

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Měření a řízení výkonnosti ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady
Petr Musil

Bakalářská práce
2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr MUSIL**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku – Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Měření a řízení výkonnosti ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady**

Zásady pro vypracování:

Osnova:

Úvod – cíle a principy

1. Problematika měření a řízení výkonnosti organizace (vymezení pojmů)
2. Metody řízení výkonnosti organizace
3. Charakteristika Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
4. Návrh aplikace metody „benchmarking“ na FNKV
5. Zhodnocení výsledku, návrhy a doporučení

Závěr

Literatura

Přílohy

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 24. 08. 2009

Petr Musil

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Michaele Stříteské, vedoucí bakalářské práce, za odborné vedení, podnětné rady a návrhy, které byly přínosem při zpracování práce. Zároveň bych chtěl poděkovat zaměstnanci Fakultní nemocnice Královské Vinohrady v Praze, panu Pavlu Kratochvilovi, za poskytnutí materiálů a nápadů k této práci. Poděkovat bych chtěl také všem svým nejbližším kolegům a kolegyním za jejich podporu a v neposlední řadě také rodině za trpělivost.

Petr Musil

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena na měření a řízení výkonnosti Fakultní nemocnice Královské Vinohrady, příspěvkové organizace. Cílem je u tohoto zdravotnického zařízení najít a vybrat vhodnou metodu měření a řízení výkonnosti, aplikovat jí, a na základě výsledků zhodnotit její současnou pozici na českém trhu.

V teoretické části se zaměřuje na obecný popis měření a řízení výkonnosti, historický vývoj ukazatelů a metod, používaných na celém světě.

V hlavní části práce je stručně charakterizována současná podoba Fakultní nemocnice Královské Vinohrady, p.o., stručná finanční analýza s komentáři k ukazatelům a návrh aplikace metody „Benchmarking“.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fakultní nemocnice Královské Vinohrady (FNKV), měření a řízení výkonnosti, finanční analýza, benchmarking.

TITLE

Measurement and control of efficiency of University Hospital of Královské Vinohrady

ANNOTATION

This BA thesis is focused on measurement and control of efficiency of University Hospital of Královské Vinohrady, allowance organization. The goal is to find and choose a suitable method of measurement and control of efficiency by this medical facility, application of it and give a view of its current position on the Czech market based on striking a balances.

Theoretical part is focused on general description of measurement and control of efficiency, historical development of indicators and methods used in the whole world.

Main part of the thesis summarizes current state of University Hospital of Královské Vinohrady, brief financial analysis with commentaries to particular indicators and the proposal to application of “Benchmarking”.

KEYWORDS

University Hospital of Královské Vinohrady, measurement and control of efficiency, Financial analysis, benchmarking.

ÚVOD – CÍLE A PRINCIPY.....	7
1 PROBLEMATIKA MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE	9
1.1 Charakteristika vývoje konkurenčního prostředí českých podniků.....	10
1.2 Vývoj základních přístupů k měření výkonnosti podniku	10
1.3 Implementace strategických systémů měření výkonnosti.....	12
1.4 Měření finanční výkonnosti podniku.....	14
1.5 Měření spokojenosti a hodnot zákazníků.....	21
1.6 Měření výkonnosti interních procesů podniku.....	22
1.7 Měření výkonnosti procesů učení se a růstu	24
2 METODY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE	27
2.1 Metody řízení výkonnosti a časová osa vývoje.....	27
2.2 Benchmarking.....	28
2.2.1 Definice	29
2.2.2 Důsledky a kodex vedení benchmarkingu.....	30
2.2.3 Průběh a analýza	31
2.3 Evropský model podnikatelské úspěšnosti - EFQM.....	35
2.4 Metoda vyvážených ukazatelů – BSC (Balanced Scorecard).....	36
3 CHARAKTERISTIKA FAKULTNÍ NEMOCNICE KRÁLOVSKÉ VINOHRADY.....	38
3.1 Historie Fakultní nemocnice Královské Vinohrady	38
3.2 Současnost.....	39
3.3 Hospodaření, rozpočet na 2009 a měření výkonnosti ve FNKV.....	40
3.4 Stručná finanční analýza FNKV.....	42
3.4.1 Ukazatele rentability (výnosnosti)	43
3.4.2 Ukazatele aktivity.....	45
3.4.3 Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)	46
3.4.4 Ukazatele likvidity	47
4 NÁVRH APLIKACE METODY „BENCHMARKING“ NA FNKV	48
5 ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	62
ZÁVĚR.....	64
LITERATURA	67
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	68
SEZNAM PŘÍLOH	69

Úvod – cíle a principy

S Fakultní nemocnicí Královské Vinohrady mám již sedmiletou zkušenost, a proto je tato práce zaměřena právě na tuto zdravotnickou organizaci se všemi specifiky, které vyplývají zejména z jejího statutu (neziskový sektor).

Hlavním cílem této práce je analýza měření a řízení výkonnosti FNKV, výběr vhodné metody měření a řízení výkonnosti, návrh její aplikace a zhodnocení výkonnosti této organizace. Z dosažených výsledků je následně třeba dojít k návrhům zlepšení či zefektivnění jejích procesů a činností. V této oblasti na sebe narážejí zejména medicínské přístupy a ekonomické principy. Tuto kolizi musí dnes a denně řešit top management většiny zdravotnických zařízení.

Práce je rozdělena do pěti kapitol, které na sebe tematicky a logicky navazují a utvářejí tak komplexní pohled na danou problematiku.

První kapitola je věnována obecně problematice měření a řízení výkonnosti podniku, podrobněji charakteristice vývoje konkurenčního prostředí v Čechách, dále vývoji základních přístupů k měření výkonnosti podniku, implementaci strategických systémů měření výkonnosti, měření finanční výkonnosti, a dalším často hůře měřitelným oblastem této problematiky, jako je měření spokojenosti a hodnot zákazníků, měření výkonnosti interních procesů a měření výkonnosti procesů učení se a růstu. Tyto podnikové ukazatele měření a řízení výkonnosti lze s určitou modifikací, vyplývající z rozdílů v soukromém a veřejném sektoru (neexistence kritéria zisku ve veřejném sektoru), přejmout a využít.

V druhé kapitole je uveden výčet a časová osa vývoje metod měření a řízení výkonnosti, z nichž je největší část zaměřena na popis metod benchmarking, evropského modelu podnikatelské úspěšnosti – EFQM a metodu vyvážených ukazatelů – BSC (Balanced Scorecard), neboť jsou zejména z hlediska komplexnosti a vypořádací schopnosti nejčastěji využívány i ve světě.

Třetí kapitola se věnuje charakteristice zdravotnického zařízení, jeho historii, současnosti, hospodaření a rozpočtu na rok 2009 a dále pak stručné finanční analýze v dynamice let 2003 – 2006 s ukazateli výnosnosti, aktivity, zadluženosti (finanční rovnováhy) a likvidity včetně komentářů k jednotlivým naměřeným hodnotám. Také je zde nastíněna strategie dalšího rozvoje a dosavadní přístup k měření a řízení výkonnosti nemocnice.

Čtvrtá kapitola se zabývá návrhem na aplikaci vybrané metody „benchmarking“, výběrem vhodných ukazatelů, které jsou porovnávány s dalšími 14 zdravotnickými zařízeními v České republice. Zde jsou využita naprosto aktuální data, tj. rok 2007 a 2008, a není zde již hleděno tolik na dynamiku, jako spíše na absolutní hodnoty ukazatelů, což je ovšem vykompenzováno širším záběrem spektra porovnávaných zdravotnických zařízení v České republice. Všechny vybrané ukazatele jsou pod jejich grafickým zpracováním podrobně okomentovány.

V páté kapitole následuje zhodnocení dosažených výsledků, naznačen popis problematiky v praxi a dále pak návrhy a doporučení na zlepšení stávajících procesů a činností organizace.

1 Problematika měření a řízení výkonnosti organizace

Pojem **výkonnost** je většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Tato definice vede k názoru, že podnikatelsky výkonná je pouze ta firma, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Toto pojetí se ukazuje být vzhledem k uvedené definici neúplné. Navíc podnikatelskou výkonnost hodnotí různí aktéři vystupující na trhu z odlišných hledisek. Jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy.¹

Z pohledu zákazníka je výkonnou firmou ta, která je schopna předvídat jeho potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající jeho představě o tom, kolik je ochoten za uspokojení pocíťované potřeby zaplatit. Podle zákaznického konceptu jsou měřítkem této schopnosti kvalita, dodací lhůta a cena. Z hlediska manažera je podle Šuláka a Vacíka výkonná taková firma, která prosperuje, má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a její hospodaření je likvidní a rentabilní. Měřítkem těchto schopností je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí. Vlastníci chtějí dosáhnout zhodnocení kapitálu vloženého do firmy. Podle jejich názoru je výkonnou ta firma, která je schopna zhodnotit vložený kapitál v nejvyšší možné míře a v co nejkratší době. Schopnost uspět je posuzována měřítky jako jsou návratnost investice (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (cena akcie).²

Definice efektivnosti - podle názvoslovné normy ISO 9000:2000 je efektivita podniku ve smyslu výkonnosti definována rozmanitou škálou přístupů. Nejčastěji však jako poměr vstupů a výstupů. Tuto definici upřesňuje metodika EFQM a výkonnost uvádí jako míru dosahování výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy. Pokud by měla být výkonnost měřena, musí být tak činěno v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku.³

Tato poslední citovaná definice bude v práci dále uplatňována, neboť dle mého názoru nejlépe odpovídá neziskovému sektoru.

¹ ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. s. 7

² ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. s. 7

³ HOUŠKA, Milan. ZIP – Vícekriteriální rozhodování. [online]. 2005 [cit. 2009-07-15]. kap. 7.1.1 Efektivnost podniku – 5. Dostupný z WWW: <http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=79>.

1.1 Charakteristika vývoje konkurenčního prostředí českých podniků

Vývoj v ČR v posledních 10 letech v podstatě kopíruje s výrazným urychlením procesy, které probíhaly ve světové ekonomice v posledních 20 letech. Od listopadu 1989 byly systematicky odstraňovány politické, legislativní, geografické a finanční bariéry, které dosud chránily většinu našich podniků před zahraniční konkurencí. Naše podniky tak byly relativně velmi rychle vystaveny tlaku globální konkurence a jsou nuceny se v zájmu svého přežití a dalšího úspěšného rozvoje restrukturalizovat – což znamená přizpůsobit svou strukturu a fungování podmínkám náročného globálního konkurenčního prostředí u něhož jedinou konstantou je trvalá změna.⁴

Západní podnikatelské myšlení i přístupy našich pracovníků v oblasti pochopení mechanismu konkurence bylo silně ovlivněno knihami Michaela Portera „Konkurenční strategie“ a „Konkurenční výhoda“.

Hlavní rozvojové trendy současné informační éry vývoje si vynutily přechod od strukturálního pojetí konkurenčních výhod dle Porterových modelů k vytváření funkční dokonalosti firmy, kterou chápeme jako schopnost firmy trvale vytvářet a udržovat konkurenční výhody. Před řešením tohoto problému stojí většina českých podniků. V procesu změn musí sehrát rozhodující úlohu management s využitím nových metod a nástrojů řízení. Významným nástrojem řízení jsou systémy měření výkonnosti podniku. V podmínkách globální konkurence a trvalých změn prostředí je stále větší důraz kladen na možnosti měření strategické výkonnosti podniku, což staré systémy vycházející v podstatě z filozofie Du Pontova schématu neumožňují.⁵

1.2 Vývoj základních přístupů k měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku má za sebou dlouhý vývoj. Od ryze ekonomicko-finančního přístupu, jehož základem byl Du Pont diagram vyvinutý ve 20. letech, a jehož využití stále pokračuje, až po nejnovější systémy vyvážených ukazatelů, z nich nejznámější je přístup „Balanced Scorecard“ (BSC) amerických profesorů Kaplana a Nortona.

⁴ SOLAŘ, Jan, BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno: VUT, 2001. s. 8

⁵ SOLAŘ, Jan, BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno: VUT, 2001. s. 8

V české ekonomice dosud většina managerů využívá k hodnocení výkonnosti podniku a jeho částí zejména ekonomické ukazatele. Někteří z nich v důsledku své ryze ekonomické orientace došli tak daleko, že se tyto ukazatele snaží ovlivňovat přímo, místo toho, aby ovlivňovali kvalitu fungování podniku, které hodnoty ukazatelů vytváří. K tomuto přístupu přispívají také současné informační systémy podniků, které jsou přeplněny ekonomickými informacemi, zejména finančními. Je to způsobeno tím, že je možno ekonomické a finanční veličiny snadno měřit a značnou část dat získávat z podnikového účetnictví.⁶

Jiní manažeři, zaměřeni spíše na věcné problémy a mající slabší znalosti ekonomiky a financování jsou zpravidla zahlceni komplexními výsledky finančních analýz, kterými je zásobuje počítačový informační systém. Zpravidla pak výsledky ekonomických analýz ve své práci nevyužívají, nebo je využívají zcela neefektivním způsobem.

Ekonomický přístup k měření výkonnosti podniku preferují i vlastníci. Je nutno si uvědomit, že vlastníci vložili svoje investice do firmy s předpokladem odpovídající návratnosti. Z pohledu vlastníků je firma „stroj na peníze“ a v případě, že svoji úlohu neplní, vidí vlastníci jako hlavní příčinu neschopnost managementu a ze svého hlediska mají pravdu.

Profesionální manažeři musí být schopni řídit firmu tak, aby vytvářela hodnoty, které zajistí vlastníkům výnosy, které splňují, nebo převyšují jejich očekávání.

Ekonomické ukazatele jsou však pro hodnocení výkonnosti nepostradatelné. Jedině ony totiž podávají managerům informace zda podnik vytváří hodnoty a umožňují jim zjistit zda přijatá opatření přispěla k tvorbě hodnot. Jejich základním nedostatkem je, že finanční informace odrážejí důsledky řídicích rozhodnutí minulého období a jejich vývoj je ovlivněn celou řadou vlivů, které není možné specifikovat. Komplexní finanční ukazatele lze také velmi těžko propojit s vývojem základních interních procesů a dalších oblastí podmiňujících úspěch podniku.

Vývoj a zdokonalování systémů měření výkonnosti podniku se proto ubíraly cestou doplnění ekonomických ukazatelů řadou dalších nefinančních ukazatelů, kterými se podniky snažily měřit a hodnotit vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých oblastí podniku.

⁶ SOLAŘ, Jan, BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno: VUT, 2001. s. 12

V osmdesátých letech vznikly u předních světových firem složité ukazatelové systémy pro měření výkonnosti, které se však v řadě případů ukázaly jako neefektivní právě snahou o dokonalost systému a z toho vyplývajícího velkého počtu ukazatelů.

Určit ukazatel a měřit jeho hodnotu není problém. Daleko větší problém je určit jaká hodnota má být dosažena a v některých případech je prakticky nemožné určit závislost mezi nefinančními a finančními kritérii. Jsou k tomu potřeba statistiky, jejichž zpracování trvá léta. Hodnotu nejdůležitějších ukazatelů bychom měli pomocí benchmarkingu srovnávat s konkurencí.

Postupně se ukázalo, že úspěch v měření výkonnosti měly firmy, které zvolily omezený počet ukazatelů na jejichž výběru se aktivně podílel vrcholový management. V tomto období se zavedla a ověřila řada nových ukazatelů a propracovala metodika hodnocení. Prosadil se princip vyváženosti finančních a nefinančních kritérií.

Nové přístupy k hodnocení výkonnosti firem rozšiřují působnost ekonomických ukazatelů o ukazatele, které mohou lépe postihnout hybné síly a faktory strategické výkonnosti společnosti a podávat tak komplexní obraz o jejím chování a výsledcích.⁷

V devadesátých letech se významně prosadil přístup „Balanced Scorecard“ amerických profesorů Kaplana a Nortona. O jeho úspěchu svědčí jeho rychlé rozšíření prakticky po celém světě.

BSC zachovává tradiční finanční měřítka, ale doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. S jeho pomocí může management měřit hodnotu vytvářenou pro současné i budoucí zákazníky, současnou i budoucí úroveň výkonnosti interních procesů a zjišťovat jak se musí zlepšit kvality lidských zdrojů, systémů a způsobů práce jako předpoklad zvyšování budoucí výkonnosti. Odhaluje tak hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé výkonnosti a konkurenceschopnosti.

1.3 Implementace strategických systémů měření výkonnosti

Při implementaci nového strategického systému měření výkonnosti je nutno mít neustále na paměti, že ukazatelový systém měření výkonnosti je pouze nástrojem pro transformaci strategických cílů do systému výkonnostních ukazatelů a jejich rozpis na jednotlivé

⁷ ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. s. 11

organizační úrovně až po úroveň organizačních míst. Kontrola jejich plnění umožňuje vytvořit účinnou zpětnou vazbu plnění strategických cílů. Jsou-li však strategické cíle vytýčeny špatně a z nich určeny chybně hlavní faktory úspěchu, celý systém měření pozbývá význam.⁸

Postupy při zavádění moderního systému měření výkonnosti podniku se rozpadají do následujících kroků:

- určení cílového stavu,
- specifikace výkonnostních ukazatelů,
- pravidelné monitorování průběhu procesů a vyhodnocování výkonnosti organizace

V prvním kroku je třeba jasně vymežit vizi firmy, určit strategické záměry a na jejich základě definovat cílový stav, který má být ve sledovaném horizontu dosažen. Ve druhém kroku je třeba stanovit výkonnostní ukazatele, které odrážejí strategické cíle, a umožňovat jejich měřitelnost v čase. V třetím kroku jde o průběžné vyhodnocování výkonnostních ukazatelů a jejich správnou interpretaci.⁹

Prvním krokem implementace systému měření výkonnosti by proto měla být analýza existujících strategických dokumentů ve firmě a případné dopracování těchto výchozích dokumentů ve spolupráci s vrcholovým vedením. Toto je hlavní úskalí úspěšnosti implementace a fungování systému, bez jehož řešení nemá smysl pokračovat v další práci.

Další hlavní problémy jsou následující:

- nedostatečná komunikace s managementem, který se brání zprůhlednění odpovědnosti za výsledky jednotlivých managerů
- zavedení příliš mnoha strategií a ukazatelů pro jejich měření, což brání koncentraci zdrojů a úsilí pracovníků
- vytvoření složitých, špatně definovaných a obtížně sledovatelných ukazatelů

⁸ SOLAŘ, Jan, BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno: VUT, 2001. s. 16

⁹ ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. s. 11

- vytvoření pouze vrcholového-podnikového souboru ukazatelů, bez jeho rozpracování na úroveň organizačních jednotek, procesů a míst
- špatná vyváženost ukazatelového systému s převahou finančních a nákladových ukazatelů
- Odmítání dopracování celého systému, až do fáze odměňování všech pracovníků podle jejich výkonnosti

Úspěšné zvládnutí procesu návrhu a implementace nového strategického systému měření výkonnosti vyžaduje zkušený tým doplněný zpravidla o pracovníky profesionálních poradenských organizací, kteří dokonale ovládají danou problematiku a mají s procesem návrhu a implementace systému i praktické zkušenosti.

Nezbytná je úzká spolupráce s top-managementem a propagace a komunikace s ostatními pracovníky podniku. Dobře navržený a zavedený strategický systém měření výkonnosti umožní našim podnikům lépe uspět v konkurenci na trhu a lépe zohlednit a uspokojit rozdílné zájmy vlastníků, managementu, zaměstnanců i zákazníků a dodavatelů firmy.¹⁰

Z hlediska efektivnosti by proto mělo mít zavedení nových strategických systémů měření výkonnosti v rámci restrukturalizačních procesů prioritu v přímé vazbě na zdokonalení strategického řízení podniku.

1.4 Měření finanční výkonnosti podniku

Finanční výkonnost společnosti je silným měřítkem pro konkurenční pozici firmy a její atraktivnost pro investory. Proto aspekt finanční síly je důležitý při určování silných a slabých stránek společnosti pro efektivní formulaci podnikatelské strategie. Zhodnocení finanční výkonnosti je důležité rovněž pro rozhodnutí z oblasti investování, financování a dividendové politiky.¹¹

¹⁰ SOLAŘ, Jan, BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy. Brno: VUT, 2001. s. 17

¹¹ ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. s. 12

Měření finanční výkonnosti podniku je v teorii a praxi komplexně rozpracováno např. v metodách finanční analýzy. Ve strategických systémech měření výkonnosti podniku využíváme pro vyjádření finanční výkonnosti maximálně 5 ukazatelů, které volíme tak, abychom pomocí nich mohli modelovat finanční strategii podniku. Volba vhodných ukazatelů je velmi důležitá, protože ukazatele finanční výkonnosti plní v celém strategickém systému měření výkonnosti podniku dvě základní funkce:

- definují strategii očekávání,
- slouží jako konečné cíle pro cíle a ukazatele všech ostatních strategií.

Cesty k dosažení finančních cílů jsou u většiny podniků stejné:

- zvyšování obratu
- snižování nákladů
- zvyšování produktivity
- lepší využívání aktiv
- snižování rizik

Tyto procesy pak vytvářejí nutné vazby mezi jednotlivými strategickými oblastmi a umožňují definovat ukazatele hybných sil finanční výkonnosti. Procesy, které tyto ukazatele charakterizují pak zabezpečují plnění vrcholových-výsledkových ukazatelů.

Současné informační systémy podniků obsahují velké množství účetních dat, finančních výkazů a přehledů plnění hospodářských plánů. Tyto soubory jsou zpravidla doplněny výsledky finanční analýzy hospodaření podniku vyjádřenými v grafické i číselné – tabulkové formě.

Celý mechanismus účetních výkazů a metody finanční analýzy působí dojem značné složitosti a je pro řadu managerů v celé této složitosti nevyužitelný. Pokud však překročíme fasádu vnější složitosti zjistíme, že ke skutečné kontrole a řízení finanční výkonnosti podniku se využívá jen několik základních kritérií a ukazatelů.

V podnikové praxi se stále využívá a podle mého názoru bude využívat i v budoucnu ukazatelů ROE a dalších ukazatelů vyplývajících z jeho pyramidového rozkladu (viz. Dupont diagram). Z této skupiny ukazatelů jsou stále vhodné k použití:

1. Výnosnost vlastního jmění společnosti ROE (Return on Equity)

Je nejpobulárnějším měřítkem výkonnosti mezi investory a je historicky nejdéle využíván.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní jmění}} * 100 \text{ ‰}$$

V USA je běžné, že kariéra členů vyššího vedení v řadě případů stojí a padá s hodnotou dosaženého ROE.

ROE je mírou zisku, který připadá na jednotku investovaného kapitálu – nebo jinak procento výnosu z investovaného kapitálu. Pro investory je to velice jasné a pochopitelné měřítko, které však skrývá řadu problémů.

Dále jsou použitelné ukazatele vycházející z pyramidového rozkladu ROE.

2. Zisková marže

$$\text{Zisková marže} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

3. Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

4. Stupeň použití cizího kapitálu (Finanční páka)

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní jmění}}$$

5. Výnosnost aktiv – ROA (Return on Assets)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva}}$$

ROA slouží jako základní měřítko efektivnosti řízení zdrojů. Poměruje zisk z vlastních i cizích zdrojů. Je významným ukazatelem pro hodnocení managementu.

Ukazatele 1-5 mají výhodu v jednoduchosti rozkladu ROE, při jehož znalosti může manager rychle vyhodnotit, co je příčinou vysoké či nízké výkonnosti. Zda je to:

- Vysoká či nízká zisková marže
- Vysoký či nízký obrat aktiv
- Vysoký či nízký podíl využití cizího kapitálu
- Vysoká či nízká výnosnost aktiv

Hlavním nedostatkem je, že nezahrnují problémy likvidity a problémy oceňování vlastního jmění. Proto se vždy využívá dalších ukazatelů.

6. ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu (Return on Investment)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk před zdaněním + nákladové úroky}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí finanční výkonnost podniku. Ukazatel vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování.

7. ROCE – ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (Výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu - Return on Capital Employed)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Čistý zisk + Úroky}}{\text{Dlouhodobé závazky + Vlastní kapitál}}$$

V čitateli jsou celkové výnosy všech investorů (čistý zisk pro akcionáře, úroky pro věřitele) a ve jmenovateli jsou dlouhodobé finanční prostředky, které má firma k dispozici.

8. Provozní cashflow

Je podle mínění řady pracovníků z oblasti teorie a praxe nejspolehlivějším ukazatelem finanční výkonnosti podniku, která v sobě zahrnuje i problémy likvidity. Hlavním ekonomickým cílem managementu je maximalizace provozních cashflows z dlouhodobého hlediska. Provozní cashflows jsou determinovány rentabilitou firmy, předpoklady jejího růstu, povahou investičních potřeb a s nimi spojeného rizika podnikání.

Obecně je možno říci, že podmínkou úspěchu manažera je udržení růstu výnosů při udržení jejich rentability rychle návratnými investicemi. Pak automaticky roste provozní cashflows. Špatný výběr investičních projektů nezajistí růst výnosů, zlikviduje jejich rentabilitu a spotřebuje provozní cashflows. Z toho plyne, že hlavním faktorem úspěchu manažera je jeho schopnost efektivně investovat omezené zdroje. Využití provozního cashflows jako měřítka finanční výkonnosti firmy umožňuje propojit měření finanční výkonnosti minulých období se strategickou výkonností budoucího období. Cena podniku je vyjádřena diskontovanou hodnotou budoucích cashflows, které jsou výsledkem investic realizovaných v rámci strategických operací.

9. EVA – ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

Tento ukazatel se u nás začal používat v poslední době a je možno ho zaregistrovat ve výročních zprávách velkých společností. V zahraničí se však už běžně používá delší dobu. Ukazatel EVA přináší nový pohled na měření výkonnosti podniku. Nehodnotí se už pouze rentabilita vloženého kapitálu, ale úspěšnost pro investory. Investor je úspěšný jen tehdy, jestliže efekt dosažený podnikem přesahuje „normu“ danou tzv. „náklady ušlé příležitosti“. Výpočet ukazatele EVA je značně složitější než výpočet ROE nebo ROI. Uvedu proto pouze základní postup a vztahy.

Výpočet se opírá o tři veličiny:

- hodnotu čistého provozního zisku zvýšeného o úroky (NOPAT)
- celkový investovaný kapitál (C), dlouhodobý kapitál (vlastní jmění a dlouhodobé závazky)
- průměrné náklady kapitálu (WACC)

NOPAT (Net Operating Profit after Taxes) odvodíme z následujícího vztahu:

$$\boxed{\text{NOPAT} = \text{EBIT} \cdot (1 - t)}$$

Kde:

EBIT – provozní zisk před úroky a daněmi

t – sazba daně z příjmu

Průměrné náklady kapitálu WACC (Weighted Average Cost of Capital), které sehrávají roli nákladů ušlé příležitosti se vypočtou ze vztahu:

$$\boxed{\text{WACC} = r_d \cdot (1 - t) \cdot D/C + r_a \cdot E/C}$$

Kde:

r_d – náklady na cizí kapitál (úroková míra)

t – sazba daně z příjmu

D – (Debt) – cizí kapitál – (Dlouhodobé závazky)

C – celkový dlouhodobý investovaný kapitál

r_a – náklady na vlastní kapitál (Spec. model)

E – (Equity) – vlastní kapitál (Vlastní jmění)

Pokud známe NOPAT a WACC pak EVA se vypočte ze vztahu:

$$\boxed{\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \cdot C}$$

Podnik je úspěšný, když $\text{EVA} > 0$. Je-li $\text{EVA} < 0$, pak investoři dostanou méně než by mohli získat průměrnou investicí.

Z konstrukce ukazatele EVA je zřejmé, že v sobě obsahuje důležité aspekty podnikání:

- velikost kapitálu a jeho vnitřní strukturu (poměry D/C a E/C)
- náklady na kapitál (Akciový kapitál a kapitál věřitelů)
- efektivní využití investovaných zdrojů.

Pro akcionáře plní významnou kritériální funkci. Dává jednoznačně doporučení o úspěšnosti nebo neúspěšnosti investice, z čehož vyplývá jejich hodnocení úspěšnosti nebo neúspěšnosti managementu.

10. MVA – tržní přidaná hodnota (Market Value Added)

Je to významný ukazatel z hlediska akcionářů, který se vzhledem k nefunkčnosti kapitálového trhu v ČR dosud nevyužívá, ale rychlé rozšíření jeho využití lze očekávat v nejbližších letech v souladu se zahraničními trendy.

MVA je rozdíl mezi tržní hodnotou akcie a účetní hodnotou vlastního jmění na 1 akcii.

$$\boxed{MVA = P - BV}$$

Kde:

MVA – tržní přidaná hodnota

P – tržní cena akcie

BV – účetní hodnota vlastního jmění na akcii.

Cílem každého podniku musí být maximalizace přírůstku. Jelikož MVA závisí na tržní ceně akcie na kapitálovém trhu, nezávisí přímo na efektivnosti práce managementu, protože chování investorů na kapitálovém trhu není vždy racionální a je závislé na psychologických aspektech.

Pokud však podnik hledá investiční zdroje na kapitálovém trhu (emise akcií) musí být schopen management ovlivňovat do jisté míry chování investorů, protože růst nebo pokles MVA je pro tyto podniky životně důležitý.

1.5 Měření spokojenosti a hodnot zákazníků

Ukazatele strategické výkonnosti podniku v oblasti zákazníků a trhu by měly umožnit věrně modelovat a měřit výsledky realizace obchodní strategie podniku, která úzce navazuje na strategii finanční a současně prověřuje její reálnost. K modelování obchodní strategie využíváme soubor výsledkových ukazatelů, jejichž vrchol představuje ukazatel podílu na trhu a hlavním článkem je ukazatel spokojenosti zákazníků. Velmi těžce a pomalu se do praxe řízení podniků v ČR prosazovaly přístupy, které uznávají zákazníka jako hlavní faktor rozvoje podniku, jako zdroj všech prostředků, které potřebuje podnik získat pro krytí nákladů spojených s fungováním a rozvojem. Navzdory intenzivní propagandě a vnějším proklamacím byla a je stále řada managerů přesvědčena, že hlavní důraz při plánování a řízení rozvoje podniku je nutno zaměřit na rozvoj výrobního a inovačního potenciálu na základě interních analýz a rozhodnutí managementu podniku.

Negativní důsledky tohoto přístupu v podobě nízké efektivity investic a ztráty zákazníků i trhů vedou spolu se zkušenostmi zahraničního kapitálu, který do našich podniků vstupuje, k postupné změně orientace strategií rozvoje na uspokojení potřeb a požadavků zákazníka a uznání úlohy zákazníka jako klíčového faktoru existence a rozvoje podniku.

Podniky provádějí identifikaci cílových segmentů zákazníků a trhů, na kterých jsou konkurenceschopní. Snaží se měřit hlavní výsledkové ukazatele této oblasti, za které považují:

- **Tržní podíl** obchodu podniku na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu. Vyjadřuje se obvykle v % nebo také počtem prodaných jednotek nebo celkovým objemem tržeb z prodeje.
- **Věrnost zákazníků** – měří počet zákazníků, kteří mají k podniku dlouhodobý vztah. Vyjadřuje se zpravidla v % z celkového počtu zákazníků.
- **Akvizice nových zákazníků** – měří přírůstek nových zákazníků získaných podnikem v absolutním nebo relativním vyjádření.
- **Spokojenost zákazníků** – je vyjádřena indexem spokojenosti vypočteným z hodnocení zákazníků podle zadaných kritérií hodnot pro zákazníka.
- **Rentabilita zákazníků** – měří čistý zisk nebo ztrátu určitého zákazníka nebo skupiny zákazníků se zohledněním všech nákladů a jednorázových výhod, které byly poskytnuty.

V současném období globální konkurence se podniky snaží udržet a zvýšit svůj tržní podíl zvýšením stupně spokojenosti zákazníků. Jelikož se včasná znalost vývoje tohoto ukazatele stala otázkou přežití většiny podniků, zavedly jako první velké americké koncerny jeho měření. Zpravidla pomocí externích marketingových organizací nebo organizací pro průzkum veřejného mínění provádí náročná šetření u zákazníků s cílem zjistit stupeň jejich spokojenosti a zároveň jejich požadavky a potřeby vyjadřující hodnotu pro zákazníka.

Podniky se snaží zvyšovat hodnotu pro zákazníka rozvojem výrobků a služeb, zlepšováním vztahů se zákazníky i posilováním svého image. Jediným způsobem jak objektivně hodnotit efektivnost snah o zvýšení hodnoty pro zákazníka je měření jeho spokojenosti, jehož výsledky nám poskytují externí – zákaznické hodnocení činnosti podniku, které má konečný charakter. Podnik ho musí akceptovat a být schopen na ně reagovat.

V ukazatelovém systému měření výkonnosti podniku mají ukazatele spokojenosti a hodnot pro zákazníka velký význam v tom, že se vyvažují s ukazateli výkonnosti interních procesů, lidských zdrojů, inovací a vývoje a vytváří rozhodující předpoklady splnění finančních cílů.

1.6 Měření výkonnosti interních procesů podniku

Oblast interních procesů podniku je rozhodující z hlediska plnění požadavků vytýčených finanční a obchodní strategií. Na požadavky vlastníků, které vyjadřují cílové finanční ukazatele a z nich vyplývající cílové hodnoty ukazatelů oblasti zákazníci a trhy může podnik reagovat zejména zdokonalováním a restrukturalizací svých interních procesů.

Každý podnik představuje veliký soubor výkonných a řídicích činností. Existuje řada přístupů k jejich strukturalizaci, které umožňují lepší poznání těchto procesů a jejich vzájemných vazeb a tím i návrh účinných systému jejich řízení. Každý podnik má pro vytváření hodnoty pro zákazníky a finančních výsledků pro vlastníky svoji specifickou řadu procesů, které však lze začlenit do šablony tří základních procesů.

V rámci **inovačního procesu** zkoumá podnik cestou strategického marketingu vývoj potřeb zákazníků a na tomto základě organizuje výzkum a vývoj nových výrobků a služeb, které tyto potřeby uspokojují.

Provozní proces jako druhý článek hodnotového řetězce BSC zabezpečuje výrobu a prodej výrobků nebo služeb zákazníkům. Na tento článek hodnotového řetězce byla v minulosti zaměřena hlavní pozornost měření výkonnosti podniku. Bezporuchový provoz, dodržování kvality a termínů dodávek a snižování provozních nákladů jsou stále důležitými faktory spokojenosti zákazníka. Ve většině oborů je však rozhodujícím faktorem pro dosahování zákaznických a finančních cílů inovační proces.

Poprodejní servis a služby jsou třetím hlavním článkem hodnotového řetězce BSC. Mohou podniku zprostředkovat poskytnutí hodnot zákazníkovi a tím i výhodu v konkurenčním boji. Rychlý servis je rozhodující u prodeje složitých a velmi drahých systémů. Může však být poskytnuta i služba ve formě tréninkových programů pro efektivnější využívání těchto výrobků.

Všichni konkurenti se pokoušejí zvýšit podíl nových výrobků na celkových tržbách, zkrátit dobu výrobního cyklu, zvýšit produktivitu a jakost při současném snížení nákladů na své interní procesy. Tato cesta vede pouze k přežití, ale ne k získání výrazných a udržitelných konkurenčních výhod. Pro jejich získání je zpravidla nutno definovat a realizovat nové procesy, které zajistí zásadní zvýšení výkonnosti.

Cíle rozvoje ukazatele pro měření výkonnosti interních procesů se stanovují až v návaznosti na určení finančních cílů, které zajišťují spokojenost zákazníků. Tato časová posloupnost umožňuje soustředit cíle i měřicí systém v oblasti zvyšování výkonnosti interních procesů na řešení, které splňuje požadavky finanční a zákaznické oblasti.

Měření výkonnosti inovačního procesu, který je rozhodujícím interním procesem podniku nebyla v české ekonomice dosud věnována dostatečná pozornost. Pro české podniky bude efektivní převzetí zkušeností autorů BSC, kteří navrhuji pro tuto oblast využití následujících ukazatelů:

- procento prodeje nových výrobků z celkového prodeje,
- procento prodeje nových výrobků chráněných patenty z celkového prodeje,
- časové porovnání uvedeného nového výrobku na trh s plánem a konkurencí,
- poměr provozního zisku nového výrobku a nákladů na výzkum a vývoj za 5 let prodeje,
- doba zvratu vývoje produktu.

Měření výkonnosti inovačního procesu bylo, je a bude vždy zatíženo určitou nepřesností spojenou s tvůrčím charakterem těchto procesů.

Měření výkonnosti provozního procesu doznalo v posledních 15 letech značných změn, které vyvolaly přístupy předních japonských podniků, uplatňujících konkurenční výhodu spočívající v totálním řízení jakosti a respektování faktoru času. Tím donutily konkurenci v ostatních zemích k nahrazování tradičních finančních a nákladových měřítek měřením jakosti a doby výrobního cyklu. Způsob měření výkonnosti se sjednotil na využívání následujících typů ukazatelů:

- průběžné doby trvání procesu
- kvality procesu
- nákladů procesu
- produktivity procesu

V praxi se v závislosti na druhu a typu provozního procesu volí různé alternativy těchto typů ukazatelů.

Měření výkonnosti poprodejního servisu a služeb se zpravidla realizuje využitím následujících ukazatelů:

- doba odezvy na požadavky zákazníků,
- počet reklamací na práci servisu,
- průměrná cena opravy.

1.7 Měření výkonnosti procesů učení se a růstu

Sám název neobjasňuje přesně věcnou náplň oblastí učení se a růstu. Autoři BSC strukturovali tuto strategickou oblast na tři základní části:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního řízení,
- motivace, delegování pravomoci a angažovanosti zaměstnanců.

Procesy učení se a růstu mají vytvářet potřebnou infrastrukturu = potenciál potřebný pro plnění cílů v ostatních třech strategických oblastech.

Personální potenciál a schopnost managementu ho zvyšovat a plně využívat jako nejvýznamnější faktor konkurenceschopnosti a zvyšování výkonnosti rozhoduje o přežití a rozvoji podniku v informační éře vývoje. Vývoj základních ukazatelů charakterizujících vývoj v této oblasti se stal významným měřítkem vývoje strategické výkonnosti podniku.

Většina vyspělých světových podniků používá pro měření plnění cílů v personální oblasti následující tři základní výsledkové ukazatele:

- ukazatel spokojenosti zaměstnanců,
- ukazatel věrnosti zaměstnanců,
- ukazatel produktivity zaměstnanců.

Metodické problémy při měření jsou pouze u ukazatele spokojenosti zaměstnanců, kde podniky musí na základě zahraničních zkušeností vypracovat vlastní specifickou metodiku hodnocení indexu spokojenosti personálu (ISP), která musí zahrnovat i výsledky dotazníkového šetření, což považujeme za „měkká data“. Metodiku hodnocení ISP je nutno rozvíjet a ověřovat tak, aby hodnota ISP a její změny byly pro management dostatečně průkaznými informacemi a východiskem pro opatření v oblasti hybných sil.

Jádrem hybných sil oblasti učení se a růstu jsou tři základní hybné síly:

- rekvalifikace zaměstnanců,
- schopnost informačního systému (přístup k informacím)
- pracovní klima

Ukazatele pro měření hybných sil jsou dosud málo rozpracované a ověřené jsou pouze následující:

- ukazatel poměru pokrytí strategických pracovních míst – měří výsledky procesu rekvalifikace
- ukazatel % pokrytí potřeb strategických informací u jednotlivých interních procesů – měří výsledky programů rozvoje informačních systémů

- ukazatele vytvořených a implementovaných systémů ke zlepšení – měří úroveň motivace a angažovanosti pracovníků vytvářené pracovním klimatem podniku.

Celkově je možno konstatovat, že zejména pro oblast pracovního klimatu existuje velmi málo efektivních měřících metod a vhodných ukazatelů. Tento stav způsobuje značné pochybnosti části managerů a vlastníků o efektivnosti investic do této oblasti bez možnosti tuto efektivnost exaktně měřit.

2 Metody řízení výkonnosti organizace

Přístupy k hodnocení výkonnosti firmy se již nemohou opírat pouze o ekonomická kritéria a v jejich rámci ukazatele finanční analýzy jako univerzální hodnotící systém fungování podniku.

Dnes aktuální metodiky používané ke komplexnímu hodnocení výkonnosti firem respektují tyto aspekty a mají v sobě obsaženy rovněž i nástroje řízení výkonnosti. Cílem jejich správné implementace je pomoci udržet a rozvíjet konkurenceschopnost firem v globálním podnikatelském prostředí.¹²

2.1 Metody řízení výkonnosti a časová osa vývoje

Metodiky měření výkonnosti podniku přehledně shrnuli Šulák s Vacíkem a rozdělili je do následujících kategorií:

- měření finanční výkonnosti;
- tradiční přístupy - absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, paralelní soustava poměrových ukazatelů, pyramidová soustava poměrových ukazatelů, Altmanův test, Tamariho index rizika, index IN 95;
- moderní přístupy - Economic Value Added (EVA), Market Value Added (MVA), ukazatel rentability investic (CFROI);
- měření inovační výkonnosti;
- komplexní přístupy k měření;
- Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM);
- Balanced Scorecard (BSC);
- měření výkonnosti nehmotných aktiv - Value Creation Index (VSI).

Šulák s Vacíkem zpracovali též časovou osu vývoje ukazatelů pro měření výkonnosti podniku.

¹² ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. s. 75

1920

Du-Pontův pyramidální rozklad

Návratnost investic (ROI)

1970

Výnosnost na akcii (EPS)

Ukazatelé mající za základ poměr cena / vlastní jmění

1980

Poměr tržní / účetní hodnota podniku (M/B ratio)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita čistých aktiv (RONA)

Cash-flow (CF)

1990

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Zisková marže (Gross Margin)

Hodnota přidaná trhem (MVA)

Balanced Scorecard (BSC)

Rentabilita investic z toku hotovosti (CFROI)

Celkové příjmy vlastníků

Z výše uvedeného výčtu metod hodnocení výkonnosti je práce zaměřena hlavně na porovnávací metodu „Benchmarking“ a také ve stručnosti na metody EFQM a BSC, které považují především za komplexní. Tyto metody nabízejí velice dobrou vypovídací schopnost, vzhledem k jejich celosvětovému využití.

2.2 Benchmarking

Pojem benchmarking zdomácněl ve světě v 80. letech, kdy k jeho popularitě přispěla firma Xerox Corporation, která ho jako nástroj managementu poprvé použila v roce 1979. Benchmarking se poté stal zásadní součástí úspěchu amerických firem v rámci Malcolm Balridge Quality Award a ujal se také v Evropě v rámci European Quality Award, kterou zajišťuje European Foundation for Quality Management (EFQM).

2.2.1 Definice

Benchmarking:

- je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnání vaší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi,
- je srovnávání výkonnosti s nejlepší praxí,
- je soustavný proces zaměřený na hledání dokonalosti v okolním světě s cílem získat poznatky a přijmout provozní zaměření firmy a výrobní procesy tak, abychom mohli pozvednout vlastní organizaci na prvotřídní úroveň,
- je neustálý proces měření systémů, postupů a produktů uvnitř organizace,
- má vysoký vliv na celkový rozvoj organizací a také význam pro přežití společností v konkurenčním boji.

Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáváme, že je někdo jiný v něčem lepší a potom jsme tak chytrí, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předčít.

Benchmarking je technika trvalého zlepšování, která porovnává a analyzuje procesy/služby za účelem zjistit nejlepší postupy, s nimiž pak organizace soutěží a aplikuje je na vlastní procesy. Opakovaným porovnáním a analýzou reorganizovaných resp. optimalizovaných procesů zjistíme zda došlo k výkonnosti efektivity a kvality poskytovaných služeb.

Benchmarking zlepšuje provádění činností identifikováním a aplikováním nejlepších výsledků činností a podnikatelských aktivit, které jsou demonstrovány nejlepšími společnostmi ve svém oboru. Manageři porovnávají postupy výroby svých výrobků s těmi, kteří tvoří nejlepší konkurenty ve své třídě. Předmětem benchmarkingu je nalezení lepších příkladů a porozumění postupům a praktickým činnostem, které se provádějí. Společnosti poté zlepšují vlastní provádění činností tím, že převezmou nejlepší činnosti konkurence upravené na míru do vlastních operací, které nekopírují, ale inovují.

Benchmarking je hledání úspěšných praktik a postupů jiných podniků s cílem adoptovat je a takto zlepšovat vlastní výkonnost. Benchmarking není kopírování jiných, ale porovnání se s nejlepším podnikem (*benchmarkem*), pochopení jeho silných stránek a na tomto

základě být schopný vyvinout vlastní avšak lepší řešení. Konečný cíl je stát se v dané oblasti podnikatelských aktivit novým benchmarkem. Vhodný benchmark se však velmi často nachází mimo vlastní konkurenční prostředí.

Benchmarking není:

- Manažerská hra - kdo z koho co dostane
- Nová zajímavá práce pro konzultanty
- Jednorázová akce, která umožňuje dělat zázraky přes noc
- Instalace pro klonování „nejlepší praxe“ z jedné firmy na druhou
- Průmyslová špionáž

2.2.2 Důsledky a kodex vedení benchmarkingu

Benchmarking může mít na organizace mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigmata, pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující ke znamenitosti (excelenci). Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit např.

- v lepším rozhodování (založeném na lepších informacích),
- ve stanovení náročnějších cílů,
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků,
- v urychlení procesu změny,
- v úsporách nákladů,
- v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy (World Class) apod.,

v konečném důsledku tedy zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace.

Kodex vedení benchmarkingu

Benchmarking ovšem neznamená zvítězit za každou cenu. V první řadě je legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Podléhá světově uznávanému Kodexu vedení benchmarkingu:

- zachovávat legálnost
- ochota dát to, co jsem dostal
- respektovat důvěrnost
- všechny informace udržovat jako interní
- využívat kontaktních osob pro benchmarking
- neodkazovat se bez předchozího svolení
- být vždy ve střehu již od začátku
- snaha porozumět očekáváním
- jednat v souladu s očekáváním
- čestnost
- dodržovat závazky

2.2.3 Průběh a analýza

Úspěšný benchmarking vyžaduje:

- vysokou vědomostní úroveň
- používání nejmodernějších informačních technik a metod
- informační provázanost a dostupnost
- systematický přístup
- výběr vhodných partnerů
 - vybrat vhodné produkty/služby k porovnání
 - identifikovat klíčové jednotky
 - nalézt společnosti a interní plochy
 - sbírat data a praktické zkušenosti
 - analyzovat data a identifikovat příležitosti pro zlepšení

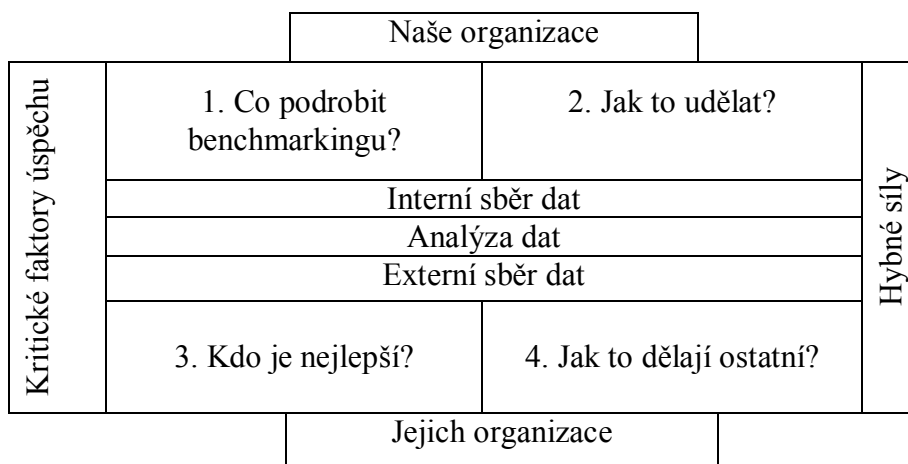
- implementovat nejlepší příklady, nastavit rozumné cíle a zajistit podporu těmto cílům

Donedávna benchmarking ve světě vyrůstal z tzv. problémově založeného přístupu. Hybnou silou úsilí v benchmarkingu byla zpětná vazba zákazníků, snaha snížit náklady, zlepšit průběžné doby apod. Organizace reagovaly na své problémy a snažily se nalézt efektivní řešení.

Lepším způsobem zaměření na benchmarkingové aktivity je ovšem orientace na vyšší návratnost. Strategicky orientované organizace, které mají definováno své poslání a strategické cíle potřebují nástroj, který jim zajistí, že se budou neustále zlepšovat. Nejefektivnější z tohoto pohledu se jeví soustředění se na hlavní procesy, které přispívají k dosažení cílů a ke zlepšování těchto procesů.

Procesní model benchmarkingu nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu. Existuje řada přístupů s různým počtem kroků. Existuje-li množství různých přístupů benchmarkingu, je obtížné pro organizace mezi sebou komunikovat. Aby bylo možné tuto komunikaci zlepšit, vyvinuly čtyři organizace, které se benchmarkingem intenzívně zabývají (Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox) model se čtyřmi kvadranty, který objasňuje, o čem benchmarking je. Tato šablona ustavuje obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu.

Šablona má čtyři kvadranty, které jsou spojené procesem shromažďování a analýzy dat. Co se děje v každém kvadrantu je možné zjistit nastolením otázek pro každý z těchto kvadrantů.



Obrázek č. 1: Procesní model benchmarkingu se čtyřmi kvadranty

Zdroj: data SFN, vlastní zpracování

Rozsáhlý projekt benchmarkingu je potřebné rozčlenit na jednotlivé na sebe logicky navazující kroky. Přednosti takové koncepce jsou následující: vytvoření ohraničených a přehledných částí, redukce rizika, flexibilita a zmenšování nejistot a nepřesností. Při přechodu z jedné fáze do další mohou být uskutečňované společné diskuse partnerů benchmarkingu. Cílem takových diskusí je prezentace vlastních výsledků v dané fázi, jako i vzájemná výměna zkušeností a zhodnocení potenciálu zlepšení, resp. jejich konkretizace.

Fáze č.1: Definice a plánování

- definování cílů projektu
- vytvoření projektové skupiny/ plánování a organizace projektu
- schematická prezentace a dokumentace cílového procesu
- stanovení metod na získání interních údajů
- identifikace potenciálních partnerů a jejich kontaktování

Fáze č.2: Interní analýza

- získání základních údajů sledovaného procesu
- konkretizace sledovaného procesu

Fáze č.3: Porovnání a analýza

- porovnání základních hodnotících parametrů
- výběr vhodných parametrů
- porovnávání a hodnocení
- identifikace silných stránek (potenciál zlepšení)
- vlastní interpretace výsledků

Fáze č.4: Příprava implementace

- interní prezentace výsledků
- stanovení reálných cílů a priorit
- stanovení strategie zlepšení
- vypracování plánů projektu

Fáze č.5: Realizace

- realizace a řízení jednotlivých akcí
- kontrola dosažených cílů
- ukončení projektu
- zhodnocení a dokumentace výsledků projektu

Benchmarking představuje velmi účinnou pomoc při vyhledávání myšlenek a vstřebávání poznatků od společností a organizací v okolním světě, které vykazují mimořádně vysokou produktivitu.

Sdružení

Česká republika je od roku 2002 členem Global Benchmarking Network (GBN), mezinárodní sítě národních benchmarkingových organizací. Členy GBN jsou např. Dánsko, Finsko, Indie, Irsko, JAR, Moldávie, Německo, Nový Zéland, Portugalsko, Španělsko, Švýcarsko, Velká Británie a další. GBN byla založena, aby podporovala a rozšiřovala:

- sdílení zkušeností benchmarkingových center

- pomoc s mezinárodním partnerstvím mezi jednotlivými organizacemi
- poskytování marketingové a promotion podpory
- výměnu publikací, zpravodajů a materiálů mezi členy
- sdílení informací o nadcházejících mítincích

2.3 Evropský model podnikatelské úspěšnosti - EFQM

Principy hodnocení a příslušná kritéria EFQM vypracovala Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management), na jejichž základě udílí každoročně prestižní Evropskou cenu za jakost EQA (The European Quality Award). Hodnocená kritéria nespádají pouze do oblasti jakosti výrobku či služeb (tzn. managementu kvality), ale i do sféry hodnocení úrovně řízení a fungování firmy (tzn. kvality managementu). Podnik se hodnotí podle následujících kritérií (uvedeny jsou i typy systémových měření vhodné pro dané kritérium modelu):

- vedení - měření výkonnosti procesů, sebehodnocení, měření výkonnosti organizace, systémů managementu, efektů zlepšování a výkonnosti zaměstnanců;
- politika a strategie - měření spokojenosti a loajality zákazníků, měření výkonnosti konkurence (externí benchmarking), výkonnosti procesů, výkonnosti systémů managementu, měření zainteresovaných stran;
- lidé - měření výkonnosti procesů, měření spokojených zaměstnanců, účinnosti výcviku, sebehodnocení a interní benchmarking;
- partnerství a zdroje - měření výkonnosti dodavatelů, finanční měření (měření nákladů), měření výkonnosti procesů, měření efektů infrastruktury;
- procesy - měření výkonnosti procesů, výkonnosti systémů managementu, benchmarking procesů, měření efektů zlepšování;
- výsledky směrem k zákazníkům - měření hodnoty pro zákazníka, měření spokojenosti zákazníků, měření loajality zákazníků, externí benchmarking, měření výdajů vztahujících se k jakosti;
- výsledky směrem k zaměstnancům - měření spokojenosti zaměstnanců, externí benchmarking, měření výkonnosti zaměstnanců;

- výsledky směrem ke společnosti - měření spokojenosti zainteresovaných stran, měření efektů zlepšování, externí benchmarking;
- klíčové výsledky výkonnosti - měření výkonnosti organizace, finanční měření, měření výkonnosti procesů, externí benchmarking.

Metodika EFQM dekomponuje hodnocení podniku do devíti oblastí předpokladů a výsledků s různou relativní váhou. Váha jednotlivých oblastí je určena maximálním počtem bodů, které v ní může podnik získat (max. je 1000 bodů). Společnost, která získá alespoň 500 bodů je považována za velmi dobře řízenou. Nejlépe řízené podniky se v hodnocení dostávají k hranici 800 bodů.

Někteří autoři jsou přesvědčeni, že v současné době existují nezvratné důkazy o tom, že úspěšná aplikace EFQM nebo jiných podobných modelů naplňujících principy TQM (Total Quality Management) přináší pro organizace významné ekonomické a sociální efekty.

2.4 Metoda vyvážených ukazatelů – BSC (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard je manažerský systém pro formulaci a implementaci strategie pomocí strategicko-operačních karet. Formulace a implementace strategie znamená převedení dlouhodobých strategických cílů do krátkodobých podnikových činností. BSC lze použít ke kvalifikované analýze vnitřního prostředí podniku, která se nezaměřuje na úzký soubor ukazatelů, ale na zevrubné hodnocení, které pohlíží na podnik z různých vzájemně se doplňujících perspektiv.

Podle této metody by ukazatele výkonnosti měly zahrnovat čtyři různé pohledy - finanční, zákaznický, interní a inovační (růstový). Zvyšování výkonnosti podniku pak není pouze ve snižování nákladů, zvyšování jakosti a zkrácení dodacích lhůt, ale zároveň v rozpoznání procesů, které mají strategický význam. Pomocí BSC se doporučuje firemní strategie převést do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování této strategie a její řízení. BSC pak umožňuje sledovat nejen finanční výsledky, ale i to, jak jsou podniky schopny zajišťovat a získávat nehmotná aktiva potřebná k budoucímu růstu.

Autoři metody BSC, Kaplan a Norton, zachovali ve své metodice tradiční finanční měřítka, které vypovídají o minulých finančních transakcích a doplnili ji o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.

Volně se metoda BSC překládá jako metoda vyvážených ukazatelů. Vyvážené ukazatele proto, že neumožňují žádné z perspektiv převážit ostatní. Tento metodický postup respektuje jednotlivé systémové vazby v podniku, a proto umožňuje efektivní řízení a implementaci strategie. Další výhodou tohoto systému je podpora vývoje a změn strategie v souladu se změnami vnějšího a vnitřního prostředí organizačního systému. V rámci tvorby strategicko-operační karty se formulují strategické záměry, ukazatele, cíle a iniciativy. Pomocí BSC se management vyvaruje operativního rozhodování a řízení v podniku je prováděno na základě finančních plánů, které nemohou zajistit realizaci strategických záměrů, jejichž cílem je efektivní fungování organizace tj. získání a udržení konkurenční výhody.

3 Charakteristika Fakultní nemocnice Královské Vinohrady

3.1 Historie Fakultní nemocnice Královské Vinohrady

Kdy a jak se začala psát historie této nemocnice? Vůbec původní rozhodnutí vybudovat nemocnici pro obyvatelstvo "okresu" Královské Vinohrady přijalo zastupitelstvo na svém zasedání **15. července 1897**.

Do tehdejšího zastupitelského okresu Královské Vinohrady patřily dvě pražské, tehdy ještě předměstské čtvrti, a to Královské Vinohrady a Žižkov. Pro účely stavby nemocnice byl zakoupen pozemek zemědělské usedlosti, který se nazýval "Dolní Stromka" a již v průběhu roku 1899 byly zahájeny stavební práce na stavbě této nemocnice. Projektantem budované nemocnice byl architekt Karel Horák, se kterým po medicínské stránce spolupracoval MUDr. Václav Michal. Kolem roku 1900 naše země prožívala řadu změn v územně správním členění státu, které se samozřejmě dotkly i "správních změn" spádových oblastí budoucí nemocnice. V březnu 1901 došlo k rozdělení okresu Královské Vinohrady na okres Královské Vinohrady a Žižkov.

Zemský výbor Království českého při této příležitosti mimo jiné rozhodl na tehdejší dobu poměrně atypicky, a to tak, aby budovaná nemocnice byla ve společném vlastnictví a správě obou takto nově vzniklých okresů. Jistě není nezajímavé, že bylo ustanoveno kuratorium, resp. správní orgán nemocnice, ve kterém měl okres Královské Vinohrady 6 svých zástupců a okres Žižkov pouze 3 zástupce. I v tehdejší době často vznikaly spory o řešení konkrétních otázek provozu nemocnice, především obsazování míst lékařů a dalších zaměstnanců, o zadávání dodávek, řemeslnických prací apod. Je přirozené, že z těchto sporů zpravidla vycházeli vítězně zástupci okresu Královské Vinohrady, z důvodu většího zastoupení svých členů v kuratoriu.

Vinohradská nemocnice byla slavnostně odevzdána veřejnosti dne **11. května 1902**, kdy vlastně počíná běžet oficiální začátek životopisu tohoto zdravotnického zařízení.

V den otevření byla v nemocnici zprovozněna 103 lůžka a do provozu byly dány 2 interní pavilony, pavilon chirurgický, malý infekční pavilon, administrativní budovy, hospodářská budova, prosektura a pavilon pro dezinfekci.

Je nutno podotknout, že svým zařízením patřila tehdy Vinohradská nemocnice k nejmodernější nemocnici v Čechách.

3.2 Současnost

Naše nemocnice je příspěvkovou organizací, jejíž zřizovatelem je stát, a jejíž ředitel je do funkce jmenován ministrem zdravotnictví ČR. V současné době disponuje s **1200** nasmlouvanými lůžky. Na těchto lůžkách je ročně hospitalizováno více než **48000** pacientů. V jejich více než **60** ambulancích ročně ošetřuje takřka **600.000** pacientů. Veškerou činnost lůžkových pracovišť poskytuje v nepřetržitém provozu. Péči našim pacientům a činnosti spojené s provozem zajišťují zaměstnanci FNKV, kterých je přes **2500**.

FNKV plní 3 základní funkce, a to funkci špičkového specializovaného zdravotního zařízení, dále samozřejmě také funkci spádové oblastní nemocnice a poslední funkcí je klinická báze při 3. lékařské fakultě Univerzity Karlovy. Těmito funkcemi je tedy zaručen určitý objem práce.

Klinická pracoviště:

INTERNÍ OBORY

I. interní klinika
II. interní klinika
III. interní-kardiologická klinika
Oddělení alergologie a klinické imunologie
Neurologická klinika
Klinika pracovního lékařství
Klinika dětí a dorostu
Radioterapeutická a onkologická klinika
Dermatovenerologická klinika
Klinika rehabilitačního lékařství
Oddělení klinické hematologie
Léčebna pro dlouhodobě nemocné
Oddělení psychiatrie
Oddělení lékařské genetiky

CHIRURGICKÉ OBORY

Chirurgická klinika
Ortopedicko-traumatologická klinika
Urologická klinika
Gynekologicko-porodnická klinika
Klinika anesteziologie a resuscitace
Klinika plastické chirurgie
Kardiochirurgická klinika
Klinika popáleninové medicíny
Oftalmologická klinika
Otorinolaryngologická klinika
Stomatologická klinika
Neurochirurgická klinika

OBORY KOMPLEMENTU

Radiodiagnostická klinika

Ústav biochemie a pathobiochemie

Ústav lékařské mikrobiologie

Ústav patologie

Klinika nukleární medicíny

Transfúzní oddělení

Ústav soudního lékařství

Dětský domov

Ústavní lékárna

3.3 Hospodaření, rozpočet na 2009 a měření výkonnosti ve FNKV

Hospodaření Fakultní nemocnice Královské Vinohrady skončilo v roce 2008 se ziskem 23 milionů korun. Pro rok 2009 FNKV předkládá ministerstvu zdravotnictví opět ziskový rozpočet a do svého rozvoje plánuje investovat 336 milionů korun. Skutečnost, že se v roce 2008 podařilo dosáhnout zisku včetně výrazného nárůstu investic, je výsledkem ekonomické stabilizace. Významným ekonomickým pozitivem je také snížení závazků FNKV po lhůtě splatnosti ze 197 milionů na konci roku 2007 na 28 milionů v prosinci 2008.

Rozpočet na rok 2009 předpokládá výnosy ve výši 3,195 mld. korun a náklady 3,167 mld. korun. Podle tohoto plánu by FNKV měla hospodařit se ziskem 28 milionů korun. Oproti roku 2008 by měl zisk vzrůst o 20 %. Růst zisku ale není cílem hospodaření nemocnice. Pokud je během roku vidět, že nemocnice hospodaří lépe, než jaký je plán, tak je zde snaha peníze vydělané navíc ještě ten samý rok investovat do rozvoje nemocnice.

Dodržení ziskového rozpočtu v tomto roce však není automatickou věcí, protože situace na trhu zdravotních služeb a schopnosti pojišťoven hradit lékařskou péči se neustále vyvíjejí, v současné době bohužel negativně. Proto bude vedení nemocnice nadále pokračovat v projektech řízení nákladů a zvyšování efektivity práce.

Příkladem pro rizika letošního rozpočtu může být nárůst počtu traumatologických pacientů spojený se snížením počtu traumacenter v Praze ze čtyř na dvě. Růst počtu těchto těžce raněných pacientů je jasně zřetelný, počet těžkých život ohrožujících zranění (např.

polytraumata a kraniotraumata) se zvýšil na dvojnásobek, ale pojišťovny paušál na úhrady jejich léčby nijak nenavýšily.

Problém traumatologické péče je v jejím financování. Čím více pacientů lékaři ošetří, tím větší ztráta touto činností vzniká. Top management trpělivě čeká, až ministerstvo zdravotnictví provede reorganizaci traumacenter, a snaží se organizačními opatřeními snížit ztráty na minimum. Očekává se, že zdravotní pojišťovny na racionalizační kroky ministerstva adekvátně zareagují a zvýší platby za tuto péči. Ale zatím se tak nestalo.

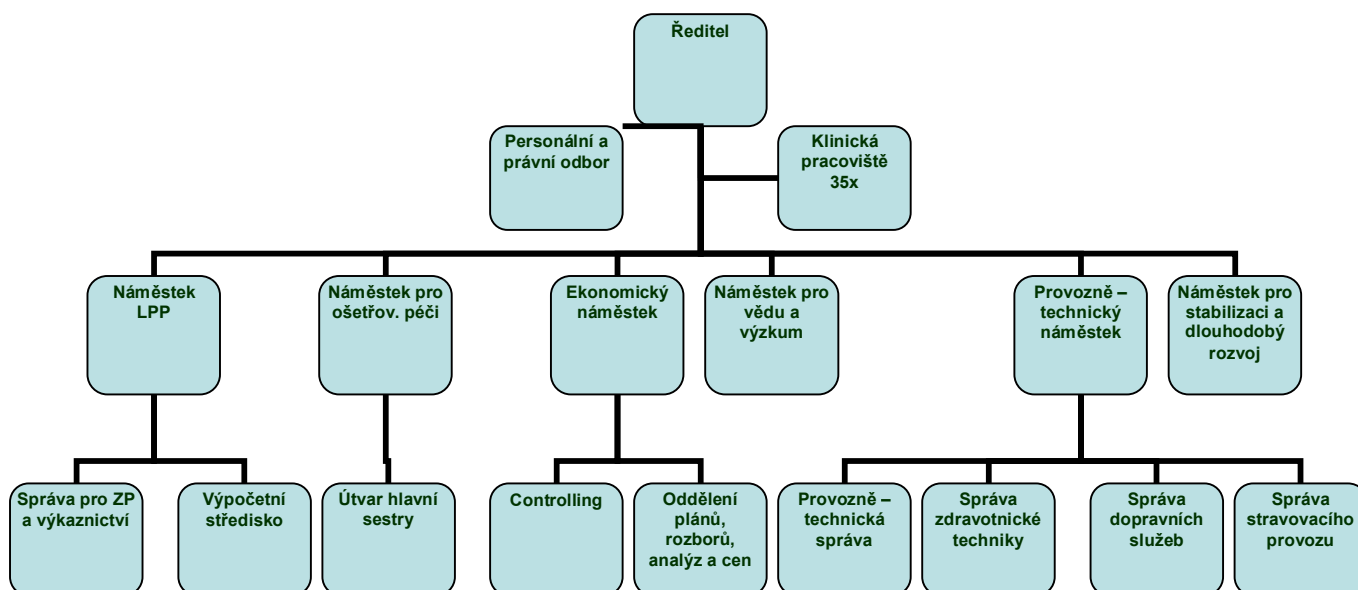
Plán **investic** na rok 2009 předpokládá, že bude proinvestováno celkem 336 milionů korun, tedy o 41 milionů více než v loňském roce. Změnou také je, že část peněz přijde z evropských fondů. Konkrétně se jedná o 85 milionů korun, které FNKV získala na modernizaci svého traumacentra. Ze svých zdrojů plánuje nemocnice investovat celkem 135 milionů korun a z peněz ministerstva zdravotnictví by mělo na investice přijít 116 milionů korun.

Většina z dotace pro traumacentrum půjde na nové přístrojové vybavení v klinikách, které pod traumacentrum patří. Z druhého balíku investic je 100 milionů korun určeno na další plošnou modernizaci přístrojového vybavení, přičemž 53 milionů půjde na modernizaci operačních sálů, 16 milionů na diagnostiku a 31 milionů je určeno pro anesteziologicko-resuscitační oddělení a jednotky intenzivní péče. Ze zbylého balíku investic případně velká část na stavební práce, například na výměnu oken v pavilonu N, přestavbu 3. interní kliniky, vybudování komunikačního propojení pavilonů I a S1 a dobudování společného příjmu všech tří interních klinik, tzv. interní emergency.

Plán také počítá s investicí 40 milionů korun do vypracování projektové dokumentace na výstavbu nového Traumacentra. Tento projekt by vláda ČR měla projednat na jednom z následujících zasedání jako součást balíku infrastrukturních investic ve zdravotnictví.

Dle mého názoru není v současnosti ve FNKV kladen dostatečný důraz na měření a řízení výkonnosti. Tato činnost není jednoznačně v náplni práce žádného jednotlivého úseku či oddělení. Není stanovena ani potřebná odpovědnost organizačních jednotek v oblasti výkonnosti obecně. V roce 2007 sice vzniklo „Oddělení controllingu“, ale to se touto problematikou zjevně nezabývá. Není zde úplně patrná vůle řídit a měřit výkonnost. Samozřejmě není vůbec lehké tuto „továrnu na zdraví“ vést a vzbudit v jejích zaměstnancích určitou sounáležitost a snahu podílet se na aktivním budoucím vývoji. Jediná snaha top-managementu byla vynaložena na snižování nákladů, nastavováním

nesmyslných limitů čerpání léků a zdravotnického materiálu. To však nemá s efektivitou nic společného.



Obrázek č. 2: Organizační struktura FNKV

Zdroj: Výroční zprávy FNKV, vlastní zpracování

3.4 *Stručná finanční analýza FNKV*

V situaci ohledně financování zdravotnictví, která již byla mnohokrát popsána a její vlivy se stále více promítají do ekonomického zdraví každého subjektu působícího v tomto segmentu, je velmi žádoucí posoudit míru cílené snahy o eliminaci, či omezení vlivu těchto externích podmínek pomocí dynamiky realizovaných vnitřních opatření.

Nejprůkaznějším hlediskem je vyčíslení změn ve struktuře ekonomických ukazatelů a parametrů během období.

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů nám pomůže najít další vzájemné vazby a souvislosti mezi jednotlivými položkami účetních výkazů. Kategorie ukazatelů, jejich hodnoty a detaily včetně grafického znázornění jsou podrobně uvedeny dále.

V daném případě je analyzován nepodnikatelský subjekt, tj. příspěvková organizace se všemi specifiky vyplývajícími z jeho statutu, zejména však **primárně netvoří zisk**. Proto jde především o to zjistit dynamiku jejího vývoje, nikoli o absolutní výši ukazatelů, které jsou mnohdy značně odlišné od subjektů zřízených primárně pro tvorbu zisku. Způsob zpracování ukazatelů je tímto skutečností proto plně podřízen.

VYPOČTENÉ HODNOTY UKAZATELŮ					
poz	ukazatelZkr	2003	2004	2005	2006
1. Rentabilita a nákladovost					
1.1.	ROA	0,08%	0,07%	0,07%	0,08%
1.2.	ROE	0,09%	0,09%	0,10%	0,10%
1.3.	rentTržeb	0,09%	0,09%	0,09%	0,10%
1.4.	ROCE	0,09%	0,09%	0,10%	0,10%
1.5.	rentNákl	0,08%	0,08%	0,08%	0,09%
1.6.	ZiskRozp	0,09%	0,09%	0,09%	0,10%
1.7.	Nákladovost	1,09	1,09	1,09	1,08
2. Likvidita					
2.1.	běžná	1,14	0,81	0,98	0,77
2.2.	pohotová	1,03	0,72	0,89	0,69
2.3.	okamžitá	0,35	0,02	0,02	0,03
2.4.	provozní	0,34	0,25	0,23	0,22
2.5.	ČPK/Akt	0,02	-0,04	0,00	-0,05
3. Aktivita					
3.1.	obratAkt	0,85	0,81	0,81	0,81
3.2.	obratStAkt	1,06	1,06	1,06	1,06
3.3.	obratHIM	1,06	1,06	1,07	1,06
3.4.	obratObAkt	16,34	16,92	16,91	18,01
3.5.	dobaObrStAkt	345	344	344	346
3.6.	dobaObrHIM	344	343	343	345
3.7.	dobaObrObAkt	76	75	97	74
3.8.	dobaObrZásob	7	8	9	8
3.9.	dobaObrPohl	46	64	87	62
3.10.	dobaObrZávaz	67	92	99	95
4. Struktura kapitálu					
4.1.	zadluž1	0,08%	0,02%		
4.2.	zadluž2	0,07%	0,01%		
4.3.	zadluž3	15,6%	21,2%	22,7%	21,2%
4.4.	zadlužVJm	18,6%	27,1%	29,4%	27,1%
4.5.	FinSamost	5,38	3,69	3,40	3,69
4.6.	VIZdr/Akt	84,0%	78,3%	77,1%	78,1%
4.7.	FinPáka	1,19	1,28	1,30	1,28
4.8.	UrokKrytí	3,15	4,15	3,56	4,11
4.9.	dobaNávrUvěř		0,17	0,17	

Obrázek č. 3: Hodnoty ukazatelů v letech 2003 - 2006

Zdroj: Výroční zprávy FNKV, vlastní zpracování

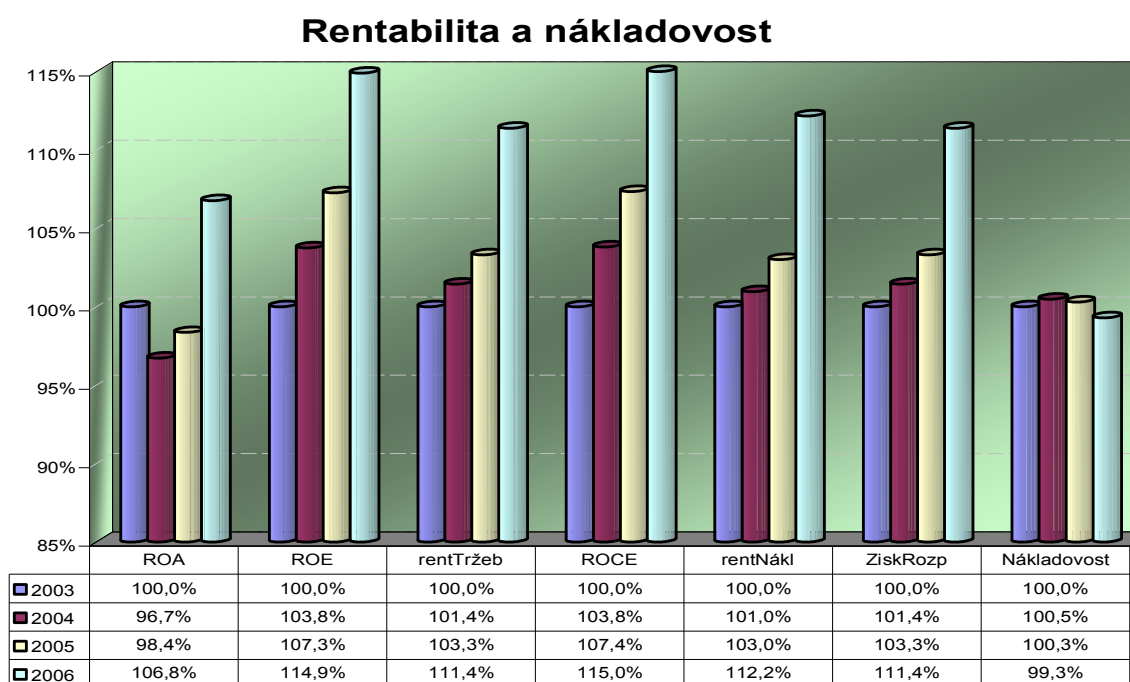
3.4.1 Ukazatele rentability (výnosnosti)

I když zkoumání pomocí ukazatelů je podrobena příspěvková organizace, ekonomické zákony platí i v tomto případě. Skutečností však je, že jejich hodnoty jsou odchylné od

klasických obchodních a jiných společností právě pro specifičnost a zaměření neziskových subjektů. Proto je vhodné spíše zkoumat ne absolutní hodnoty, ale jejich dynamiku v pozitivním či negativním směru, vyjádřenou v % k základnímu období.

Ukazatele rentability poměří konečný efekt dosažený vlastní činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám.

Ukazatel vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál, vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování.



Obrázek č. 4: Ukazatelé rentability a nákladovosti v letech 2003 – 2006

Zdroj: Výroční zprávy FNKV, vlastní zpracování

Jako první ukazatel hodnotím **rentabilitu celkových aktiv – ROA** (*return on assets*). Tento ukazatel patří k nejdůležitějším ukazatelům rentability, protože měří výkonnost neboli produkční sílu podniku, a to bez vlivu zadluženosti a daňového zatížení. Zatímco v roce 2004 zaznamenala mírný propad, v letech 2005 a 2006 vykazuje pozitivní trend růstu.

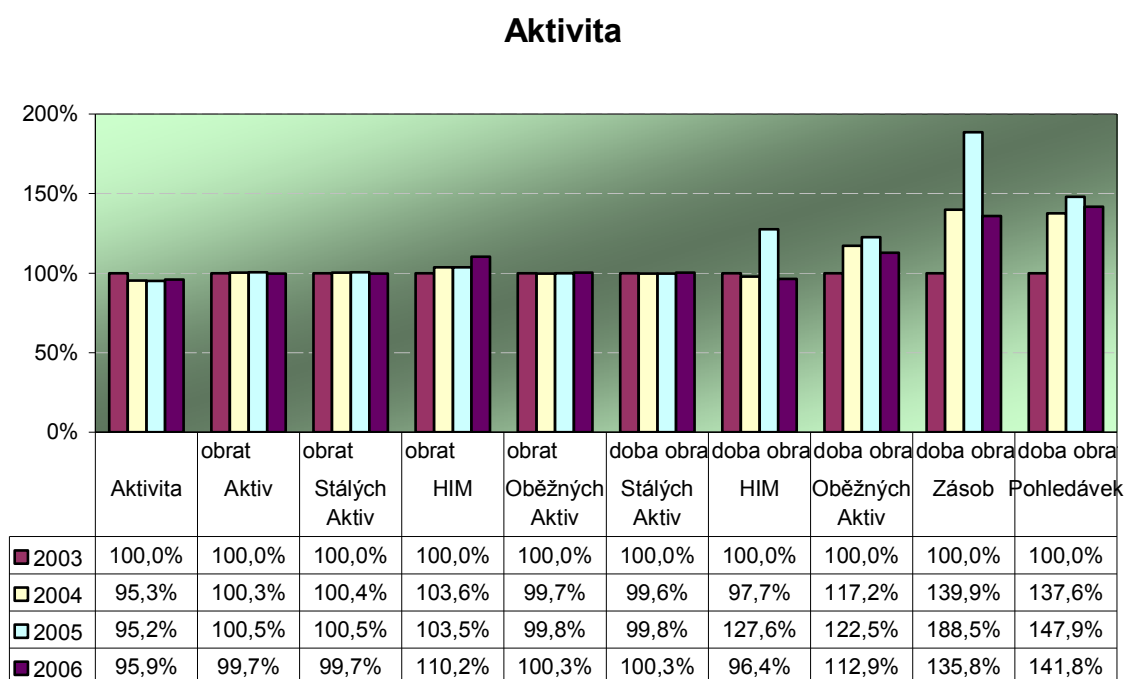
Dalším ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu – ROE** (*return on equity*). Ta vykazuje taktéž pozitivní trend vývoje.

Rentabilita tržeb (rentTržeb) a **nákladů (rentNákl)** vykazují poměrně značnou dynamiku. Míra ziskovosti vlastního kapitálu slouží ke zjištění vlastníků, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Tento ukazatel by neměl být roven či nižší CP garantovaných státem (státní dluhopisy apod.).

Nákladovost tržeb (Nákladovost) je ukazatel, který se FNKV snaží udržovat přibližně na stejné úrovni.

3.4.2 Ukazatele aktivity

Měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Mezi nejvýznamnější ukazatele patří **ukazatel obratu aktiv**. Udává počet, tj. kolikrát se celková aktiva obrátí za daný časový interval.



Obrázek č. 5: Ukazatele aktivity v letech 2003 – 2006

Zdroj: Výroční zprávy FNKV, vlastní zpracování

Relativní vázanost stálých aktiv kolísá kolem stabilních hodnot.

Obrat zásob udává kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu uskladněna, tzn. intenzitu využití zásob.

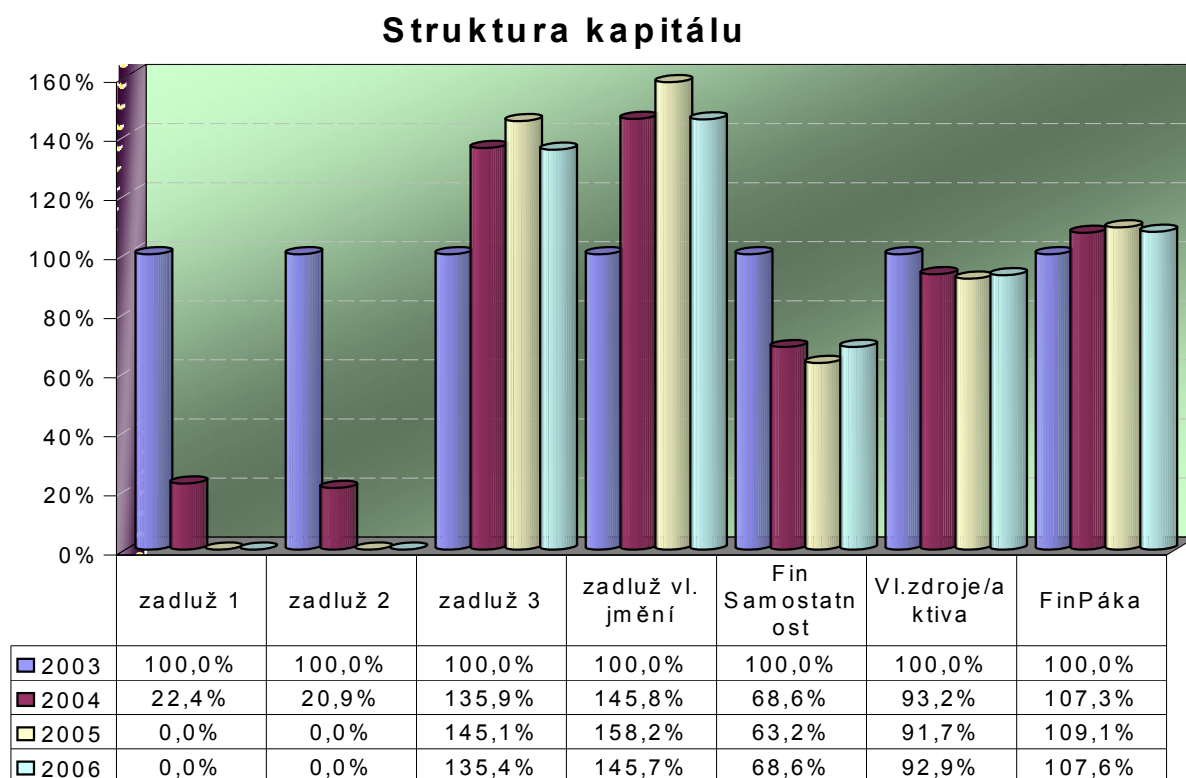
Doba obratu zásob (udává počet dnů, po který jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby).

Ukazatel **doby splatnosti krátkodobých závazků** se během období zvyšuje až na konečných 95 dní v roce 2006.

Doba inkasa pohledávek udává počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Tento ukazatel se u společnosti v letech 2003 – 2006 pohybuje v intervalu 46 - 89 dní, což jsou hodnoty výrazně ovlivněné systémem zálohových plateb od ZP. V roce 2006 činila tato hodnota ve FNKV 62 dní.

3.4.3 Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)

Tyto ukazatele udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Měří rozsah v jakém firma využívá k financování cizích zdrojů (tedy měří zadluženost firmy).



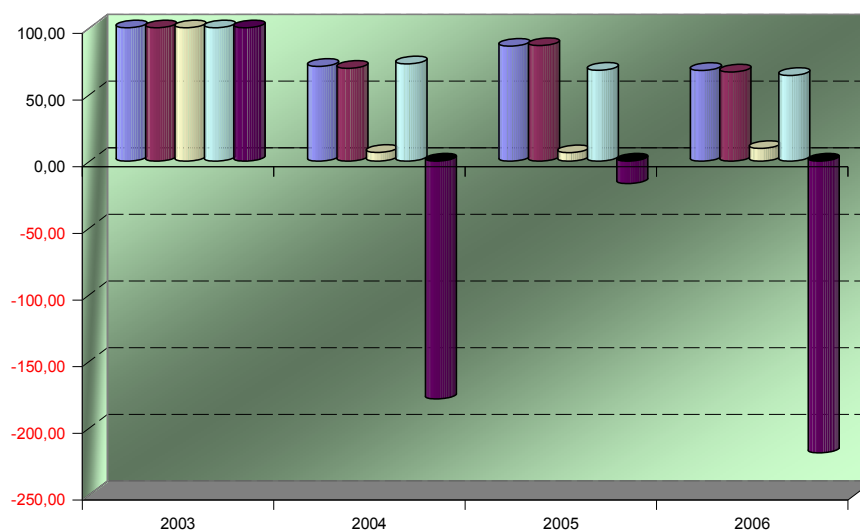
Obrázek č. 6: Ukazatelé rentability a nákladovosti v letech 2003 – 2006

Zdroj: Výroční zprávy FNKV, vlastní zpracování

Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika) v analyzovaném období mírně stoupá. Mírně kolísají i ukazatele **finančního rizika** či **koefficient zadluženosti**.

3.4.4 Ukazatele likvidity

Charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Ukazatel **čistého pracovního kapitálu** představuje tzv. finanční polštář, který firmě umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ji potkala nějaká nepříznivá událost, která by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků. FNKV v analyzovaném období vykazuje kladný čistý pracovní kapitál jen v roce 2003, v roce 2006 výrazně přesáhl **-100 mil. Kč**.



	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006
■ Běžná	100,00	71,00	86,20	68,00
■ Pohotová	100,00	69,60	86,60	66,80
□ Okamžitá	100,00	6,50	6,30	9,50
□ Provozní	100,00	72,90	68,10	64,20
■ ČPK/Akt	100,00	-178,40	-16,90	-218,90

Obrázek č. 7: Ukazatele aktivity v letech 2003 – 2006

Zdroj: Výroční zprávy FNKV, vlastní zpracování

Významné jsou také ukazatele **likvidity** a to likvidita *běžná, pohotová a okamžitá*. Hodnoty běžné a pohotové likvidity dosahují u společnosti FNKV hodnot v doporučených mezích. O něco nižší hodnoty vykazuje likvidita okamžitá.

4 Návrh aplikace metody „Benchmarking“ na FNKV

Toto je hlavní část práce, zde není tolik patrná dynamika vývoje, nýbrž budou porovnávány absolutní hodnoty ukazatelů získaných „pouze“ v letech 2007 a 2008, zato však s širším spektrem zdravotnických zařízení v České republice.

Pro toto srovnání byly vybrány nákladové a výnosové ukazatele, ukazatele struktury HIM, počtu lůžek, využití lůžek v %, průměrné ošetrovací doby, počtu zaměstnanců, jejich finančnímu ohodnocení, průměrných nákladů na 1 hospitalizaci, počtu vykazovaných bodů za výkony celkem na 1 lékaře. **Výběr měřítek** je ovlivněn zkoumaným prostředím a snahou zachytit komplexní pohled na měření a řízení výkonnosti organizace ve smyslu efektivity a produktivity jejích procesů a činností. Pro zajímavost bylo doplněno i srovnání hospodářských výsledků. Podrobnější rozdělení, resp. sloučení je zde na pražská a mimopražská zdravotnická zařízení. Data pro tuto část práce byla získána ze zdrojů Sdružení fakultních nemocnic, resp. Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR.

Pro lepší názornost a pochopení je zde uveden seznam používaných zkratk:

Pražská zdravotnická zařízení

Moto – Fakultní nemocnice Motol

VFN – Všeobecná fakultní nemocnice v Praze

FnKV – Fakultní nemocnice Královské Vinohrady

Bulo – Fakultní nemocnice Bulovka

Homo – Nemocnice na Homolce

Thom – Fakultní Thomayerova nemocnice

UVoj – Ústřední vojenská nemocnice

Mimopražská zdravotnická zařízení

Anna – Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně

Fife – Městská nemocnice Ostrava - Fifejdy

HrKr – Fakultní nemocnice Hradec Králové

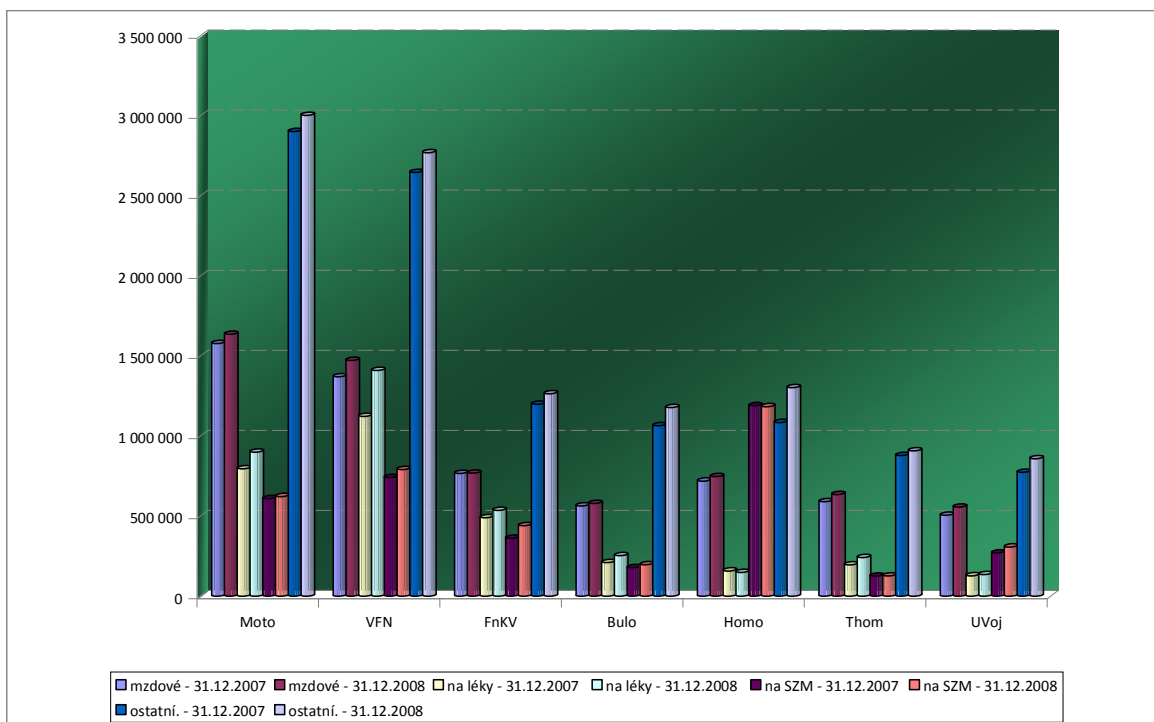
nUraz – Úrazová nemocnice v Brně

Olom – Fakultní nemocnice Olomouc

Plzn – Fakultní nemocnice Plzeň

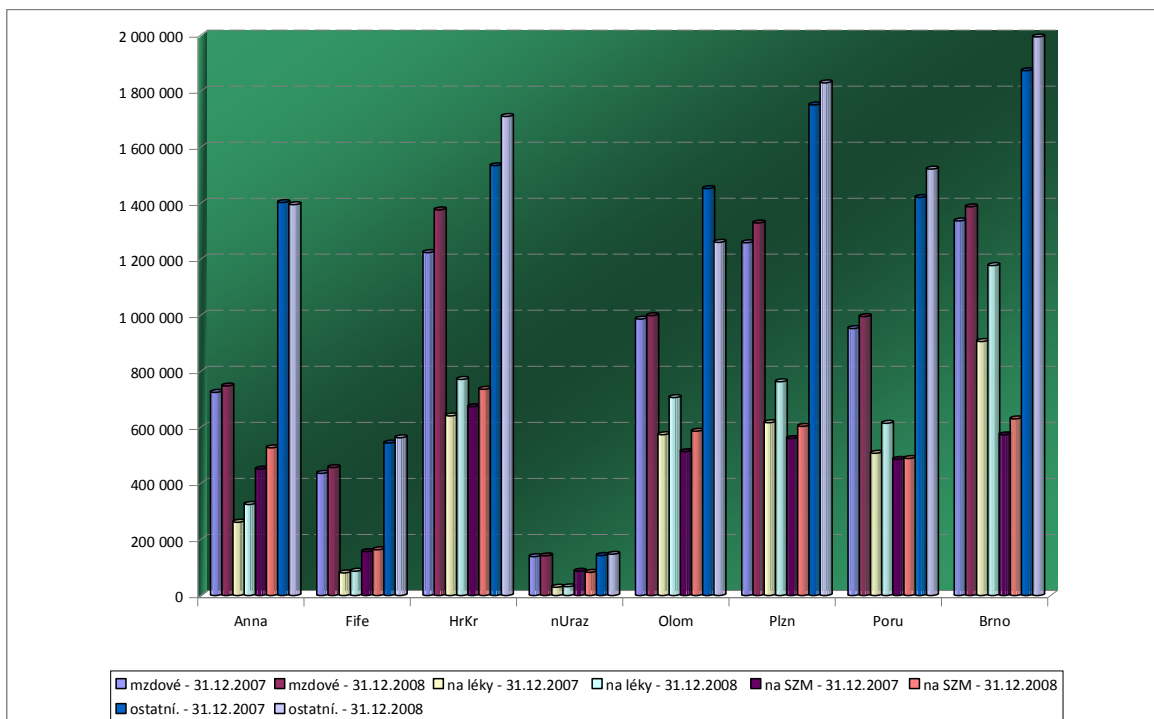
Poru – Fakultní nemocnice Ostrava – Poruba

Brno – Fakultní nemocnice Brno



Obrázek č. 8: Celkové náklady pražských zařízení v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování



Obrázek č. 9: Celkové náklady mimopražských zařízení v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

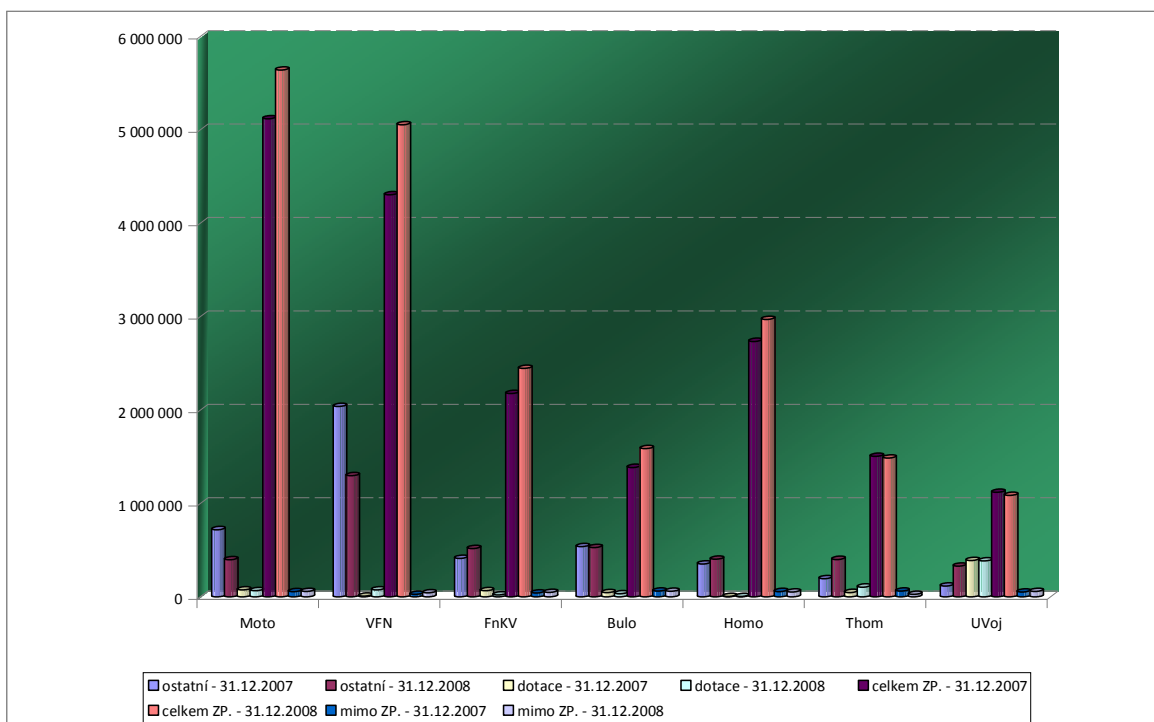
Na obrázku č. 8 a 9 jsou znázorněny celkové náklady zdravotnických zařízení ve dvou po sobě jdoucích letech. Vzhledem k větší přehlednosti jsou rozdělena na pražská a mimopražská zdravotnická zařízení. Jak je vidět z grafů, obsahují čtyři kategorie, a to náklady mzdové, na léky, na spotřební zdravotnický materiál a ostatní.

Nyní následuje pět zdravotnických zařízení s nejvyššími celkovými náklady. Parametr je stanoven polovinou součtu nákladů za 2007 a 2008. Nejvyšší celkové náklady má překvapivě Všeobecná fakultní nemocnice v Praze (6,163 mld. Kč), druhá Fakultní nemocnice Motol (6,022 mld. Kč), třetí Fakultní nemocnice Brno (4,939 mld. Kč), čtvrtá Fakultní nemocnice Plzeň (4,356 mld. Kč) a pátá Fakultní nemocnice Hradec Králové (4,333 mld. Kč). **Fakultní nemocnice Královské Vinohrady** obsadila krásné 10. místo s 2,914 mld. Kč.

Objem nákladů sám o sobě ovšem není žádným vypovídajícím měřítkem výkonnosti. Daleko směrodatnější hledisko vyplývá z cíle každé obchodní společnosti, a tím je všeobecně snižování nákladů. Vykázat nižší celkové náklady meziročně se však nepodařilo ani jednomu zdravotnickému zařízení. Největší % nárůst v úhrnu nákladů zaznamenala FN Hradec Králové (13%), za ní dvojice Ústřední Vojenská nemocnice a FN Brno (s 11%), dále dvojice Všeobecné fakultní nemocnice v Praze a FN Bulovka (9,5%) a zbytek zdravotnických zařízení 8% a níže. Nejlépe v tomto porovnání dopadla **FN Olomouc** (0,72%) s konečným objemem nákladů 3,5 mld. Kč. Úrazová nemocnice Brno sice dosáhla také nízkého meziročního nárůstu (1,27%), jenže s celkovým objemem 403 mil. Kč se nemůže s takovým kolosem, jako je Olomouc srovnávat.

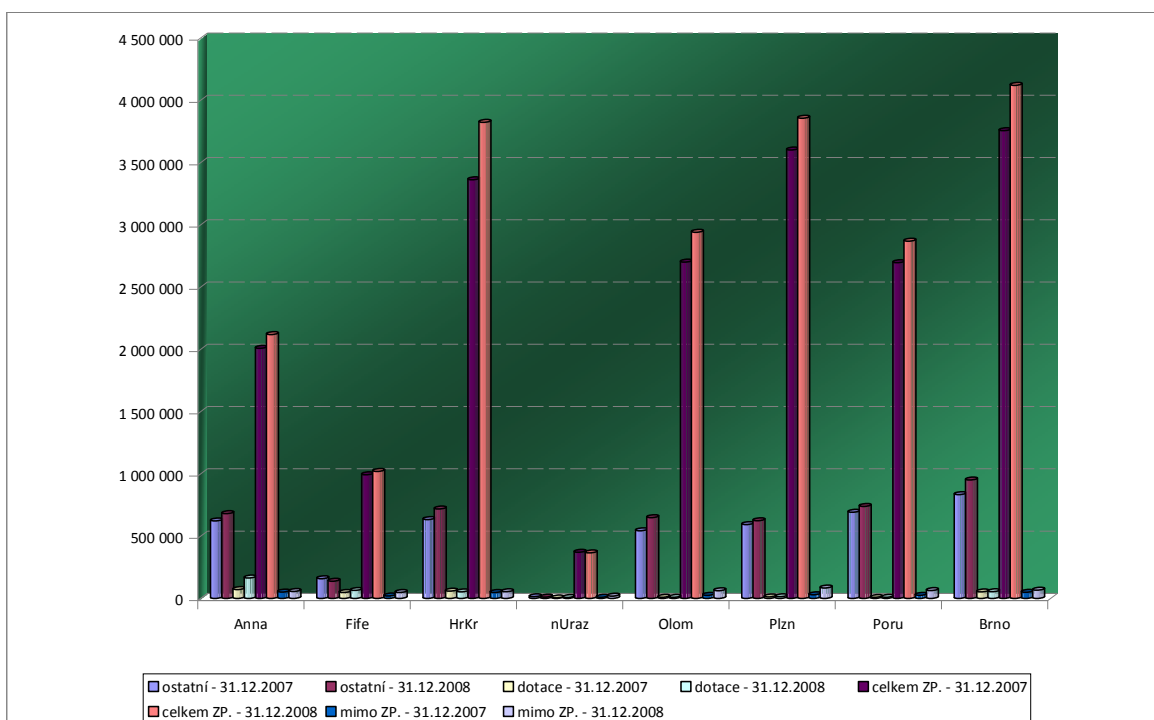
Chvályhodný nárůst mzdových nákladů zaznamenala Fakultní nemocnice Hradec Králové (12,5%), dále pak Ústřední vojenská nemocnice (10,2%), Všeobecná fakultní nemocnice a Fakultní Thomayerova nemocnice (7,5%). Ostatní zdravotnická zařízení se pohybovala v rozmezí 0 – 5%. Nejméně pak shodou okolností Fakultní nemocnice Královské Vinohrady (0,24%).

Prvenství v oblasti udržení úrovně nákladů získala právem Fakultní nemocnice Olomouc, která toho dosáhla zejména úsporou nákladů ostatních, a to meziročně o 13,22%, což je v jejím případě o 192 mil. Kč. Ostatní zdravotnická zařízení žádné úspory nákladů nevykázala.



Obrázek č. 10: Celkové výnosy pražských zařízení v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování



Obrázek č. 11: Celkové výnosy mimopražských zařízení v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

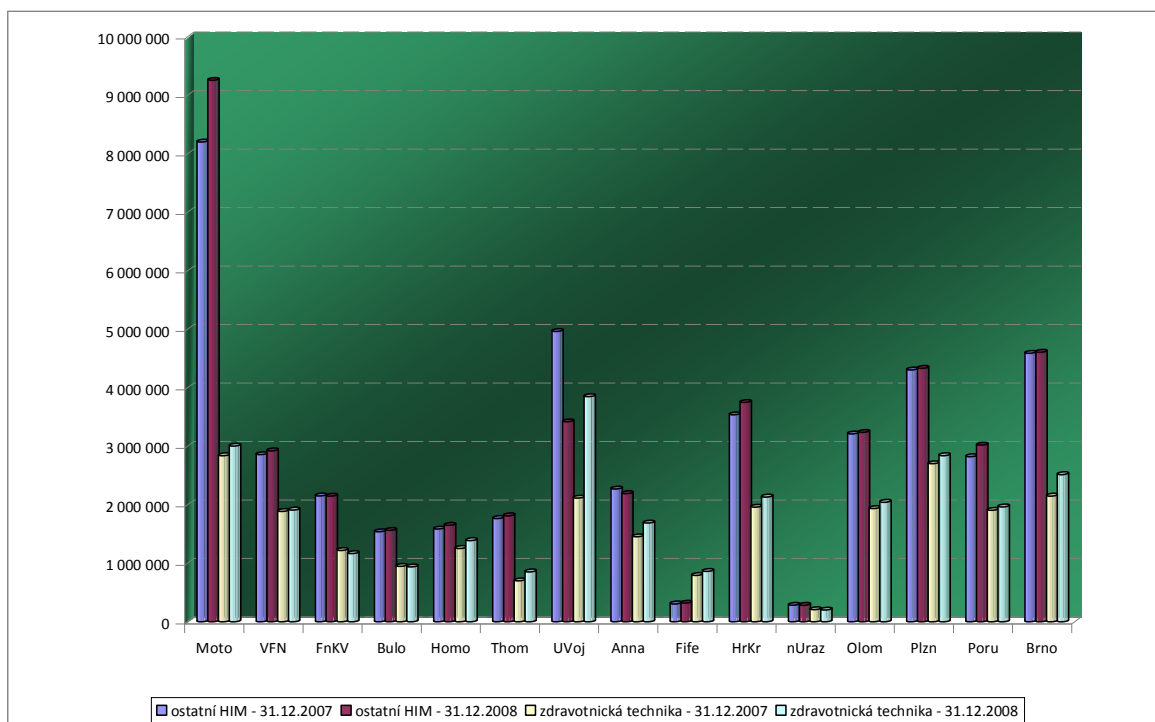
Obrázek č. 10 a 11 je koncipován podobně jako dva předchozí a zobrazuje celkové výnosy zdravotnických zařízení ve dvou po sobě jdoucích letech. Obrázky jsou taktéž rozděleny kvůli přehlednosti na pražská a mimopražská zdravotnická zařízení. Opět jsou v nich čtyři kategorie, a to výnosy od zdravotních pojišťoven, výnosy mimo zdravotní pojišťovny, dotace a ostatní výnosy.

Nyní následuje pětice zdravotnických zařízení s nejvyššími celkovými výnosy. Parametr je stanoven polovinou součtu výnosů za 2007 a 2008. Nejvyšší celkové výnosy má již ne tak překvapivě Všeobecná fakultní nemocnice v Praze (6,424 mld. Kč), druhá Fakultní nemocnice Motol (6,066 mld. Kč), třetí Fakultní nemocnice Brno (4,941 mld. Kč), čtvrtá Fakultní nemocnice Plzeň (4,407 mld. Kč) a pátá Fakultní nemocnice Hradec Králové (4,374 mld. Kč). **Fakultní nemocnice Královské Vinohrady** obsadila znovu 10. místo s 2,865 mld. Kč.

Objem výnosů sám o sobě obdobně jako u nákladů nemá požadovanou vypovídací schopnost. Směrodatnější bude opět meziroční % nárůst či pokles. Vykázat vyšší celkové výnosy meziročně se podařilo všem zdravotnickým zařízením. Největší % nárůst v úhrnu nákladů zaznamenala FN Hradec Králové (13,35%), za ní **Fakultní nemocnice Královské Vinohrady** (12,5%), za nimi dvojice Fakultní Thomayerova nemocnice a Fakultní nemocnice Olomouc (11,6%), a ještě dvojice Ústřední Vojenská nemocnice a FN Brno (s 10,7%), zbytek zdravotnických zařízení 9,5% a méně. Nejhůře v tomto porovnání dopadla Všeobecná fakultní nemocnice (1,46%), což je alarmující vzhledem k 9,5% nárůstu nákladů. Úrazová nemocnice Brno sice dosáhla navýšení výnosů pouhých 1,27%, a v porovnání s stejným nárůstem nákladů je to v pořádku.

Jednoznačně u všech zdravotnických zařízení tvoří největší část výnosů tržby od zdravotních pojišťoven, resp. z většiny od VZP ČR. Dle obrázků dokonce až na výjimky doznaly celkem viditelného zvýšení.

V těchto dvou grafech je však několik zajímavostí, a tou první jsou stabilní dotace Ústřední vojenské nemocnici ve výši 390 mil. Kč/ročně. Dále nárůst dotací Fakultní nemocnici u sv. Anny v Brně o 129,12% na celkových 163 mil. Kč. A rekordní nárůst dotací Všeobecné fakultní nemocnici o 789,29%, který ovšem činí „pouhých“ 67 mil. Kč. Fakultní Thomayerova nemocnice zaznamenala také růst dotací (o 123,61%) na konečných 105 mil. Kč. Ostatní zdravotnická zařízení hospodaří s dotacemi kolem 50 mil. Kč a nižšími. Pět nemocnic z výběru dokonce s dotacemi pod 12 mil. Kč.



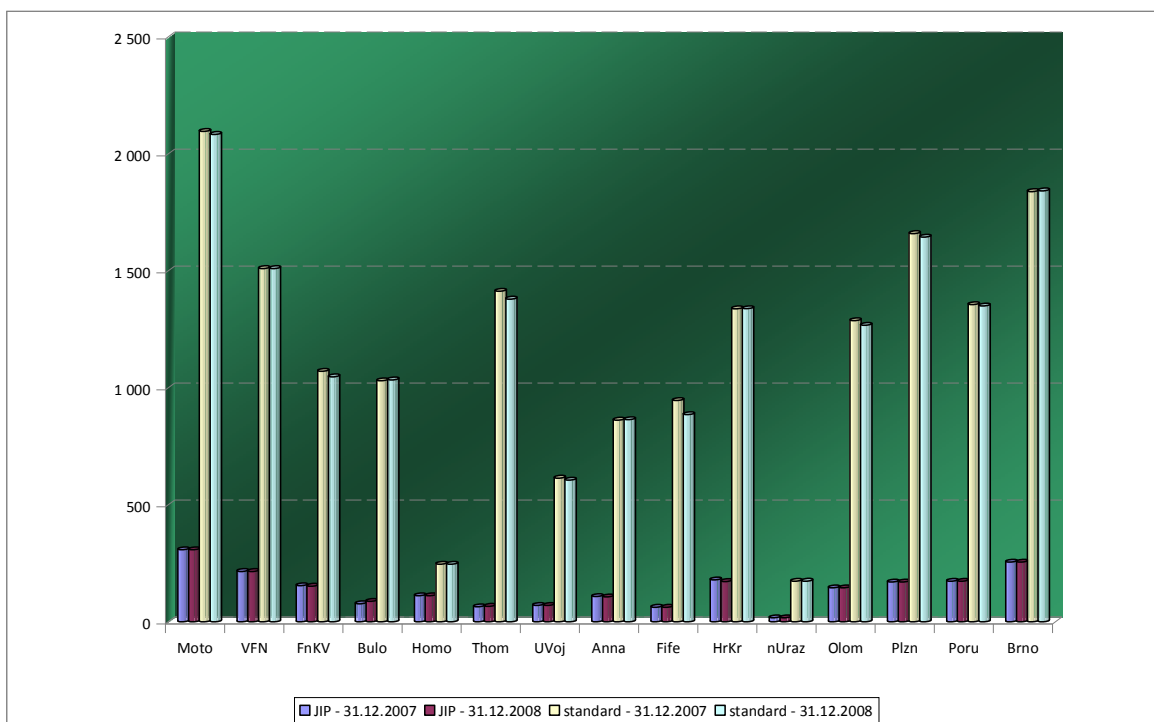
Obrázek č. 12: Hmotný investiční majetek a zdrav. technika v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

Tento graf zachycuje hodnotu hmotného investičního majetku v tis. Kč v rozdělení na zdravotnickou techniku a ostatní HIM. Ve srovnání průměrné hodnoty celkového HIM beze sporu vyniká Fakultní nemocnice Motol s hodnotou 11,652 mld. Kč, za ní Ústřední vojenská nemocnice 7,173 mld. Kč, dále pak Fakultní nemocnice Plzeň 7,091 mld. Kč, Fakultní nemocnice Brno 6,931 mld. Kč a páté místo Fakultní nemocnice Hradec Králové 5,689 mld. Kč. Fakultní nemocnici Královské Vinohrady patří opět 10. příčka s průměrnou hodnotou 3,340 mld. Kč.

Nejvyšší meziroční nárůst hodnoty celkového HIM zaznamenala Fakultní nemocnice Motol, a to o 11%, což činí 1,2 mld. Kč. Nepatrný pokles hodnoty o 1,7% potom Fakultní nemocnice Královské Vinohrady a o 1,5% Úrazová nemocnice v Brně.

I zde je jedna zajímavost patrná při pohledu na Ústřední vojenskou nemocnici. Jedná se o v první řadě o 31% pokles hodnoty ostatního HIM (1,545 mld. Kč) a v druhé řadě o 82% nárůst hodnoty zdravotnické techniky (1,736 mld. Kč).

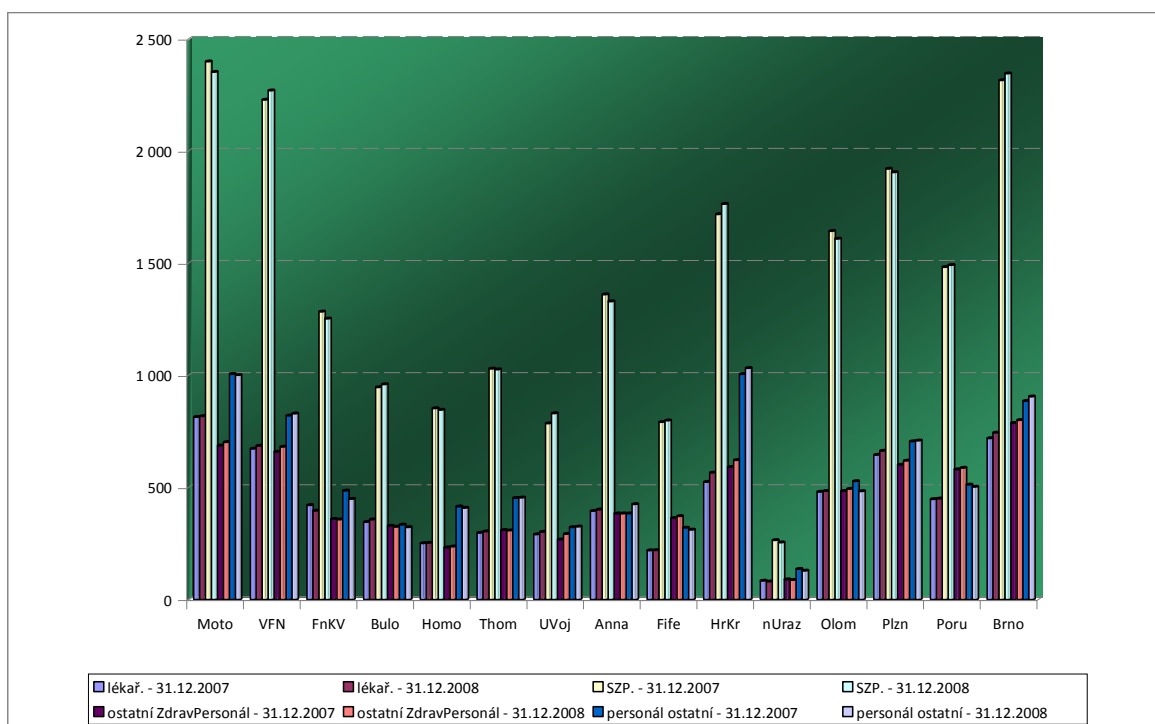


Obrázek č. 13: Počet standardních a JIP lůžek v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

Porovnání počtu standardních a JIP lůžek nevykazuje u žádného zdravotnického zařízení v dynamice dvou let nijak velké výkyvy v nárůstu či poklesu. Pro dokreslení má největší počet lůžek Fakultní nemocnice Motol (2400), dále Fakultní nemocnice Brno (2100), Fakultní nemocnice Plzeň (1820), Všeobecná fakultní nemocnice (1725) a Fakultní nemocnice Ostrava – Poruba (1525). Fakultní nemocnice Královské Vinohrady je na 9. místě s průměrným počtem 1210 lůžek.

Nejvyšší skok směrem dolů v počtu lůžek zaznamenala Městská nemocnice Ostrava – Fifejdy, a to o 6%, což ovšem činí 60 lůžek. Jak je vidět z grafu, jedná se o standardní nikoli JIP lůžka. Lůžka na JIP jsou sice nákladnější, zato však vykázané body za ošetrovací den jsou několikanásobně vyšší než u lůžek standardních. Zvýšení počtu lůžek bylo diagnostikováno pouze u Fakultní nemocnice Bulovka a jednalo se o 4 standardní a 10 JIP lůžek.



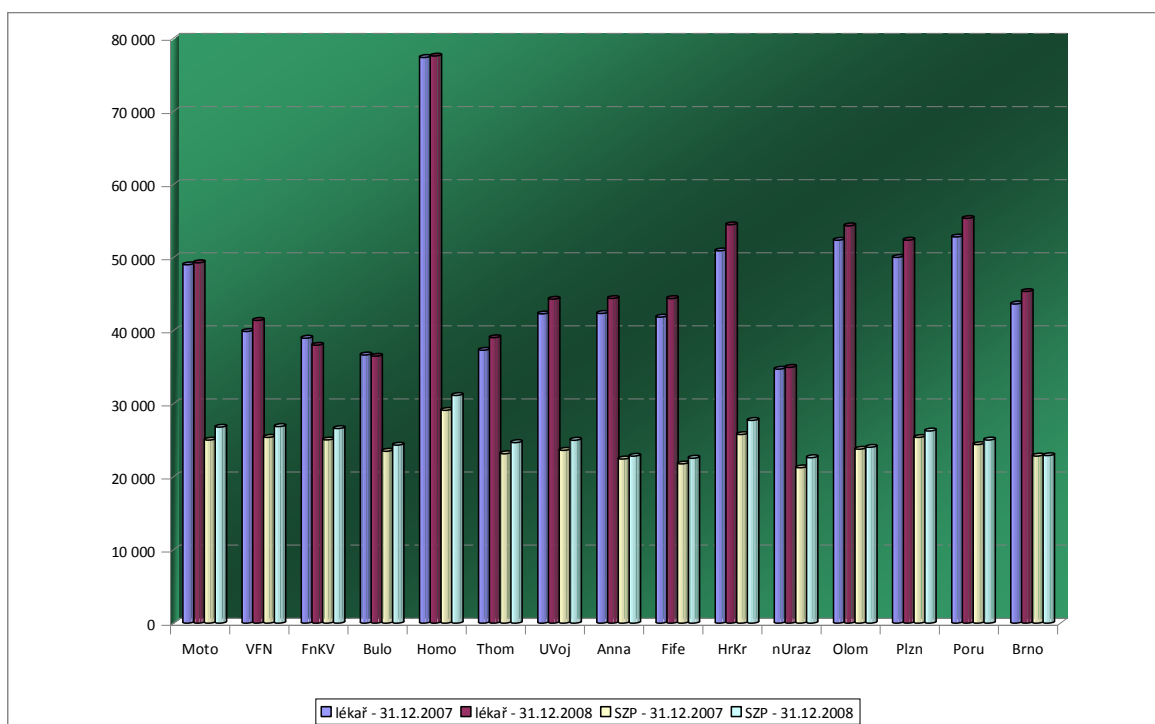
Obrázek č. 14: Počet zaměstnanců v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

Nejvyšší průměrný počet zaměstnanců ve dvou letech zaznamenala Fakultní nemocnice Motol (4885), poté Fakultní nemocnice Brno (4748), Všeobecná fakultní nemocnice (4419), Fakultní nemocnice Hradec Králové (3906) a Fakultní nemocnice Plzeň (3880). Fakultní nemocnice Královské Vinohrady je z tohoto hlediska na 9. místě s průměrným počtem zaměstnanců 2497.

Největší nárůst zaměstnanců z roku 2007 na rok 2008 byl zjištěn ve Fakultní nemocnici Hradec Králové (145 zam.), dále u dvojice Fakultní nemocnice Brno a Všeobecná fakultní nemocnice (oba 87 zam.), ostatní v čele s Fakultní nemocnicí Plzeň 24 zaměstnanců a méně. Pět zdravotnických zařízení naopak zaznamenalo pokles počtu zaměstnanců. Z nich největší právě **Fakultní nemocnice Královské Vinohrady** (95 zam.), dále Fakultní nemocnice Olomouc (65 zam.), Fakultní nemocnice Motol (32 zam.), Úrazová nemocnice Brno (23 zam.) a Fakultní nemocnice na Homolce (6 zam.).

Pokud se podrobněji zaměříme konkrétně na lékaře, zjistíme, že nejvyšší nárůst je patrný u Fakultní nemocnice Hradec Králové (41 lékařů) a největší pokles u Fakultní nemocnice Královské Vinohrady (25 lékařů).



Obrázek č. 15: Mzdy lékařů a středního zdrav. personálu v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

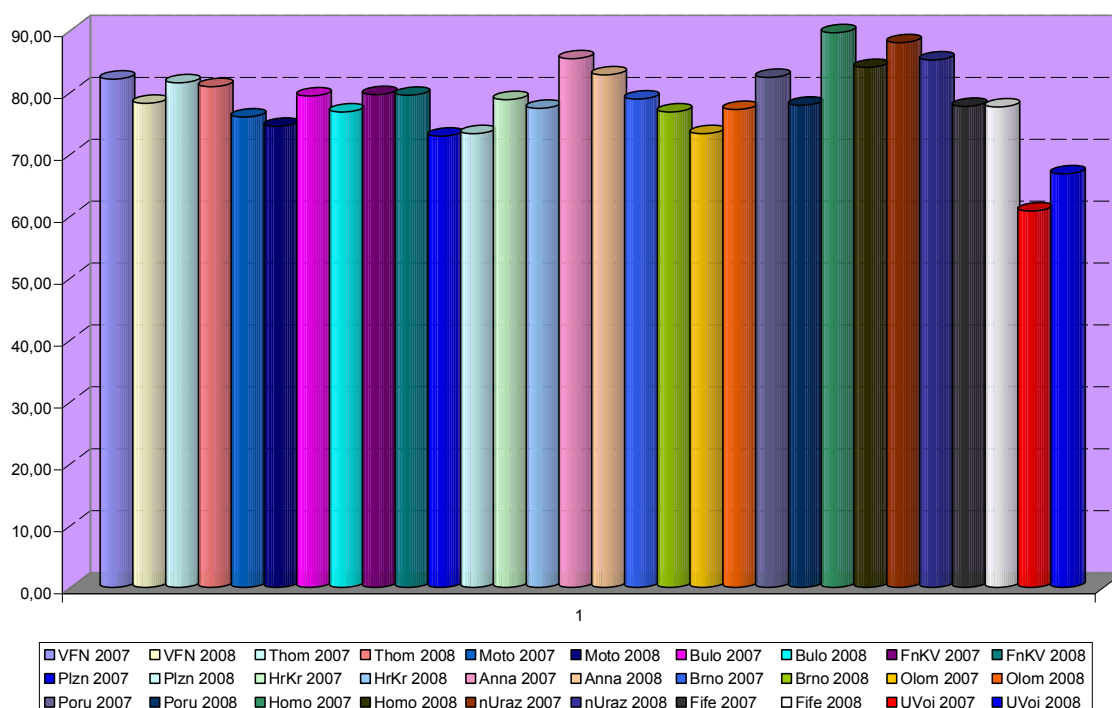
Pořadí průměrných měsíčních mezd na zaměstnance u všech srovnávaných zdravotnických zařízení v letech 2007 a 2008 je následující:

1) Fakultní nemocnice na Homolce	35.070,-
2) Fakultní nemocnice Plzeň	27.799,-
3) Fakultní nemocnice Hradec Králové	27.719,-
4) Fakultní nemocnice Motol	27.415,-
5) Fakultní nemocnice Ostrava – Poruba	26.853,-
6) Všeobecná fakultní nemocnice	26.808,-
7) Fakultní nemocnice Olomouc	26.712,-
8) Ústřední vojenská nemocnice	25.990,-
9) Fakultní nemocnice Královské Vinohrady	25.647,-
10) Fakultní Thomayerova nemocnice	24.493,-
11) Fakultní nemocnice Bulovka	24.400,-
12) Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně	24.289,-
13) Fakultní nemocnice Brno	23.908,-
14) Městská nemocnice Ostrava – Fifejdy	21.978,-
15) Úrazová nemocnice Brno	20.996,-

V grafu měsíčních mezd doslova bije do očí úroveň platů lékařů ve Fakultní nemocnici na Homolce, která činí průměrně 77.378,- Kč / měsíc, zatímco nejnižší úroveň zaznamenala Úrazová nemocnice Brno, a to 34.773,- Kč / měsíc. Při srovnání úrovně průměrných

měsíčních mezd středního zdravotnického personálu opět kraluje Fakultní nemocnice na Homolce s 30.018,- Kč / měsíc a nejhůře je na tom Úrazová nemocnice Brno s 21.843,- Kč / měsíc.

V úhrnu měsíčních mezd mezi roky 2007 a 2008 nedošlo u žádného zdravotnického zařízení k poklesu mezd. Pouze v dílčích oblastech, jako je platová úroveň lékařů u Fakultní nemocnice Královské Vinohrady došlo k poklesu o 979 Kč, ten byl ovšem vykompenzován nárůstem v oblasti mezd středního zdravotnického personálu o 1.561 Kč.



Obrázek č. 16: Procentuální využití lůžek v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

Jistě zajímavé je srovnání procentuálního využití lůžek u jednotlivých zdravotnických zařízení. V dvouletém průměru vévodí Fakultní nemocnice na Homolce (86,8%), následuje Úrazová nemocnice Brno (86,6%), dále Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně (84,1%), Fakultní Thomayerova nemocnice (81,2%), dvojice Fakultní nemocnice Ostrava – Poruba a Všeobecná fakultní nemocnice (80,15%), na sedmém místě pak Fakultní nemocnice Královské Vinohrady (79,55%). Následující šestice nemocnic se pohybuje v rozmezí 78% - 73%. Jako poslední v tomto parametru znatelně pokulhává Ústřední vojenská nemocnice

s využitím lůžek jen 63,8%, která tedy alespoň v porovnání let 2007 a 2008 zaznamenala nárůst na konečných 66,8%.

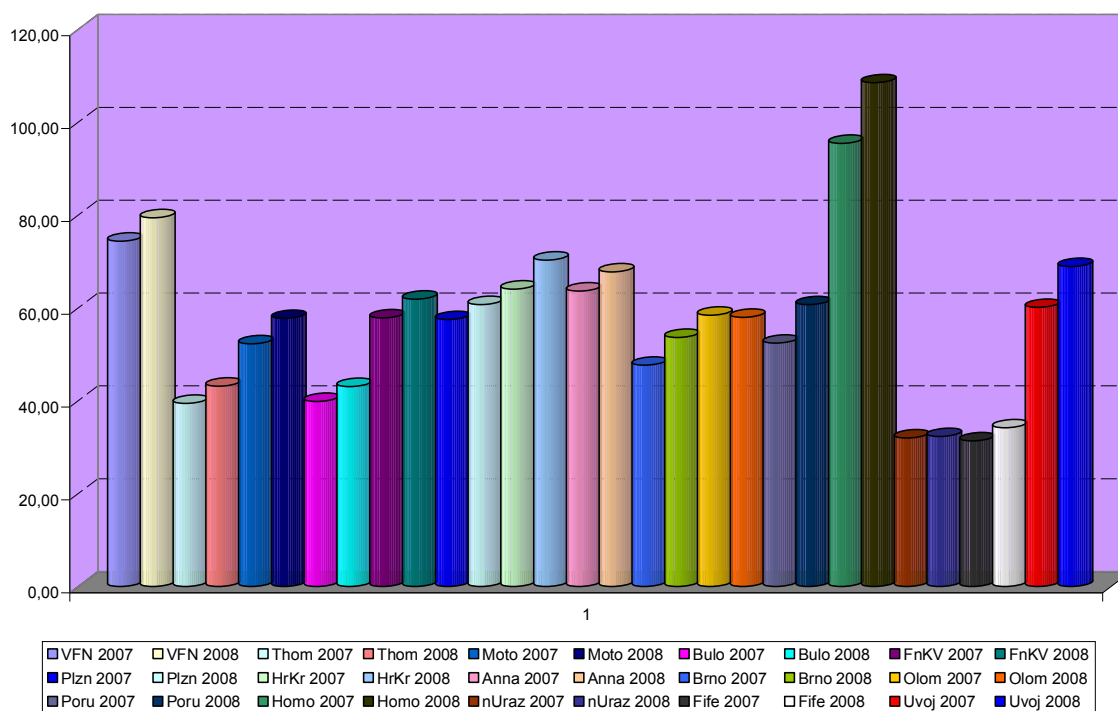


Obrázek č. 17: Ošetrovací doba (ve dnech) na 1 pacienta v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

Tento ukazatel byl neměl být ani vysoký ani příliš nízký. Vzhledem ke kvalitě poskytované péče a jistému komfortu by se měl pohybovat někde v průměru 8 dní. Jeho výší vybočuje Městská nemocnice Ostrava – Fifejdy (9,59) a Fakultní nemocnice Hradec Králové (9,05), naopak nízkou ošetrovací dobu vykazují Fakultní nemocnice Bulovka (7,02) a Fakultní nemocnice na Homolce dokonce (5,75). Fakultní nemocnice Královské Vinohrady je v tomto poměru na čtvrtém místě s dobou 8,59 dní.

U všech zdravotnických zařízení došlo meziročně k poklesu v rozmezí do 9% kromě Ústřední vojenské nemocnice, která zaznamenala nárůst o 1,22%, což je v jejím případě pouze jedna desetina dne.



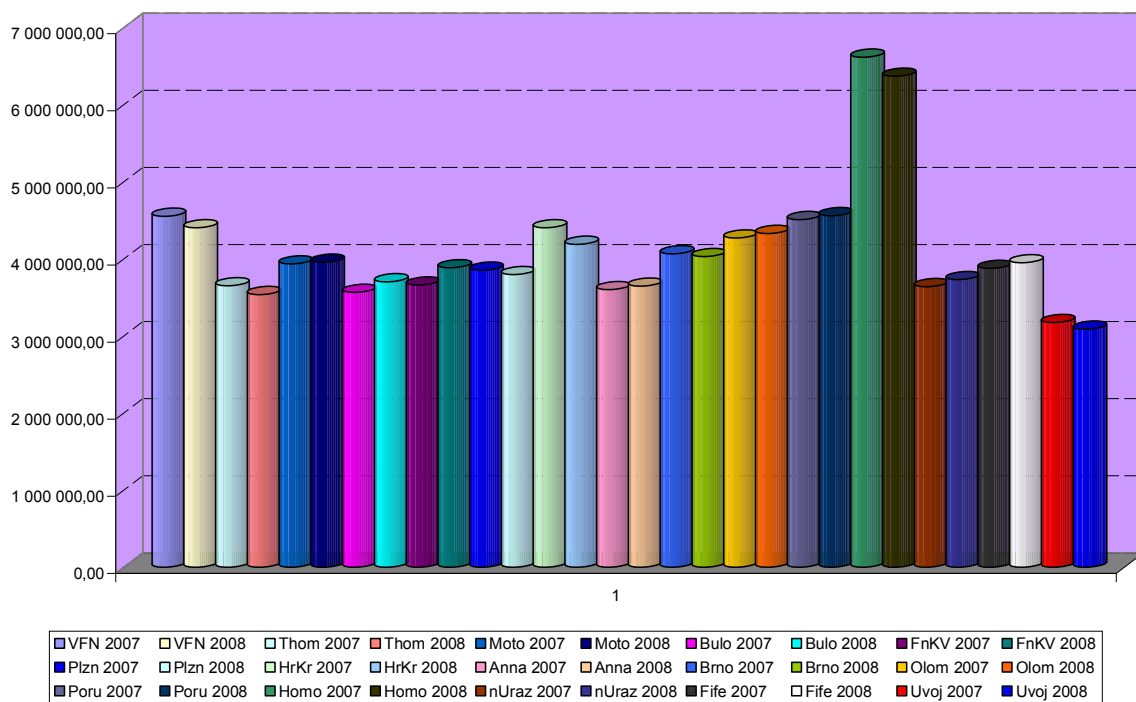
Obrázek č. 18: Náklady v tis. Kč na 1 hospitalizaci v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

Náklady na 1 hospitalizaci v dvouletém průměru vykazuje nejvyšší Fakultní nemocnice na Homolce (102 tis. Kč), následuje Všeobecná fakultní nemocnice (77 tis. Kč), Fakultní nemocnice Hradec Králové (67 tis. Kč), Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně (66 tis. Kč) a Ústřední vojenská nemocnice (64 tis. Kč). Fakultní nemocnice Královské Vinohrady je hned na šesté pozici s 60 tis. Kč na 1 hospitalizaci.

Všechna zdravotnická zařízení zaznamenala meziroční nárůst vyjma Fakultní nemocnice Olomouc, která uspořila, ovšem jen v řádech stovek korun. I tak se tedy řadí na první pozici v požadovaném trendu. Nejhuře dopadla v tomto ukazateli Fakultní nemocnice Ostrava – Poruba (nárůstem 15,81%), Ústřední vojenská nemocnice (14,66%), Fakultní nemocnice na Homolce (13,67%), Fakultní nemocnice Brno (12,58%), ostatní zdravotnická zařízení v čele s Fakultní nemocnicí Motol 10% a méně.

Fakultní nemocnice Královské Vinohrady obsadila v žebříčku od nejlepšího k nejhoršímu 5. místo se zvýšením o 6,98%, tj. na konečný stav 62 tis. Kč na 1 hospitalizaci.



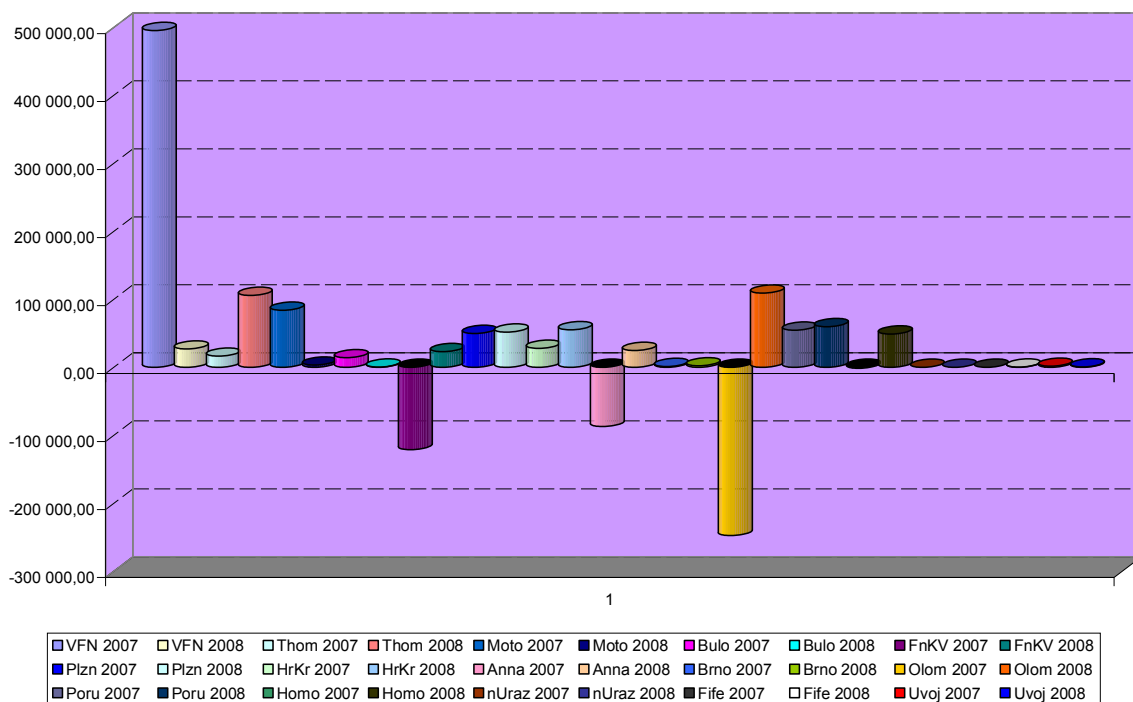
Obrázek č. 19: Počet bodů za výkony celkem na 1 lékaře v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

V průměrném počtu bodů za výkony na 1 lékaře ve dvou letech vede celkem s výrazným nárůstem právě Fakultní nemocnice na Homolce (6,491 mil. bodů). Následuje Fakultní nemocnice Ostrava – Poruba (4,534 mil. bodů), Všeobecná fakultní nemocnice (4,477 mil. bodů), Fakultní nemocnice Olomouc (4,299 mil. bodů), Fakultní nemocnice Hradec Králové (4,295 mil. bodů). A první šestici nad 4 mil. bodů uzavírá Fakultní nemocnice Brno (4,046 mil. bodů). Ostatní zdravotnická zařízení od 7. Fakultní nemocnice Motol (3,945 mil. bodů) přes 10. Fakultní nemocnici Královské Vinohrady (3,772 mil. bodů) končí se znatelnou ztrátou na ostatní Ústřední vojenská nemocnice s 3,131 mil. bodů na 1 lékaře.

Co se týká meziročního nárůstu či poklesu tohoto ukazatele, je spektrum zdravotnických zařízení rozděleno téměř na poloviny. Osm nemocnic zaznamenalo růst a sedm nemocnic pokles tohoto ukazatele. K největšímu růstu došlo u **Fakultní nemocnice Královské Vinohrady**, tj. o 6,1% (223 tis. bodů) na konečných 3,884 mil. bodů v závěru roku 2008. Druhý nejvyšší růst je patrný u Fakultní nemocnice Bulovka, a to o 3,81% (135 tis. bodů) na konečných 3,701 mil. bodů. A do třetice Úrazová nemocnice Brno, nárůst o 2,52% (91 tis. bodů) na konečných 3,730 mil. bodů. Slušný výsledek na tak „malou“ nemocnici.

Největší propad vznikl u Fakultní nemocnice Hradec Králové, a to o 4,86% (214 tis. bodů) na konečných 4,188 mil. bodů, dále u Fakultní nemocnice na Homolce o 3,74% (247 tis. bodů) na konečných 6,367 mil. bodů, a také u Všeobecné Fakultní nemocnice o 3,29% (150 tis. bodů) na konečných 4,402 mil. bodů na 1 lékaře.



Obrázek č. 20: Hospodářské výsledky v tis. Kč v letech 2007 – 2008

Zdroj: data ÚZIS ČR, vlastní zpracování

Graf porovnání hospodářských výsledků je zde pouze pro dokreslení stavu prostředí. V **neziskovém** sektoru se ten údaj nedá hodnotit, neboť nemá žádnou vypovídací schopnost. Jak je vidět např. u Všeobecné fakultní nemocnice, rok 2007 zisk 0,5 mld. Kč a hop v roce 2008 pouhých 27 mil. Kč. Po hlubší analýze tohoto rozdílu bylo zjištěno, že v roce 2007 nemocnice nějakým způsobem „uškrtila“ či výrazně redukovala náklady na léky. Nebo Fakultní nemocnice Olomouc, rok 2007 ztráta 250 mil. Kč, rok 2008 naopak 110 mil. Kč zisk. Stejně tak **Fakultní nemocnice Královské Vinohrady**, rok 2008 ztráta 121 mil. Kč, rok 2008 zisk 23 mil. Kč.

Ideální je držet hospodářský výsledek co nejnižší, ale v kladných číslech, jak je tomu např. u Fakultní nemocnice Brno, Městské nemocnice Ostrava – Fifejdy a Ústřední vojenské nemocnice.

5 Zhodnocení, návrhy a doporučení

Data, která jsou využívána ve čtvrté kapitole, jsou sice z celkem krátkého časového období, leč aktuální, a pro potřeby našeho srovnání vyhovující.

První porovnání se týká nárůstu, udržení úrovně či dokonce úspory **celkových nákladů** mezi roky 2007 a 2008. Struktura nákladů je u většiny organizací a podniků stejná, existují zde fixní a variabilní. Fixní jsou dané, a velice těžko se ovlivňuje jejich pokles, zatímco s variabilními se dá pracovat lépe. Prvenství v této oblasti získala Fakultní nemocnice Olomouc s meziročním nárůstem celkových nákladů pouhých 0,72%. Toho dosáhla zejména úsporou nákladů ostatních, a to o 13,22%, což je v jejím případě o 192 mil. Kč. Ostatní zdravotnická zařízení žádné úspory nákladů nevykázala.

Druhý ukazatel stejně jako první nastiňuje meziroční růst či pokles, nyní **výnosů**. Zde je určitě na místě zmínit, že z hlediska struktury výnosů, z 90% a více jsou tvořeny tržbami za zdravotní péči od zdravotních pojišťoven, na základě smluvních vztahů. Smlouvy, resp. nové dodatky smluv se uzavírají vždy na každé pololetí. Zde se uplatňují dvě různé formy vykazování léčebné péče, a to výkonová forma nebo systém paušálních plateb. S velkými pojišťovnami, jako je Všeobecná zdravotní pojišťovna, Oborová zdravotní pojišťovna či Pojišťovna ministerstva vnitra je užíván systém paušálních plateb. Velkou roli tu hraje úspěšnost v jednání s těmito partnery. Např. u VZP ČR splnění 90% objemu léčebné péče roku minulého zajišťuje navýšení paušálu o 5% na rok následující. Tím docházíme k otázce, zda méně není tedy někdy více, neboť překročení objemu léčebné péče jde k tíži zdravotnického zařízení. Cíleným sledováním tohoto objemu lze tedy dle mého názoru včas zabránit zbytečnému navyšování nákladů za léčebnou péči, která již není kryta finančními zdroji. Abychom se ale dostali k hodnocení, nejvyšší nárůst výnosů zaznamenala Fakultní nemocnice Hradec Králové (13,35%) následován Fakultní nemocnicí Královské Vinohrady (12,5%). V tomto směru si tedy vedla naše nemocnice dobře.

Další čtyři ukazatele, tj. struktura HIM, struktura lůžek, počet zaměstnanců a mzdová politika jsou podrobně okomentovány ve čtvrté kapitole pod příslušným grafickým zpracováním. Shrňme je ve stručnosti a spíše se zaměříme na ty, které mají nejlepší vypovídací schopnost, a jsou tudíž klíčové.

Pokles hodnoty **hmotného investičního majetku** je dán zejména fondem reprodukce majetku, resp. odpisy. V dnešní „turbulentní“ době je důležité udržet krok s rychlým

rozvojem nových technologií, a zabezpečit tak špičkové vybavení zdravotnickou technikou, která je nezbytná pro poskytování kvalitní léčebné péče. Co se týká **struktury lůžek**, je dána určitým poměrem standardních a JIP lůžek. Druhé jmenované vyžadují náročnější a intenzivnější přístup personálu, zato jsou však několikanásobně více bodově ohodnoceny z pohledu vykazování péče zdravotním pojišťovně. Na klinických pracovištích existují také nadstandardní lůžka, která alespoň svým komfortem zmírňují často nepříjemné pobyty v nemocnicích. U **počtu zaměstnanců** v této sféře je důležitý zejména dostatek kvalitních a erudovaných specialistů lékařů. I když jsme klinickou bází 3. lékařské fakulty UK, učíme a připravujeme budoucí lékaře na jejich povolání, není zcela zajištěn jejich přísun, neboť stále více lékařů dostává příležitosti a lepší podmínky pro práci v zahraničí. Tím tak trochu narážíme i na **mzdovou politiku** v České republice. V tomto ohledu vyčnívá Fakultní nemocnice na Homolce, kde jsou lékaři ohodnoceni více jak 77 tisíci měsíčně. Je to dáno především úzkou specializací klinických pracovišť. Ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady je kvůli spádovosti nutné zastoupení všech klinických pracovišť, bohužel i těch „prodělečných“. A právě u Nemocnice na Homolce tato pracoviště absentují.

Nyní následuje čtveřice ukazatelé, které jsou klíčové pro měření a řízení výkonnosti ve smyslu produktivity a efektivity procesů. První je **procentuální využití lůžek**. U tohoto ukazatele je třeba určit nejvhodnější počet a poměr typů lůžek, tak aby byla dostatečná kapacita pro potenciální pacienty, ale také aby naopak nebyla velká část lůžek nevyužita vůbec. Z pohledu využití lůžek se FNKV s necelými 80% pohybuje někde ve středu v porovnání s ostatními. Dalším ukazatelem je **průměrná ošetrovací doba**. Zde jsou dva protipóly, co nejkratší ošetrovací doba vs. doba potřebná k plné rekonvalescenci. Dle velmi progresivního názoru by měla být ideální ošetrovací doba v následujícím přirovnání: potenciální pacient by „snídal“ na operačním sále, „obědval“ na pooperačním oddělení, „večeřel“ na standardním oddělení a na další snídani by byl již doma nebo v jiném zdravotnickém zařízení. Jistě vidíte tu přehnanost. Průměr daný srovnáním všech zkoumaných zdravotnických zařízení vychází na 8,03 dní. FNKV s průměrnou ošetrovací dobou 8,59 dní je opět v požadovaných mezích. V **nákladech na 1 hospitalizaci** opět vybočuje Fakultní nemocnice na Homolce se 102 tis. Kč / hospitalizaci. Pokud má ovšem tyto náklady kryté tržbami od zdravotních pojišťoven, pak vybočuje správným směrem. Efektivním trendem bude ovšem redukce či maximální eliminace těchto nákladů. Toho lze dosáhnout např. využitím konkurenčního prostředí dodavatelů léků a spotřebního zdravotnického materiálu či redukcí v personální oblasti. Předposledním ukazatelem, avšak

posledním hodnoceným je **počet vykázaných bodů celkem na 1 lékaře**. Tento ukazatel se jeví jako zcela nejdůležitější z hlediska výkonnosti. Zde opět výrazně vede FN na Homolce. Jelikož nejsou známy její smluvní podmínky se zdravotními pojišťovnami, můžeme se jen domnívat na základě účetních výkazů uvedených ve výročních zprávách, že je vše, co vykáže finančně kryto zdravotními pojišťovnami. Ze stabilního hospodaření a vyšší úrovně mezd však lze tuto skutečnost předpokládat.

Z tohoto celkového hodnocení vychází určité návrhy a doporučení v oblasti měření a řízení výkonnosti. V první řadě je třeba se touto problematikou zabývat hlouběji, stanovit jednoznačnou odpovědnost organizačních jednotek za výsledky jejich činností, resp. hospodaření. Zkoordinovat a sladit návaznost medicínských procesů, vyvarovat se zbytečných prodlev v čekacích dobách na vyšetření. Vybrat vhodné parametry a ukazatele plnění plánu, nepřetržitě je sledovat, hodnotit a vyvozovat z nich patřičná opatření. Nastavit určitá pravidla a systém hodnocení a motivace jednotek při dosažení určitého cílového stavu, případně sankcí při nesplnění. Vytvořit příjemné prostředí, jak pro zaměstnance, tak pro pacienty. Vzbudit v zaměstnancích pocit sounáležitosti a chuti podílet se aktivně na budoucím vývoji.

Závěr

Nyní po zhodnocení vybraných ukazatelů výkonnosti, je třeba ještě jednou zdůraznit, že pro organizace veřejného sektoru lze přejmout většinu podnikových principů, avšak s určitou modifikací, která vyplývá zejména z rozdílů mezi soukromým a veřejným sektorem (neexistence kritéria zisku ve veřejném sektoru).

Některá zdravotnická zařízení mají celé odbory či alespoň oddělení, zabývající se právě problematikou plánování, rozpočtů, analýz a cenové politiky, sledováním a porovnáváním skutečných dat z vnitropodnikového účetnictví s plánem. Na základě těchto srovnání pak rozhoduje top management o dalším postupu či nápravných opatřeních. Menší nevýhoda vyplývá z toho, že se zde pracuje s daty minulými (po účetních uzávěrkách). Tím může docházet k určitým časovým prodlevám ve vyhodnocování těchto údajů a operativními nápravnými opatřeními.

Ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady se tímto okrajově zabývá Oddělení plánů, rozborů, analýz a cen v součinnosti s Oddělením rozpočtů. Nově vzniklé „Oddělení

controllingu“ by se mělo v této oblasti více angažovat a vytvořit smysluplnou metodiku. Z hlavní části práce je patrné, že má FNKV v určitých oblastech ještě co dohánět.

Shrneme-li nedostatky FNKV, ke kterým jsme v této práci došli, nebo spíše nastíníme-li optimální cestu vývoje, zjistíme, že je třeba se problematikou měření a řízení výkonnosti zabývat hlouběji, stanovit jednoznačnou odpovědnost organizačních jednotek za výsledky jejich činností a procesů. Nezaměřovat se pouze na sledování nákladů, ale snažit se také zajistit či zvýšit potřebné finanční zdroje, resp. výnosy. Zejména pak účinným vyjednáváním na poli zdravotních pojišťoven. Udržovat krok s rychlým rozvojem technologií a získávat vysoce kvalitní zdravotnické přístroje a nástroje, např. formou projektů dotovaných ministerstvem zdravotnictví, resp. státem. Pokusit se ještě o lepší využití lůžek či zlepšení poměru standardních a JIP lůžek. Zapracovat na „goodwillu“ organizace, a stát se špičkovým specializovaným zdravotnickým zařízením vyhledávaným i pacienty z okolních evropských států. Zajistit dostatek erudovaného personálu, zejména kvalitní výchovou a výukou budoucích lékařů při 3. lékařské fakultě Univerzity Karlovy. Synchronizovat medicínské procesy, vyvarovat se tak zbytečných prodlev v čekacích dobách na vyšetření/ošetření a tím snížit průměrnou ošetrovací dobu. Cíleně snižovat či udržovat úroveň nákladů na hospitalizaci. Velice důležitým ukazatelem výkonnosti je průměrný počet vykazovaných bodů na 1 lékaře. Ukazuje nám přímo produktivitu lékařského personálu celého zdravotnického zařízení, neboť každý výkon provedený lékařem je bodově ohodnocen. Bodové hodnoty prováděných lékařských výkonů mají stoupající tendenci, a proto se dá předpokládat zlepšení finančního zdraví subjektů působících v tomto odvětví.

Dále je nevyhnutelně nutné pevně stanovit vhodné metody měření a řízení výkonnosti. Nastavit ukazatele a parametry jejich plnění, nepřetržitě je sledovat, hodnotit a vyvozovat z nich patřičná opatření. Nastavit určitá pravidla a systém hodnocení a motivace jednotek při dosažení určitého cílového stavu, případně sankcí při jeho nesplnění. Vytvořit příjemné prostředí, jak pro zaměstnance, tak pro pacienty. Vzbudit v zaměstnancích pocit sounáležitosti a chuti podílet se aktivně na budoucím vývoji.

Dosažením výše uvedených zlepšení či zefektivnění dosavadních činností a procesů je dle mého názoru cíl práce splněn.

Určitou inspiraci lze získat i z dotazníků spokojenosti zákazníků (pacientů), který je dostupný na internetových stránkách naší nemocnice.

Závěrem je důležité zmínit, že posláním a prioritou každého zdravotnického zařízení by mělo být především zdraví lidu a finanční záležitosti až na druhém či jiném místě. Medicínská etika a prospěch pacienta musí být v souladu s efektivitou a produktivitou medicínských procesů.

LITERATURA

- [1] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- [2] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [3] *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 80 s. ISBN 80-239-3933-5.
- [4] FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Měření výkonnosti podniku, případová studie*. 1. vyd. Praha : VŠE Oeconomica, 2004. 96 s. ISBN 80-245-0785-4.
- [6] SOLAŘ, Jan, BARTOŠ, Vojtěch. *Rozbor výkonnosti firmy : studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Brno : Vysoké učení technické, 2001. 147 s. ISBN 80-214-1969-5.
- [7] *Výroční zpráva 2003* [online]. [2004] [cit. 2009-08-20]. Dostupný z WWW: <http://www.fnkv.cz/soubory/vyrocka_fnkv_2003.pdf>.
- [8] *Výroční zpráva 2004* [online]. [2005] [cit. 2009-08-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fnkv.cz/soubory/vyrocni-zprava-2004.pdf>>.
- [9] *Výroční zpráva 2005* [online]. [2006] [cit. 2009-08-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fnkv.cz/soubory/vyrocni-zprava-2005.pdf>>.
- [10] *Výroční zpráva 2006* [online]. [2007] [cit. 2009-08-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fnkv.cz/soubory/vyrocni-zprava-2006.pdf>>.
- [11] *Výroční zpráva 2007* [online]. [2008] [cit. 2009-08-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fnkv.cz/soubory/vyrocni-zprava-2007.pdf>>.
- [12] *Výroční zpráva 2008* [online]. [2009] [cit. 2009-08-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fnkv.cz/soubory/vyrocni-zprava-2008-cast1.pdf>>.
- [13] *Výroční zpráva 2008* [online]. [2009] [cit. 2009-08-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.fnkv.cz/soubory/vyrocni-zprava-2008-cast2.pdf>>.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Procesní model benchmarkingu se čtyřmi kvadranty.....	33
Obrázek č. 2: Organizační struktura FNKV	42
Obrázek č. 3: Hodnoty ukazatelů v letech 2003 - 2006	43
Obrázek č. 4: Ukazatelé rentability a nákladovosti v letech 2003 – 2006	44
Obrázek č. 5: Ukazatelé aktivity v letech 2003 – 2006.....	45
Obrázek č. 6: Ukazatelé rentability a nákladovosti v letech 2003 – 2006	46
Obrázek č. 7: Ukazatelé aktivity v letech 2003 – 2006.....	47
Obrázek č. 8: Celkové náklady pražských zařízení v letech 2007 – 2008	49
Obrázek č. 9: Celkové náklady mimopražských zařízení v letech 2007 – 2008	49
Obrázek č. 10: Celkové výnosy pražských zařízení v letech 2007 – 2008	51
Obrázek č. 11: Celkové výnosy mimopražských zařízení v letech 2007 – 2008	51
Obrázek č. 12: Hmotný investiční majetek a zdrav. technika v letech 2007 – 2008	53
Obrázek č. 13: Počet standardních a JIP lůžek v letech 2007 – 2008.....	54
Obrázek č. 14: Počet zaměstnanců v letech 2007 – 2008	55
Obrázek č. 15: Mzdy lékařů a středního zdrav. personálu v letech 2007 – 2008.....	56
Obrázek č. 16: Procentuální využití lůžek v letech 2007 – 2008	57
Obrázek č. 17: Ošetrovací doba (ve dnech) na 1 pacienta v letech 2007 – 2008	58
Obrázek č. 18: Náklady v tis. Kč na 1 hospitalizaci v letech 2007 – 2008	59
Obrázek č. 19: Počet bodů za výkony celkem na 1 lékaře v letech 2007 – 2008.....	60
Obrázek č. 20: Hospodářské výsledky v tis. Kč v letech 2007 – 2008	61

Seznam příloh

Příloha č. 1: Fakultní nemocnice Královské Vinohrady	70
--	----

Příloha č. 1: Fakultní nemocnice Královské Vinohrady

