

UNIVERZITA KARLOVA

FARMACEUTICKÁ FAKULTA V HRADCI KRÁLOVÉ

KATEDRA SOCIÁLNÍ A KLINICKÉ FARMACIE



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**ANALÝZA HOSPODAŘENÍ LÉKÁREN  
KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE**

**NIKOL ŠVORCOVÁ**

**Vedoucí diplomové práce: PharmDr. Jan Kostřiba, Ph.D.**

**HRADEC KRÁLOVÉ, 2018**

## **Poděkování**

*Na tomto místě bych ráda poděkovala svému školiteli PharmDr. Janu Kostřibovi, Ph.D., za cenné rady a pomoc při zpracování celé práce, za důvěru, kterou do mě vkládal při zpracování a v neposlední řadě za konstruktivní kritiku, díky které vznikla konečná podoba této práce.*

*„Prohlašuji, že tato práce je mým původním autorským dílem. Veškerá literatura a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a v práci jsou řádně citovány. Práce nebyla použita k získání jiného nebo stejného titulu.“*

V Hradci Králové 26. 4. 2018

.....  
Nikol Švorcová

## ABSTRAKT

Univerzita Karlova, Farmaceutická fakulta v Hradci Králové

Katedra: sociální a klinické farmacie

Autor: Nikol Švorcová

Školitel: PharmDr. Jan Kostřiba, Ph.D.

Název diplomové práce: Analýza hospodaření lékáren Královéhradeckého kraje

**Úvod:** Ekonomika lékáren v České republice je vzhledem k masivnímu růstu řetězců (reálných i virtuálních) stále diskutovanější téma. Během několika let došlo v tomto oboru k mnoha změnám. Byly předmětem četných diskusí a změnily lékárenský trh a jeho charakter. Vznikly velké řetězce, které počty svých lékáren stále navyšují. V odpovědi na tuto situaci začaly vznikat tzv. virtuální řetězce, které mnohým soukromníkům, kteří podnikají v této oblasti, pomáhají udržet konkurenceschopnost. V období let 2008 až 2015 ovlivňovaly ekonomiku lékáren regulační poplatky. Největším problémem posledního roku je zavírání lékáren v menších obcích, čímž dochází ke snižování dostupnosti lékárenské péče. Konkurenceschopnost a rovné podmínky na trhu chce malým nezávislým lékárnám zajistit také Ministerstvo zdravotnictví či Česká lékárnická komora.

**Cíle:** Cílem práce je posoudit finanční hospodaření vybraných lékáren Královéhradeckého kraje. K tomu budou využity metody finanční analýzy založené na výpočtu poměrových ukazatelů. Údaje potřebné pro výpočty jsou dostupné ve formě hrubých dat z veřejně dostupných zdrojů, jsou staženy a upraveny. Výpočty poskytnou informace o finančním zdraví jednotlivých lékáren. Ukážou, jaká je jejich likvidita, zadluženost, rentabilita, aktivita a výsledky hospodaření. Výsledky jednotlivých lékáren se porovnají a zjistí se trendy ve vývoji jednotlivých ukazatelů.

**Metodika:** Analýze bylo podrobena celkem 20 lékáren v Královéhradeckém kraji, které byly do analýzy vybrány dle databáze SÚKL a kompletnosti účetních dokumentů v letech 2007–2014. Dokumentace lékáren byla podrobena finanční analýze poměrových ukazatelů, která je nejpoužívanějším typem. Všechny výpočty, tabulky a grafy byly tvořeny v programu Microsoft Excel.

**Výsledky a závěry:** Po analyzování výsledků se dá konstatovat, že se vybraným lékárnám snížila během sledovaného období hodnota tržeb. U všech lékáren, až na jednu, došlo v roce 2010 k výraznému snížení výsledku hospodaření, způsobeným cenovou regulací cen a úhrad. Změnu cen

a úhrad v roce 2013 zvládly lékárny lépe. Lékárny s provozovnou mimo město Hradec Králové dosahují v průměru vyšších hospodářských výsledků než lékárny v Hradci Králové. Lékárny ve skupině virtuálně zřetězených lékáren mají celkově nejlepší výsledky zadluženosti. Nejlepších výsledků při celkovém hodnocení ukazatele rentability tržeb dosahují lékárny virtuálně zřetězené. Naopak nejhorších výsledků dosáhly lékárny soukromé „nezávislé“. Průměrná doba inkasa je u většiny lékáren do jednoho měsíce. U několika lékáren je doba delší, a to dva měsíce. Delší doby jsou výjimečné.

## ABSTRACT

Charles University, Faculty of Pharmacy in Hradec Kralove

Department of: Social and Clinical Pharmacy

Author: Nikol Švorcová

Supervisor: PharmDr. Jan Kostřiba, Ph.D.

Title of Diploma Thesis: Analysis of Pharmacy Economy in the Hradec Kralove Region

**Introduction:** The economy of pharmacies in the Czech republic is currently being discussed topic mainly due to the growth pharmacies belonging to chains. Within a few years there have been many highly discussed changes that have changed the pharmacy market and its character. Large companies, which operates a lot of pharmacies was established and these companies quickly increase number of their pharmacies. This has led to the emergence of so-called virtual chains, which help many private entrepreneurs in this area to maintain competitiveness. Between 2008 and 2015 was economy of pharmacies influenced by regulatory fees. The biggest problem of last years is the closure of pharmacies in smaller municipalities, which reduces the availability of pharmaceutical care. The Ministry of Health and the Czech Chamber of Pharmacists are finding a solution to these problems.

**Objectives:** The aim of this diploma thesis is to evaluate the total financial health of selected pharmacies of the Hradec Kralove Region using methods of financial analysis based on a calculation of ratio indicators. The documents needed for the analysis are public, so the data was downloaded and edited. Afterwards the very financial analysis was carried out. Information of liquidity, indebtedness, profitability, activity and economic results will be identified. In the last phase the results of the different pharmacies are compared and the trends in the development of individual indicators are established.

**Methods:** Twenty pharmacies of Hradec Kralove Region were analysed in total. Pharmacies were selected in the SÚKL database based on complete accounting documents between 2007 and 2014. Afterwards the very financial analysis of ratio indicators, which is the most widely used type, was carried out. All calculations, tables and graphs were created in Microsoft Excel.

**Results and conclusion:** After analysing the results it can be stated that pharmacies reduced their sales during the monitored period. For all pharmacies, up to one, there was a significant decrease in EBIT due to price regulation in 2010. Changes in prices in 2013 have mastered the

pharmacies better. Pharmacies out of town Hradec Kralove have an average of higher economic outturn than pharmacies in Hradec Kralove. Pharmacies in a group of virtually chained pharmacies have generally the best leverage results. The best results in the overall evaluation of the return on sales ratio are reached by pharmacies virtually chained. On the other hand, the worst results have reached pharmacies private "independent". The average collection period is for most pharmacies within one month. For several pharmacies the time is longer, two months.

## Obsah

1. ÚVOD.....	10
2. CÍL PRÁCE.....	11
3. TEORETICKÁ ČÁST.....	12
3.1 Finanční analýza .....	12
3.1.1 Rozvaha .....	13
3.1.1.1 Základní struktura aktiv v účetní rozvaze.....	13
3.1.1.2 Základní struktura pasiv v účetní rozvaze .....	15
3.1.2 Výkaz zisku a ztráty .....	16
3.1.2.1 Zisk a ztráta .....	16
3.1.2.2 Typy zisků ve výkazech zisku a ztráty.....	16
3.1.2.3 Výsledky hospodaření ve výkazu zisku a ztráty.....	17
3.1.3 Cash flow .....	18
3.1.4 Metody finanční analýzy .....	18
3.1.4.1 Analýza poměrovými ukazateli .....	19
3.2 Marketingový mix zaměřen na cenu a cenotvorbu sortimentu v lékárně.....	25
3.2.1 Marketingový mix .....	25
3.2.2 Legislativa a správní orgány regulující cenotvorbu .....	28
3.2.3 Maximální cena léčivých přípravků.....	29
3.2.4 Věcné usměrňování ceny léčivých přípravků.....	29
3.2.5 Maximální obchodní přírážka u sortimentu lékáren.....	30
3.2.6 Daň z přidané hodnoty u sortimentu lékárny .....	30
3.3 Časový vývoj provozování lékáren v ČR z tržní perspektivy.....	31
3.3.1 Vývoj počtu lékáren v letech 2007–2015 .....	31
3.3.2 Vlastnictví lékáren.....	32
3.3.3 Průměrné tržby lékáren v období let 2007–2013 .....	33
3.3.4 Vydaná a zrušená oprávnění k výkonu zdravotních služeb.....	34
3.3.5 Regulační poplatky .....	35
4. EXPERIMENTÁLNÍ ČÁST .....	36
4.1 Cíl práce.....	36
4.2 Metodika .....	36



4.3	Výsledky .....	38
4.3.1	Soukromé „nezávislé“ lékárny .....	38
4.3.2	Virtuální řetězce lékáren .....	46
4.3.3	Řetězcové lékárny .....	59
4.3.4	Souhrnné výsledky a porovnání .....	71
5.	DISKUSE .....	73
5.1	Likvidita .....	73
5.2	Zadluženost .....	74
5.3	Rentabilita .....	75
5.4	Aktivita .....	77
5.5	Výkazy zisků a ztrát .....	78
6.	ZÁVĚR .....	80
7.	POUŽITÉ ZKRATKY.....	81
8.	SEZNAM TABULEK .....	82
9.	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	84
10.	SEZNAM GRAFŮ.....	85
11.	POUŽITÁ LETERATURA.....	86

# 1. ÚVOD

V posledních letech jsou lékárny v souvislosti s jejich ekonomikou diskutovaným tématem. Došlo k mnoha změnám, které ovlivnily lékárenský trh a jeho charakter. Během pár let vznikly velké řetězce, které počty svých lékáren stále navyšují. Jako odpověď na řetězcový růst začaly vznikat tzv. virtuální řetězce, které mnohým drobným soukromníkům, kteří podnikají v této oblasti, pomáhají udržet konkurenceschopnost. V období let 2008 až 2015 ovlivňovaly ekonomiku lékáren regulační poplatky. Největším problémem posledního roku je zavírání tzv. jedinečných lékáren, čímž dochází ke snižování dostupnosti lékárenské péče v menších obcích. Tuto situaci se snaží řešit už i Česká lékárnická komora (ČLnK), která chce svými požadavky na zvýšení odměňování lékárníků za výkon pomoci zejména těmto lékárnám.

Každý si na všechny tyto problémy může udělat svůj vlastní názor a zaujmout určitý postoj. Už od dětství jsem chtěla být lékárnice. Za touto profesí jsem viděla odborníka, který pomáhá lidem řešit jejich zdravotní problémy a jedná podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Když se můj sen začal stávat skutečností, zjistila jsem, co všechno mimo odbornosti tato profese obnáší. Velmi mě začala zajímat lékárna po ekonomické stránce. Z tohoto zájmu vyplynulo také téma mé diplomové práce. Poskytování lékárenské péče je totiž podnikatelská činnost, jejímž hlavním cílem je většinou generování zisku. Finanční hospodaření je v podnikání alfou a omegou, a finanční zdraví podniku je důležité pro jeho setrvání na trhu. Dle mého názoru je pro správný výkon naší profese důležité umět se orientovat v ekonomických termínech a mít také určité povědomí o ekonomickém zdraví lékáren, ve které je farmaceut zaměstnán, případně ji řídí.

Cílem této práce je zjistit, jaké je finanční zdraví lékáren v Hradci Králové a jeho okolí. Poslouží k tomu finanční analýza. Pomocí výpočtu poměrových ukazatelů bude stanovena schopnost lékáren platit své závazky. Výsledky odhalí jejich zadluženost, zisky a ztráty, ziskovost tržeb, rychlost vyprodání a znovu naskladnění zásob a další aspekty finančního hospodaření analyzovaných lékáren.

## 2. CÍL PRÁCE

Cílem práce je posoudit finanční hospodaření vybraných lékáren. K tomu budou využity metody finanční analýzy založené na výpočtu poměrových ukazatelů. Výpočty poskytnou informace o finančním zdraví jednotlivých lékáren. Stanoví jejich likviditu, zadluženost, rentabilitu, aktivitu a výsledky hospodaření.

Výsledky zjištěné u jednotlivých lékáren budou porovnány, podrobeny analýze, která odhalí trendy ve vývoji jednotlivých ukazatelů.

## 3. TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Finanční analýza

Pojem finanční analýza (FA) znamená systematický rozbor dat obsažených ve výkazech účetní jednotky. Výsledky získané touto analýzou umožňují nejen hodnotit tzv. finanční zdraví podniku v určitém časovém období, ale tvoří také základ pro sestavení finančního plánu. Považuje se proto za základní nástroj potřebný pro správné rozhodování v oblasti finančního řízení podniku.<sup>[1, 2]</sup> Rozlišují se dva typy FA. V závislosti na tom, jaká vstupní data má analytik k dispozici, vzniká analýza interní nebo externí. Znalost finančního zdraví podniku je důležitá nejen pro management, ale také pro akcionáře, věřitele, obchodní partnery nebo konkurenci.<sup>[3, 4]</sup> FA poskytne informace o finančních prostředcích podniku v různých časových úrovních, a to v minulosti, současnosti a umožní predikci budoucnosti. Umožní tedy zjistit nebo odhadnout trendy ve vývoji daného podniku.<sup>[4]</sup>

Vstupní data pro FA jsou čerpána z vnitropodnikového a finančního účetnictví podniku. Evidence finančního účetnictví je regulovaná zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost, rozsah a způsob zveřejňování informací z účetnictví a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.<sup>[14]</sup> Po vstupu ČR do Evropské unie (EU) byl zákon novelizován a přizpůsoben směrnícím EU.<sup>[5]</sup> Výkazy finančního účetnictví jsou veřejně dostupné a slouží zejména externím uživatelům, kteří tak mohou posuzovat finanční důvěryhodnost daného podniku.<sup>[1, 3]</sup> Z těchto výkazů lze vyčíst, kolik má podnik majetku, jak je zadlužen, jaké má tržby, kolik vyplatil na mzdách a daních a mnoho dalších informací o hospodaření podniku.<sup>[8]</sup> Vedení vnitropodnikového (manažerského) účetnictví není zákonem upraveno, jedná se o běžně nedostupné interní informace, které využívá management podniku k jeho řízení.<sup>[1, 3]</sup> Některé lékárny, které splňují podmínky zákona o účetnictví, nemají povinnost vést účetnictví v plném rozsahu a tím pádem nemusí vypracovávat a zveřejňovat dokumenty účetní uzávěrky. Jedná se hlavně o lékárny provozované fyzickou osobou, které splňují podmínky tohoto zákona.

Problémem FA je bezesporu nejednotnost, která je výsledkem vývoje této metody. Neexistují žádné mezinárodní zásady nebo standardy, které by se dodržovaly, a proto není soulad v terminologii ani metodice.<sup>[3]</sup> Některé údaje v účetních výkazech jsou navíc ovlivněny účetními technikami. Problém nastává zejména v oceňování majetku, protože některé položky je velmi těžké vyčíslit. V ČR se navíc majetek vyčísluje nejčastěji v pořizovacích cenách, což je problém u dlouhodobého majetku, který svoji hodnotu mění.<sup>[5]</sup>

Pro zpracování FA jsou důležité zejména tyto základní účetní výkazy:

- rozvaha (balance)
- výkazy zisků a ztrát
- výkaz o tvorbě a využití peněžních toků (cash flow) <sup>[1]</sup>

### 3.1.1 Rozvaha

Tento dokument obsahuje přehled o dlouhodobém hmotném a nehmotném majetku firmy (aktiva) a o zdrojích financování tohoto majetku (pasiva) v okamžiku účetní uzávěrky. Rozvaha zaznamenává stav majetku v okamžiku, kdy se sestavuje, tomuto dni se říká rozvahový den. <sup>[6]</sup> Dává přehled o druzích majetku, jeho ocenění a opotřebení. Dále obsahuje informace o finančních zdrojích, z nichž se majetek pořídil. Zdroje krytí mohou být buď vlastní, nebo cizí. <sup>[1]</sup> Informace o majetkové struktuře podniku jsou v rozvaze vyjádřeny peněžně v českých korunách (Kč). <sup>[3]</sup> Rozvaha musí splňovat tzv. bilanční rovnici, to znamená, že součet všech aktiv se musí rovnat součtu všech pasiv. <sup>[4]</sup> Rozvaha má předepsanou formu, která musí být dodržena. Účetní jednotka sestavuje rozvahu většinou na konci účetního období, tak vzniká rozvaha řádná. Může však dojít k situaci, že se rozvaha sestavuje jindy, pak se jedná o rozvahu mimořádnou, která vzniká například při založení nebo zániku podniku, při sloučení více podniků nebo třeba při škodě na majetku. <sup>[6]</sup>

#### 3.1.1.1 Základní struktura aktiv v účetní rozvaze

Jedná se o souhrn všech věcí, financí, pohledávek a dalšího majetku podniku, které slouží k podnikatelské činnosti a u kterých se očekává, že v budoucnu přinesou podnikateli ekonomický užitek. Aktiva se člení do skupin podle toho, jak rychle se mění na pohotové finanční prostředky. Základní úroveň dělení aktiv je na dlouhodobá a krátkodobá aktiva. <sup>[4, 7, 25]</sup>

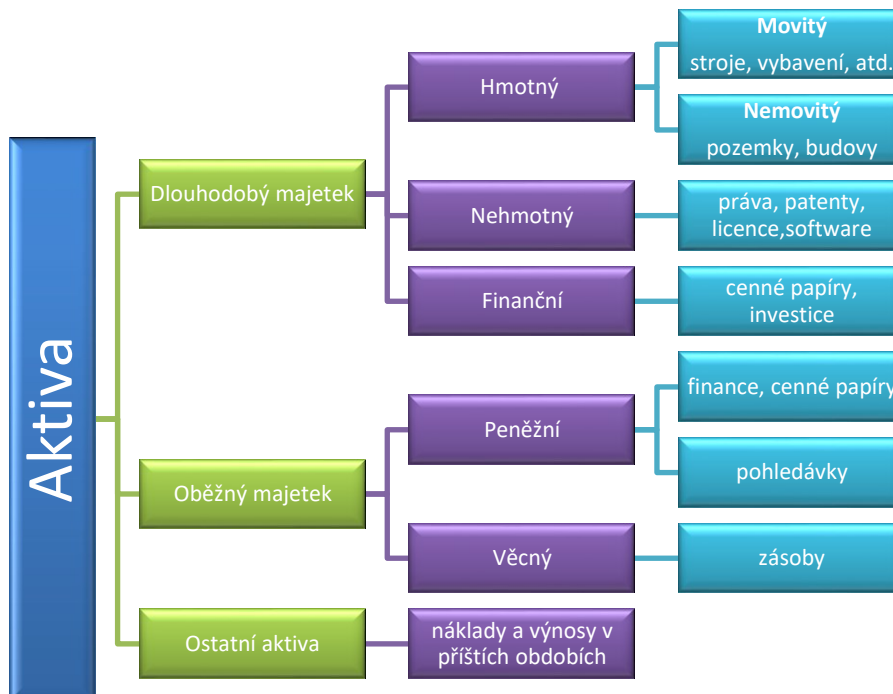
Dlouhodobý majetek neboli stálá aktiva, mají délku přeměny na hotovost více než jeden rok a často se postupně opotřebovávají, což se vyjadřuje pomocí odpisů. <sup>[4]</sup> Stálá aktiva se dělí se na majetek hmotný, nehmotný a na finanční investice. Dlouhodobý hmotný majetek slouží podnikateli k provádění jeho podnikatelské činnosti jako budovy, pozemky, stroje, vybavení, dopravní prostředky aj. V lékárnách by konkrétním příkladem mohly být například počítače, nábytek, samotné prostory lékárny, pakliže by byly majetkem provozovatele lékárny. K dlouhodobému nehmotnému majetku patří položky, které jsou těžko ocenitelné. Nejčastěji se jedná o software, know-how, ochranné známky, licence nebo autorská práva, tedy věci, které nemají fyzickou podstatu, ale také jsou nedílnou součástí podnikání. V lékárnách je typickým příkladem nehmotného majetku unikátní vzdělání farmaceutů a farmaceutických asistentů. Jedná se o know-how, které je

v tuto chvíli nezastupitelné - kdo nemá požadované vzdělání, nemůže činnost vykonávat. K finančním investicím patří cenné papíry, nakoupené dluhopisy a finanční podíly v jiných podnicích a další. <sup>[1]</sup>

Kratší dobu přeměny na hotovost má oběžný majetek neboli oběžná aktiva (OA). Tento typ majetku se dělí na věcný a peněžní. Věcný krátkodobý majetek představují zejména skladové zásoby, dokončené i rozpracované výrobky a materiál. V lékárnách je jsou tedy oběžným majetkem léčivé přípravky, zdravotnické prostředky, suroviny pro výrobu IPLP, doplňky stravy či kosmetika. Peněžním krátkodobým majetkem jsou pak finance na účtech a v hotovosti nebo pohledávky. Typickou pohledávkou pro lékárny jsou pohledávky vůči zdravotním pojišťovnám, např. faktury ve lhůtě splatnosti. Pojišťovny lékárnám zpětně vyplácí peníze za vydané léčivé přípravky a zdravotnické prostředky (tzv. úhradu), které jsou hrazené ze zdravotního pojištění dle platné legislativy (Úhradová vyhláška). <sup>[1, 3, 25]</sup> OA se dají popsat také jako agregát generující podniku další finanční prostředky. <sup>[8]</sup>

Z rozvah lékáren je patrné, že hodnota dlouhodobého majetku není většinou vysoká, velké hodnoty dlouhodobého majetku jsou typické pro výrobní podniky. Naopak poměrně velké množství financí je vázáno ve formě oběžných aktiv, nejčastěji ve formě zásob a peněz.

**Obrázek 1: Základní struktura aktiv v účetní rozvaze <sup>[1, 8, 9]</sup>**



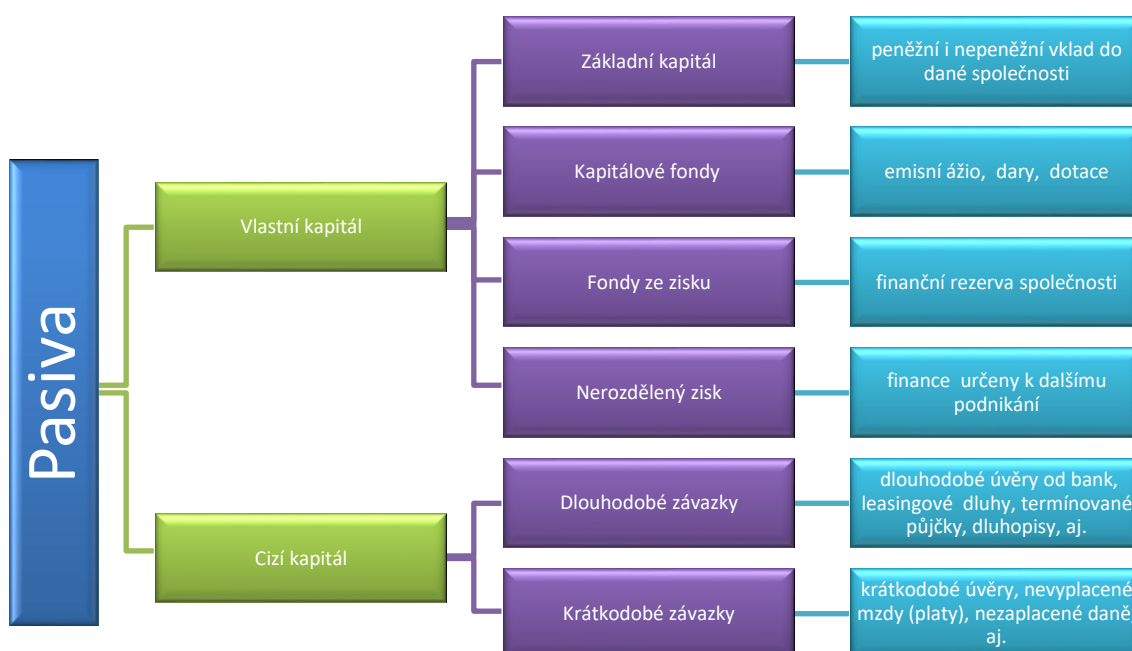
### 3.1.1.2 Základní struktura pasiv v účetní rozvaze

Jako pasiva se označují finanční zdroje, z nichž byl majetek firmy pořízen. Pasiva se dělí na dvě skupiny, a to kapitál vlastní a cizí. <sup>[1]</sup>

Vlastní kapitál vyjadřuje finanční podíl, který do podnikání vložil majitel, nebo skupina majitelů. Pod vlastní kapitál patří základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku a nerozdělený zisk. Základní kapitál tvoří peněžní i nepeněžní vklady majitelů do daného podniku. <sup>[1, 3]</sup> Výše základního kapitálu je legislativně upravena a je závislá na právní formě podniku. <sup>[6]</sup> Nejčastějšími právními formami lékáren jsou akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Dalším typem vlastních zdrojů jsou fondy, které většinou vytváří podnikatelský subjekt ze zdaněného zisku. Patří sem rezervní fondy, kapitálový fond a jiné fondy. Rezervní fondy slouží podniku jako finanční rezerva pro případ, že nastanou nějaké nepředvídatelné výdaje, nebo k pokrytí ztráty v hospodaření, která může nastat v příštích letech. Podnik může mít také další fondy jako například sociální fond. <sup>[6]</sup> Část zisku, který po odvodu daní slouží k dalšímu podnikání, se nazývá nerozdělený zisk. <sup>[8]</sup>

Cizí kapitál označuje dluh, jedná se o finance, které do podnikání vložil věřitel. Cizí kapitál se dělí na dlouhodobé a krátkodobé závazky. Krátkodobé závazky představují dluh, který je splatný do jednoho roku. Příkladem jsou dluhy dodavatelům za dodané zboží, což je typické pro lékárny nebo závazky vůči zaměstnancům, tedy dosud nevyplacené mzdy. Dlouhodobý závazek má poté dobu splatnosti vyšší než jeden rok. <sup>[1, 8, 26]</sup>

**Obrázek 2: Základní struktura pasiv v účetní rozvaze** <sup>[1, 8, 9]</sup>



### 3.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Jedná se o dokument, ve kterém je uveden přehled výnosů, nákladů a celkového hospodaření za určité období, tím se liší od rozvahy, která je vztažena k určitému okamžiku. Informace z tohoto dokumentu jsou důležité pro hodnocení ziskovosti podniku. Po odečtení celkových výnosů od celkových nákladů se získá výsledek hospodaření, který může být ziskový nebo ztrátový. <sup>[1, 4]</sup>

#### 3.1.2.1 Zisk a ztráta

Výsledkem hospodaření za určité období je buď zisk, nebo ztráta. Jedná se o velmi důležitý ekonomický ukazatel, o který se podnikatel obvykle nejvíce zajímá. Zda je podnik za určité období v zisku nebo ztrátě se zjistí odečtením celkových nákladů od celkových výnosů. <sup>[1]</sup>

Ziskem se rozumí kladný výsledek hospodaření. Znamená to, že za určité období měl podnik větší výnosy než náklady. U ztráty je to naopak, náklady jsou vyšší než výnosy. <sup>[6]</sup>

Za náklady se považují uvolněné finanční prostředky na koupi materiálů, vyplacení mezd, zaplacení energií, daní a mnoho dalšího. Výnosy pak jsou získané finanční prostředky, které podnik získá v podobě tržeb za vlastní výrobky, zboží, služby nebo v podobě úroků. <sup>[6]</sup>

#### 3.1.2.2 Typy zisků ve výkazech zisku a ztráty

Z výkazu zisku a ztráty lze vyčíst čtyři druhy zisku. Prvním je hospodářský výsledek před odečtem úroků, daní, odpisů a amortizace, označovaný též jako EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). Druhým je zisk před odečtením úroků a daní, v ekonomice se označuje jako EBIT (Earnings before Interest and Taxes), a ve výkazu zisku a ztráty je veden jako provozní výsledek hospodaření. Ve finanční analýze se využívá pro mezifirmní srovnání. Dalším druhem zisku je zisk bez zdanění neboli EBT (Earnings before Taxes). Jedná se o provozní výsledek hospodaření snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření ale od kterého ještě nebyly odečteny daně. EBT se využívá ke srovnávání firem s odlišným daňovým zatížením, protože společnosti mohou mít rozdílný daňový výměr. Posledním druhem zisku je zisk po zdanění označovaný také jako čistý zisk nebo EAT (Earnings after Taxes). Ve výkazu zisku a ztráty je veden jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. <sup>[4, 3, 9]</sup>



**Obrázek 3: Typy zisků ve výkazech zisku a ztráty a jejich české ekvivalenty [3, 9]**



### 3.1.2.3 Výsledky hospodaření ve výkazu zisku a ztráty

Struktura výkazu zisku a ztráty je stupňovitá, a tak je možno vyčíslit výsledek hospodaření (VH) z různých pohledů. Provozní VH se získá po odečtení provozních nákladů od provozních výnosů. Provozní náklady jsou náklady na mzdy, přístroje a jejich odpisy, služby a podobně. Provozní výnosy pak jsou tržby za prodej zboží a za výrobu. Výsledek pak vyjadřuje, zda je základní činnost podniku zisková, nebo naopak ztrátová. VH z finančních operací se zjistí odečtením finančních nákladů, jako jsou úroky z úvěrů a finančních výnosů, což jsou často úroky, které podnik získá za vložení přebytečných financí na bankovní účty. U lékáren je často VH z finančních operací ztrátový, protože úroky za poskytnutý úvěr jsou daleko vyšší než úroky na vkladových účtech. Po sečtení výsledku provozního a z finančních operací se zjistí hospodářský výsledek za běžnou činnost, jedná se o hrubý zisk. Po odvodu daní se získá čistý zisk neboli VH za účetní období. Součtem mimořádných nepravidelných výnosů a nákladů se spočítá mimořádný VH. Mimořádné výnosy a náklady jsou od roku 2016 dle vyhlášky č. 500/2002 Sb. v položkách jiné provozní výnosy a jiné provozní náklady. [1, 8, 15]

**Obrázek 4: Výsledky hospodaření ve výkazu zisku a ztráty [1,8]**



### 3.1.3 Cash flow

Sledování cash flow neboli přehled o peněžních tocích je poměrně mladou metodou, v ČR se poprvé sestavoval v roce 1993. Jedná se o účetní výkaz, který srovnává zdroje, kterými podnik tvoří peněžní prostředky, a jak tyto peníze užívá. <sup>[4]</sup> Podává tedy informaci, kolik finančních prostředků podnik vytvořil a jak je použil, a tak sleduje vývoj finanční situace podniku. V tomto dokumentu se na rozdíl od výsledovky, která se zabývá náklady a výnosy, sleduje tok peněz, a to příjmy a výdaje za určité období. Příjmy jsou finance, které do podniku vstupují a nemusí být vždy shodné s výnosy a výdaje jsou finance, které z podniku odcházejí a nemusí odpovídat nákladům. <sup>[8, 9]</sup> Rozdíly jsou časové, náklad nebo výnos často vzniká v jiném období, než dojde ke skutečnému pohybu peněz, což jsou příjmy a výdaje. <sup>[8]</sup>

Sestavuje se cash flow z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti, a to především přímou metodou, která spočívá v zachycení příjmů a výdajů a jejich odečtem. Druhá metoda je nepřímá a její podstatou je korekce hospodářského výsledku o nesoulad mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady. <sup>[9]</sup> O cash flow by se mohlo napsat mnoho dalších stran, ale protože se tato práce cash flow dále věnovat nebude, stačí tento stručný nástin pro úplnost informací k účetním výkazům.

### 3.1.4 Metody finanční analýzy

K hodnocení finančního zdraví podniku lze aplikovat několik různých metod FA. Při volbě metody, kterou bude analytik používat, musí brát v potaz, pro jaký účel se analýza tvoří a podle toho vybrat ukazatele, které se budou počítat. Dále je důležitý rozpočet na sestavení analýzy. Protože se jedná o časově náročný úkol, který zpracovává kvalifikovaná osoba, musí na ní podnik uvolnit značné finanční prostředky. <sup>[4]</sup>

Výsledkem FA jsou číselné hodnoty, které je třeba správně pochopit a vyhodnotit v celém kontextu. Když podnik zpracovává, nebo si nechává vypracovat FA pravidelně, může porovnávat výsledky jednotlivých let a sledovat, jak různá rozhodnutí ovlivňují finanční zdraví podniku v dlouhodobém měřítku. Dále lze hodnoty porovnávat s konkurencí, když mají oba podniky srovnatelný charakter a účetní metodiku. Na základě analýzy je možno posoudit, zda dosažené hospodářské výsledky odpovídají plánům. <sup>[4]</sup>

Finanční ukazatele, jak se obecně říká veličinám FA, jsou navzájem propojeny, mají mezi sebou různé závislosti, proto je třeba je interpretovat komplexně, aby měla analýza určitou vypovídací hodnotu. Neexistují žádné tabulky ideálních hodnot, protože ekonomika je v každém odvětví jiná

a ukazatele mají zcela odlišné hodnoty. Nelze například srovnávat výrobní závody s obchodní činností. Doporučené hodnoty některých ukazatelů jsou pouze orientační, nemohou být univerzální pro všechna odvětví. <sup>[4]</sup>

Existuje mnoho typů FA. Tato práce se bude dále věnovat analýze poměrovými ukazateli, která se sestavuje nejčastěji. Důvodem je jednoduchost v získávání vstupních dat, potřebné jsou pouze rozvaha a výkaz zisku a ztráty, tedy veřejně dostupné dokumenty. <sup>[4]</sup>

### 3.1.4.1 Analýza poměrovými ukazateli

Ukazatelům se říká poměrové, protože k výpočtu slouží vždy poměr dvou číselných hodnot, jedná se tedy o jednoduché matematické operace. <sup>[4]</sup> Pomocí těchto ukazatelů je možno vyhodnotit finanční situaci podniku, jeho zadluženost, schopnost platit své závazky, aj.

**Obrázek 5: Poměrové ukazatele** <sup>[1, 8]</sup>



### Ukazatele likvidity

Likvidita se rozděluje do dvou různých úrovní: na likviditu složky majetku a na likviditu podniku. Likvidita složky majetku značí schopnost daného majetku rychle a beze ztráty hodnoty se přeměnit na hotovost. <sup>[4]</sup> Likvidita podniku vyjadřuje schopnost generovat finance a včas uhradit své krátkodobé závazky. Míra likvidity se pohybuje v určitých rozmezích. Nízká likvidita může značit neschopnost podniku platit za své závazky, což může vyústit až v platební insolventnost a následně bankrot. Vysoká likvidita je pro podnik také nepříznivá. Sice to znamená, že podnik je schopen platit své závazky, nicméně finance jsou vázány v aktivech. Nedochozí tak ke zhodnocování finančních prostředků a tím se snižuje rentabilita neboli ziskovost. Vyvážená likvidita tedy značí schopnost podniku platit a zaručuje zhodnocování finančního majetku. <sup>[1]</sup> Zkráceně řečeno podnik potřebuje být natolik likvidní, aby byl schopen platit své závazky, vysoká likvidita ale podnikání

ubližuje a snižuje zisky podniku.<sup>[4, 5]</sup> Likvidita se člení na stupně podle toho, jaké hodnoty se použijí k výpočtu.

#### *Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně, cash ratio)*

$$[1] \text{ okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek (oběžná aktiva-zásoby-pohledávky)}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Do výpočtu vstupují nejlíkvidnější položky rozvahy. Za finanční majetek jsou v tomto případě nejčastěji považovány finance na bankovních účtech, hotovost, cenné papíry nebo šeky. Jsou to prostředky, které jsou okamžitě k dispozici k úhradě závazků.<sup>[4]</sup> Doporučená hodnota okamžité likvidity pro ČR je 0,2 – 0,5, pakliže nevychází likvidita v tomto rozmezí, nemusí to však nutně znamenat finanční problémy, protože z rozvahy nejsou patrné další skutečnosti jako využívání kontokorentů a účetních přetažků, které ovlivňují celkový náhled na likviditu.<sup>[1, 4]</sup>

#### *Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně, acid test)*

$$[2] \text{ pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotovou likviditou se rozumí poměr oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost hradit své závazky bez prodeje zásob. Jako optimální hodnota se uvádí 1- 1,5. Pakliže by byl poměr vyšší, znamenalo by to zadržování peněžních prostředků a vedlo by to k neproduktivě podniku. Vychází-li poměr vyšší, měl by majitel podniku přemýšlet, jak investovat finanční prostředky a tím rozvíjet svoji podnikatelskou činnost.<sup>[1, 2]</sup> Pakliže je tento ukazatel nízký, je nutno ověřit, jak rychle se aktiva obracejí, a kdyby byl obrat pomalý, znamenalo by to už jisté problémy.<sup>[8]</sup>

#### *Běžná likvidita (likvidita 3. stupně, current ratio)*

$$[3] \text{ běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Poměrem oběžných aktiv a krátkodobých pasiv se získá hodnota, která má ideálně vyhovovat rozmezí 1,5 – 2,5. Tato hodnota vyjadřuje, kolikrát by při proměně všech oběžných aktiv na finanční prostředky byly zaplacené krátkodobé závazky. Jedná se o hodnotu důležitou především pro věřitele, protože pomocí této hodnoty mohou odhadnout míru rizika při poskytnutí úvěru. V případě, že má podnik běžnou likviditu ve stanoveném rozmezí, má věřitel do jisté míry jistotu, že je jeho investice chráněná hodnou majetku daného podniku.<sup>[1, 27]</sup> Je důležité si však uvědomit, že mezi oběžná aktiva patří mimo finance i zásoby a pohledávky, a proto může být tento ukazatel zálužný,

neboť může nastat situace, kdy účetní hodnota těchto položek bude jiná než tržní. Pak by byl výsledek zkreslený. Z toho důvodu je třeba výsledky analýzy kriticky vyhodnotit v plném kontextu, jak už bylo několikrát zmíněno. [8]

### *Ukazatele rentability*

$$[4] \text{ rentabilita} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{vložený kapitál}}$$

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové finanční prostředky investováním. Pro výpočet rentability se opět využívají data ze dvou základních účetních dokumentů, a to výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Tento ukazatel slouží k vyhodnocování celkové efektivnosti podnikání. Pro tento ukazatel nejsou stanoveny ideální hodnoty. V dlouhodobém měřítku by však výsledky měly mít stoupající tendenci, protože čím vyšší je ukazatel rentability, tím lepší je hospodaření se svým majetkem a kapitálem. Rentabilita se obecně počítá jako poměr výsledku hospodaření a vloženého kapitálu a podle toho, jaká čísla se využijí pro výpočet, se rozlišují různé druhy rentability. O tento ukazatel se zajímají zejména akcionáři a investoři, kteří samozřejmě chtějí vědět, jak se hospodaří s jejich financemi a majetkem. [1, 2, 9]

### *Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA – return on assets, ROI – return on investments)*

$$[5] \text{ ROA [\%]} = \frac{\text{EBIT nebo EAT}}{\text{celkový vložený kapitál}} * 100$$

U tohoto ukazatele rentability se nerozlišuje, z jakých zdrojů byly činnosti podnikatele financovány, a do výpočtu se zahrnou všechny finanční zdroje, tedy všechna aktiva investovaná do podnikání. Využívá se k hodnocení schopnosti reprodukce kapitálu, jinak řečeno, jestli podnik efektivně využívá svůj majetek. Tento ukazatel však může být zavádějící, pakliže hodnotitel není dobře seznámen s financováním podniku. Proto ho využívá hlavně vedení firmy jako ukazatel ve finanční analýze. Čím je hodnota ROA vyšší, tím je vyšší i zisk generovaný z investovaných aktiv. [1, 9, 28]

### *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)*

$$[6] \text{ ROE [\%]} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili akcionáři nebo vlastníci. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou, která

je závislá na riziku investice. Vyrůstající hodnota signalizuje zlepšující se výsledek hospodaření, nebo úbytek vlastního kapitálu ve firmě, anebo pokles úroků za cizí kapitál. <sup>[1]</sup>

### *Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)*

$$[7] \text{ ROS [\%]} = \frac{\text{EBIT nebo EAT}}{\text{tržby}} * 100$$

ROS je poměrem zisku a tržeb. Jako zisk se dosazuje buď zisk před odečtením úroků a daní (EBIT), nebo čistý zisk (EAT) a jmenovatel představují tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb. K porovnání s konkurenty v odvětví se dosazuje EBIT. Dosazením EAT se zjistí tzv. zisková marže. Výpočet s EAT byl použit i v praktické části práce. Výpočtem se zjišťuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. ROS se pohybuje od 2 do 50 % v závislosti na odvětví, obecně se však udává, že jeho hodnota by měla být nad 10 %. Pro posuzování je třeba znát dlouhodobější trend a další souvislosti. Nízká nebo vysoká hodnota nemusí nutně vyjadřovat skutečnou rentabilitu tržeb. Pro podnikání založené na obchodu jsou typické nižší hodnoty ROS. To je způsobeno rychlým obrátem zásob a zároveň vysokými tržbami. Výrobní podniky mívají naopak vysoké hodnoty ROS, ale mají nižší obraty zásob a tím nižší objem tržeb. <sup>[33]</sup>

### *Ukazatele zadluženosti*

Ukazatele zadluženosti hodnotí finanční strukturu podniku. <sup>[29]</sup> Analyzují nejen poměr vlastních a cizích zdrojů vložených do podnikatelské činnosti, ale i schopnost dluhy a jejich náklady hradit. Jisté úskalí pro výpočty těchto ukazatelů představuje leasing, protože majetek pořízený na leasing není zahrnut do rozvahy a je uveden jako náklad ve výkazu zisku a ztráty. Pro přesnost výsledku je tedy potřebné mít k dispozici nejen rozvahu, ale i výsledovku. <sup>[9]</sup> Je třeba zmínit, že využívání cizího kapitálu nelze vnímat negativně, mnoho firem využívá výhod, které z cizího jmění vyplývají. To, zda cizí kapitál firmě přináší užitek, či jí spíše škodí, prozrazují právě ukazatele zadluženosti, zejména pak efekt finanční páky. <sup>[8]</sup>

### *Celková zadluženost*

$$[8] \text{ zadluženost [\%]} = \frac{\text{celkový cizí kapitál (krátkodobé i dlouhodobé závazky)}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Základním ukazatelem zadluženosti je poměr celkového cizího kapitálu a všech aktiv podniku, to-muto ukazateli se také říká ukazatel věřitelského rizika. <sup>[1,29]</sup> Cizím kapitálem se rozumí krátkodobé i dlouhodobé závazky a bankovní úvěry. Čím vyšší je výsledek, tím více je podnik zadlužen a s tím

roste i míra rizika, že věřitelům nebude dluh splacen.<sup>[29]</sup> Při hodnocení je důležité brát v potaz také strukturu cizího kapitálu, protože krátkodobé závazky představují pro věřitele menší riziko než ty dlouhodobé.<sup>[4]</sup> Zadluženost přímo ovlivňuje také rentabilitu podniku, protože použití cizích zdrojů zvyšuje náklady společnosti, která musí za poskytnutý cizí kapitál platit úroky, což je náklad.<sup>[29]</sup> Na druhou stranu využíváním cizích zdrojů si může podnik dopomáhat k vyšší rentabilitě, jedná se o tzv. efekt finanční páky.<sup>[1]</sup>

### *Finanční páka*

Jedná se o nástroj, který se využívá k zvyšování ROE tím, že podnik používá k financování své činnosti cizí zdroje. Ze vzorce číslo [6] pro výpočet ROE je patrné, že se zvyšujícím se množstvím vlastního kapitálu se rentabilita vlastního kapitálu snižuje.<sup>[9]</sup> Proto je pro podnik mnohdy výhodnější využívat určitou část zdrojů cizích, musí ale splňovat další podmínky, protože efekt finanční páky může být jak pozitivní, tak negativní.<sup>[8]</sup>

$$[9] \text{ finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} > 1$$

Pro pozitivní efekt, tedy zvyšování výnosnosti je nutné, aby ROA byla vyšší než úrok placený za půjčený cizí kapitál. V případě, že by úroky byly vyšší než ROA, by byl efekt finanční páky negativní. Finanční páka tedy působí podle toho, jakého zisku podnik dosahuje a jakou úrokovou sazbu je povinen platit za cizí kapitál.<sup>[9, 10]</sup>

### *Ukazatele aktivity*

Pomocí těchto ukazatelů se dá zjistit, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Označují se také jako ukazatele obratovosti, popřípadě vázaného kapitálu. Tyto ukazatele pomáhají analytikovi zjistit, zda má podnik aktiva v přiměřeném poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku. Má-li podnik aktiv málo, pak přichází o tržby, které mohl získat. Naopak má-li aktiv hodně, vzrůstají náklady a tím klesá zisk.<sup>[30]</sup>

### *Obrat celkových aktiv*

$$[10] \text{ obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Tímto ukazatelem se dá zjistit, kolikrát za sledované období, nejčastěji rok, pokryjí tržby podniku jeho aktiva. Jinak řečeno, kolikrát celková aktiva obrátí za sledované období. Ukazatel tak odhalí efektivnost využívání aktiv společnosti. Obrat celkových aktiv vypovídá také o rentabilitě podniku, protože porovnává hrubý příjem a celkový majetek společnosti.<sup>[8, 31]</sup> Ze vzorce je zřejmé, že se

zvysujicimi se aktivy se snizuje aktivita. Opet se potvrzuje to, ze pro rozvoj podnikani je dulezite aktiva investovat, ne je shromaždovat. Ideální hodnota je vyšší než 1, nicméně velmi záleží na odvětví podnikatelské činnosti. [31]

### *Obrat zásob*

$$[11] \quad \text{počet obrátů zásob za rok} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zjištěná hodnota vyjadřuje, kolikrát za rok se přemění zásoby, například hromadně vyráběných léčivých přípravků (HVLPL) nebo suroviny pro přípravu individuálně připravovaných léčivých přípravků (IPLP), v jiné formy oběžného majetku (IPLP nebo finanční prostředky) a jsou znovu nakoupeny. [9] Jinými slovy, kolikrát za rok jsou dané zásoby prodány a opět naskladněny. [32] Pokud je počet obrátek nízký, znamená to, že má daný podnik zbytečně moc finančních prostředků vázaných v zásobách, které jsou nadbytečné a neproduktivní. Velké množství zásob a jejich malý obrat navíc snižuje likviditu. [5]

$$[12] \quad \text{počet dní jednoho obrátu} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

Výsledek vyjadřuje průměrný počet dnů, které jsou potřeba pro úplné otočení zásob, tedy vyprázdnění a znovunaplnění skladů. [1] Ukazuje využívání zásob a délku jejich skladování. [5] Pro lékárný je samozřejmě nejlepší, když je počet obrátů za rok co nejvyšší a počet dní jednoho obrátu logicky co nejnižší. [1]

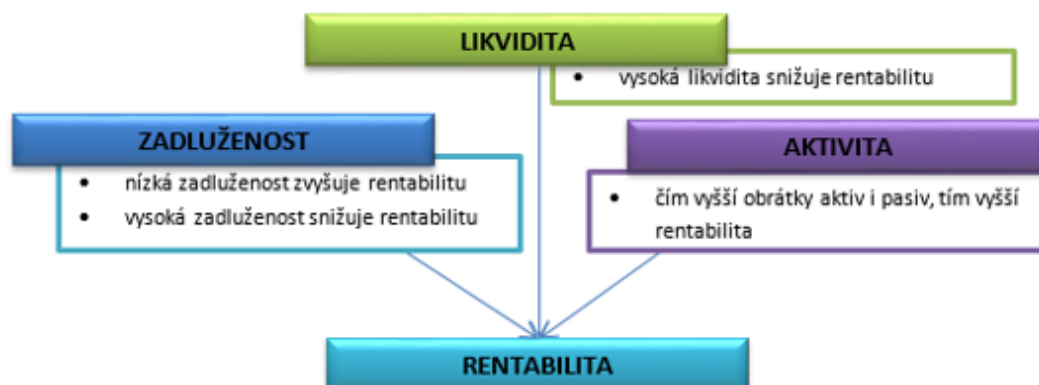
### *Průměrná doba inkasa*

Průměrná doba inkasa, nebo také doba splatnosti pohledávek udává průměrný počet dnů, kdy podnikatel čeká na zaplacení prodaných výrobků nebo poskytnutých služeb. [9] V lékárnách však funguje zvláštní systém placení za zboží, v němž jsou zainteresováni 2 účastníci, klient/pacient a zdravotní pojišťovna. Tyto dvě strany se pak různou měrou podílejí na placení léčivých přípravků, zdravotnických prostředků a dalšího zboží. Čím je doba delší, tím hůře pro podnikatele, znamená to, že obchodní partneři nedodržují platební zvyklosti a neplatí včas. [5]

$$[13] \quad \text{průměrná doba inkasa} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$



**Obrázek 6: Vlivy ukazatelů na rentabilitu** <sup>[1, 8]</sup>



### **3.2 Marketingový mix zaměřen na cenu a cenotvorbu sortimentu v lékárně**

Lékárny jsou součástí zdravotního systému ČR a mají nezastupitelné místo v procesech udržení a navrácení zdraví pacientů. Provozování lékární je však specifický druh podnikání, ve kterém se prolíná poskytování zdravotní péče, které je spjaté s etikou, a nutnost generování zisku, který podmiňuje existenci lékární. K optimálnímu propojení těchto dvou požadavků může pomoci správné pochopení a nastavení marketingového mixu, což jsou nástroje, pomocí nichž dosahuje společnost svých cílů. <sup>[11]</sup> Obchodování s léčivými má svá specifika a nedá se považovat za úplně svobodné podnikání, protože je přísně regulováno a kontrolováno státními orgány, což nejobecněji vystihuje Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech <sup>[16]</sup>, a to značně omezuje možnosti využívání marketingového mixu.

#### **3.2.1 Marketingový mix**

Marketingovým mixem se rozumějí čtyři nástroje, jejichž správným využíváním dosahuje společnost svých marketingových a ekonomických cílů. Zmíněné nástroje marketingového mixu se označují jako 4P. Tento termín vychází z počátečních písmen anglických slov produkt, propagace, distribuce a cena. Všechny nástroje se navzájem ovlivňují, pro úspěch je tedy potřebné správné nastavení rovnováhy mezi nástroji. Pakliže je jeden z nástrojů silný, nemůže úplně kompenzovat nástroj, který firma využívá méně efektivně. <sup>[11]</sup>

**Obrázek 7: Nástroje marketingového mixu <sup>[11]</sup>**



### *Produkt*

Klienti nebo pacienti navštěvují lékárnu s cílem získat produkty, informace a rady. Pacient a společnost od produktu zakoupeného požadují účinnost, relativní bezpečnost a kvalitu. Tyto vlastnosti jsou u léčivých přípravků zaručeny složitým procesem jejich vývoje, registračním řízením a následně sledováním léčiva po uvedení na trh. <sup>[48]</sup>

Mezi produkty, které mohou ovlivňovat konkurenční boj, mohou být zařazeny také služby lékárny, jejichž kvalita je závislá na vzdělání, znalostech a ochotě personálu lékárny. Patří k nim například měření tlaku, různá poradenství ať už výživová, nebo týkající se farmakoterapie. Kvalitní produkty, služby a vlídný individuální přístup ke klientovi/pacientovi jsou nástroji v konkurenčním boji v pře-syceném lékárenském trhu, a ze zkušeností lze říci, že pacienti a klienti se vracejí do lékáren, kde jim je poskytnuta dobrá služba. <sup>[11]</sup>

### *Distribuce*

Distribuce neboli cesta, jak se požadovaný produkt nebo služba dostane ke konečnému odběrateli. <sup>[11]</sup> Existuje více různých možností, jak dopravit požadovaný léčivý přípravek, popřípadě jiné zboží k pacientovi/klientovi, vždy však musí být splněny legislativní podmínky. Lékárny mohou zboží odebírat rovnou od výrobce. Dodací doba u takového kontraktu však může být delší a je zde riziko, že požadovaný produkt nebude mít lékárna v případě potřeby na skladě a pacient se pak obrátí na konkurenční lékárnu. Je zde i jisté riziko nebezpečí z prodlení. Velmi rychlý způsob přepravy zboží do lékáren zajišťují distributorské společnosti, které zásobují lékárny i několikrát denně. Distributoři se musí řídit zákonem č. 378/2007 Sb., o léčivech <sup>[16]</sup> a vyhláškou č. 229/2008 Sb., o výrobě a distribuci léčiv <sup>[17]</sup>. V těchto normách jsou popsány požadavky na distribuci, aby se distribuce léčiv a pomocných látek uskutečňovala v souladu s požadavky na uchování jejich jakosti a s příslušnou dokumentací. Jsou zde popsány požadavky týkající se podmínek skladování, jištění jakosti, dokumentace, personálu, aj. <sup>[12, 16, 17]</sup>

Novinkou jsou internetové lékárny, které předávají objednávku dopravní společnost a ta doručí balíček na danou adresu. V zákoně 378/2007 Sb., o léčivech se tento způsob doručování označuje jako zásilkový výdej, a i ten musí splňovat veškeré podmínky tohoto zákona. <sup>[16]</sup> Zásilkový výdej mohou zajišťovat pouze provozovatelé reálné lékárny, přičemž musí mít od Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) povolení realizovat zásilkový výdej a veškeré změny musí této autoritě oznámit. Tímto způsobem lze však doručovat pouze takové léčivé přípravky, jejichž výdej není omezen a není vázán na lékařský předpis. V poslední době se často hovoří o problematice zásilkového výdeje, a to zejména o poskytování této služby i u přípravků vázaných na lékařský předpis. Doba jde sice dopředu, nicméně je třeba pečlivě zvážit všechny dopady na lékárny, pacienty a společnost, které by mohly vzniknout povolením zasílání léčivých přípravků, jejichž výdej je vázán na lékařský předpis. <sup>[12, 16, 17]</sup>

### *Propagace*

Pro farmacii platí v oblasti propagace a reklamy zákon č. 40/ 1995 Sb., o regulaci reklamy <sup>[18]</sup>. Touto právní normou se musí řídit všichni, kteří vyrábí a distribuují léčivé přípravky a týká se všech praktik, které mají zvýšit spotřebu léčivých přípravků, ať už jde o televizní reklamu, letáky, či návštěvy obchodních zástupců v lékárně. V reklamě, která je cílená na širokou veřejnost mohou být propagovány pouze ty přípravky, které jsou dostupné ve volném prodeji. Určitou výjimkou je podpora vakcinace schválená Ministerstvem zdravotnictví. Reklamy, jejichž účelem je podpořit prodej propagovaných léčivých přípravků a doplňků stravy musí splňovat všechny podmínky udané zákonem. Kontrolu reklam provádí SÚKL. <sup>[18]</sup> Většina lékáren dále sází na propagační letáky a oblíbené věrnostní programy, které má už většina lékáren.

### *Cena*

Ceny a úhrady léčivých přípravků, doplňků stravy a dalšího sortimentu v lékárně jsou diskutovaným tématem již několik let. Ve farmacii je cena jako součást 4P velmi choulostivou a složitou záležitostí, protože se jedná se o velmi efektivní nástroj ke konkurenčnímu boji. Mnoho pacientů pak cenové rozdíly vnímá negativně jako nekalou praxi, protože nerozumí systému cenotvorby a úhrad. Personál, který v lékárně odpovídá za tvorbu cen, je často ve složité situaci, protože ceny léčiv musí stanovit tak, aby byly konkurenceschopné, generovaly zisk a odpovídaly legislativě. Cenu sortimentu v lékárně tvoří 3 komponenty, a to cena výrobce, obchodní přírůstek a daň z přidané hodnoty (DPH), přičemž DPH je vždy regulována státní autoritou a obchodní přírůstek i cena výrobce může být regulována, to už ale záleží na charakteru zboží. <sup>[21]</sup>

**Obrázek 8: Celková cena pro konečného spotřebitele** <sup>[23]</sup>



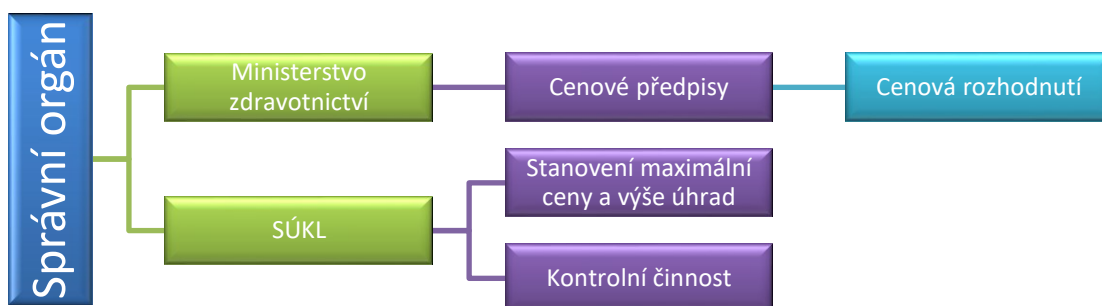
### 3.2.2 Legislativa a správní orgány regulující cenotvorbu

I přesto, že v dnešní tržní ekonomice se ceny většinou upravují podle zákona nabídky a poptávky, existují odvětví, ve kterých reguluje ceny stát. Nejobecněji upravuje regulaci cen zákon č. 526/1990 Sb., o cenách. <sup>[19]</sup> Tento zákon vymezuje nejen práva a povinnosti fyzických a právnických osob, které jsou povinny se tímto zákonem řídit, ale také pravomoci regulačních a kontrolních orgánů. Dle tohoto zákona mají příslušné správní orgány pravomoc regulovat ceny uvedeno zboží, prací a služeb. Státní orgány regulují mimo jiné ceny energií, vody, zdravotních výkonů nebo třeba cigaret a služeb krematorií. Léčiva patří mezi zboží, které je často zčásti, nebo zcela dotované ze státního rozpočtu. Bez regulace by byl navíc ohrožen trh s léčivými, protože by se negativně projevovalo sjednávání ceny mezi prodávajícím a kupujícím. V tomto zákoně je dále upraveno sjednávání cen, způsoby regulace cen, cenový věstník, cenová evidence, označování zboží cenami, cenová kontrola, a také postihy za přestupky. <sup>[19]</sup>

Ministerstvo zdravotnictví je dle zákona č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen, způsobilé k regulaci cen zdravotních výkonů, léčivých přípravků, potravin pro zvláštní lékařské účely, stomatologických výrobků a zdravotnických prostředků. <sup>[20]</sup> Ministerstvo zdravotnictví vydává Cenové předpisy a Cenová rozhodnutí, která jsou v souladu s dalšími právními normami. Aktuálně je v platnosti Cenový předpis 1/2013/FAR, o regulaci cen léčivých přípravků a potravin pro zvláštní lékařské účely. <sup>[21]</sup> V tomto legislativním dokumentu jsou popsány podmínky cenové regulace. Léčivé přípravky a potraviny pro zvláštní lékařské účely podléhají regulaci cen, jestliže jsou hrazeny z veřejného zdravotního pojištění, přičemž nezáleží na tom, že v některých případech si ten konkrétní léčivý přípravek hradí pacient plně sám, nebo je zcela/zčásti hrazen z veřejného zdravotního pojištění. <sup>[21]</sup>

Stanovením maximálních cen a úhrad léčivých přípravků a potravin pro zvláštní lékařské účely je dle tohoto zákona pověřen SÚKL, který se řídí cenovými předpisy Ministerstva zdravotnictví. Provádí také cenovou kontrolu u léčivých přípravků, potravin pro zvláštní lékařské účely, zdravotnických prostředků a stomatologických výrobků. <sup>[20]</sup>

**Obrázek 9: Správní orgány regulující cenotvorbu** <sup>[20]</sup>



### 3.2.3 Maximální cena léčivých přípravků

Regulována je cena původce, tuto regulaci má v kompetenci SÚKL. <sup>[18]</sup> Původcem se rozumí držitel rozhodnutí o registraci, když je léčivý přípravek v ČR registrován. Za původce je také považován tuzemský výrobce. Když je léčivý přípravek používán ve specifickém léčebném programu, pak je za původce považován dovozce. Při individuální přípravě léčivých přípravků v lékárně je za původce považována lékárna, nebo jiné pracoviště stanovené zvláštním právním předpisem. Cenou původce se rozumí cena, za kterou je léčivý přípravek nebo potravina pro zvláštní lékařské účely dodávána osobě s oprávněním k distribuci nebo výdeji. Tato cena je bez DPH a obchodní přírážky. Cena původce je regulována stanovením maximální ceny, kterou nelze překročit a vyměřuje ji SÚKL postupem, který je uveden v zákoně č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. <sup>[21]</sup>

### 3.2.4 Věcné usměrňování ceny léčivých přípravků

Ministerstvo zdravotnictví vydává na základě cenového předpisu cenové rozhodnutí, ve kterém je uveden seznam účinných látek, ATC skupina, do které daná látka patří, a cesta podání účinné látky. Všechny léčivé přípravky a potraviny pro zvláštní lékařské účely, které odpovídají tomuto seznamu, nejsou regulovány stanovením maximální ceny, ale věcným usměrňováním ceny. Do seznamu jsou zařazeny ty látky, které jsou obsaženy ve více přípravcích a ty si tak konkurují. Konkurenčním bojem dochází ke snižování cen léčivých přípravků, a proto bylo ustanoveno, že není nutno u těchto přípravků cenu regulovat stanovováním maximální ceny. Do seznamu se zařazují zpravidla léčivé látky, které jsou obsaženy ve více než čtyřech konkurenčních přípravcích, přičemž tyto přípravky jsou navzájem zaměnitelné a mají shodné cesty podání. Dále do této skupiny patří připravované léčivé přípravky, připravovaná radiofarmaka, transfuzní přípravky a parenterální výživy. <sup>[21]</sup>

### 3.2.5 Maximální obchodní přírážka u sortimentu lékáren

Obchodní přírážku reguluje od roku 2008 Ministerstvo zdravotnictví, dříve to bylo v kompetenci Ministerstva financí. Tato regulace se týká léčivých přípravků a potravin pro zvláštní lékařské účely, které jsou hrazeny z veřejného zdravotního pojištění. Výjimkou jsou připravované léčivé přípravky, připravovaná radiofarmaka, transfuzní přípravky, přípravky pro moderní terapii a připravované parenterální výživy.<sup>[21, 22]</sup> Maximální obchodní přírážka se stanovuje v procentuální sazbě, která je vypočítaná z ceny původce, ke které není připočtena DPH. Ceně původce bez DPH se říká základ. Tento základ nesmí překračovat cenu, která byla stanovena buď metodou věcného usměrňování ceny, nebo maximální cenou původce.<sup>[21]</sup>

Léčivé přípravky jsou podle základu (cena v Kč) rozděleny na základě cenového předpisu do pásem, kterých je celkem 8. Každé z pásem má pevně stanovenou výši maximální obchodní přírážky.<sup>[21]</sup> V ČR se uplatňuje tzv. společná obchodní přírážka, což je systém, ve kterém se lékárna a distributor smluvně domluví na svých podílech z celkové obchodní přírážky, avšak součet podílů v procentech nesmí přesáhnout maximální obchodní přírážku stanovenou cenovým předpisem.<sup>[12]</sup> Vývoj maximální obchodní přírážky léčivých přípravků je v **Tabulce 1**. Zdravotnické prostředky mají maximální povolnou obchodní přírážku dlouhodobě 25 %.<sup>[23]</sup> Z **Tabulky 1** lze vyčíst, že se zvyšujícím se základem klesá výše maximální obchodní přírážky a naopak. Tomuto systému se říká degressivní marže.<sup>[43]</sup>

**Tabulka 1: Maximální obchodní přírážka u léčivých přípravků dle systému degressivní marže<sup>[21]</sup>**

Pásmo	Základ od (v Kč)	Základ do (v Kč)	Sazba	Nápočet (v Kč)
1	0	150	37 %	0
2	150,01	300	33 %	6
3	300,01	500	24 %	33
4	500,01	1 000,00	20 %	53
5	1 000,01	2 500,00	17 %	83
6	2 500,01	5 000,00	14 %	158
7	5 000,01	10 000,00	6 %	558
8	10 000,01	9 999 999,00	4 %	758

### 3.2.6 Daň z přidané hodnoty u sortimentu lékárny

Přidaná hodnota je finanční vyjádření rozdílu mezi tím, za kolik podnikatel nakoupil a za kolik poté zboží prodal. Je to tedy rozdíl mezi vstupy a výstupy, a z tohoto rozdílu je podnikatel povinen odvést daň.<sup>[34]</sup>

Daň z přidané hodnoty neboli DPH je daň, která je označovaná jako nepřímá. To znamená, že finanční hodnota této daně je již započítaná do ceny kupovaného zboží nebo služeb a platí ji tedy konečný spotřebitel nebo plátce, v případě lékárny tedy klient, pacient, nebo pojišťovna. Skutečným plátcem této daně finančnímu úřadu je však účetní jednotka, tedy lékárna. <sup>[13]</sup>

Dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty <sup>[24]</sup>, existují aktuálně tři různé sazby DPH v závislosti na charakteru zboží. V lékárně se uplatňují všechny tři, tedy základní sazba 21 %, první snížená sazba 15 % a druhá snížená sazba 10 %, která platí od 1. 1. 2015. <sup>[24]</sup>

První snížená sazba DPH se v lékárně uplatňuje na některé zdravotnické prostředky, radiofarmaka, umělá sladidla, antibiotika určená k použití ve zdravotnických službách, nebo doplňky stravy. Druhá snížená sazba zahrnuje kojeneckou výživu, radiofarmaka, očkovací látky, léčivé přípravky, kontrastní prostředky pro rentgenová vyšetření, diagnostické reagentie určené k podávání pacientům, chemické antikoncepční přípravky na hormonálním základě, které jsou určeny pro zdravotní služby, prevenci nemocí a léčbu pro humánní lékařské účely a veterinární léčiva. <sup>[24]</sup> Základní sazba DPH se pak v lékárně uplatňuje například kosmetiku, čaje a další doplňkový sortiment. <sup>[24]</sup>

**Tabulka 2: Vývoj sazby DPH od roku 2004 <sup>[24]</sup>**

sazba/rok	2004-2007	2008-2009	2010-2011	2012	2013-2014	od 2015
<b>základní sazba</b>	19 %	19 %	20 %	20 %	21 %	21 %
<b>1. snížená sazba</b>	5 %	9 %	10 %	14 %	15 %	15 %
<b>2. snížená sazba</b>	-	-	-	-	-	10 %

### 3.3 Časový vývoj provozování lékáren v ČR z tržní perspektivy

Tato kapitola je přehledem vývoje lékáren a lékárenství v daných letech. Jedná se o podstatnou část této práce, protože je velmi důležité mít o situaci lékáren v ČR komplexní přehled.

Vedení statistik o zdravotnictví je už několik let samozřejmostí. Nejinak tomu je v oblasti poskytování lékárenské péče. K této kapitole byly jako zdroj informací využity výroční zprávy tří orgánů, a to ČLnK, SÚKL a ÚZIS ČR.

#### 3.3.1 Vývoj počtu lékáren v letech 2007–2015

V níže uvedené **Tabulce 3** jsou zaznamenány celkové počty lékáren společně s jejich odloučenými odděleními výdeje léčiv a zdravotnických prostředků (OOVL) v jednotlivých letech. I přes jisté odlišnosti v počtech lékáren, které vznikly odlišnou metodikou sčítání příslušné autority, je zřejmé, že se počet lékáren dle obou institucí zvýšil během let 2007–2014 o více než 200, což je z hlediska

konkurence nemalé číslo. V následujících letech, tedy v roce 2015 a 2016, došlo ke snížení počtu lékáren. <sup>[36, 46]</sup>

**Tabulka 3: Počet lékáren a OOVL v ČR v letech 2007–2016** <sup>[36, 46]</sup>

zdroj dat/ rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SÚKL	2618	2589	2623	2656	2691	2754	2816	2854	2807	2804
ČLnK	2621	2590	2613	2659	2698	2756	2809	2849	2815	2804

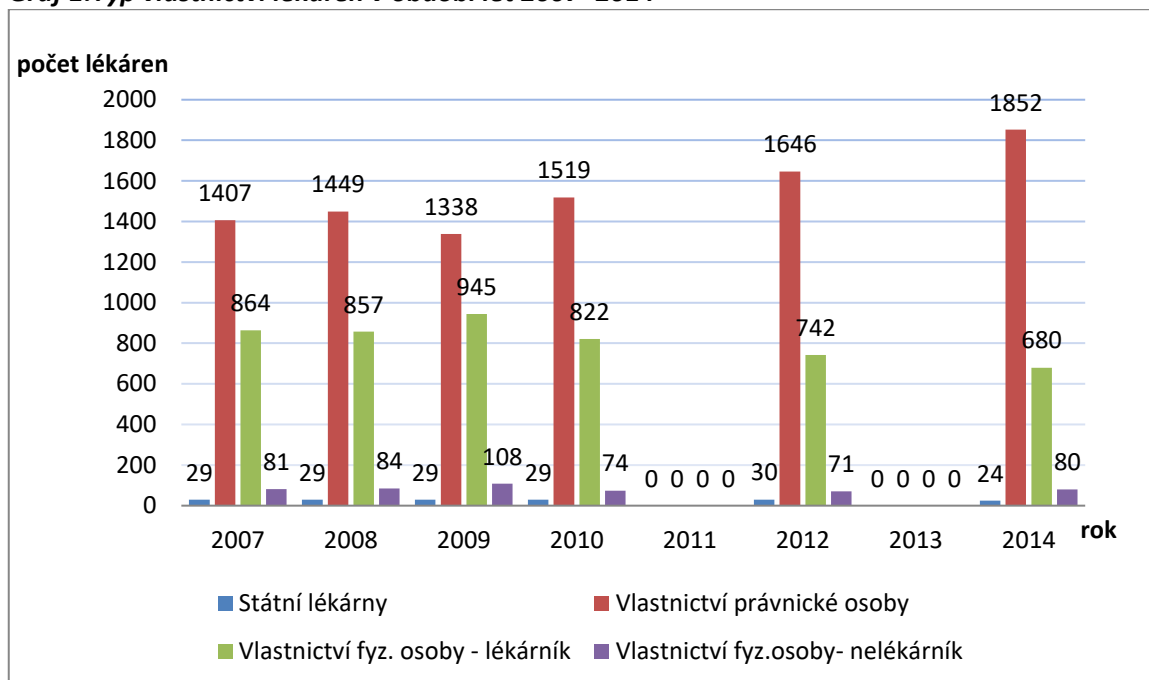
### 3.3.2 Vlastnictví lékáren

ČLnK uvádí ve svých výročních zprávách <sup>[36]</sup> informace o lékárnách z hlediska vlastnictví. Jedná se velmi zajímavé statistiky, ve kterých je vidět rozmach lékáren řetězcového typu. Na základě zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách <sup>[44]</sup>, se zařazuje lékárna mezi zařízení poskytující zdravotní služby. V zákoně je dále uvedeno, že poskytovatelem zdravotních služeb může být fyzická nebo právnická osoba, pakliže splní legislativní podmínky. Podle zákona může být tedy provozovatelem lékárny prakticky kdokoli, pakliže splní všechny podmínky týkající se technického vybavení lékárny, potřebného personálu a dalších požadavků. <sup>[44]</sup>

Na **Grafu 1** je viditelný nárůst počtu lékáren, které jsou ve vlastnictví právnické osoby. Během 7 let se jejich počet zvýšil o více než 400. Ve veřejném rejstříku lze zjistit, že právnickými osobami mohou být jak soukromé nezávislé lékárny, tak ty řetězcové. Je nemožné na základě tohoto grafu tedy tvrdit, že za nárůstem počtu lékáren ve vlastnictví právnické osoby stojí jenom řetězce. Z pozorování situace však lze konstatovat, že rozmach řetězcových lékáren je hlavní příčinou trendu zvyšování počtu lékáren ve vlastnictví právnické osoby. Příkladem může být největší řetězec Dr.Max lékárny, který v roce 2010 otvíral svoje 150. zdravotnické zařízení poskytující lékárenskou péči. V roce 2017 se počet lékáren této společnosti navýšil na více než 400. <sup>[35]</sup> Počet lékárníků jako vlastníků lékáren naopak poklesl o téměř 200. Počet vlastníků lékáren, kteří nejsou lékárníci, je téměř neměnný. U státních lékáren docházelo, vzhledem k jejich malému počtu, ke zdatelným výkyvům. U let 2011 a 2013 nejsou statistiky ČLnK dostupné. <sup>[36]</sup>



**Graf 1: Typ vlastnictví lékáren v období let 2007–2014 [36]**



### 3.3.3 Průměrné tržby lékáren v období let 2007–2013

V posledních letech se v médiích častěji hovoří a píše o stále se snižujících tržbách zejména nezávislých soukromých lékáren. Při pohledu na **Tabulku 4** se tato situace nejeví nikterak dramaticky a průměrné tržby jsou stabilní. Z tabulky je také zřejmý mírný nárůst tržeb z volného prodeje, tržby získané z prodeje receptových položek naproti tomu mírně poklesly.

**Tabulka 4: Průměrné tržby připadající na jednu lékárnu v tis. Kč [42]**

typ výdeje/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
recepty	11 712	11 159	12 129	11 666	11 598	11 909	11 326
poukazy	605	611	689	668	689	731	698
žádanky a objednávky na LP	1 477	1 584	1 616	1 705	1 674	1 676	1 666
žádanky a objednávky na ZP	29	28	34	35	47	47	30
volný prodej	6 195	6 771	6 672	6 729	6 650	6 705	6 455
celkem	20 018	20 153	21 141	20 308	20 658	21 068	20 175

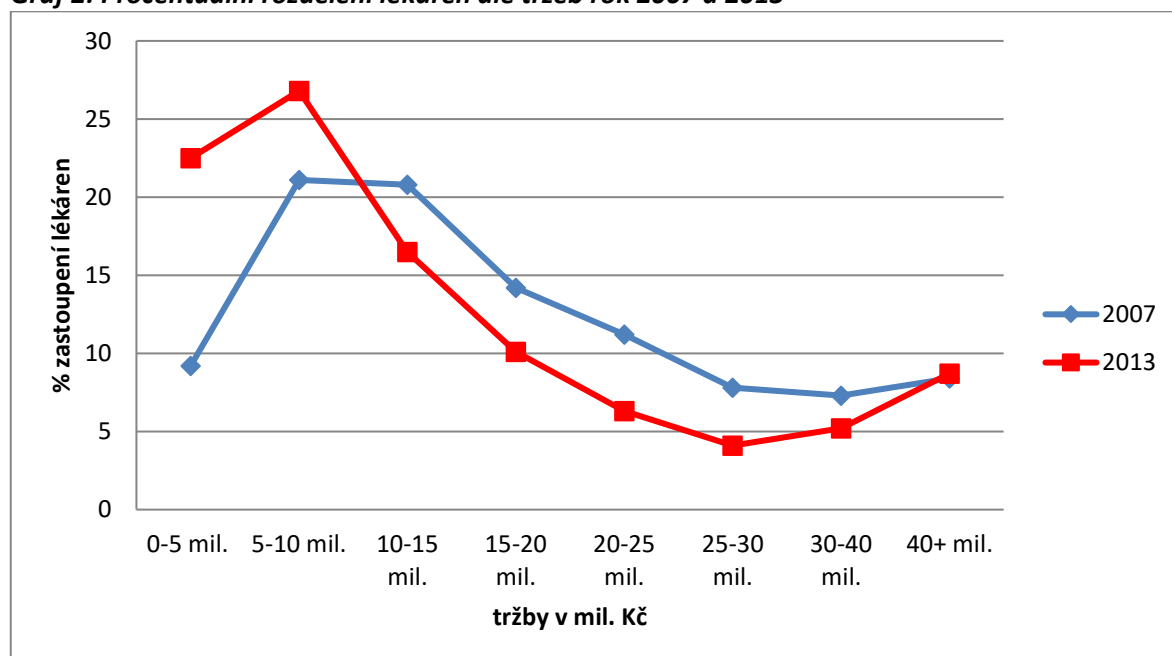
**Tabulka 5** zachycuje situaci podrobněji. Je zde zaznamenáno, kolik lékáren v procentech mělo tržby odpovídající určité skupině v daném roce. V tabulce jsou signifikantní rozdíly mezi rokem 2007 a 2013. Velmi se zvýšil počet lékáren, které se svými tržbami řadí do vrchní části tabulky. Ve skupině lékáren, které mají tržbu od 0 do 5 milionů, je nárůst dokonce o 13,3 %, u skupiny s tržbami 5–10 milionů je nárůst o 5,7 %. Lékařů s tržbami vyššími než 15 milionů postupně ubývá. U jednotlivých skupin je pokles o několik procent. Velmi názorně situaci vyobrazuje **Graf 2**. Tento graf zachycuje změnu v procentuálním rozložení lékáren dle tržeb mezi roky 2007 a 2013.

V roce 2013 se křivka posunula výrazně vlevo, což značí vzrůst počtu lékáren s nižšími tržbami, oproti roku 2007.

**Tabulka 5: Procentuální rozdělení lékáren dle tržeb 2007–2013 <sup>[42]</sup>**

tržby/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
0-5 mil.	9,2	9,5	9,3	11,1	13,1	12,2	22,5
5-10 mil.	21,1	21,1	20,4	21,1	20,1	20,5	26,8
10-15 mil.	20,8	21,1	19,4	19,1	18,8	19,2	16,5
15-20 mil.	14,2	12,9	13,8	14	14,7	14,3	10,1
20-25 mil.	11,2	11,7	9,7	9,5	8,9	9,1	6,3
25-30 mil.	7,8	7	8,1	6,6	5,9	5,7	4,1
30-40 mil.	7,3	7,3	8,5	7,4	7,1	7,5	5,2
40+ mil.	8,4	9,6	10,8	11,3	14,1	11,4	8,7

**Graf 2: Procentuální rozdělení lékáren dle tržeb rok 2007 a 2013 <sup>[42]</sup>**



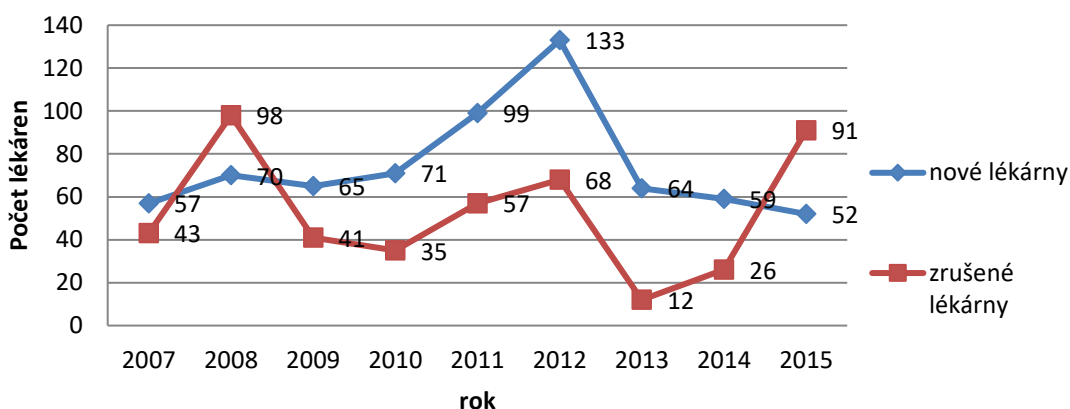
### 3.3.4 Vydaná a zrušená oprávnění k výkonu zdravotních služeb

Dalším diskutovaným tématem roku 2017 byla problematika, která se dotýká hlavně lékáren v malých obcích. Jedná se o masivní zavírání tzv. jedinečných lékáren. Jsou to lékárny v malých obcích, ze kterých je často horší dostupnost do větších měst, a to zejména pro určité skupiny obyvatel jako jsou senioři nebo matky s malými dětmi. Jedinečné lékárny jsou pro tyto obyvatele často jedinou možností, jak získat lékárenskou péči. Provozovatelé těchto lékáren jsou však nyní pod velkým ekonomickým tlakem a mnoho z nich se ocitá na hranici možností své existence. O tomto

problému informovala i ČLnK, která vydala v září 2017 tiskovou zprávu týkající se této problematiky. Komora se obává především snížení dostupnosti lékárenské péče v menších obcích a jejich okolí.<sup>[37]</sup>

Následující **Graf 3** zobrazuje počty nově vydaných a zrušených oprávnění k výkonu zdravotních služeb v letech 2007-2015. Kromě let 2008 a 2015 byl počet nově založených lékáren vždy vyšší než těch zrušených.

**Graf 3: Vydaná a zrušená oprávnění k výkonu zdravotních služeb**<sup>[36]</sup>



### 3.3.5 Regulační poplatky

V letech 2008–2015 měly na ekonomickou situaci lékárny vliv také tzv. regulační poplatky. Účelem těchto poplatků mělo být efektivní využívání zdravotních služeb a jejich vybírání bylo zakotveno v zákoně č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů<sup>[38]</sup> a č. 48/1997 Sb., veřejném zdravotním pojištění.<sup>[47]</sup>

Od 1. 1. 2008 pacienti hradili v lékárně poplatek ve výši 30 Kč za každou položku na receptu, tj. za jeden recept až 60 Kč, pakliže byly léky plně nebo částečně hrazené ze zdravotního pojištění. To se v lednu 2012 změnilo a pacienti platili poplatek ve výši 30 Kč za celý recept. Ke zrušení poplatků za recept v lékárně došlo k 1. 1. 2015.<sup>[39]</sup>

Zamýšlený účinek, který měly regulační poplatky plnit, a to omezení preskripce a šetření veřejných rozpočtů se ale minul účinkem. Stal se z nich nástroj ke konkurenčnímu boji, pokud nebyly vybírány, nebo za ně byly pacientovi poskytovány různé bonusy. Lékárny, které poplatky vybíraly a nemohly si dovolit poskytovat pacientům bonusy, byly méně konkurenceschopné v boji o pacienta, a tím se mohly dostat (a mnohé se dostaly), do existenčních problémů.<sup>[39]</sup>

## 4. EXPERIMENTÁLNÍ ČÁST

### 4.1 Cíl práce

Cílem této práce je zjistit, jaká byla ekonomická situace lékáren v Královéhradeckém kraji v období let 2007–2014. K dosažení cíle byla zvolena analytická metoda, pomocí níž budou vypočítány tzv. poměrové ukazatele. Vyhodnocení těchto ukazatelů odhalí finanční zdraví jednotlivých lékáren. Posouzením analýzy se autorka práce pokusí najít společné trendy a vyhodnotit je ve vztahu k vývoji lékáren, lékárenství a lékové politiky státu.

### 4.2 Metodika

FA bylo podrobena 20 lékáren Královéhradeckého kraje, se zvláštním zaměřením přímo na lékárny z Hradce Králové, kterých bylo zanalyzováno 10 viz. **Obrázek 11**. Zbýlých 10 lékáren bylo z různých obcí Královéhradeckého kraje viz. **Obrázek 10**. Počet lékáren byl vybrán tak, aby nebyla práce až příliš rozsáhlá, ale zároveň bylo možné zhodnotit finanční situaci lékáren a vysledovat určité trendy, ke kterým došlo ve sledovaném období.

FA je vztažena na roky 2007–2014, protože se jedná o období, ve kterém docházelo k různým změnám (regulační poplatky za recept, cenové regulace, rozmach řetězců). Jedním z cílů je totiž zjistit, jestli tyto změny nějakým způsobem ovlivnily hospodaření lékáren.

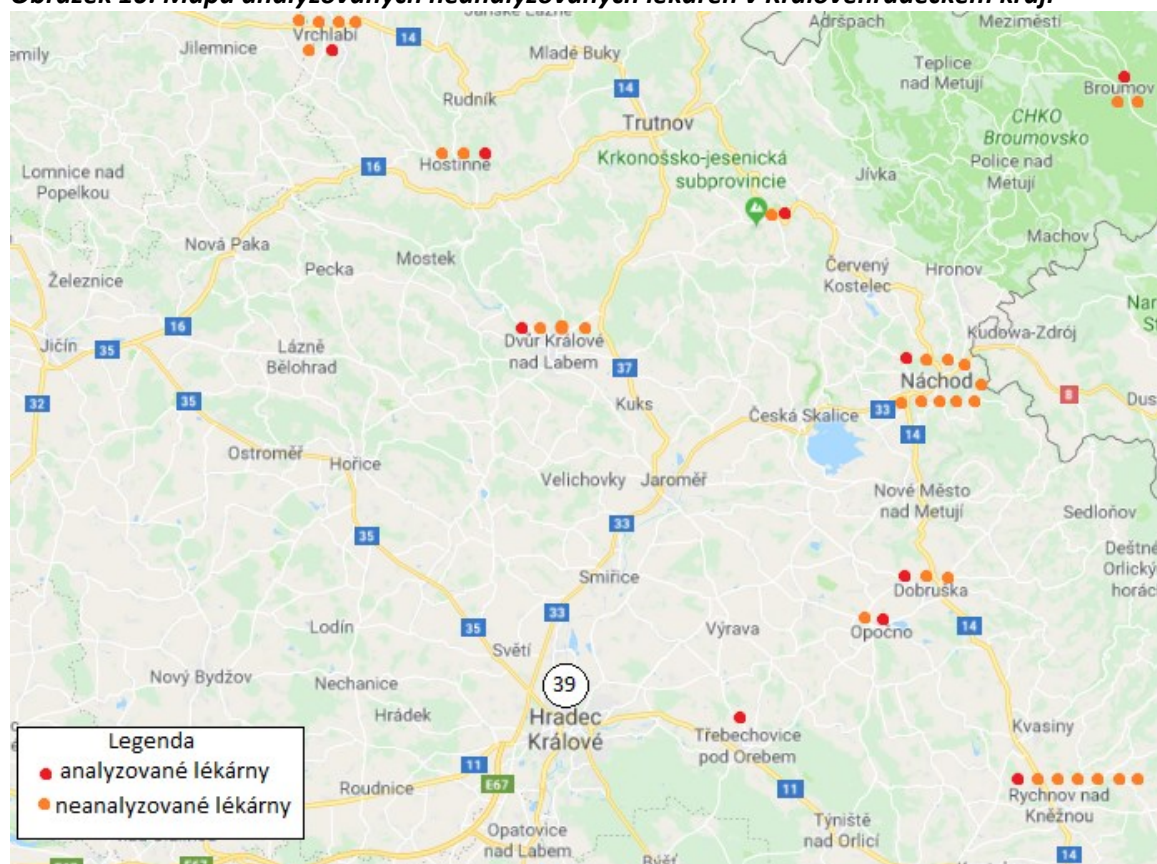
Data a informace o hospodaření lékáren byly získávány prostřednictvím webové databáze <sup>[45]</sup> Veřejný rejstřík a Sběrka listin, kterou spravuje Ministerstvo spravedlnosti České republiky, na kterém lze vyhledat povinně zveřejňované informace o jednotlivých účetních jednotkách, jako jsou rozvahy a výkazy zisků a ztráty. Tím z analýzy vypadly lékárny, které dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví <sup>[14]</sup> nemusí tyto dokumenty zveřejňovat. Ve většině se jedná o lékárny provozované fyzickými osobami, pakliže splňují všechny podmínky tohoto zákona. <sup>[14]</sup>

Postup vybírání lékáren a získávání informací o jejich hospodaření byl následující: V databázi lékáren na webové stránce SÚKL <sup>[49]</sup> byly vyfiltrovány lékárny příslušného regionu. V databázi Veřejný rejstřík a Sběrka listin <sup>[45]</sup> byly na základě názvu lékárny dohledány příslušné dokumenty. Do analýzy byly zařazeny pouze ty lékárny, u kterých byly v letech 2007–2014 zveřejněny samostatné a kompletní dokumenty potřebné pro výzkum. Získaná dokumentace byla podrobena analýze poměrovými ukazateli. K jejímu provedení byl použit program Microsoft Excel, v němž byly vytvo-

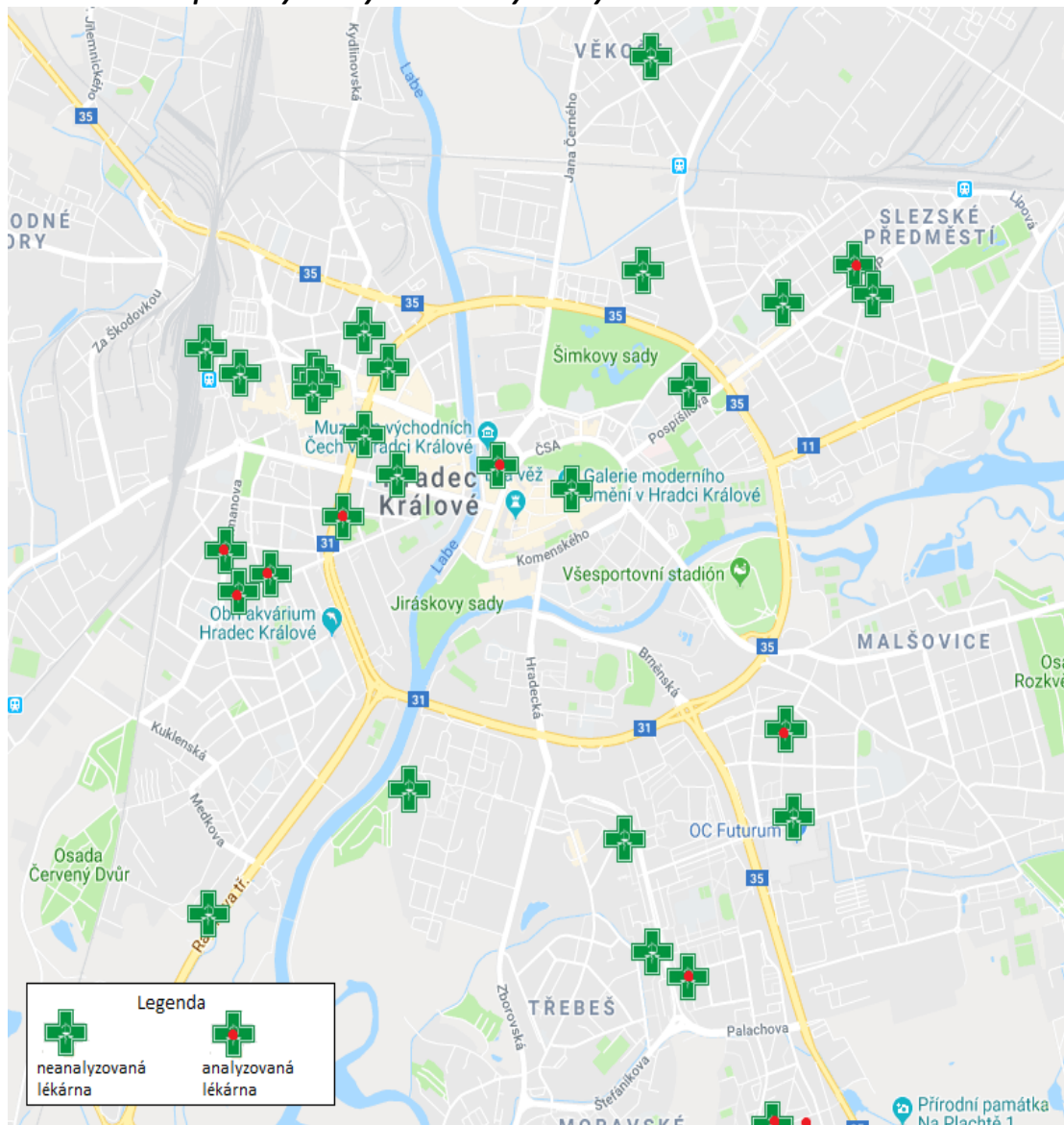
řeny tabulky, provedeny výpočty a zhotoveny všechny grafy. Podle skutečnosti, zda je daná lékárna nezávislá, součástí virtuálního řetězce pevné sítě, byly rozděleny do 3 skupin a tyto skupiny jsou vyhodnoceny souhrnně.

K dalšímu zpřesnění výsledků a lepšímu vyhodnocování byl sestaven dotazník, který měl přinést další informace o lékárnách zahrnutých v analýze. Otázky v dotazníku byly zaměřené na konkurenci v okolí dané lékárny, věrnostní akce a bonusy, virtuální síť. Dotazník byl zaslán elektronickou poštou na emailové adresy uvedené v databázi lékáren SÚKL<sup>[49]</sup>. Bohužel odpovědělo pouze 5 % respondentů (1 lékárna), a tak se od tohoto pokusu ustoupilo.

**Obrázek 10: Mapa analyzovaných neanalyzovaných lékáren v Královéhradeckém kraji<sup>[40]</sup>**



**Obrázek 11: Mapa analyzovaných a neanalyzovaných lékáren v Hradci Králové [41]**



## 4.3 Výsledky

### 4.3.1 Soukromé „nezávislé“ lékárny

Analýze byly podrobeny 4 soukromé lékárny, které nejsou součástí řetězce ani virtuálních sítí. Dvě z lékáren mají provozovnu v Hradci Králové, zbylé dvě působí v jiných obcích.

Přímo v Hradci Králové je konkurence lékáren velmi vysoká. K listopadu 2017 je dle databáze SÚKL [49] evidováno ve městě 39 lékáren. V celém okrese Hradec Králové je počet obyvatel na jednu lékárnu 2810, což je dle databáze jeden z okresů s nejnižším počtem obyvatel na jednu lékárnu. [41]

## 1) Lékárna Tilia, Hradec Králové

**Tabulka 6: Bilance Lékárny Tilia 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4337</b>	<b>4149</b>	<b>4260</b>	<b>4133</b>	<b>3879</b>	<b>3811</b>	<b>3089</b>	<b>3568</b>
Dlouhodobý majetek (hmotný)	764	732	700	669	638	608	576	545
Oběžná aktiva (OA)	3466	3304	3452	3354	3107	3091	2398	2915
OA – zásoby	1588	1617	1586	1409	1305	1209	1085	1127
OA – krátkodobé pohledávky	1134	949	900	663	718	649	511	760
OA – krátkodobý finanč. majetek	744	738	966	1282	1084	1233	802	1028
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>4337</b>	<b>4149</b>	<b>4260</b>	<b>4133</b>	<b>3879</b>	<b>3811</b>	<b>3089</b>	<b>3568</b>
Vlastní kapitál	3085	3238	3271	3079	2864	2795	2186	1696
Základní kapitál	102	102	102	102	102	102	102	102
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	1244	901	984	1046	997	1009	895	1857
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	1244	901	984	1046	997	1009	895	1857

**Tabulka 7: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Tilia 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	1376	1269	1277	1047	9912	9975	8458	1123
Obchodní marže	2767	2767	2747	2216	2096	2322	1866	1936
Provozní výsledek hospodaření	-27	169	38	-187	32	208	-229	-472
Finanční výsledek hospodaření	-16	-16	-5	-5	-8	-12	-19	-18
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-43	153	33	-192	24	171	-248	-490
Výsledek hospodaření za účetní období	-43	153	33	-192	24	171	-248	-490
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-43</b>	<b>153</b>	<b>33</b>	<b>-192</b>	<b>24</b>	<b>196</b>	<b>-248</b>	<b>-490</b>

**Tabulka 8: Poměrové ukazatele Lékárny Tilia pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	2,79	3,67	3,51	3,21	3,12	3,06	2,68	1,57
rychlá	1,51	1,87	1,90	1,86	1,81	1,87	1,47	0,96
okamžitá	0,60	0,82	0,98	1,23	1,09	1,22	0,90	0,55
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	28,7	21,7	23,1	25,3	25,7	26,5	29,0	52,0
finanční páka	1,41	1,28	1,30	1,34	1,35	1,36	1,41	2,10
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb %	-0,3	1,2	0,3	-1,8	0,2	1,7	-2,9	-4,4
ROA %	-1,0	3,7	0,8	-4,6	0,6	4,5	-8,0	-13,7
ROE %	-1,4	4,7	1,0	-6,2	0,1	6,1	-11,3	-28,9
<b>AKTIVITA</b>								
počet obrátů zásob (za rok)	8,67	7,81	8,07	7,41	7,60	8,25	7,80	9,98
počet dnů jednoho obrátu	41,53	46,09	44,62	48,55	47,40	43,63	46,18	36,09
průměrná doba inkasa (dny)	29,66	27,05	25,32	22,85	26,08	23,42	21,75	24,34
obrat celkových aktiv (za rok)	3,17	3,04	3,00	2,53	2,56	2,62	2,74	3,15

## 2) Lékárna Herba, Hradec Králové

**Tabulka 9: Bilance Lékárny Herba 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	5692	5286	5167	4860	3107	3056	3349	3377
Dlouhodobý majetek (hmotný)	660	611	434	434	220	163	163	112
Oběžná aktiva (OA)	5032	4675	4733	4388	2887	2893	3218	3264
OA – zásoby	3842	3782	3965	3653	2539	2390	2564	2684
OA – krátkodobé pohledávky	1045	580	457	510	236	308	275	269
OA – krátkodobý finanč. majetek	144	313	311	225	112	195	379	311
<b>PASIVA CELKEM</b>	5692	5286	5167	4860	3107	3056	3349	3377
Vlastní kapitál	-365	-380	-372	-854	-1357	-1306	-1230	-956
Základní kapitál	450	450	450	450	450	450	450	450
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	5617	5283	4963	5126	2736	2562	2732	2445
Cizí kapitál – bankovní úvěry	377	383	576	587	1728	1801	1848	1848
Cizí kapitál – celkový	5995	5666	5539	5714	4464	4363	4580	4293

**Tabulka 10: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Herba 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	1626	1634	1570	1309	1048	8129	7773	7583
Obchodní marže	3455	4031	3882	3234	2256	1765	1764	1829
Provozní výsledek hospodaření	132	13	78	-404	-436	92	146	338
Finanční výsledek hospodaření	-47	-26	-70	-77	-67	-42	-70	-64
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	85	-14	7	-481	-503	50	76	274
Výsledek hospodaření za účetní období	11	-15	8	-482	-503	50	76	274
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>11</b>	<b>-15</b>	<b>8</b>	<b>-482</b>	<b>-503</b>	<b>50</b>	<b>76</b>	<b>274</b>

**Tabulka 11: Poměrové ukazatele Lékárny Herba pro roky 2007–2014**

LIKVIDITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	0,90	0,88	0,95	0,86	1,06	1,13	1,18	1,33
rychlá	0,21	0,17	0,15	0,14	0,13	0,20	0,24	0,24
okamžitá	0,03	0,06	0,06	0,04	0,04	0,08	0,14	0,13
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	105,3	107,2	107,2	117,6	143,7	142,8	136,8	127,1
finanční páka	-15,59	-13,91	-13,89	-5,69	-2,29	-2,34	-2,72	-3,53
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	0,1	-0,1	0,1	-3,7	-4,8	0,6	1,0	3,6
ROA	0,2	-0,3	0,2	-9,9	-16,2	1,6	2,3	8,1
ROE	-3,0	NA	-2,2	NA	NA	-3,8	-6,2	-28,7
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	4,23	4,31	3,98	3,56	4,13	3,40	3,03	2,83
počet dnů jednoho obratu	85,03	83,51	90,46	101,01	87,07	105,84	118,75	127,42
průměrná doba inkasa (dny)	23,13	12,81	10,43	14,10	8,09	13,64	12,74	12,77
obrat celkových aktiv (za rok)	2,86	3,08	3,05	2,68	3,38	2,66	2,32	2,25



### 3) Broumovská lékárna, Broumov

**Tabulka 12: Bilance Broumovské lékárny 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	7605	6645	5878	5352	4645	4334	3802	3571
Dlouhodobý majetek (hmotný)	3956	3947	4010	3502	3004	2512	2024	1912
Oběžná aktiva (OA)	3439	2506	1707	1765	1586	1764	1756	1628
OA – zásoby	566	784	454	374	417	437	394	287
OA – krátkodobé pohledávky	1266	1025	802	674	749	633	483	508
OA – krátkodobý finanč. majetek	1592	682	436	716	419	693	878	832
<b>PASIVA CELKEM</b>	7605	6645	5878	5352	4645	4334	3802	3571
Vlastní kapitál	994	1406	1160	468	430	503	745	871
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	5711	4134	3663	3483	2814	2821	3052	2699
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	6611	5239	4718	4884	4215	3826	3052	2699

**Tabulka 13: Výkazy zisků a ztrát Broumovské lékárny 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	25283	25140	23389	18459	16308	17384	17348	17046
Obchodní marže	4841	5190	4469	3352	3061	3641	3481	3250
Provozní výsledek hospodaření	262	674	512	-265	-7	170	487	568
Finanční výsledek hospodaření	-20	-19	-11	-12	-13	-11	-11	-18
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	242	653	407	-285	-38	72	314	440
Výsledek hospodaření za účetní období	242	653	407	-285	-38	72	314	440
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>242</b>	<b>655</b>	<b>501</b>	<b>-277</b>	<b>-20</b>	<b>159</b>	<b>476</b>	<b>550</b>

**Tabulka 14: Poměrové ukazatele Broumovské lékárny pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	0,60	0,61	0,47	0,51	0,56	0,63	0,58	0,60
rychlá	0,50	0,42	0,34	0,40	0,42	0,47	0,45	0,50
okamžitá	0,28	0,17	0,12	0,21	0,15	0,25	0,29	0,31
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	86,9	78,8	80,3	91,3	90,7	88,3	80,3	75,6
finanční páka	7,65	4,73	5,07	11,44	10,80	8,62	5,10	4,10
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	0,96	2,60	1,74	-1,54	-0,23	0,41	1,81	2,58
ROA	3,18	9,83	6,92	-5,33	-0,82	1,66	8,26	12,32
ROE	24,35	46,44	35,09	-60,90	-0,88	14,31	42,15	50,52
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	44,67	32,07	51,52	49,36	39,11	39,78	44,03	59,39
počet dnů jednoho obratu	8,06	11,23	6,99	7,29	9,21	9,05	8,18	6,06
průměrná doba inkasa (dny)	18,03	14,68	12,34	13,14	16,53	13,11	10,02	10,73
obrat celkových aktiv (za rok)	3,32	3,78	3,98	3,45	3,51	4,01	4,56	4,77

#### 4) Lékárna Rosa, Hostinné

**Tabulka 15: Bilance Lékárny Rosa 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	3564	3255	2588	2355	1961	2256	1781	1871
Dlouhodobý majetek (hmotný)	292	270	392	314	250	187	168	154
Oběžná aktiva (OA)	3265	2831	2067	1950	1664	2035	1597	1711
OA – zásoby	1303	141	884	800	850	796	685	598
OA – krátkodobé pohledávky	1201	787	566	583	457	492	318	500
OA – krátkodobý finanč. majetek	271	306	112	54	-97	286	126	145
<b>PASIVA CELKEM</b>	3564	3255	2588	2355	1961	2256	1781	1871
Vlastní kapitál	771	808	898	547	483	676	546	494
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	2787	2426	1598	1738	1391	1541	1096	1193
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	85	36	0	0	0	165
Cizí kapitál – celkový	2787	2426	1683	1774	1391	1541	1096	1358

**Tabulka 16: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Rosa 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	11669	11329	10850	8503	7989	7993	6583	6040
Obchodní marže	2443	2439	2387	1826	1681	1866	1621	1438
Provozní výsledek hospodaření	246	67	64	-192	-63	225	-45	-13
Finanční výsledek hospodaření	3	3	-7	-31	-28	-12	-85	-38
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	184	37	89	-223	-91	193	-130	-52
Výsledek hospodaření za účetní období	184	37	89	-223	-91	193	-130	-51
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>249</b>	<b>70</b>	<b>157</b>	<b>-223</b>	<b>-91</b>	<b>214</b>	<b>-130</b>	<b>-52</b>

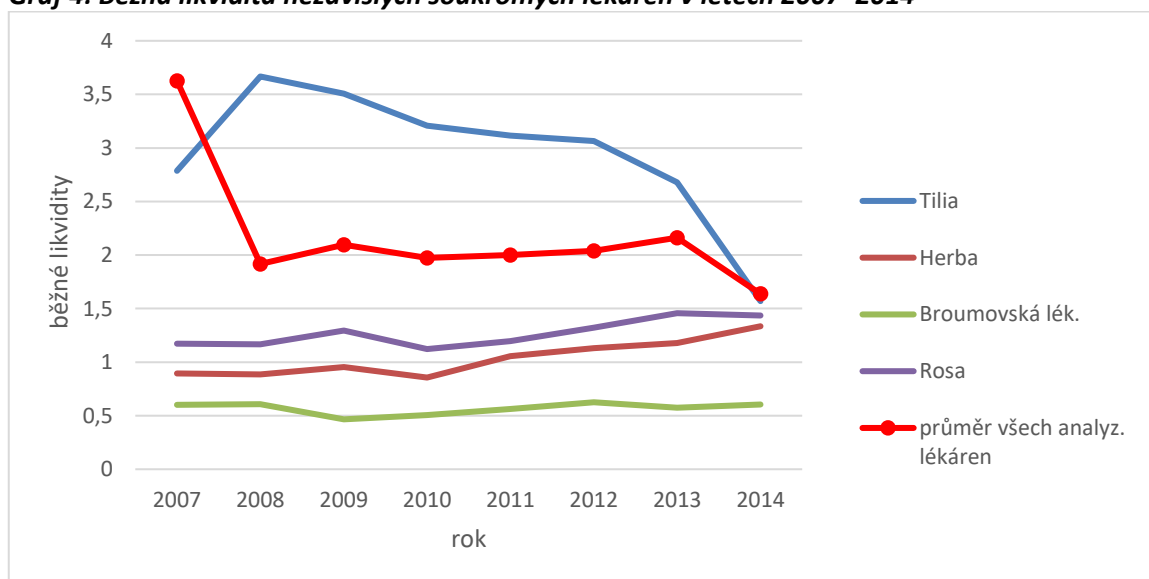
**Tabulka 17: Poměrové ukazatele Lékárny Rosa pro roky 2007–2014**

LIKVIDITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,17	1,17	1,29	1,12	1,20	1,32	1,46	1,43
rychlá	0,70	1,11	0,74	0,66	0,59	0,80	0,83	0,93
okamžitá	0,27	0,78	0,39	0,33	0,26	0,48	0,54	0,51
<b>ZADLUŽENOST</b>								
Zadluženost %	78,20	74,53	65,03	75,33	70,93	68,31	61,54	72,58
finanční páka	4,62	4,03	2,88	4,31	4,06	3,34	3,26	3,79
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	1,58	0,33	0,82	-2,62	-1,14	2,41	-1,97	-0,84
ROA	5,16	1,14	3,44	-9,47	-4,64	8,55	-7,30	-2,73
ROE	23,87	4,58	9,91	-40,77	-1,88	28,55	-23,81	-10,32
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob (za rok)	8,96	9,13	12,27	10,63	9,40	10,04	9,61	10,10
počet dnů jednoho obratu	40,20	4,48	29,33	33,87	38,30	35,85	37,46	35,64
průměrná doba inkasa (dny)	37,05	25,01	18,78	24,68	20,59	22,16	17,39	29,80
obrat celkových aktiv (za rok)	3,27	3,48	4,19	3,61	4,07	3,54	3,70	3,23

## Likvidita

Ukazatele běžné likvidity jsou u výše analyzovaných lékáren nižší, než jsou obecně doporučované hodnoty 1,5–2,5. Výjimkou je Lékárna Tilia, jak je patrné z **Grafu 4**, který zaznamenává vývoj běžné likvidity v čase. U této lékárny jsou hodnoty všech druhů likvidity vesměs vyšší a mají sestupnou tendenci. U zbylých tří lékáren pak likvidity v průběhu let mírně stoupá nebo mají stabilní hodnoty. U Broumovské lékárny a Lékárny Rosa jsou, napříč nízkým hodnotám běžné a rychlé likvidity, ideální až vyšší hodnoty ukazatele okamžité likvidity. Lékárna Herba má všechny hodnoty likvidit nízké, ale jejich trend je rostoucí.

**Graf 4: Běžná likvidita nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014**

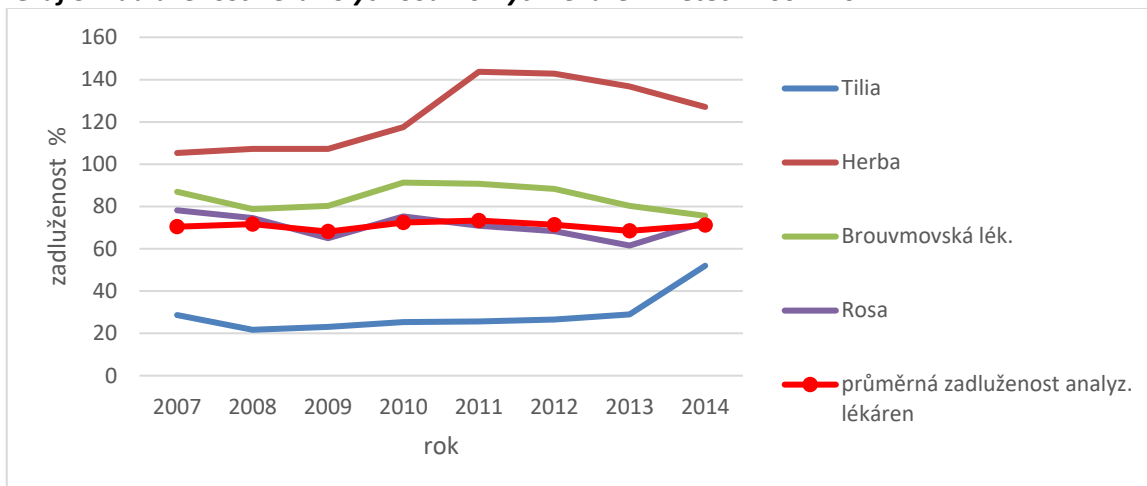


## Zadluženost

Celkový cizí kapitál, který je uveden u všech lékáren na posledním řádku rozvahy, se u všech lékáren snižuje. U Lékárny Herba se snížil téměř o třetinu, u Rosy o polovinu a u Broumovské lékárny dokonce o téměř tři čtvrtiny. U Lékárny Tilia je trend nejednotný, ve sledovaném období hodnoty klesají a stoupají. V roce 2014 má lékárna nejvyšší hodnotu celkového cizího kapitálu.

Výpočty zadluženosti jako poměrového ukazatele zaznamenávají situaci lékáren mnohem méně pozitivně, jak je vidět v **Grafu 5**. Nejméně zadluženou lékárnou v této skupině je Tilia, která má i přes růst tohoto ukazatele menší hodnoty než průměr sledovaných lékáren. Lékárny Broumovská a Rosa mají velmi stabilní hodnoty, které se významně neliší od průměru. Naproti tomu Lékárna Herba zaznamenává v čase nárůst zadluženosti a pak pozvolné snižování, přesto hodnoty převyšují hranici 100 % po celou dobu sledování.

**Graf 5: Zadluženost nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014**

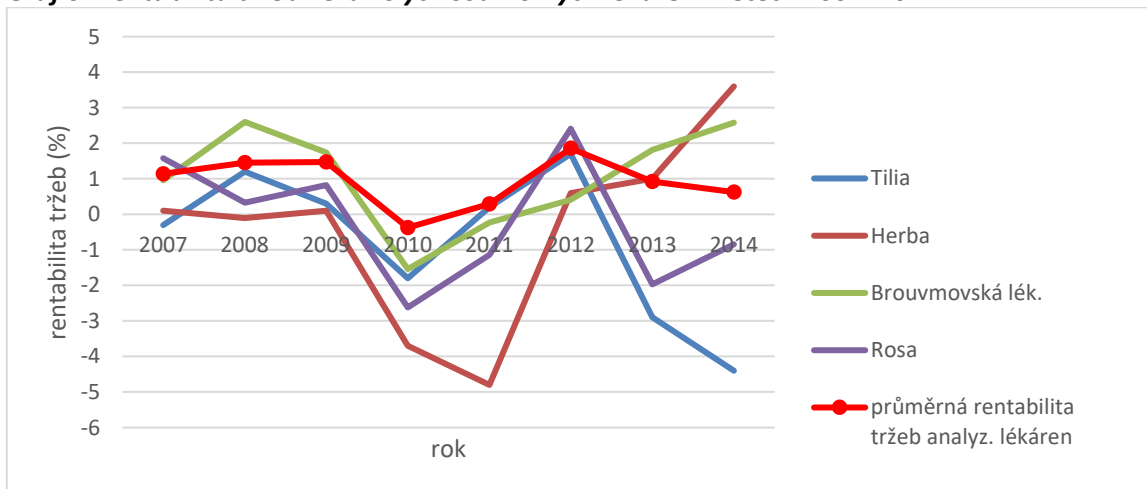


Efekt finanční páky působí, až na Lékárnu Herba, v této skupině pozitivně na zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu. Pro Lékárnu Herba má využívání cizího kapitálu negativní vliv na rentabilitu.

## Rentabilita

U této skupiny lékáren si lze na první pohled všimnout, že v časové ose vznikají velké výkyvy u ukazatelů rentability, jak ukazuje **Graf 6**, na kterém je zachycen vývoj ROS.

**Graf 6: Rentabilita tržeb nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014**



V **Grafu 6** je zaznamenatelné signifikantní snížení ROS v roce 2010, kdy se všechny soukromé lékárny dostaly do záporných hodnot. Jejich tržby tak byly ztrátové. U lékáren Tilia a Rosa následuje druhý významný propad do záporných hodnot v roce 2013. To však odpovídá trendu, který se vyskytl ve sledované skupině lékáren, kterou reprezentuje průměrná hodnota rentability tržeb v daném grafu. U všech lékáren, mimo Lékárnu Tilia, došlo v roce 2014 k růstu ROS, což naopak neodpovídá trendu, který byl klesající.

Výsledky ROA téměř úplně kopírují trend vývoje ROS jednotlivých lékáren. V roce 2010 došlo výraznému propadu ROA u všech lékáren. U Lékárny Herba se ROA markantně propadla

i v roce 2011, stejně jako rentabilita tržeb. V roce 2013 pak nastal druhý propad u Lékárny Tilia a Rosa.

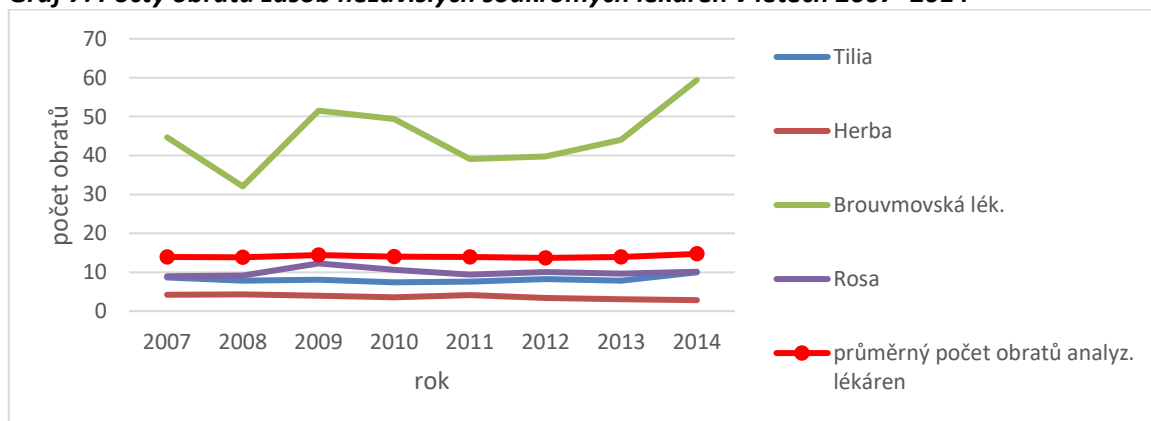
Situace ohledně ROE je v časové ose u všech lékáren velmi nevyrovnaná, vyskytují se výkyvy a nelze vyhodnotit jednotný trend. U lékáren v Hradci Králové ROE během let klesá a v roce 2014 dosahuje dokonce ztrátu na každé investované koruně téměř 29 haléřů ztrátu. U Lékárny Herba nelze ve třech letech ROE vypočítat, protože je hodnota vlastního kapitálu negativní a záporný je také VH. Matematickou operací by vyšel nesmyslný výsledek, který by neodpovídal realitě.

U lékáren mimo Hradec Králové je situace odlišná. ROE má u Broumovské lékárny v letech 2007–2009 dobré výsledky, ale v roce 2010 nastal zvrát a ROE nabylo záporné hodnoty. Situace se pak postupně zlepšovala a roce 2013 byla na hodnotě let 2007–2009, v roce 2014 dokonce ještě stoupla. Lékárna Rosa má ve vývoji ROE dva výkyvy do záporných hodnot, a to v roce 2010 a 2013, v následujícím roce byly výsledky vždy příznivější a přibližovaly se k pozitivním hodnotám.

## Aktivita

Výše analyzované lékárny je možné podle výsledků obratu zásob rozdělit na 2 skupiny. Do té první patří Broumovská lékárna s průměrným počtem 45 obrátů za rok. Lékárna tak dokáže otočit svůj sklad průměrně za 8 dní. Zbýlé lékárny jsou svými obraty pod průměrem. Lékárna Tilia obrátí zásoby průměrně 8krát za rok a Rosa 10krát za rok. Nejhůře je na tom s obraty Lékárna Herba, která má nejnižší počet obrátů za rok, průměrně se její sklad otočí jednou za 3 měsíce. Situace je podrobně zachycena v **Grafu 7**.

**Graf 7: Počty obrátů zásob nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014**



Průměrná doba inkasa u žádné z lékáren nepřekračuje jeden měsíc, to znamená, že lékárny dostanou do měsíce zaplacenou za prodané zboží. Nejdelší dobu inkasa měla Lékárna Rosa v roce 2007 a to 37 dní. V této skupině jsou dvě lékárny, které mají dobu inkasa kratší, a to cca 14 dní, jedná se o Broumovskou lékárnu a Lékárnu Herba.

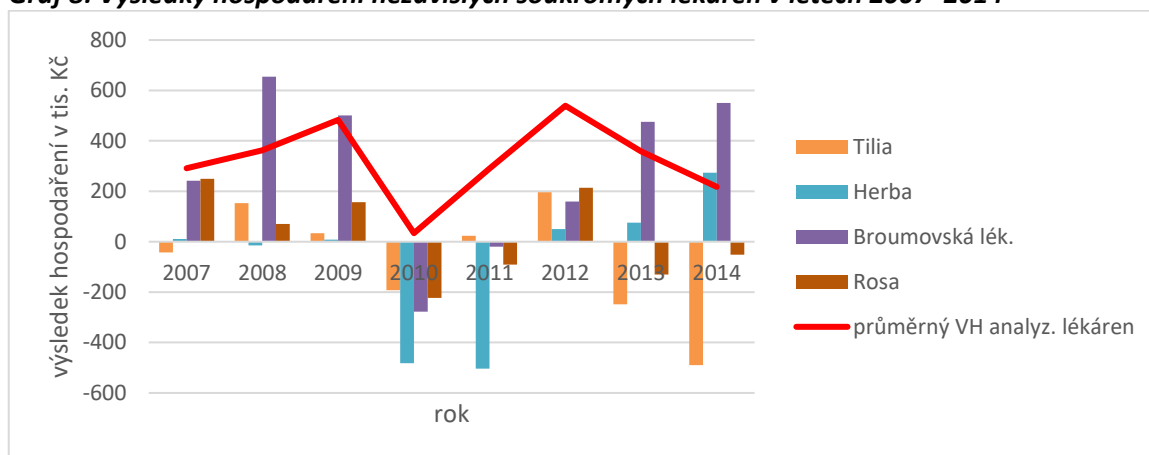
Přes to, že rozdíly v počtu obrátu zásob a průměrné doby inkasa jsou mezi lékárnami signifikantnější, tak v obrátu celkových aktiv nejsou propastné rozdíly. Všechny lékárny pokryjí svými tržbami aktiva společnosti v rozmezí 2,79–3,92x. Lepších výsledků tohoto ukazatele dosahují lékárny s provozovnou mimo Hradec Králové.

### Výkazy zisků a ztrát

Při porovnávání těchto účetních dokladů sledovaných lékáren lze konstatovat, že u všech podniků, mimo Lékárnu Herba, došlo v průběhu sledovaných let k poklesu hodnoty tržeb. I když se tržby Lékárny Herba za sledované období více než zčtyřnásobily, u všech lékáren došlo ke snižování obchodní marže. Hodnota obchodní marže se snížila za sledované období o třetinu až polovinu.

Dále si lze všimnout, že všechny lékárny mají, až na pár výjimek, negativní výsledky v oblasti finančního výsledku hospodaření.

**Graf 8: Výsledky hospodaření nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014**



Hodnota, o kterou se však vedení zajímá ze všeho nejvíce, je VH. VH před zdaněním jsou zaznamenány v **Grafu 8**. Všechny soukromé lékárny se dostaly v roce 2010 do ztráty, snížení hospodářského výsledku v tomto roce je však trendem u většiny analyzovaných lékáren.

### 4.3.2 Virtuální řetězce lékáren

Ve vzorku 20 lékáren bylo analyzováno celkem 9 lékáren, které jsou součástí některé z tzv. virtuálních sítí. Tři z těchto lékáren mají provozovnu v Hradci Králové a zbylých 6 pak v jiných obcích Královéhradeckého kraje.

## 1) Lékárna v Lipkách, Hradec Králové

**Tabulka 18: Bilance Lékárny v Lipkách 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	4570	4131	4255	4237	3588	4256	3811	4604
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	26	12	215	690	480	384	230	115
Oběžná aktiva (OA)	4544	4119	4040	3547	3075	3831	3537	4417
OA – zásoby	1356	1440	1240	1279	1042	1123	1111	1296
OA – krátkodobé pohledávky	1841	1294	2023	923	1144	1051	807	923
OA – krátkodobý finanční majetek	1347	1385	777	1345	889	1657	1619	2198
<b>PASIVA CELKEM</b>	4570	4131	4255	4237	3588	4256	3811	4604
Vlastní kapitál	2202	2334	2275	1811	1098	1628	1825	2094
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	2368	1797	1765	1880	2081	2339	1772	2405
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	215	456	329	254	173	86
Cizí kapitál – celkový	2368	1797	1980	2426	2447	2627	1979	2529

**Tabulka 19: Výkazy zisků a ztrát Lékárny v Lipkách 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	19374	16111	15921	14578	14908	15645	13785	14204
Obchodní marže	3268	2577	2544	2061	2176	2904	2484	2618
Provozní výsledek hospodaření	198	160	292	-398	-625	580	237	346
Finanční výsledek hospodaření	-29	10	-51	-65	-87	-50	-41	-37
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	127	135	177	-463	-712	530	196	269
Výsledek hospodaření za účetní období	127	135	177	-463	-712	530	197	269
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>169</b>	<b>170</b>	<b>241</b>	<b>-463</b>	<b>-712</b>	<b>530</b>	<b>197</b>	<b>309</b>

**Tabulka 20: Poměrové ukazatele Lékárny v Lipkách pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,92	2,29	2,29	1,89	1,48	1,64	2,00	1,84
rychlá	1,35	1,49	1,59	1,21	0,98	1,16	1,37	1,30
okamžitá	0,57	0,77	0,44	0,72	0,43	0,71	0,91	0,91
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	51,82	43,50	46,53	57,26	68,20	61,72	51,93	54,93
finanční páka	2,08	1,77	1,87	2,34	3,27	2,61	2,09	2,20
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	0,66	0,84	1,11	-3,18	-4,78	3,39	1,43	1,89
ROA	2,78	3,27	4,16	-10,93	-19,84	12,45	5,17	5,84
ROE	5,77	5,78	7,78	-25,57	-6,48	32,56	10,79	12,85
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	14,29	11,19	12,84	11,40	14,31	13,93	12,41	10,96
počet dnů jednoho obratu	25,20	32,18	28,04	31,58	25,16	25,84	29,01	32,85
průměrná doba inkasa (dny)	34,21	28,91	45,74	22,79	27,63	24,18	21,08	23,39
obrat celkových aktiv (za rok)	4,24	3,90	3,74	3,44	4,15	3,68	3,62	3,09

## 2) Lékárna Alma, Hradec Králové

**Tabulka 21: Bilance Lékárny Alma 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	8050	8033	5295	6426	6904	6953	6207	6051
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	44	48	25	25	14	39	39	20
Oběžná aktiva (OA)	7962	7944	5214	6367	6844	6845	6114	6000
OA – zásoby	2222	2681	1922	1999	1917	1938	1823	1679
OA – krátkodobé pohledávky	1920	1555	1309	1900	1314	1236	1045	1144
OA – krátkodobý finanční majetek	3820	3708	1983	2468	3613	3671	3246	3177
<b>PASIVA CELKEM</b>	8050	8033	5295	6426	6904	6953	6207	6051
Vlastní kapitál	4093	4069	4074	3953	4182	4351	4321	4398
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	2467	2474	1221	2459	2723	2612	1895	1661
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	3932	3939	1221	2459	2723	2612	1895	1661

**Tabulka 22: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Alma 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	30487	29521	29956	30025	30315	25129	23314	22327
Obchodní marže	6205	6763	6654	5988	5978	6343	5907	5666
Provozní výsledek hospodaření	-27	9	13	-114	242	178	-23	85
Finanční výsledek hospodaření	-7	-8	-6	-6	11	7	-8	-8
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-45	-23	4	-120	229	169	-31	77
Výsledek hospodaření za účetní období	-10	-23	4	-120	229	169	-31	77
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>-120</b>	<b>253</b>	<b>185</b>	<b>-31</b>	<b>77</b>

**Tabulka 23: Poměrové ukazatele Lékárny Alma pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	3,23	3,21	4,27	2,59	2,51	2,62	3,23	3,61
rychlá	2,33	2,13	2,70	1,78	1,81	1,88	2,26	2,60
okamžitá	1,55	1,50	1,62	1,00	1,33	1,41	1,71	1,91
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	48,84	49,04	23,06	38,27	39,44	37,57	30,53	27,45
finanční páka	1,97	1,97	1,30	1,63	1,65	1,60	1,44	1,38
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	-0,15	-0,08	0,01	-0,40	0,76	0,67	-0,13	0,34
ROA	-0,12	-0,29	0,08	-1,87	3,32	2,43	-0,50	1,27
ROE	-0,24	-0,57	0,10	-3,04	0,55	3,88	-0,72	1,75
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	13,72	11,01	15,59	15,02	15,81	12,97	12,79	13,30
počet dnů jednoho obratu	26,24	32,69	23,10	23,97	22,76	27,76	28,15	27,07
průměrná doba inkasa (dny)	22,67	18,96	15,73	22,78	15,60	17,71	16,14	18,45
obrat celkových aktiv (za rok)	3,79	3,67	5,66	4,67	4,39	3,61	3,76	3,69



### 3) Lékárna Pod Strání, Hradec Králové

**Tabulka 24: Bilance Lékárny Pod Strání 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	190	1417	1653	2137	2023	2323	1921	2080
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	0	0	0	356	324	275	183	102
Oběžná aktiva (OA)	90	1297	1580	1717	1680	2028	1718	1952
OA – zásoby	0	546	636	710	701	738	675	838
OA – krátkodobé pohledávky	0	605	864	993	924	966	827	896
OA – krátkodobý finanční majetek	90	146	80	15	55	324	26	218
<b>PASIVA CELKEM</b>	190	1417	1653	2137	2023	2323	1921	2080
Vlastní kapitál	190	607	1072	1015	1032	1386	1392	1555
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	0	810	581	793	739	768	449	472
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	0	329	252	169	80	0
Cizí kapitál – celkový	0	810	581	1122	991	937	529	472

**Tabulka 25: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Pod Strání 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	0	9382	9979	8776	9136	9476	9194	8872
Obchodní marže	0	2106	2473	2150	2054	2479	2147	2113
Provozní výsledek hospodaření	-10	573	624	14	115	534	232	262
Finanční výsledek hospodaření	0	-49	-43	-70	-98	-94	-98	-58
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-10	416	465	-56	17	354	107	163
Výsledek hospodaření za účetní období	-10	416	465	-56	17	354	107	163
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-10</b>	<b>525</b>	<b>582</b>	<b>-56</b>	<b>17</b>	<b>440</b>	<b>134</b>	<b>204</b>

**Tabulka 26: Poměrové ukazatele Lékárny Pod Strání pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	NA	1,60	2,72	2,17	2,27	2,64	3,83	4,14
rychlá	NA	0,93	1,62	1,27	1,32	1,68	2,32	2,36
okamžitá	NA	0,18	0,14	0,02	0,07	0,42	0,48	0,46
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	0,00	57,16	35,15	52,50	48,99	40,34	27,54	22,69
finanční páka	1,00	2,33	1,54	2,11	1,96	1,68	1,38	1,34
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	NA	4,43	4,66	-0,64	0,19	3,74	1,16	1,84
ROA	-5,26	29,36	28,13	-2,62	0,84	15,24	5,57	7,84
ROE	-5,26	68,53	43,38	-5,52	0,16	25,54	7,69	10,48
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	NA	17,18	15,69	12,36	13,03	12,84	13,62	10,59
počet dnů jednoho obratu	NA	20,95	22,94	29,12	27,62	28,04	26,43	34,00
průměrná doba inkasa (dny)	NA	23,21	31,17	40,73	36,41	36,70	32,38	36,36
obrat celkových aktiv (za rok)	0,00	6,62	6,04	4,11	4,52	4,08	4,79	4,27

#### 4) Lékárna U Stříbrného orla, Náchod

**Tabulka 27: Bilance Lékárny U Stříbrného orla 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	204	201	198	195	192	189	187	168
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva (OA)	168	164	161	158	155	152	150	131
OA – zásoby	0	0	0	0	0	0	0	0
OA – krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
OA – krátkodobý finanční majetek	168	164	161	158	155	152	150	161
<b>PASIVA CELKEM</b>	204	201	198	195	192	189	187	168
Vlastní kapitál	187	184	181	178	175	172	170	168
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	17	17	17	17	17	17	17	0
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	17	17	17	17	17	17	17	0

**Tabulka 28: Výkazy zisků a ztrát Lékárny U Stříbrného orla 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	0	-3	-3	-3	-3	-3	-2	0
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0	0	-2
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2
Výsledek hospodaření za účetní období	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>

**Tabulka 29: Poměrové ukazatele Lékárny U Stříbrného orla pro roky 2007–2014\***

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	9,88	9,65	9,47	9,29	9,12	8,94	8,82	NA
rychlá	9,88	9,65	9,47	9,29	9,12	8,94	8,82	NA
okamžitá	9,88	9,65	9,47	9,29	9,12	8,94	8,82	NA
<b>ZADLUŽENOST</b>								
Zadluženost %	8,33	8,46	8,59	8,72	8,85	8,99	9,09	0,00
finanční páka	1,09	1,09	1,09	1,10	1,10	1,10	1,10	1,00
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ROA	-1,47	-1,49	-1,52	-1,54	-1,56	-1,59	-1,07	-1,19
ROE	-1,60	-1,63	-1,66	-1,69	-0,17	-1,74	-1,18	-1,19
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
počet dnů jednoho obratu	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
průměrná doba inkasa (dny)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
obrat celkových aktiv (za rok)	0	0	0	0	0	0	0	0

\*nekompletní dokumentace poskytuje zkreslené výsledky

## 5) Lékárna Devětsil, Vrchlabí

**Tabulka 30: Bilance Lékárny Devětsil 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	15179	12576	12108	11932	13527	12530	12701	12619
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	89	26	0	57	19	0	0	0
Oběžná aktiva (OA)	14404	11986	11659	11675	13508	12529	12700	12618
OA – zásoby	5277	5421	4954	4966	5022	4282	4205	3978
OA – krátkodobé pohledávky	2549	1542	1690	1899	1796	1651	1687	1462
OA – krátkodobý finanční majetek	6578	5023	5016	5010	6689	6597	6808	7178
<b>PASIVA CELKEM</b>	15179	12579	12108	11932	13527	12530	12701	12619
Vlastní kapitál	3668	4000	4261	4324	4448	4680	5144	5290
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	11511	8576	7847	7608	9079	7850	7557	7329
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	11511	8576	7847	7608	9079	7850	7557	7329

**Tabulka 31: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Devětsil 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	39009	34010	32552	30722	30379	28743	29901	27144
Obchodní marže	7419	6225	5939	5699	5308	5976	6344	5794
Provozní výsledek hospodaření	334	242	169	-57	-101	-67	533	632
Finanční výsledek hospodaření	76	193	183	190	252	328	-20	-397
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	410	435	352	134	150	261	513	235
Výsledek hospodaření za účetní období	410	435	352	134	153	261	513	243
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>410</b>	<b>435</b>	<b>352</b>	<b>134</b>	<b>153</b>	<b>261</b>	<b>513</b>	<b>243</b>

**Tabulka 32: Poměrové ukazatele Lékárny Devětsil pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,25	1,40	1,49	1,53	1,49	1,60	1,68	1,72
rychlá	0,79	0,77	0,85	0,88	0,93	1,05	1,12	1,18
okamžitá	0,57	0,59	0,64	0,63	0,74	0,84	0,90	0,98
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	75,84	68,19	64,81	63,76	67,12	62,65	59,50	58,08
finanční páka	4,14	3,14	2,84	2,76	3,04	2,68	2,47	2,39
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	1,05	1,28	1,08	0,44	0,50	0,91	1,72	0,90
ROA	2,70	3,46	2,91	1,12	1,13	2,08	4,04	1,93
ROE	11,18	10,88	8,26	3,10	0,34	5,58	9,97	4,59
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	7,39	6,27	6,57	6,19	6,05	6,71	7,11	6,82
počet dnů jednoho obratu	48,70	57,38	54,79	58,19	59,51	53,63	50,63	52,76
průměrná doba inkasa (dny)	23,52	16,32	18,69	22,25	21,28	20,68	20,31	19,39
obrat celkových aktiv (za rok)	2,57	2,70	2,69	2,57	2,25	2,29	2,35	2,15

## 6) Krkonošská lékárna, Úpice

**Tabulka 33: Bilance Krkonošské lékárny 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	7186	4506	4550	3413	3630	4306	3415	3316
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	135	47	0	0	16	577	696	696
Oběžná aktiva (OA)	7042	4451	4377	3321	3310	3671	2691	2595
OA – zásoby	1436	1715	1626	1466	1220	1394	1142	971
OA – krátkodobé pohledávky	1561	1216	1434	1142	932	945	804	875
OA – krátkodobý finanční majetek	4045	1520	1317	713	1158	1332	745	749
<b>PASIVA CELKEM</b>	7186	4506	4550	3413	3630	4306	3415	3316
Vlastní kapitál	1761	1036	1188	768	864	864	127	161
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	5250	3463	3351	2630	2721	3458	3146	3146
Cizí kapitál – bankovní úvěry	162	0	0	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	5412	3463	3351	2630	2721	3458	3146	3146

**Tabulka 34: Výkazy zisků a ztrát Krkonošské lékárny 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	20925	19970	20726	19056	18045	18496	15547	13843
Obchodní marže	3946	4104	4210	3763	3590	4144	3229	2766
Provozní výsledek hospodaření	1027	963	1237	702	823	641	-553	272
Finanční výsledek hospodaření	-5	38	-4	-14	-23	-20	-35	-26
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	780	774	968	548	643	494	-588	246
Výsledek hospodaření za účetní období	780	774	968	548	643	494	-588	246
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1022</b>	<b>1001</b>	<b>1233</b>	<b>688</b>	<b>800</b>	<b>621</b>	<b>-588</b>	<b>246</b>

**Tabulka 35: Poměrové ukazatele Krkonošské lékárny pro roky 2007–2014**

LIKVIDITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,34	1,29	1,31	1,26	1,22	1,06	0,86	0,82
rychlá	1,07	0,79	0,82	0,71	0,77	0,66	0,49	0,52
okamžitá	0,77	0,44	0,39	0,27	0,43	0,39	0,24	0,24
ZADLUŽENOST								
zadluženost %	75,31	76,85	73,65	77,06	74,96	80,31	92,12	94,87
finanční páka	4,08	4,35	3,83	4,44	4,20	4,98	26,89	20,60
RENTABILITA (výnosnost)								
rentabilita tržeb	3,73	3,88	4,67	2,88	3,56	2,67	-3,78	1,78
ROA	10,85	17,18	21,27	16,06	17,71	11,47	-17,22	7,42
ROE	44,29	74,71	81,48	71,35	7,44	57,18	-462,99	152,80
AKTIVITA								
obrat zásob za rok	14,57	11,64	12,75	13,00	14,79	13,27	13,61	14,26
počet dnů jednoho obratu	24,71	30,92	28,24	27,70	24,34	27,13	26,44	25,25
průměrná doba inkasa (dny)	26,86	21,92	24,91	21,57	18,59	18,39	18,62	22,76
obrat celkových aktiv (za rok)	2,91	4,43	4,56	5,58	4,97	4,30	4,55	4,17

## 7) Stará lékárna, Dvůr Králové nad Labem

**Tabulka 36: Bilance Staré lékárny 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	11342	9851	7851	7277	6832	6054	5755	5800
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	556	514	430	401	311	220	131	100
Oběžná aktiva (OA)	10621	9209	7343	6836	6455	5766	5528	5569
OA – zásoby	3730	4085	3635	3530	2694	2730	2487	2530
OA – krátkodobé pohledávky	1666	2545	2545	2051	2106	1887	1935	1920
OA – krátkodobý finanční majetek	5225	2579	1163	1255	1655	1149	1106	1119
<b>PASIVA CELKEM</b>	11342	9851	7851	7277	6832	6054	5755	5800
Vlastní kapitál	2594	2470	1599	1654	1961	2109	2340	1925
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	8748	7381	6187	5620	4867	3944	3316	3788
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	8748	7381	6187	5620	4867	3944	3316	3788

**Tabulka 37: Výkazy zisků a ztrát Staré lékárny 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	43554	39206	41233	38872	36757	33795	33468	31673
Obchodní marže	8503	8158	7546	7122	7410	7333	6984	6671
Provozní výsledek hospodaření	3221	2895	2037	1861	2225	2395	1534	1451
Finanční výsledek hospodaření	-38	-39	-56	-56	-60	-42	-46	-56
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2374	2250	1559	1445	1741	1889	1175	1117
Výsledek hospodaření za účetní období	2374	2250	1379	1434	1741	1889	1175	1117
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>3183</b>	<b>2856</b>	<b>1801</b>	<b>1794</b>	<b>2165</b>	<b>2353</b>	<b>1488</b>	<b>1395</b>

**Tabulka 38: Poměrové ukazatele Staré lékárny pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,21	1,25	1,19	1,22	1,33	1,46	1,67	1,47
rychlá	0,79	0,69	0,60	0,59	0,77	0,77	0,92	0,80
okamžitá	0,60	0,35	0,19	0,22	0,34	0,29	0,33	0,30
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	77,13	74,93	78,81	77,23	71,24	65,15	57,62	65,31
finanční páka	4,37	3,99	4,91	4,40	3,48	2,87	2,46	3,01
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	5,45	5,74	3,34	3,69	4,74	5,59	3,51	3,53
ROA	20,93	22,84	17,56	19,71	25,48	31,20	20,42	19,26
ROE	91,52	91,09	86,24	86,70	8,88	89,57	50,21	58,03
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	11,7	9,6	11,3	11,0	13,6	12,4	13,5	12,5
počet dnů jednoho obratu	30,8	37,5	31,7	32,7	26,4	29,1	26,8	28,8
průměrná doba inkasa (dny)	13,8	23,4	22,2	19,0	20,6	20,1	20,8	21,8
obrat celkových aktiv (za rok)	3,8	4,0	5,3	5,3	5,4	5,6	5,8	5,5

## 8) Lékárna Viola, Opočno

**Tabulka 39: Bilance Lékárny Viola 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	4635	5254	4202	4046	5130	4926	5510	6056
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	0	115	95	44	0	0	0	0
Oběžná aktiva (OA)	4628	5057	4098	3966	5088	4886	5447	5976
OA – zásoby	1279	1628	1571	1792	1335	1315	1380	1102
OA – krátkodobé pohledávky	1494	2957	2101	1336	3167	1282	1188	1149
OA – krátkodobý finanční majetek	1855	472	426	838	586	79	179	603
<b>PASIVA CELKEM</b>	4635	5254	4202	4046	5130	4926	5510	6056
Vlastní kapitál	696	825	745	625	688	714	1026	1359
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	3882	4087	3083	3330	2706	2916	2946	2967
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	274	298	0	1650	1192	1510	1656
Cizí kapitál – celkový	3882	4361	3381	3330	4356	4108	4456	4623

**Tabulka 40: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Viola 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	19196	18374	19806	19468	19692	18505	17407	17918
Obchodní marže	3843	3248	3255	3141	3274	3957	3769	3860
Provozní výsledek hospodaření	616	167	33	-82	3	32	368	398
Finanční výsledek hospodaření	28	0	-113	-32	61	-5	11	11
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	486	128	-80	-119	63	26	312	333
Výsledek hospodaření za účetní období	486	128	-80	-119	63	26	312	333
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>644</b>	<b>167</b>	<b>-80</b>	<b>-114</b>	<b>64</b>	<b>27</b>	<b>379</b>	<b>409</b>

**Tabulka 41: Poměrové ukazatele Lékárny Viola pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,19	1,24	1,33	1,19	1,88	1,68	1,85	2,01
rychlá	0,86	0,84	0,82	0,65	1,39	1,22	1,38	1,64
okamžitá	0,48	0,12	0,14	0,25	0,22	0,78	0,98	1,26
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	83,75	83,00	80,46	82,30	84,91	83,39	80,87	76,34
finanční páka	6,66	6,37	5,64	6,47	7,46	6,90	5,37	4,46
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	2,53	0,70	-0,40	-0,61	0,32	0,14	1,79	1,86
ROA	10,49	2,44	-1,90	-2,94	1,23	0,53	5,66	5,50
ROE	69,83	15,52	-10,74	-19,04	0,92	3,64	30,41	24,50
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	15,01	11,29	12,61	10,86	14,75	14,07	12,61	16,26
počet dnů jednoho obratu	23,99	31,90	28,55	33,14	24,41	25,58	28,54	22,14
průměrná doba inkasa (dny)	28,02	57,94	38,19	24,71	57,90	24,94	24,57	23,09
obrat celkových aktiv (za rok)	4,14	3,50	4,71	4,81	3,84	3,76	3,16	2,96

## 9) Lékárna Mgr. Josef Hradecký, Dobruška

**Tabulka 42: Bilance Lékárny Mgr. Josef Hradecký 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	18540	19166	20428	20083	22393	19294	19306	17032
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	1089	1636	1272	989	786	655	595	538
Oběžná aktiva (OA)	17401	17492	19118	19058	21572	18592	18671	16458
OA – zásoby	7926	8091	8028	7517	7416	7204	7242	7491
OA – krátkodobé pohledávky	7534	5797	5881	6255	6700	3146	9995	8487
OA – krátkodobý finanční majetek	1941	3604	5207	5286	7456	8242	1434	480
<b>PASIVA CELKEM</b>	18540	19166	20428	20083	22393	19294	19306	17032
Vlastní kapitál	6448	8593	11223	10843	12306	12473	13170	11694
Základní kapitál	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	11435	10573	9205	9240	10119	6808	6120	5322
Cizí kapitál – bankovní úvěry	667	0	0	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	12092	10573	9205	9240	10119	6808	6120	5322

**Tabulka 43: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Mgr. Josef Hradecký 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	60188	58121	58895	56315	57577	48518	42509	43082
Obchodní marže	9744	10586	10583	9315	9410	9922	8012	7854
Provozní výsledek hospodaření	3520	3893	3170	1509	1643	2579	904	702
Finanční výsledek hospodaření	-47	96	118	501	161	99	-34	-55
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2636	3144	2630	1619	1463	2168	697	524
Výsledek hospodaření za účetní období	2636	3144	2630	1619	1463	2168	697	524
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>3473</b>	<b>3989</b>	<b>3288</b>	<b>2010</b>	<b>1804</b>	<b>2678</b>	<b>870</b>	<b>647</b>

**Tabulka 44: Poměrové ukazatele Lékárny Mgr. Josef Hradecký pro roky 2007–2014**

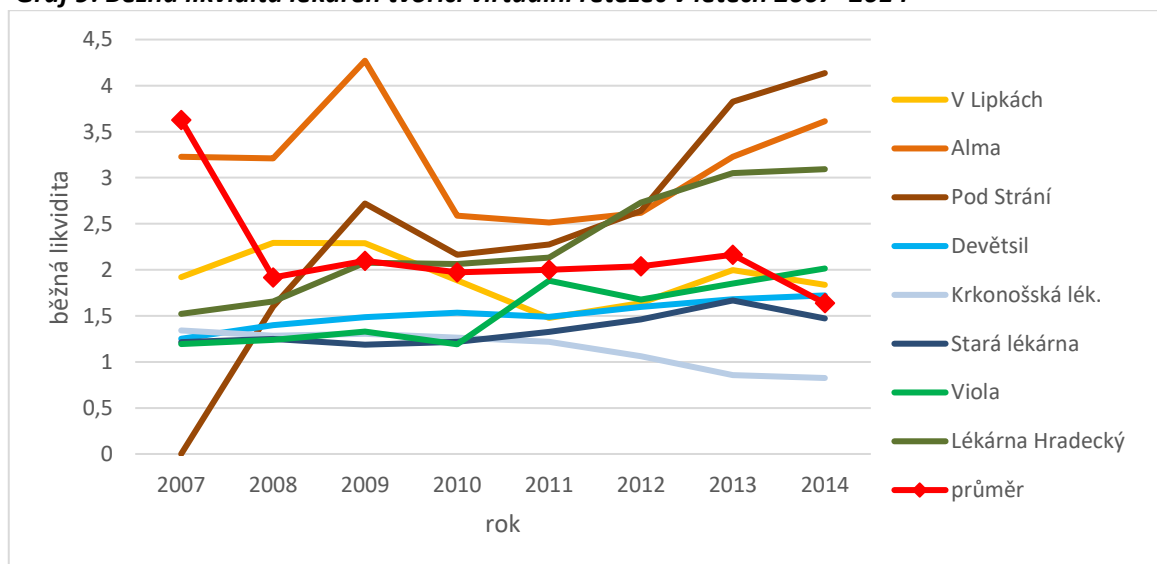
LIKVIDITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,522	1,654	2,077	2,063	2,132	2,731	3,051	3,092
rychlá	0,829	0,889	1,205	1,249	1,399	1,673	1,867	1,685
okamžitá	0,170	0,341	0,566	0,572	0,737	1,211	0,234	0,090
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	65,22	55,17	45,06	46,01	45,19	35,29	31,70	31,25
finanční páka	2,88	2,23	1,82	1,85	1,82	1,55	1,47	1,46
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	4,38	5,41	4,47	2,87	2,54	4,47	1,64	1,22
ROA	14,22	16,40	12,87	8,06	6,53	11,24	3,61	3,08
ROE	40,88	36,59	23,43	14,93	1,19	17,38	5,29	4,48
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	7,59	7,18	7,34	7,49	7,76	6,73	5,87	5,75
počet dnů jednoho obratu	47,41	50,12	49,07	48,05	46,37	53,45	61,33	62,60
průměrná doba inkasa (dny)	45,06	35,91	35,95	39,99	41,89	23,34	84,65	70,92
obrat celkových aktiv (za rok)	3,25	3,03	2,88	2,80	2,57	2,51	2,20	2,53

## Likvidita

Výsledky likvidity u této skupiny lékáren jsou nejednotné napříč lékárnami i jednotlivými druhy likvidity.

Lékárna v Lipkách má ideální hodnoty běžné i rychlé likvidity, hodnoty likvidity okamžité vzrůstají až k příliš vysokým hodnotám. Lékárna Alma má všechny hodnoty likvidity vyšší, než jsou hodnoty doporučované. U Lékárny Pod Strání je viditelný vývoj všech tří druhů likvidity v čase od ideálních hodnot k hodnotám vyšším, než jsou doporučované. U Lékárny U Stříbrného orla nelze likviditu vyhodnotit, hodnoty jsou nesmyslně vysoké, je to způsobeno nekompletními vstupními daty. U Lékárny Devětsil jsou hodnoty běžné a rychlé likvidity ideální, okamžitá likvidita je pak vyšší. Krkonošské lékárně hodnoty likvidity časem klesají u běžné likvidity dokonce až pod doporučenou hodnotu. Běžná likvidita naopak stoupá Staré lékárně směrem k doporučovaným hodnotám, okamžitá a rychlá likvidita je v pořádku. Ukazatele likvidity stoupají i Lékárně Viola, okamžitá likvidita je od roku 2012 nad doporučovaným rozmezím. U lékárny Mgr. Hradeckého jsou ideální hodnoty likvidity rychlé, běžná likvidita se s časem zvyšuje až na hodnotu 3,092 a likvidita okamžitá se naopak snižuje až pod doporučovanou hranici. Na **Grafu 9** je zaznamenán vývoj běžné likvidity u virtuálně zřetězených lékáren.

**Graf 9: Běžná likvidita lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014**



\*Lékárna u Stříbrného orla není kvůli nestandardním účetním dokumentům uvedena

\*\* Lékárna Pod Strání se v roce 2007 založila, proto je hodnota v tomto roce nulová

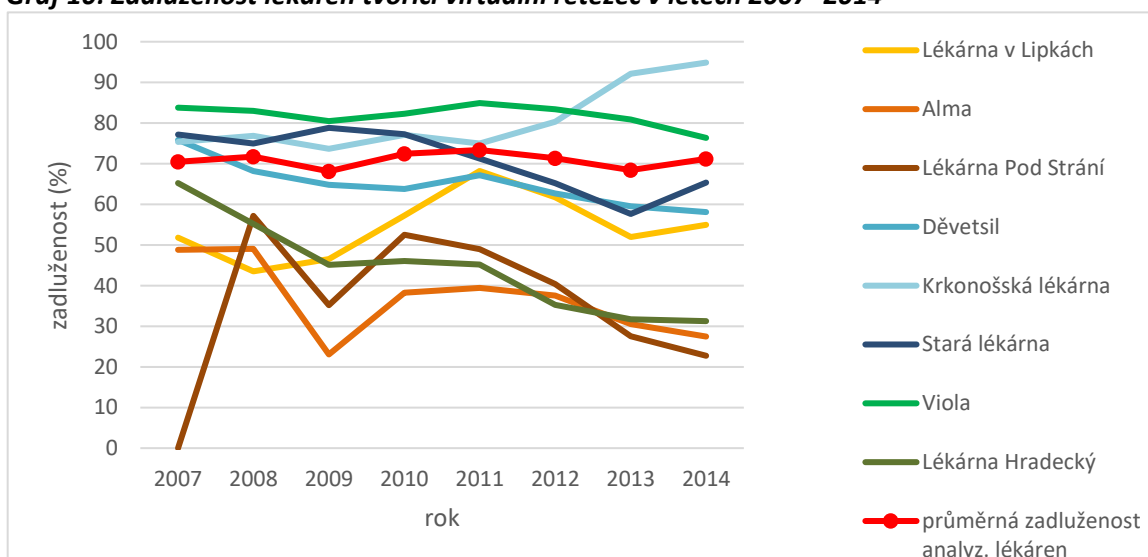
## Zadluženost

V této skupině lékáren je situace se zadlužeností nejednotná, ale není zde lékárna, která by překročila hranici 100 %. Stabilnější situaci se zadlužeností vykazovala pouze Lékárna v Lipkách. U ní se výrazně neměnila hodnota celkového cizího kapitálu ani procentuální zadluženosti až na



rok 2011, kdy se zadluženost vyšplhala až k 70 %. Zadluženost výrazně snížily během sledovaného období lékárny Alma, Devětsil, Mgr. Hradecký a to o 18 % až 34 %, jak je vidět na **Grafu 10**. U těchto lékáren se také snížil celkový cizí kapitál. Celkový cizí kapitál se snížil i u Staré lékárny, a to o více než polovinu, zadluženost poklesla naproti tomu jen o 12 %. U Krkonošské lékárny došlo ve sledovaném období ke snížení celkového cizího kapitálu, ale zadluženost se naopak zvýšila o 20 %. Opačný případ nastal u Lékárny Viola, u ní se zvýšila hodnota celkového cizího kapitálu, a přesto došlo ke snížení zadluženosti o 8 %. Lékárna Pod Strání vstupovala do analýzy s nulovým zadlužením, které se během jednoho roku zvedlo o 57 %. Od roku 2010 však tato lékárna svoji zadluženost snižovala. Zadluženost Lékárny U Stříbrného orla nelze věrohodně vyhodnotit kvůli nestandardně vyplněným účetním dokumentům.

**Graf 10: Zadluženost lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014**



\*Lékárna u Stříbrného orla není kvůli nestandardním účetním dokumentům uvedena

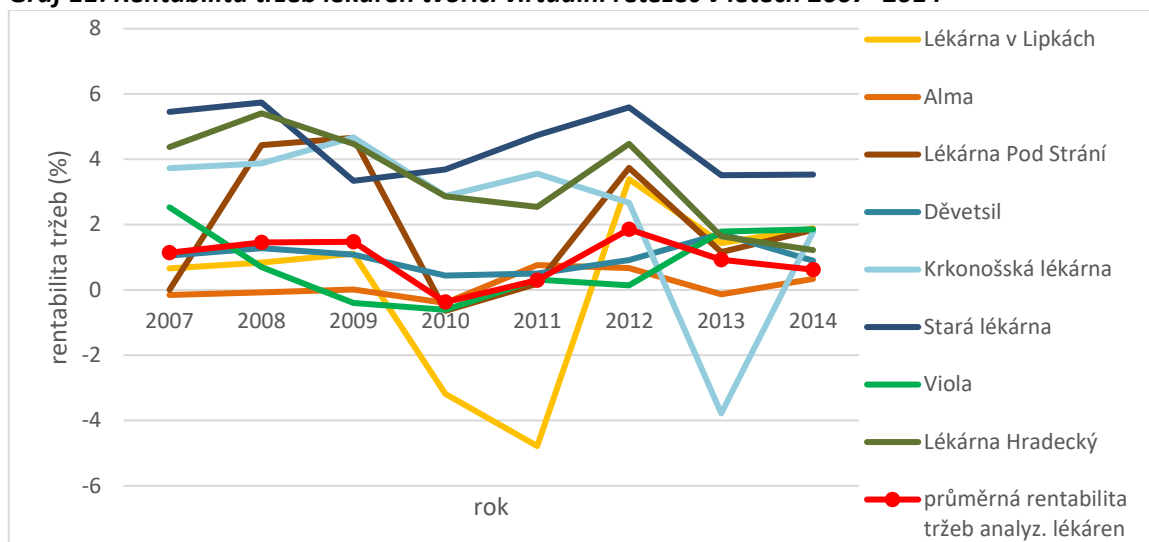
\*\* Lékárna Pod Strání se v roce 2007 založila, proto je hodnota v tomto roce nulová

Efekt finanční páky je u všech lékáren pozitivní. V jednotlivých tabulkách poměrových ukazatelů lze zaznamenat, že čím vyšší zadlužení, tím větší je efekt finanční páky.

## Rentabilita

U většiny virtuálně zřetězených lékáren je stejný trend ve vývoji všech ukazatelů rentability. Hodnoty se v letech 2007-2009 zvyšují, v roce 2010 se hodnoty propadají až do záporných čísel, od roku 2011 do 2012 se situace pomalu zlepšuje a čísla se vrací do pozitivních hodnot, v roce 2013 pak přichází další propad, jak je také patrné z **Grafu 11**. Propadu rentability tržeb se v roce 2010 dokázala ubránit jen Stará lékárna, která má za celé sledování nejlepší výsledky rentability celkově, v roce 2013 poté Lékárna Viola. U těchto lékáren jsou zaznamenány mnohem vyšší hodnoty ROA a ROE než u skupiny soukromých lékáren, které jen zřídka nabývají záporných hodnot.

**Graf 11: Rentabilita tržeb lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014**



\*Lékárna u Stříbrného orla není kvůli nestandardním účetním dokumentům uvedena

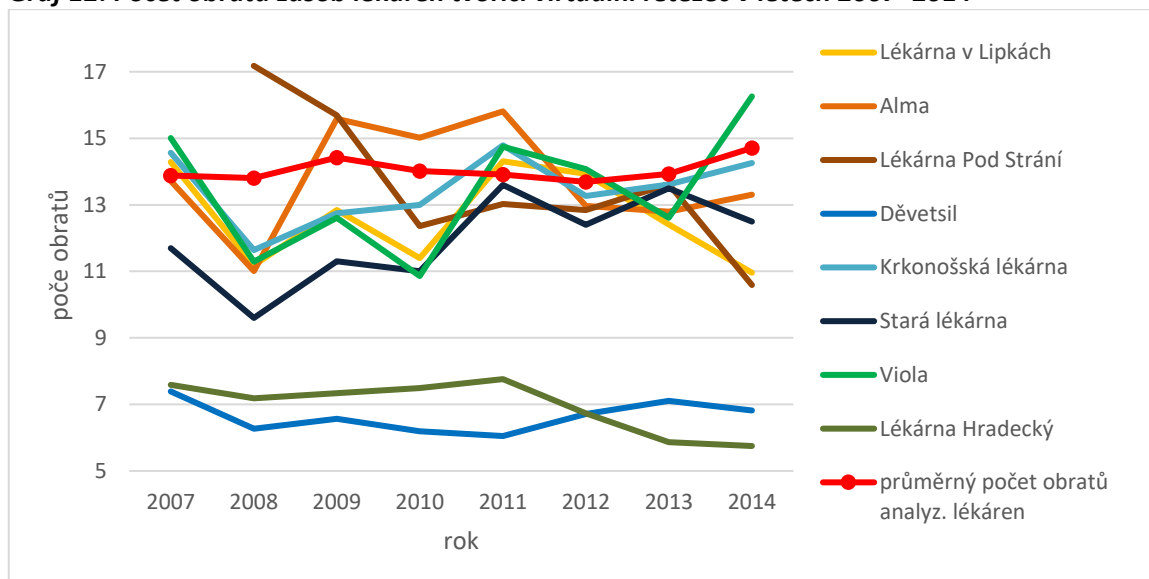
\*\* Lékárna Pod Strání se v roce 2007 založila, proto je hodnota v tomto roce nulová

U lékáren v Hradci Králové je rentabilita v roce 2014 větší než v roce 2007, u lékáren mimo krajské město je situace opačná.

## Aktivita

Většina virtuálních lékáren dokázala ve sledovaném období teoreticky vyprodat a naskladnit všechny sortiment za 3-4 týdny. Pouze dvě lékárny, Devětsil a Mgr. Hradecký, měly počet dní jednoho obratu delší, a to 47-62 dní, což odpovídá zhruba 6–8 obrátům za rok, jak je vidět na **Grafu 12**.

**Graf 12: Počet obrátů zásob lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014**



\*Lékárna u Stříbrného orla není kvůli nestandardním účetním dokumentům uvedena

\*\* Lékárna Pod Strání se v roce 2007 založila, proto je hodnota v tomto roce nulová

Průměrná doba inkasa je u většiny lékáren do tří týdnů. Lékárna Pod Strání má pak tuto dobu o něco delší, v průměru 33 dnů. Vůbec nejdelší dobu inkasa má lékárna Mgr. Hradeckého, která čekala v roce 2013 na úhradu pohledávek 85 dní. Průměrná doba inkasa za sledované období byla

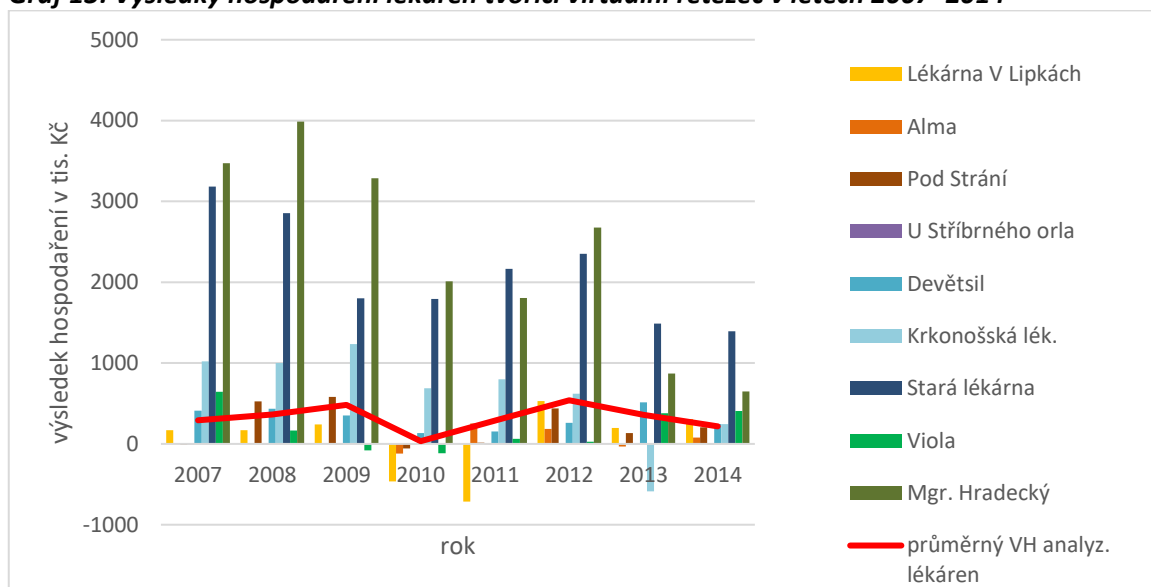
u této lékárny 47 dní. Obrat celkových aktiv nabývá u všech lékáren stabilních hodnot, u žádné není žádný výrazný výkyv.

### Výkazy zisků a ztrát

Ke snížení hodnoty tržeb došlo během sledovaného období u všech lékáren, až na Lékárnu Pod Strání. Tato lékárna začínala v roce 2007 nulovou hodnotou tržeb, v následujících letech pak nedošlo k výrazným výkyvům, nejnižší hodnotu tržeb měla tato lékárna v roce 2010.

Tři lékárny z této skupiny mají za sledované období hodnotu výsledku hospodaření před zdaněním vždy v kladných hodnotách. Jsou to lékárny Devětsil, Stará lékárna a Mgr. Hradecký. Další lékárny mají vždy alespoň jednou negativní výsledek hospodaření, a to nejčastěji v letech 2010 a 2013. Pozitivní pro provozovatele lékáren je, že propady do negativních hodnot nebyly dlouhodobé a lékárny se nejdéle během dvou let dostaly opět k pozitivnímu výsledku hospodaření. Z **Grafu 13** je zřejmé, že některé z lékáren dosahují mnohem lepších výsledků hospodaření, než je průměr.

**Graf 13: Výsledky hospodaření lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014**



### 4.3.3 Řetězcové lékárny

Analýze se podrobilo celkem 7 lékáren, které jsou sice součástí řetězcových sítí lékáren, přesto ale měly samostatně vedené účetnictví. Nejedná se o lékárny těch nejznámějších řetězců, jedná se o menší řetězce. Jeden z řetězců má téměř 50 lékáren v celé republice a 11 v Královéhradeckém kraji a druhý má 10 lékáren. Pět lékáren z analýzy má provozovnu v Hradci Králové a dvě lékárny mimo toto město.

## 1) Svatojánská lékárna, Hradec Králové

**Tabulka 45: Bilance Svatojánské lékárny 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	3225	3803	5166	4712	4937	5891	6191	6371
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	367	170	15	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva (OA)	2852	3631	5145	4701	4935	5513	4561	4717
OA – zásoby	1217	1182	1421	1328	1156	1192	709	645
OA – krátkodobé pohledávky	1503	2299	3304	2855	3030	2977	3547	3862
OA – krátkodobý finanční majetek	134	152	422	520	750	1344	305	210
<b>PASIVA CELKEM</b>	3225	3803	5166	4712	4937	5891	6191	6371
Vlastní kapitál	284	668	1226	1753	2112	2456	2785	3046
Základní kapitál	400	400	400	400	400	400	400	400
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	2784	2859	3707	2883	2285	2501	2921	2866
Cizí kapitál – bankovní úvěry	145	145	145	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	2929	3020	3864	2896	2288	2951	3346	3291

**Tabulka 46: Výkazy zisků a ztrát lékárny Svatojánské lékárny 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	12459	20643	17940	19371	16802	15858	15063	12384
Obchodní marže	2425	3685	3277	2800	3025	3079	2627	2330
Provozní výsledek hospodaření	90	486	697	646	431	399	602	337
Finanční výsledek hospodaření	21	5	4	5	14	37	39	38
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	84	385	559	527	359	344	329	260
Výsledek hospodaření za účetní období	84	385	558	527	359	344	329	261
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>111</b>	<b>491</b>	<b>700</b>	<b>651</b>	<b>445</b>	<b>436</b>	<b>641</b>	<b>376</b>

**Tabulka 47: Poměrové ukazatele Svatojánské lékárny pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,02	1,27	1,39	1,63	2,16	2,20	1,56	1,65
rychlá	0,59	0,86	1,00	1,17	1,65	1,73	1,32	1,42
okamžitá	0,05	0,05	0,11	0,18	0,33	0,54	0,10	0,07
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	90,82	79,41	74,80	61,46	46,34	50,09	54,05	51,66
finanční páka	11,36	5,69	4,21	2,69	2,34	2,40	2,22	2,09
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	0,67	1,87	3,11	2,72	2,14	2,17	2,18	2,11
ROA	2,60	10,12	10,80	11,18	7,27	5,84	5,31	4,10
ROE	29,58	57,63	45,51	30,06	1,70	14,01	11,81	8,57
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	10,24	17,46	12,62	14,59	14,53	13,30	21,25	19,20
počet dnů jednoho obratu	35,16	20,61	28,52	24,68	24,77	27,06	16,94	18,75
průměrná doba inkasa (dny)	43,43	40,09	66,30	53,06	64,92	67,58	84,77	112,27
obrat celkových aktiv (za rok)	3,86	5,43	3,47	4,11	3,40	2,69	2,43	1,94

## 2) Lékárna Remedika, Hradec Králové

**Tabulka 48: Bilance Lékárny Remedika 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	8694	4998	4683	5642	6276	4857	4058	3565
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva (OA)	6375	4337	4148	4979	5180	3653	2864	2149
OA – zásoby	2233	1939	2004	1902	2123	1868	1343	661
OA – krátkodobé pohledávky	3681	1549	1694	2528	2482	1144	902	902
OA – krátkodobý finanční majetek	226	471	10	105	39	75	5	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	8694	4998	4683	5642	6276	4857	4058	3565
Vlastní kapitál	252	147	266	356	471	774	832	141
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	8201	4770	4222	5105	5162	2482	2371	2523
Cizí kapitál – bankovní úvěry	210	0	30	0	464	475	481	814
Cizí kapitál – celkový	8442	4770	4369	5238	5759	4034	3146	3337

**Tabulka 49: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Remedika 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	27804	19451	17682	16469	15980	14716	12912	9931
Obchodní marže	5143	3996	3392	3140	3276	3518	3186	2121
Provozní výsledek hospodaření	633	44	236	209	256	573	219	-551
Finanční výsledek hospodaření	-46	-86	-81	-94	-106	-193	-146	-141
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	456	-105	119	90	115	303	58	-692
Výsledek hospodaření za účetní období	456	-105	119	90	115	303	58	-692
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>587</b>	<b>-42</b>	<b>155</b>	<b>115</b>	<b>150</b>	<b>380</b>	<b>73</b>	<b>-692</b>

**Tabulka 50: Poměrové ukazatele Lékárny Remedika pro roky 2007–2014**

LIKVIDITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	0,78	0,91	0,98	0,98	1,00	1,47	1,21	0,85
rychlá	0,51	0,50	0,51	0,60	0,59	0,72	0,64	0,59
okamžitá	0,06	0,18	0,11	0,11	0,11	0,26	0,26	0,23
ZADLUŽENOST								
zadluženost %	97,10	95,44	93,29	92,84	91,76	83,06	77,53	93,60
finanční páka	34,50	34,00	17,61	15,85	13,32	6,28	4,88	25,28
RENTABILITA (výnosnost)								
rentabilita tržeb	1,64	-0,54	0,67	0,55	0,72	2,06	0,45	-6,97
ROA	5,24	-2,10	2,54	1,60	1,83	6,24	1,43	-19,41
ROE	180,95	-71,43	44,74	25,28	2,44	39,15	6,97	-490,78
AKTIVITA								
obrat zásob za rok	12,45	10,03	8,82	8,66	7,53	7,88	9,61	15,02
počet dnů jednoho obratu	28,91	35,89	40,80	41,58	47,83	45,70	37,44	23,96
průměrná doba inkasa (dny)	47,66	28,67	34,49	55,26	55,91	27,99	25,15	32,70
obrat celkových aktiv (za rok)	3,20	3,89	3,78	2,92	2,55	3,03	3,18	2,79

### 3) Vítkovická lékárna, Hradec Králové

**Tabulka 51: Bilance Vítkovické lékárny 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	15381	13998	16324	14573	18580	22546	15824	13863
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	884	884	1008	959	627	1022	1232	687
Oběžná aktiva (OA)	9691	11181	13419	12040	16617	19687	12882	11406
OA – zásoby	2665	3524	3124	3044	4637	467	3993	4183
OA – krátkodobé pohledávky	4147	4632	7335	6150	11304	9198	5337	3489
OA – krátkodobý finanční majetek	2879	3025	2960	2846	3157	2277	2963	3133
<b>PASIVA CELKEM</b>	1581	13998	16324	14573	18580	22546	15824	13863
Vlastní kapitál	2521	-3656	-3877	-6895	-6137	-6802	-6268	-6452
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	8632	13821	16893	19146	22375	27869	19658	17984
Cizí kapitál – bankovní úvěry	4163	3615	3252	2255	2310	1594	2139	2031
Cizí kapitál – celkový	12795	17436	20145	21401	24685	29463	22076	20244

**Tabulka 52: Výkazy zisků a ztrát Vítkovické lékárny 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	35941	68783	65581	51352	61808	76284	54037	50077
Obchodní marže	5679	8334	6088	3050	6915	9968	9047	9511
Provozní výsledek hospodaření	-1374	-5613	-58	-2807	1047	-486	868	188
Finanční výsledek hospodaření	-162	-250	-161	-190	-192	-183	-333	-365
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1536	-5863	-219	-2997	855	-669	535	-177
Výsledek hospodaření za účetní období	-1536	-6177	-221	-3019	855	-665	535	-184
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-1536</b>	<b>-6177</b>	<b>-221</b>	<b>-3019</b>	<b>855</b>	<b>-665</b>	<b>535</b>	<b>-184</b>

**Tabulka 53: Poměrové ukazatele Vítkovické lékárny pro roky 2007–2014**

LIKVIDITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,12	0,81	0,79	0,63	0,74	0,71	0,66	0,63
rychlá	0,81	0,55	0,61	0,47	0,54	0,69	0,45	0,40
okamžitá	0,33	0,22	0,18	0,15	0,10	0,21	0,18	0,21
ZADLUŽENOST								
zadluženost %	83,19	124,56	123,41	146,85	132,86	130,68	139,51	146,03
finanční páka	0,63	-3,83	-4,21	-2,11	-3,03	-3,31	-2,52	-2,15
RENTABILITA (výnosnost)								
rentabilita tržeb	-4,27	-8,98	-0,34	-5,88	1,38	-0,87	0,99	-0,37
ROA	-97,15	-44,13	-1,35	-20,72	4,60	-2,95	3,38	-1,33
ROE	-60,93	NA	NA	NA	-1,39	NA	-8,54	NA
AKTIVITA								
obrat zásob za rok	13,49	19,52	20,99	16,87	19,48	16,45	13,53	11,97
počet dnů jednoho obratu	26,69	18,44	17,15	21,34	18,48	21,88	26,60	30,07
průměrná doba inkasa (dny)	41,54	24,24	40,26	43,11	65,84	43,41	35,56	25,08
obrat celkových aktiv (za rok)	2,34	4,91	4,02	3,52	3,33	3,38	3,41	3,61

#### 4) Lékárna Na Proudě, Hradec Králové

**Tabulka 54: Bilance Lékárny Na Proudě 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	5763	6432	6272	5846	6343	5298	6649	6821
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	1174	1368	484	783	572	881	0	881
Oběžná aktiva (OA)	4549	4975	5750	5063	5771	4417	6649	5888
OA – zásoby	2540	2457	2806	2380	2681	2636	2545	1063
OA – krátkodobé pohledávky	1075	771	695	1590	1497	1250	904	2644
OA – krátkodobý finanční majetek	935	1747	2249	1039	1593	531	3200	2181
<b>PASIVA CELKEM</b>	5763	6432	6272	5846	6343	5298	6649	6821
Vlastní kapitál	3114	4194	4301	4456	4515	3609	4660	4216
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200	200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	2640	2187	1933	1390	1828	1689	1989	2605
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	2640	2181	1933	1390	1828	1689	1989	2605

**Tabulka 55: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Na Proudě 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	26078	24797	24259	21292	20082	21585	19403	17077
Obchodní marže	4972	5322	4903	4211	4299	4454	4318	3543
Provozní výsledek hospodaření	897	1472	495	370	309	606	1392	601
Finanční výsledek hospodaření	-183	-67	233	-155	-117	-87	-78	19
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	535	1080	585	175	161	406	1056	620
Výsledek hospodaření za účetní období	535	1080	585	175	161	406	1056	620
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>714</b>	<b>1405</b>	<b>728</b>	<b>215</b>	<b>192</b>	<b>519</b>	<b>1314</b>	<b>620</b>

**Tabulka 56: Poměrové ukazatele Lékárny Na Proudě pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,72	2,27	2,97	3,64	3,16	2,62	3,34	2,26
rychlá	0,76	1,15	1,52	1,93	1,69	1,05	2,06	1,85
okamžitá	0,35	0,80	1,16	0,79	0,87	0,31	1,61	0,84
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	45,8	33,9	30,8	23,8	28,8	31,9	29,9	38,2
finanční páka	1,85	1,53	1,46	1,31	1,40	1,47	1,43	1,62
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	2,1	4,4	2,4	0,8	0,8	1,9	5,4	3,6
ROA	9,3	16,8	9,3	3,0	2,5	7,7	15,9	9,1
ROE	17,2	25,8	13,6	3,9	0,4	11,2	22,7	14,7
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	10,27	10,09	8,65	8,95	7,49	8,19	7,62	16,06
počet dnů jednoho obratu	35,06	35,67	41,64	40,24	48,06	43,96	47,22	22,41
průměrná doba inkasa (dny)	14,84	11,19	10,31	26,88	26,84	20,85	16,77	55,74
obrat celkových aktiv (za rok)	4,53	3,86	3,87	3,64	3,17	4,07	2,92	2,50

## 5) Lékárna Kamilka, Hradec Králové

**Tabulka 57: Bilance Lékárny Kamilka 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	3127	5044	7619	5687	2732	2892	2237	3184
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	1017	217	217	360	324	288	252	217
Oběžná aktiva (OA)	2109	2826	5402	4127	2408	2570	1963	2961
OA – zásoby	657	791	819	861	725	750	662	833
OA – krátkodobé pohledávky	1126	1936	4306	3137	1613	1682	1235	2058
OA – krátkodobý finanční majetek	326	99	277	129	70	138	66	70
<b>PASIVA CELKEM</b>	3127	5044	7619	5687	2732	2892	2237	3184
Vlastní kapitál	1170	1062	703	-66	-612	-690	-907	-1457
Základní kapitál	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	1877	3048	5676	3945	2313	2629	2188	2997
Cizí kapitál – bankovní úvěry	0	774	1000	1694	809	620	516	985
Cizí kapitál – celkový	1877	3822	6676	5639	3122	3249	2704	3982

**Tabulka 58: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Kamilka 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	13272	21175	18093	20716	14819	16142	14028	12594
Obchodní marže	2568	3821	2819	2523	2530	2951	2616	2346
Provozní výsledek hospodaření	157	-156	-384	-798	-469	36	-129	-451
Finanční výsledek hospodaření	11	49	25	52	-77	-98	-90	-101
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	117	-107	-359	-746	-546	-62	-219	-552
Výsledek hospodaření za účetní období	117	-107	-359	-769	-546	-77	-218	-550
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>168</b>	<b>-107</b>	<b>-359</b>	<b>-769</b>	<b>-546</b>	<b>-77</b>	<b>-218</b>	<b>-550</b>

**Tabulka 59: Poměrové ukazatele Lékárny Kamilka pro roky 2007–2014**

<b>LIKVIDITA</b>	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,12	0,93	0,95	1,05	1,04	0,98	0,90	0,99
rychlá	0,77	0,67	0,81	0,83	0,73	0,69	0,59	0,71
okamžitá	0,17	0,03	0,05	0,03	0,03	0,05	0,03	0,02
<b>ZADLUŽENOST</b>								
zadluženost %	60,03	75,77	87,62	99,16	114,28	112,34	120,88	125,06
finanční páka	2,67	4,75	10,84	-86,17	-4,46	-4,19	-2,47	-2,19
<b>RENTABILITA (výnosnost)</b>								
rentabilita tržeb	0,88	-0,51	-1,98	-3,71	-3,68	-0,48	-1,55	-4,37
ROA	3,74	-2,12	-4,71	-13,52	-19,99	-2,66	-9,75	-17,27
ROE	10,00	-10,08	-51,07	NA	NA	NA	NA	NA5
<b>AKTIVITA</b>								
obrat zásob za rok	20,20	26,77	22,09	24,06	20,44	21,52	21,19	15,12
počet dnů jednoho obratu	17,82	13,45	16,30	14,96	17,61	16,73	16,99	23,81
průměrná doba inkasa (dny)	30,54	32,91	85,68	54,51	39,18	37,51	31,69	58,83
obrat celkových aktiv (za rok)	4,24	4,20	2,37	3,64	5,42	5,58	6,27	3,96



## 6) Třebechovická lékárna, Třebechovice pod Orebem

**Tabulka 60: Bilance Třebechovické lékárny 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	5804	7120	7644	7376	8242	11697	10097	11602
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	0	0	0	0	0	167	125	84
Oběžná aktiva (OA)	2891	4379	5023	4875	4739	7993	6428	8011
OA – zásoby	807	1073	1003	970	833	897	1004	1071
OA – krátkodobé pohledávky	1652	2740	3033	2611	2940	5994	4723	6491
OA – krátkodobý finanční majetek	432	566	987	1294	966	1102	701	449
<b>PASIVA CELKEM</b>	5804	7120	7644	7376	8242	11697	10097	11602
Vlastní kapitál	1636	2665	3246	3824	4070	4742	5177	5594
Základní kapitál	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	3151	3430	3290	2957	3389	6133	4069	5213
Cizí kapitál – bankovní úvěry	1000	1000	1079	556	748	300	300	300
Cizí kapitál – celkový	4151	4430	4369	3513	4137	6879	4841	5963

**Tabulka 61: Výkazy zisků a ztrát Třebechovické lékárny 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	17845	25134	20429	20266	18058	20724	19717	17024
Obchodní marže	3489	4870	3825	3562	3456	3688	3553	3246
Provozní výsledek hospodaření	374	1345	669	648	216	520	548	401
Finanční výsledek hospodaření	65	69	63	77	89	152	126	116
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	316	1109	582	578	245	672	579	417
Výsledek hospodaření za účetní období	316	1029	582	578	245	672	579	417
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>439</b>	<b>1334</b>	<b>732</b>	<b>725</b>	<b>305</b>	<b>672</b>	<b>674</b>	<b>517</b>

**Tabulka 62: Poměrové ukazatele Třebechovické lékárny pro roky 2007–2014**

LIKVIDITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	0,92	1,28	1,53	1,65	1,40	1,30	1,58	1,54
rychlá	0,66	0,96	1,22	1,32	1,15	1,16	1,33	1,33
okamžitá	0,14	0,17	0,30	0,44	0,29	0,18	0,17	0,09
ZADLUŽENOST								
zadluženost %	71,52	62,22	57,16	47,63	50,19	58,81	47,94	51,40
finanční páka	3,55	2,67	2,35	1,93	2,03	2,47	1,95	2,07
RENTABILITA (výnosnost)								
rentabilita tržeb	1,77	4,09	2,85	2,85	1,36	3,24	2,94	2,45
ROA	5,44	14,45	7,61	7,84	2,97	5,75	5,73	3,59
ROE	19,32	38,61	17,93	15,12	0,60	14,17	11,18	7,45
AKTIVITA								
obrat zásob za rok	22,11	23,42	20,37	20,89	21,68	23,10	19,64	15,90
počet dnů jednoho obratu	16,28	15,37	17,67	17,23	16,61	15,58	18,33	22,65
průměrná doba inkasa (dny)	33,33	39,25	53,45	46,38	58,61	104,12	86,23	137,26
obrat celkových aktiv (za rok)	3,07	3,53	2,67	2,75	2,19	1,77	1,95	1,47

## 7) Lékárna U sv. Havla, Rychnov nad Kněžnou

**Tabulka 63: Bilance Lékárny U sv. Havla 2007–2014**

ROZVAHA (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	4457	5167	8470	8216	10351	13085	12208	9987
Dlouhodobý majetek (jen hmotný)	297	113	42	25	37	29	23	17
Oběžná aktiva (OA)	4156	5049	8421	8186	10296	12453	11610	9321
OA – zásoby	2108	2084	3156	2663	3087	3195	2769	2426
OA – krátkodobé pohledávky	0	2346	4892	5308	5216	7813	7768	6474
OA – krátkodobý finanční majetek	339	619	373	215	1993	1445	1073	421
<b>PASIVA CELKEM</b>	4457	5167	8469	8216	10351	13085	12208	9987
Vlastní kapitál	-603	-250	-432	-369	21	287	1083	1434
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Cizí kapitál – krátkodobé závazky	107	5239	8816	8321	9190	12593	10299	7879
Cizí kapitál – bankovní úvěry	800	0	0	0	1000	0	0	0
Cizí kapitál – celkový	5057	5239	8816	8321	10190	12593	11152	8732

**Tabulka 64: Výkazy zisků a ztrát Lékárny U sv. Havla 2007–2014**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (vybrané položky)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	21756	33958	31482	37273	39601	48835	43642	32683
Obchodní marže	4137	6642	5545	6120	7372	8199	7431	6776
Provozní výsledek hospodaření	-409	397	-132	127	511	430	1068	528
Finanční výsledek hospodaření	-73	-50	-23	-39	-64	-89	-46	-80
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-482	347	-155	88	390	266	796	350
Výsledek hospodaření za účetní období	-482	353	-182	63	390	266	797	350
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-482</b>	<b>353</b>	<b>-182</b>	<b>63</b>	<b>447</b>	<b>341</b>	<b>1023</b>	<b>448</b>

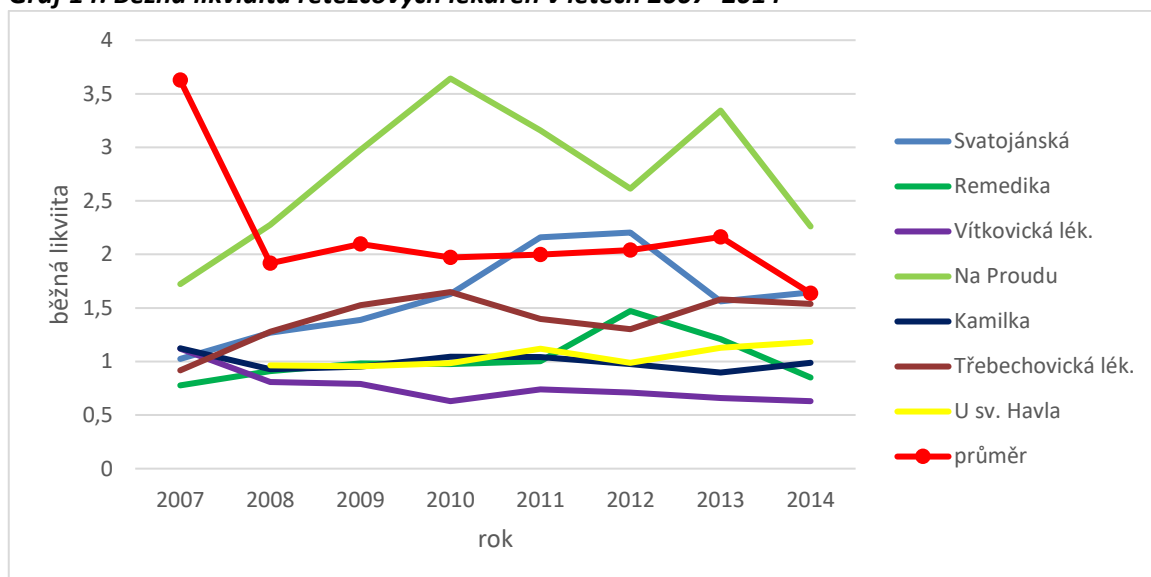
**Tabulka 65: Poměrové ukazatele Lékárny U sv. Havla pro roky 2007–2014**

LIKVIDITA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	38,84	0,96	0,96	0,98	1,12	0,99	1,13	1,18
rychlá	19,14	0,57	0,60	0,66	0,78	0,74	0,86	0,88
okamžitá	19,14	0,12	0,04	0,03	0,22	0,11	0,10	0,05
ZADLUŽENOST								
zadluženost %	113,46	101,39	104,09	101,28	98,44	96,24	91,35	87,43
finanční páka	-7,39	-20,67	-19,60	-22,27	492,90	45,59	11,27	6,96
RENTABILITA (výnosnost)								
rentabilita tržeb	-2,22	1,04	-0,58	0,17	0,98	0,54	1,83	1,07
ROA	-10,81	6,83	-2,15	0,77	3,77	2,03	6,53	3,50
ROE	NA	-141,20	NA	-17,07	185,71	92,68	73,59	24,41
AKTIVITA								
obrat zásob za rok	10,32	16,29	9,98	14,00	12,83	15,28	15,76	13,47
počet dnů jednoho obratu	34,88	22,09	36,09	25,72	28,06	23,55	22,84	26,72
průměrná doba inkasa (dny)	0,00	24,87	55,94	51,27	47,42	57,60	64,08	71,31
obrat celkových aktiv (za rok)	4,88	6,57	3,72	4,54	3,83	3,73	3,57	3,27

## Likvidita

Obecně se u této skupiny lékáren setkáváme s ideálními nebo nižšími hodnotami ukazatelů likvidity. **Graf 14** zaznamenává vývoj běžné likvidity u této skupiny lékáren. Na grafu vyčnívá běžná likvidita Lékárny U sv. Havla, v roce 2007 měla hodnotu téměř 40. Rok poté však spadla do podprůměrných hodnot, ve kterých zůstala do konce sledování. Ideální až vyšší hodnoty nabývá likvidita u lékáren Na Proudou a Svatojánské. Hodnoty jsou u jednotlivých lékáren většinou stabilní bez výraznějších výkyvů. Rychlá likvidita má ideální až vyšší hodnoty pouze u lékáren Na Proudou, Svatojánské a Třebechovické, jinak jsou hodnoty nižší oproti ideálním. Ideálních až vyšších hodnot likvidity okamžité nabývá více lékáren a často dochází k výkyvům. Mezi tyto lékárny lze zařadit Vítkovickou, Na Proudou, Třebechovickou a částečně pak Remediku a Svatojánskou, které mají velké rozdíly ve vývoji trendu. Ostatní lékárny mají hodnoty okamžité likvidity nižší.

**Graf 14: Běžná likvidita řetězcových lékáren v letech 2007–2014**



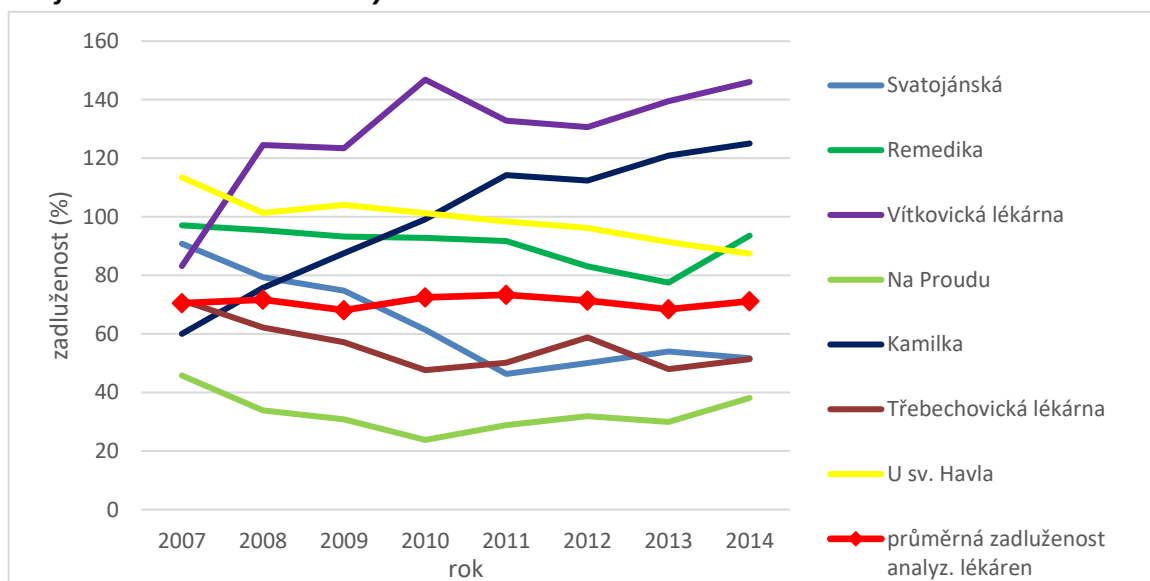
\*Lékárna U sv. Havla měla hodnotu běžné likvidity 40 v roce 2007

## Zadluženost

Pakliže by se zadluženost těchto lékáren posuzovala podle hodnoty cizího kapitálu, u poloviny lékáren by se prudce zvyšovala v průběhu sledovaného období, protože hodnoty se, až na lékárny Remedika, zvyšují. U některých dochází i k velkým výkyvům mezi jednotlivými roky.

Podle ukazatele zadluženosti je ale situace jiná. Z **Grafu 15** je patrná velká diverzita v ukazateli zadluženosti u této skupiny lékáren. Čtyři lékárny mají zadluženost vyšší, než je průměr všech analyzovaných lékáren. Z čehož u dvou lékáren Vítkovické a Kamilky je trend vývoje vzestupný a zadluženost překračuje hranici 100 %. Lékárna U sv. Havla měla na začátku sledovaného období také zadluženost vyšší než 100 %, ale dokázala ji snížit pod tuto hranici. Remedika má nadprůměrně vysokou zadluženost, ale drží ji pod 100 %. Zbylé tři lékárny mají zadluženost nižší, než je průměr, přičemž Svatojánská lékárna svoji zadluženost snížila z nadprůměrné hodnoty.

**Graf 15: Zadluženost řetězcových lékáren v letech 2007–2014**

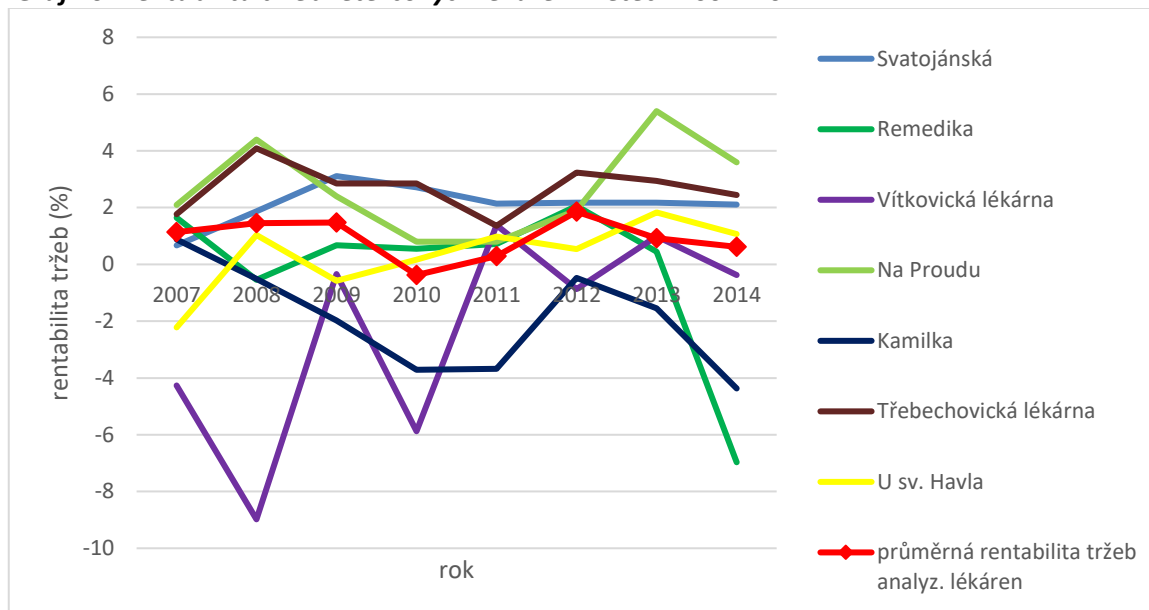


Efekt finanční páky je ve většině případů pozitivní. Negativních hodnot nabývá pouze v případě velmi vysoké zadluženosti u lékáren Vítkovická, Kamilka a U sv. Havla, lze si všimnout, že negativní hodnoty finanční páky se objevují v letech, kdy je zadluženost 99 a více procent. Nutno však zmínit, že lékárna U sv. Havla má v roce 2011 vůbec nejvyšší hodnotu finanční páky ze všech sledovaných lékáren, a to 492 při zadluženosti 98 %.

## Rentabilita

U ukazatele rentability tržeb opět nelze určit jednotný trend, což potvrzuje i **Graf 16**. Svatojánská lékárna má zvyšující se hodnoty s maximem 3,11 v roce 2009, poté hodnoty mírně klesají. U Lékárny Remedika se hodnoty dostaly do negativních čísel v letech 2008 a 2014, s minimem v roce 2014 a maximem 2012. Vítkovická lékárna má téměř všechny hodnoty negativní. Stabilně pozitivních hodnot rentability tržeb dosahuje Lékárna Na Proudě, s maximem 5,4 v roce 2013 a minimem 0,8 v letech 2010 a 2011. Naopak stabilně negativní hodnoty rentability tržeb se vyskytují u Lékárny Kamilka s výjimkou roku 2007, kdy byla hodnota 0,88. Pozitivních hodnot rentability tržeb nabývají výsledky Třebechovické lékárny s maximem 4,09 v roce 2008 a minimem 1,36 v roce 2011. Lékárna U sv. Havla má ve většině sledovaných let pozitivní hodnotu rentability tržeb, jenom v letech 2007 a 2009 je hodnota negativní.

**Graf 16: Rentabilita tržeb řetězcových lékáren v letech 2007–2014**

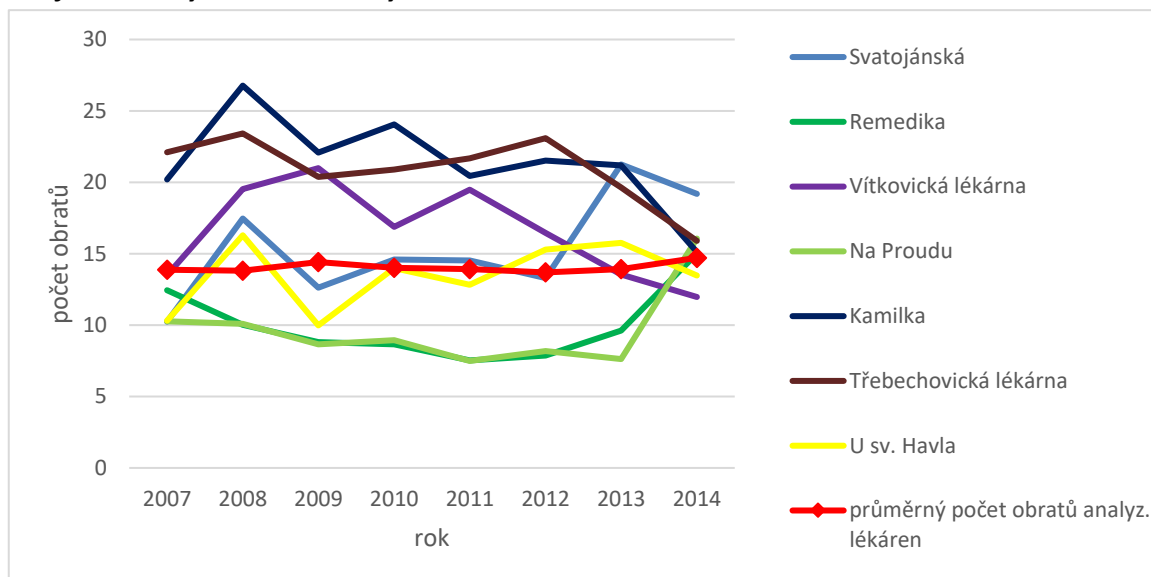


ROA a ROE úplně nekopírují trendy ve vývoji rentability tržeb. Patrnější to je u ROE, kdy kolikrát tuto hodnotu nelze vypočítat kvůli negativní hodnotě vlastního kapitálu.

## Aktivita

Nejlepší výsledky obrátů zásob za rok mají lékárny Kamilka a Třebechovická, kterým se podaří vyprodat a znovu naskladnit veškeré zboží ve všech letech sledování 20 a více krát za rok. U obou lékáren to platí s výjimkou roku 2014, kdy byl obrát zásob u Svatojánské lékárny 15krát a Třebechovické 16krát za rok. Svatojánská lékárna má za sledované období hodnoty tohoto ukazatele v rozmezí 10–21 s maximem v roce 2013 a minimem v roce 2007. U lékárny Remedika jsou hodnoty nižší a pohybují se v rozmezí 8,6–15, maximum má tato lékárna v roce 2014 a minimum v roce 2010. Vítkovická lékárna má průměrné obraty. Lékárna Na Proudě má hodnoty nižší. V letech 2007–2013 nabývají hodnot 7,49–10,27, zlepšení nastalo v roce 2014, kdy se sklad obrátil 16krát. Lékárna U sv. Havla má poměrně stabilní hodnoty počtů obrátů za rok, tyto hodnoty jsou ve srovnání s ostatními průměrné. **Graf 17** situaci vyobrazuje velmi názorně.

**Graf 17: Obraty zásob řetězcových lékáren v letech 2007–2014**

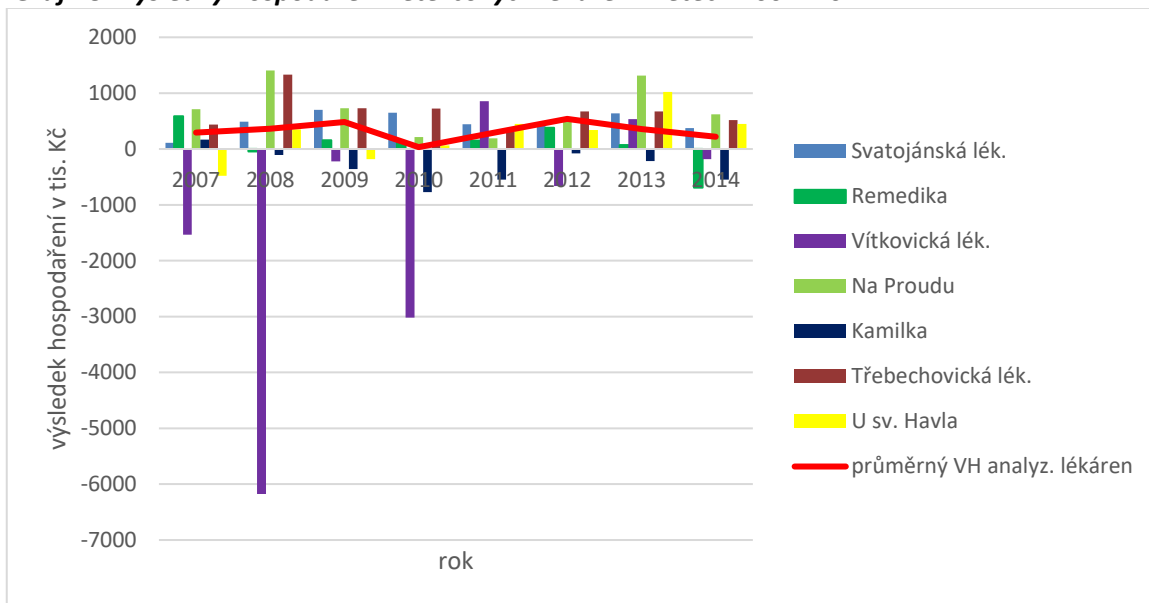


Doba inkasa je u této skupiny lékáren delší než u skupin předchozích. Svatojánská lékárna čeká na zaplacení svých pohledávek dlouho, nejrychleji měla zaplacenou za zboží v roce 2007 a to za 43 dní, nejdéle to trvalo v roce 2014, kdy lékárna čekala za zaplacení 112 dní. Ještě déle čekala Třebechovická lékárna v roce 2014 a to 137 dnů, v jiných letech platby také probíhaly po dlouhých dobách. 1 až 3 měsíce čekají na platby i lékárny Vítkovická, Kamilka a U sv. Havla. Lékárna Remedika čeká na zaplacení také docela dlouhou dobu, není to však tak extrémní a peníze za zboží má na účtu za 1 až 1,5 měsíce. Rychle dostane zaplacenou za prodané zboží Lékárna Na Proudou, a to většinou do 20 dnů, s výjimkou roku 2014 kdy to bylo 56 dnů.

### Výkazy zisků a ztrát

Z této skupiny mají po celou dobu sledování pozitivní výsledky hospodaření tři lékárny, a to Svatojánská, Na Proudou a Třebechovická. Trend je u všech tří lékáren stejný a dal by se vyjádřit jako nárůst – pokles – nárůst – pokles. Lékárna Kamilka má naopak až na rok 2007 negativní výsledky hospodaření, ztráta narůstá až do roku 2010, kde má maximum, a poté klesá. V roce 2012 nabývá nejnižší ztrátovou hodnotu, ale v následujících letech se ztráty opět zvyšují. Vítkovická lékárna má také velké výkyvy ve výsledcích hospodaření, až na roky 2011 a 2013 dosahuje ztráty. Zbylé dvě lékárny mají výsledky hospodaření nahodilé, každá z nich má problémy v jiných letech, což je vidět na **Grafu 18**. Nutno poznamenat, že v roce 2013 byla ztrátová pouze Lékárna Kamilka, a zbylé lékárny často zlepšily svůj výsledek, na rozdíl od lékáren z předchozích skupin.

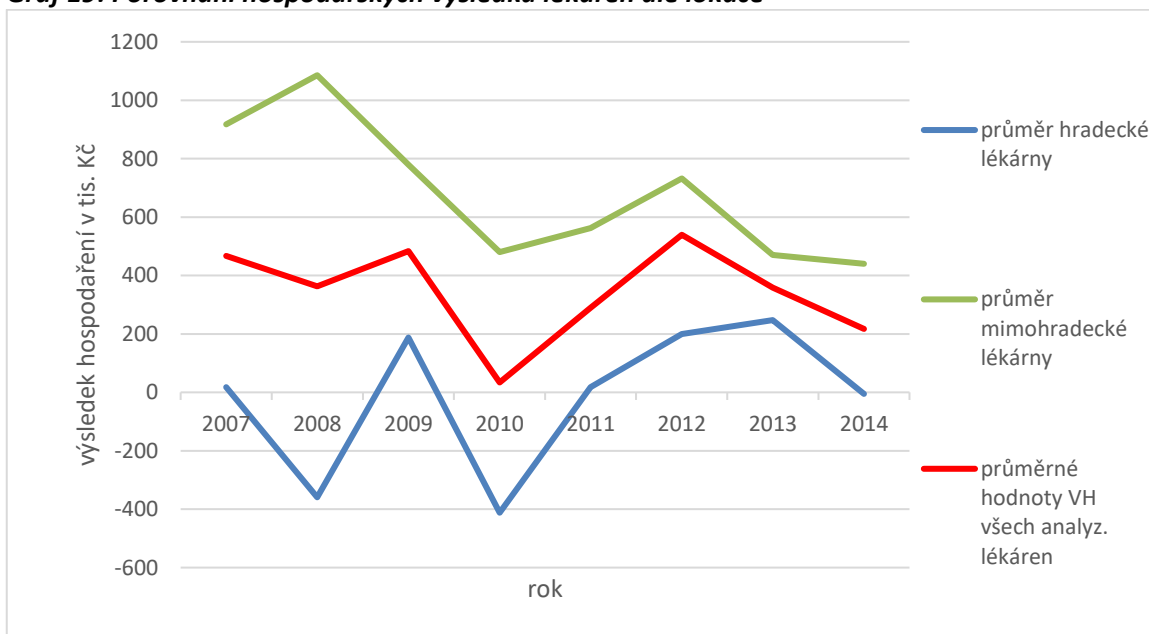
**Graf 18: Výsledky hospodaření řetězcových lékáren v letech 2007–2014**



#### 4.3.4 Souhrnné výsledky a porovnání

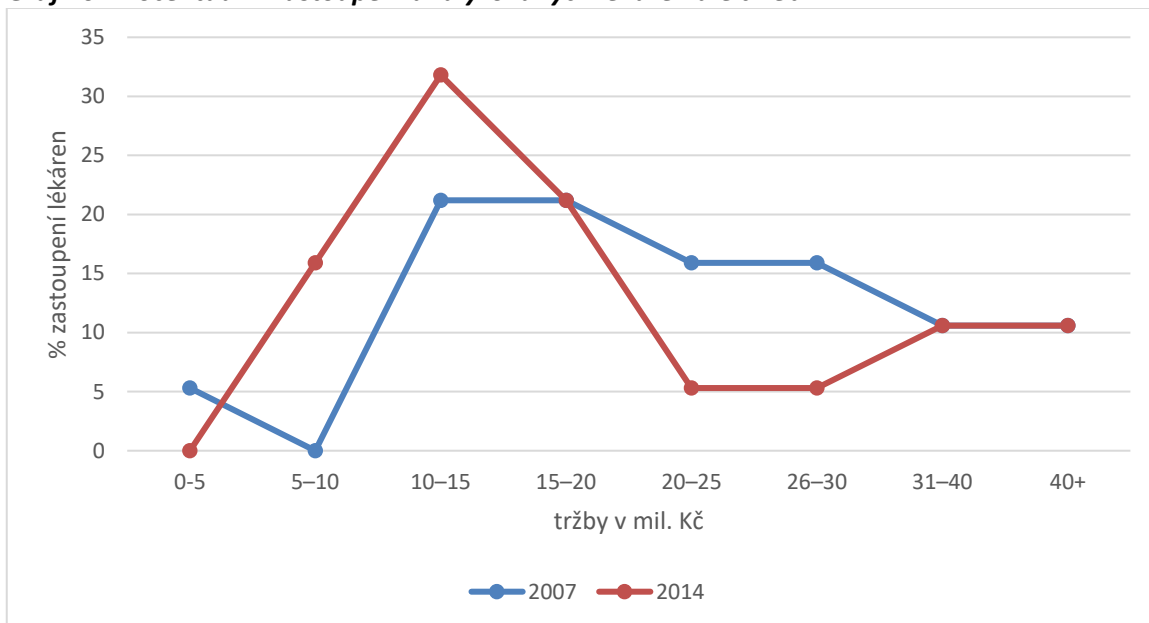
Na **Grafu 19** je zaznamenáno porovnání výsledků hospodaření analyzovaných lékáren s ohledem na místo provozování lékárenské péče. U obou skupin je patrný trend snižování hospodářského výsledku. V průměru dosahují lepších výsledků lékárny mimo krajské město.

**Graf 19: Porovnání hospodářských výsledků lékáren dle lokace**



Na **Grafu 20** je vyobrazeno procentuální porovnání počtů lékáren dle tržeb v letech 2007 a 2014. V roce 2014 došlo k posunu křivky doleva tzn. že počet lékáren dosahujících nižších tržeb než v roce 2007 se zvýšil. Tento trend se shoduje s trendem z **Grafu 2**.

**Graf 20: Procentuální zastoupení analyzovaných lékáren dle tržeb**





## 5. DISKUSE

Pro nestandardní účetní doklady jsou výsledky u Lékárny U Stříbrného orla zkráceny a nelze z nich vyvodit žádné závěry. Proto nebude tato lékárna zapojena do srovnávání a diskuse.

### 5.1 Likvidita

Při porovnávání ukazatelů likvidity je na první pohled zřejmé, že se daleko častěji v tabulkách objevují hodnoty nižší až ideální než hodnoty vyšší. Jedná se o ukazatele, který se počítá z rozvahy, rozvaha se sestavuje k určitému dni, a tím mohou být výsledky ovlivněny.

Vyšší, než doporučené hodnoty ukazatele likvidity se stabilně objevují u lékáren Tilia a Alma. Vysoká likvidita sice značí schopnost lékárny hradit své závazky, a tak se stává věrohodnější pro obchodní partnery, nicméně vyšší hodnoty negativně ovlivňují rentabilitu. <sup>[1]</sup> U obou lékáren došlo ve sledovaném období k poklesu hodnot, což může mít, v závislostech na výpočetních vzorcích [1], [2] a [3] různé důvody. Podnikatel si mohl uvědomit obecně zbytečně vysokou hodnotu OA a kvůli zvýšení rentability došlo k úpravě jednotlivých položek OA. Ke změně hodnoty OA mohlo dojít i náhodně bez informací o vysoké likviditě. Likviditu ovlivní také snížení hodnoty finančního majetku, zásob nebo pohledávek. Logicky dojde ke snížení likvidity i po zvýšení krátkodobých závazků. Po analýze rozvah obou lékáren lze konstatovat, že za poklesem likvidit stojí skokové zvýšení hodnoty krátkodobých dluhů, které negativně ovlivnily vývoj tohoto ukazatele.

Stabilně nižší hodnoty všech tří druhů likvidity se vyskytují u lékáren Herba, Kamilka a U sv. Havla (výj. rok 2007). Nízká likvidita lékáren může značit sníženou schopnost lékárny platit své závazky. <sup>[1]</sup> U těchto lékáren je likvidita sice nižší, zato stabilní. V průběhu sledování sice dochází ke změnám hodnot krátkodobých závazků i jednotlivých položek OA, poměrově se však jejich hodnoty příliš neliší a likvidita je tak stabilní. Likvidita nebere v potaz dlouhodobý úvěr, který figuruje v rozvahách těchto lékáren. Tato skutečnost je však důležitá pro hodnocení podniku jako celku, a může zkreslovat výsledek hodnocení platit své závazky. <sup>[1, 4]</sup> Ke správné interpretaci nízkých hodnot likvidity je třeba brát v potaz i ukazatel obratu aktiv, který je u Kamilky a sv. Havla až nadprůměrný v porovnání s ostatními lékárnami v analýze. U Herby je ukazatel obratu aktiv ukazatel poměrně nízký, ale ne nejnížší ze sledovaných lékáren. Lékárny jsou dle výsledků likvidity s přihlédnutím na obrat aktiv schopny platit za své závazky. Problém by mohl nastat u Lékárny Kamilka, která je s přihlédnutím na stále se zvyšující zápornou hodnotu vlastního kapitálu, dlouhodobě negativní výsledek hospodaření a zvyšující se úvěr v problémech. Lékárna i přesto může ještě nějakou dobu existovat, a také dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin <sup>[45]</sup> stále existuje, její hodnoty se však nezlepšily, spíše naopak. Lékárně pravděpodobně pomáhá to, že je součástí řetězce a její

činnost může být dotována z dalších příjmů společnosti např. reexportem, protože daný řetězec má povolení k distribuci.

V analýze se objevily lékárny s nízkými hodnotami likvidity běžné a pohotové, ale likviditu okamžitou měly stabilně v ideálních až vyšších hodnotách. Patří sem lékárny Vítkovická, Broumovská, Rosa, Krkonošská, Stará lékárna, částečně i Viola. Znamená to, že mají na svých účtech vyšší finanční obnos v porovnání s hodnotou skladu a pohledávek. <sup>[8]</sup> U těchto lékáren by mohl být problém při žádání o úvěr, věřitel by mohl mít jisté obavy o svůj zapůjčený kapitál, ale z tabulek likvidit lze situaci vyhodnotit jako stabilní, bez výrazných výkyvů k nižším hodnotám.

Kolísající hodnoty likvidity se objevují u zbytku lékáren. Lékárny, kterým likvidita kolísá mezi nízkými a ideálními hodnotami jsou hojně zastoupené ve skupině řetězcových lékáren, patřily by sem Svatojánská, Remedika a Třebechovická. Výkyvy jsou samozřejmě zapříčiněné vývojem hodnot OA a krátkodobých závazků. Důvody mohou být různé a jsou již uvedeny v textu výše. Naopak ideální až vysoké hodnoty likvidity mají lékárny V Lipkách, Pod Strání, Mgr. Hradecký a Na Proudě, což je pro dané lékárny pozitivní z hlediska schopnosti platit své závazky, ale vyšší hodnoty jsou, jak už bylo uvedeno, nevýhodné pro ziskovost.

## 5.2 Zadluženost

Hodnocení zadluženosti všech analyzovaných lékáren není tak stratifikované jako u likvidity, výsledky jsou jednotnější.

Pouze u čtyř lékáren se ve výsledcích zadluženosti objevují hodnoty vyšší než 100 %. Týká se to lékárny Rosa a pak řetězcových lékáren Vítkovické, Kamilky a U sv. Havla. U tří z těchto lékáren byla zaznamenána i nízká likvidita. Pakliže je hodnota zadluženosti vyšší než 100 %, znamená to, že výše cizího kapitálu je větší než hodnota celkového majetku lékárny, a i kdyby majitel prodal všechna aktiva společnosti, nestačilo by to na splacení dluhu, to vyplývá ze vzorce [8]. Lékárně U sv. Havla se podařilo zadluženost snížit i přes navýšení cizího kapitálu. Důvodem je nárůst celkových aktiv, zvýšily se hlavně hodnoty krátkodobých pohledávek. Při hodnocení zadluženosti je třeba rozlišovat i typ cizího kapitálu a trend v jeho vývoji. Krátkodobé závazky jsou pro věřitele důvěryhodnější než dlouhodobé úvěry, důležitý je také vývoj hodnoty aktiv společnosti, kterými provozovatel lékárny často ručí. <sup>[4]</sup> Lékárna Kamilka více než zdvojnásobila svoji zadluženost. Je to dáno zdvojnásobením celkového cizího kapitálu a statickými hodnotami celkových aktiv. Lékárna Rosa má problém v tom, že je jí sice snižuje celkový cizí kapitál, ale snižuje se i hodnota majetku lékárny, a to v neprospěch snižování zadluženosti.

Zadluženost 100 % a více je hranicí i pro negativní působení finanční páky. Poplatky, které musí lékárna platit za půjčené finanční prostředky, mohou být pro lékárnu nevýhodné, stojí jí víc peněz, než kolik dokáže cizí kapitál vydělat. To vede ke snižování hodnoty finančního výsledku hospodaření a tím i celkového výsledku hospodaření.<sup>[9]</sup> Tyto lékárny disponují jak krátkodobými, tak dlouhodobými závazky. Krátkodobé závazky jsou zejména finanční dluhy vůči dodavatelům. V případě že lékárna neplatí za odebrané zboží, dodavatel ji zablokuje, a pak nadchází chvíle, kdy vzniká dluh. Lékárna zároveň přichází o tržby, neboť nemůže objednat zboží, jež odebírala u tohoto dodavatele. Tím přichází o zákazníka/pacienta, což je ve vysoce konkurenčním prostředí v tomto segmentu pro danou lékárnou velmi nepříznivé.

Ostatní lékárny jsou ve využívání cizího kapitálu opatrnější. Úvěry se v rozvahách vyskytují velmi málo a jsou rychle uhrazeny. Opatrnost je možná až moc velká, je vidět, že u těchto lékáren jsou zároveň i nízké hodnoty finanční páky, sice pozitivní, ale nízké. Při vyšších zadluženostech se pak efekt páky do určité hranice zvyšuje. Zapůjčené finance tak generují vyšší zisk. Majitelé by tak mohli zvážit financování investic například do počítačové infrastruktury, nábytku, přístrojů prostřednictvím bankovního úvěru, a to i pokud by měli dostatek financí. Snižili by tak daně vyměřované z výsledku hospodaření, protože úrok, který je brán mezi náklady, by snižoval výsledek hospodaření.<sup>[29]</sup>

### **5.3 Rentabilita**

Všechny lékárny mají negativní ROS v letech, kdy zaznamenaly negativní výsledek hospodaření za účetní období (EAT), což vyplývá ze vzorce [7] a je to samozřejmě matematicky úplně v pořádku. Pro ekonomiku lékárny to však působí negativně, protože to znamená, že utrží méně, než kolik jí stojí služby a zboží. Například v lékárně se prodají léky levněji, než za kolik byly nakoupeny od distributora. Rozdíl pak musí lékárna uhradit ze svých zdrojů. Doporučené hodnoty ROS 10 %, což je 10 Kč zisku ze 100 Kč tržby, nedosahuje žádná z lékáren. Nejvíce se této hodnotě blíží Stará lékárna, u které byla v roce 2012 rentabilita tržeb 5,59 %.

Největších hodnot ROS dosahují lékárny, které jsou součástí virtuálního řetězce. Pět z devíti lékáren má hodnoty kolem 3–5 %. To signalizuje, že je pro lékárny výhodné sjednávat kontrakty, nakupovat tak léky levněji a mít i marketingovou oporu, přičemž marži mohou ponechat stejnou. Soukromé a řetězcové lékárny mají hodnoty nízké, často i menší než 1 %. U soukromých lékáren to není zase tolik překvapivé, protože musejí být cenově konkurenceschopné. Takto nízké hodnoty ROS u řetězcových lékáren jsou však zajímavé. Může se jednat i o jakýsi pokus zbavit se konkurence v okolí. Veškerý sortiment lze nacenit i ztrátově, protože ztrátu vykompenzují jiné lékárny

nebo činnosti. Tím si mohou získat klienty, zlikvidovat konkurenci a vytvořit místní monopol. Je třeba brát v potaz, že analyzované řetězové lékárny nejsou součástí velkých řetězců, jedná se o menší řetězce, takže určité rozdíly v cenách mezi svými lékárnami by si eventuálně mohli dovolit bez poškození jména. Může to být ale samozřejmě i naopak a tyto lékárny mohou akceptovat cenový nátlak konkurence. Nízké ceny si tyto společnosti mohou často dovolit i díky dalším příjmům do svého rozpočtu, např. prostřednictvím povolení k distribuci, které vlastní obě dvě společnosti, jejichž lékárny jsou zařazeny do analýzy. Reexportem si společnosti často dopomáhají k dobrému hospodářskému výsledku a mažou tak ztráty, které získají prodejem sortimentu pod cenou na tuzemském trhu.

Lze si také všimnout určitého trendu: 17 lékárnám se snížila ROS v roce 2010 oproti roku předchozímu, a to často velmi výrazně, u poloviny lékáren dokonce do záporu. Lékárnám se však povedlo s tímto propadem ve většině případů rychle vypořádat. Tři z čtyř lékáren, které se tomuto propadu vyhnuly a měly ROS stejnou nebo vyšší než v roce předchozím, patří do skupiny řetězových lékáren. V roce 2010 došlo k velké změně cen a úhrad léčivých přípravků, a výsledky značí, že tento přechodný rok zvládly mnohem lépe řetězové lékárny. Další změna cen a úhrad léčivých přípravků přišla v roce 2013. Tato změna ovlivnila ekonomiku lékáren méně a propad v rentabilitě tržeb oproti roku předešlému zaznamenalo 13 lékáren, opět však ve většině případů došlo k rychlé rehabilitaci výsledků tohoto ukazatele. Nicméně nelze popřít tvrzení, že stát svými zásahy přímo ovlivňuje ekonomickou situaci lékáren. Na druhou stranu, řetězové lékárny zvládly tento přechod bez újmy na ziscích a často z toho i hodně vytěžily. Je tedy otázkou, zda tomuto propadu šlo zabránit změnou nejen cenové politiky lékárny a drobní soukromníci tu situaci ekonomicky nezvládli, nebo byly výjimečně vysoké hodnoty ROS u řetězových lékáren náhodným fenoménem.

ROA se pak u všech lékáren vyvíjí podle stejného trendu jako rentabilita tržeb, což vyplývá ze vzorce [5]. ROA se tedy zmenšuje se snižujícím se výsledkem hospodaření a se zvyšujícími se aktivy.

ROE u některých lékáren nekopíruje trendy předešlých rentabilit, a to má opět logické vysvětlení, které vyplývá ze vzorce [6]. Do výpočtu je zahrnutý vlastní kapitál, který je u některých lékáren v určité roky sledování záporný, kdežto aktiva a tržby jsou vždy pozitivní. Tyto aspekty pak mění trendy ve vývoji tohoto ukazatele.

U několika lékáren nelze v některých případech ROE vypočítat, tyto případy jsou označeny jako NA. Tato situace nastala, pakliže lékárna vykazovala negativní výsledek hospodaření a zároveň byla ne-

gativní hodnota vlastního kapitálu. Výpočtem by vznikla nesmyslná kladná hodnota, která by nebyla reálná. Pakliže je negativní výsledek hospodaření, nemůže logicky docházet k výnosnosti vlastního kapitálu, který má negativní hodnotu.

ROE dosahuje vyšších hodnot než u ostatních ukazatelů rentability. Je to dané tím, že vlastního kapitálu je ve finanční struktuře lékáren o řád až řády méně než celkových aktiv a hodnot tržeb. U ROE si lze všimnout, že nejvyšších hodnot dosahuje v těch letech, kde je vysoký zisk a vloženo je málo vlastního kapitálu.

## 5.4 Aktivita

Nejvíce lékáren dokáže vyprodat a znovu naskladnit zásoby zhruba 10–15x za rok. Sklad se jim otočí tedy zhruba za 23 až 36 dnů a tento výsledek lze ve vybraných lékárnách považovat za průměrný. Týkalo by se to 6 lékáren patřících do sítě virtuálních řetězců, jejichž výsledky se v tomto rozmezí pohybují stabilně. Další lékárny mají také v určitých letech obdobné výsledky, ale celkově je mají více diferencované.

Hodnoty do 10 obrátů by se tedy daly považovat za podprůměrné. Spadají sem dvě lékárny ze skupiny soukromých lékáren a pak dvě lékárny ze skupiny virtuálních řetězců. U těchto lékáren je sklad v poměru k tržbám velký: na skladech je zboží, ve kterém leží velké množství finančních prostředků, které nepřináší žádný zisk, ale vznášejí se nad ním určitá rizika jako třeba uplynutí expirace. Zejména soukromé „nezávislé“ lékárny objednávají zboží často ve velkém množství, když na něj dostanou akční nabídku, neboť díky bonusům získají nižší ceny, a tak se zásobují třeba i na celou sezonu. Počet obrátů mohou ovlivnit i tzv. ležáky, tj. zboží, které má vysokou hodnotu, ale není prodáváno/vydáváno tak často.

Některé lékárny mají naopak častější obraty. Vskutku dobrý výsledek má Broumovská lékárna a pak do této skupiny patří i některé řetězcové lékárny. Značí to buď velmi dobrý odhad poptávky a na základě toho učiněných objednávek, nebo mají lékárny opravdu malé zásoby a pacientům objednávají požadované zboží do dalšího dne. To má výhody i nevýhody. Nevýhodou může být, že lékárna přijde o potencionální zisk, pokud pacient nechce nebo nemůže čekat. Výhodou pak to, že lékárna nemusí řešit, jak nějaké zboží udat z důvodu neatraktivnosti pro pacienta nebo expirace.

Průměrná doba inkasa se u jednotlivých lékáren liší a pohybuje se v rozmezí od 8 do 137 dnů. Nejvíce lékáren však dostane zaplacen za prodané zboží a vydané léky do 1 měsíce, občas to trvá 2 měsíce a delší doby jsou výjimečné. Podle průměrné doby inkasa se dá předpokládat, jaký druh

platby v lékárnách převládá, u lékáren s kratší dobou lze předpokládat, že v ní probíhají transakce za hotové peníze častěji, než výdej léčiv či jiných pomůcek vázaných na lékařský předpis. Pro lékárnou je samozřejmě příznivější obdržet peníze co možná nejdříve, aby mohla platit svým distributorům, zaměstnancům, případně věřitelům. Dlouhé platební intervaly pojišťoven přitom mohou hodně ovlivnit ekonomiku lékárnou, její likviditu, zadluženost i rentabilitu.

Co se týká obrátu celkových aktiv jsou na tom lékárnou dobře. U všech lékáren jsou hodnoty vyšší než 1 a pohybují se nejčastěji v rozmezí 2–5, výjimečně nižší nebo vyšší. Znamená to, že tržby lékáren pokryjí celková aktiva průměrně 2–5 za rok. Čím je hodnota vyšší, tím lépe jsou aktiva lékárnou využívána. <sup>[8,31]</sup>

## 5.5 Výkazy zisků a ztrát

Na základě výkazu zisků a ztrát lze porovnat lékárnou z pohledu tržeb a marží. Pouze dvě lékárnou zaznamenaly nárůst hodnoty tržeb a marží, a to Vítkovická a U sv. Havla. Lékárna Pod Strání měla v roce 2007 nulovou hodnotu marží a tržeb, protože na trhu začínala, takže ji do tohoto hodnocení nezahrnujeme. Zbytek měl hodnoty stabilní, popřípadě zaznamenaly nárůsty a poklesy. Zajímavý z pohledu tržeb a marží je rok 2008, ve kterém došlo k zavedení regulačních poplatků. U pěti lékáren došlo ke snížení hodnoty tržeb i marže. Šest lékáren naopak obě hodnoty v roce 2008 navýšilo a u šesti lékáren sice došlo ke snížení tržeb, ale hodnota marže se zvedla. Jak to ale interpretovat? Kdyby do daných lékáren přišel stejný počet pacientů s recepty jako v roce 2007 musely by tržby být zákonitě vyšší, protože by se za každý recept zvýšily lékárně tržby o 30–60 Kč, podle počtu položek na receptu. Vyšší tržby však zaznamenalo pouze šest lékáren, a na základě pouhých výkazů zisků a ztráty nelze jednoznačně říct, co za tímto nárůstem stálo. Dá se však předpokládat, že se na tom nárůstu v největší míře podílely právě regulační poplatky. Pak je zde pět lékáren, kterým se snížily jak tržby, tak marže. To by mohlo znamenat úbytek pacientů, kteří chodili do lékárnou jak s receptem, tak bez receptu. Odhaduji však, že k tomu došlo hlavně na základě snížení počtu receptů, což podporuje i **Tabulka 66**, ve kterém vidíme, že průměrný počet přijatých receptů v jedné lékárně se snížil téměř o 9000 receptů. Když klesá hodnota tržeb, zákonitě klesne i hodnota marže.

**Tabulka 66: Průměrné počty receptů, žádank na léčiva a na zdravotnické prostředky a objednávek přijatých 1 lékárnou (výdejnou) bez ústavních <sup>[42]</sup>**

Druh dokladu	rok 2007	rok 2008
recepty	38 077	29147
poukazy na ZP	810	697
žádanky na léčiva od ZZ	188	178
Žádanky na ZP od ZZ	13	13

Dalších šest lékáren zaznamenalo nižší hodnotu celkových tržeb, ale nárůst hodnoty marže. To signalizuje zejména zvýšení obchodní příirážky u sortimentu. Celkový objem prodaného sortimentu se snížil, ale právě zvýšením marže lékárna přispěla k lepšímu výsledku hospodaření.

V **Tabulce 67** je zaznamenána celorepubliková situace srovnávající tržby lékáren v letech 2007 a 2008. Průměrné tržby se dle statistiky vytvořené ÚZIS v roce 2008 zvýšily, v této analýze tomuto odpovídá pouze 6 lékáren. U zbytku to bylo naopak.

Situace ohledně vlivu poplatků na ekonomiku lékárny je v dalších letech nepřehledná, protože je lékárny začaly využívat jako nástroj ke konkurenčnímu boji, nevybíraly je, popřípadě je nějak kompenzovaly. V roce 2015 byly poplatky zrušeny dle zákona č. <sup>[47]</sup>

Pakliže se hodnocení výkazů zisků a ztrát shrne, potom statistice ÚZIS ohledně vývoje průměrných tržeb připadající na jednu lékárnu odpovídá pouze 1/3 analyzovaných lékáren.

**Tabulka 67: Průměrné tržby připadající na jednu lékárnu <sup>[42]</sup>**

Doklad – způsob prodeje	tržby v tis. Kč	
	rok 2007	rok 2008
za recepty od zdrav. pojišťoven	11 712	11 159
za poukazy od zdrav. pojišťoven	605	611
žádanky a objednávky na léčiva	1 477	1584
žádanky a objednávky na ZP	29	28
volný prodej	6195	6771
<b>celkem</b>	<b>20 018</b>	<b>20 153</b>

## 6. ZÁVĚR

Finanční analýza vybraných lékáren v Královéhradeckém kraji v období let 2007–2014 přinesla následující závěry.

- Nejlepších výsledků hospodaření ve sledovaném období s minimem záporných hodnot dosahovala skupina analyzovaných virtuálně zřetězených lékáren.
- Analyzované lékárny s provozovnou mimo město Hradec Králové dosahovaly ve sledovaném období v průměru vyšších hospodářských výsledků než analyzované lékárny v Hradci Králové.
- U všech analyzovaných lékáren, až na jednu, došlo v roce 2010 k výraznému snížení výsledku hospodaření způsobeným regulací cen a úhrad. Změnu cen a úhrad v roce 2013 zvládly vybrané lékárny lépe.
- Se snížením hodnoty hospodářského výsledku hodnocených lékáren došlo vždy ke snížení rentability. Největší propady nastaly v roce 2010 v závislosti na regulaci cen a úhrad.
- Většině hodnocených lékáren se při porovnání v letech 2007 a 2014 snížila hodnota tržeb.
- Až na výjimky měly uvedené lékárny ve sledované období nižší hodnoty běžné likvidity, než je doporučováno. Okamžitá likvidita byla naopak až na výjimky ideální až vysoká.
- Žádná analyzovaná lékárna ze skupiny virtuálních řetězců nepřekračovala zadluženost 100 % na rozdíl od dalších dvou skupin, ve kterých alespoň jedna lékárna tuto hranici ve sledovaném období překročila. Lékárny ve skupině virtuálně zřetězených lékáren měly celkově nejlepší výsledky zadluženosti, tři čtvrtiny lékáren z této skupiny mělo nižší zadluženost, než je průměr všech analyzovaných lékáren.
- Z hodnocené skupiny lékáren využívaly finanční páku nejhůře lékárny ze skupiny virtuálních řetězců, je to dané nízkou zadlužeností.
- Nejlepších výsledků ve sledovaném období při celkovém hodnocení ukazatele rentability tržeb dosahovaly lékárny virtuálně zřetězené. Naopak nejhorších výsledků dosáhly lékárny soukromé „nezávislé“.
- Při hodnocení aktivity z pohledu počtů obratu zásob měly nejlepší výsledky, mezi analyzovanými lékárnami, ty řetězcové. Soukromé „nezávislé“ a virtuálně zřetězené měly až na výjimky podprůměrné výsledky, což je dané jejich většími skladovými zásobami.
- Průměrná doba inkasa byla u většiny lékáren do jednoho měsíce. U několika lékáren se prodloužila na dva měsíce. Delší doby byly u sledovaných lékáren v daném období výjimečné.



## 7. POUŽITÉ ZKRATKY

4P	nástroje marketingového mixu (produkt, distribuce, cena, propagace)
ATC	Anatomicko–terapeuticko–chemická klasifikace
aj.	a jiné, další
angl.	anglicky, v anglickém jazyce, z angličtiny
ČLnK	Česká lékárnická komora
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	<i>angl.</i> Earnings after Taxes (česky hospodářský výsledek po zdanění)
EBIT	<i>angl.</i> Earnings before Interest and Taxes (česky hospodářský výsledek před odečtením úroků a daní)
EBITDA	<i>angl.</i> Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (česky hospodářský výsledek před odečtením úroků, daní a odpisů)
EBT	<i>angl.</i> Earnings before Taxes (česky hospodářský výsledek před zdaněním)
EU	Evropská unie
FA	finanční analýza
HVLP	hromadně vyráběné léčivé přípravky
IPLP	individuálně připravované léčivé přípravky
Kč	koruna česká
LP	léčivý přípravek
např.	například
OA	oběžná aktiva
OOVL	odloučené oddělení výdeje léčiv
ROA	<i>angl.</i> Return on Assets (česky rentabilita celkového vloženého kapitálu)
ROE	<i>angl.</i> Return on Equity (česky rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	<i>angl.</i> Return on Sales (česky rentabilita tržeb)
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
tj.	to jest
tis.	tisíce
tzn.	to znamená
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR
VH	výsledek hospodaření
výj.	výjimka
ZP	zdravotní prostředek
ZZ	zdravotnické zařízení

## 8. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Maximální obchodní přírážka u léčivých přípravků dle systému degresivní marže <sup>[21]</sup>	30
Tabulka 2: Vývoj sazby DPH od roku 2004 <sup>[24]</sup>	31
Tabulka 3: Počet lékáren a OOVL v ČR v letech 2007–2016 <sup>[36, 46]</sup>	32
Tabulka 4: Průměrné tržby připadající na jednu lékárnou v tis. Kč <sup>[42]</sup>	33
Tabulka 5: Procentuální rozdělení lékáren dle tržeb 2007–2013 <sup>[42]</sup>	34
Tabulka 6: Bilance Lékárny Tilia 2007–2014	39
Tabulka 7: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Tilia 2007–2014	39
Tabulka 8: Poměrové ukazatele Lékárny Tilia pro roky 2007–2014	39
Tabulka 9: Bilance Lékárny Herba 2007–2014	40
Tabulka 10: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Herba 2007–2014	40
Tabulka 11: Poměrové ukazatele Lékárny Herba pro roky 2007–2014	40
Tabulka 12: Bilance Broumovské lékárny 2007–2014	41
Tabulka 13: Výkazy zisků a ztrát Broumovské lékárny 2007–2014	41
Tabulka 14: Poměrové ukazatele Broumovské lékárny pro roky 2007–2014	41
Tabulka 15: Bilance Lékárny Rosa 2007–2014	42
Tabulka 16: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Rosa 2007–2014	42
Tabulka 17: Poměrové ukazatele Lékárny Rosa pro roky 2007–2014	42
Tabulka 18: Bilance Lékárny v Lipkách 2007–2014	47
Tabulka 19: Výkazy zisků a ztrát Lékárny v Lipkách 2007–2014	47
Tabulka 20: Poměrové ukazatele Lékárny v Lipkách pro roky 2007–2014	47
Tabulka 21: Bilance Lékárny Alma 2007–2014	48
Tabulka 22: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Alma 2007–2014	48
Tabulka 23: Poměrové ukazatele Lékárny Alma pro roky 2007–2014	48
Tabulka 24: Bilance Lékárny Pod Strání 2007–2014	49
Tabulka 25: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Pod Strání 2007–2014	49
Tabulka 26: Poměrové ukazatele Lékárny Pod Strání pro roky 2007–2014	49
Tabulka 27: Bilance Lékárny U Stříbrného orla 2007–2014	50
Tabulka 28: Výkazy zisků a ztrát Lékárny U Stříbrného orla 2007–2014	50
Tabulka 29: Poměrové ukazatele Lékárny U Stříbrného orla pro roky 2007–2014*	50
Tabulka 30: Bilance Lékárny Devětsil 2007–2014	51
Tabulka 31: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Devětsil 2007–2014	51
Tabulka 32: Poměrové ukazatele Lékárny Devětsil pro roky 2007–2014	51
Tabulka 33: Bilance Krkonošské lékárny 2007–2014	52
Tabulka 34: Výkazy zisků a ztrát Krkonošské lékárny 2007–2014	52
Tabulka 35: Poměrové ukazatele Krkonošské lékárny pro roky 2007–2014	52
Tabulka 36: Bilance Staré lékárny 2007–2014	53
Tabulka 37: Výkazy zisků a ztrát Staré lékárny 2007–2014	53
Tabulka 38: Poměrové ukazatele Staré lékárny pro roky 2007–2014	53
Tabulka 39: Bilance Lékárny Viola 2007–2014	54
Tabulka 40: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Viola 2007–2014	54
Tabulka 41: Poměrové ukazatele Lékárny Viola pro roky 2007–2014	54
Tabulka 42: Bilance Lékárny Mgr. Josef Hradecký 2007–2014	55
Tabulka 43: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Mgr. Josef Hradecký 2007–2014	55

Tabulka 44: Poměrové ukazatele Lékárny Mgr. Josef Hradecký pro roky 2007–2014 .....	55
Tabulka 45: Bilance Svatojánské lékárny 2007–2014 .....	60
Tabulka 46: Výkazy zisků a ztrát lékárny Svatojánské lékárny 2007–2014.....	60
Tabulka 47: Poměrové ukazatele Svatojánské lékárny pro roky 2007–2014 .....	60
Tabulka 48: Bilance Lékárny Remedika 2007–2014.....	61
Tabulka 49: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Remedika 2007–2014 .....	61
Tabulka 50: Poměrové ukazatele Lékárny Remedika pro roky 2007–2014.....	61
Tabulka 51: Bilance Vítkovické lékárny 2007–2014.....	62
Tabulka 52: Výkazy zisků a ztrát Vítkovické lékárny 2007–2014 .....	62
Tabulka 53: Poměrové ukazatele Vítkovické lékárny pro roky 2007–2014 .....	62
Tabulka 54: Bilance Lékárny Na Proudě 2007–2014.....	63
Tabulka 55: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Na Proudě 2007–2014.....	63
Tabulka 56: Poměrové ukazatele Lékárny Na Proudě pro roky 2007–2014.....	63
Tabulka 57: Bilance Lékárny Kamilka 2007–2014 .....	64
Tabulka 58: Výkazy zisků a ztrát Lékárny Kamilka 2007–2014 .....	64
Tabulka 59: Poměrové ukazatele Lékárny Kamilka pro roky 2007–2014 .....	64
Tabulka 60: Bilance Třebechovické lékárny 2007–2014 .....	65
Tabulka 61: Výkazy zisků a ztrát Třebechovické lékárny 2007–2014 .....	65
Tabulka 62: Poměrové ukazatele Třebechovické lékárny pro roky 2007–2014 .....	65
Tabulka 63: Bilance Lékárny U sv. Havla 2007–2014.....	66
Tabulka 64: Výkazy zisků a ztrát Lékárny U sv. Havla 2007–2014 .....	66
Tabulka 65: Poměrové ukazatele Lékárny U sv. Havla pro roky 2007–2014 .....	66
Tabulka 66: Průměrné počty receptů, žádánek na léčiva a na zdravotnické prostředky a objednávek přijatých 1 lékárnou (výdejnou) bez ústavních <sup>[42]</sup> .....	79
Tabulka 67: Průměrné tržby připadající na jednu lékárnou <sup>[42]</sup> .....	79

## 9. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní struktura aktiv v účetní rozvaze <sup>[1, 8, 9]</sup> .....	14
Obrázek 2: Základní struktura pasiv v účetní rozvaze <sup>[1, 8, 9]</sup> .....	15
Obrázek 3: Typy zisků ve výkazech zisku a ztráty a jejich české ekvivalenty <sup>[3, 9]</sup> .....	17
Obrázek 4: Výsledky hospodaření ve výkazu zisku a ztráty <sup>[1,8]</sup> .....	17
Obrázek 5: Poměrové ukazatele <sup>[1, 8]</sup> .....	19
Obrázek 6: Vlivy ukazatelů na rentabilitu <sup>[1, 8]</sup> .....	25
Obrázek 7: Nástroje marketingového mixu <sup>[11]</sup> .....	26
Obrázek 8: Celková cena pro konečného spotřebitele <sup>[23]</sup> .....	28
Obrázek 9: Správní orgány regulující cenotvorbu <sup>[20]</sup> .....	29
Obrázek 10: Mapa analyzovaných neanalyzovaných lékáren v Královéhradeckém kraji <sup>[40]</sup> .....	37
Obrázek 11: Mapa analyzovaných a neanalyzovaných lékáren v Hradci Králové <sup>[41]</sup> .....	38

## 10. SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Typ vlastnictví lékáren v období let 2007–2014 <sup>[36]</sup> .....	33
Graf 2: Procentuální rozdělení lékáren dle tržeb rok 2007 a 2013 <sup>[42]</sup> .....	34
Graf 3: Vydaná a zrušená oprávnění k výkonu zdravotních služeb <sup>[36]</sup> .....	35
Graf 4: Běžná likvidita nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014.....	43
Graf 5: Zadluženost nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014.....	44
Graf 6: Rentabilita tržeb nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014 .....	44
Graf 7: Počty obrátů zásob nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014 .....	45
Graf 8: Výsledky hospodaření nezávislých soukromých lékáren v letech 2007–2014.....	46
Graf 9: Běžná likvidita lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014.....	56
Graf 10: Zadluženost lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014 .....	57
Graf 11: Rentabilita tržeb lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014 .....	58
Graf 12: Počet obrátů zásob lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014.....	58
Graf 13: Výsledky hospodaření lékáren tvořící virtuální řetězec v letech 2007–2014 .....	59
Graf 14: Běžná likvidita řetězcových lékáren v letech 2007–2014 .....	67
Graf 15: Zadluženost řetězcových lékáren v letech 2007–2014 .....	68
Graf 16: Rentabilita tržeb řetězcových lékáren v letech 2007–2014.....	69
Graf 17: Obraty zásob řetězcových lékáren v letech 2007–2014 .....	70
Graf 18: Výsledky hospodaření řetězcových lékáren v letech 2007–2014 .....	71
Graf 19: Porovnání hospodářských výsledků lékáren dle lokace.....	71
Graf 20: Procentuální zastoupení analyzovaných lékáren dle tržeb.....	72

## 11. POUŽITÁ LITERATURA

1. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
2. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2016, 321 stran. ISBN 978-80-7380-591-3.
3. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
4. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finance. ISBN 978-80-247-4047-8.
5. BELLOVÁ, Jana a Jaroslav ZLÁMAL. *Základy účetnictví pro management zdravotnictví*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008, 205 s. Skripta. ISBN 978-80-244-1967-1.
6. MRKOSOVÁ, Jitka. *Účetnictví 2016: učebnice pro SŠ a VOŠ*. Brno: Edika, 2016. Daně a účetnictví (Edika). ISBN 978-80-266-0885-1.
7. HIGGINS, Robert C. *Analýza pro finanční management*. Praha: Grada, 1997, 399 s. ISBN 80-7169-404-5.
8. JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck, 2013, xviii, 295 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.
9. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008, 256 s. Expert. ISBN 978-80-247-2424-9.
10. BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře*. Dot. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-80-2.
11. ROŠICKÝ, Stanislav. *Marketing XXL*. Bratislava: DonauMedia, 2010, 672 s. ISBN 978-80-89364-14-5.
12. VLČEK, Jiří. *Vybraná farmaceutická odvětví: (průmysl, velkodistribuce, výzkum a kontrola)*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-69-x.
13. ŠTOHL, Pavel. *Učebnice Účetnictví 2010: pro střední školy a pro veřejnost*. 11., upr. vyd. Znojmo: Pavel Štohl, 2010. ISBN 978-80-87237-23-6.
14. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. *Sbírka zákonů*. 1. 1. 1992. ISSN 1211-1244.
15. Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. *Sbírka zákonů*. 1. 1. 2003. ISSN 1211-1244.
16. Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech). *Sbírka zákonů*. 6. 12. 2007. ISSN 1211-1244.
17. Vyhláška č. 229/2008 Sb., o výrobě a distribuci léčiv. *Sbírka zákonů*. 1. 7. 2008. ISSN 1211-1244.

18. Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. *Sbírka zákonů*. 9. 2. 1995. ISSN 1211-1244.
19. Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách. *Sbírka zákonů*. 1. 1. 1991. ISSN 1211-1244
20. Zákon č. 265/1991 Sb., České národní rady o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen. *Sbírka zákonů*. 1. 1. 1991. ISSN 1211-1244.
21. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR. Cenový předpis 1/2013/FAR Ministerstva zdravotnictví: ze dne 7. prosince 2012, o regulaci cen léčivých přípravků a potravin pro zvláštní lékařské účely [online]. 11. 1. 2013 [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/odbornik/dokumenty/cenovy-predpis-%20%201/2013/far\\_7298\\_1953\\_3.html](http://www.mzcr.cz/odbornik/dokumenty/cenovy-predpis-%20%201/2013/far_7298_1953_3.html)
22. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Zdravotnictví* [online]. [cit. 2017-9-30]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/cenova-regulace-a-kontrola/vyvoj-cenove-regulace-v-jednotlivych-odv/zdravotnictvi-28752>
23. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR. Cenový předpis 3/2012/FAR Ministerstva zdravotnictví: ze dne 16. dubna 2012, o regulaci cen zdravotnických prostředků [online]. 1. 5. 2012 [cit. 20. 9. 2017]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/cenovy-predpis-far-o-regulaci-cen-zdravotnickych-prostredku\\_2274\\_921\\_3.html](http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/cenovy-predpis-far-o-regulaci-cen-zdravotnickych-prostredku_2274_921_3.html)
24. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. *Sbírka zákonů*. 1. 4. 2004. ISSN 1211-1244.
25. Aktiva, majetek (Assets). *ManagementMania.com* [online]. 12.08.2017 [cit. 06.09.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/aktiva>
26. Cizí kapitál, cizí zdroje, závazky (Liabilities, Liability). *ManagementMania.com* [online]. 04.11.2016 [cit. 07.07.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cizi-zdroje-kapital>
27. Mendelova univerzita v Brně. *Elektronické studijní materiály* [online]. Brno [cit. 2017-8-15]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=80](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=80)
28. Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets). *ManagementMania.com* [online]. 02.08.2015 [cit. 07.09.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>
29. Mendelova univerzita v Brně. *Elektronické studijní materiály* [online]. Brno [cit. 2017-8-16]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=79](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=79)
30. Mendelova univerzita v Brně. *Elektronické studijní materiály* [online]. Brno [cit. 2017-08-16]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=81](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=81)
31. Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio). *ManagementMania.com* [online]. 18.02.2016 [cit. 08.09.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>
32. Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio). *ManagementMania.com* [online]. 17.03.2016 [cit. 08.09.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obrat-zasob>

33. Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales). *ManagementMania.com* [online]. 16.08.2016 [cit. 10.09.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>
34. Co je to daň z přidané hodnoty (DPH) | Peníze.cz. Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně [online]. Copyright © 2000 [cit. 29. 9. 2017]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/80308-co-je-to-dan-z-pridane-hodnoty-dph>
35. Řetězec Dr. Max válčuje malé lékárny. *Hospodářské noviny* [online]. 2010 [cit. 24. 10. 2017]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-44242480-retezec-dr-max-valcuje-male-lekarny>
36. ČESKÁ LÉKÁRNICKÁ KOMORA. *Výroční zprávy ČLnK 2007–2016* [online] Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/O-CLnK/Vyrocni-zpravy.aspx>
37. ČESKÁ LÉKÁRNICKÁ KOMORA. *A dost! Lékárníci žádají okamžitou nápravu* [online]. 2017 Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/Media/Tiskove-zpravy/A-dost!-Lekarnici-zadaji-okamzitou-napravu.aspx>
38. *Regulační poplatky v ordinacích PL a AS* [online]. [cit. 15. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.clk.cz/oldweb/poradna/Poplatky/poplatky.html>
39. Od ledna skončily regulační poplatky v lékárnách – APATYKÁŘ®. Lékařství a lékařská péče all-in-one – informace z ČR i ze světa – APATYKÁŘ® [online]. Copyright © 2000 [cit. 15. 2. 2018]. Dostupné z: <http://lekarenstvi.apatykar.info/lekarenstvi-unas/clanek-3031/>
40. Mapy Google. Google [online]. c2018 [cit. 21. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/@50.4096227,15.8452521,9z>
41. STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. Mapa lékáren [online]. [cit. 21. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/modules/pharmacymap/index.php?h=map&a=detail&okres=HK>
42. ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR. *Ekonomické informace ve zdravotnictví. 2007–2013* [online] Dostupné z <https://www.uzis.cz/katalog/zdravotnicka-statistika/ekonomicke-informace-ve-zdravotnictvi>
43. Degresivní marže. *Zdravotnictví a medicína* [online] Mladá fronta a.s., 14. 7. 2005. [cit. 20. 11. 2017]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/denni-zpravy/z-domova/degresivni-marze-167695>
44. Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. *Sbírka zákonů*. 1. 4. 2012. ISSN 1211-1244.
45. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2017 Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
46. STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *Výroční zpráva SÚKL 2016* [online]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/vyrocni-zprava-o-cinnosti-sukl>
47. Zákon č. 48/1997 Sb., veřejném zdravotním pojištění. *Sbírka zákonů*. 1. 4. 1997. ISSN 1211-1244
48. Encyklopedie SÚKL: Jak se registruje lék?. *O lécích.cz* [online]. [cit. 21. 10. 2017]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jak-se-registruje-lek>



49. STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *Databáze lékáren* [online]. Dostupné z:  
<http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php>