis. Kč, což představuje pokles o 4 % (o 7 878 tis. Kč). Největší nárůst v roce 2021, o 25 % (o 49 603 tis. Kč) na hodnotu 249 946 tis. Kč, přinesl především vzrůst prodeje výrobků ve veřejné lékárně, především kvůli COVID-19 (ochranné pomůcky aj.).

Výkonová spotřeba dosahovala v roce 2018 nejnižšího vzrůstu (o 4 %). Naopak, v roce 2021 se výkonová spotřeba zvýšila o 14 %. Celkově lze pozorovat, že výkonová spotřeba každoročně roste, což je nejvíce způsobeno vyššími náklady na pořizování zdravotnických materiálů a léků. Aktivace v roce 2021 nejvíce vzrostla, a to o 17 % na hodnotu -84 651 tis. Kč.

Důsledkem každoročního zvýšení počtu zaměstnanců vykazovaly osobní náklady rostoucí trend v celém sledovaném období. K nejvyššímu vzrůstu osobních nákladů oproti předchozímu období došlo v roce 2020 o 26 % (o 629 585 tis. Kč) na hodnotu 3,03 mld. Kč, což je přisuzováno především zvýšení osobních nákladů v souvislosti s péčí poskytovanou pacientům s COVID-19 a nejvyššímu nárůstu počtu středního zdravotnického personálu a nižšího zdravotnického personálu (sanitářů). Zaměstnanci rovněž obdrželi mimořádné motivační odměny, které se pohybovaly ve výši „13. platu“, jako projev poděkování.

V průběhu sledovaného období došlo k nárůstu úpravy hodnot v provozní oblasti, přičemž největší nárůst byl zaznamenán v roce 2021, a to o 37 % (o 87 585 tis. Kč), což vedlo k výraznějšímu nárůstu hodnoty na 326 234 tis. Kč. Pozitivním jevem pro společnost jsou stále se zvyšující ostatní provozní výnosy, kromě roku 2021, kdy poklesly o 2 % na hodnotu 443 044 tis. Kč. V roce 2020 ovšem došlo k výraznému růstu hodnot o 185 % (o 294 715 tis. Kč), čímž bylo dosaženo hodnoty 453 949 tis. Kč. Hlavní příčinou tohoto výrazného nárůstu byly především dotace od Ministerstva zdravotnictví ČR na odměny pro zdravotnické pracovníky v souvislosti s pandemií COVID-19 ve výši 223 392 516 Kč, dotační program ANTICOVID od Úřadu Práce ve výši 24 901 811 Kč, přijaté nepeněžní dary ve výši 60 207 321,86 Kč a obchodní zvýhodnění od dodavatelů ve výši 83 599 057,89 Kč. V roce 2020 ostatní provozní náklady prudce vzrostly o 104 % (tj. o 58 575 tis. Kč) na 115 102 tis. Kč, k čemuž

přispěl především výrazný nárůst rezerv na nevyčerpanou dovolenou a jiné provozní náklady, jako jsou dary ochranných pomůcek spojené s pandemií COVID-19.

Provozní výsledek hospodaření nemocnice vykázal pokles o 35 % (což odpovídá částce 88 845 tis. Kč) na hodnotu 167 899 tis. Kč v roce 2021. Nicméně, v ostatních sledovaných letech byl vykázán růst. Nejnižší hodnota byla dosažena v roce 2017, kdy činila pouhých 41 907 tis. Kč. Naopak, k největšímu nárůstu došlo v roce 2018, kdy provozní výsledek hospodaření vzrostl o 255 % na hodnotu 148 792 tis. Kč. Co se týče finančních výnosů, největší podíl na nich měly ostatní finanční výnosy, které zaznamenaly největší nárůst o 40 % (což odpovídá částce 1 749 tis. Kč) na hodnotu 6 073 tis. Kč v roce 2021. Tento růst souvisí především s přijatými finančními dary ve výši 5 897 589,90 Kč a úroky ve výši 656 158,04 Kč. Nicméně, v letech 2018 a 2020 došlo k poklesu hodnot. Hodnota výnosových úroků a podobných výnosů v roce 2018 výrazně vzrostla na 758 tis. Kč (o 884 %) z důvodu termínovaných vkladů.

Nákladové úroky a podobné náklady byly zaznamenány ve veřejně dostupných zdrojích pouze pro rok 2020 a 2021, z toho důvodu lze porovnat pouze změna mezi lety 2021/2020. Tato položka nákladů vzrostla v souvislosti s čerpáním úvěru na výstavbu pavilonu „CH“. Hodnota ostatních finančních nákladů měla různé trendy v průběhu sledovaného období. Mezi lety 2018 a 2019 došlo k růstu těchto nákladů, poté docházelo k poklesu jejich hodnot. Nejvýraznější pokles, který činil 40 % (479 tis. Kč), byl zaznamenán v roce 2020, kdy hodnota těchto nákladů dosáhla 732 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření v průběhu sledovaného období kolísal vzhledem k poklesu hodnot v roce 2018 a 2021. Nejvyšší hodnoty, 7 455 tis. Kč, bylo dosaženo v roce 2017. Největšího přírůstku však dosáhl v roce 2019, kdy vzrostl o 33 % (tj. o 1 500 tis. Kč) na 6 073 tis. Kč.

Výsledek hospodaření za účetní období nejvíce narostl v roce 2018, a to o 185 % (o 86 613 tis. Kč) na hodnotu 133 551 tis. Kč. V roce 2021 byl zaznamenán pokles hodnot o 37 % (o 82 653 tis. Kč), což snížilo hodnotu výsledku hospodaření za účetní období na 139 567 tis. Kč. Takový pokles byl způsoben vyššími výdaji na ochranné pomůcky a na náklady na mzdy přesto, že byla omezena plánovaná péče kvůli pandemii COVID-19. Výsledek hospodaření za účetní období vzrostl v roce 2020 o 64 % na hodnotu 222 220 tis. Kč i přes probíhající pandemii COVID-19. Bylo to způsobené jednáním se zdravotními pojišťovnami a úhradami za poskytnutí zdravotní péče.

## 6.1.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

V následující tabulce 6.4 jsou prezentovány výsledky analýzy výkazu zisku a ztrát, které slouží k určení, jakou měrou se jednotlivé položky podílejí na celkových tržbách [41].

Tabulka 6.4: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

<i>Položka výkazu zisku a ztrát</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
<b>Tržby</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	95%	95%	96%	96%	96%
Tržby za prodej zboží	5%	5%	4%	4%	4%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>50%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>
Aktivace	-2%	-2%	-1%	-1%	-1%
Osobní náklady	48%	49%	49%	54%	54%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	5%	5%	4%	4%	5%
Ostatní provozní výnosy	3%	3%	3%	8%	7%
Ostatní provozní náklady	1%	1%	1%	2%	2%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
<b>Finanční výnosy</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Finanční náklady</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční náklady	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
Daň z příjmů	0%	0%	0%	1%	1%
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>
Čistý obrat za účetní období	103%	103%	103%	108%	107%

Většina celkových tržeb pochází z prodeje výrobků a služeb, přičemž v letech 2019–2021 dosahovaly podílu 96 %. Další velký podíl na celkových tržbách měla výkonová spotřeba, která dosahovala největšího podílu v roce 2017, konkrétně 50 %. Významnou část celkových tržeb také tvoří osobní náklady. Nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2020 a 2021, a to 54 %.

## 6.1.5 Vývoj hospodářského výsledku

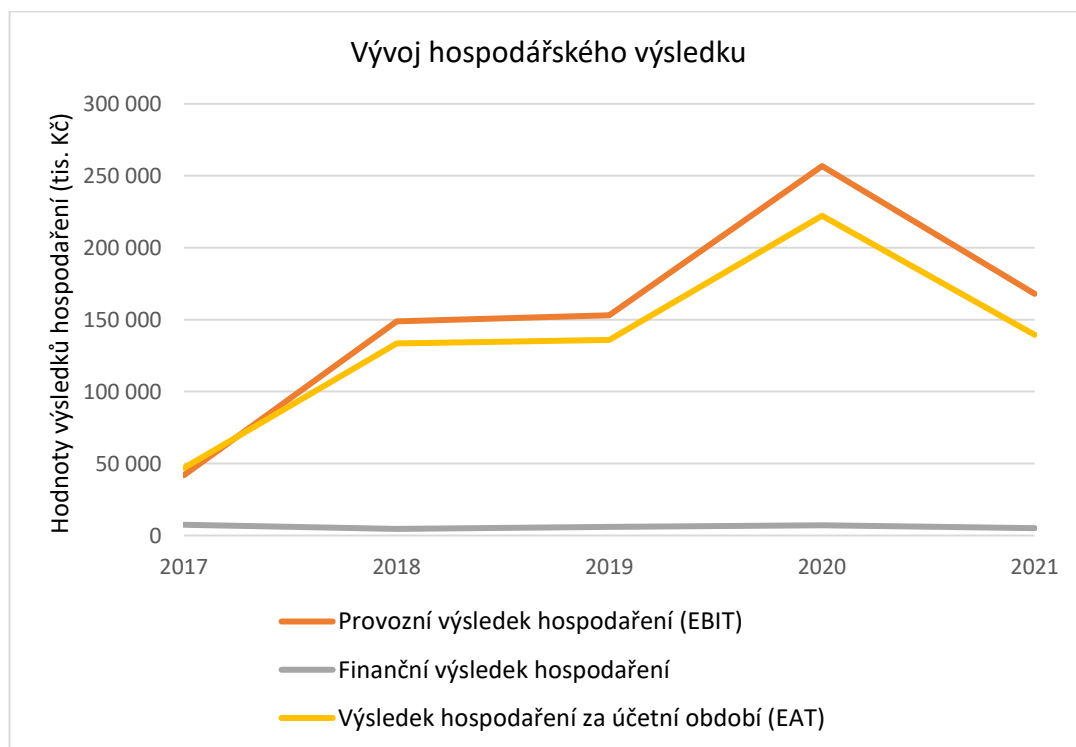
Vývoj absolutních hodnot výsledků hospodaření je uveden v tabulce 6.5 níže. Všechny údaje jsou vyjádřeny v tis. Kč.

Tabulka 6.5: Vývoj hospodářského výsledku

Položka výkazu zisku a ztrát (tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní výsledek hospodaření (EBIT)	41 907	148 792	153 124	256 744	167 899
Finanční výsledek hospodaření	7 455	4 573	6 073	7 009	5 129
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)</b>	<b>46 938</b>	<b>133 551</b>	<b>135 818</b>	<b>222 220</b>	<b>139 567</b>

Hospodaření nemocnice vykazovalo kolísavý charakter finančního výsledku, avšak ostatní položky se stabilně zvyšovaly až do roku 2020 a poté poklesly. Největší nárůst vykázal EBIT za rok 2020, a to o 103 620 tis. Kč na hodnotu 256 744 tis. Kč. Nejnižší hodnoty, 41 907 tis. Kč, bylo dosaženo v roce 2017. Naopak finanční výsledek hospodaření dosahoval nejvyšších hodnot v roce 2017, a to 7 455 tis. Kč. Nejnižší hodnoty však byly zaznamenány o rok později, kdy došlo ke snížení o 2 882 tis. Kč. EAT vykazoval trvalý růst hodnot s výjimkou roku 2021, kdy došlo k poklesu o 82 653 tis. Kč na hodnotu 139 567 tis. Kč. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2020, a to 222 220 tis. Kč.

Vývoj provozního, finančního a výsledku hospodaření za účetní období je znázorněn v následujícím grafu 6.3.



Graf 6.3: Vývoj hospodářského výsledku

## 6.1.6 Analýza přehledu o peněžních tocích (cash-flow)

Hodnoty peněžních toků za sledované období jsou uvedeny v tabulce 6.6.

**Tabulka 6.6: Hodnoty peněžních toků ve sledovaném období**

<i>Položka cash-flow (tis. Kč)</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	364 415	524 467	626 397	613 079	727 660
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	246 187	371 322	169 786	609 051	189 949
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-288 254	-414 322	-310 501	-736 943	-829 123
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	202 119	144 930	127 397	242 473	286 441
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	160 052	101 930	-13 318	114 581	-352 733
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	524 467	626 397	613 079	727 660	374 927

Pro analýzu přehledu o peněžních tocích byla využita relativní metoda horizontální analýzy, která je prezentována v tabulce 6.7.

**Tabulka 6.7: Horizontální analýza přehledu o peněžních tocích**

<i>Položka cash-flow</i>	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	44%	19%	-2%	19%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	51%	-54%	259%	-69%
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	44%	-25%	137%	13%
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-28%	-12%	90%	18%
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-36%	-113%	-960%	-408%
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	19%	-2%	19%	-48%

V tabulce 6.6 lze zaznamenat kolísavé hodnoty čistého zvýšení resp. snížení peněžních prostředků, rovněž tak u ostatních položek. Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků se v roce 2019 snížilo o 113 % (na hodnotu -13 318 tis. Kč) a v roce 2021 o 408 % (na hodnotu -352 733 tis. Kč). Pouze v těchto letech se promítlo do záporných hodnot, ostatní roky se pohybovalo v kladných hodnotách. Vývoj peněžních prostředků ve sledovaném období kolísal, nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2020 (727 660 tis. Kč) a nejnižších hodnot v roce 2021 (374 927 tis. Kč). Hodnota čistého peněžního toku z provozní činnosti nejvíce vzrostla (259 %) v roce 2020 na 609 051 tis. Kč. Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti se rovněž nacházel v záporných hodnotách, a to v celém sledovaném období. K největšímu vzrůstu záporné hodnoty došlo v roce 2020, kdy se zvýšil o 137 % na hodnotu -736 943



tis. Kč. Příčinou byla výstavba a rekonstrukce pavilonu „CH“. Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti dosahoval nejvyšších hodnot v roce 2021, a to 286 441 tis. Kč.

## 6.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je kvantitativní metoda, která posuzuje finanční stav společnosti na základě porovnání různých výkazů [42]. Rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita byly vybrány jako klíčové ukazatele pro finanční analýzu Nemocnice České Budějovice, a.s..

### 6.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability umožňují posoudit, jak dobře se podniku daří vytvářet zisk v poměru k jeho nákladům, výnosům a vlastnímu kapitálu [43]. Podle vzorců 4.3–4.6 byly vypočteny ukazatele v tabulce 6.8.

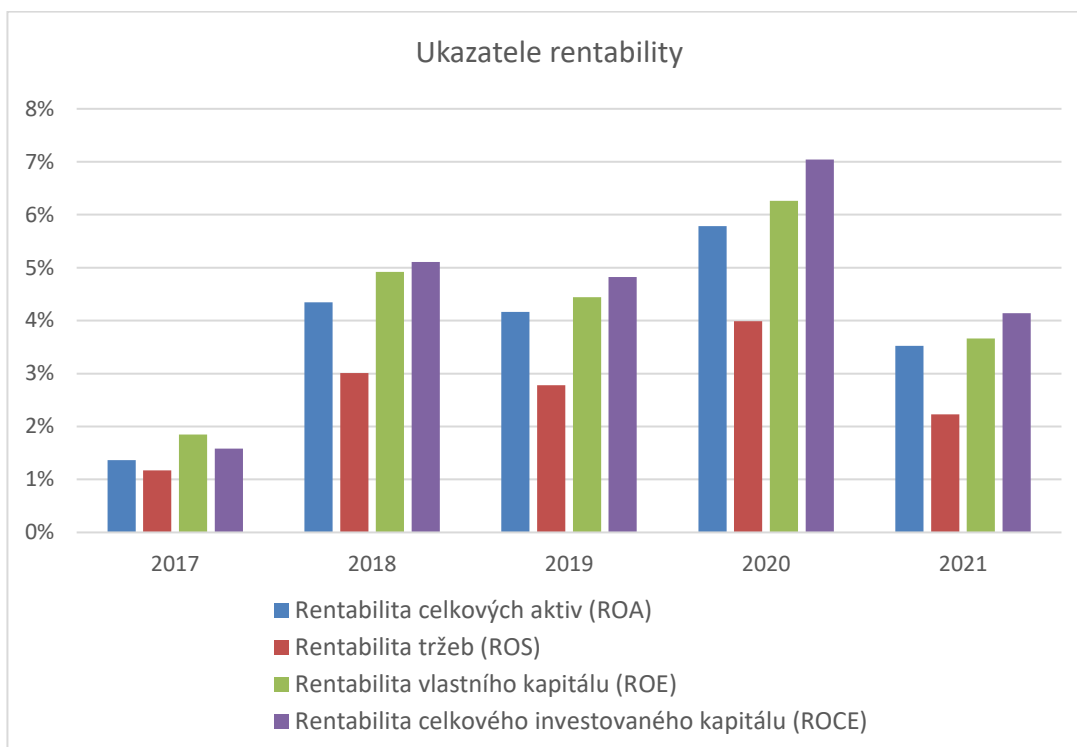
**Tabulka 6.8: Ukazatele rentability**

<b>Ukazatele rentability</b>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	1,37%	4,35%	4,16%	5,78%	3,52%
Rentabilita tržeb (ROS)	1,17%	3,01%	2,78%	3,99%	2,23%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	1,85%	4,92%	4,44%	6,26%	3,66%
Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)	1,59%	5,11%	4,82%	7,04%	4,14%

Z tabulky 6.8 vyplývá, že všechny ukazatele vykazovaly kolísavé hodnoty, přičemž nejvyšší procentuální hodnoty byly zaznamenány v roce 2020, zatímco nejnižší hodnoty v roce 2017.

Přestože docházelo k výkyvům, hodnoty ROA byly po celé sledované období kladné. Vůbec nejvyšší procentuální hodnota byla zaznamenána v roce 2020, a to 5,78 %. Poté v roce 2021 poklesla v důsledku výraznějšího poklesu EBIT a na druhé straně nárůstu hodnoty celkových aktiv. Stejně jako u ROA docházelo ke kolísání hodnot ROS v celém sledovaném období, přičemž v roce 2020 byla zaznamenána nejvyšší procentuální hodnota ROS ve výši 3,99 %. To vyjadřuje, že na 1 Kč tržeb připadalo 3,99 % zisku. Rovněž u ROE byl největší nárůst vykazován pro rok 2020 ve výši 6,26 %, což znamená, že na 1 Kč zisku připadalo 6,26 % vlastního kapitálu. V roce 2020 dosáhl ukazatel ROCE nejvyšší hodnoty 7,04 %, což také představuje nejvyšší procentuální hodnotu ze všech ukazatelů ve sledovaném období.

Uvedené hodnoty ukazatelů rentability jsou vyjádřeny v grafu 6.4, kde je možné pozorovat značné kolísání hodnot, přičemž ROS dosahuje trvale nejnižších hodnot.



Graf 6.4: Ukazatele rentability

## 6.2.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity určují schopnost společnosti splácet krátkodobé dluhové závazky [49]. Okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita jsou tři ukazatele uvedené v tabulce 6.9 níže. Tyto ukazatele byly vypočteny s využitím vzorců 4.7–4.9.

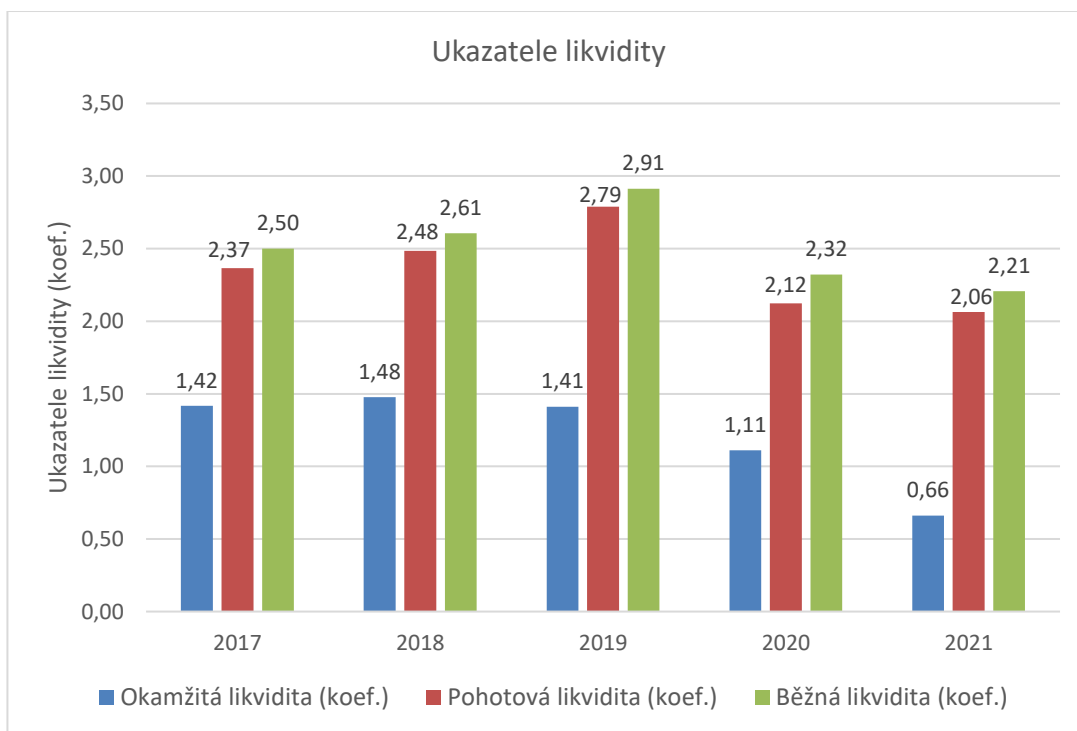
Tabulka 6.9: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity (koef.)	2017	2018	2019	2020	2021
Okamžitá likvidita	1,42	1,48	1,41	1,11	0,66
Pohotová likvidita	2,37	2,48	2,79	2,12	2,06
Běžná likvidita	2,50	2,61	2,91	2,32	2,21

Na základě tabulky 6.9 lze konstatovat, že hodnoty ukazatelů likvidity vykazovaly během sledovaného období určité kolísání. Postupný růst hodnot byl zaznamenán u ukazatelů běžné a pohotové likvidity a v roce 2019 byly dosaženy jejich nejvyšší hodnoty. Nicméně, od té doby hodnoty těchto ukazatelů začaly klesat, ale zůstávaly stále nad úrovní hodnoty 2,0. Ukazatel okamžité likvidity měl nejvyšší hodnotu v roce 2018 (1,48) a od té doby pouze klesal. Během sledovaného období se hodnoty ukazatele

okamžité likvidity pohybovaly v rozmezí od 0,66 do 1,48, což je nižší než u ostatních ukazatelů likvidity. Nejnižší hodnoty u všech ukazatelů byly zaznamenány v roce 2021.

V grafu 6.5 jsou zaznamenány ukazatele likvidity pro přehlednější znázornění změn hodnot ve sledovaném období.



Graf 6.5: Ukazatele likvidity

### Čistý pracovní kapitál

Do ukazatelů likvidity lze zahrnout i čistý pracovní kapitál (ČPK), který byl vypočten na základě vzorce 4.10. ČPK dosahoval nejnižších hodnot v roce 2017, a to 555 588 tis. Kč. V letech 2018 až 2020 hodnoty ČPK průběžně rostly, avšak v roce 2021 došlo k dalšímu poklesu o 181 902 tis. Kč na hodnotu 683 857 tis. Kč. Tento pokles byl způsoben především rapidním poklesem hodnoty peněžních prostředků na účtech z důvodu čerpání úvěru na výstavbu a rekonstrukci pavilonu „CH“.

Graf 6.6 znázorňuje narůst ČPK do roku 2020 a jeho následný pokles v roce 2021.



Graf 6.6: Čistý pracovní kapitál

### 6.2.3 Ukazatele zadluženosti

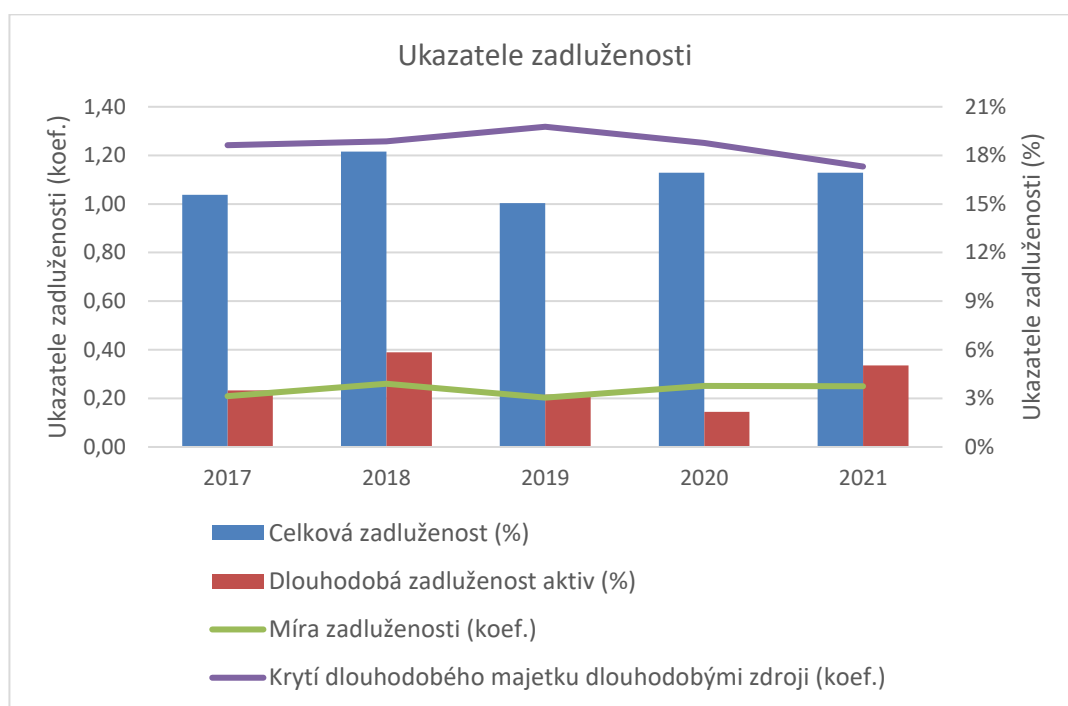
Ukazatele zadluženosti zjišťují, jak velký dluh společnost má [2]. K výpočtu daných ukazatelů v tabulce 6.10 byly použity vzorce 4.11–4.14.

Tabulka 6.10: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost (%)	15,57%	18,24%	15,05%	16,93%	16,93%
Dlouhodobá zadluženost aktiv (%)	3,50%	5,85%	3,24%	2,16%	5,03%
Míra zadluženosti (koef.)	0,21	0,26	0,20	0,25	0,25
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (koef.)	1,24	1,26	1,32	1,25	1,15

Nejvyšší hodnota celkového zadlužení, které dosáhlo 18,24 %, byla zaznamenána v roce 2018. To znamená, že 18,24 % celkových aktiv nemocnice bylo financováno z cizích zdrojů. Hodnoty dlouhodobé zadluženosti aktiv byly kolísavé během celého sledovaného období. Nejvyšší hodnota, 5,85 %, byla dosažena v roce 2018. Míra zadluženosti se v celém sledovaném období pohybovala okolo hodnoty 0,2. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji trvale vykazovala hodnoty větší než 1.

Následující graf 6.7 znázorňuje vývoj daných ukazatelů zadluženosti.



Graf 6.7: Ukazatele zadluženosti

## 6.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k posouzení toho, jak dobře společnost dokáže využít své vlastní zdroje a jak úspěšně probíhají podnikatelské operace [2]. Vybrané ukazatele byly vypočteny podle vzorců 4.15–4.20 a zaneseny do tabulky 6.11.

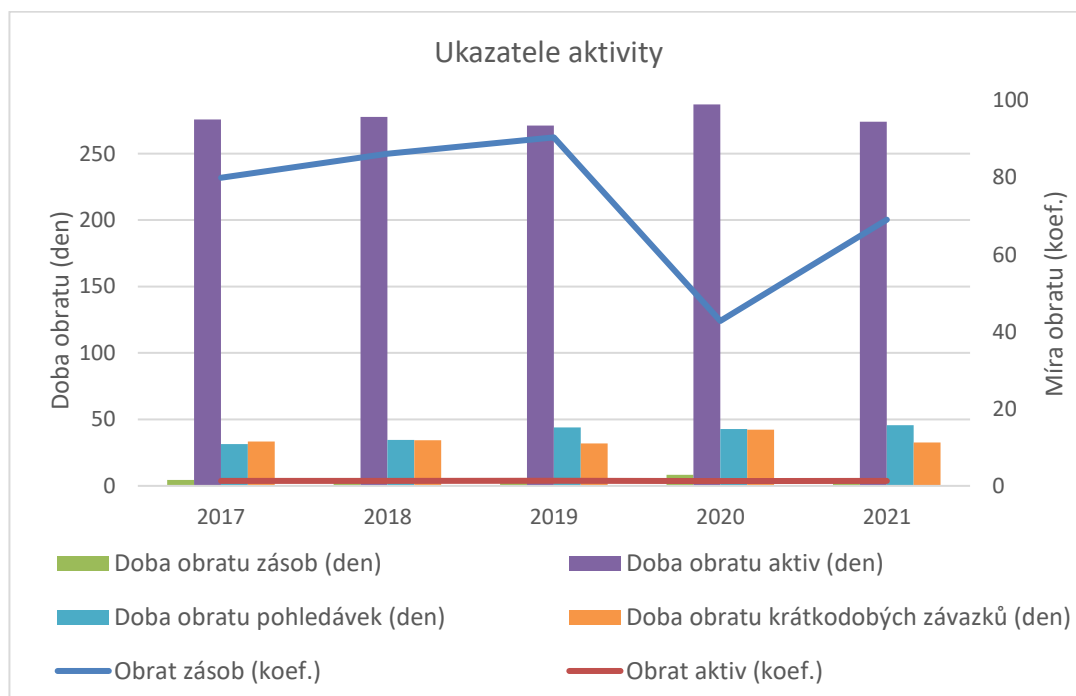
Tabulka 6.11: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat zásob (koef.)	80	86	90	43	69
Obrat aktiv (koef.)	1,31	1,30	1,33	1,25	1,31
Doba obratu zásob (den)	5	4	4	8	5
Doba obratu aktiv (den)	276	278	271	287	274
Doba obratu pohledávek (den)	32	35	44	43	46
Doba obratu krátkodobých závazků (den)	33	34	32	42	33

Z tabulky 6.11 vyplývá, že všechny položky ve sledovaném období kolísaly. Hodnoty obratu zásob rostly až do roku 2019 a od roku 2020 opět klesaly. Rychle rostoucí zásoby spojené s pandemií COVID-19 jsou příčinou výraznějšího poklesu hodnot obratu zásob v roce 2020. Obrat aktiv se za celé sledované období pohyboval okolo hodnoty 1,30. Doba obratu zásob se v sledovaném období pohybovala mezi 4 a 8 dny. Doba obratu aktiv vykazovala v celém období přes 270 dnů. Doba obratu

pohledávek se ve sledovaném období postupně zvyšovala, s výjimkou roku 2020, kdy došlo k poklesu o 1 den. Rozmezí doby obratu pohledávek činilo 32 až 46 dnů. V takovém případě se jedná o pohledávky za cizince. U doby obratu krátkodobých závazků zůstával počet dnů v průběhu sledovaného období relativně konstantní, s výjimkou roku 2020, kdy se doba obratu krátkodobých závazků rozšířila na 42 dnů. Celkově se doba obratu krátkodobých závazků pohybovala v rozmezí od 32 do 42 dnů.

Následující graf 6.8 zobrazuje doby obratu a míru obratu ukazatelů aktivity.



Graf 6.8: Ukazatele aktivity

### 6.3 Benchmarking s jinými nemocnicemi

Benchmarking se zaměřuje na porovnávání kritérií výkonnosti společnosti a obchodních procesů s jinými společnostmi působícími ve stejném odvětví [64]. Benchmarking byl proveden s 5 dalšími nemocnicemi v Jihočeském kraji, které se nachází v okruhu do 60 km, a to konkrétně s Nemocnicí Písek, a.s., Nemocnicí Jindřichův Hradec, a.s., Nemocnicí Strakonice, a.s., Nemocnicí Prachatice, a.s. a Nemocnicí Český Krumlov, a.s.. K benchmarkingu byly využity poměrové ukazatele – tj. ukazatele rentability, ukazatele likvidity (kromě čistého pracovního kapitálu), ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity (kromě obratu zásob a obratu aktiv).

## Ukazatele rentability nemocnic

Tabulka 6.12: Rentabilita celkových aktiv nemocnic

Rentabilita celkových aktiv (ROA)	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	1,37%	4,35%	4,16%	5,78%	3,52%
Nemocnice Písek, a.s.	0,84%	0,94%	1,48%	4,54%	4,80%
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	-0,59%	-0,27%	-0,27%	1,20%	1,88%
Nemocnice Strakonice, a.s.	-0,52%	-0,23%	1,22%	2,90%	6,99%
Nemocnice Prachatice, a.s.	-0,34%	-0,70%	-0,76%	0,24%	0,18%
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	0,18%	0,35%	0,42%	2,05%	1,62%

Z tabulky 6.12 vyplývá, že ROA vykazovala v celém sledovaném období kladné hodnoty u Nemocnice České Budějovice, a.s., Nemocnice Písek, a.s. a Nemocnice Český Krumlov, a.s.. Zbývající nemocnice se během sledovaného období alespoň jednou setkaly se zápornou hodnotou. Nejhorších výsledků dosáhla Nemocnice Prachatice, a.s., která v letech 2017–2019 vykázala záporné hodnoty a v následujících letech téměř 0% návratnost aktiv. S výjimkou roku 2021, kdy Nemocnice Písek, a.s. a Nemocnice Strakonice, a.s. dosáhly lepší ziskovosti, měla Nemocnice České Budějovice, a.s. nejvyšší ziskovost.

Tabulka 6.13: Rentabilita tržeb nemocnic

Rentabilita tržeb (ROS)	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	1,17%	3,01%	2,78%	3,99%	2,23%
Nemocnice Písek, a.s.	1,55%	1,35%	2,27%	4,19%	4,15%
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	0,58%	0,14%	0,19%	1,56%	2,12%
Nemocnice Strakonice, a.s.	0,11%	0,52%	1,48%	2,75%	5,52%
Nemocnice Prachatice, a.s.	0,48%	0,16%	0,17%	0,99%	0,49%
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	0,51%	1,11%	1,47%	2,66%	1,82%

Na základě výše uvedené tabulky 6.13 lze konstatovat, že všechny nemocnice zaznamenaly ve sledovaném období kladné hodnoty ROS. Jedinou nemocnicí, která ve sledovaném období nevykazovala kolísavé hodnoty a zároveň dosáhla v roce 2021 nejvyšší ziskovost (5,52 %) ze všech sledovaných nemocnic, byla Nemocnice Strakonice, a.s.. Nemocnice České Budějovice, a.s. dosahovala největší rentability pouze v roce 2018 a 2019 oproti ostatním nemocnicím.

**Tabulka 6.14: Rentabilita vlastního kapitálu nemocnic**

<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	1,85%	4,92%	4,44%	6,26%	3,66%
Nemocnice Písek, a.s.	1,81%	1,64%	2,81%	5,32%	5,83%
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	0,47%	0,12%	0,17%	1,48%	2,35%
Nemocnice Strakonice, a.s.	0,12%	0,59%	1,74%	3,51%	8,00%
Nemocnice Prachatice, a.s.	0,39%	0,14%	0,15%	0,88%	0,54%
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	0,48%	1,05%	1,36%	2,38%	1,86%

Tabulka 6.14 ukazuje, že ROE byla po celé sledované období pouze kladná u všech nemocnic. Nejvyšší návratnost vlastního kapitálu v roce 2021 zaznamenala Nemocnice Strakonice, a.s. (8 %), což je nejvyšší procentuální hodnota ze všech nemocnic za celé sledované období. Zároveň každý rok vykazovala růst hodnot. Zbylé nemocnice se potýkaly s kolísáním hodnot ve sledovaném období. Nemocnice České Budějovice, a.s. dosáhla největší návratnosti svého kapitálu oproti ostatním nemocnicím ve všech letech, s výjimkou roku 2021, kdy na tom byla lépe Nemocnice Písek, a.s. a Nemocnice Strakonice, a.s..

**Tabulka 6.15: Rentabilita celkového investovaného kapitálu nemocnic**

<b>Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	1,59%	5,11%	4,82%	7,04%	4,14%
Nemocnice Písek, a.s.	1,01%	1,07%	1,65%	5,08%	5,98%
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	-0,75%	-0,30%	-0,31%	1,39%	2,54%
Nemocnice Strakonice, a.s.	-0,69%	-0,28%	1,40%	3,40%	8,63%
Nemocnice Prachatice, a.s.	-0,37%	-0,72%	-0,79%	0,24%	0,19%
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	0,21%	0,42%	0,47%	2,26%	1,85%

Ukazatel ROCE (tabulka 6.15) vykazoval záporné hodnoty u Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s., Nemocnice Strakonice, a.s. a Nemocnice Prachatice, a.s.. S výjimkou roku 2021, kdy dosáhla Nemocnice Strakonice, a.s. nejvyšší ROCE (8,63 %), měla Nemocnice České Budějovice, a.s. nejvyšší hodnoty ze všech nemocnic v celém hodnoceném období. Nejnižší hodnoty ROCE vykazovala Nemocnice Prachatice, a.s., která v letech 2017–2019 vykazovala záporné hodnoty a poté se ukazatel pohyboval téměř na nulových hodnotách.



## Ukazatele likvidity nemocnic

Tabulka 6.16: Okamžitá likvidita nemocnic

<b>Okamžitá likvidita (koef.)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	1,42	1,48	1,41	1,11	0,66
Nemocnice Písek, a.s.	1,16	1,16	1,50	1,61	1,17
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	0,61	0,69	0,94	0,96	0,50
Nemocnice Strakonice, a.s.	0,51	0,79	1,08	1,25	1,40
Nemocnice Prachatice, a.s.	0,64	1,04	1,40	1,23	0,37
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	1,07	0,87	2,04	1,90	1,60

V tabulce 6.16 lze zaznamenat, že Nemocnice Prachatice, a.s. dosáhla nejnižší hodnoty ukazatele okamžité likvidity (0,37) z celého sledovaného období v roce 2021. Naopak, nejvyšší hodnota okamžité likvidity (2,04) byla dosažena u Nemocnice Český Krumlov, a.s. v roce 2019. Za rok 2017 a 2018 dosáhla nejvyšší okamžité likvidity Nemocnice České Budějovice, a.s. oproti ostatním nemocnicím.

Tabulka 6.17: Pohotová likvidita nemocnic

<b>Pohotová likvidita (koef.)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	2,37	2,48	2,79	2,12	2,06
Nemocnice Písek, a.s.	1,70	1,99	2,61	3,02	2,27
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	1,31	1,56	2,02	1,93	1,51
Nemocnice Strakonice, a.s.	1,55	1,52	2,23	2,38	2,29
Nemocnice Prachatice, a.s.	1,92	2,00	2,26	2,46	1,72
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	1,93	1,60	2,83	3,02	3,25

Z tabulky 6.17 lze vyčíst, že Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s. dosáhla nejnižší hodnoty ukazatele pohotové likvidity (1,31) v roce 2017 ze všech nemocnic z celého sledovaného období. Naopak, nejvyšší hodnotu pohotové likvidity, a to 3,25, vykázala Nemocnice Český Krumlov, a.s. v roce 2021. Pouze Nemocnice České Budějovice, a.s. dosahovala hodnoty pohotové likvidity vyšší než 2,0 v celém sledovaném období, zatímco ostatní nemocnice dosahovaly i nižších hodnot.

Tabulka 6.18: Běžná likvidita nemocnic

<b>Běžná likvidita (koef.)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	2,50	2,61	2,91	2,32	2,21
Nemocnice Písek, a.s.	1,80	2,16	2,80	3,41	2,42
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	1,36	1,65	2,11	2,11	1,56
Nemocnice Strakonice, a.s.	1,59	1,59	2,34	2,48	2,35
Nemocnice Prachatice, a.s.	2,09	2,20	2,49	2,73	1,87
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	2,01	1,67	2,94	3,16	3,34

Z tabulky 6.18 je patrné, že Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s. dosáhla v roce 2017 nejnižší hodnotu ukazatele běžné likvidity ze všech nemocnic ve sledovaném období,

konkrétně 1,36. Naopak, nejvyšší hodnotu ukazatele běžné likvidity měla Nemocnice Písek a.s. v roce 2020, a to 3,41. Nemocnice České Budějovice, a.s. dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2017 a 2018 oproti ostatním nemocnicím v téže letech.

### Ukazatele zadluženosti nemocnic

Tabulka 6.19: Celková zadluženost nemocnic

Celková zadluženost	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	15,57%	18,24%	15,05%	16,93%	16,93%
Nemocnice Písek, a.s.	19,78%	15,03%	15,05%	13,47%	20,71%
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	24,72%	16,05%	14,63%	16,63%	27,74%
Nemocnice Strakonice, a.s.	31,02%	18,54%	14,53%	15,02%	18,43%
Nemocnice Prachatice, a.s.	17,74%	12,37%	11,24%	11,30%	18,98%
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	19,26%	28,14%	20,29%	17,22%	29,43%

Nemocnice Strakonice, a.s. dosáhla nejvyšší hodnoty celkové zadluženosti (tabulka 6.19) za sledované období ze všech nemocnic v roce 2017, kdy měla zadluženost na úrovni 31,02 % celkových aktiv. To znamená, že zhruba třetina aktiv této nemocnice byla financována z cizích zdrojů. Nemocnice Český Krumlov, a.s. se téměř přiblížila této hodnotě v roce 2021 se zadlužeností na úrovni 29,43 %. Nejnižší hodnotu zadluženosti měla Nemocnice Prachatice, a.s. v roce 2019 (11,24 %) oproti ostatním nemocnicím ve sledovaném období. Nemocnice České Budějovice, a.s. a Nemocnice Prachatice, a.s. se celkově ve sledovaném období pohybovaly na hodnotách zadluženosti nižších než 20 %.

Tabulka 6.20: Dlouhodobá zadluženost aktiv nemocnic

Dlouhodobá zadluženost aktiv	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	3,50%	5,85%	3,24%	2,16%	5,03%
Nemocnice Písek, a.s.	4,73%	5,02%	6,55%	5,89%	4,96%
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	4,37%	4,64%	4,39%	4,10%	3,56%
Nemocnice Strakonice, a.s.	8,62%	2,87%	3,70%	3,46%	3,49%
Nemocnice Prachatice, a.s.	4,62%	1,31%	1,08%	1,07%	0,82%
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	3,11%	11,73%	10,65%	8,98%	18,11%

Tabulka 6.20 ukazuje, že v roce 2021 dosáhla Nemocnice Český Krumlov, a.s. nejvyšší hodnoty dlouhodobé zadluženosti aktiv za celé sledované období, konkrétně 18,11 %. To znamená, že zhruba pětina jejích aktiv byla financována z dlouhodobých cizích zdrojů. Tato hodnota je nejvyšší mezi všemi sledovanými nemocnicemi. Naopak, Nemocnice Prachatice, a.s. měla nejnižší dlouhodobou zadluženost aktiv v roce 2021, kdy dlouhodobá zadluženost aktiv byla pouze 0,82 %. Znamená to nejnižší hodnotu ze

všech hodnocených nemocnic. Nemocnice České Budějovice, a.s. neměla ani v jednom roce nejnižší/nejvyšší hodnotu oproti ostatním nemocnicím.

**Tabulka 6.21: Míra zadluženosti nemocnic**

<b>Míra zadluženosti (koef.)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	0,21	0,26	0,20	0,25	0,25
Nemocnice Písek, a.s.	0,27	0,20	0,20	0,20	0,32
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	0,33	0,20	0,18	0,22	0,42
Nemocnice Strakonice, a.s.	0,49	0,26	0,20	0,22	0,29
Nemocnice Prachatice, a.s.	0,24	0,17	0,15	0,16	0,32
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	0,24	0,40	0,26	0,22	0,43

Z tabulky 6.21 je patrné, že Nemocnice Strakonice, a.s. měla hodnotu míry zadluženosti 0,49 v roce 2017, čímž dosáhla nejvyšší hodnoty ve sledovaném období ze všech nemocnic. Na druhou stranu, pouze Nemocnice České Budějovice, a.s. se každoročně pohybovala pod hodnotou 0,3.

**Tabulka 6.22: Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji nemocnic**

<b>Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (koef.)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	1,24	1,26	1,32	1,25	1,15
Nemocnice Písek, a.s.	1,15	1,13	1,18	1,21	1,30
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	1,10	1,09	1,14	1,17	1,20
Nemocnice Strakonice, a.s.	1,19	1,10	1,17	1,20	1,26
Nemocnice Prachatice, a.s.	1,17	1,15	1,18	1,21	1,18
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	1,24	1,15	1,26	1,23	1,43

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, které lze vidět v tabulce 6.22 výše, vykazovalo v celém sledovaném období hodnoty vyšší než 1 u všech nemocnic. Nejvyšší hodnotu dosáhla Nemocnice Český Krumlov, a.s. v roce 2021, a to 1,43.

## **Ukazatele aktivity nemocnic**

**Tabulka 6.23: Doba obratu zásob nemocnic**

<b>Doba obratu zásob (den)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	5	4	4	8	5
Nemocnice Písek, a.s.	6	6	6	10	8
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	6	5	4	10	6
Nemocnice Strakonice, a.s.	4	4	4	4	3
Nemocnice Prachatice, a.s.	12	12	12	13	11
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	6	6	5	6	5

Ve výše uvedené tabulce 6.23 lze zaznamenat, že Nemocnice Prachatice, a.s. dosáhla nejvyššího počtu dnů doby obratu zásob z celého sledovaného období ze všech nemocnic. Naopak, Nemocnice Strakonice, a.s. dosáhla nejnižší hodnoty doby obratu

zásob v roce 2021, a to pouze 3 dny. Nemocnice České Budějovice, a.s. a Nemocnice Český Krumlov, a.s. měly také relativně nízký počet dnů doby obratu zásob, nižší než 10, během celého sledovaného období.

**Tabulka 6.24: Doba obratu aktiv nemocnic**

<b>Doba obratu aktiv (den)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	276	278	271	287	274
Nemocnice Písek, a.s.	392	356	347	340	340
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	600	500	476	461	461
Nemocnice Strakonice, a.s.	493	401	366	344	320
Nemocnice Prachatice, a.s.	556	502	493	469	429
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	478	533	490	490	505

Doba obratu aktiv (tabulka 6.24) byla nejnižší u Nemocnice České Budějovice, a.s., jelikož nepřesáhla 300 dní ani v jednom roce. Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s. dosáhla 600 dnů v roce 2017, což je nejvyšší hodnotou za celé sledované období ze všech nemocnic.

**Tabulka 6.25: Doba obratu pohledávek nemocnic**

<b>Doba obratu pohledávek (den)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	32	35	44	43	46
Nemocnice Písek, a.s.	32	30	33	36	59
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	86	50	53	56	112
Nemocnice Strakonice, a.s.	115	46	46	45	42
Nemocnice Prachatice, a.s.	93	53	43	59	105
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	67	64	38	45	94

Z tabulky 6.25 vyplývá, že Nemocnice Strakonice, a.s. měla nejdelší dobu obratu pohledávek, která činila 115 dní, v roce 2017 ze všech nemocnic ve sledovaném období. Nicméně, v následujících letech došlo k výraznému poklesu této doby a pohybovala se pouze pod 50 dní. Počet dnů se výrazně zvýšil u Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s. (112 dnů) a u Nemocnice Prachatice, a.s. (105 dnů) v roce 2021. Nejnižší hodnoty doby obratu pohledávek měla Nemocnice České Budějovice, a.s., u které odběratelé uhradili platbu za dobu kratší než 50 dní v celém sledovaném období.

**Tabulka 6.26: Doba obratu krátkodobých závazků nemocnic**

<b>Doba obratu krátkodobých závazků (den)</b>	2017	2018	2019	2020	2021
Nemocnice České Budějovice, a.s.	33	34	32	42	33
Nemocnice Písek, a.s.	59	36	29	26	54
Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s.	122	57	49	58	111
Nemocnice Strakonice, a.s.	110	63	40	40	48
Nemocnice Prachatice, a.s.	73	56	50	48	78
Nemocnice Český Krumlov, a.s.	77	88	47	40	57

Doba obratu krátkodobých závazků (tabulka 6.26) vykazovala nejvyššího počtu dnů, po něž zůstávaly krátkodobé závazky neuhrazeny, u Nemocnice Jindřichův Hradec, a.s. (122 dnů) v roce 2017. Naopak, nejnižší doba obratu krátkodobých závazků byla dosažena Nemocnicí Písek, a.s. v roce 2020, kdy činila pouze 26 dní. V roce 2017, 2018 a 2021 měla Nemocnice České Budějovice, a.s. nejnižší hodnoty ze všech nemocnic v téže letech.

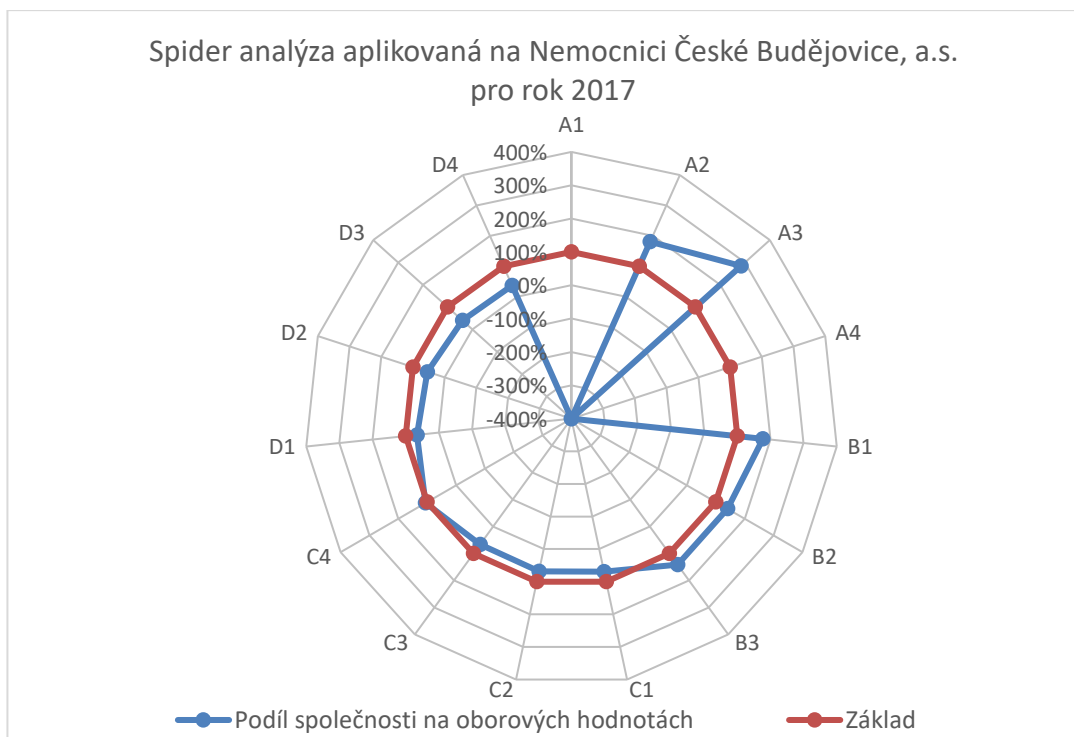
### 6.3.1 Spider analýza

Spider analýza je metoda, která umožňuje vizuálně znázornit soustavu poměrových ukazatelů pomocí pavučinového grafu [2]. V kapitole Analýza poměrových ukazatelů je uveden podrobnější rozbor a výpočet skupiny ukazatelů zobrazených v tabulce 6.27. Spider analýza zahrnuje 15 poměrových ukazatelů, které byly rozděleny na ukazatele rentability (A), likvidity (B), zadluženosti (C) a aktivity (D).

**Tabulka 6.27: Poměrové ukazatele Nemocnice České Budějovice a.s. pro rok 2017–2021**

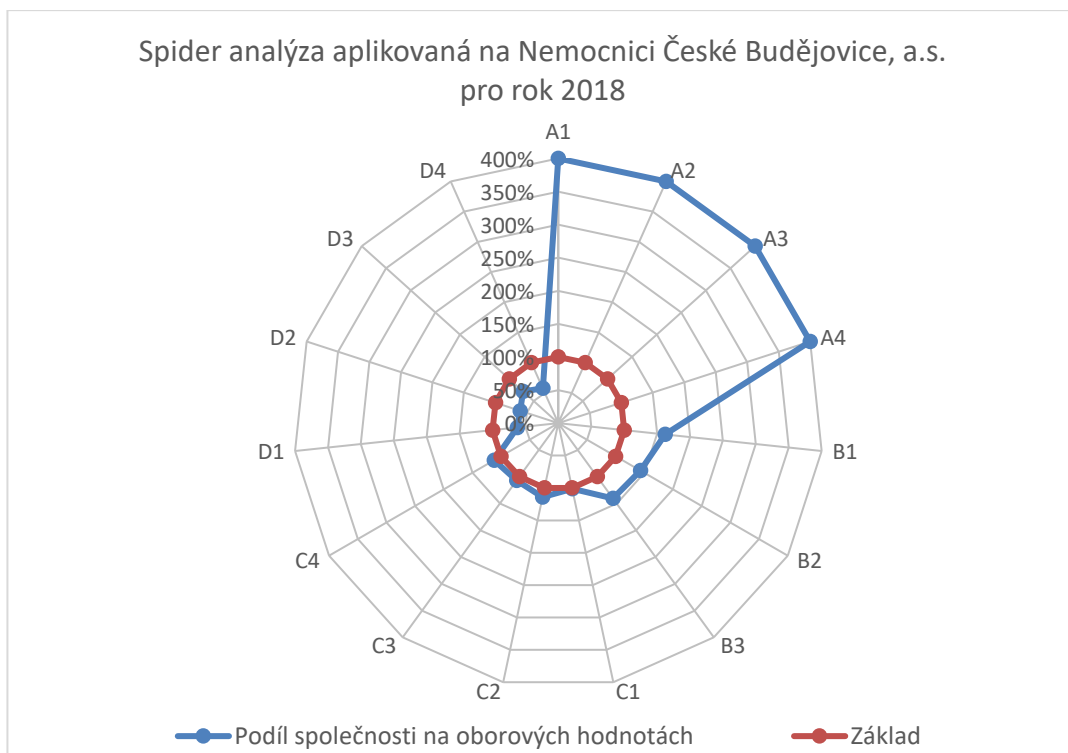
Položka		2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilita celkových aktiv (ROA) (%)	A1	0,01	0,04	0,04	0,06	0,04
Rentabilita tržeb (ROS) (%)	A2	0,01	0,03	0,03	0,04	0,02
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (%)	A3	0,02	0,05	0,04	0,06	0,04
Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) (%)	A4	0,02	0,05	0,05	0,07	0,04
Okamžitá likvidita (koef.)	B1	1,42	1,48	1,41	1,11	0,66
Pohotová likvidita (koef.)	B2	2,37	2,48	2,79	2,12	2,06
Běžná likvidita (koef.)	B3	2,50	2,61	2,91	2,32	2,21
Celková zadluženost (%)	C1	0,16	0,18	0,15	0,17	0,17
Dlouhodobá zadluženost aktiv (%)	C2	0,03	0,06	0,03	0,02	0,05
Míra zadluženosti (koef.)	C3	0,21	0,26	0,20	0,25	0,25
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (koef.)	C4	1,24	1,26	1,32	1,25	1,15
Doba obratu zásob (den)	D1	4,50	4,18	3,98	8,41	4,63
Doba obratu aktiv (den)	D2	275,82	277,56	271,14	287,01	273,92
Doba obratu pohledávek (den)	D3	31,58	34,64	44,08	42,90	45,73
Doba obratu krátkodobých závazků (den)	D4	33,28	34,39	32,01	42,38	32,60

Na následujícím grafu 6.9 až grafu 6.13 je zaznamenáno porovnání podílu společnosti na oborových hodnotách. Oborové hodnoty vytváří základ grafu, který je označený červenou kružnicí a znázorňuje 100 %. Hodnoty oboru byly vypočítány jako průměr hodnot daných ukazatelů 5 jihočeských nemocnic (viz kapitola Benchmarking s jinými nemocnicemi) za jednotlivé roky. Pro přehlednost jsou hodnoty přesahující 400 % graficky omezeny na tuto hodnotu.



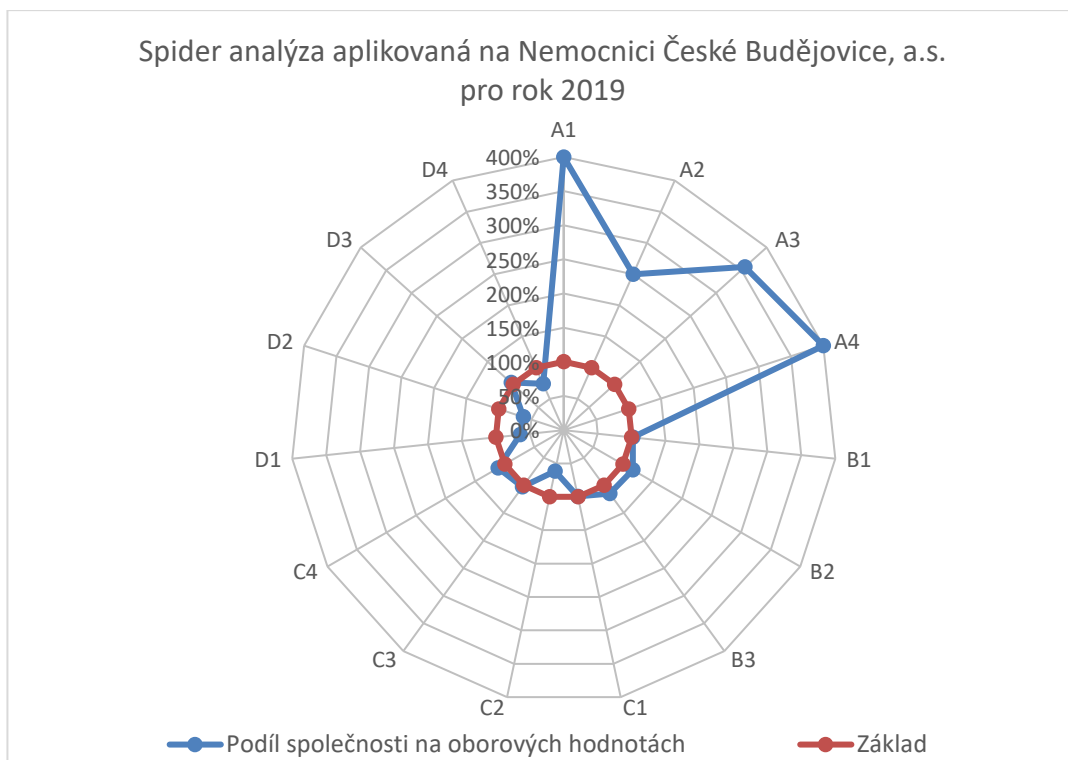
**Graf 6.9: Spider analýza pro rok 2017**

V roce 2017 dosáhly dva poměrové ukazatele záporné hodnoty odvětví, což mělo vliv na podíl nemocnice na těchto hodnotách, jak lze zaznamenat ve výše uvedeném grafu 6.9. To se týká ukazatelů ROA (A1) a ROCE (A4), které byly v důsledku toho záporné. Všechny ukazatele likvidity (B1–B3) měly vyšší hodnotu než průměr odvětví. ROS (A2), ROE (A3) a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (C4) rovněž přesáhly oborovou hodnotu. Ukazatele zadluženosti (C1–C3) se podílem na oborových hodnotách podílely pouze pod 70 %. Všechny ukazatele aktivity (D1–D4) dosahovaly pouze nízkého podílu na oborových hodnotách, nacházely se tak značně pod průměrem odvětví.



**Graf 6.10: Spider analýza pro rok 2018**

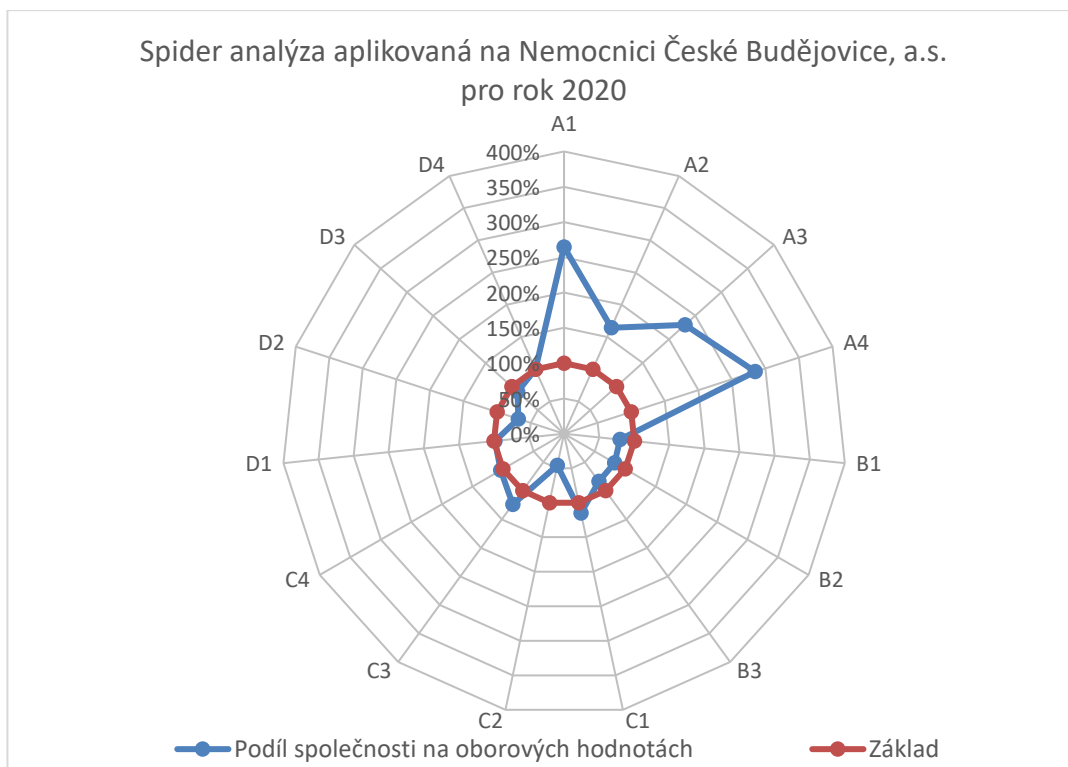
Z grafu 6.10 je patrné, že kromě ukazatelů aktivity (D1–D4), převyšují oborovou hodnotu všechny ukazatele. Nejvíce oborové hodnoty překračují ukazatele rentability (A1–A4), které navíc přesahují i stanovenou prahovou hodnotu (400 %). Ukazatele zadluženosti (C1–C4) jsou hodnotami téměř srovnatelné s odvětvím.



**Graf 6.11: Spider analýza pro rok 2019**

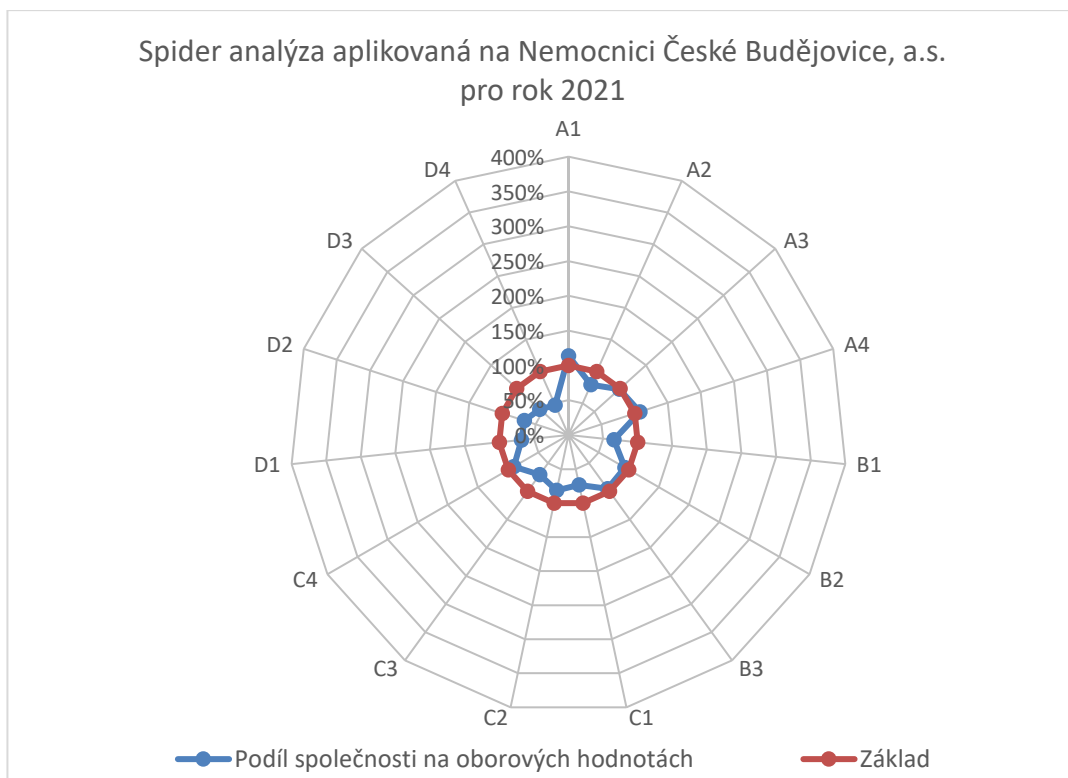
Na výše uvedeném grafu 6.11 lze vidět, že v roce 2019 měla nemocnice hodnoty všech ukazatelů rentability (A1–A4) a likvidity (B1–B3) vyšší než průměr odvětví. Nicméně, ukazatel okamžité likvidity (B1) se pohyboval téměř na stejné hodnotě jako průměr odvětví. Z ukazatelů zadluženosti (C1–C4) pouze míra zadluženosti (C3) a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji (C4) překročily hodnoty odvětví. Z ukazatelů aktivity (D1–D4) byla pouze doba obratu pohledávek (D3) vyšší než průměr odvětví. Nejnižší podíl na oborové hodnotě měla dlouhodobá zadluženost aktiv (C2), která činila 61,51 %.





**Graf 6.12: Spider analýza pro rok 2020**

Z grafu 6.12 lze zaznamenat, že se v roce 2020 poprvé žádný z ukazatelů nespustil nad prahovou hodnotu 400 %. Nicméně, veškeré ukazatele rentability (A1–A4) a všechny ukazatele zadluženosti (C1–C4), s výjimkou dlouhodobého zadlužení aktiv (C2), překročily hodnoty průměru v odvětví. Co se týče ukazatelů aktivity, doba obratu krátkodobých závazků (D4), rovněž dosáhla hodnoty vyšší než průměr odvětví. Na druhé straně, všechny ukazatele likvidity (B1–B3) měly nižší hodnoty než průměr odvětví.

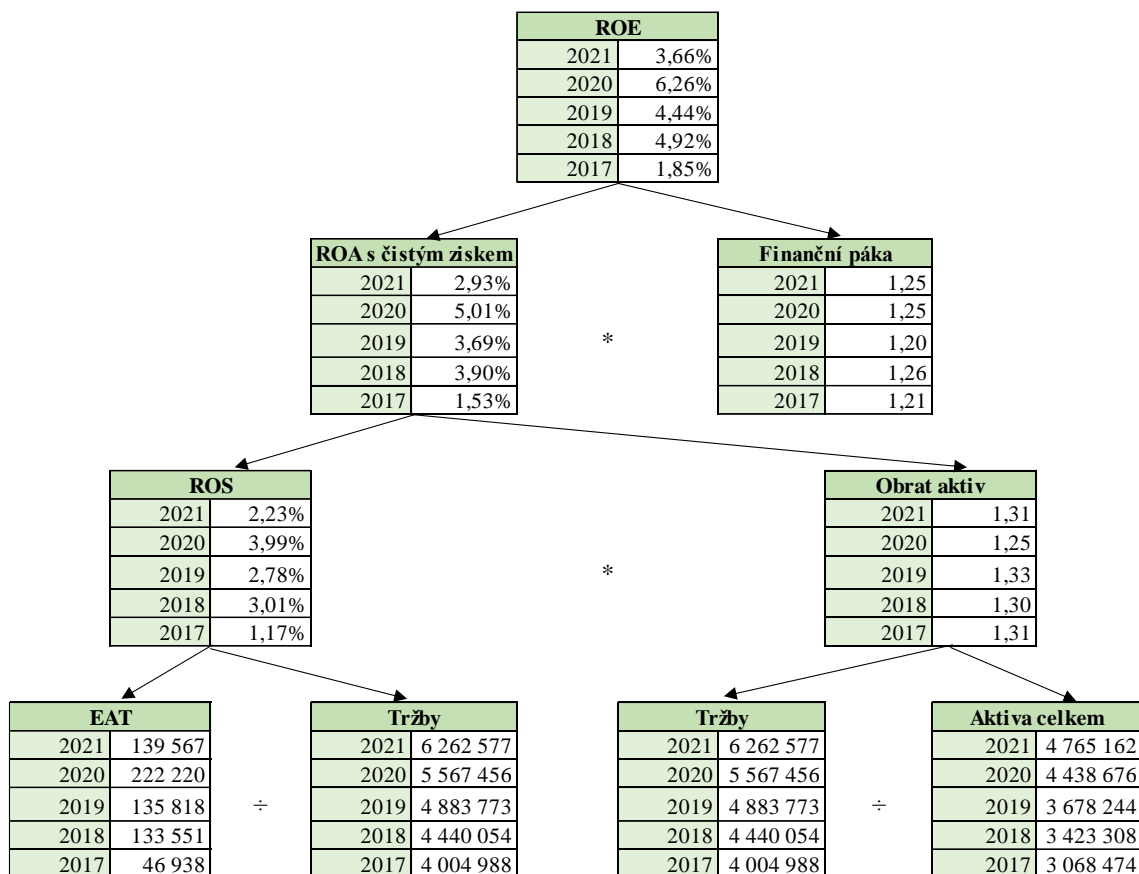


**Graf 6.13: Spider analýza pro rok 2021**

Z grafu 6.13 lze konstatovat, že v roce 2021 byla téměř většina ukazatelů pod úrovní hodnot odvětví, s výjimkou ukazatelů ROA (A1) a ROCE (A4). Většina ukazatelů, především ROE (A3), se však blížilo oborovým hodnotám. Největší odchylku od hodnoty oboru měla doba obratu krátkodobých závazků (D4), která dosáhla pouhých 46,85 % podílu na oborových hodnotách.

## 6.4 Du Pontův rozklad

Du Pontův rozklad stanovuje vzájemnou závislost daných ukazatelů rozkladem ROE [2]. Rozklad je zobrazen na obrázku 6.1 níže. Pro zaznamenání tržeb a celkových aktiv jsou použity tis. Kč.



Obrázek 6.1: Du Pontův rozklad [Zdroj: vlastní zpracování]

Finanční páka se v průběhu hodnoceného období pohybovala zhruba na stejných hodnotách, jak je patrné z výše uvedeného obrázku 6.1. Pouze v roce 2018 dosahovala nejvyšší hodnoty, a to 1,26. V roce 2017 lze zaznamenat nejnižší hodnoty u všech ukazatelů, s výjimkou finanční páky a obratu celkových aktiv. Rok 2017 vykazuje nízkou hodnotu ROS, protože výsledek hospodaření za účetní období (EAT) je výrazně nižší než v předchozích letech. Ukazatel ROE byl ovlivněn nízkou hodnotou ROA, což mělo dopad i na ukazatel ROS, který v důsledku toho rovněž zaznamenal nejnižší hodnotu. Na zvýšení ROS, ROA a ROE, které rovněž dosáhly nejvyšších hodnot v roce 2020, měla vliv nejvyšší hodnota EAT. V roce 2021 došlo k růstu tržeb, avšak hodnoty ROS, ROA i ROE byly oproti roku 2020 sníženy, především v důsledku výraznějšího poklesu EAT.

## 6.5 Bonitní a bankrotní modely

Ke zhodnocení bonitní a bankrotní situace společnosti byly vybrány tři metody – index bonity, index důvěryhodnosti (IN05) a Tafflerův model.

### 6.5.1 Bonitní modely

Bonitní modely jsou navrženy tak, aby pomohly identifikovat, zda má společnost silné nebo slabé finanční zázemí, pomocí bodového skóre [2]. Prvním zvoleným modelem je index bonity. Tabulka 6.28 obsahuje vypočtené hodnoty indexu bonity.

Tabulka 6.28: Index bonity

Index bonity	Váha	2017	2018	2019	2020	2021
Cash flow/cizí zdroje	1,5	0,99	0,89	0,99	0,82	0,39
Celková aktiva/cizí zdroje	0,8	5,78	4,85	5,92	4,99	5,01
EBIT/celková aktiva	10	0,01	0,04	0,04	0,06	0,04
EBIT/celkové výkony	5	0,01	0,03	0,03	0,05	0,03
Zásoby/celkové výkony	0,3	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01
Celkové výkony/celková aktiva	0,1	1,31	1,30	1,33	1,25	1,31
<b>Výsledek</b>		<b>6,43</b>	<b>5,94</b>	<b>6,93</b>	<b>6,16</b>	<b>5,22</b>

V tabulce 6.28 lze zaznamenat, že nejvyšší hodnoty nemocnice dosáhla v roce 2017, kdy výsledná hodnota byla 6,93. Naopak nejnižší hodnota, 5,22, byla zaznamenána v roce 2021. Z toho vyplývá, že nemocnice měla extrémně dobrou finanční situaci [69].

Dalším modelem je index důvěryhodnosti (IN05), který je vypočten v následující tabulce 6.29.

Tabulka 6.29: Index důvěryhodnosti (IN05)

IN05	Váha	2017	2018	2019	2020	2021
Celková aktiva/cizí zdroje	0,13	5,78	4,85	5,92	4,99	5,01
EBIT/celková aktiva	3,97	0,01	0,04	0,04	0,06	0,04
Výnosy/celková aktiva	0,21	1,31	1,30	1,33	1,25	1,31
Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,09	2,50	2,61	2,91	2,32	2,21
<b>Výsledek</b>		<b>1,31</b>	<b>1,31</b>	<b>1,48</b>	<b>1,35</b>	<b>1,27</b>

V roce 2019 dosáhla nemocnice největší hodnoty, a to 1,48. Naopak nejnižší hodnotu 1,27 dosáhla v roce 2021. V roce 2017 i 2018 se výsledek modelu pohyboval na stejné hodnotě 1,31. Z výsledků vyplývá, že se nemocnice nachází v tzv. „šedé zóně“ [70].

## 6.5.2 Bankrotní model

Bankrotní modely slouží k včasnému varování uživatelů o možnosti bankrotu společnosti [71]. Pro tento účel byl zvolen Tafflerův model a jeho vypočtené hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce 6.30.

**Tabulka 6.30: Tafflerův model**

<b>Tafflerův model</b>	<b>Váha</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Zisk před zdaněním (EBT)/krátkodobé závazky	0,53	0,13	0,36	0,37	0,40	0,31
Oběžná aktiva/cizí zdroje	0,13	1,74	1,56	2,04	1,71	1,31
Krátkodobé závazky/celková aktiva	0,18	0,12	0,12	0,12	0,15	0,12
Tržby/celková aktiva	0,16	1,31	1,30	1,33	1,25	1,31
<b>Výsledek</b>		<b>0,53</b>	<b>0,62</b>	<b>0,69</b>	<b>0,66</b>	<b>0,56</b>

Z výše uvedené tabulky 6.30 lze konstatovat, že nejnižší hodnoty Tafflerova modelu nemocnice dosáhla v roce 2017, a to 0,53. Naopak nejvyšší v roce 2019, konkrétně 0,69. Vypovídá to o tom, že pravděpodobnost bankrotu nemocnice je velmi nízká [2].

## 7 Diskuse

Hlavním cílem diplomové práce bylo posoudit výkonnost a finanční zdraví Nemocnice České Budějovice, a.s., k čemuž byly použity veřejně dostupné informace z portálu Justice a výroční zprávy nemocnice. Bylo zvoleno období posledních zveřejněných pěti let, tj. rok 2017–2021. Ke zpracování finanční analýzy bylo využito několika metod, které byly zvolené tak, aby bylo možné je použít na oblast zdravotnictví. Finanční analýza byla navíc doplněna o analýzu čistého pracovního kapitálu, benchmarking, Spider analýzu, Du Pontův rozklad, bonitní a bankrotní modely. V kapitole Výsledky byla rovněž provedena identifikace faktorů (kauzalit) působících v negativním a pozitivním směru vůči finančním výsledkům pro lepší pochopení textu, což je jedním z dílčích cílů.

Ke zjištění dodržení bilančního principu, který vyžaduje rovnoměrný vývoj aktiv a pasiv [78], byl proveden přezkum vývoje aktiv a pasiv v rozvaze. Bilanční suma během sledovaného období rovnoměrně rostla a dosáhla hodnoty 4,77 mld. Kč v roce 2021. Tento trend svědčí o úspěšném rozvoji společnosti a dodržování bilančního principu. Stálá aktiva měla největší podíl na celkových aktivách, zatímco vlastní kapitál se nejvíce podílel na celkových pasivech.

Pro analýzu změn jednotlivých položek v průběhu sledovaného období byla provedena horizontální analýza rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash-flow). U rozvahy a výkazu zisku a ztrát byly použity obě metody horizontální analýzy, tedy relativní a absolutní změny. Kromě toho byla rozvaha a výkaz zisku a ztráty podroben vertikální analýze, která určila podíl jednotlivých položek na určitých proměnných, celkových aktivách a pasivech v případě rozvahy a celkových tržbách v případě výkazu zisku a ztrát. Analýza byla provedena ve zkrácené verzi účetních výkazů.

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát byla doplněna analýzou vývoje hospodářského výsledku. Na základě provedené analýzy byl finanční výsledek hospodaření kolísavý. Provozní výsledek (EBIT) a výsledek hospodaření za účetní období (EAT) se stabilně zvyšovaly až do roku 2020, poté došlo k poklesu. Takový pokles byl způsoben vyššími výdaji na ochranné pomůcky a na náklady na mzdy přesto, že byla omezena plánovaná péče kvůli pandemii COVID-19. Nejvyšší hodnoty EAT nemocnice naopak dosáhla v roce 2020, a to 222 220 tis. Kč, i přes probíhající pandemii

COVID-19. Bylo to především zapříčiněné jednáním se zdravotními pojišťovnami a úhradami za poskytnutí zdravotní péče. Částečný vliv na růst EAT měla i kladná hodnota finančního výsledku hospodaření a EBIT. Je důležité poznamenat, že nemocnice v průběhu celého sledovaného období dosahovala pouze zisku, nikoli ztráty. Nicméně, hospodářský výsledek není primárním měřítkem úspěchu nemocnic, protože nejsou zřízené za účelem zisku. Přesto je pozitivní, když nemocnice dosahuje kladného hospodářského výsledku, a tak může investovat do svého rozvoje.

Diplomová práce byla dále doplněna analýzou poměrovými ukazateli. Poměrové ukazatele byly rozděleny na 4 skupiny – ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. V návaznosti na to byl proveden benchmarking s cílem zjistit, jak si Nemocnice České Budějovice a.s. stojí ve srovnání s jinými nemocnicemi v Jihočeském kraji. Avšak tato nemocnice nemá v regionu žádnou konkurenci, protože se jedná o krajskou nemocnici a patří mezi největší nemocnice v České republice. Jedná se tedy o značnou limitaci této práce, protože benchmarking byl spíše zaměřen na získání kontextu, než na skutečné porovnání. Benchmarking byl proveden s 5 dalšími jihočeskými nemocnicemi v okruhu do 60 km, konkrétně s Nemocnicí Písek, a.s., Nemocnicí Jindřichův Hradec, a.s., Nemocnicí Strakonice, a.s., Nemocnicí Prachatice, a.s. a Nemocnicí Český Krumlov, a.s.. Byly hodnoceny všechny poměrové ukazatele (viz Analýza poměrových ukazatelů), s výjimkou čistého pracovního kapitálu a obrátkových ukazatelů aktivity. Následně byla provedena Spider analýza, která porovnávala Nemocnici České Budějovice, a.s. s těmito nemocnicemi jako celkem, jelikož může poskytnout lepší přehled o výkonnosti nemocnice ve srovnání s ostatními nemocnicemi, což je užitečnější pro využití v této diskusi.

V oblasti rentability, která umožňuje posoudit, jak dobře se podniku daří vytvářet zisk v poměru k jeho nákladům, výnosům a vlastnímu kapitálu [43], byla vypočtena rentabilita celkových aktiv (ROA), rentabilita tržeb (ROS), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE). V důsledku pandemie COVID-19 se ukazatelům nejlépe dařilo v roce 2020, jelikož došlo především k nárůstu hospodářského výsledku. Naopak, nemocnice dosahovala nejnižšího hospodářského výsledku v roce 2017, což je hlavním důvodem, proč měly všechny ukazatele nejnižší hodnotu. Dle Růčkové [2] by rentabilita měla vykazovat rostoucí trend v čase. Nicméně, ukazatele byly nestabilní, v průběhu sledovaného období kolísaly. Dobrým jevem je skutečnost, že ukazatele ani jednou nevykázaly záporné hodnoty, což svědčí o tom, že

nemocnice byla pouze výnosná. Hlavní prioritou nemocnice je však poskytovat pacientům kvalitní lékařskou péči, nikoli dosahovat vysokého zisku. Jinými slovy, pokud nemocnice efektivně využívá své zdroje a efektivně plánuje své výdaje, může dosáhnout finanční stability a zdraví i při nižším zisku. V porovnání se zvolenými nemocnicemi v Jihočeském kraji, lze nemocnici v oblasti rentability označit jako nadprůměrnou. Výjimku tvoří rok 2021, kdy nemocnice byla spíše průměrná. Ukazatel ROA poklesl v roce 2021 na hodnotu 3,52 % v důsledku výraznějšího zhoršení hospodářského výsledku a nárůstu celkových aktiv. V roce 2020, stejně jako ostatní ukazatele, vykázala ROA nejvyšší hodnotu, a to 5,78 %. Na základě provedené Spider analýzy bylo zjištěno, že nemocnice dosahovala v celém sledovaném období vyšších hodnot ROA než průměr odvětví. Ukazatel dosáhl záporné hodnoty ve Spider analýze v roce 2017, bylo to však způsobené pouze výpočtem, ve kterém se oborová hodnota nacházela v záporném čísle. Ukazatel ROS rovněž dosáhl nejlepších výsledků v roce 2020, kdy jeho hodnota činila 3,99 %. Znamenalo to, že na 1 Kč tržeb připadalo 3,99 % zisku. Nejnižší hodnotu, 1,17 %, dosáhl ROS v roce 2017. Dle Růčkové [2] může ukazatele ROS ovlivnit více faktorů, proto je důležité jeho porovnání se společnostmi zabývající se stejnou podnikatelskou činností. Ukazatel ROS dosáhl vyšších hodnot než průměr odvětví v celém sledovaném období, s výjimkou roku 2021. To mohlo být způsobeno vyšším poklesem hospodářského výsledku v roce 2021. Rovněž u ROE byl největší nárůst vykazován pro rok 2020 ve výši 6,26 %, což znamená, že na 1 Kč zisku připadalo 6,26 % vlastního kapitálu. V porovnání s odvětvím, nemocnice dosahovala vyšších hodnot ROE v celém sledovaném období, s výjimkou roku 2021, kdy se hodnoty blížily oborové hodnotě. V roce 2020 dosáhl ukazatel ROCE nejvyšší hodnoty 7,04 %, což také představuje nejvyšší procentuální hodnotu ze všech ukazatelů ve sledovaném období. V porovnání s odvětvím, ukazatel ROCE dosáhl vyšších hodnot v celém sledovaném období. Ukazatel ROCE dosáhl ve Spider analýze záporné hodnoty v roce 2017, bylo to však způsobené pouze výpočtem, ve kterém se oborová hodnota nacházela v záporném čísle, stejně jako u ukazatele ROA.

Ze skupiny ukazatelů likvidity byly do diplomové práce zařazeny 3 ukazatele – okamžitá, pohotová a běžná likvidita. Ukazatele likvidity určují schopnost společnosti splácet krátkodobé dluhové závazky [49]. Nejvyšších hodnot dosahovaly ukazatele pohotové a běžné likvidity v roce 2019, zatímco ukazatel okamžité likvidity v roce 2018. V publikaci Šulovské [79] se uvádí, že ukazatele likvidity mohou být ovlivněny



zejména strukturou majetku podniku. V případě Nemocnice České Budějovice, a.s. mohla být likvidita ovlivněna přítomností dlouhodobého hmotného majetku, který tvořil více než polovinu aktiv a řadí se mezi téměř nelikvidní položky. Prvním hodnoceným ukazatelem je okamžitá likvidita. Dle Procházkové a Jelínkové [41] by se měla pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,5. Nicméně, hodnoty překračovaly toto doporučené rozmezí v celém sledovaném období, což svědčí o nevhodném nakládání s peněžními prostředky [50]. V roce 2021 se naopak situace zlepšila a okamžitá likvidita dosáhla hodnoty 0,66, což se již blížilo doporučenému rozmezí. Nejvyšší hodnota okamžité likvidity byla zaznamenána v roce 2018, kdy dosáhla hodnoty 1,48. Pouze v období let 2017–2019 byly hodnoty okamžité likvidity v porovnání s průměrnou hodnotou odvětví vyšší. Pohotová likvidita by se měla dle Knápkové a kolektivu [10] pohybovat v rozmezí hodnot od 1 do 1,5. Hodnoty se pohybovaly nad 2,0 v celém sledovaném období, ale u nemocnic bývají hodnoty vyšší. Nemocnice měla oproti průměru odvětví vyšší hodnoty pohotové likvidity v letech 2017–2019. Od roku 2020 se situace obrátila a odvětví začalo mít vyšší hodnoty pohotové likvidity. Ukazatel běžné likvidity by se měl dle Růčkové [2] nacházet v rozmezí hodnot od 1,5 do 2,5. Nemocnice se pouze v letech 2018 a 2019 odchýlila od doporučení a dosahovala vyšších hodnot. Zbylé roky udržovala běžnou likviditu v doporučeném rozmezí. Nemocnice měla vyšší hodnoty běžné likvidity než průměr odvětví až do roku 2019. Nicméně, od roku 2020 mělo naopak odvětví vyšší hodnoty. Na základě informací od nemocnice, nemocnice přistupuje k hospodaření s peněžními prostředky konzervativně a má větší rezervy, aby snížila rizika a zajistila kontinuitu poskytování zdravotní péče. I přesto, že jsou ukazatele likvidity nemocnice vyšší, než se doporučuje, předchází tím platební neschopnosti a zaručuje dlouhodobou stabilitu.

Do ukazatelů likvidity se často zařazuje i čistý pracovní kapitál (ČPK), který pomáhá posoudit, zda má společnost dostatečnou finanční sílu na to, aby splatila své krátkodobé závazky pomocí svých aktuálně dostupných finančních prostředků [53]. ČPK lze chápat jako takovou finanční rezervu [2]. Z grafu 6.6 lze zaznamenat, že ČPK postupně rostl až do roku 2020, kdy dosáhl hodnoty 865 759 tis. Kč a poté klesl v roce 2021 na hodnotu 683 857 tis. Kč. Takový pokles byl způsoben především výrazným poklesem hodnoty peněžních prostředků na účtech z důvodu čerpání úvěru na výstavbu a rekonstrukci pavilonu „CH“. Vzhledem k tomu, že měla nemocnice v celém sledovaném období více oběžných aktiv než krátkodobých závazků, ČPK se nacházel

pouze na kladných hodnotách. To ukazuje, že nemocnice má dostatečné finanční prostředky k pokrytí svých běžných provozních operací a může investovat do svého budoucího rozvoje a růstu [54]. ČPK je zároveň i indikátorem likvidity a má těsnou vazbu na ukazatel běžné likvidity, který nepřímou odráží hodnotu ČPK [2]. Nemocnice většinu sledovaného období udržovala hodnoty běžné likvidity na doporučených hodnotách, výjimkou byly pouze roky 2018 a 2019, kdy byly vyšší. To může naznačovat, že nemocnice udržovala optimální úroveň ČPK, kromě roku 2018 a 2019. Příliš vysoké hodnoty by naopak značily, že společnost využívá své finanční prostředky neefektivně a snížilo by to tak rentabilitu [80].

Mezi poměrové ukazatele se dále řadí ukazatele zadluženosti, které jsou v této práci rozděleny na celkovou zadluženost, dlouhodobou zadluženost aktiv, míru zadluženosti a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Prvním ukazatelem je celková zadluženost, u které dle Procházkové a Jelínkové [41] platí, že úroveň zadluženosti společnosti by měla být adekvátní s ohledem na aktuální situaci a specifické podmínky, kterým společnost čelí. Celková zadluženost se v celém sledovaném období pohybovala pod 20 %. Nejvyšší celková zadluženost dosáhla v roce 2018, a to 18,24 %. Znamená to, že pouze 18,24 % celkových aktiv bylo financováno z cizích zdrojů. Dle zdroje [81] je však bezpečnější udržovat nižší úroveň zadlužení, kdyby věřitelé náhle trvali na splacení dluhu. V porovnání s odvětvím, nemocnice dosáhla vyšších hodnot celkové zadluženosti pouze v roce 2018 a 2020. V roce 2019 se svými hodnotami velmi blížila průměru odvětví, jelikož její podíl na oborových hodnotách činil 99,37 %. V případě dlouhodobé zadluženosti aktiv byly hodnoty kolísavé a nejvyšší hodnoty bylo rovněž dosaženo v roce 2018, kdy pokrývala 5,85 % všech aktiv. Nemocnice měla nižší hodnotu dlouhodobé zadluženosti aktiv oproti průměru odvětví v celém sledovaném období, s výjimkou roku 2018. Hodnoty míry zadluženosti se pohybovaly okolo 0,2 v celém sledovaném období, což ukazuje na nízkou zadluženost [57]. Je to způsobeno tím, že cizí kapitál byl ve sledovaném období výrazněji nižší než vlastní kapitál. Doporučená hodnota se však dle Knápkové a kolektivu [10] pohybuje těsně pod hranicí 1. Míra zadluženosti byla v celém sledovaném období vyšší než hodnota průměru odvětví, s výjimkou roku 2017 a 2021. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji trvale vykazoval hodnoty větší než 1, ale nepřesahoval 1,32, což naznačuje, že nemocnice využívá adekvátní kombinaci dlouhodobých a krátkodobých zdrojů financování pro svá aktiva. Tento neutrální přístup umožňuje nemocnici mít

dostačující finanční rezervu (ČPK) pro plnění závazků a operativní řízení svých oběžných aktiv [10]. V porovnání s průměrnými hodnotami odvětví, nemocnice měla vyšší hodnoty ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, s výjimkou roku 2021. Celkově lze k ukazatelům zadluženosti říci, že tím, jak nemocnice zvolila konzervativní přístup k hospodaření s finančními prostředky, se snaží minimalizovat zadlužování. Například, v souvislosti s pandemií COVID-19 nemocnice obdržela v roce 2020 dotace od Ministerstva zdravotnictví ČR na odměny pro zdravotnické pracovníky, dotační program ANTICOVID od Úřadu Práce, přijala nepeněžní dary a obchodní zvýhodnění od dodavatelů. To jí umožnilo vyhnout se úvěrům a nezadlužovat se. V souvislosti s tím nemá problémy ani s likviditou.

Poslední součástí analýzy poměrových ukazatelů byly ukazatele aktivity, které se dělí na: obrat zásob, obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu aktiv, doba obratu pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků. Ukazatele aktivity slouží k posouzení toho, jak dobře společnost dokáže využít své vlastní zdroje a jak úspěšně probíhají podnikatelské operace [2]. Ideální je, když obrátkové ukazatele dosahují co nejvyšší hodnoty a doba obratu je naopak co nejkratší [82]. V rámci interpretace ukazatelů aktivity je nejdůležitější, aby byly porovnány s jinými společnostmi, protože ukazatele se liší na základě podnikatelské činnosti. Hodnoty ukazatele obratu zásob byly rostoucího charakteru až do roku 2019, kdy poté opětovně klesaly. Rychle rostoucí zásoby spojené s pandemií COVID-19, kdy nemocnice významně investovala do ochranných prostředků, byly příčinou výraznějšího poklesu hodnoty obratu zásob v roce 2020. Obrat aktiv byl v celém sledovaném období vyšší než minimální doporučená hodnota 1, což vypovídá o tom, že nemocnice využívá efektivně aktiva k produkci tržeb [41, 59]. Doba obratu zásob se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí od 4 do 8 dnů. V porovnání s průměrem odvětví se nemocnice pohybovala na nižších hodnotách v celém sledovaném období. To může naznačovat, že nemocnice má efektivnější systémy správy zásob a dokáže rychleji prodávat nebo spotřebovávat své zásoby. Doba obratu aktiv byla v celém sledovaném období delší než 270 dnů. V porovnání s průměrem odvětví, nemocnice dosahovala nižšího počtu dnů v celém sledovaném období. Doba obratu pohledávek se během sledovaného období mírně zvyšovala, s výjimkou roku 2020, kdy došlo k poklesu o 1 den. Celkově se pohybovala v rozmezí od 32 do 46 dnů, což je stále v rozumném limitu. Dalším pozitivním faktorem je, že doba obratu pohledávek nebyla výrazně ovlivněna pandemií COVID-19. Vzhledem

k tomu, že jsou pohledávky delší než 30 dnů, jedná se především o pohledávky za cizince. Doba obratu pohledávek vykazovala nižší hodnoty než průměr odvětví v celém sledovaném období, s výjimkou roku 2019. To lze považovat za silnou stránku nemocnice. Doba obratu krátkodobých závazků se pohybovala v rozmezí od 32 do 42 dnů. Nemocnice dosahovala nižšího počtu dnů než průměr odvětví v celém sledovaném období, s výjimkou roku 2020, kdy se pohybovala téměř na stejném počtu dnů. Je pravidlem, že by doba obratu pohledávek neměla převyšovat dobu obratu krátkodobých závazků [61]. S výjimkou roku 2017, kdy byla doba obratu pohledávek o 1 den delší, toto pravidlo nebylo dodrženo. Avšak rozdíl mezi pohledávkami a krátkodobými závazky nebyl ve sledovaném období delší než 13 dní. Dle vyjádření nemocnice, nemocnice disponuje dostatkem finančních prostředků, tudíž dokáže tuto situaci ustát.

Součástí finanční analýzy je Du Pontův rozklad, který stanovuje vzájemnou závislost daných ukazatelů rozkladem rentability vlastního kapitálu [2]. Z výsledků Du Pontova rozkladu nemocnice vyplývá, že finanční páka se v průběhu sledovaného období příliš neměnila, avšak ukazatele rentability byly ovlivněny různými faktory. V roce 2017 byly všechny ukazatele kromě finanční páky a obratu celkových aktiv nejnižší, přičemž nízká hodnota ROS byla způsobena výrazně nižším EAT. Nízká hodnota ROS měla dále dopad na ukazatele ROE a ROA, které rovněž zaznamenaly nejnižší hodnoty. Naopak, nejvyšší hodnota EAT v roce 2020 přispěla ke zvýšení hodnot ROS, ROA a ROE v tomto roce. V roce 2021 došlo k růstu tržeb, ale hodnoty rentability klesly kvůli výraznějšmu poklesu EAT. Celkově z toho vyplývá, že EAT je klíčovým faktorem ovlivňujícím rentabilitu nemocnice a změny v této položce mají významný dopad na ukazatele rentability.

Další součástí diplomové práce rovněž bylo zhodnocení bonitní a bankrotní situace nemocnice. Bonitní modely mají za cíl stanovit finanční zdraví společnosti pomocí bodového ohodnocení [2]. Prvním zvoleným bonitním modelem byl Index bonity, který však má omezení v použití pro hodnocení ekonomického stavu českých podniků, neboť byl vyvinut především pro německy mluvící země [69]. Na základě vypočteného vzorce za jednotlivé roky, bylo zjištěno, že nejvyšší hodnotu (6,43) nemocnice dosáhla v roce 2017, z čehož lze usuzovat, že v tomto roce měla nemocnice nejlepší finanční situaci. Nicméně, hodnoty byly v celém sledovaném období vyšší než 5, což vypovídá dle zdroje [69] o tom, že nemocnice má extrémně dobrou finanční situaci. K dalšímu posouzení a srovnání bonity byl využit Index důvěryhodnosti (IN05). IN05 je

kombinací bonitního a bankrotního modelu [70], ale byl i přesto využit, jelikož může poskytnout komplexnější pohled na finanční situaci nemocnice. Z výsledků bylo zjištěno, že se společnost nachází v „šedé zóně“ (hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,27 do 1,48), což vypovídá o tom, že měla neurčitou situaci [70]. Nepatří dle tohoto modelu ani mezi prosperující ani mezi bankrotující nemocnice. Limitací IN50 v tomto případě byla absence EBIT/nákladové úroky ve vzorci, jelikož nákladové úroky nebylo možné dohledat za celé sledované období, což může mít vliv na celkovou interpretaci zjištění. Avšak bonitní modely slouží spíše pro orientační ověření finanční situace nemocnice, nejsou stěžejní částí finanční analýzy. V takovém případě, tyto limitace nejsou pro tuto práci příliš zásadní. Bankrotní modely slouží k včasnému varování uživatelů před možným bankrotem společnosti [71]. Ke zjištění, zda nemocnice nespěje k bankrotu, byl využit Tafflerův model. Vzhledem k tomu, že jsou výsledky v celém sledovaném období vyšší než 0,5, naznačuje to, že je pouze nízká pravděpodobnost, že by nemocnice zkrachovala. Výsledky tohoto modelu tudíž ukazují, že se nemocnice zařazuje mezi prosperující společnosti [2].

Zajímavostí jsou výzkumy prováděné neziskovou organizací HealthCare Institute (HCI) [83], které se zaměřují na hodnocení finančního zdraví cca 2/3 nemocnic v České republice za jednotlivé roky. Výsledky výzkumu HCI jsou založeny na několika ukazatelích, jako je pohotová likvidita, běžná likvidita, celková zadluženost, doba obratu závazků, struktura aktiv, objem investovaných prostředků, investiční aktiva a průměrná mzda (Kč). Nemocnice České Budějovice, a.s. byla v průběhu let 2017–2019 nejlepší nemocnicí v hodnocení finančního zdraví mezi ostatními nemocnicemi v České republice, ačkoli v roce 2020 klesla na třetí místo, v roce 2021 se opět vrátila na první místo mezi ostatními nemocnicemi. Nicméně, v roce 2021 se způsob hodnocení změnil a nemocnice byly v žebříčku rozděleny na fakultní a ostatní, což mohlo ovlivnit umístění jednotlivých nemocnic v žebříčku. Jelikož byl v rámci diplomové práce proveden benchmarking s jinými Jihočeskými nemocnicemi, je vhodné poznamenat i jejich umístění na základě těchto studií od HCI. Výzkumy [83] ukázaly, že i Nemocnice Český Krumlov, a.s., Nemocnice Písek, a.s. a Nemocnice Strakonice, a.s. se dokázaly umístit v žebříčku TOP 10 nemocnic v České republice v průběhu sledovaných let. Naznačuje to, že i menší nemocnice mohou být úspěšné a poskytovat kvalitní zdravotní péči. Velikost nemocnice nemusí být jediným faktorem, který určuje její finanční úspěch.

Pandemie COVID-19 měla významný dopad na finanční situaci nemocnic po celém světě, ačkoliv se tento dopad liší v závislosti na různých faktorech. Studie autora Naruće [84] provedená na 79 polských infekčních nemocnicích ukázala, že v porovnání s rokem 2019 zaznamenaly tyto nemocnice zlepšení ukazatelů rentability, marží zisku a čistých finančních výsledků. Fixní kapitál infekčních nemocnic se rovněž zlepšil ve srovnání s předchozími obdobími. Nicméně, ziskovost nemocnic byla ovlivněna i dotacemi. Další studie, provedená autorem Wangem a kolektivem [85] na 2 163 nemocnicích ve Spojených státech ukázala, že nemocnice zaznamenaly v roce 2020 výrazné snížení provozních marží, ale celková ziskovost zůstala podobná jako v předchozích letech. To naznačuje, že finanční ztráty nemocnic byly vyrovnány prostřednictvím dotací na pomoc během pandemie, zejména u nemocnic ve vlastnictví vlády, venkovských nemocnic a menších nemocnic, které jsou obvykle finančně zranitelnější. Další studie Khullara a kolektivu [86] týkající se nemocnic ve Spojených státech zjistila, že pandemie COVID-19 způsobila finanční obtíže nemocnicím a zdravotnickým organizacím. Ztráty příjmů z ambulantní a elektivní péče a zvýšené náklady na personál a zdroje vedly k finančním problémům zejména u menších a venkovských nemocnic, které již měly před pandemií finanční potíže. Kongres přijal několik zákonů, které poskytují finanční prostředky zdravotnickým zařízením pro zmírnění finanční tíže způsobené pandemií, ale stále existovala nejistota ohledně toho, zda budou finanční prostředky dostatečné a zda budou spravedlivě rozděleny mezi ty, kteří je nejvíce potřebují. Z výsledků studie Behzadifara a kolektivu [88] zabývajících se veřejnými nemocnicemi v Iránu bylo zjištěno, že v důsledku COVID-19 došlo k průměrnému měsíčnímu poklesu příjmů veřejných nemocnic o 172 636 tis. dolarů. Tento trend poklesu příjmů nemocnic pokračoval po dobu přibližně 13 měsíců. Nicméně, po únoru 2021 bylo možné pozorovat relativně stabilní nárůst, když byly zrušeny omezení týkající se přijímání pacientů a plánovaných chirurgických zákroků. Vlády musely v době krize injektovat do těchto nemocnic nové finanční zdroje, aby zabránily poklesu kvality poskytovaných služeb. Celkově lze konstatovat, že finanční dopad pandemie COVID-19 na nemocnice byl různorodý a závisel na mnoha faktorech, včetně geografické polohy, typu nemocnic, vlastnictví a podpory vlád. Některé nemocnice zaznamenaly zlepšení finančních výsledků, zatímco jiné se potýkaly s finančními problémy. Finanční podpora ze strany vlád a dalších zdrojů byla klíčovým faktorem.

Je důležité zdůraznit, že účinky pandemie na zdravotnický systém nebyly omezeny pouze na globální úroveň, ale také u českých nemocnic. Ze zdravotnické statistiky za rok 2020 [87], vydané Ústavem zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS), vyplývá, že pandemie COVID-19 měla dopad na hospodaření českých nemocnic. Vzhledem k tomu, že v průběhu roku byla věnována pozornost péči o pacienty s COVID-19, došlo v reakci na vývoj epidemiologické situace k přeskupení některých oddělení a omezení neakutních nemocničních výkonů. Během roku 2020 byla zavedena opatření v podobě kompenzační úhradové vyhlášky, která měla za cíl zmírnit negativní dopad epidemie na finanční situaci nemocnic a stabilizovat jejich hospodářské výsledky. Celkové výdaje nemocnic k 31. prosinci 2020 činily 215,7 mld. Kč, což je o 14,8 % více než v předchozím roce. Největší nákladovou složkou byly osobní náklady, které vzrostly z důvodu vyšších platových tarifů a dotací na benefity poskytované zaměstnancům v souvislosti se zvýšenou pracovní zátěží během pandemie. Celkové výnosy nemocnic se zvýšily o 19,1 % na 224,9 mld. Kč. Příjmy nemocnic od zdravotních pojišťoven meziročně vzrostly o 12,1 % a zohledněné úhrady od zdravotních pojišťoven tvořily 77,7 % celkového financování nemocnic. Dotace, které byly poskytovány na mimořádná ocenění personálu za péči o pacienty s COVID-19 a na odstranění závazků po splatnosti, rovněž tvořily značnou část příjmů nemocnic a jejich podíl se zvýšil z 2,1 % na 9,1 % oproti roku 2019. Nemocnice měly celkový kladný výsledek hospodaření ve výši 9 234 mil. Kč. Pouze 10 ze 130 hodnocených nemocnic vykázalo ztrátu [87]. Nemocnice České Budějovice, a.s. za rok 2020 dosáhla celkově kladného výsledku hospodaření, ačkoli se její náklady zvýšily na hodnotu 5,8 mld. Kč o 18,2 % oproti roku 2019, na čemž se nejvíce podílely osobní náklady. Celkové výnosy se zvýšily o 19,4 % na hodnotu 6,03 mld. Kč, přičemž největší podíl na těchto výnosech měly tržby za zdravotnické služby. Výsledek hospodaření za rok 2020 rapidně vzrostl o 63,6 % na hodnotu 222 220 tis. Kč, což je nejvyšší hodnota za sledované období 2017–2021. Především díky dotacím a platbám od zdravotních pojišťoven se nemocnici podařilo získat finanční prostředky, které byly nezbytné pro udržení provozu a dosažení kladného výsledku hospodaření za rok 2020. Rok 2021 nebyl pro nemocnice výjimkou, co se týče vlivu onemocnění COVID-19 na jejich hospodaření. Stejně jako v roce 2020, i v roce 2021 se nemocnice musely potýkat s finančními a provozními výzvami spojenými s pandemií.

## 8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti a finančního zdraví Nemocnice České Budějovice, a.s. v období let 2017–2021 pomocí několika metod finanční analýzy. Hodnocené období bylo ovlivněno i probíhající pandemií způsobenou onemocněním COVID-19. Oproti ostatním hospodářským odvětvím to všeobecně na zdravotnické zařízení lůžkového typu nemělo negativní dopad, a to i přes vysoké náklady související s léčbou tohoto onemocnění. Stát se tyto mimořádné výdaje snažil kompenzovat, byl poskytnut i dotační program na výplatu mimořádných odměn zdravotníků, což mělo za následek značný nárůst průměrných mezd ve zdravotnictví. Při hodnocení a analýzách jsem musela tyto skutečnosti zohledňovat.

Finančním zdravím nemocnic v České republice se dlouhodobě zabývá i celorepubliková soutěž pořádaná společností HealthCare Institute, kde se hodnotí nejlepší nemocnice, a to z několika pohledů. Jeden z pohledů je právě finanční zdraví. Nemocnice České Budějovice, a.s. každoročně zaujímá v této kategorii přední místa, a to i v porovnání s fakultními nemocnicemi. V této práci jsem si pomocí různých analytických metod ověřila, že Nemocnice České Budějovice, a.s. je opravdu finančně zdravá. Nejenže v analyzovaných obdobích dosahovala kladného hospodářského výsledku, ale i adekvátně investovala do rozvoje při udržení vysoké likvidity.

V rámci dílčího cíle mi z analýz vyplynulo několik možných strategických opatření vedoucích k dalšímu rozvoji. Nemocnice má až příliš vysokou likviditu. Všeobecně je nemocnicí zastáván konzervativní přístup k rizikům, nicméně je vhodné volné finanční prostředky investovat s poměrně vysokou mírou jistoty, například do termínovaných vkladů či jiných finančních derivátů. Díky příznivému vývoji úrokových sazeb (5–7%) a časové flexibilitě se jedná o velmi zajímavý nástroj. Dále bych doporučila se zaměřit na strukturu majetku a jeho optimalizaci, kdy se dle analýz a porovnání s ostatními nemocnicemi ukazuje, že nemocnice má poměrně velký podíl nelikvidních aktiv. Posoudit, zda lze nevyužívaný majetek prodat či pronajmout. Oblast, která by byla dále vhodná k bližší analýze je skladové hospodářství a posouzení správné velikosti skladových zásob.

Hlavním cílem nemocnic není dosahování vysokých zisků. Cílem je efektivně léčit pacienty, a tam kde je to možné je navracet plnohodnotně do života. Přesto se ukazuje, že nemocnice je z hlediska hospodaření stejná jako každá jiná firma. Je důležité její



správné vedení, řízení a optimalizace nákladů, výnosů, investic a pomocí vhodně zvolených ekonomických metod dosahovat pozitivních výsledků, a to vše při dodržení požadované likvidity. Jen pokud je nemocnice finančně zdravá, může zaplatit kvalifikované špičkové lékaře a jiný zdravotnický personál, investovat do léčebných a diagnostických zdravotnických přístrojů, do nemocničních budov a tím přispívat k co nejlepším výsledkům při léčbě pacientů.

Díky analytickým metodám v této práci jsem si ověřila provázanost jednotlivých výsledků a skutečností, a že vše souvisí se vším. Na každou organizaci je třeba nahlížet jako na celek a ve všech souvislostech.

## Seznam použité literatury

- [1] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Dotisk. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [2] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
- [3] VOCHOZKA, Marek, Vojtěch STEHEL, Jaromír VRBKA, Zuzana ROWLAND, Petr ŠULEŘ, Veronika MACHOVÁ, Tomáš KRULICKÝ a Jakub HORÁK. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. ak. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.
- [4] *Definition of Financial Analysis - Gartner Finance Glossary* [online]. [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/finance/glossary/financial-analysis>
- [5] *Analysis of Financial Statements - Management Articles* [online]. [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://managementheaven.com/analysis-financial-statements/>
- [6] WALLSTREETMOJO TEAM. *Fundamental Analysis - Meaning, Basics, Types & Examples* [online]. [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.wallstreetmojo.com/fundamental-analysis/>
- [7] INFORMAČNÍ SYSTÉM MASARYKOVY UNIVERZITY. *CÍLE A ZÁKLADNÍ NÁSTROJE FINANČNÍ ANALÝZY* [online]. nedatováno [vid. 2022-09-10]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/podzim2007/PFFAAP/um/T-5\\_Cile\\_a\\_nastroje\\_FA.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/podzim2007/PFFAAP/um/T-5_Cile_a_nastroje_FA.pdf)
- [8] *SIX NON-FINANCIAL METRICS EVERY MARKETER SHOULD MEASURE* [online]. [vid. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://visionedgemarketing.com/non-financial-metrics/>
- [9] VRÁNA, Lubomír. *NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ EKONOMIKY NEMOCNIC* [online]. nedatováno [vid. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/817-nastroje-pro-rizeni-ekonomiky.pdf>
- [10] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [11] TUOVILA, Alicia. *Financial Analysis: Definition, Importance, Types, and Examples* [online]. 2022 [vid. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-analysis.asp>
- [12] *Financial analysis definition* [online]. 2022 [vid. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.accountingtools.com/articles/what-is-financial-analysis.html>
- [13] CALZON, Bernardita. *The Importance Of Financial Reporting And Analysis: Your Essential Guide* [online]. 2023 [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.datapine.com/blog/financial-reporting-and-analysis/#financial-reporting-benefits>
- [14] *Financial Statement Analysis: Explained* [online]. [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.causal.app/define/financial-statement-analysis>
- [15] LEONARD, Kimberlee. *Advantages of a Financial Statement Analysis* [online]. 2019 [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-financial-statement-analysis-4124.html>
- [16] *How Financial Statement Analysis Helps Business Grow* [online]. 2020 [vid. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/financial->

statement-analysis-helps-business-grow/

- [17] *Financial Analysis and Planning* [online]. [vid. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/financial-analysis-and-planning.htm>
- [18] BULLIS, Jim. *What is Financial Planning & Analysis (FP&A)? A Guide for 2023* [online]. 2023 [vid. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.cubesoftware.com/blog/financial-planning-and-analysis-fpa>
- [19] *What is FP&A (financial planning and analysis)? | SAP Insights* [online]. [vid. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.sap.com/products/financial-management/what-is-financial-planning-and-analysis-fpa.html>
- [20] WALLSTREETMOJO TEAM. *Budgeting - Meaning, Process, Example, Types and Methods* [online]. [vid. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.wallstreetmojo.com/budgeting/>
- [21] SOBHAY, Ehab. *Driving Business Success: The Crucial Role of FP&A Professionals in Strategic Planning and Decision-Making* [online]. 2023 [vid. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/driving-business-success-crucial-role-fpa-strategic-planning-sobhay?trk=pulse-article>
- [22] BIGELOW J. STEPHEN. *What is Strategic Planning? Definition and Steps* [online]. [vid. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-planning>
- [23] SUBHO, Shreya. *Modern Approach to Financial Statement Analysis* [online]. [vid. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.yourarticlelibrary.com/accounting/financial-statements-analysis/modern-approach-to-financial-statement-analysis/73267>
- [24] CHRISOS, Marianne. *Traditional vs. Modern Approaches to Financial Analysis - TechFunnel* [online]. 2019 [vid. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.techfunnel.com/fintech/traditional-vs-modern-approaches-to-financial-analysis/>
- [25] ACHIM MONICA-VIOLETA, MIRELA-OANA PINTEA a EUGENIA RAMONA MARA. (PDF) MODERN APPROACHES REGARDING THE ASSESSMENT OF THE COMPANY'S OVERALL PERFORMANCES. *Annals of Faculty of Economics* [online]. 2010, **1**, 295–301 [vid. 2023-04-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/227462691\\_MODERN\\_APPROACHES REGARDING THE\\_ASSESSMENT\\_OF\\_THE\\_COMPANY'S\\_OVERALL\\_PERFORMANCES](https://www.researchgate.net/publication/227462691_MODERN_APPROACHES REGARDING THE_ASSESSMENT_OF_THE_COMPANY'S_OVERALL_PERFORMANCES)
- [26] VIMROVÁ, Hana. Financial Analysis Tools, from Traditional Indicators through Contemporary Instruments to Complex Performance Measurement and Management Systems in the Czech Business Practice. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2015, **25**, 166–175 [vid. 2023-03-29]. ISSN 2212-5671. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00725-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00725-X)
- [27] *The top 7 FP&A trends for 2023* [online]. [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.jedox.com/en/blog/fpa-trends/>
- [28] *Best Financial Analysis Software in 2022: Compare Reviews on 90+ | G2* [online]. [vid. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.g2.com/categories/financial-analysis#learn-more>
- [29] *Vena - 2022 Reviews, Pricing, Features* [online]. [vid. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www3.technologyevaluation.com/solutions/53457/vena>
- [30] *Fathom Pricing, Features, Reviews & Alternatives | GetApp* [online]. [vid. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.getapp.com/business-intelligence-analytics-software/a/fathom/>
- [31] RAUNIYAR, Rajan. *5 Best Financial Statement Analysis Tools and Software*

- [online]. 2022 [vid. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.techjockey.com/blog/best-financial-statement-analysis-tools>
- [32] SARANYA, W. a V. SANDEEP. (PDF) FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS OF INDIGO AND AIR ASIA LTD. *InfoKara* [online]. 2021, **10**(5), 116–126 [vid. 2022-11-25]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/353347289\\_FINANCIAL\\_STATEMENT\\_ANALYSIS\\_OF\\_INDIGO\\_AND\\_AIR\\_ASIA\\_LTD](https://www.researchgate.net/publication/353347289_FINANCIAL_STATEMENT_ANALYSIS_OF_INDIGO_AND_AIR_ASIA_LTD)
- [33] VAVREK, Roman, Ivana Kravčáková VOZÁROVÁ a Rastislav KOTULIČ. Evaluating the Financial Health of Agricultural Enterprises in the Conditions of the Slovak Republic Using Bankruptcy Models. *Agriculture 2021, Vol. 11, Page 242* [online]. 2021, **11**(3), 242 [vid. 2022-11-25]. ISSN 2077-0472. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/agriculture11030242>
- [34] ENDRI, Endri, Desi SUSANTI, Lamminar HUTABARAT, Torang P SIMANJUNTAK a Susi HANDAYANI. Financial Performance Evaluation : Empirical Evidence of Pharmaceutical Companies in Indonesia. *Systematic Review Pharmacy* [online]. 2020, **11**(6), 803–816. ISSN 0975-8453. Dostupné z: <https://doi.org/10.31838/srp.2020.6.117>
- [35] MAISHAROH, Tuti a Setyo RIYANTO. Financial Statements Analysis in Measuring Financial Performance of the PT. Mayora Indah Tbk, Period 2014-2018. *Journal of Contemporary Information Technology, Management, and Accounting* [online]. 2020, **1**(2), 63–71 [vid. 2022-11-25]. ISSN 2715-677X. Dostupné z: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5527989>
- [36] MARIMUTHU, K. N., Syed AZHAR a B. RAMESH. Financial Health of Select Teclecomcompanies in India. *Think India Journal* [online]. 2019, **22**(10), 8797–8802 [vid. 2022-11-25]. ISSN 0971-1260. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=3513993>
- [37] CSIKÓSOVÁ, Adriana, Mária JANOŠKOVÁ a Katarína ČULKOVÁ. Prediction of Developments in the Textile and Clothing Industry in Slovakia by Selected Indicators of Financial Analysis. *Fibres and Textiles in Eastern Europe* [online]. 2019, **27**(4(136)), 9–16 [vid. 2022-11-25]. ISSN 1230-3666. Dostupné z: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.1814>
- [38] DARYANTO, WIWIEK MARDAWIYAH MANAJEMEN, Sekolah a TINGGI. Financial Performance Analysis of Indonesia Pharmaceutical Industry before and After the Implementation of National Health Insurance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* [online]. 2019, **8**(12), 124–138 [vid. 2022-11-25]. ISSN 2201-1323. Dostupné z: [https://www.ijicc.net/images/vol8iss12/81207\\_Daryanto\\_2019\\_E1\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol8iss12/81207_Daryanto_2019_E1_R.pdf)
- [39] MARY GIRSCH-BOCK. *A Beginner's Guide to Horizontal Analysis* [online]. 2022 [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.fool.com/the-ascent/small-business/accounting/articles/horizontal-analysis/>
- [40] *Horizontální analýza - ManagementMania.com* [online]. 2015 [vid. 2022-10-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/horizontalni-analyza>
- [41] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.
- [42] BLOOMENTHAL, Andrew. *Financial Ratio Analysis: Definition, Types, Examples, and How to Use* [online]. 2023 [vid. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/r/ratioanalysis.asp>
- [43] *What are Profitability Ratios - Definition, Types & Importance | Tally Solutions* [online]. 2023 [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://tallysolutions.com/us/business-guides/profitability-ratios-definition-types-importance/#gref>

- [44] *Return on Assets Ratio - ROA | Analysis | Formula | Example* [online]. [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.myaccountingcourse.com/financial-ratios/return-on-assets>
- [45] HAYES, Adam. *Return on Sales: What ROS Is and the Formula To Calculate It* [online]. 2022 [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp>
- [46] FERNANDO, Jason. *Return on Equity (ROE) Calculation and What It Means* [online]. 2023 [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>
- [47] TOMASETTI, Brooke. *Return on Capital Employed (ROCE) | Formula, Example, Analysis* [online]. 2023 [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/return-on-capital-employed>
- [48] *Return on Capital Employed (ROCE) | Formula + Calculator* [online]. [vid. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/roce-return-on-capital-employed/>
- [49] QURESHI, Jibrán. *A Comprehensive Guide on Types of Liquidity Ratio* [online]. [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://chacc.co.uk/general-blog/liquidity-ratio/>
- [50] *Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně | Febmat* [online]. 2016 [vid. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-okamzita-likvidita-neboli-likvidita-1-stupne/>
- [51] *Likvidita* [online]. [vid. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>
- [52] TAMPLIN, True. *Current Ratio | Definition, Formula, and Calculation* [online]. 2023 [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.financestrategists.com/wealth-management/accounting-ratios/current-ratio-calculation/>
- [53] TOMASETTI, Brooke. *Net Working Capital | Formula, Calculator and Example* [online]. 2023 [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/net-working-capital>
- [54] FERNANDO, Jason. *Working Capital: Formula, Components, and Limitations* [online]. 2023 [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/w/workingcapital.asp>
- [55] KENTON, Will. *Long-Term Debt-to-Total-Assets Ratio: Definition and Formula* [online]. 2020 [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/l/long-term-debt-to-total-assets-ratio.asp>
- [56] CFI TEAM. *Debt to Equity Ratio - How to Calculate Leverage, Formula, Examples* [online]. 2023 [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-lending/debt-to-equity-ratio-formula/>
- [57] *Míra zadluženosti / Zadluženost vlastního kapitálu | Febmat* [online]. 2016 [vid. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-mira-zadluzenosti-zadluzenost-vlastniho-kapitalu/>
- [58] TAMPLIN, True. *Inventory Turnover Ratio | Definition, Formula, and Examples* [online]. 2023 [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.financestrategists.com/accounting/cost-accounting/material-costing/inventory-turnover-ratio/>
- [59] *Asset turnover ratio definition — AccountingTools* [online]. 2023 [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.accountingtools.com/articles/asset-turnover-ratio.html>
- [60] *Doba obratu zásob (Inventory Turnover) - ManagementMania.com* [online].

- 2015 [vid. 2022-10-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/doba-obratu-zasob>
- [61] *Poměrové ukazatele vyjadřují informace o výkonnosti podniku* [online]. [vid. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [62] *Ukazatele aktivity: Jak je využívat pro svůj prospěch | Cashbot* [online]. 2021 [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/ukazatele-aktivity-kde-je-vcist/>
- [63] *Doba splatnosti krátkodobých závazků (Creditors Payment Period) - ManagementMania.com* [online]. 2015 [vid. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/doba-splatnosti-kratkodobyh-zavazku>
- [64] *What is Financial benchmarking? | Accounting Terms* [online]. 2023 [vid. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.reviso.com/financial-benchmarking/>
- [65] *Benchmarking - ManagementMania.com* [online]. 2015 [vid. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>
- [66] JANUSKA. *Benchmarking - EuroEkonom.sk* [online]. 2023 [vid. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/benchmarking/>
- [67] KUBÍČKOVÁ, Daňa a Jiří SOUKUP. SPIDER ANALÝZA JAKO METODA MEZIPODNIKOVÉHO SROVNÁVÁNÍ SPIDER ANALYSIS AS A METHOD OF COMPANIES COMPARISON - PDF Free Download [online]. 2006, 217–229 [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/41642050-Spider-analyza-jako-metoda-mezipodnikoveho-srovnani-spider-analysis-as-a-method-of-companies-comparison.html>
- [68] GORDON, Jason. *DuPont Analysis - Explained - The Business Professor, LLC* [online]. 2022 [vid. 2023-03-23]. Dostupné z: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/investments-trading-financial-markets/dupont-analysis-definition](https://thebusinessprofessor.com/en_US/investments-trading-financial-markets/dupont-analysis-definition)
- [69] *4. 3 Bankrotní a bonitní modely - PREMIER system - manuál - PREMIER* [online]. [vid. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://manual.premier.cz:8443/pages/viewpage.action?pageId=10748190>
- [70] *Český Index IN05 - Bankrotné a bonitné modely* [online]. [vid. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://podnikovaanalyza.sk/financna-analyza/analyza-ex-ante/index-in05/>
- [71] *Bankrotní a bonitní modely indikují možný bankrot vaší firmy* [online]. [vid. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- [72] *Nemocnice České Budějovice | Profil nemocnice | Nemocnice České Budějovice a.s.* [online]. [vid. 2022-10-26]. Dostupné z: <https://www.nemcb.cz/prakticke-informace/nase-nemocnice/>
- [73] *DĚTSKÁ LÉKAŘSKÁ POHOTOVOST ČESKÉ BUDĚJOVICE* [online]. [vid. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://detska-lekarska-pohotovost-ceske-budejovice.narodnizdravotniregistr.cz/>
- [74] *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [vid. 2022-11-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=158166&typ=UPLNY>
- [75] *Právo na informace | Nemocnice České Budějovice a.s.* [online]. [vid. 2022-11-17]. Dostupné z: <https://www.nemcb.cz/prakticke-informace/nase-nemocnice/pravo-na-informace/>
- [76] *Oficiální stanovisko Nemocnice České Budějovice, a.s. k medializovanému případu nezletilé pacientky ošetřené pro úraz způsobený kopnutím koněm |*

- Nemocnice České Budějovice a.s.* [online]. 2020 [vid. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.nemcb.cz/oficialni-stanovisko-nemocnice-ceske-budejovice-k-medializovanemu-pripadu-nezletile-pacientky-osetrene-pro-uraz-zpusoben-y-kopnutim-konem/>
- [77] *Techniky a metody finanční analýzy* | *BusinessInfo.cz* [online]. 2009 [vid. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/>
- [78] *Rozvaha a bilanční princip* | *ALTAXO* [online]. [vid. 2023-04-28]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/poradna/vedeni-ucetnictvi/rozhava-a-bilancni-princip>
- [79] ŠULOVSKÁ, Miriama. VÝZNAM UKAZOVATEĽOV LIKVIDITY PRI HODNOTENÍ FINANČNEJ SITUÁCIE PODNIKU. *Horský hotel Akademik 2007 Teória, prax a vzdelávanie v účtovníctve a audítorstve vo svetle medzinárodných noriem* [online]. 2007, 195–198 [vid. 2023-04-18]. Dostupné z: <http://kuaa.sk/uploads/V%C3%BDznam%20ukazovate%C4%BEov%20likvidity%20pri%20hodnoten%C3%AD%20finan%C4%8Dnej%20situ%C3%A1cie%20podniku.pdf>
- [80] *Čistý pracovní kapitál* | *Febmat* [online]. 2016 [vid. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-cisty-pracovni-kapital/>
- [81] *What is the Debt Ratio?* | *Accounting Terms* [online]. [vid. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.reviso.com/debt-ratio/>
- [82] *Ukazatele finanční analýzy – aktivita* | *Febmat* [online]. 2016 [vid. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-ukazatele-financni-analyzy-aktivita/>
- [83] *Efektivní nemocnice* | *Projekty* | *HealthCare Institute* | *HCI* [online]. [vid. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.hc-institute.org/cz/projekty/efektivni-nemocnice.html>
- [84] NARUĆ, Wojciech. The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Financial and Asset Situation of Polish Infectious Diseases Hospitals. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS* [online]. 2022, **19**, 542–554. ISSN 2224-2899. Dostupné z: <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.49>
- [85] WANG, Yang, Ge BAI a Gerard ANDERSON. COVID-19 and Hospital Financial Viability in the US. *JAMA Health Forum* [online]. 2022, **3**(5), 1–7. ISSN 2689-0186. Dostupné z: <https://doi.org/10.1001/jamahealthforum.2022.1018>
- [86] KHULLAR, Dhruv, Amelia M. BOND a William L. SCHPERO. COVID-19 and the Financial Health of US Hospitals. *JAMA* [online]. 2020, **323**(21), 2127–2128 [vid. 2023-04-13]. ISSN 1538-3598. Dostupné z: <https://doi.org/10.1001/jama.2020.6269>
- [87] *Ekonomické výsledky nemocnic 2020 / Economic results of hospitals 2020* [online]. 2021 [vid. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008373/eknem2020.pdf>
- [88] BEHZADIFAR, Masoud, Afshin AALIPOUR, Mohammad KEHSVARI, Banafsheh DARVISHI TELI, Mahboubeh Khaton GHANBARI, Hasan Abolghasem GORJI, Alaeddin SHEIKHI, Samad AZARI, Mohammad HEYDARIAN, Seyed Jafar EHSANZADEH, Jude Dzevela KONG, Maryam AHADI a Nicola Luigi BRAGAZZI. The effect of COVID-19 on public hospital revenues in Iran: An interrupted time-series analysis. *PloS one* [online]. 2022, **17**(3), 1–10. ISSN 1932-6203. Dostupné z: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266343>

# Příloha A: Zhodnocení přínosu diplomové práce od Nemocnice České Budějovice

## Zhodnocení přínosu Diplomové práce

Analýzu a vyhodnocení finančních a provozních dat provádíme v pravidelných intervalech dle definovaných kritérií a v souladu s krátkodobým a dlouhodobým cílem Nemocnice České Budějovice.

Bylo přínosné porovnat výsledky finančních analýz dle jiných metod a postupů, které byly předmětem této diplomové práce. Bc. Krotká analyzovala nemocnici na základě veřejně dostupných zdrojů. Dle vybraných metod dospěla ke stejným závěrům. Závěry z analýzy přispěly k plánování dalších navazujících rozhodnutí.

Oceňuji přístup Bc. Krotké, orientaci v datech a schopnosti vyhodnotit závěry analýz ve všech souvislostech.

České Budějovice, 12. 5. 2023

Ing. Jiřina Alex Moučková, MBA

Vedoucí ekonomického oddělení

Nemocnice České Budějovice, a.s.

Nemocnice České Budějovice, a.s.  
B. Němcové 505/54  
370 01 České Budějovice  
IČO: 26068877 DIČ: CZ699005400



## Příloha B: Tabulky ke Spider analýze

2017						
		<i>Hodnota společnosti</i>	<i>Hodnota oboru</i>	<i>Podíl společnosti na oborových hodnotách</i>	<i>Upravená hodnota společnosti</i>	<i>Základ</i>
Rentabilita celkových aktiv	A1	0,01	-0,00	-1556,68%	-400%	100%
Rentabilita tržeb	A2	0,01	0,01	180,91%	181%	100%
Rentabilita vlastního kapitálu	A3	0,02	0,01	284,04%	284%	100%
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	A4	0,02	-0,00	-1356,96%	-400%	100%
Okamžitá likvidita	B1	1,42	0,80	177,40%	177%	100%
Pohotová likvidita	B2	2,37	1,68	140,51%	141%	100%
Běžná likvidita	B3	2,50	1,77	141,31%	141%	100%
Celková zadluženost	C1	0,16	0,23	69,18%	69%	100%
Dlouhodobá zadluženost aktiv	C2	0,03	0,05	68,75%	69%	100%
Míra zadluženosti	C3	0,21	0,31	66,61%	67%	100%
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	C4	1,24	1,17	106,04%	106%	100%
Doba obratu zásob	D1	4,50	6,82	66,04%	66%	100%
Doba obratu aktiv	D2	275,82	503,81	54,75%	55%	100%
Doba obratu pohledávek	D3	31,58	78,45	40,25%	40%	100%
Doba obratu krátkodobých závazků	D4	33,28	88,33	37,68%	38%	100%

2018						
		<i>Hodnota společnosti</i>	<i>Hodnota oboru</i>	<i>Podíl společnosti na oborových hodnotách</i>	<i>Upravená hodnota společnosti</i>	<i>Základ</i>
Rentabilita celkových aktiv	A1	0,04	0,00	22217,38%	400%	100%
Rentabilita tržeb	A2	0,03	0,01	456,98%	400%	100%
Rentabilita vlastního kapitálu	A3	0,05	0,01	695,37%	400%	100%
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	A4	0,05	0,00	13935,83%	400%	100%
Okamžitá likvidita	B1	1,48	0,91	162,36%	162%	100%
Pohotová likvidita	B2	2,48	1,73	143,34%	143%	100%
Běžná likvidita	B3	2,61	1,86	140,43%	140%	100%
Celková zadluženost	C1	0,18	0,18	101,16%	101%	100%
Dlouhodobá zadluženost aktiv	C2	0,06	0,05	114,35%	114%	100%
Míra zadluženosti	C3	0,26	0,24	107,08%	107%	100%
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	C4	1,26	1,12	111,83%	112%	100%
Doba obratu zásob	D1	4,18	6,68	62,56%	63%	100%
Doba obratu aktiv	D2	277,56	458,38	60,55%	61%	100%
Doba obratu pohledávek	D3	34,64	48,38	71,60%	72%	100%
Doba obratu krátkodobých závazků	D4	34,39	59,70	57,60%	58%	100%

2019						
		<i>Hodnota společnosti</i>	<i>Hodnota oboru</i>	<i>Podíl společnosti na oborových hodnotách</i>	<i>Upravená hodnota společnosti</i>	<i>Základ</i>
Rentabilita celkových aktiv	A1	0,04	0,00	997,10%	400%	100%
Rentabilita tržeb	A2	0,03	0,01	249,73%	250%	100%
Rentabilita vlastního kapitálu	A3	0,04	0,01	357,02%	357%	100%
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	A4	0,05	0,00	996,10%	400%	100%
Okamžitá likvidita	B1	1,41	1,39	101,51%	102%	100%
Pohotová likvidita	B2	2,79	2,39	116,64%	117%	100%
Běžná likvidita	B3	2,91	2,54	114,84%	115%	100%
Celková zadluženost	C1	0,15	0,15	99,37%	99%	100%
Dlouhodobá zadluženost aktiv	C2	0,03	0,05	61,51%	62%	100%
Míra zadluženosti	C3	0,20	0,20	103,12%	103%	100%
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	C4	1,32	1,19	111,07%	111%	100%
Doba obratu zásob	D1	3,98	6,21	64,05%	64%	100%
Doba obratu aktiv	D2	271,14	434,56	62,39%	62%	100%
Doba obratu pohledávek	D3	44,08	42,42	103,92%	104%	100%
Doba obratu krátkodobých závazků	D4	32,01	43,06	74,35%	74%	100%

2020						
		<i>Hodnota společnosti</i>	<i>Hodnota oboru</i>	<i>Podíl společnosti na oborových hodnotách</i>	<i>Upravená hodnota společnosti</i>	<i>Základ</i>
Rentabilita celkových aktiv	A1	0,06	0,02	264,66%	265%	100%
Rentabilita tržeb	A2	0,04	0,02	164,24%	164%	100%
Rentabilita vlastního kapitálu	A3	0,06	0,03	230,59%	231%	100%
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	A4	0,07	0,02	284,83%	285%	100%
Okamžitá likvidita	B1	1,11	1,39	79,80%	80%	100%
Pohotová likvidita	B2	2,12	2,56	82,82%	83%	100%
Běžná likvidita	B3	2,32	2,78	83,57%	84%	100%
Celková zadluženost	C1	0,17	0,15	114,93%	115%	100%
Dlouhodobá zadluženost aktiv	C2	0,02	0,05	45,92%	46%	100%
Míra zadluženosti	C3	0,25	0,20	123,83%	124%	100%
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	C4	1,25	1,21	103,79%	104%	100%
Doba obratu zásob	D1	8,41	8,53	98,56%	99%	100%
Doba obratu aktiv	D2	287,01	420,79	68,21%	68%	100%
Doba obratu pohledávek	D3	42,90	48,28	88,85%	89%	100%
Doba obratu krátkodobých závazků	D4	42,38	42,32	100,14%	100%	100%

2021						
		<i>Hodnota společnosti</i>	<i>Hodnota oboru</i>	<i>Podíl společnosti na oborových hodnotách</i>	<i>Upravená hodnota společnosti</i>	<i>Základ</i>
Rentabilita celkových aktiv	A1	0,04	0,03	113,86%	114%	100%
Rentabilita tržeb	A2	0,02	0,03	79,02%	79%	100%
Rentabilita vlastního kapitálu	A3	0,04	0,04	98,49%	98%	100%
Rentabilita celkového investovaného kapitálu	A4	0,04	0,04	108,00%	108%	100%
Okamžitá likvidita	B1	0,66	1,01	65,53%	66%	100%
Pohotová likvidita	B2	2,06	2,21	93,50%	94%	100%
Běžná likvidita	B3	2,21	2,31	95,54%	96%	100%
Celková zadluženost	C1	0,17	0,23	73,43%	73%	100%
Dlouhodobá zadluženost aktiv	C2	0,05	0,06	81,30%	81%	100%
Míra zadluženosti	C3	0,25	0,35	70,43%	70%	100%
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	C4	1,15	1,27	90,60%	91%	100%
Doba obratu zásob	D1	4,63	6,80	68,17%	68%	100%
Doba obratu aktiv	D2	273,92	410,98	66,65%	67%	100%
Doba obratu pohledávek	D3	45,73	82,50	55,42%	55%	100%
Doba obratu krátkodobých závazků	D4	32,60	69,59	46,85%	47%	100%